

Strategy Of Village Owned Enterprises (BUMDes) in Developing Tourism Village at Ghanjaran Park Tourism, Ketapanrame Village, Trawas Subdistrict

Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengembangan Desa Wisata Di Wisata Taman Ghanjaran Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas

Julia Christina Putri¹⁾, Ahmad Riyadh^{*2)}

¹⁾Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Teknik Informatika, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: riyadh_ub@umsida.ac.id

Abstract. *This research aims to look at the strategy of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in developing tourist villages in Taman Ghanjaran Tourism, Ketapanrame Village, Trawas District. This research was carried out at BUMDes Mutiara Welirang, Ketapanrame Village, Trawas District, Mojokerto Regency. The method used in this research is a qualitative descriptive method with data collection through observation, interviews and documentation. With informants, namely the Head of Ketapanrame Village, Director of BUMDes Mutiara Welirang and tourists at Ghanjaran Park. The results of the research show that: a) the organizational strategy and objectives of BUMDes Mutiara Welirang are generally to improve the economy of village communities by exploring the potential to be utilized and opening entrepreneurial patterns in village communities, b) the program strategy, namely Ghanjaran Park Tourism, which is managed by BUMDes under the tourism unit This was developed through an investment program for the Ketapanrame Village community and utilizing promotional media, but the implementation was less than optimal because the IT team did not focus on the Taman Ghanjaran Tourism unit alone c) Resource support strategy, in increasing knowledge and skills for management and development of business units, BUMDes Mutiara Welirang collaborating with the district government, private sector and academics, d) in the institutional strategy, the BUMDes Mutiara Welirang structure is running properly, but coordination among business actors is still lacking.*

Keywords – *Tourism Village Development, Village Owned Enterprises (BUMDes)*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan guna melihat strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengembangan Desa Wisata di Wisata Taman Ghanjaran Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas. Penelitian ini dilaksanakan di BUMDes Mutiara Welirang Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto. Metode yang dipakai di penelitian ini ialah metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dengan informan yaitu Kepala Desa Ketapanrame, Direktur BUMDes Mutiara Welirang dan Para wisatawan di Taman Ghanjaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) strategi organisasi dan tujuan BUMDes Mutiara Welirang secara garis besar untuk meningkatkan ekonomi masyarakat desa dengan cara mengeksplorasi potensi untuk didayagunakan dan membuka pola wirausaha masyarakat desa, b) strategi program yakni Wisata Taman Ghanjaran yang dikelola BUMDes di bawah unit wisata ini dikembangkan melalui program investasi masyarakat Desa Ketapanrame dan memanfaatkan media promosi namun dalam pelaksanaannya kurang optimal dikarenakan tim IT tidak fokus pada unit Wisata Taman Ghanjaran saja c) Strategi pendukung sumber daya, dalam meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk pengelolaan serta pengembangan unit usaha, BUMDes Mutiara Welirang menggandeng pihak pemerintah kabupaten, swasta serta akademisi, d) dalam Strategi kelembagaan, struktur BUMDes Mutiara Welirang sudah berjalan dengan semestinya, namun koordinasi pada pelaku usaha masih kurang.*

Kata Kunci - *Pengembangan Desa Wisata, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan UU No. 10 tahun 2009 terkait kepariwisataan, pariwisata ialah beragam kegiatan wisata didukung dengan beragam layanan dan fasilitas yang disediakan pemerintah daerah, pengusaha, serta masyarakat [1]. Pariwisata ialah satu diantara cara untuk melibatkan masyarakat serta membawa beragam pengaruh terhadapnya, sampai pariwisata mempunyai energi yang kuat yang bisa memberi banyak pengaruh untuk masyarakat setempat. Sebuah tempat yang dikembangkan menjadi daerah pariwisata diinginkan bisa menjadi potensi serta sumber kegiatan ekonomi yang bisa diandalkan yang bisa menggerakkan kegiatan ekonomi, mencakup kegiatan sektor lain sampai penerimaan devisa, pendapatan negara dan pendapatan daerah, pendapatan masyarakat dan lapangan pekerjaan bertambah dengan

upaya pembangunan serta pengembangan beragam potensi kepariwisataan nasional. Pariwisata pedesaan ialah pariwisata yang sekarang sedang digemari wisatawan.

Kejenuhan dengan pola wisata yang memperlihatkan terdapatnya keinginan untuk kembali menikmati kearifan lokal serta keindahannya pada kehidupan di desa, serta berinteraksi secara langsung dengan masyarakat melalui kegiatan sosial budaya yang dijadikan daya tarik pariwisata di daerah desa dengan pengemasan yang sedemikian rupa dengan bentuk desa wisata.

Desa Wisata sebagai satu diantara program yang dipakai untuk mengeksplorasi potensi yang desa miliki. Sekarang sejumlah daerah mulai mengembangkan serta memperkasai Desa Wisata. Desa yang memiliki tempat wisata baik wisata buatan manusia, wisata budaya, serta wisata alam yang langsung dikembangkan masyarakat desa [2]. Desa yang mempunyai daya tarik serta potensi keunikan wisata yang khas, baik berwujud karakter fisik lingkungan serta pedesaan ataupun kehidupan sosial budaya kemasyarakatan yang dikemas serta dikelola semenarik mungkin dan alami dengan mengembangkan fasilitas pendukung wisatanya, pada sebuah tata lingkungan yang harmonis, pengelolaan yang baik serta terencana hingga siap untuk menggerakkan serta menerima kunjungan wisata ke desa itu, dan bisa menjalankan kegiatan perekonomian pariwisata dapat menaikkan kesejahteraan masyarakat setempat.

Keberadaan desa wisata pada perjalanan pembangunan pariwisata di Indonesia dapat dikatakan penting. Desa wisata mampu mewarnai beragam destinasi yang lebih dinamis pada sebuah kawasan pariwisata. Pengembangan industri pariwisata dalam hal ini ialah desa wisata yang memiliki pengaruh untuk ekonomi sebuah wilayah diantaranya penambahan fasilitas untuk masyarakat, kenaikan permintaan produk lokal, kenaikan pendapatan pemerintah desa, penyerapan tenaga kerja, serta kenaikan pendapatan masyarakat [3]. Pada tahun 2023, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mencatat bahwa Indonesia memiliki 4.674 desa wisata [4]. Desa mulai berlomba – lomba memanfaatkan sumber daya alam, bahkan peninggalan bangunan bersejarah untuk dijadikan tempat wisata. Bertambahnya jumlah desa wisata mengalami peningkatan dari sebelumnya.

Kabupaten Mojokerto ialah satu diantara daerah yang kaya akan tempat wisata di Jawa Timur, hingga hal itu bisa memberi dorongan pada pembangunan ekonomi. Kabupaten Mojokerto memiliki banyak potensi wisata terlihat dari letak geografisnya serta peninggalan sejarah meningat kabupaten Mojokerto ialah pusat utama kerajaan Majapahit di masa lalu. Total wisatawan di kabupaten Mojokerto didominasi kunjungan wisatawan nusantara serta dari luar daerah. Dari bulan Januari sampai November 2023 total kunjungan wisatawan fluktuatif.

Tabel.1 Total Kunjungan Wisatawan Kabupaten Mojokerto

| Bulan | Jumlah Wisatawan |
|-----------|------------------|
| Januari | 226.682 |
| Februari | 165.265 |
| Maret | 126.264 |
| April | 140.309 |
| Mei | 234.086 |
| Juni | 224.490 |
| Juli | 274.929 |
| Agustus | 125.629 |
| September | 131.529 |
| Oktober | 192.278 |
| November | 163.096 |

Sumber : Disporabudpar Kabupaten Mojokerto (2023)

Dari jumlah 304 desa/kelurahan yang terdapat di kabupaten Mojokerto, implikasi konsep desa hanya diterapkan pada enam desa dimana salah satunya di Desa Ketapanrame, Kecamatan Trawas. Ketapanrame ialah suatu desa pada wilayah kecamatan Trawas, kabupaten Mojokerto. Terdapat 3 Dusun di Desa Ketapanrame dusun Slep, Dusun Sukorame serta Dusun Ketapanrame yang ketiganya berjarak tidak jauh serta pusat pemerintahannya ada di Desa Ketapanrame, kondisi tanah pada desa Ketapanrame sangat subur serta cocok ditanami buah-buahan, sayur-sayuran, serta seluruh jenis tumbuhan lainnya sebab desa Ketapanrame ada pada daerah pegunungan. Desa Ketapanrame ada diantara dua pegunungan antara lain gunung welirang serta penanggungan, tidak heran bila Desa Ketapanrame memiliki kekayaan alam serta budaya yang terjaga serta orisinal.

Selain wisata alam, desa ini juga memawarkan wisata budaya, kreasi dan edukasi. Tetapi, wisata alam memang menjadi andalan Desa Ketapanrame. Masing – masing dusun di Desa Ketapanrame mempunyai wisata yang menjadi andalan. Di dusun Ketapanrame terdapat Wisata Taman Ghanjaran dan air terjun Dlundung, di Dusun Sukarame terdapat Wisata Sumber Gempong dan Saat ini sedang proses pembangunan wisata di Dusun Slep. Desa Ketapanrame mendapat penghargaan Desa Wisata Terbaik 2023 pada Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI) yang diadakan Kemenparekraf di bulan Agustus 2023. Desa Ketapanrame masuk pada daftar nominasi Anugerah Desa Wisata Indonesia 2023 teratas dari 75 desa. Desa yang terletak pada kecamatan Trawas ini diyakini layak memperoleh penghargaan tersebut. Karena desa Ketapanrame memberi penawaran berbagai objek wisata serta beragam destinasi.

Diciptakannya wisata Taman Ghanjaran ini tidak lepas dari peran BUMDes Ketapanrame. Sekarang ini, BUMDES menjadi satu diantara lokomotif untuk pengembangan pariwisata. Hal tersebut diberi dukungan dengan UU No. 6 Tahun 2014 terkait desa, yang mana dijabarkan di pasal 87 ayat (1) bahwasanya BUMDes dibentuk dari pemerintah desa guna mendayagunakan seluruh kelembagaan perekonomian, potensi ekonomi dan potensi sumber daya manusia serta sumber daya alam untuk menambah kesejahteraan masyarakat desa [5].

BUMDes ialah pilar kegiatan ekonomi di desa dengan fungsi sebagai *commercial institution* (komersial) serta *social institution* (lembaga sosial). BUMDes sebagai lembaga sosial berpihak pada komersial bermaksud mencari keuntungan dengan penawaran sumber daya lokal (jasa dan barang) ke pasar. Untuk menggerakkan usahanya prinsip efisiensi serta efektivitas wajib selalu ditekankan [6]. Pembentukan BUMDes diartikan guna memberikan fasilitas desa untuk mengelola keuangan dan dana desa kedepannya. Desa akan mengalami kesulitan untuk mengelola keuangan bila tidak terdapat bantuan dari BUMDes. Karenanya terdapatnya BUMDes ialah sektor penggerak industri baru dan menaikkan pertumbuhan ekonomi rakyat.

Pembentukan BUMDes Ketapanrame berasal dari permasalahan pembagian air minum untuk kebutuhan masyarakat yang kurang ditata, padahal mata air yang desa miliki cukup untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, karenanya pertengahan 1978 ABRI Masuk Desa (AMD) dan masyarakat gotong royong melaksanakan pembangunan penampungan serta jaringan pipa air minum dari aliran Sumberbejo menuju permukiman warga dusun Ketapanrame. Hasil pembangunan bak dan pipa itu bisa memudahkan penyaluran air minum kerumah masyarakat setempat. Di tahun 2001 dibentuk BUMDes dengan diterbitkannya Peraturan Desa Ketapanrame No.05 tahun 2001 terkait BUMDes sektor Air Minum memakai nama BPAM Tirta Tentrem. Dengan dorongan serta semangat masyarakat usaha perbaikan serta penyempurnaan menjadi perhatian serius pemerintah desa dengan menguatkan lembaga ataupun kenaikan kapasitas lembaga. Hal tersebut diyakini perlu supaya BUMDes bisa berkembang untuk menggerakkan usahanya sebagai motor penggerak perekonomian desa secara luas.

Guna mewujudkan maksud dan tujuan itu maka diimplikasikan Peraturan Desa No. 5 Tahun 2010 terkait BUMDes Ketapanrame. Peraturan ini menjadi dasar lahirnya Unit Usaha baru sampai adanya BUMDes benar-benar dapat menjadi daya ungkit untuk menggerakkan roda perekonomian desa serta kemajuan masyarakat desa. BUMDes Desa Ketapanrame ini dikenal dengan nama BUMDes Mutiara Welirang.

| No. | Unit Usaha BUMDes |
|-----|---|
| 1. | Pengelolaan Simpan Pinjam dan Kemitraan |
| 2. | Usaha Pengelolaan Wisata Desa |
| 3. | Usaha Pengelolaan Kios dan Kandang Ternak |
| 4. | Usaha Jasa Pengelolaan Sampah dan Kebersihan Lingkungan |
| 5. | Unit Jasa Pengelolaan Air Minum BPAM "Tirta Tentrem" |

Gambar 1. Daftar Unit Usaha BUMDes Mutiara Welirang

BUMDes Ketapanrame mempunyai lima jenis unit usaha yang dikelola. Unit wisata desa yang dikelola BUMDes salah satunya adalah Wisata Taman Ghanjaran. Taman Ghanjaran adalah wisata desa yang berdiri diatas Tanah Kas Desa (TKD) yang luasnya mencapai sekitar 2,8 hektar. Sebelum terdapatnya wisata seperti ini, tempat ini ialah wilayah pertanian yang pengelolaannya dilaksanakan warga lokal, tetapi timbul masalah dari tahun ke tahun antara lain bermula dari hasil panen yang terus menurun, hasil gaji dari pengelolaan persawahan di tanah Ghanjaran terbilang sedikit yang mengakibatkan tidak efisiensi untuk menambah pemasukan PADesa Ketapanrame yang berakhir membuat pengelolaan lahan menjadi terhenti. Hal itu menyebabkan timbulnya beberapa ide yang diusulkan di musyawarah desa untuk merubah tempat ini menjadi desa wisata.

Dengan terdapatnya ide yang muncul di tahun 2016, yakni merubah fungsi tanah ganjaran yang sebelumnya tanah itu dipakai sebagai lahan pertanian dialih fungsikan menjadi lahan yang akan dibangun sebagai tempat wisata. Dengan adanya Wisata Taman Ghanjaran yang menjadi bagian unit yang BUMDes operasikan, dapat menaikkan PADesa Ketapanrame. Lain dari pada itu, dipakai untuk menambah pemasukan serta menciptakan lapangan kerja warga desa Ketapanrame. Di waktu ini 300 warga lokal sebagai pelaku usaha yang terlibat pada wisata Taman Ghanjaran. Sampai penghasilan unit usaha yang BUMDes Ketapanrame kelola yang paling besar didapat dari kegiatan unit pariwisata, padahal unit usaha itu baru dikembangkan bila dibandingkan empat unit usaha lain yang sebelumnya sudah dikelola BUMDes Ketapanrame.

Taman Ghanjaran menawarkan konsep wisata yang murah dengan view pegunungan yang indah. Ruang terbuka hijau tersebut ada 20 lebih jenis tanaman. Terdapat pula berbagai macam wahana dan pujasera yang dapat dinikmati wisatawan. Tidak heran jika setiap hari selalu dipadati pengunjung, berdasarkan total kendaraan yang parkir tiap bulan Taman Ghanjaran bisa menyedot kisaran 40 sampai 50 ribu wisatawan.

Tabel 2. Jumlah Pengunjung Taman Ghanjaran Tahun 2020 - 2023

| No. | Tahun | Jumlah Pengunjung |
|-----|-------|-------------------|
| 1. | 2020 | 144.851 |
| 2. | 2021 | 359.889 |
| 3. | 2022 | 320.982 |
| 4. | 2023 | 162.954 |

Sumber: data BUMDes diolah penulis

Namun, berdasarkan tabel jumlah pengunjung wisata Taman Ghanjaran tahun 2020 – 2023 terdapat penurunan jumlah pengunjung di tahun 2022 dan 2023. Dimana penurunan jumlah pengunjung menurun drastis pada tahun 2023. Sehingga, BUMDes Ketapanrame selaku yang bertanggung jawab untuk mengelola Wisata Taman Ghanjaran berupaya melaksanakan strategi pengembangan Wisata Taman Ghanjaran di Desa Ketapanrame.

Penyusunan artikel ini tidak terlepas dari penelitian terdahulu yang berguna sebagai referensi dalam melaksanakan penelitian. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tri Prasetijowati, Bagus Ananda Kurniwan dan Astri Firmiasari tahun 2023 [7], yang berjudul “Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mutiara Welirang Dalam Kesejahteraan Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto”, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mutiara Welirang dalam kesejahteraan masyarakat Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto. Metode yang dipakai ialah metode deskriptif kualitatif. Fokus penelitian ini menggunakan Analisis SWOT [8]. Teknik pengumpulan data dilaksanakan dengan wawancara dan observasi. Hasil dari penelitian ini terdapat beberapa faktor yang sudah berjalan tetapi masih membutuhkan perbaikan seperti partisipasi masyarakat, kepercayaan dan dukungan, perkembangan antar kelompok, pemasaran produk.

Kedua, pada penelitian berjudul “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mengembangkan Wisata Taman Ghanjaran di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto”. Yang dilakukan oleh Novia Cahyaningrum dan Tukiman tahun 2022 [9], menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk menggambarkan serta melakukan analisa terkait Strategi BUMDes untuk pengembangan Wisata Taman Ghanjaran Di Desa Ketapanrame Trawas Mojokerto. Hasil dari penelitian ini menjabarkan BUMDes Ketapanrame telah melaksanakan strategi yang terfokus pada pengembangan destinasi pariwisata secara maksimal serta strategi yang terfokus pada pengelolaan kelembagaan pariwisata dan ekonomi kreatif serta sumber daya manusia untuk memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan mempunyai daya saing masih belum dilakukan dengan maksimal oleh BUMDes Ketapanrame di Wisata Taman Ghanjaran.

Ketiga, Penelitian yang berjudul “ Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo” yang dilakukan oleh Regia Nadila Pradini tahun 2020 [10]. Tujuan penelitian ini ialah untuk mendapatkan analisis strategi pengembangan usaha di desa BUMDes di Desa Kedungturi sebab strategi yang dilaksanakan BUMDes Surya Sejahtera ini penting untuk dipelajari supaya bisa diimplikasikan BUMDes lainnya. Metode deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian yang didapat memperlihatkan pengembangan BUMDes di Desa Kedungturi telah berjalan secara optimal dikarenakan strategi pengembangan yang dilaksanakan sudah berhasil dan memperoleh hasil yang besar. Hal tersebut terjadi karena BUMDes Surya Sejahtera menganalisis lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan terdapat permasalahan diantaranya Pertama, media promosi yang pengelolaannya kurang konsisten sehingga Taman Ghanjaran kurang banyak dikenal masyarakat. Kedua, kurangnya komitmen para pelaku usaha dalam membuka wahana dan pujasera sehingga mengurangi kepuasan pengunjung. Didasarkan masalah tersebut, maka penulis tertarik melaksanakan penelitian di Desa Ketapanrame Kabupaten Mojokerto dengan judul “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pengembangan Desa Wisata di Wisata Taman Ghanjaran Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta menganalisis strategi BUMDes dalam Pengembangan desa wisata di wisata Taman Ghanjaran Trawas.

II. METODE

Penelitian ini memakai metode deskriptif kualitatif dengan tujuan guna melihat Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk pengembangan Desa Wisata di Wisata Taman Ghanjaran Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas. Penelitian ini dilaksanakan di BUMDes Mutiara Welirang Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto. Lokasi ini dijadikan sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan BUMDes tersebut mempunyai potensi yang besar serta strategis untuk dikembangkan. Fokus penelitian ini adalah pada Strategi BUMDes dalam pengembangan Taman Ghanjaran didasarkan teori dari Jack Kooten [11] yang menggunakan 4 indikator antara lain: Strategi Kelembagaan, Strategi Pendukung Sumber Daya, Strategi program, serta Strategi Organisasi. Data yang

dipakai terdiri dari data primer berupa wawancara langsung dengan objek penelitian serta data sekunder dari jurnal, karya ilmiah, penelitian sebelumnya, buku, dokumen, dan arsip. Teknik *purposive sampling* dipergunakan pada penelitian ini dimana informan tersebut merupakan Kepala Desa Ketapanrame, Direktur BUMDes Mutiara Welirang dan Para wisatawan di Taman Ghanjaran. Pengumpulan data dilaksanakan dengan dokumentasi, observasi serta wawancara. Analisis data dilaksanakan dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta menarik kesimpulan atau verifikasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Wisata Taman Ghanjaran tidak lepas dari tanggung jawab BUMDes Ketapanrame. BUMDes Ketapanrame selalu berupaya untuk terus melakukan strategi dan inovasi Ghanjaran agar berdampak baik bagi lingkungan dan masyarakatnya. Dalam menganalisis Strategi BUMDes dalam pengembangan wisata Taman Ghanjaran digunakan teori dari Jack Kooten [11] yang mencakup Strategi Kelembagaan, Strategi Pendukung Sumber Daya, Strategi program, serta Strategi Organisasi.

A. Strategi Organisasi

Setiap organisasi pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Jack Kooten menjabarkan [11] terdapat 4 tipe – tipe Strategi salah satunya yaitu Strategi Organisasi. Strategi organisasi berkaitan dengan visi misi serta tujuan pada suatu organisasi. Strategi Organisasi dalam BUMDes Mutiara Welirang bisa terlihat dari perumusan tujuan, visi misi, dan nilai – nilai. Dengan adanya visi dan misi diharapkan BUMDes Mutiara Welirang memiliki arah untuk mencapai tujuan. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Herwanto selaku Direktur BUMDes Mutiara Welirang, Sebagai berikut:

“ Kalau Visi dan Misi BUMDes sendiri yaitu untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat desa melalui pemberdayaan perekonomian desa. Dengan adanya BUMDes Mutiara Welirang ini juga diharapkan bisa menciptakan lapangan kerja serta meminimalisir pengangguran di desa Ketapanrame, untuk saat ini semua unit usaha dari BUMDes Mutiara Welirang diolah oleh masyarakat desa Ketapanrame sendiri sehingga membantu mengurangi jumlah pengangguran di desa Ketapanrame, mulai dari pelaku usaha hingga tukang parkir semua merupakan masyarakat desa Ketapanrame.” (Wawancara 27 Mei 2024, di kantor BUMDes).

Didasarkan hasil wawancara tersebut maka bisa ditarik kesimpulan visi misi serta tujuan BUMDes Mutiara Welirang secara garis besar untuk meningkatkan ekonomi masyarakat desa dengan cara Menggali potensi untuk didayagunakan dan membuka pola wirausaha masyarakat desa. Berawal dari pembentukan unit jasa pengelolaan air minum (BPAM) sampai sekarang memiliki 5 unit Usaha dengan unit wisata yang menjadi unggulan.

Hal ini selaras atas teori Jack Kooten [11] bahwasanya konsep strategi bisa disatukan dengan visi serta misi dengan tujuan guna menentukan tujuan dimasa yang akan datang. Penelitian Helmie Willy [12] juga membenarkan hasil di atas, yang menyatakan bahwa tujuan BUMDes Mutiara Welirang adalah untuk meningkatkan taraf hidup warga Dusun Ketapanrame.

B. Program Strategy (Strategi Program)

Strategi program yakni fokus dari alternatif program yang sudah dibentuk. Strategi program ialah sebuah *planning* atau rencana. Strategi ini terfokus pada penerapan strategi di program serta pengaruh pada masyarakat dan organisasi. Strategi program pada penelitian ini yaitu dengan pemasaran serta pengembangan Wisata Taman Ghanjaran. Pengembangan merupakan sebuah usaha dalam menyempurnakan sesuatu secara sadar serta terarah sampai menghasilkan sesuatu yang berkualitas. Sedangkan pengembangan wisata ialah satu diantara usaha untuk mempromosikan daya tarik sebuah objek wisata supaya berkembang selaras dengan visi dan misi. BUMDes Mutiara Welirang selaku pengelola Wisata Taman Ghanjaran senantiasa melakukan pengembangan. Sebagaimana yang di paparkan oleh Direktur BUMDes Mutiara Welirang yakni Bapak Herwanto, sebagai berikut:

“Taman Ghanjaran selalu melakukan pengembangan, salah satunya dengan penambahan spot – spot wahana seperti terapi ikan dan taman kelinci. Pengembangan infrastruktur juga dilakukan seperti penambahan toilet. Hal tersebut dilakukan karena masukan dari beberapa pengunjung karena toilet saat itu terbatas” (Wawancara 27 Mei 2024).

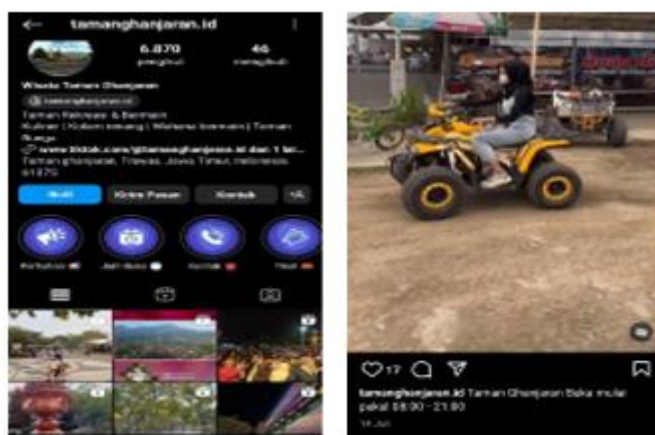
Wisata Taman Ghanjaran yang dikelola BUMDes di bawah unit wisata ini dikembangkan melalui program investasi masyarakat Desa Ketapanrame. Dimana kelompok mitra yang akan mempunyai tugas menggerakkan operasional serta manajemen Wahana Tamah Ghanjaran dengan nama KUB (Kelompok Usaha Bersama) Taman Ghanjaran.

Di tahun 2020, program instansi bergulir untuk membangun wahana permainan pada lokasi Taman Ghanjaran yang bernama Wahana Taman Ghanjaran. Dana investasi yang dikumpulkan serta dikelola KUB sejumlah 3,8 miliar rupiah dari 442 keluarga. Dana itu dipakai untuk pembangunan 12 wahana antara lain tagada rider, swinger, sepeda udara, rumah balon, pontang-panting, odong-odong kereta, kereta jalan, cinema 9D, carousel, bombo car, bioskop VR, serta bianglala. Selebihnya dipakai untuk membangun sarana dan prasarana. Hingga saat ini BUMDes terus melakukan pengembangan dan penambahan wahana – wahana baru agar menarik pengunjung karena banyak nya wisata baru di trawas. Guna mengembangkan taman Ghanjaran selanjutnya terdapat beberapa rencana program pembangunan fasilitas penunjang wisata. Rencana pembangunan yang dilakukan mencakup penataan lampu jalan, lahan parkir serta meneruskan pembangunan kios PKL dan pujasera. Selain itu terdapat juga program perbaikan sarana dan prasarana yang memang secara berkala perlu dilaksanakan mencakup saran taman dan kolam. Selain strategi dalam mengembangkan sarana dan prasarana, Taman Ghajaran juga tidak membebaskan tiket masuk, namun hanya membayar biaya parkir saja.

Sedangkan pengembangan strategi promosi BUMDes Mutiara Welirang khususnya pada unit wisata desa adalah dengan *branding* desa. Peran media serta jaringan sosial pada industri pariwisata menjadi hal yang dipandang turut diperhatikan dalam ruang lingkup pemasaran destinasi dan promosi desa wisata [13]. Desa Wisata Ketapanrame sudah melaksanakan *branding* dengan tagline “Sobo Ketapanrame” yang mempunyai harapan pengunjung dapat datang ataupun sobo lebih dari satu kali. Desa Wisata Keapanrame juga memiliki *website* Desa yang dapat di akses melalui <https://www.soboKetapanrame.com/>. Dalam *website* tersebut terdapat informasi pemesanan tiket paket Sobo Ketapanrame, dimana pada paket ini wisatawan mendapatkan kesempatan memasuki wisata taman Ghanjaran dan Sumber Gempong serta penginapan untuk 1 hari. Kegiatan pemanfaatan teknologi digital semakin marak, sehingga pemerintah dituntut untuk mengikuti keinginan masyarakat untuk kemajuan teknologi [14]. Hal ini dilakukan BUMDes Mutiara Welirang, menurut Direktur BUMDes Mutiara Welirang Bapak Herwanto, sebagai berikut :

“Kalau dari segi IT, insyaallah kita mengikuti, disini ada tim sendiri yang mengelola dan mengontrol media sosial yaitu pak nanang, pembayaran di kios – kios Taman Ghanjaran juga sudah dapat dilakukan dengan QRIS”. (wawancara 27 Mei 2024)

Implikasi kegiatan promosi wisata dibawah naungan dari bidang promosi unit wisata BUMDes serta KUB untuk pengemasan isi konten promosi objek wisata dengan media sosial. Instagram ialah satu diantara media jejaring sosial yang banyak dipakai oleh pelaku usaha sebagai media pemasaran langsung, sehingga dengan instagram jasa/produk bisa dengan mudah ditawarkan pada calon konsumen dengan mengupload video ataupun foto. Namun promosi melalui media sosial instgram Taman Wisata Ghanjaran masih belum konsisten, seperti berikut:



Gambar 2. Instagram Wisata Taman Ghajaran

Didasarkan gambar tersebut, bisa terlihat media sosial Instagram Taman Ghanjaran terakhir *update* pada bulan januari dan hanya mengunggah 2 video bulan Juli. Sedangkan pada saat ini media sosial instagram serta tik – tok ialah media sosial yang banyak di akses. Berdasarkan wawancara dengan salah satu pengunjung yang bernama Dhana warga Pasuruan Kota, sebagai berikut:

“Saya datang ke Taman Ghanjaran ini karena kebetulan lewat dan ingin beristirahat serta mencari makan, malah saya baru tau kalau di trawas ada tempat wisata taman Ghanjaran, yang sering lewat di tik – tok dan instagram malah wisata sumber gempong” (Wawancara 25 Mei 2024)

Didasarkan hasil observasi penelitian ini sosial media tidak konsisten dalam mempromosikan perkembangan wisata. Hal ini dikarenakan Tim IT BUMDes Mutiara Welirang tidak hanya fokus pada Taman Ghanjaran saja tetapi semua unit wisata. Temuan masalah tersebut juga ada di penelitian yang dilakukan Tamianingsih dan Eprilianto [15] menyebutkan bahwa Promosi yang terdapat di instagram terbilang monoton serta jalan di tempat. Harusnya tiap terdapat event didokumentasikan serta diunggah, namun teman – teman KUB masih maju mundur.

C. Resource Support Strategy (Strategi Pendukung Sumber Daya)

Strategi pendukung sumber daya merupakan penunjang kualitas kinerja untuk sebuah organisasi. Strategi ini terfokus pada mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya esensial yang disediakan untuk peningkatan kualitas kinerja organisasi sumber daya tersebut bisa berupa teknologi, keuangan, tenaga serta yang lainnya. BUMDes Mutiara Welirang memakai sumber daya yang ada dengan mengunggulkan 2 aspek sumber daya yaitu, sumber daya finansial dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia bisa dipakai untuk meraih tujuan baik secara individu ataupun dalam organisasi. Sumber daya manusia juga bisa menentukan faktor produksi, membangun dan mengembangkan suatu organisasi. Sumber daya manusia sebagai penggerak operasional di organisasi untuk perusahaan dimana fungsi manusia yang bekerja secara kelompok ataupun individu dengan pengarahan pimpinan guna mencapai tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk pengelolaan serta pengembangan unit usaha, BUMDes Mutiara Welirang menggandeng pihak akademisi, swasta dan pemerintah kabupaten. Pemerintah desa berperan sebagai pendamping desa dengan dinas pariwisata ataupun dinas pemberdayaan serta membantu desa untuk mempromosikan desa wisata. Terlibatnya pihak akademisi, BUMN serta swasta juga berpengaruh pada kemajuan desa wisata. Lain daripada itu dari segi sumbangan dana untuk membangun fasilitas umum, pihak akademisi, BUMN serta swasta juga memberi dampingan sebagai desa binaan supaya menjadi desa yang lebih berdaya serta mandiri. Dalam pengembangan potensi desa melalui BUMDes menerapkan strategi kolaborasi yang menggabungkan berbagai pihak diantaranya akademisi, dunia usaha, komunitas, pemerintah, dan media.

- 1) Akademisi: LPPM Ubaya dan beberapa perguruan tinggi lainnya
- 2) Dunia Usaha Kerjasama dengan pihak Perbankan (BRI), PT. POS Indonesia, PT. Astra, Perum perhutani, BPJS Ketenagakerjaan
- 3) Komunitas : Kelompok Investasi Kelompok UMKM LMDH GAPOKTAN poktanpokdarwis, karang taruna,
- 4) Pemerintah: pemerintah desa (serah kelola Aset Desa) pemerintah kabupaten (pembinaan dan pendampingan, BK Desa), Pemerintah Provinsi (Klinik BUMDesa, bkdesa) pemerintah pusat (pembinaan dan pendampingan, BK Desa).
- 5) Media : Kerjasama Promosi dan Publikasi (Jawa Pos / Radar Mojokerto dan media lokal lainnya).

Pada bulan September 2022, BUMDes Mutiara Welirang kedatangan 7 mahasiswa magang. Mereka bertugas untuk membantu dan mendampingi mitra BUMDes sesuai dengan bidang keahlian mereka masing-masing. Menurut bapak Herwanto selaku Direktur BUMDes Mutiara Welirang, kegiatan para mahasiswa yang datang ke Desa Ketapanrame banyak memberikan pengalaman dan bermanfaat bagi pihak BUMDes seperti yang disampaikan, Bapak Herwanto selaku Direktur BUMDes sebagai berikut:

“Kita juga bekerja sama dengan pihak akademisi, biasanya kita kedatangan mahasiswa knn ataupun magang, dengan adanya kegiatan tersebut kedua pihak dapat bertukar pengalaman dan perspektif, mahasiswa juga biasanya memberikan pelatihan – pelatihan dan pendampingan dalam mengembangkan usaha, serta dapat membangun relasi – relasi baru” (wawancara 25 Mei 2024)

Pada bulan November 2022, Bersama dengan pengurus desa, masyarakat, dan BUMDes Mutiara Welirang, pihak Universitas Surabaya melaksanakan rangkaian kegiatan pelatihan serta pengembangan untuk menaikkan potensi desa Ketapanrame pada Unit Wisata Sumber Gempong. Mahasiswa dari Universitas Surabaya membangun beberapa spot untuk wisatawan berfoto, membuat seragam serta kostum yang menarik. Pada bidang usaha, Universitas Surabaya mengencarkan kegiatan pendampingan serta pelatihan untuk pelaku usaha yang terletak disekeliling kawasan Sumber Gempong. Terdapat banyak kegiatan pendampingan serta pelatihan yang diberikan secara bertahap, antara lain pemakaian alat makan unik dengan desain khusus dari kopi untuk menarik perhatian serta memberi kesan untuk wisatawan, sesi edukasi terkait inovasi menu dan pemilihan menu, juga melakukan edukasi pada pelaku usaha terkait media promosi yang efektif, yaitu dengan memanfaatkan konten media sosial baik instagram ataupun facebook.

Selain pengembangan sumber daya manusia dengan menggandeng beberapa pihak terutama pihak akademisi untuk berbagi pengetahuan. BUMDes Mutiara Welirang juga memanfaatkan sumber daya finansial sebagai penunjang sebuah keberhasilan dalam sebuah usaha desa. Sumber daya finansial ini didukung dengan adanya dana dari desa. Modal ataupun sumber dana ialah elemen penting guna memberi kepastian kegiatan usaha BUMDes bisa terus berjalan. Dana BUMDes berasal dari beberapa sumber diantaranya Dana Desa yang dikucurkan pemerintah yaitu APBN. Aturan pendanaan desa sendiri pertama kali ditentukan pemerintah di tahun 2014, lebih tepatnya dengan UU No. 6 Tahun 2014. Nantinya dana yang bersumber APBN ini akan di-*transfer* pada APBD Kabupaten/Kota. Sesudah

itu, dana akan diberikan kepada desa untuk mendanai pembinaan masyarakat, penyelenggaraan pemerintahan serta kegiatan swadaya masyarakat mencakup BUMDes. Sumber dana BUMDes juga berasal dari Masyarakat yang bergabung pada KUB taman Ghanjaran yang ikut serta pada penanaman dana saham sebagai modal pembangunan taman Ghanjaran. Saham yang ditanam mempunyai ketentuan 1 keluarga bisa membeli maksimum 10 lembar saham yang mempunyai nilai Rp 1.000.000 per lembarnya. Penanam saham harus menyerahkan fotocopy KK dan KTP beserta surat pernyataan bermaterai. Dari 1.866 KK, sejumlah 442 KK turut memberikan dana sejumlah 3,8 miliar rupiah. Sumbangan masyarakat baik dengan bentuk dana ataupun tenaga wajib selaras atas manfaat yang akan didapat masyarakat desa.

Tabel 3. Pembagian Saham Taman Ghanjaran

| Penjaga | Pengelola | Perawatan | Sharing BUMDes | SHU 65% |
|---------|-----------|-----------|----------------|-----------------------------|
| 10% | 10% | 5% | 10% | Pengembangan 10% dari SHU |
| | | | | Sosial 2,5 % dari SHU |
| | | | | SHU Terbagi 87,5 % dari SHU |

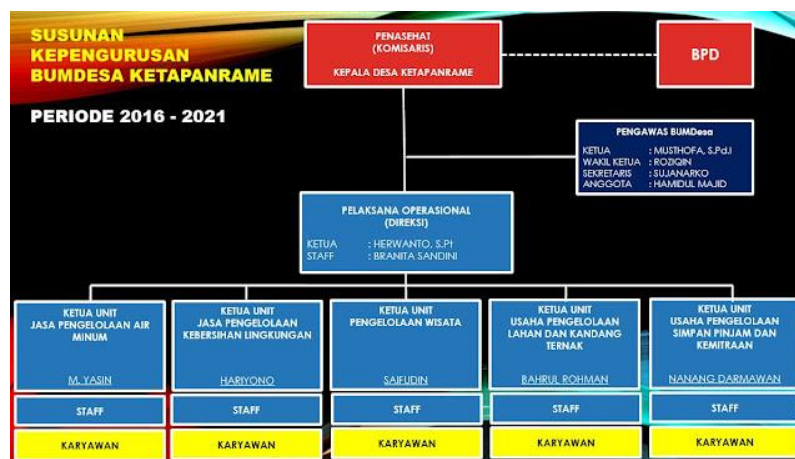
Sumber: BUMDes Mutiara Welirang(2024)

Sumbangan masyarakat baik dengan bentuk dana ataupun tenaga wajib selaras atas manfaat yang akan didapatkan masyarakat desa. Hasil pembangunan fisik dari penanaman saham untuk wisata taman Ghanjaran ialah 12 wahana permainan serta fasilitas umum wisata. Sesudah taman Ghanjaran dioperasikan, tiap bulannya masyarakat turut memperoleh hasil berwujud pembagian keuntungan. Pembagian keuntungan itu selanjutnya ditransfer kepada rekening para pemegang saham. Dengan adanya sistem investasi ini dana dapat berputar untuk pengembangan dan pengelolaan Taman Ghajaran. Dalam penelitian Tasmianingsih dan eprilianto juga menyebutkan bahwa pengembangan pariwisata dengan melibatkan partisipasi masyarakat sangat berdampak positif.

D. Institutional Strategy (Strategi Kelembagaan)

Strategi Kelembagaan ini terfokus pada pengembangan kemampuan suatu organisasi untuk melakukan inisiatif-inisiatif. Fokus dari strategi kelembagaan ini ada usaha yang dijalankan untuk mengembangkan Wisata Taman Ghanjaran melalui struktur organisasi dan menjalin kemitraan. Struktur organisasi merupakan rancangan sistem dari pemimpin organisasi untuk menentukan mengenai apa yang akan dilakukan individu-individu dan kelompok -kelompok tersebut dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi [16]. Didasarkan **Keputusan Kepala Desa Nomor 23 Tahun 2019** terkait Susunan Pengurus Badan Usaha Milik Desa. BUMDes Mutiara Welirang memiliki struktur Organisasi dengan job desk masing – masing seperti yang di jelaskan oleh Bapak Herwanto selaku Direktur BUMDes Mutiara Welirang:

“ kami mempunyai struktur organisasi dimana masing – masing unit usaha yang dikelola oleh BUMDes mempunyai ketua serta staf sendiri, untuk unit pengelolaan wisata ada bapak Saifudin selaku Ketua Unit pengelolaan wisata, semua mempunyai job desk masing – masing ” (wawancara 27 Mei 2024).



Gambar 3. Struktur Kepengurusan BUMDes Mutiara Welirang

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, struktur kepengurusan berjalan dengan semestinya. Peran kepala desa Ketapanrame juga sangat penting dalam pengelolaan Wisata Taman Ghanjaran yaitu sebagai fasilitator serta penggerak lembaga-lembaga seperti RT, RW, BPD dan tokoh agama untuk bekerja sama dalam mengembangkan unit usaha. Kepala Desa juga berhasil untuk menambah keikutsertaan masyarakat di beragam proses pengambilan keputusan. Kepala desa Ketapanrame bisa memberi kesempatan untuk banyak pihak berpartisipasi mulai dari menyusun Wisata Ghanjaran. Kepala desa dengan BUMDes Mutiara Welirang juga bisa melaksanakan suatu

identifikasi akan peluang untuk membuat unit usaha. Selain kepala desa, BUMDes Mutiara Welirang juga dibantu sebuah kelompok masyarakat yang bernama KUB Taman Ghanjaran. KUB Taman Ghanjaran ini ialah wadah masyarakat guna menggerakkan usaha bersama dengan berkelompok. Dengan maksud menaikkan ekonomi warga Desa Ketapanrame.

Fokus KUB Taman Ghanjaran adalah untuk mengelola smart toko serta wahana permainan. Dengan pembagian kerja yang terstruktur. Wisata Taman Ghanjaran bisa dikelompokkan sebagai konsep pariwisata dengan basis CBT yakni model manajemen wisata yang masyarakat setempat dapat terlibat dalam pengelolaannya. Dimana para Pelaku usaha di kios - kios merupakan warga masyarakat Desa Ketapanrame. Namun, seringkali para pelaku usaha kurang konsisten dalam menjalankan usaha nya. Seperti pada wawancara dengan salah satu pengunjung yang bernama Dhana warga Kota Pasuruan:

“Tempat nya sangat cocok untuk ajak keluarga liburan dan mencari udara sejuk, tapi sayangnya kalau dijam pagi seperti ini banyak pujasera dan wahana yang belum buka padahal niat nya juga mauampir makan disini” (wawancara 25 Mei 2024)

Berdasarkan Hasil wawancara dan Observasi banyak kios pujasera yang belum buka di waktu pagi, hal ini juga dirasakan pengunjung yang memberi ulasan pada Google Bisnis Taman Ghanjaran. Hal tersebut mampu mempengaruhi kepuasan pengunjung di Taman Ghanjaran. Dalam hal ini BUMDes selaku pengelola Unit Wisata Taman Ghanjaran selalu berkoordinasi dengan seluruh pengurus baik dari koordinator tiap-tiap bidang pada unit Wisata ataupun Kelompok bersama serta kelompok pedagang tanpa terkecuali. Pengurus KUB juga rutin melaksanakan rapat bulanan untuk melakukan evaluasi. Sedangkan untuk rapat bersama dilaksanakan satu minggu sekali untuk evaluasi serta membahas kendala yang dialami.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian terkait strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengembangan Desa Wisata di Wisata Taman Ghanjaran Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas, dapat disimpulkan sebagai berikut : 1) dalam Strategi Organisasi, Tujuan dan visi misi dari BUMDes Mutiara secara garis besar untuk meningkatkan ekonomi masyarakat dengan menggali potensi desa untuk didayagunakan, hal tersebut terbukti dengan berkurangnya pengangguran di Desa Ketapanrame karena semua pelaku usaha merupakan masyarakat dari Desa Ketapanrame. 2) Pada Indikator Strategi Program, Bumdes Mutiara Welirang selalu melakukan pengembangan sarana dan prasarana di Taman Ghanjaran, sebagai contoh penambahan Toilet untuk pengunjung dan taman kelinci hal tersebut dilakukan dari masukan para pengunjung, BUMDes Mutiara Welirang juga melakukan kegiatan promosi pada sosial media dan web namun, tim IT tidak konsisten dalam menjalankan sosial media dikarenakan tim IT tidak fokus pada media sosial Taman Ghanjaran saja tetapi semua unit wisata. 3) Pada indikator Strategi pendukung sumber daya, BUMDes Mutiara Welirang melakukan kalaborasi dengan beberapa pihak antara lain pihak pemerintah, pihak akademisi, pihak swasta, komunitas dan media. Dalam meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk mengelola unit usaha BUMDes Mutiara Welirang menggandeng pihak akademisi, selain itu dari segi sumber daya finansial BUMdes Mutiara Welirang memanfaatkan dana desa serta program investasi desa yang dijalankan oleh komunitas desa yaitu KUB (Kelompok Usaha Bersama). 4) Dalam Indikator Strategi Kelembagaan, BUMDes Mutiara Welirang sudah memiliki struktur organisasi dimana masing masing struktur mempunyai job desk masing – masing. Pengelolaan Unit Wisata Taman Ghanjaran ini juga dibantu oleh sebuah kelompok masyarakat yang bernama KUB, pelaku usaha dalam Taman Ghanjaran juga merupakan masyarakat Desa Ketapanrame. Namun, kurangnya koordinasi menyebabkan pelaku usaha kurang konsisten dalam membuka usahanya hal ini menyebabkan berkurangnya kepuasan pengunjung. Bumdes Mutiara Welirang selaku pengelola Unit Usaha Taman Ghanjaran akan selalu berkoordinasi dengan pelaku usaha dengan pertemuan rutin untuk membahas evaluasi.

REFERENSI

- [1] N. A. U. Purba and E. Rining Nawangsari, "Prinsip Saemaul Undong dalam Pengelolaan Desa Wisata oleh BUMDesa di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto," *JIIP - J. Ilm. Ilmu Pendidik.*, vol. 5, no. 7, pp. 2142–2147, 2022, doi: 10.54371/jiip.v5i7.684.
- [2] N. Maulidiah and S. Megawati, "Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pengembangan Desa Wisata," *Publika*, vol. 10, no. 2, pp. 391–406, 2022.
- [3] Budhi Pamungkas Gautama, A. K. Yuliatwati, N. S. Nurhayati, E. Fitriyani, and I. I. Pratiwi, "Pengembangan Desa Wisata Melalui Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat," *BERNAS J. Pengabd. Kpd. Masy.*, vol. 1, no. 4, pp. 355–369, 2020, doi: 10.31949/jb.v1i4.414.
- [4] Surti, "Jumlah Desa Wisata di Indonesia 2023, Terbaru!," *Fortune.id*, 2023, [Online]. Available: <https://www.fortuneidn.com/news/surti/jumlah-desa-wisata-di-indonesia>
- [5] H. W. R. Hafit and H. W. R. Hendra Sukmana, "Strategi BUMDes Dalam Pengembangan Pariwisata Di Wisata Bahari Tlocor," *Dialekt. J. Ekon. dan Ilmu Sos.*, vol. 8, no. 2, pp. 317–331, 2023, doi: 10.36636/dialektika.v8i2.3396.
- [6] J. Iskandar, Engkus, Fadjar Tri Sakti, N. Azzahra, and N. Nabila, "STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DESA," *J. Dialekt. J. Ilmu Sos.*, vol. 19, no. 2, pp. 1–11, 2021, doi: 10.54783/dialektika.v19i2.1.
- [7] T. Prasertijowati, B. A. Kurniawan, and A. Firmiasari, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Mutiara Welirang Dalam Kesejahteraan Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto," *J. Ilm. Muqoddimah J. Ilmu Sos. Polit. dan Hum.*, vol. 7, no. 2, p. 572, 2023, doi: 10.31604/jim.v7i2.2023.572-577.
- [8] Karinov, *Pengertian Bauran Pemasaran (7P – Marketing Mix)*. 2018.
- [9] N. Cahyaningrum and T. Tukiman, "Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mengembangkan Wisata Taman Ghanjaran di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto," *J. Ilm. Univ. Batanghari Jambi*, vol. 22, no. 2, p. 1133, 2022, doi: 10.33087/jiubj.v22i2.2328.
- [10] R. N. Pradini, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo," *J. Pemerintah. Dan Keamanan Publik (JP dan KP)*, pp. 57–67, 2020, doi: 10.33701/jpkp.v2i1.1000.
- [11] J. Kooten, *Strategic Management in Publicang NonProfit*. Newyork: Praeger Publishers., 1991.
- [12] H. Willy, "Strategi Pembangunan Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) (Studi Pada Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto)," vol. 5, no. 1, 2015.
- [13] D. N. C. Permatasari, "Perancangan Destination Branding Desa Wisata Bongan melalui Visual Branding dan Digital Marketing," *J. Pengabd. Kpd. Masy. Makardhi*, vol. 2, no. 1, pp. 9–22, 2022, doi: 10.52352/makardhi.v2i1.794.
- [14] D. F. Eprilianto, Y. Lestari, S. Megawati, and T. A. Oktariyanda, "Pendampingan Tata Kelola Pemerintahan Berbasis Digital Sebagai Upaya Adaptasi Desa Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Era New Normal," *Community Dev. J. J. Pengabd. Masy.*, vol. 2, no. 3, pp. 767–776, 2021, doi: 10.31004/cdj.v2i3.2587.
- [15] Tamianingsih and D. Febriyan Eprilianto, "Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Community Based Tourism," *Publika*, vol. 10, no. 3, pp. 1025–1040, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/46900%0Ahttps://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/download/46900/39739>
- [16] J. Ivancevich, *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2007.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.