

**PENGELOLAAN WISATA ALAM BUKIT SEROJA OLEH BUMDES SUMBER MAKMUR DALAM  
MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADes) DESA TLOGO  
KECAMATAN GARUNG KABUPATEN WONOSOBO**

**Irma Nurul Fastikah<sup>1\*</sup>, Bambang Tri Harsanto<sup>2</sup>, Hikmah Nuraini<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

<sup>\*</sup>[irma.fastikah@mhs.unsoed.ac.id](mailto:irma.fastikah@mhs.unsoed.ac.id)

**Abstrak**

Penelitian ini membahas peran penting Pemerintah Desa dalam meningkatkan perekonomian masyarakat melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Data pertumbuhan jumlah BUMDes di Indonesia dari tahun 2015 hingga 2022 menunjukkan peningkatan signifikan. Provinsi Jawa Tengah memiliki jumlah BUMDes terbanyak ketiga di Indonesia. Kabupaten Wonosobo, Jawa Tengah, dengan Desa Tlogo sebagai contoh yang memiliki BUMDes pengelolaan wisata alam Bukit Seroja. Meskipun kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) belum signifikan, BUMDes memberdayakan masyarakat dan membuka lapangan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan BUMDes Sumber Makmur di Desa Tlogo, yang dianggap belum optimal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan penelitian ini, pengelolaan wisata Bukit Seroja oleh BUMDes Sumber Makmur terlihat telah menerapkan sebagian besar prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes yang dijelaskan oleh Sujarweni (2019). Prinsip kooperatif telah diwujudkan melalui kerjasama dengan Pemerintah Desa, masyarakat, swasta, dan instansi terkait. Adanya komitmen penyertaan modal dari Pemerintah Desa, pelibatan masyarakat dalam kegiatan BUMDes, serta kerjasama dengan swasta melalui penarikan retribusi menunjukkan upaya dalam mencapai tujuan bersama untuk memajukan wisata. Prinsip partisipatif tercermin dari keterlibatan aktif pengurus BUMDes dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, serta partisipasi antusias masyarakat Desa Tlogo dalam kegiatan BUMDes, mencakup pengelolaan wisata, air bersih, dan penjualan produk hasil produksi. Prinsip emansipatif diimplementasikan dengan memberikan peran sesuai kompetensi, menjadikan operasional BUMDes sepenuhnya dikelola oleh masyarakat desa tanpa memandang latar belakang perbedaan. Prinsip transparansi tercermin dari pelaporan rutin hasil kegiatan kepada semua pihak, evaluasi kinerja oleh Pemerintah Desa, dan penerapan akuntabilitas melalui laporan pertanggungjawaban yang menggunakan aplikasi Microsoft Excel.

**Kata Kunci:** : BUMDes, Pengelolaan Desa Wisata, Kabupaten Wonosobo

**Abstract**

This research discusses the important role of the Village Government in improving the community's economy through the formation of Village-Owned Enterprises (BUMDes). Data on the growth of the number of BUMDes in Indonesia from 2015 to 2022 shows a significant increase. Central Java Province has the third largest number of BUMDes in Indonesia. Wonosobo Regency, Central Java, with Tlogo Village as an example which has a BUMDes managing the Seroja Hill natural tourism. This research aims to analyze the management of BUMDes Sumber Makmur in Tlogo Village, which is considered not yet optimal. The method used in this research is a qualitative approach. Based on this research, the management of Bukit Seroja tourism by BUMDes Sumber Makmur appears to have implemented most of the BUMDes management principles explained by Sujarweni (2019). The cooperative principle has been realized through collaboration with the Village Government, community, private sector and related agencies. The commitment to capital participation from the Village Government, community involvement in BUMDes activities, as well as collaboration with the private sector through levy collection shows efforts to achieve the common goal of advancing tourism. The participatory principle is reflected in the active involvement of BUMDes administrators in carrying out their main tasks and functions, as well as the enthusiastic participation of the Tlogo Village community in BUMDes activities, including tourism management, clean water, and sales of manufactured products. The emancipatory principle is implemented by assigning roles according to competence, making BUMDes operations fully managed by village communities regardless of their different backgrounds. The principle of

transparency is reflected in routine reporting of activity results to all parties, performance evaluation by the Village Government, and implementation of accountability through responsibility reports using the Microsoft Excel application.

**Keywords:** BUMDes, Tourism Village Management, Wonosobo Regency

## PENDAHULUAN

Pemerintah Desa merupakan pemerintahan yang berada pada tingkat paling bawah. Pemerintah Desa juga memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan perekonomian masyarakatnya (Arlan, 2019). Untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat oleh pemerintah desa memerlukan strategi yang sesuai dengan kondisi wilayah yang meliputi semua aspek potensi wilayah atau desa. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah melalui Badan Pemerdayaan Masyarakat dan Pembangunan Desa membentuk suatu badan keuangan yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes ialah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Samadi *et al.*, 2015). Pendirian BUMDes di Indonesia salah satunya didasarkan pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah yang menegaskan bahwa desa boleh mendirikan BUMDes yang sebelumnya disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi desa itu sendiri (Tias, 2022).

Pertumbuhan jumlah BUMDes di Indonesia terus mengalami peningkatan 5 tahun terakhir mulai dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2020 jumlah BUMDes di Indonesia mencapai puluhan ribu. Provinsi Jawa Tengah menduduki urutan ke-3 dengan jumlah BUMDes terbanyak di Indonesia. Dari data tersebut, diketahui bahwa tiga provinsi yang memiliki jumlah BUMDes terbanyak yakni Jawa Tengah dengan 7.729 BUMDes dan peringkat kedua, yakni Aceh dengan 7.831 BUMDes dan untuk peringkat pertama dan memiliki BUMDes terbanyak yakni Jawa Timur dengan 8.035 BUMDes. Banyaknya penambahan jumlah BUMDes setiap tahunnya, diharapkan mampu menjadi stimulus dalam menggerakkan roda perekonomian di pedesaan dan nasional.

Kabupaten Wonosobo merupakan salah satu Kabupaten yang berada di Provinsi Jawa Tengah yang memiliki perkembangan BUMDes cukup pesat. Kabupaten Wonosobo memiliki total 195 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dengan kategori BUMDes maju sejumlah 4, BUMDes berkembang 11, BUMDes Tumbuh 95 dan BUMDes Dasar 85. Kabupaten Wonosobo juga telah menerima program pelatihan dan pendampingan bisnis bagi pengelola BUMDes. Program ini diikuti pengelola BUMDes dari 30 desa dan 15 kecamatan di wilayah Wonosobo.

Secara topografi wilayah Kabupaten Wonosobo secara umum merupakan perbukitan dan pegunungan dengan sebagian besar (56.37%) kemiringan lereng antara 15-40%. Ditinjau dari ketinggiannya, Kabupaten Wonosobo terletak pada ketinggian 250-2.250 mdpl. Secara geografis sendiri letak Kabupaten Wonosobo strategis dalam sarana transportasi dan memiliki berbagai kondisi alam yang beragam, mulai dari pegunungan, perbukitan, waduk/telaga, dan sungai kondisi wilayah dengan berbagai kontur dataran yang naik turun. Berdasarkan topografi tersebut Kabupaten Wonosobo merupakan daerah potensial untuk pengembangan pariwisata.

Salah satu potensi pariwisata terdapat di Desa Tlogo. Desa Tlogo adalah salah satu desa yang terletak di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo yang notabennya adalah daerah pegunungan yang mempunyai hawa udara yang dingin. Total luas wilayah Desa Tlogo sebesar 404,821 Ha di ketinggian 1.227 mdpl dan mempunyai pegunungan, membuat Desa Tlogo ini banyak dimanfaatkan menjadi sektor pertanian dan sektor pariwisata. Salah satu sektor pariwisata di Desa Tlogo adalah wisata alam Bukit Seroja yang dikelola oleh BUMDes Sumber Makmur. Unit usaha wisata alam Bukit Seroja ini telah memberikan kontribusi terhadap PADes Desa Tlogo. Meskipun sebelumnya unit wisata Bukit Seroja ini dikelola oleh Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), namun pengelolaan tersebut berpindah ke BUMDes Sumber Makmur. Hal itu dilakukan karena pengelolaan wisata oleh Pokdarwis belum bisa maksimal karena hanya dikelola oleh orang per orang, tanpa ada pertanggungjawaban keuangan yang jelas dan belum mampu memberikan kontribusi ke Pemerintah Desa berupa PADes. Sejak dikelola oleh BUMDes,

unit usaha Wisata mampu memberikan 30% dari total pendapatan tiap bulannya untuk PAD Desa Tlogo. PADes Tlogo dari tahun ke tahun, secara rinci dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 1. Jumlah Pendapatan Asli Desa Tlogo Tahun 2017-2022

Tahun	Jumlah Total Pendapatan (Rp)
2017	46.800.000
2018	38.408.000
2019	15.063.000
2020	15.000.000
2021	0
2022	53.000.100

Sumber: Profil Desa Tlogo, 2017-2022.

PADes Desa Tlogo dari tahun 2017 ke tahun 2021 mengalami penurunan cukup signifikan, terlebih di Tahun 2021 karena adanya pandemi covid-19, kemudian mulai meningkat lagi di tahun 2022. Pendapatan di Tahun 2022 diperoleh 100% dari unit usaha Bukit Seroja. Pendapatan tersebut didapat pengunjung ke unit usaha wisata Bukit Seroja yang mencapai 24.190 orang di Tahun 2022. Hal itu disebabkan karena Wisata Bukit Seroja mempunyai daya tarik untuk berkemah (*camping*), sehingga memilih waktu libur akhir pekan yang cukup untuk mengunjunginya. Meskipun kontribusi dari unit Wisata Bukit Seroja yang dikelola oleh BUMDes Sumber Makmur terhadap PADes belum signifikan, namun keberadaan BUMDes Sumber Makmur di Desa Tlogo sudah cukup memberdayakan masyarakat Desa setempat, diantaranya dengan membuka lapangan pekerjaan untuk warga masyarakat. Selain itu dari segi administrasi pengelolaan lebih baik jika dibandingkan dengan sebelum unit usaha Bukit Seroja belum dikelola oleh BUMDes.

Penelitian berfokus pada pengelolaan BUMDes terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD). Efektivitas ialah pemanfaatan sumberdaya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankannya. Keberhasilan BUMDes dapat diukur dengan melihat efektivitas kegiatan usaha BUMDes yang dilaksanakan BUMDes Sumber Makmur. Terjadinya perbedaan keberhasilan perkembangan BUMDes tentu merupakan suatu permasalahan. Efektivitas merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi atau lembaga. Efektivitas dalam BUMDes digunakan untuk menganalisa seberapa jauh tujuan-tujuan BUMDes yang tercapai dan belum tercapai, sehingga perencanaan kegiatan usaha akan berjalan kearah yang lebih produktif dan efektif. Selain itu, efektivitas BUMDes dapat tercapai bila faktor-faktor yang mempengaruhinya saling mendukung. Oleh karena itu, efektivitas BUMDes sangat dibutuhkan, karena dengan BUMDes yang berhasil dalam mengelola kegiatan usaha dengan pemanfaatan sumber daya yang ada dengan baik, maka dapat memberikan manfaat bagi anggota (Risnadi *et al.*, 2022).

Berbagai penelitian telah dilakukan sebelumnya yang membuktikan bahwa BUMDes mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD). Penelitian yang dilakukan oleh Tias, (2022) menyatakan bahwa BUMDes Cahaya Bumi Perkasa sudah berkontribusi terhadap pemasukan Pendapatan Asli Desa Pekiringan. Pendekatan teknis sendiri sudah berjalan baik dengan pelayanan yang diterima masyarakat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tumija & Mokodompit, (2021) menyatakan bahwa program penyewaan Pondok Kuliner dari BUMDes desa Boroko Timur Kecamatan Kaidipang Kabupaten Bolaan Mongondow Provinsi Sulawesi Utara cukup efektif dalam meningkatkan PADes, hanya saja kontribusinya masih rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Sidik, (2020) mendapatkan hasil bahwa BUMDes dapat berperan secara efektif untuk meningkatkan perekonomian di Desa Langensari karena dapat mengembangkan UMKM yang terdapat di desa tersebut dengan cara meningkatkan branding dan memperluas jangkauan pemasaran dari produk yang dihasilkan. Namun ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa keberadaan BUMDes belum mampu memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa, seperti penelitian yang dilakukan oleh Saiman & Hariyati, (2022) yang mengemukakan bahwa bagaimana Pengaruh BUMDes desa Gunung dalam

peningkatan pendapatan asli desa gunung dinilai belum efektif karna kinerja dari BUMDes Desa Gunung dinyatakan belum berhasil.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hal ini penting sekali dikarenakan pengelolaan BUMDes Sumber Makmur terdapat gejala yang belum optimal, padahal Desa Tlogo Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo memiliki potensi yang besar, oleh karena itu menarik sekali untuk dikaji lebih lanjut bagaimana sebenarnya pengelolaan BUMDes di Desa Tlogo.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menurut adalah lembaga usaha desa yang dikelola masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes adalah lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Jadi BUMdes adalah sebuah lembaga usaha yang dikelola masyarakat dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan (Rismawati, 2018). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Dengan demikian BUMdes adalah suatu lembaga kemasyarakatan atas inisiatif perangkat desa yang dimaksudkan untuk menciptakan ekonomi desa ke arah yang lebih baik berdasarkan potensi atau kebutuhan yang ada didesa tersebut.

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes menurut (Sujarweni, 2019), yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kooperatif

Prinsip ini menekankan bahwa semua komponen yang terlibat didalam BUMDes harus mampu melakukan Kerjasama yang baik demi perkembangan dan kemajuan usahanya. BUMDes merupakan pilar kegiatan ekonomi didesa yang berfungsi sebagai Lembaga sosial dan Lembaga komersial sehingga membutuhkan kerjasama yang strategis antara pengurus, pemerintah desa, masyarakat serta instansi yang terkait.

#### 2. Partisipatif

Prinsip ini menekankan bahwa semua komponen yang terlibat dalam didalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusinya yang dapat mendorong kemajuan uaha BUMDes. Partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes sangat diharapkan dan peran pemerintah dalam melakukan sosialisasi dan penyadaran kepada masyarakat desa melalui pemerintah provinsi atau pemerintah kabupaten tentang arti penting berpartisipasi dalam BUMDes bagi BUMDes sebagai suatu Lembaga ekonomi modal usahanya dilsngun dengan inisiatif masyarakat dan menganut prinsip parisipasi. Ini berarti kepenuhan modal usaha BUMDes harus bersumber dari masyarakat.

#### 3. Emansipatif

Mengharapkan bahwa semua komponen yang terlibat dalam BUMDes haus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama. Mekanisme oprasional BUMDes diserahkan sepenuhnya kepada masyarakat desa tanpa memAndang latar belakang perbedaan apapun. Untuk itu, masyarakat perlu dipersiapkan terlebih dahulu agar dapat menerima gagasan baru tentang berpegangan teguh pada karakteristik desa dan nilai-nilai yang hidup dan dihormati, maka persiapan yang dipandang paling tepat adalah berpusat pada sosialisai, pendidikan, dan pelatihan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap peningkatan standar hidup masyarakat desa.

#### 4. Transparan

Aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka. Transparansi dalam dalam

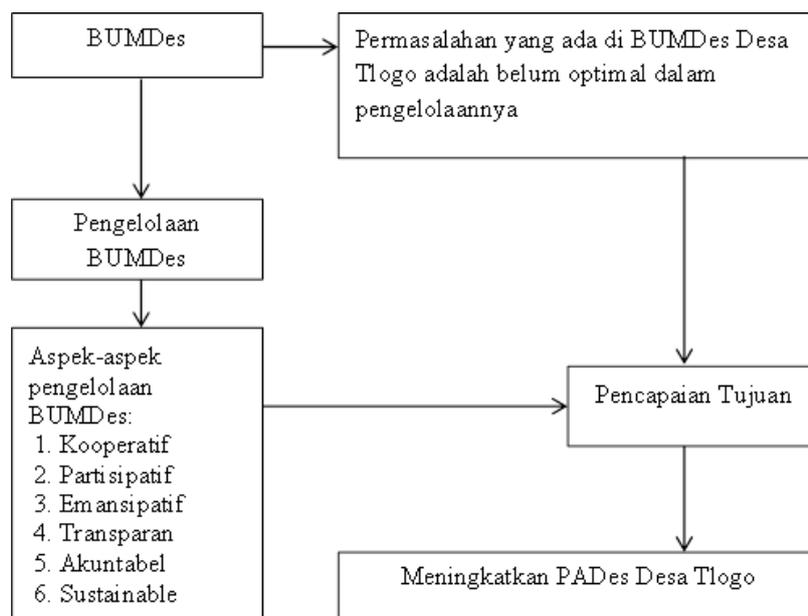
pengelolaan BUMDes sangat di perlukan mengingat BUMDes merupakan Lembaga Ekonomi yang beroperasi dipedesaan yang mana nilai-nilai yang harus dikembangkna adalah kejujuran dan keterbukaan. Kinerja BUMDes mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa.

#### 5. Akuntabel

Seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif. Pendirian dan pengelolaan BUMDes adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara akuntabel. Oleh karena itu, perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan BUMDes tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional, mandiri, dan tanggung jawab. Untuk mencapai tujuan BUMDes dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan (produktif dan konsumtif) masyarakat melalui pelayanan distribusi barang dan jasa yang dikelola oleh masyarakat, mengingat BUMDes akan menjadi usaha desa yang paling dominan dalam menggerakkan ekonomi desa. Lembaga ini juga dituntut mampu memberikan pelayanan kepada non anggota (di luar desa) dengan menempatkan harga dan pelayanan yang berlaku standar pasar. Artinya terdapat mekanisme kelembagaan atau tata aturan yang disepakati bersama sehingga tidak menimbulkan distorsi dan masalah ekonomi di pedesaan disebabkan usaha yang dijalankan BUMDes.

#### 6. Sustainable

Kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes. BUMDes didirikan dengan tujuan yang jelas yaitu pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Tujuan tersebut akan dicapai diantaranya dengan cara memberikan pelayanan kebutuhan untuk usaha produktif terutama bagi kelompok miskin di pedesaan, mengurangi praktek ijin, menciptakan pemerataan kesempatan berusaha dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Prinsip-prinsip tersebut menjadi pegangan bagi para pelaku dan pengurus BUMDes dalam menjalankan dan mengelola BUMDes, sehingga tujuan BUMDes sebagai identitas usaha yang tidak hanya mengedepankan profit melainkan lebih pada meningkatkan benefit pada kehidupan sosial ekonomi masyarakat desa bisa tercapai.



**Gambar 1. Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskripsi. Penelitian kualitatif dilakukan untuk memahami fenomena empiris, khususnya mencari gambaran yang sebanyak-banyaknya tentang fenomena tersebut tanpa merincikan hubungan antara variabel yang saling terkait (Zaluchu, 2020). Model kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau pelaku yang diamati. Metode penelitian kualitatif merupakan suatu prosedur pemecahan masalah dengan cara menggambarkan objek atau objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang sebagaimana adanya. Metode penelitian deskriptif (*descriptive research*) bersifat memaparkan hasil penelitian secara akurat. Pemaparan pada umumnya menyangkut variabel didalam penelitian, sehingga diperoleh sajian informasi yang lengkap mengenai setiap variabel tersebut berdasarkan kategori yang telah ditetapkan penelitian sebelumnya. Penjelasan mengenai karakteristik atau sifat dari sebuah fenomena yang menjadi pokok penelitian menjadi ciri khas pada metode penelitian ini. Pilihan pada metode deskriptif pada umumnya dipakai jika peneliti ingin membeberkan informasi mengenai permasalahan yang sedang diteliti. Sejumlah alat yang dipakai dalam menjelaskan pada penelitian ini adalah seperti grafik, table, gambar dan bagan. Tujuan utamanya adalah mempertegas situasi atau kondisi tertentu (Sudaryono, 2016).

Fokus penelitian bermanfaat bagi penulis mengenai batasan objek yang akan diangkat. Manfaat lainnya adalah agar peneliti tidak terjebak oleh banyaknya data yang nantinya diperoleh dilapangan. Menurut (Moleong, 2010) fokus penelitian adalah masalah inti yang diperoleh dari studi kepustakaan. Adapun fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Fokus Penelitian

No	Aspek	Sub Aspek
1	Keterlibatan pengurus BUMDes, Pemerintah Desa, masyarakat, swasta dan instansi terkait (Kooperatif) dalam pengelolaan BUMDes	1.1 Fungsi BUMDes sebagai lembaga sosial dan lembaga komersial dalam peningkatan PADes 1.2 Kerjasama yang strategis antara pengurus BUMDes, Pemerintah Desa, masyarakat, pihak swasta serta instansi terkait dalam peningkatan PADes
2	Dukungan dan kontribusi masyarakat dalam pengelolaan Bumdes (Partisipatif)	1.1 Kontribusi pengurus BUMDes dalam pengelolaan BUMDes 1.2 Partisipasi masyarakat dalam pengembangan BUMDes dalam upaya meningkatkan PADes
3	Kesetaraan dalam pengelolaan BUMDes (Emansipatif)	1.1 Mekanisme operasional Wisata Alam Bukit Seroja oleh BUMDes 1.2 Kesetaraan dalam tata kelola Pengurus BUMDes
4	Keterbukaan informasi dalam pengelolaan BUMDes (Transparan)	1.1 Transparansi dalam pengelolaan unit usaha wisata alam bukit seroja yang dilakukan oleh BUMDes 1.2 Aksesibilitas masyarakat terhadap informasi pengelolaan BUMDes 1.3 Kinerja BUMDes dalam pengelolaan Wisata Alam Bukit Seroja untuk meningkatkan PADes
5	Pertanggungjawaban Bumdes (Akuntabel)	1.1 Mekanisme kelembagaan dalam pengelolaan BUMDes 1.2 Mekanisme pelaporan BUMDes

6	Keberlanjutan usaha BUMDes ( <i>Sustainable</i> )	1.1 Pengembangan Wisata Alam Bukit Seroja dalam meningkatkan PADes 1.2 Pembangunan ekonomi jangka panjang di Desa Tlogo melalui BUMDes
---	---	---

Informan awal yang dipilih secara *purposive sampling*, dimana penelitian cenderung memilih informan yang dianggap tahu dan dapat di percaya untuk menjadi sumber yang mantap dan mengetahui masalah secara mendalam (Sugiyono, 2018). Dengan demikian pemilihan informan tidak ditekankan secara kuantitas, melainkan ditekankan pada kualitas pemahamannya terhadap masalah yang akan diteliti. Informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.2 dibawah ini.

Tabel 3. Informan Penelitian

No	Jabatan	Jumlah (orang)
1	Kepala Desa Tlogo	1
2	Sekretaris Desa Tlogo	1
3	Direktur BUMDes	1
4	Pengurus BUMDes	2
5	Pengelola unit usaha wisata Bukit Seroja	2
6	Perangkat Desa	2
7	Perwakilan Masyarakat	8
8	Perwakilan pengunjung/wisatawan	5
Jumlah total		22

Penelitian ini metode yang digunakan untuk menganalisis data kualitatif deskriptif adalah model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dan saldana. Menurut Huberman & Miles, (1991) menganalisis data dengan tiga langkah yaitu kondensasi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi. Tahap analisis data menurut Huberman & Miles, (1991) adalah sebagai berikut:

#### 1. Tahap kondensasi Data/Data Condensation

Tahap ini adalah tahap menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan dan memformulasikan data yang sudah ada melalui wawancara dan observasi, di dalam penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

##### a. Pemilihan (*Selecting*)

Peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan aspek-aspek yang penting, hubungan-hubungan mana yang lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

##### b. Pengerutan (*Focusing*)

Memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Peneliti hanya membatasi data berdasarkan dari rumusan masalah.

##### c. Peringkasan (*Abstracting*)

Tahap pembuatan rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Data yang sudah terkumpul kemudian dievaluasi yang berkaitan dengan cakupan data.

##### d. Penyederhanaan dan Transformasi (*Data simplifying dan Transforming*)

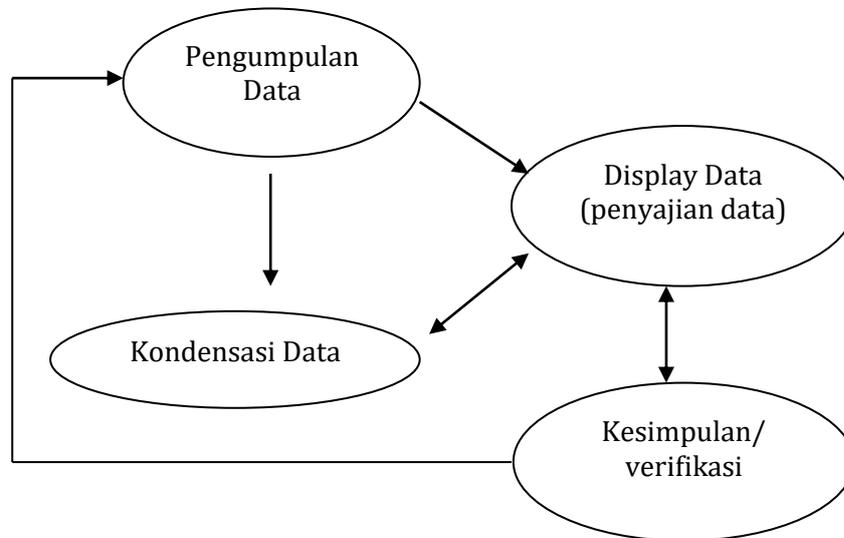
Data ini kemudian disederhanakan dan ditransformasikan melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu uraian yang lebih luas dan sebagainya.

#### 2. Penyajian Data/ *Data Display*

Tahap penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang kemungkinan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan atas data yang diperoleh di lapangan. Data tersebut dipilih dan disortir agar memberikan kemudahan bagi peneliti dalam menyampaikan, menyajikan, dan menarik kesimpulan sementara.

#### 3. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Tahap verifikasi dan penarikan kesimpulan dilakukan setelah tahap penyajian data, yaitu berupa penarikan kesimpulan. Penarikan tersebut sebagai arti dari data yang telah disampaikan sehingga diperoleh sebuah kesimpulan yang menggambarkan kondisi lapangan yang sebenarnya. Secara umum metode analisis data yang digunakan digambarkan pada gambar 3.1 sebagai berikut:



**Gambar 2. Model Analisis Interaktif**

Sumber: Miles dan Huberman (1991)

## HASIL

BUMDes Sumber Makmur merupakan badan usaha milik Desa Tlogo, Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. BUMDes Sumber Makmur didirikan pada Tahun 2017 sesuai dengan Peraturan Desa Tlogo Nomor 2 Tahun 2017 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Tlogo Kecamatan Garung. Maksud utama pendirian BUMDes “Sumber Makmur” adalah untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa. Menurut Perdes Nomor 2 Tahun 2017 tersebut, Bumdes “Sumber Makmur” menjalankan Jenis usaha diantaranya ialah: BPSPAM PAMSIMAS Tirta Manunggal Desa Tlogo, pengelolaan potensi Wisata di Desa Tlogo dan jenis-jenis usaha perekonomian lain yang bisa dikelola oleh BUMDes Sumber Makmur Desa Tlogo.

Penelitian ini berfokus pada unit usaha wisata alam Bukit Seroja. Sebelumnya pengelolaan wisata alam Bukit Seroja dikelola oleh Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Bukit Seroja. Namun karena pengelolaannya belum maksimal dan belum terorganisir maka wisata Bukit Seroja ini kemudian dikelola secara langsung oleh BUMDes Sumber Makmur. BUMDes Sumber Makmur perlahan-lahan mulai memperbaiki pengelolaan wisata Bukit Seroja, mulai dari segi administrasi hingga pemanfaatan dana yang diperoleh mulai diperbaiki. Ditambah lagi dengan wisata yang sudah kembali membaik setelah adanya pandemi menjadikan wisata Bukit Seroja memiliki penghasilan yang dapat memberikan kontribusi kepada Desa dalam bentuk PADes (Pendapatan Asli Desa). Berdasarkan hasil laporan pertanggung jawaban (LPJ) BUMDes Sumber Makmur Tahun 2022, hasil pendapatan wisata Bukit Seroja telah mampu memberikan sebagian pendapatannya, yakni mencapai 30% dari total pendapatan setiap bulannya sebagai PAD Desa Tlogo.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Penelitian

No	Aspek	Sub Aspek	Temuan	Kesimpulan sementara
1	Kooperatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fungsi BUMDes sebagai lembaga sosial dan lembaga komersial dalam peningkatan PADes</li> <li>2. Kerjasama yang strategis antara pengurus BUMDes, Pemerintah Desa, masyarakat, pihak swasta serta instansi terkait dalam peningkatan PADes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya keterlibatan pengurus, pemerintah desa, Masyarakat, swasta dan instansi pemerintah dalam pengelolaan BUMDes</li> <li>2. Adanya potensi alam desa yang dikelola secara komersial</li> <li>3. Penjual di lokasi wisata oleh Masyarakat Desa Tlogo</li> <li>4. Adanya penyertaan modal dari desa secara berkelanjutan</li> <li>5. Terdapat pembinaan dari pemerintah</li> <li>6. Terdapat peningkatan PADes dalam 3 tahun terakhir</li> </ol>	Aspek kooperatif dalam pengelolaan BUMDes dalam menjalankan upaya meningkatkan PADes cukup baik.
2	Partisipatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontribusi pengurus BUMDes dalam pengelolaan BUMDes</li> <li>2. Partisipasi masyarakat dalam pengembangan BUMDes dalam upaya meningkatkan PADes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengurus melaksanakan tugas pokoknya dengan baik.</li> <li>2. Masyarakat turut serta secara aktif dalam pengelolaan BUMDes</li> </ol>	Aspek partisipasi pengurus dan masyarakat dalam BUMDes Sumber Makmur diketahui cukup baik/aktif.
3	Emansipatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mekanisme operasional Wisata Alam Bukit Seroja oleh BUMDes</li> <li>2. Kesetaraan dalam tata kelola pengurus BUMDes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaan tugas sesuai dengan kompetensi</li> <li>2. Pengurus dan pelaku unit usaha wisata alam seluruhnya warga asli Desa Tlogo</li> </ol>	Aspek emansipatif telah terpenuhi.
4	Transparasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparansi dalam pengelolaan unit usaha wisata alam bukit seroja yang dilakukan oleh BUMDes</li> <li>2. Aksesibilitas masyarakat terhadap</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya laporan penerimaan dari unit usaha wisata Alam Bukit Seroja, yang menadi bagian dari Laporan Keuangan BUMDes</li> <li>2. Informasi pengelolaan BUMDes masih terbatas pada pengurus dan Pemerintah Desa</li> </ol>	Aspek transparansi terpenuhi namun masih kurang dalam sub aspek aksesibilitas masyarakat terhadap informasi pengelolaan BUMDes

No	Aspek	Sub Aspek	Temuan	Kesimpulan sementara
		informasi pengelolaan BUMDes 3. Kinerja BUMDes dalam pengelolaan Wisata Alam Bukit Seroja untuk meningkatkan PADes	3. Adanya absensi bagi pengelola BUMDes dan evaluasi oleh Pemerintah Desa	
5	Akuntabel	1. Mekanisme kelembagaan dalam pengelolaan BUMDes 2. Mekanisme pelaporan BUMDes	1. Kelembagaan BUMDes yang termanifestasi dalam kepengurusan belum sesuai antara AD Art dengan kondisi di lapangan serta belum sesuai dengan regulasi yang berlaku saat ini 2. Adanya laporan keuangan BUMDes setiap bulan, disampaikan setiap 6 bulan sekali kepada Pemerintah Desa	1. Aspek akuntabel terpenuhi namun perlu penyesuaian dalam hal susunan pengurus BUMDes Sumber Makmur 2. Laporan keuangan perlu diupgrade sesuai tata kelola keuangan yang baik
6	<i>Sustainable</i>	1. Pengembangan Wisata Alam Bukit Seroja dalam meningkatkan PADes 2. Pembangunan ekonomi jangka panjang di Desa Tlogo melalui BUMDes	1. Telah dilakukan tindakan pengembangan wisata Alam Bukit Seroja. 2. Adanya pengembangan strategi pemasaran 3. Perlunya Pendidikan dan pelatihan bagi pengelola 4. Belum ada skema perencanaan pembangunan berkelanjutan unit usaha wisata Alam Bukit Seroja	1. Aspek <i>sustainable</i> dalam pengelolaan BUMDes Sumber Makmur masih kurang. 2. Perlu pendampingan yang massif dalam pengembangan unit usaha wisata Alam Bukit Seroja

## PEMBAHASAN

Pengelolaan wisata Bukit Seroja oleh BUMDes Sumber Makmur melalui penelitian ini diketahui telah menerapkan sebagian besar prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes menurut Sujarweni (2019) yakni kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel dan sustainable. Keenam prinsip tersebut apabila telah diterapkan dengan baik dan berjalan dengan lancar akan mempercepat pencapaian tujuan BUMDes dalam memberdayakan dan meningkatkan perekonomian masyarakat desa. Dari keenam prinsip tersebut prinsip sustainable merupakan prinsip yang paling belum maksimal diterapkan oleh BUMDes Sumber Makmur. Penerapan keenam prinsip pengelolaan BUMDes pada BUMDes Sumber Makmur yakni

### 1. Kooperatif

Prinsip kooperatif atau kerja sama, pengelolaan wisata Bukit Seroja, BUMDes Sumber Makmur bekerja sama dengan berbagai pihak yakni dengan Pemerintah Desa, masyarakat, swasta dan instansi terkait. Kerja sama yang baik dilakukan demi perkembangan dan

kemajuan usaha serta pengelolaan BUMDes. Kerja sama strategis yang dilakukan terkait dengan pengelolaan dan pengembangan wisata Bukit Seroja. Kerja sama ini dilakukan sebagai upaya untuk mencapai tujuan bersama memajukan wisata.

Kerjasama dengan Pemerintah Desa diwujudkan dalam bentuk komitmen untuk memberikan penyertaan modal secara berkelanjutan, selain itu BUMDes dan Pemerintah Desa saling terlibat dalam kegiatan yang diselenggarakan.

Kerjasama dengan masyarakat diwujudkan dalam penyediaan lapak berjualan, dan Masyarakat desa sebagai penjualnya. Dalam hal ini masyarakat dapat membuka usahanya pada area yang disediakan, BUMDes bekerja sama dengan internal pengelola agar wisata Bukit Seroja ini dapat lebih tertata, baik dari segi ticketing hingga parkir. Para pengelola dan pengurus BUMDes lingkup masyarakat desa, dengan adanya kerja sama ini BUMDes dapat lebih memberdayakan masyarakat.

Kerjasama dengan pihak swasta dilakukan melalui penarikan retribusi atau tiket masuk, hal ini dapat dikerjasamakan karen lokasi masuk antara wisata Alam Bukit Seroja dengan beberapa pihak swasta yang ada di Desa Tlogo berada pada posisi atau lokasi yang sama. Sehingga banyak hal yang dapat dikerjasamakan selain tiket yaitu pembagian area parkir, toilet, kebersihan lingkungan dan pemeliharaan aset atau jalan menuju lokasi wisata.

Sementara kerja sama yang dilakukan dengan Instansi terkait yaitu dengan Dinas Sosial Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Wonosobo terkait pembinaan BUMDes, serta Dinas pariwisata Kabupaten Wonosobo terkait dengan pemasaran atau promosi wisata dan pengembangan wisata yang berkelanjutan.

BUMDes dalam menjalankan difungsinya yakni sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan lembaga komersial (*commercial institution*) telah berjalan dengan cukup baik. Sebagai lembaga sosial BUMDes berupaya untuk lebih memberdayakan dan memanfaatkan sumber daya lokal desa dan lebih mengedepankan kepentingan masyarakat desa. BUMDes sebagai lembaga komersil berupaya untuk meningkatkan PADes melalui desa wisata dan menjual produk-produk unggulan seperti kerajinan tangan dan oleh-oleh makanan khas. Prinsip kooperatif yang telah dijalankan oleh BUMDes Sumber Makmur merupakan upaya untuk memenuhi fungsi serta tujuan BUMDes sebagai pilar ekonomi masyarakat desa (Samjulaifi et al., 2022; Yuliana & Alinsari, 2022).

#### 1. Partisipatif

Prinsip partisipatif menekankan bahwa semua komponen yang terlibat dalam didalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta dalam memberikan dukungan dan kontribusinya yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes. Partisipasi pengurus BUMDes diwujudkan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagaimana tercantum dalam AD ART Sumber Makmur. Partisipasi masyarakat Desa Tlogo dalam BUMDes Sumber Makmur diketahui cukup aktif, hasil observasi menunjukkan bahwa masyarakat desa antusias mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh BUMDes. Adapun kegiatan yang dimaksud adalah pengelolaan wisata, pengelolaan Air Bersih non PDAM (BPSPAMS) dan penjualan produk hasil produksi. Hal ini dikarenakan kegiatan yang diselenggarakan oleh BUMDes Sumber Makmur merupakan kegiatan-kegiatan untuk mawadahi dan memberdayakan masyarakat desa sesuai dengan kebutuhannya (Purnomo, 2016; Sujarweni, 2019; Sidik, 2020). BUMDes Sumber Makmur memiliki peran penting dalam perekonomian masyarakat Desa Tlogo sehingga masyarakat desa mendapatkan pekerjaan yang layak dan dapat lebih diberdayakan (Sasauw, et al., 2018; Sholihati 2020).

#### 2. Emansipatif

Emansipatif merupakan prinsip yang tidak membeda-bedakan atau harus diperlakukan sama, hal ini mengacu pada perlakuan individu pada pengurus BUMDes ataupun pengelola wisata (Purnomo, 2016). Mekanisme operasional BUMDes diserahkan sepenuhnya kepada masyarakat desa tanpa memandang latar belakang perbedaan apapun. Pada BUMDes Sumber Makmur kegiatan operasional yang dijalankan sesuai dengan peran masing-masing pengurus dan peran tersebut diberikan kepada individu yang memiliki kompetensi pada bidangnya.

Kesesuaian dalam menjalankan tugas dengan jabatan yang dimiliki akan semakin mempermudah dalam pengelolaan wisata. Kemudahan tersebut menjadikan para pengelola tidak mengalami tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas serta mengurangi kesalahan-kesalahan yang kemungkinan terjadi dalam pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan jobdesk-nya. Dengan keteraturan pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh para pengelola menjadikan pengelolaan semakin baik di mana pengelolaan yang baik akan semakin mendorong adanya peningkatan pendapatan asli desa.

### 3. Transparansi

Transparansi dalam dalam pengelolaan BUMDes sangat di perlukan mengingat BUMDes merupakan lembaga ekonomi yang beroperasi dipedesaan yang mana nilai-nilai yang harus dikembangkan adalah tetap *profit oriented* namun juga memberdayakan masyarakat. Dari hasil analisis yang dilakukan aspek transparansi dalam pengelolaan wisata untuk meningkatkan PADes telah terpenuhi. Pengurus BUMDes menyampaikan rancangan dan hasil pengelolaan secara keseluruhan dan rutin kepada semua pihak. Penilaian kinerja bagi para pengurus BUMDes dilakukan oleh Pemerintah Desa melalui evaluasi kinerja dan absensi kehadiran. Absensi para pengurus BUMDes akan diserahkan kepada Pemerintah Desa setiap bulannya. Evaluasi kinerja tersebut tentunya membahas kesesuaian proses bekerja hingga hasil yang diperoleh sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan bersama. Prinsip transparansi ini perlu untuk dilakukan mengingat dengan memberikan informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggungjawaban pemerintah dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya pada peraturan perundang-undangan (Widagdo, Widodo, & Ismail, 2016).

Transparansi pada pengelolaan wisata berfungsi untuk mengetahui segala alur pemasukan dan pengeluaran keuangan yang ada pada wisata. Transparansi pada pengelolaan wisata juga dapat memberikan informasi mengenai jumlah pendapatan yang dapat diberikan oleh unit wisata untuk PADes. Dengan menerapkan prinsip transparansi pada pengelolaan wisata semakin mendekatkan para pengelola wisata dalam tata kelola BUMDes yang baik dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Tata kelola yang baik dan sesuai dengan peraturan perundangan pada BUMDes dan unit kegiatannya menjadikan semua pihak yang berkepentingan mengetahui secara jelas dan rinci mengenai penggunaan dana yang ada pada unit kegiatan wisata dan jumlah pendapatan yang dihasilkan, khususnya pada Wisata Bukit Seroja. Namun demikian dalam hal aksesibilitas masyarakat dalam pengelolaan BUMDes masih kurang karena terbatas pada pengurus dan pemerintah desa saja.

### 4. Akuntabel

Pendirian dan pengelolaan BUMDes adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara akuntabel. Akuntabilitas dari segi kelembagaan harus disesuaikan dengan regulasi yang berlaku dan terdokumentasikan dalam dokumen peraturan desa, anggaran dasar dan anggaran ruah tangga. Untuk mewujudkannya perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan BUMDes tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional, mandiri, dan tanggung jawab. Prinsip ini dijalankan baik dari segi teknis maupun administratif pengelolaan. BUMDes Sumber Makmur sebagai bentuk pertanggung jawabannya atas kegiatan yang telah dilakukan melaksanakan SOP sesuai dengan ketentuan dan rutin melakukan pelaporan hasil kegiatan kepada Pemerintah Desa. Laporan hasil kegiatan atau yang seringkali disebut sebagai laporan pertanggung jawaban (LPJ) diserahkan tiap enam bulan sekali atau tiap semester dan tiap tahun.

Pembuatan laporan hasil kegiatan tersebut diketahui telah mengalami peningkatan dan perbaikan. Hal tersebut disebabkan pencatatan akuntansi penerimaan dan pengeluaran yang dilakukan masih menggunakan sistem manual sehingga seringkali terdapat kesalahan pencatatan dan perhitungan (Yuliana & Alinsari, 2022). Laporan hasil kegiatan saat ini telah memanfaatkan aplikasi Microsoft Excel untuk mempermudah

serta meminimalisasi kesalahan yang dilakukan pengelola dan pengurus BUMDes. LPJ tersebut juga dapat menunjukkan posisi atau jumlah keuntungan lebih yang dapat diberikan sebagai pendapatan asli desa dari unit kegiatan BUMDes, begitu pun sebaliknya dengan LPJ tersebut juga dapat diketahui apakah unit kegiatan tersebut mampu memberikan pendapatannya atau tidak pada PADes. Dengan LPJ yang dibuat sesuai dengan peraturan perundang-undangan dapat meningkatkan pengelolaan BUMDes menjadi lebih optimal.

#### 5. *Suistenable*

Prinsip pengelolaan yang terakhir yaitu prinsip *suistenable* atau berkelanjutan. Prinsip ini berkaitan dengan pengembangan dan pelestarian kegiatan usaha yang dilakukan oleh masyarakat melalui BUMDes (Sujarweni, 2019; Purnomo, 2016). Kedudukan wisata Bukit Seroja sebagai salah satu perekonomian masyarakat menjadikan wisata ini wajib untuk dipelihara dan dilestarikan. Dalam konteks pemeliharaan dan pelestarian, pengelola wisata setiap tahunnya berupaya untuk memelihara wisata dengan sebaik-baiknya, menjaga kebersihan, mengadakan penanaman pohon, memperhatikan keamanan dan kenyamanan wisatawan dalam menggunakan fasilitas. Berbagai hal telah dilakukan, di antaranya adalah memperbanyak jumlah toilet umum, membangun mushola, memperbaiki berbagai fasilitas, dan sebagainya. Dengan adanya pemeliharaan rutin pada fasilitas wisata dapat dikatakan telah memanfaatkan pendapatan yang diperoleh sesuai dengan fungsinya.

Disamping itu BUMDes sebagai lembaga yang memberdayakan masyarakat namun tetap harus berorientasi pada keuntungan, juga perlu adanya pendampingan dalam menyusun *business plan* dan analisa kelayakan usaha, dalam mewujudkannya juga perlu pendampingan dari pemerintah, pihak swasta maupun akademisi. Pengembangan kapasitas pengelola atau pengurus juga perlu ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, hal ini dikarenakan memiliki kompetensi pada bidang yang dikerjakan merupakan hal yang penting (Yuliana & Alinsari, 2022).

Selanjutnya berkaitan dengan tujuan BUMDes untuk memberdayakan ekonomi masyarakat yang berkelanjutan, saat ini BUMDes merintis kegiatan Unit Simpan-Pinjam. Unit simpan pinjam dirintis untuk memberikan peluang lebih untuk membuka usahanya disekitar lokasi wisata. Sementara mengenai pembangunan yang berkelanjutan pada wisata Bukit Seroja dalam rangka meningkatkan pendapatan desa. BUMDes Sumber Makmur dan Pemerintah Desa Tlogo belum memiliki rencana yang matang terkait hal tersebut.

Prinsip berkelanjutan yang telah dijalankan oleh BUMDes Sumber Makmur diasumsikan belum optimal pelaksanaannya. Belum adanya rencana jangka panjang mengenai pengelolaan wisata Bukit Seroja ataupun sumber perekonomian desa lainnya bisa saja menghambat potensi yang dimiliki desa (Tubastuvi, et al, 2023). Kurangnya pengembangan BUMDes secara jangka panjang ditakutkan akan menghambat kesejahteraan masyarakat karena BUMDes berfungsi sebagai badan penggerak dan peningkatan ekonomi masyarakat desa (Anggraini & Suryadi, 2015).

#### 6. Hambatan

Meskipun telah berupaya semaksimal mungkin untuk memanfaatkan pendapatan yang dimiliki, nampaknya BUMDes Sumber Makmur dan para pengelola masih saja mengalami hambatan untuk menuju pengelolaan wisata yang baik. Pertama adalah sumber daya manusia (SDM) yang belum memadai. Hal ini diketahui akibat kurangnya pelatihan dan pendampingan untuk para pengelola wisata sehingga keterampilan dan pengetahuan para pengelola dalam menjalankan tugasnya masih sangat terbatas. Hambatan selanjutnya adalah dana atau permodalan. Diketahui bahwa biaya operasional yang dikeluarkan untuk mengelola wisata Bukit Seroja ini cukup besar menurut para pengelola, sementara sumber dana yang diperoleh cukup terbatas yakni dana alokasi dari BUMDes serta pemasukan dari wisata. Sumber dana yang dialokasikan oleh BUMDes dikatakan tidak dapat mencukupi kebutuhan operasional. Menurut hasil observasi peneliti ditemukan bahwa akibat keterbatasan dana tersebut juga Kantor BUMDes pada

Desa Tlogo menjadi kurang layak untuk digunakan. Kurangnya kelayakan Kantor BUMDes ini diketahui akibat dana yang diperoleh hampir keseluruhan dialokasikan untuk unit kegiatan agar tetap berjalan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap pengelolaan wisata alam Bukit Seroja oleh BUMDes Sumber Makmur Desa Tlogo Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo, kesimpulan utama yang dapat diambil adalah bahwa BUMDes dalam melakukan pengelolaan terhadap unit usaha wisata Alam Bukit Seroja dalam meningkatkan PADes telah menerapkan sebagian besar prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes. Hal ini terlihat dari kenaikan persentase PADes pada 3 (tiga) tahun terakhir. Dari enam prinsip pengelolaan BUMDes, prinsip yang paling belum maksimal diterapkan adalah prinsip berkelanjutan (*sustainability*).

1. Prinsip Kooperatif: BUMDes Sumber Makmur dalam upaya meningkatkan PADes telah berhasil menjalin kerja sama dengan berbagai pihak seperti Pemerintah Desa, masyarakat, swasta, dan Instansi terkait, hal ini terlihat dari kenaikan PADes selama 3 tahun terakhir. Kerja sama juga bertujuan untuk mengembangkan dan memajukan wisata alam Bukit Seroja, memberdayakan masyarakat desa, dan mengatasi permasalahan permodalan.
2. Prinsip Partisipatif: Masyarakat Desa Tlogo aktif terlibat dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh BUMDes, seperti penjualan produk lokal, turut serta dalam promosi dan masuk pada kepengurusan unit usaha wisata alam bukit seroja. Keterlibatan ini memberikan manfaat ekonomi dan pemberdayaan bagi Masyarakat dalam rangka pengembangan unit usaha wisata Alam Bukit Seroja oleh BUMDes Sumber Makmur.
3. Prinsip Emansipatif: BUMDes Sumber Makmur berusaha memberikan kesempatan yang sama bagi individu tanpa memandang latar belakang, namun terdapat perbedaan peran berdasarkan kemampuan dan kompetensi. Pengurus BUMDes Sumber Makmur melaksanakan tugas sebagaimana tugas pokok dan fungsi, serta berusaha memberdayakan masyarakat dengan memberikan prioritas kesempatan bergabung pada unit usaha wisata Alam Bukit Seroja kepada warga asli Desa Tlogo.
4. Prinsip Transparansi: Pengurus BUMDes secara rutin memberikan informasi mengenai pengelolaan dan hasil kegiatan kepada Pemerintah Desa dan masyarakat. Hal ini dilakukan untuk memberikan kejelasan mengenai penggunaan dana dan pendapatan yang dihasilkan. Namun demikian akses informasi terkait pengelolaan BUMDes masih terbatas pada pengurus dan pemerintah desa saja.
5. Prinsip Akuntabel: BUMDes Sumber Makmur telah menjalankan pengelolaan secara profesional dan tanggung jawab dengan baik secara kelembagaan maupun penyusunan laporan keuangan. Secara kelembagaan perlu diseusikan dengan regulasi yang berlaku dan perlunya upaya yang serius dalam mengatasi kendala dalam pencatatan keuangan yang masih sederhana.
6. Prinsip Berkelanjutan: Prinsip ini menjadi tantangan utama yang belum optimal dalam penerapannya. Meskipun telah dilakukan pemeliharaan dan pengembangaperln wisata, namun masih kurangnya rencana jangka panjang dalam pengelolaan Bukit Seroja dan sumber ekonomi desa lainnya, BUMDes belum memiliki *business plan* yang jelas, analisa kelayakan usaha dan analisa keuangan untuk pengembangan wisatanya.
7. Hambatan: Beberapa hambatan yang dihadapi BUMDes Sumber Makmur dalam pengelolaan wisata antara lain adalah keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pelatihan dan pengetahuan, tata kelola kerjasama dengan pihak swasta yang harus diperjelas, keterbatasan dana, dan dampak pandemi COVID-19 yang mengganggu operasional dan pemeliharaan fasilitas wisata.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Sumber Makmur telah mengambil langkah yang positif dalam pengelolaan wisata Bukit Seroja. Namun, masih terdapat ruang untuk meningkatkan penerapan prinsip berkelanjutan, peningkatan sumber daya manusia, serta strategi jangka panjang untuk pengelolaan dan pengembangan wisata guna

memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat desa.

## SARAN

1. Penyesuaian dengan regulasi: aturan tentang BUMDes yang saat ini berlaku yaitu PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, tentunya perlu penyesuaian dalam hal organisasi, modal, aset, unit usaha, pengadaan barang dan jasa, kerjasama, pertanggungjawaban, pengembangan dan pembinaan BUMDes.
2. Penguatan Pelatihan dan Pendidikan: Penting untuk meningkatkan pelatihan dan pendidikan bagi pengelola wisata secara berkala. Ini dapat dilakukan melalui workshop, pelatihan keterampilan, dan peningkatan pengetahuan dalam pengelolaan wisata, manajemen keuangan, pemasaran, dan penggunaan teknologi.
3. Perencanaan Jangka Panjang: BUMDes perlu merumuskan rencana strategis jangka panjang untuk pengembangan wisata. Ini mencakup pemeliharaan, inovasi, diversifikasi produk atau layanan, dan upaya menjaga daya tarik wisata secara berkelanjutan.
4. Diversifikasi Sumber Pendanaan: Upaya perlu dilakukan untuk mencari sumber pendanaan tambahan, seperti kolaborasi dengan pihak swasta, program *crowdfunding*, atau peningkatan kerja sama dengan pemerintah daerah untuk meningkatkan pendapatan dan dukungan keuangan.
5. Pemanfaatan Teknologi: Memanfaatkan teknologi modern dalam pengelolaan wisata seperti aplikasi manajemen wisata, pemasaran digital, atau sistem pencatatan keuangan yang lebih canggih dapat meningkatkan efisiensi operasional.
6. Keterlibatan Masyarakat: Mendorong keterlibatan lebih lanjut dari masyarakat lokal dalam pengelolaan dan pemeliharaan wisata, misalnya melalui program sukarelawan atau pelibatan komunitas dalam program kebersihan dan pelestarian lingkungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angraini, & Suryadi, D. (2015). Pengukuran Tingkat Kesiapan Penerapan E-Learning Menggunakan TRI (Technology Readiness Index), Studi Kasus: UIN Suska Riau. *Jurnal Sistem Informasi*, 5.
- Arlan, A. S. (2019). Efektivitas Program Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Ayunan Papan Kecamatan Lokpaikat Kabupaten Tapin. *Al'iidara Balad*, 2(1), 37-44.
- Ashton, A. S. (2018). Spiritual Retreat Tourism Development in the Asia Pacific Region: Investigating the Impact of Tourist Satisfaction and Intention to Revisit: a Chiang Mai, Thailand Case Study. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(11), 1098-1114. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1526198>
- Diarti, A. M., & Legowo, M. (2020). Pengaruh Tingkat Partisipasi Masyarakat Terhadap Pengembangan BUMDes Se-Kecamatan Kedamean Kabupaten Gresik. *Paradigma*, 9(1).
- Donovan, F., & Jackson, A. C. (1991). *Managing Human Service Organisations*. Prentice Hall.
- Fayol, H. (1985). *Industri dan Manajemen Umum*. Sir Issac and Son.
- Ghofur, N. (2014). Manajemen Publik pada Pemerintahan. In *Jakarta: Bumi Angkasa*. Bumi Angkasa.
- Harun, H., Graham, P., Kamase, H. P., & Mir, M. (2021). A Critical Analysis of the Impacts of Financial Literacy and NPM on Village Funds Initiative in Indonesia. *International Journal of Public Administration*, 44(4), 336-345. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1722165>
- Hood, C. (1991). *A Public Management for all Seasons? Public Administration* (Vol. 69).
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes /*.
- Kamaluddin, A., Khan, N. I., Ibrahim, N. N., Valeriani, D., & Akbar, M. F. (2022). Sustainability of Homestay Operators in Malaysia During The Covid-19 Pandemic. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net) (Vol. 16, Issue 2). [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net)

- Mahmudi. (2005). Manajemen Kinerja Sektor Publik. *Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta*.
- Mardiasmo. (2021). *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah: Edisi Terbaru*. Andi Offset. [https://books.google.co.id/books?id=6\\_BBEEAAQBAJ](https://books.google.co.id/books?id=6_BBEEAAQBAJ)
- Maryunani, M. (2008). Pembangunan Bumdes dan Pemberdayaan Pemerintah Desa. *CV Pustaka Setia*.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.
- Nguyen, Q. H. (2021). Impact of Investment in Tourism Infrastructure Development on Attracting International Visitors: A Nonlinear Panel ARDL Approach Using Vietnam's Data. *Economies*, 9(3), 131.
- Nurhasan, J., & Munawar, A. (2020). Efektivitas Peran Bumdes terhadap Peningkatan Pendapatan Masyarakat di Desa Panjalu. *ANTARADHIN: Jurnal Ekonomi Syariah Kontemporer*, 1(2). <https://jurnal.iailm.ac.id/index.php/antaradhin/article/view/266>
- Purnomo, J. (2016). *Pendirian dan Pengelolaan (Seri Buku Saku UU Desa)*. Infest Yogyakarta.
- Rismawati. (2018). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Perwitasari Dalam Upaya Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Minapolitan Desa Tambaksari Kecamatan Rowosari Kabupaten Kendal. *Universitas Islam Negeri Walisongo*, 3, 1-13.
- Risnadi, O. D., Effendi, I., & Silviyanti, S. (2022). Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Way Ratai Kabupaten Pesawaran. *Journal of Extension and Development*, 4(1), 52-61.
- Said, A. K. R. (2017). *Manajemen Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Saiman, S. B., & Hariyati, E. (2022). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Gunung Kecamatan Kota Komba. *Soetomo Administration Reform Review*, 1(5), 761-770.
- Samadi, Rahman, A., & Afrizal. (2015). Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat (Studi pada Bumdes Desa Pekan Tebih Kecamatan Kepenuhan Hulu Kabupaten Rokan Hulu). *Jurnal Mahasiswa Prodi Manajemen UPP*, 2(1).
- Samjulaifi, S., Muhammadiyah, M., & Usman, D. (2022). Prinsip-Prinsip Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Ko'mara Kecamatan Polongbangkeng Utara Kabupaten Takalar. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 3(1), 48-63.
- Sasauw, C., Gosal, R., & Waworundeng, W. (2018). Efektifitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Meningkatkan Masyarakat di Desa Lenganeng Kecamatan Tabukan Utara Kabupaten Kepulauan Sangihe. *Jurnal Eksekutif*, 1(1).
- Seyadi. (2003). *BUMDes Sebagai Alternatif Lembaga Keuangan Desa*. UPP STM YKPN.
- Shafritz, J. M., & Hyde, A. C. (2016). *Classics of Public Administration*. Cengage learning.
- Sholihati, N. (2020). *Peran dan Efektivitas Badan Usaha Milik Desa dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Desa Blang Krueng Aceh Besar*. UIN AR-Raniry.
- Sidik, H. (2020). Meningkatkan Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penggerak Ekonomi Pedesaan Di Desa Langensari. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 21-30.
- Sudaryono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. Prenada Media. <https://books.google.co.id/books?id=uTbMDwAAQBAJ>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. *Bandung: Alfabeta*, 15(2010).
- Sujarweni, W. (2019). Akuntansi BUMDES (Badan Usaha Milik Desa). In *Yogyakarta: Pustaka Baru Pres*. Pustaka Baru.
- Syachbrani, W., & Yahya, M. (2018). Realisasi Perencanaan dan Pelaksanaan Tata Kelola Keuangan Pemerintah Desa:(Studi pada Desa Munte, Luwu Utara, Sulawesi Selatan). *BJRM (Bongaya Journal of Research in Management)*, 1(2), 45-55.
- Terry, G. R. (1953). *Principles of Management*. R. D. Irwin. <https://books.google.co.id/books?id=fBpBAAAAIAAJ>

- Tias, A. M. (2022). *Efektivitas Peningkatan Pendapatan Asli Desa Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Cahaya Bumi Perkasa Desa Pekiringan Kecamatan Karangmoncol Kabupaten Purbalingga*. UIN Sunan Gunung Djati.
- Tubastuvi, N., Winarni, D., & Dewandaru, R. O. (2023). Tourism Village Development Strategy Using Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 12(3), 530–541.
- Tumija, T., & Mokodompit, I. (2021). Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADES) Melalui Pprogram Penyewaan Pondok Kuliner di Desa Boroko Timur Kecamatan Kaidipang Kabupaten Bolaan Mongondow Utara Provinsi Sulawesi Utara. *JEKP (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Publik)*, 8(1), 1–12.
- Yuliana, E., & Alinsari, N. (2022). Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(3), 2919–2929.
- Zaluchu, S. E. (2020). Strategi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Di Dalam Penelitian Agama. *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili Dan Pembinaan Warga Jemaat*, 4(1), 28. <https://doi.org/10.46445/ejti.v4i1.167>