

OPTIMALISASI BADAN USAHA MILIK DESA DALAM PENGELOLAAN YANG BERKELANJUTAN **(Studi pada Wisata Sumber Gentong Kabupaten Malang)**

Risma Nurijah¹, Suyeno², Langgeng Rachmatullah Putra³

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

Email: rismadina788@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya optimalisasi peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga ekonomi desa dalam pengelolaan sektor pariwisata yang berkelanjutan. Wisata Sumber Gentong di Desa Tirtomoyo, Kabupaten Malang merupakan salah satu potensi wisata desa yang dikelola oleh BUMDes dan memiliki kontribusi terhadap peningkatan pendapatan desa serta pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis optimalisasi BUMDes dalam pengelolaan pariwisata yang berkelanjutan serta faktor pendukung dan penghambatnya. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Tirtomoyo telah berperan cukup baik dalam mengelola Wisata Sumber Gentong melalui pengembangan fasilitas wisata, distribusi pendapatan untuk Pendapatan Asli Desa (PADes), penciptaan lapangan kerja bagi masyarakat, serta upaya menjaga keberlanjutan ekonomi dan sosial desa. Namun, pengelolaan belum berjalan optimal karena masih terdapat kelemahan pada aspek kelembagaan internal, pengelolaan sumber daya manusia, belum adanya kolaborasi strategis dengan kelompok sadar wisata, serta belum maksimalnya perhatian terhadap aspek lingkungan. Faktor pendukung meliputi potensi alam, dukungan pemerintah desa, partisipasi masyarakat, dan tingginya minat pengunjung. Faktor penghambat meliputi keterbatasan pendanaan, belum optimalnya tata kelola kelembagaan, keterbatasan SDM, serta permasalahan legalitas lahan. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa optimalisasi BUMDes memerlukan penguatan tata kelola kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, pengembangan kolaborasi antar stakeholder, serta penerapan prinsip keberlanjutan secara lebih terintegrasi agar manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan dapat tercapai secara maksimal.

Kata Kunci: BUMDes, Pariwisata Berkelanjutan, Desa Wisata, Pengelolaan Pariwisata, Wisata Sumber Gentong

Pendahuluan

Desentralisasi merupakan kebijakan fundamental dalam pembangunan Indonesia yang bertujuan memberikan kewenangan lebih besar kepada pemerintah daerah dan desa untuk mengelola potensi lokalnya secara mandiri. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan otonomi bagi desa untuk mengelola potensi dan sumber dayanya secara mandiri (Kristinae et al., 2025). Otonomi daerah pada dasarnya adalah pemberdayaan daerah untuk mengelola pembangunan mereka sendiri, yang diharapkan memungkinkan setiap daerah meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kemandirian (Christia & Ispriyarso, 2021).

Salah satu strategi yang banyak dilakukan oleh pemerintah daerah di Indonesia adalah pengembangan potensi lokal desa wisata. Sektor pariwisata merupakan aspek fundamental dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif melalui platform Jaringan Desa Wisata (Jadesta) menunjukkan peningkatan signifikan jumlah desa wisata di Indonesia, dari sekitar 1.300 pada tahun 2019 menjadi lebih dari 6.000 desa wisata terdaftar pada tahun 2024 (Afif, 2024).

Kabupaten Malang adalah salah satu daerah di Jawa Timur yang memiliki peluang besar mengembangkan wisata desa berbasis potensi lokal. Daerah ini dikenal memiliki berbagai bentang alam seperti gunung, air terjun, sumber mata air, dan pantai. Kondisi sosial dan geografis Kabupaten Malang mendukung pertumbuhan wisata yang berbasis masyarakat dan berkelanjutan (Sari & Nabella, 2021). Data dari portal Kamasuta Bertali mencatat 125 entitas wisata berbasis masyarakat yang tersebar di berbagai kecamatan.

BUMDes dibentuk sebagai entitas ekonomi yang dimiliki dan dikelola oleh masyarakat desa untuk mengoptimalkan potensi sumber daya lokal. Menurut Rahayu dkk. (2024), BUMDes berfungsi sebagai instrumen

pemberdayaan sosial ekonomi melalui pemanfaatan modal sosial masyarakat. Penguatan kapasitas kelembagaan dan transparansi keuangan menjadi faktor penting dalam mewujudkan kemandirian desa.

Sumber Gentong merupakan sebuah aset wisata alam yang diharapkan dalam pengelolaannya akan meningkatkan sekaligus menciptakan lapangan kerja yang signifikan bagi warga setempat. Kawasan wisata Sumber Gentong telah ditetapkan secara resmi melalui Peraturan Desa Tirtomoyo Nomor 5 Tahun 2019 tentang Penataan, Pengelolaan, dan Pengembangan Kawasan Sumber Gentong untuk Wisata Desa. Pengelolaan destinasi wisata ini dipercayakan kepada BUMDes Tirtomoyo dengan harapan mampu bertransformasi menjadi agen pembangunan ekonomi yang efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan pra-observasi pada 20 Oktober 2025 menunjukkan bahwa Sumber Gentong mengalami transformasi signifikan dari ruang sosial tradisional menjadi destinasi wisata desa. Sebelum dikembangkan, kawasan ini merupakan mata air dan sungai yang memiliki fungsi vital bagi masyarakat, baik untuk kebutuhan domestik, memancing, hingga ritual budaya. Perubahan fisik mulai tampak pada akhir 2020 melalui pembangunan fasilitas dasar oleh pemerintah desa, dan pengelolaan wisata kemudian diformalkan pada 2021 di bawah kewenangan BUMDes Tirtomoyo.

Secara sosial ekonomi, Sumber Gentong menunjukkan kontribusi yang cukup kuat terhadap masyarakat. Wisata ini membuka lapangan kerja sebagai petugas parkir, loket, dan kebersihan serta mendorong aktivitas ekonomi informal melalui pedagang lokal. Rata-rata kunjungan mencapai 7.000 wisatawan per tahun dengan pendapatan sekitar Rp 186.000.000 yang dikelola melalui skema pembagian: 30% untuk PADes, 40% untuk pengembangan wisata, 25% untuk insentif pegawai, dan 5% untuk dana sosial.

Namun, dinamika lapangan menunjukkan bahwa pengelolaan wisata oleh BUMDes belum sepenuhnya optimal, terutama dalam aspek kelembagaan. Secara internal, BUMDes belum menerapkan SOP secara komprehensif, belum menjalin kerja sama dengan Pokdarwis, serta belum membentuk struktur organisasi khusus pengelola wisata. Selain itu, belum adanya mekanisme pengawasan dan evaluasi terhadap pekerja dan kualitas layanan menyebabkan tidak adanya ukuran kinerja yang jelas untuk perbaikan berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun Sumber Gentong telah memberikan manfaat ekonomi, penguatan kapasitas kelembagaan dan tata kelola tetap menjadi kebutuhan utama.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis optimalisasi BUMDes dalam pengelolaan pariwisata yang berkelanjutan di Wisata Sumber Gentong Kabupaten Malang.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat optimalisasi BUMDes dalam pengelolaan pariwisata yang berkelanjutan di Wisata Sumber Gentong Kabupaten Malang.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah di bidang Administrasi Publik, khususnya yang berkaitan dengan pembangunan desa, kelembagaan ekonomi lokal, dan pariwisata berkelanjutan. Hasil penelitian diharapkan memperkaya literatur tentang model optimalisasi BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa yang berperan ganda.

2. Manfaat Praktis

Bagi pemerintah desa dan pengelola BUMDes, hasil penelitian dapat dijadikan acuan dalam menyusun strategi penguatan kelembagaan dan diversifikasi pendanaan. Bagi pemerintah daerah, penelitian ini dapat menjadi masukan untuk merumuskan kebijakan pendampingan. Bagi masyarakat setempat, penelitian ini diharapkan dapat mendorong partisipasi aktif dalam pengelolaan wisata.

Tinjauan Pustaka

Desentralisasi

Desentralisasi merujuk pada proses pelimpahan kewenangan dari level pemerintahan pusat kepada unit-unit pemerintahan yang lebih rendah. Menurut Rondinelli (1981), desentralisasi adalah *the transfer of planning, decision making, or administrative authority from the central government to its field organizations, local administrative units, semi autonomous and parastatal organizations, local government, or non governmental organizations*. Dalam konteks penelitian ini, keberadaan BUMDes mencerminkan implementasi nyata desentralisasi di mana pengelolaan potensi lokal diberikan kepada desa.

Smith (1985) menekankan bahwa desentralisasi bertujuan untuk meningkatkan demokratisasi, akuntabilitas, serta efektivitas pemerintahan melalui kedekatan antara pembuat kebijakan dan masyarakat yang dilayani. Handraini dkk. (2024) menyatakan bahwa melalui desentralisasi, pemerintah desa memperoleh otoritas yang lebih luas dalam menjalankan fungsi pemerintahan.

Otonomi Daerah

Otonomi daerah menurut Nurcholis (2011) merupakan hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat setempat. Otonomi tidak hanya dimaknai sebagai pelimpahan kewenangan administratif, tetapi juga sebagai instrumen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan potensi lokal secara efektif dan akuntabel.

Nurcholis (2011) menjelaskan tiga prinsip otonomi daerah: otonomi luas (daerah memiliki kewenangan besar mengatur urusan pemerintahan), otonomi nyata (kewenangan sesuai kondisi riil daerah), dan otonomi bertanggung jawab (pelaksanaan kewenangan dalam kerangka hukum nasional).

Pemerintahan Daerah

Smith (1985) mendefinisikan pemerintahan daerah sebagai "*a subnational unit of government with legal authority to make decisions and implement policies within a limited territory, exercising autonomy under the framework of national law.*" Widjaja (2003) menekankan tiga pokok konsep pemerintahan daerah: luasnya kewenangan, otonomi yang nyata dan bertanggung jawab, serta hubungan antara pusat, daerah, dan desa sebagai satu kesatuan sistem administrasi pemerintahan.

Tata Kelola Pariwisata

Ritchie & Crouch (2003) mendefinisikan pengelolaan pariwisata sebagai proses pengambilan keputusan, koordinasi, dan mekanisme pengelolaan destinasi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Bramwell & Lane (2011) menekankan tata kelola pariwisata sebagai proses kolaboratif antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta untuk menyeimbangkan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Penelitian ini menggunakan konsep Triple Bottom Line dari Elkington (1994) yang menekankan keseimbangan antara dimensi ekonomi (profit), sosial (people), dan lingkungan (planet). Dalam konteks pariwisata, dimensi ekonomi tercermin pada penciptaan lapangan kerja dan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, dimensi sosial menekankan keterlibatan karyawan dan komunitas lokal, sedangkan dimensi lingkungan berfokus pada penggunaan sumber daya secara bijak dan menjaga keberlanjutan ekologi.

Kebijakan Publik

Thomas R. Dye (1992) mendefinisikan kebijakan publik sebagai "*whatever the government chooses to do or not to do*". Nugroho (2004) membagi kebijakan publik dalam tiga prinsip: cara merumuskan kebijakan, cara mengimplementasikan, dan cara mengevaluasi. Jones (1976) menguraikan variabel-variabel dalam penyusunan kebijakan meliputi persepsi/definisi, agregasi, organisasi/lembaga, agenda setting, dan formulasi.

Metode Penelitian

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan penelitian bersifat kontekstual dan menuntut pemahaman mendalam terhadap proses pengelolaan pariwisata oleh BUMDes (Sugiyono, 2016). Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena sebagaimana adanya tanpa intervensi peneliti (Kristiyanti, 2023; Sukamdinata, 2011), sehingga memungkinkan peneliti untuk memaparkan secara utuh praktik pengelolaan wisata Sumber Gentong, faktor pendukung dan penghambat, serta implementasi prinsip keberlanjutan dalam aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah:

- (1) optimalisasi BUMDes dalam pengelolaan pariwisata berkelanjutan yang dianalisis melalui pendekatan *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994) meliputi aspek ekonomi (*profit*: penciptaan lapangan kerja, kontribusi pertumbuhan ekonomi, finansial jangka panjang), sosial (*people*: karyawan/pengelola, komunitas lokal, pemangku kepentingan), dan lingkungan (*planet*: penggunaan sumber daya, keberlanjutan ekologi); serta
- (2) faktor pendukung dan penghambat optimalisasi BUMDes.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di tiga lokasi: (1) Kantor Desa Tirtomoyo untuk memperoleh data kebijakan dan dukungan pemerintah desa; (2) Kawasan Wisata Sumber Gentong sebagai objek utama penelitian untuk melihat kondisi empiris pengelolaan; dan (3) Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Malang untuk memperoleh perspektif eksternal dan data kebijakan pemerintah daerah.

Sumber Data

1. Data Primer

Diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang dipilih secara purposive, meliputi Direktur BUMDes, Kepala Unit Wisata, penjaga loket, penjaga wahana, Kepala Desa, Kepala Bidang Destinasi Dinas Pariwisata, dan pengunjung.

2. Data Sekunder

meliputi dokumen resmi desa (Perdes, profil desa, RPJMDes, APBDes), dokumen BUMDes (struktur organisasi, data pegawai, laporan keuangan), peraturan perundang-undangan, serta literatur pendukung.

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Dilakukan terhadap 12 informan untuk menggali informasi secara mendalam mengenai pengelolaan wisata, kebijakan, dan faktor pendukung/penghambat (Juhadi dkk, 2022).

2. Observasi

Dilakukan di kawasan wisata untuk mengamati secara langsung aktivitas operasional, kondisi fisik, interaksi sosial, dan praktik pengelolaan lingkungan.

3. Dokumentasi

Dilakukan dengan mengumpulkan dokumen administratif, foto, dan publikasi terkait untuk melengkapi data primer (Sugiyono, 2013).

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri dari empat komponen:

1. Data Collection (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi secara berkesinambungan sejak awal hingga akhir penelitian untuk memperoleh data yang mencerminkan kondisi riil di lapangan.

2. Data Condensation (Kondensasi Data)

Proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan pengorganisasian data melalui seleksi data relevan, pengkodean (*coding*) berdasarkan tema (ekonomi, sosial, lingkungan, faktor pendukung/penghambat), abstraksi, dan pengelompokan ke dalam kategori tematik.

3. Data Display (Penyajian Data)

Pengorganisasian informasi dalam bentuk tabel tematik, matriks, narasi terstruktur, dan bagan untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar komponen.

4. Conclusion Drawing / Verification (Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi)

Penarikan kesimpulan dilakukan sejak awal dan diverifikasi melalui triangulasi sumber dan metode, *member check*, diskusi sejawat, serta pengecekan ulang data untuk memastikan kesimpulan akhir valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Desa Tirtomoyo terletak di Kecamatan Pakis, Kabupaten Malang, dengan luas wilayah 642,40 hektar dan ketinggian ± 450 mdpl. Desa ini terbagi dalam lima dusun: Genitri, Gentong, Kanigoro, Pulesari, dan Terongdowo. Jumlah penduduk mencapai 12.340 jiwa dengan mayoritas bekerja sebagai karyawan swasta dan buruh harian lepas.

Wisata Sumber Gentong berlokasi di Dusun Gentong dan mulai dioperasikan secara resmi pada 2 Februari 2022. Tiket masuk Rp5.000/orang dengan jam operasional 07.30-16.30 WIB. Pengelolaan dilakukan oleh BUMDes "Tirto Jaya Abadi" dengan melibatkan 9-10 tenaga kerja lokal. Struktur pengelolaan melibatkan Pemerintah Desa sebagai penasehat, BUMDes sebagai pengelola teknis, dan masyarakat sebagai pelaksana operasional.

Optimalisasi BUMDes Dalam Pengelolaan Pariwisata Yang Berkelanjutan

1. Aspek Ekonomi (Profit)

a. Penciptaan Lapangan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan BUMDes Tirtomoyo telah menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat lokal melalui keterlibatan sebagai tenaga kerja operasional. Jenis pekerjaan meliputi penjaga loket, petugas kebersihan, petugas keamanan, petugas kolam, dan petugas wahana air. Jumlah tenaga kerja 9-10 orang dengan proses rekrutmen berdasarkan penunjukan langsung melalui musyawarah BUMDes, tanpa *open recruitment* formal.

Sistem pengupahan bervariasi: bagian loket menggunakan gaji bulanan tetap (sebelumnya persentase), sedangkan wahana bebek air masih menggunakan sistem persentase pendapatan. Perubahan sistem pengupahan menunjukkan upaya peningkatan stabilitas ekonomi tenaga kerja.

Temuan ini sejalan dengan teori desentralisasi dan otonomi daerah (Smith, 1985; Nurcholis, 2011) bahwa pemerintah desa memiliki kewenangan mengelola potensi lokal melalui pemberdayaan SDM desa. Keterlibatan masyarakat sebagai tenaga kerja mencerminkan implementasi *community based tourism* dan mendukung SDG's poin 8 tentang pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi. Namun, belum adanya pelatihan formal menunjukkan pengembangan SDM masih perlu dioptimalkan.

b. Kontribusi Dalam Pertumbuhan Ekonomi

Data kunjungan Januari-Mei 2026 mencapai 12.233 orang dengan estimasi pendapatan tiket Rp61.165.000. Rata-rata kunjungan 81 orang/hari (Rp408.000), dengan lonjakan hari libur mencapai 200 orang (Rp1.000.000). Wahana bebek air menghasilkan Rp100.000/hari biasa dan Rp500.000/hari libur.

Distribusi pendapatan: 30% PADes, 40% pengembangan wisata, 25% insentif pegawai, 5% dana sosial. Masyarakat juga memperoleh manfaat melalui pengelolaan parkir (Rp2.000 roda dua, Rp5.000 roda empat), lapak dagang (sewa Rp160.000/bulan), penyewaan ban dan alat pancing. BUMDes menerapkan diversifikasi usaha ke sektor pertanian sebagai antisipasi fluktuasi.

Kontribusi wisata terhadap PADes dan aktivitas ekonomi masyarakat menunjukkan efek berganda (*multiplier effect*) pariwisata (Ritchie & Crouch, 2003). Strategi reinvestasi (40%) dan diversifikasi usaha mencerminkan pengelolaan finansial berorientasi keberlanjutan jangka panjang (Elkington, 1994). Hal ini mendukung SDG's poin 8 dan 11 tentang pertumbuhan ekonomi inklusif dan pembangunan berkelanjutan.

c. Finansial Jangka Panjang

BUMDes menerapkan reinvestasi keuntungan untuk pengembangan fasilitas dan wahana. Rencana pendirian usaha air minum dengan memanfaatkan debit air 1.500 liter/detik telah diajukan perizinannya, namun masih menunggu arahan dinas untuk fokus penguatan wisata terlebih dahulu. Belum terdapat dokumen keuangan kuantitatif seperti proyeksi arus kas atau analisis kelayakan ekonomi.

Strategi reinvestasi dan diversifikasi usaha menunjukkan kesadaran pengelola terhadap keberlanjutan finansial (Hall & Lew, 2009). Rencana usaha air minum mencerminkan optimalisasi potensi lokal. Namun, belum adanya perhitungan finansial matang menunjukkan perencanaan masih bersifat normatif, sejalan dengan temuan bahwa kapasitas kelembagaan masih perlu ditingkatkan.

2. Aspek Sosial (People)

a. Karyawan/Pengelola Wisata

Tingkat pendidikan tenaga kerja bervariasi: 7 dari 9 orang berpendidikan SD, sisanya SMK. Pelatihan dilakukan secara informal melalui pengalaman langsung, belum ada program pelatihan formal. Hubungan kerja diawali kontrak 3 bulan, kemudian menjadi tetap tanpa pembaruan kontrak periodik. Evaluasi kinerja dilakukan setiap 6 bulan. Jam operasional setiap hari tanpa hari libur khusus, dengan fleksibilitas izin.

Keterlibatan masyarakat lokal sebagai tenaga kerja mencerminkan pemberdayaan ekonomi desa (Widjaja, 2003). Namun, rendahnya tingkat pendidikan dan belum adanya pelatihan formal berpotensi menghambat profesionalisme pelayanan (Bramwell & Lane, 2011). Penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan terstruktur menjadi kebutuhan mendesak.

b. Komunitas Lokal

Hubungan BUMDes dengan masyarakat diwujudkan melalui Pokdarwis. Kolaborasi bersifat asimetris: BUMDes memegang manajemen tertinggi dengan persetujuan Pemerintah Desa melalui musyawarah desa. Meskipun demikian, hubungan sosial tergolong harmonis, ditandai dengan mudahnya penerimaan aturan baru, partisipasi kerja bakti rutin, dan pembagian area usaha kolektif oleh 4 RW.

Keberadaan wisata membuka tiga saluran pendapatan masyarakat: gaji bulanan, lapak usaha, dan pengelolaan parkir. Pendapatan parkir dikelola sepenuhnya oleh masyarakat dan tidak masuk kas BUMDes.

Pola kolaborasi BUMDes-Pokdarwis mencerminkan *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008) dengan pembagian peran jelas. Distribusi manfaat ekonomi yang terkotak-kotak menunjukkan adanya upaya pemberdayaan masyarakat, namun ketimpangan peran mengindikasikan perlunya penguatan partisipasi masyarakat setara.

c. Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan yang terlibat: BUMDes sebagai pengelola utama, Pemerintah Desa sebagai regulator/fasilitator (Perdes No. 5 Tahun 2019), Dinas Pariwisata sebagai pembina, dan masyarakat sebagai pelaksana operasional. Keputusan strategis seperti alokasi pendapatan dan rencana penambahan wahana dikoordinasikan melalui musyawarah desa.

Keterlibatan multi-aktor menunjukkan implementasi tata kelola pariwisata kolaboratif (Bramwell & Lane, 2011). Peran pemerintah desa sebagai regulator dan mediator memperkuat legitimasi kelembagaan

BUMDes. Namun, dinamika konflik minor terkait pengelolaan parkir menunjukkan perlunya penguatan mekanisme koordinasi dan konsensus.

3. Aspek Lingkungan (Planet)

a. Penggunaan Sumber Daya

Sumber mata air dengan debit 1.500 liter/detik dimanfaatkan untuk wisata dan kebutuhan masyarakat (air gratis). Rencana pengembangan usaha air kemasan masih menunggu perizinan. Namun, masih terdapat permasalahan: aktivitas mandi warga dengan sabun/shampo di sungai berpotensi mencemari air, dan sampah di ujung sungai menunjukkan pengelolaan kebersihan belum optimal. Dinas Pariwisata menilai tingkat optimalisasi pengelolaan BUMDes pada angka 76%.

Pemanfaatan sumber daya air untuk wisata dan masyarakat mencerminkan pengelolaan yang mempertimbangkan fungsi ekonomi dan sosial (Ritchie & Crouch, 2003). Namun, permasalahan kebersihan menunjukkan pengelolaan lingkungan belum optimal. Temuan ini sejalan dengan penilaian DISPAR bahwa masih diperlukan peningkatan tata kelola lingkungan.

b. Keberlanjutan Ekologi

Upaya pemeliharaan lingkungan: pengalokasian dana untuk pemeliharaan rutin, pembersihan area perairan setiap bulan, dan pemotongan tumbuhan. Pengelolaan sampah masih mengikuti sistem desa, belum dikelola mandiri oleh BUMDes.

Mitigasi dampak lingkungan: pembangunan saluran irigasi khusus sepanjang 200 meter untuk memisahkan aliran air warga dari kolam wisata; pembangunan tanggul darurat (bambu dan karung pasir) untukantisipasi banjir. Rencana tanggul permanen cor beton masih menunggu anggaran.

Penilaian pengunjung: harga tiket murah, pelayanan ramah, namun kebersihan perlu ditingkatkan dan fasilitas tempat duduk perlu ditambah. Belum ada pembatasan jumlah pengunjung karena lahan masih luas dan belum terjadi kepadatan berlebih.

Upaya mitigasi lingkungan seperti pemisahan aliran irigasi dan pembangunan tanggul menunjukkan kesadaran pengelola terhadap keberlanjutan ekologi (Hall & Lew, 2009). Namun, pengelolaan sampah yang masih bergantung pada sistem desa dan keluhan pengunjung tentang kebersihan menunjukkan perlunya penguatan sistem pengelolaan lingkungan mandiri. Belum adanya pembatasan pengunjung mengindikasikan belum diterapkannya konsep *carrying capacity*.

Faktor Pendukung dan Penghambat Optimalisasi BUMDes Dalam Pengelolaan Pariwisata Yang Berkelanjutan

1. Faktor Pendukung

a. Sinergi Kelembagaan

Kolaborasi antara Pemerintah Desa, BUMDes, dan masyarakat memudahkan koordinasi dan pengambilan keputusan. Keputusan strategis selalu melalui musyawarah desa, seperti kebijakan kenaikan tarif yang didukung masyarakat.

b. Dukungan Pemerintah Desa dan Daerah

Pemerintah desa memberikan payung hukum (Perdes No. 5/2019), mandat pengelolaan, dan fasilitasi legalitas. Dinas Sumber Daya Air Kabupaten Malang memberikan dukungan teknis pembangunan bronjong di bagian hulu untuk mencegah banjir dan menjaga kualitas air.

c. Penilaian Positif Pengunjung

Pengunjung menilai tempat asri, air jernih, udara sejuk, dan cocok untuk rekreasi keluarga. Media sosial (TikTok) berperan memperluas penyebaran informasi wisata tanpa biaya promosi besar.

d. Partisipasi Masyarakat

Kerja bakti rutin setiap dua minggu sekali untuk membersihkan kawasan, merawat tanaman, dan memperbaiki fasilitas. Rasa kepemilikan dan tanggung jawab sosial tumbuh karena masyarakat merasa wisata ini milik bersama.

Faktor pendukung menunjukkan kesesuaian dengan konsep tata kelola pariwisata yang menekankan kolaborasi antar pemangku kepentingan (Bramwell & Lane, 2011) dan peran pemerintah daerah dalam menyediakan infrastruktur pendukung (Dye, 1992). Partisipasi masyarakat melalui kerja bakti mencerminkan *sense of belonging* yang memperkuat keberlanjutan pengelolaan (Ritchie & Crouch, 2003).

2. Faktor Penghambat

a. Keterbatasan Pendanaan

Anggaran BUMDes terbatas karena hasil wisata masih diputar untuk operasional. Dampaknya: (a) pengembangan fasilitas dan wahana baru tertunda; (b) infrastruktur permanen (tanggul beton) belum terbangun; (c) pelatihan SDM belum dapat dilaksanakan optimal.

b. Legalitas Lahan

Sebagian lahan wisata masih atas nama warga, meskipun masyarakat telah memberi amanah kepada desa. Pemerintah desa telah mengirim surat ke Bupati sejak 2022 dan melakukan koordinasi, namun hingga kini belum ada kejelasan formal. Hal ini menghambat investasi: investor tertarik namun mundur karena ketidakjelasan status tanah.

c. Tata Kelola Kelembagaan

Belum ada SOP pengelolaan wisata komprehensif; belum ada struktur organisasi khusus pengelola wisata; belum ada mekanisme evaluasi dan pengawasan kerja terstruktur.

Hambatan ini sejalan dengan teori kebijakan publik (Nugroho, 2004) bahwa implementasi kebijakan memerlukan dukungan sumber daya dan kepastian regulasi. Keterbatasan pendanaan dan legalitas lahan merupakan hambatan struktural yang mempengaruhi pengembangan wisata secara keseluruhan. Ketidakjelasan status lahan berpotensi menghambat investasi dan keputusan jangka panjang, sehingga penguatan regulasi dan kepastian hukum menjadi prasyarat penting.

Kesimpulan

1. Optimalisasi BUMDes Dalam Pengelolaan Pariwisata Yang Berkelanjutan

Optimalisasi BUMDes Tirtomoyo dalam pengelolaan Wisata Sumber Gentong telah menunjukkan kontribusi yang cukup baik terhadap pengembangan pariwisata desa dan peningkatan ekonomi masyarakat, meskipun belum sepenuhnya optimal.

a. Aspek Ekonomi

Pengelolaan mampu memberikan dampak positif melalui distribusi pendapatan, penciptaan lapangan kerja, dan pertumbuhan ekonomi masyarakat sekitar. Namun, keterbatasan pendanaan menghambat pengembangan fasilitas.

b. Aspek Sosial

Keterlibatan masyarakat dalam berbagai aktivitas operasional menunjukkan manfaat sosial yang nyata. Namun, penguatan kelembagaan dan koordinasi antaraktor masih perlu ditingkatkan.

c. Aspek Lingkungan

Upaya mitigasi lingkungan telah dilakukan, namun pengelolaan lingkungan masih perlu diperkuat agar pengembangan wisata tidak menimbulkan kerusakan lingkungan.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Optimalisasi BUMDes Dalam Pengelolaan Pariwisata Yang Berkelanjutan

Faktor pendukung optimalisasi meliputi potensi alam, dukungan pemerintah desa, partisipasi masyarakat, legalitas pengelolaan, dan tingginya minat pengunjung. Faktor penghambat meliputi keterbatasan pendanaan, belum optimalnya tata kelola kelembagaan, belum adanya SOP, keterbatasan SDM, serta permasalahan legalitas lahan.

Saran

1. Bagi BUMDes Tirtomoyo

- Menyusun dan menerapkan SOP pengelolaan wisata secara jelas dan terstruktur.
- Menyelesaikan konflik sengketa lahan
- Meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan pengelolaan pariwisata, pelayanan wisata, dan manajemen organisasi.
- Memperkuat sistem monitoring dan evaluasi kinerja pegawai serta kualitas pelayanan wisata.
- Memperluas kerja sama dengan Pokdarwis, pemerintah daerah, dan pihak swasta untuk mendukung promosi wisata dan pengembangan fasilitas.
- Berkoordinasi dengan Pemerintah Desa, Camat, BPN, dan Kantor Pertanahan untuk menyelesaikan sengketa lahan wisata.

2. Bagi Pemerintah Desa Tirtomoyo

- Memberikan dukungan optimal terhadap penguatan kelembagaan BUMDes melalui pendampingan, pengawasan, dan dukungan kebijakan.
- Mendorong pengembangan wisata yang tetap memperhatikan aspek lingkungan dan keberlanjutan kawasan sumber mata air.
- Mengupayakan strategi pengelolaan tata ruang yang lebih baik untuk mengantisipasi alih fungsi lahan.

3. Bagi Masyarakat

Diharapkan terus berpartisipasi aktif dalam menjaga kebersihan, keamanan, dan kelestarian kawasan wisata serta mendukung pengembangan wisata melalui keterlibatan dalam kegiatan ekonomi dan sosial.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian dengan pendekatan yang lebih luas seperti analisis strategi pengembangan wisata, collaborative governance, good governance, atau analisis dampak ekonomi pariwisata terhadap kesejahteraan masyarakat desa.

Daftar Pustaka

- Afif, A. (2024). Perkembangan desa wisata di Indonesia: Analisis data Jadesta 2019-2024. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 12(2), 45-58.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421.
- Christia, A. M., & Ispriyarso, B. (2021). Otonomi daerah dan dampaknya terhadap pertumbuhan ekonomi. *Law Reform*, 15(1), 149-163.
- Dye, T. R. (1992). *Understanding Public Policy* (7th ed.). Prentice Hall.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Handraini, H., Frinaldi, A., Magriasti, L., & Naldi, H. (2024). Konsep desentralisasi dan otonomi daerah dalam meningkatkan kinerja pemerintahan desa di Indonesia. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 11(2), 601-608.
- Jones, C. O. (1976). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Duxbury Press.
- Kristinae, V., & Riwayati, A. (2025). *Dinamika Kemitraan Sektor Publik*. Penerbit UNIMAR AMNI.
- Kristiyanti, M. (2023). *Metode Penelitian*. Penerbit UNIMAR AMNI.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nugroho, R. (2004). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Elex Media Komputindo.
- Nurcholis, H. (2011). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Grasindo.
- Rahayu, J., Mulyanto, et al. (2024). Social capital-based strategy of sustainable village-owned enterprises BUMDes development. *International Journal of Social Economics*, 51(3), 297-312.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing.
- Rondinelli, D. A. (1981). Government decentralization in comparative perspective: Theory and practice in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 47(2), 133-145.
- Sari, R. P., & Nabella, F. (2021). Potensi pengembangan desa wisata di Kabupaten Malang. *Jurnal Pariwisata dan Budaya*, 8(1), 78-92.
- Smith, B. C. (1985). *Decentralization: The Territorial Dimension of the State*. George Allen & Unwin.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Widjaja, H. A. W. (2003). *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. RajaGrafindo Persada.
- Peraturan Perundang-undangan**
- Undang-Undang Nomor 06 Tahun 2014 tentang Desa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 10 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Kepariwisataaan.
- Peraturan Desa Tirtomoyo Nomor 05 Tahun 2019 tentang Penataan, Pengelolaan, dan Pengembangan Kawasan Sumber Gentong untuk Wisata Desa.
- Peraturan Desa Tirtomoyo Nomor 07 Tahun 2018 tentang Pendirian BUMDes.