



Strengthening The Village Economy Through Educational Tourism: Village Owned Enterprise Role Managing Manahayu Holistic Farm In Batu City

Daffa Justice Privian^{1)*}, Prisca Kiki Wulandari²⁾

Department of Government Studies, Universitas Brawijaya
Malang, Indonesia

Email correspondence : daffajustice@student.ub.ac.id*

Abstract

Purpose : This study analyzes the role of the Village-Owned Enterprise (BUMDes) in managing the Manahayu Holistic Farm educational tourism program, which is based on local agricultural potential, in Giripurno Village, Bumiaji District, Batu City.

Design/methodology/approach : This study employs a qualitative approach using a case study design. Data collection was conducted through in-depth interviews, observations, and documentation with informants selected via purposive sampling, including the village head, village secretary, director of the village-owned enterprise (BUMDes), employees, and villagers. Data analysis utilized the interactive model proposed by Miles, Huberman, and Saldana.

Findings : The research findings indicate that the management of Manahayu educational tourism exhibits asymmetrical management practices.

Practical Implication : Strengthening human resource capacity, institutionalizing community participation, and developing standard operating procedures for oversight are urgent priorities for ensuring the sustainability of educational tourism based on local potential.

Originality/value : This study provides a new perspective by systematically identifying the strengths and weaknesses of each management function, offering a comprehensive understanding of educational tourism management.

Keywords : Village Owned Enterprise, Educational Tourism, POAC Management, Community Empowerment, Local Potential.

Paper type : *Case Study*

Penguatan Ekonomi Desa Melalui Eduwisata: Peran Badan Usaha Milik Desa Dalam Pengelolaan Manahayu Holistic Farm Di Kota Batu

Abstrak

Tujuan : Penelitian ini menganalisis peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pengelolaan eduwisata Manahayu Holistic Farm berbasis potensi lokal pertanian di Desa Giripurno, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Desa Giripurno telah memperoleh status "Maju" dari Kemenparekraf, tetapi terdapat kesenjangan antara pencapaian formal dan kualitas implementasi manajemen di lapangan yang belum dikaji secara mendalam.

Desain/metodologi/pendekatan : Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang dipilih secara *purposive sampling*, meliputi kepala desa, sekretaris desa, direktur BUMDes, karyawan, dan warga desa. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana.

Temuan : Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan eduwisata Manahayu mengalami kondisi *implementasi manajemen yang asimetris*: perencanaan telah didukung dokumen RTBL yang sistematis namun bersifat top-down; pengorganisasian telah melibatkan BUMDes sebagai pengelola utama namun menyimpan potensi konflik peran struktural; pelaksanaan mengandalkan kekuatan partisipasi komunitas namun lemah dalam strategi promosi digital; serta pengawasan berjalan responsif di level operasional namun tidak konsisten di level manajerial akibat absennya standar operasional prosedur yang terdokumentasi.

Implikasi Praktis : Penguatan kapasitas sumber daya manusia, institusionalisasi partisipasi masyarakat, dan penyusunan SOP pengawasan merupakan prioritas mendesak untuk mewujudkan keberlanjutan eduwisata berbasis potensi lokal.

Originalitas/Nilai : Penelitian ini memberikan perspektif baru dengan mengidentifikasi secara sistematis kekuatan dan kelemahan pengelolaan pada setiap fungsi manajemen sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai proses pengelolaan eduwisata.

Kata Kunci : BUMDes, Eduwisata, Manajemen POAC, Pemberdayaan Masyarakat, Potensi Lokal.

Jenis Penelitian : *Case Study*.

PENDAHULUAN

Desentralisasi fiskal melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa telah memberikan mandat strategis kepada pemerintah desa untuk mengelola potensi lokal secara otonom. Namun, lebih dari satu dekade implementasi kebijakan tersebut, kesenjangan antara mandat normatif dan realitas empiris di lapangan masih menjadi persoalan yang belum terselesaikan. Banyak desa memiliki potensi sumber daya alam yang melimpah, namun belum mampu mengonversinya menjadi kesejahteraan masyarakat secara optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberadaan regulasi semata tidak cukup tanpa ditopang oleh kapasitas kelembagaan yang kuat di tingkat desa (Endah, 2020).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dibentuk sebagai instrumen kelembagaan untuk menjawab tantangan tersebut. Secara konseptual, BUMDes dirancang sebagai entitas ekonomi yang berorientasi pada pemberdayaan masyarakat sekaligus peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Pembangunan desa bertujuan untuk mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat melalui peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga ekonomi desa yang berperan dalam mengelola potensi lokal secara produktif. Dengan adanya BUMDes, pengelolaan unit usaha desa, termasuk pasar desa, dapat dilakukan secara lebih efisien dan terstruktur, sehingga mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. PADes sendiri merupakan pendapatan yang diperoleh pemerintah desa dari berbagai sumber lokal, seperti hasil usaha desa, pajak daerah, retribusi jasa umum, serta sumber pendapatan lain yang sah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Wulandari & Choiriyah, 2026).

Namun dalam praktiknya, berbagai studi menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes menghadapi tantangan struktural yang kompleks, mulai dari lemahnya kapasitas sumber daya manusia, rendahnya partisipasi aktif masyarakat, hingga ketergantungan berlebihan pada kepemimpinan kepala desa (Fahmi & Yulianto, 2024; Januar, 2021; Rozi et al., 2024). Persoalan ini semakin rumit ketika BUMDes dituntut untuk mengelola sektor yang multidimensi, seperti eduwisata berbasis pertanian, yang mensyaratkan integrasi antara kapasitas manajerial, partisipasi komunitas, dan keberlanjutan lingkungan. Desa Giripurno, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu, menawarkan konteks yang sangat relevan untuk mengkaji persoalan tersebut. Secara geografis, desa ini terletak pada ketinggian sekitar 720 meter di atas permukaan laut dengan luas wilayah 1.728.865 hektare, berbatasan langsung dengan kawasan Perhutani KPH Punten. Kondisi tanah yang subur, ketersediaan sumber mata air, dan sistem irigasi yang memadai menjadikan sektor pertanian sebagai tulang punggung perekonomian masyarakat. Namun paradoks terjadi: meskipun memiliki keunggulan komparatif di sektor pertanian, mayoritas penduduk desa masih menghadapi

masalah struktural berupa ketidakstabilan harga panen, minimnya lapangan kerja alternatif, dan rendahnya minat generasi muda terhadap sektor pertanian. Kondisi ini mencerminkan kegagalan transformasi potensi sumber daya alam menjadi nilai ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat.

Sebagai respons atas permasalahan tersebut, Pemerintah Desa Giripurno menginisiasi pengembangan eduwisata Manahayu Holistic Farm yang dikelola BUMDes. Inovasi ini dirancang untuk mengintegrasikan sektor pertanian, edukasi, dan pariwisata sekaligus menciptakan diversifikasi mata pencaharian bagi masyarakat. Pengembangan kawasan ini didukung oleh dokumen Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) sebagai kerangka perencanaan yang terarah. Keberhasilan inisiatif ini terbukti secara formal dengan diperolehnya status "Maju" dari portal jadesta.kemenparekraf.go.id. Namun, pencapaian formal tersebut belum cukup menjelaskan *mekanisme kelembagaan* yang berperan di balik keberhasilan itu.

Di sinilah celah penelitian (*research gap*) yang signifikan muncul. Pertama, sebagian besar literatur tentang BUMDes masih bersifat deskriptif dan berfokus pada aspek administratif, belum mengeksplorasi secara mendalam bagaimana BUMDes menjalankan peran intermediari antara pemerintah desa, masyarakat, dan pasar dalam konteks pengelolaan eduwisata. Kedua, terdapat ketegangan konseptual yang belum terjawab antara orientasi pemberdayaan masyarakat dan tuntutan profitabilitas usaha dalam pengelolaan BUMDes. Dua tujuan tersebut dalam praktiknya sering berkonflik. Ketiga, studi tentang pengelolaan eduwisata berbasis pertanian melalui BUMDes di kawasan dataran tinggi Jawa Timur masih sangat terbatas, sehingga temuan dari konteks serupa di daerah lain tidak serta-merta dapat digeneralisasi. Dari perspektif teoritis, (Sururi, 2019) menegaskan bahwa kemandirian dan partisipasi aktif masyarakat merupakan prediktor utama keberhasilan pengelolaan kawasan ekowisata berbasis potensi lokal. Namun pertanyaan kritis yang belum terjawab adalah: sejauh mana BUMDes mampu menjadi fasilitator partisipasi tersebut, bukan sekadar menjadi perpanjangan birokrasi pemerintah desa? Pertanyaan ini penting karena menyentuh akar persoalan otonomi kelembagaan versus kontrol pemerintah desa dalam pengelolaan usaha bersama.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan menganalisis secara kritis peran BUMDes dalam pengelolaan eduwisata Manahayu Holistic Farm di Desa Giripurno. Beberapa alasan yang mendasari pentingnya penelitian ini yakni: (1) memberikan pemahaman empiris tentang mekanisme operasional BUMDes dalam sektor yang kompleks dan multidimensi; (2) mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan yang dapat dijadikan model replikasi bagi desa-desa lain dengan karakteristik serupa; (3) secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan konsep pengelolaan kelembagaan desa yang mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam bingkai pemberdayaan masyarakat

yang berkelanjutan. Oleh karena itu, sektor ini juga ditetapkan sebagai salah satu prioritas pembangunan serta berfungsi sebagai media integrasi berbagai program dan kegiatan lintas sektor (Erin, 2025).

Pengelolaan eduwisata berbasis potensi lokal melalui BUMDes memerlukan dasar konsep yang mampu menjelaskan hubungan antara tata kelola, pemberdayaan masyarakat, dan pengembangan pariwisata secara terpadu. Penelitian ini menggunakan tiga konsep utama yang saling melengkapi, yaitu teori manajemen POAC sebagai alat analisis, konsep BUMDes sebagai sarana pemberdayaan ekonomi desa, dan eduwisata berbasis potensi lokal sebagai konteks penelitian. Ketiga konsep tersebut saling berkaitan dan membentuk kerangka analisis yang menyeluruh untuk menjawab permasalahan penelitian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang peran BUMDes dalam pengelolaan eduwisata berbasis potensi lokal di Desa Giripurno. Pendekatan ini dipilih karena fenomena yang diteliti bersifat kontekstual dan kompleks, sehingga memerlukan eksplorasi. (Creswell & Poth, 2017). Desain studi kasus tepat digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu unit analisis yang spesifik yakni BUMDes Girimulyo dan eduwisata Manahayu Holistic Farm. Penentuan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling*. Adapun, informan dalam penelitian ini berjumlah enam orang meliputi Kepala Desa Giripurno, Sekretaris Desa, Direktur BUMDes Girimulyo, (dua) karyawan eduwisata Manahayu, serta masyarakat Desa Giripurno. Pemilihan informan dilakukan secara sengaja untuk memperoleh perspektif yang beragam dari pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, seperti dokumen RTBL Manahayu tahun 2021. Untuk menjaga keabsahan data, digunakan triangulasi sumber dan teknik. Analisis data menggunakan model interaktif (Miles et al., 2014) yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Proses penelitian dan analisis dilakukan secara berkelanjutan pada bulan Desember 2025 di Desa Giripurno.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis peran BUMDes dalam pengelolaan eduwisata Manahayu Holistic Farm di Desa Giripurno dengan menggunakan kerangka teori manajemen POAC (Terry, 1977). Analisis dilakukan secara kritis terhadap empat fungsi manajemen yakni: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dengan menghubungkan temuan lapangan dengan argumentasi teoritis yang relevan.

Teori Manajemen POAC

Manajemen merupakan proses sistematis yang menentukan arah dan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. (Terry, 1977) mendefinisikan manajemen sebagai proses yang terdiri atas empat fungsi utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang dijalankan secara terintegrasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut (Terry, 1977) perencanaan yang efektif mencakup penetapan tujuan yang jelas, identifikasi sumber daya, serta penyusunan langkah strategis yang realistis dan terukur. Dalam konteks BUMDes, perencanaan harus didasarkan pada analisis potensi lokal sebagai landasan pengembangan usaha. (Bryson, 2018) menekankan bahwa perencanaan strategis pada organisasi seperti BUMDes perlu berorientasi pada penciptaan nilai publik, tidak hanya pada keuntungan finansial. Sehingga diperlukan perencanaan yang matang untuk menyeimbangkan kedua tujuan tersebut. Pengorganisasian mencakup penyusunan struktur, pembagian tugas, serta penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk mengoordinasikan sumber daya secara optimal (Terry, 1977). Menurut (Mintzberg, 1993), struktur organisasi yang efektif harus selaras dengan kompleksitas tugas dan karakteristik lingkungannya. Ketidaksesuaian antara struktur organisasi dan kompleksitas tugas dapat menimbulkan inefisiensi (Devi et al., 2022).

Struktur organisasi yang telah dirancang hanya akan menghasilkan output nyata apabila didukung oleh pelaksanaan yang efektif. Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang bersifat dinamis karena berkaitan dengan kemampuan memotivasi, membimbing dan mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan bersama (Terry, 1977). Dalam konteks BUMDes, efektivitas pelaksanaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pengelola, tetapi juga oleh kemampuan membangun kepercayaan dengan masyarakat. (Bass & Avolio, 1994) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individual lebih efektif dalam mendorong partisipasi aktif dalam organisasi berbasis komunitas. (Siswati et al., 2024) menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan wisata komunitas sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu menggerakkan masyarakat secara sukarela, bukan sekedar melalui instruksi formal. Pengawasan (*controlling*) bertujuan memastikan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana melalui pemantauan, evaluasi dan tindakan korektif yang sistematis (Terry, 1977). (Anthony & Govindarajan, 2007) menegaskan bahwa pengendalian yang efektif mencakup standar kinerja yang efektif mencakup standar kinerja yang jelas, pengukuran yang andal dan tindak lanjut yang responsif. Dalam konteks BUMDes yang mengelola eduwisata, pengawasan tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup, kualitas layanan,

dampak sosial dan keberlanjutan lingkungan. Keterbatasan pengawasan yang komprehensif masih menjadi kelemahan utama dalam pengelolaan wisata berbasis BUMDes (Devi et al., 2022; Siswati et al., 2024), sehingga perlu diperkuat dalam penelitian ini.

BUMDes sebagai Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Desa

Pemahaman atas fungsi manajemen di atas perlu diletakkan dalam konteks kelembagaan BUMDes yang memiliki karakteristik unik dibandingkan entitas bisnis pada umumnya. BUMDes didirikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan dipertegas melalui Peraturan Menteri Desa Nomor 3 Tahun 2021 sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung dari kekayaan desa. Secara normatif, BUMDes dirancang sebagai motor penggerak perekonomian desa yang mengelola aset dan potensi lokal untuk kepentingan masyarakat secara kolektif.

Namun secara konseptual, BUMDes melampaui sekadar entitas bisnis karena mengemban fungsi sosial yang melekat pada eksistensinya. (Kurniawan & Septiningsih, 2024) bahwa BUMDes memiliki karakteristik yang berbeda dari lembaga ekonomi lainnya karena berorientasi pada pemberdayaan masyarakat dan peningkatan kesejahteraan secara kolektif. Keseimbangan antara orientasi ekonomi dan sosial ini mensyaratkan tata kelola yang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada peningkatan kapasitas masyarakat sebagai pelaku ekonomi yang mandiri. Dalam kerangka ini, BUMDes berfungsi sebagai intermediari kelembagaan (*institutional intermediary*) yang menghubungkan potensi lokal desa dengan pasar, sekaligus memastikan bahwa manfaat ekonomi yang dihasilkan terdistribusi secara adil kepada seluruh lapisan masyarakat desa. Penyusunan strategi merupakan langkah penting dalam perencanaan yang membantu BUMDes menentukan tindakan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Proses ini diawali dengan analisis kondisi internal dan eksternal, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan rencana jangka panjang yang mencakup visi, misi, dan tujuan organisasi (Aurelia & Sukmana, 2025).

Efektivitas BUMDes sebagai intermediari kelembagaan dipengaruhi oleh tiga faktor utama yang saling berkaitan, antara lain: (1) kualitas sumber daya manusia yang mencakup kompetensi, integritas, dan kapasitas manajerial pengurus (Rozi et al., 2024); (2) tingkat partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program sebagai kunci keberlanjutan (Fahmi & Yulianto, 2024); (3) kepemimpinan kepala desa yang mampu menciptakan ekosistem yang kondusif tanpa menimbulkan ketergantungan birokrasi (Januar, 2021). Ketiga faktor ini saling sinergis membentuk kapasitas kelembagaan BUMDes.

Eduwisata Berbasis Potensi Lokal

Kapasitas kelembagaan BUMDes memerlukan ruang implementasi yang konkret, yang dalam konteks Desa Giripurno diwujudkan melalui pengembangan eduwisata berbasis potensi lokal. Eduwisata merupakan pendekatan pariwisata yang mengintegrasikan unsur pendidikan dan pengalaman wisata. (Pitman et al., 2010) mendefinisikan eduwisata sebagai perjalanan yang dirancang untuk memberikan pengalaman belajar bermakna melalui keterlibatan langsung dengan potensi lokal, baik alam, budaya, maupun sistem produksi.

Dalam konteks pertanian, eduwisata berkembang menjadi agro-eduwisata yang memanfaatkan aktivitas dan lingkungan pertanian sebagai daya tarik sekaligus media pembelajaran. (Olsen, 2009) menyatakan bahwa agrowisata yang berhasil mampu menciptakan nilai tambah ganda, yaitu meningkatkan pendapatan petani, memperpanjang rantai nilai produk, serta mengedukasi masyarakat tentang sistem pangan lokal. Meskipun demikian, pengembangan eduwisata tidak lepas dari risiko kelembagaan.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka analisis menggunakan teori manajemen POAC untuk mengkaji kualitas tata kelola BUMDes dari tahap perencanaan hingga pengawasan. Konsep BUMDes memiliki peran ganda sebagai entitas ekonomi dan instrumen pemberdayaan masyarakat. Sedangkan, konsep eduwisata berbasis potensi lokal menjadi konteks empiris untuk menguji penerapan kedua konsep tersebut di lapangan. Ketiga elemen ini membentuk kerangka konseptual untuk menganalisis pengelolaan Eduwisata Manahayu Holistic Farm.

A. Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang paling menentukan arah dan kualitas seluruh proses pengelolaan berikutnya. (Terry, 1977) perencanaan yang efektif meliputi penetapan tujuan, pengenalan sumber daya, serta penyusunan langkah yang realistis dan terukur. Dalam konteks BUMDes, perencanaan yang baik bukan sekadar dokumen administratif, melainkan cerminan dari visi pembangunan desa yang berakar pada kebutuhan dan potensi lokal masyarakat. Perencanaan eduwisata Manahayu diinisiasi dari visi kepala desa yang berorientasi pada pemanfaatan potensi pertanian lokal. Hal diungkapkan oleh Kepala Desa Giripurno:

"Ya tujuan utamanya pendirian Manahayu ini sebenarnya untuk memanfaatkan potensi yang ada di Desa Giripurno agar memberikan manfaat bagi masyarakat desa tentunya. Desa kami ini pada dasarnya merupakan desa pertanian sehingga kami ingin mengembangkan sebuah tempat yang tidak hanya menjadi lokasi wisata saja tetapi bisa untuk memperkenalkan kegiatan pertanian." (Wawancara dengan Kepala Desa Giripurno, 18 Februari 2026).

Pernyataan memberikan penjelasan bahwa eduwisata Manahayu tidak dirancang semata sebagai destinasi wisata konvensional, melainkan sebagai instrumen pengembangan identitas desa berbasis pertanian. Sejalan dengan (Bryson, 2018) bahwa perencanaan strategis pada organisasi semi-publik seperti BUMDes harus berorientasi pada penciptaan nilai publik (*public value creation*), bukan hanya pencapaian target finansial. Dengan demikian, perencanaan Manahayu secara normatif telah melampaui logika bisnis semata dan menempatkan pemberdayaan masyarakat sebagai tujuan fundamental.

Lebih lanjut, Sekretaris Desa (Sekdes) menambahkan perspektif yang kritis:

"Sejak awal saya memang memiliki pemikiran bahwa desa ini perlu memiliki satu lokasi yang dapat menjadi pusat pengembangan potensi desa... Namun saya sebenarnya tidak ingin menyebutnya sebagai desa wisata sepenuhnya, karena karakter desa kami memang masih didominasi oleh kegiatan pertanian." (Wawancara dengan Sekdes, 20 Februari 2026).

Pernyataan sekdes ini mengandung ketegangan konseptual yang menarik untuk dikritisi. Di satu sisi, terdapat kesadaran yang kuat tentang identitas desa sebagai komunitas pertanian. Di sisi lain, pengembangan eduwisata secara inheren membawa logika pariwisata yang mensyaratkan komodifikasi ruang dan aktivitas pertanian. (Phillip et al., 2010) dalam *Tourism Management* memperingatkan bahwa tanpa tata kelola yang kuat, transformasi kawasan pertanian menjadi destinasi wisata berisiko meminggirkan petani kecil dari manfaat ekonomi yang dihasilkan. Ketegangan antara identitas pertanian dan tuntutan pariwisata ini seharusnya menjadi isu sentral dalam perencanaan.

Pada dimensi teknis, perencanaan Manahayu didukung oleh penyusunan dokumen Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) tahun 2021 sebagai pedoman pengembangan kawasan. Sekdes menguraikan:

"Awal perencanaan kita terlebih dahulu menentukan gambaran besar mengenai konsep yang ingin dikembangkan di Manahayu... kemudian menyusun rencana pengembangan yang saya buat yaitu buku ini, Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan Manahayu tahun 2021. Adapun program-program dirancang agar terintegrasi sehingga dapat mendukung pengembangan Manahayu." (Wawancara Sekdes, 20 Februari 2026).

Keberadaan RTBL sebagai dokumen perencanaan formal merupakan indikator positif dari kematangan proses perencanaan. Dokumen ini menunjukkan bahwa pengembangan Manahayu tidak dilakukan secara ad hoc, melainkan melalui proses perancangan yang sistematis dan berorientasi jangka panjang. (Arifudin et al., 2021) menegaskan bahwa penyusunan program yang terencana dengan baik memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang

tersedia, baik sumber daya manusia, alam, maupun budaya secara lebih efektif dan efisien.

Akan tetapi, terdapat celah kritis yang perlu dicermati. Temuan lapangan mengungkap bahwa pada tahap awal, masyarakat masih menghadapi keterbatasan pemahaman terhadap konsep eduwisata. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses perencanaan belum sepenuhnya bersifat partisipatif. Hal ini menjadi sebuah kelemahan yang secara teoritis signifikan. (Arnstein, 1969) dalam klasifikasinya tentang tangga partisipasi menegaskan bahwa perencanaan yang otentik mensyaratkan keterlibatan masyarakat sejak tahap perumusan masalah dan penetapan tujuan, bukan hanya pada tahap sosialisasi. Ketika masyarakat belum memahami konsep eduwisata pada saat perencanaan berlangsung, terdapat risiko bahwa program yang dirancang lebih mencerminkan visi elit desa daripada kebutuhan nyata masyarakat. Kondisi ini juga berpotensi menghambat partisipasi aktif masyarakat dalam tahap pelaksanaan, mengingat partisipasi yang genuine mensyaratkan pemahaman yang memadai tentang program yang dijalankan (Fahmi & Yulianto, 2024).

Selain itu, perencanaan paket kegiatan eduwisata yang mengintegrasikan pertanian, edukasi, dan pariwisata menunjukkan kesadaran pengelola akan potensi nilai tambah berganda yang dapat diciptakan. (Darmayasa et al., 2025) menegaskan bahwa eduwisata yang efektif tidak hanya berorientasi pada aspek rekreasi, tetapi juga menekankan nilai edukatif yang memberikan pengalaman nyata kepada pengunjung. Integrasi ketiga dimensi ini secara konseptual tepat, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas implementasi di lapangan. Hal tersebut menjadi tantangan yang akan dibahas pada fungsi pelaksanaan.

Secara keseluruhan, fungsi perencanaan dalam pengelolaan eduwisata Manahayu telah menunjukkan fondasi yang cukup kuat dari sisi formal, ditandai dengan kejelasan visi, keberadaan dokumen RTBL, dan integrasi konsep eduwisata. Namun terdapat dua kelemahan struktural yang perlu diperhatikan: pertama, minimnya partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan awal; dan kedua, belum adanya mekanisme evaluasi perencanaan yang terstandarisasi untuk mengukur ketercapaian tujuan jangka panjang secara sistematis.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara bersama Direktur BUMDes, perencanaan yang dilakukan dalam pengelolaan diawali dengan identifikasi potensi lokal yang dimiliki Desa Giripurno. Direktur menguraikan:

"Dalam tahap perencanaan program yang ada di Manahayu awalnya melihat potensi yang dimiliki oleh Desa Giripurno, karena desa ini memiliki karakter sebagai desa pertanian, maka program-program yang dirancang juga disesuaikan dengan potensi tersebut, seperti kegiatan pertanian, peternakan dan pengembangan produk lokal."
(Wawancara Direktur, 1 Desember 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan telah mempertimbangkan kesesuaian antara potensi desa dengan program yang dirancang, sehingga kegiatan yang dilaksanakan tidak bersifat umum, melainkan berbasis pada keunggulan lokal yang dimiliki. Dalam perspektif manajemen, pendekatan ini mencerminkan perencanaan yang strategis karena mampu mengintegrasikan sumber daya yang ada dengan kebutuhan pengembangan eduwisata, sehingga diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi perekonomian masyarakat desa secara berkelanjutan.

B. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang menentukan bagaimana sumber daya dikelompokkan, diarahkan, dan dikoordinasikan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan. (Hasibuan, 2011) mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, mencakup penempatan sumber daya manusia sesuai bidang tugasnya, penyediaan sarana prasarana, serta penetapan wewenang dan tanggung jawab kepada setiap individu yang terlibat. Efektivitas pengorganisasian sangat menentukan kelancaran koordinasi antar unit dan kemampuan organisasi dalam merespons tantangan operasional secara adaptif. Temuan penelitian mengungkap bahwa pengelolaan eduwisata Manahayu mengalami pergeseran kelembagaan yang signifikan dari pengelolaan langsung oleh Pemerintah Desa kepada BUMDes Girimulyo. Kepala Desa menjelaskan:

"Untuk struktur organisasinya ada waktu itu masih dipegang sama Pemdes, nah setelah itu diserahkan ke BUMDes, nah sekarang BUMDes lah yang mengelola. BUMDes Girimulyo yang bertanggung jawab dalam mengembangkan unit Manahayu ini. Kalau secara urutan lembaga, BUMDes berada di bawah pembinaan Pemerintah Kota Batu, sementara saya berperan sebagai komisaris dan BPD yang berperan sebagai pengawas." (Wawancara Kepala Desa, 18 Februari 2026).

Pergeseran kelembagaan ini perlu dianalisis secara kritis, bukan sekadar dilihat sebagai proses administrasi biasa. Secara teoretis, penyerahan pengelolaan dari Pemerintah Desa kepada BUMDes mencerminkan upaya *profesionalisasi* tata kelola. Langkah yang secara konseptual tepat karena BUMDes memiliki fleksibilitas manajerial yang lebih besar dibandingkan birokrasi pemerintah desa (Kurniawan & Septiningsih, 2024). Namun, pergeseran ini juga membawa risiko struktural yang perlu diantisipasi: posisi kepala desa sebagai komisaris berpotensi menciptakan konflik kepentingan antara fungsi pembinaan dan fungsi pengawasan yang seharusnya bersifat independen. (Ostrom, 1990) dalam teori tata kelola sumber daya bersama (*common pool resources*) menegaskan bahwa pemisahan yang jelas antara

peran pengelola dan pengawas merupakan prasyarat bagi keberlanjutan kelembagaan komunitas. Tanpa pemisahan yang tegas, mekanisme akuntabilitas menjadi lemah dan rentan terhadap praktik pengelolaan yang tidak transparan.

Pada tataran operasional, pengorganisasian Manahayu dilakukan melalui pembentukan unit-unit usaha yang memiliki tanggung jawab spesifik. Sekdes menjelaskan:

"Pengelolaan Manahayu diserahkan ke BUMDes. Nah BUMDes memiliki unit-unit untuk melakukan pengelolaan. Setiap unit usaha memiliki tanggung jawab terhadap kegiatan yang menjadi bagiannya. Misalnya unit pertanian bertugas mengelola kegiatan pertanian yang ada di kawasan tersebut, sementara unit lain dapat menangani kegiatan peternakan, perikanan, maupun pengolahan produk." (Wawancara Sekdes, 20 Februari 2026).

Pola pembagian kerja ini mencerminkan penerapan spesialisasi fungsional secara horizontal pada beberapa unit seperti pertanian, peternakan, perikanan, dan pengolahan produk masing-masing menjalankan fungsi spesifiknya. Secara vertikal, hierarki kewenangan terbentuk dari Pemerintah Kota Batu sebagai pembina, kepala desa sebagai komisaris, pengurus BUMDes sebagai pengelola, hingga unit-unit usaha sebagai pelaksana lapangan. (Mintzberg, 1993) menegaskan bahwa struktur organisasi yang efektif adalah yang mampu menyeimbangkan standarisasi dengan fleksibilitas, sebuah keseimbangan yang sangat dibutuhkan dalam konteks pengelolaan eduwisata yang dinamis.

Namun, temuan penelitian juga mengindikasikan adanya kelemahan koordinasi yang perlu dikritisi. Meskipun pembagian unit usaha telah terbentuk, koordinasi antar unit dalam memberikan pengalaman eduwisata yang terintegrasi kepada pengunjung masih menghadapi tantangan. Dalam konteks agrowisata, pengalaman pengunjung yang berkualitas justru bergantung pada integrasi yang mulus antar berbagai unit pertanian, kuliner, penginapan, dan interpretasi budaya harus beroperasi sebagai satu kesatuan pengalaman, bukan sebagai unit-unit yang berjalan sendiri-sendiri (Olsen, 2009). Ketiadaan mekanisme koordinasi lintas unit yang terstruktur merupakan celah organisasional yang berisiko menurunkan kualitas pengalaman pengunjung secara keseluruhan.

Di samping itu, keterlibatan lembaga desa lainnya dalam mendukung program Manahayu menunjukkan adanya upaya membangun ekosistem kelembagaan yang inklusif. Namun keterlibatan ini perlu dilembagakan dalam bentuk mekanisme koordinasi yang formal, bukan sekadar bersifat ad hoc. Hal ini agar kontribusi setiap lembaga dapat dioptimalkan dan dipertanggungjawabkan secara sistematis. Dengan demikian, fungsi pengorganisasian Manahayu telah

memiliki kerangka dasar yang memadai, namun masih memerlukan penguatan pada aspek koordinasi lintas unit dan kejelasan mekanisme akuntabilitas kelembagaan.

Berdasarkan hasil wawancara, proses pengorganisasian dalam pengelolaan Eduwisata Manahayu dilakukan dengan mengutamakan masyarakat lokal Desa Giripurno sebagai tenaga kerja. Pemilihan tenaga kerja tidak hanya didasarkan pada domisili, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh masing-masing individu. Uraian Direktur BUMDes:

"Jadi porsesnya kita lebih mengutamakan masyarakat yang berasal dari Desa Giripurno. Lalu melihat kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh calon tenaga kerja tersebut." (Wawancara Direktur, 1 Desember 2025).

Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes berupaya memberdayakan masyarakat setempat sekaligus menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensinya. Dalam perspektif manajemen, langkah ini mencerminkan fungsi *organizing* yang efektif karena mampu mengintegrasikan aspek pemberdayaan masyarakat dengan prinsip penempatan kerja berdasarkan keahlian, sehingga mendukung kelancaran operasional serta meningkatkan kualitas pengelolaan eduwisata secara optimal.

C. Pelaksanaan

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling menentukan konversi rencana menjadi hasil nyata. (Terry, 1977) mendefinisikan pelaksanaan sebagai upaya menggerakkan seluruh anggota organisasi agar bekerja secara terkoordinasi, bermotivasi tinggi, dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Amalia et al., 2024) menegaskan bahwa fungsi pelaksanaan menempatkan manusia sebagai aktor sentral, karena keberhasilan program sangat ditentukan oleh kemauan dan kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Dalam pelaksanaan pengelolaan Manahayu digerakkan melalui dua dimensi komunikasi yang saling melengkapi: komunikasi internal antara Pemerintah Desa dan BUMDes, serta komunikasi eksternal melalui kegiatan promosi. Kepala Desa menjelaskan pola komunikasi internal yang terbangun:

"Biasanya komunikasi dilakukan melalui koordinasi antara Pemdes dengan pengurus BUMDes sebagai pihak yang mengelola operasional di Manahayu. Melalui komunikasi tersebut kita membahas berkaitan dengan pengelolaan hingga perkembangan kegiatan yang sedang berjalan." (Wawancara Kepala Desa, 18 Februari 2026).

Koordinasi rutin antara Pemerintah Desa dan BUMDes mencerminkan adanya upaya menjaga sinkronisasi antar aktor kelembagaan dalam pelaksanaan program. (Hamzah et al., 2025) menegaskan bahwa pola komunikasi dua arah yang terstruktur tidak hanya berfungsi sebagai sarana koordinasi teknis, tetapi juga sebagai media partisipasi yang memperkuat keterlibatan berbagai aktor dalam pengelolaan program. Namun demikian, koordinasi yang hanya melibatkan Pemerintah Desa dan BUMDes tanpa melibatkan masyarakat secara langsung berpotensi menciptakan gap implementasi. Keputusan yang diambil di level manajerial tidak selalu mencerminkan realitas dan kebutuhan di tingkat lapangan.

Pada dimensi komunikasi eksternal, upaya promosi yang dilakukan masih bertumpu pada pendekatan informal berbasis kegiatan masyarakat. Seorang warga Dusun Krajan, DN, mengungkapkan:

"Oh ini ada Manahayu... kalau promosi semacam apa ya, semacam kegiatan masyarakat itu yang dilakukan pemerintahan desa Giripurno dan kadang sering kita laksanakan di Manahayu sehingga secara tidak langsung warga juga mengetahui kalau di sini ada penginapan." (Wawancara dengan DN, 14 Februari 2026).

Pernyataan ini mengungkap paradoks yang secara analitis penting: di satu sisi, promosi berbasis komunitas (*word-of-mouth*) menunjukkan adanya pelibatan masyarakat secara organik dalam penyebaran informasi, yang merupakan kekuatan berbasis kepercayaan sosial. Di sisi lain, ketergantungan pada promosi informal tanpa strategi pemasaran digital yang terstruktur menjadi kelemahan serius dalam era persaingan pariwisata yang semakin digital. (Amier, 2024) menegaskan bahwa terbatasnya pemanfaatan media sosial dan platform digital berdampak langsung pada jangkauan informasi yang tidak optimal.

(Mistriani & Putra, 2023) menunjukkan bahwa pengembangan paket wisata yang dipromosikan melalui platform digital secara signifikan meningkatkan jangkauan pasar sekaligus mengintegrasikan berbagai potensi lokal menjadi produk yang kompetitif. Pemanfaatan kanal digital yang tidak maksimal berarti pengelola Manahayu belum mengoptimalkan keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Oleh karena itu, permasalahan ini harus segera diatasi melalui penguatan strategi pemasaran digital yang lebih sistematis. Lebih jauh, efektivitas pelaksanaan juga dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dalam menggerakkan masyarakat dan karyawan. (Bass & Avolio, 1994) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terbukti lebih efektif dalam mendorong partisipasi aktif anggota organisasi berbasis komunitas dibandingkan kepemimpinan yang semata bertumpu pada instruksi formal. Temuan lapangan menunjukkan bahwa penggerakan masyarakat dilakukan melalui pendekatan partisipatif dengan memanfaatkan kegiatan

komunitas sebagai sarana promosi tidak langsung sebuah strategi yang secara konseptual tepat, namun masih perlu diperkuat dengan program peningkatan kapasitas masyarakat yang lebih terstruktur agar partisipasi yang terbangun bersifat substantif, bukan sekadar mobilisasi semu. Tidak hanya itu, kegiatan promosi juga dilakukan melalui pemanfaatan media sosial, Instagram, sebagai sarana penyebaran informasi kepada masyarakat. Uraian Direktur BUMDes:

"Ya kita melakukan promosi lewat media sosial instagram, Biasanya akan ada upload seperti menjelang bulan puasa. Tujuannya agar pengunjung tau informasi tentang manahayu." (Wawancara Direktur, 1 Desember 2025).

Dalam perspektif manajemen, hal ini menunjukkan bahwa fungsi *actuating* telah dijalankan melalui pemanfaatan teknologi digital sebagai media komunikasi eksternal. Namun demikian, kegiatan promosi tersebut masih bersifat sederhana dan belum dilakukan secara terstruktur, sehingga diperlukan pengembangan strategi pemasaran digital yang lebih optimal agar jangkauan informasi dapat lebih luas dan mampu meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan.

D. Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen penutup yang memastikan seluruh rangkaian perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan berjalan sesuai arah yang ditetapkan. (Aswaruddin et al., 2024) menegaskan bahwa pengawasan yang efektif tidak hanya berfokus pada penilaian hasil akhir, tetapi juga pada pemantauan proses secara berkelanjutan sehingga koreksi dapat dilakukan sejak dini sebelum penyimpangan berkembang menjadi masalah yang lebih besar. (Hartmann et al., 2020) menambahkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang efektif harus mencakup tiga komponen yang saling berkaitan: standar kinerja yang jelas, mekanisme pengukuran yang andal, dan prosedur tindak lanjut yang responsif.

Penelitian ini menganalisis fungsi pengawasan melalui tiga indikator: standar pengawasan, perawatan fasilitas, dan upaya koreksi.

Pada aspek standar pengawasan, temuan menunjukkan bahwa mekanisme utama yang digunakan adalah pelaporan berkala dari BUMDes kepada Pemerintah Desa setiap tiga bulan sekali. Kepala Desa menjelaskan:

"Salah satunya saya meminta laporan secara berkala dari pihak BUMDes. Biasanya setiap tiga bulan sekali saya meminta laporan terkait tindak lanjut kegiatan serta perkembangan yang ada di Manahayu." (Wawancara Kepala Desa, 18 Februari 2026).

Mekanisme pelaporan triwulanan ini perlu dikritisi secara konstruktif. Di satu sisi, keberadaan mekanisme pelaporan formal menunjukkan adanya sistem

akuntabilitas yang telah terlembaga. Di sisi lain, interval tiga bulan terlalu panjang untuk mendeteksi dan mengoreksi permasalahan operasional yang bersifat dinamis dalam pengelolaan destinasi wisata. Standar pelaporan yang efektif dalam industri pariwisata umumnya mensyaratkan pemantauan yang jauh lebih frekuen, setidaknya bulanan untuk aspek keuangan dan mingguan untuk aspek operasional dan kepuasan pengunjung ((Anthony & Govindarajan, 2007). Lebih kritis lagi, temuan lapangan mengungkap bahwa BUMDes pernah terlambat menyampaikan laporan, sebagaimana diakui Sekdes:

"Ini saya kemarin barusan kirim surat kepada BUMDes. BUMDes agak telat untuk kirim laporan, bersurat untuk kirim laporannya segera untuk kami masukan." (Wawancara Sekdes, 20 Februari 2026).

Keterlambatan pelaporan ini bukan sekadar masalah administratif, tetapi mengindikasikan adanya kelemahan budaya akuntabilitas dalam kelembagaan BUMDes. (Devi et al., 2022) menemukan bahwa lemahnya pengawasan merupakan tantangan yang paling konsisten dan berulang dalam pengelolaan BUMDes, dan keterlambatan pelaporan merupakan salah satu manifestasi paling nyata dari kelemahan tersebut. Apabila mekanisme pelaporan yang sederhana saja belum dapat dilaksanakan secara konsisten, maka terdapat pertanyaan serius tentang kapasitas BUMDes dalam menjalankan sistem pengawasan yang lebih kompleks.

Pada aspek perawatan fasilitas, pengawasan dilakukan melalui penekanan terhadap standar kebersihan dan konsistensi kualitas produk. Karyawan Manahayu, Tomi, unit kuliner di Manahayu mengungkapkan:

"Hal yang selalu ditekankan untuk menjaga kebersihan. Karena kebersihan menjadi hal penting bagi karyawan yang bekerja di dapur seperti saya. Selain itu juga kami memperhatikan plating makanan serta juga rasa makanan agar tetap konsisten." (Wawancara dengan Tomi, 14 Februari 2026).

Meskipun penekanan pada kebersihan dan konsistensi kualitas produk merupakan hal yang positif, perlu dikritisi bahwa standar pengawasan fasilitas yang diterapkan masih bersifat informal dan tidak terdokumentasi. Karyawan lain, Johan, mengakui bahwa arahan yang diterima masih bersifat umum tanpa standar operasional yang jelas. Johan mengungkapkan:

"Secara khusus tidak banyak sih mas, biasanya saya hanya diarahkan untuk menjaga dan merawat fasilitas yang ada di Manahayu." (Wawancara dengan Johan, 14 Februari 2026).

Absennya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terdokumentasi merupakan kelemahan serius dalam fungsi pengawasan, karena tanpa SOP yang

jas, standar kualitas menjadi bergantung pada interpretasi individual karyawan yang dapat sangat bervariasi (Anthony & Govindarajan, 2007). Dalam konteks industri pariwisata yang sangat kompetitif, inkonsistensi standar layanan merupakan salah satu penyebab utama rendahnya kepuasan dan loyalitas pengunjung (Parasuraman et al., 1988) dalam *Journal of Marketing*.

Pada aspek upaya koreksi, temuan penelitian menunjukkan hal yang relatif lebih positif. Pengelola melaksanakan evaluasi rutin setiap minggu yang secara khusus membahas umpan balik dari pengunjung. Karyawan Manahayu, Johan, mengungkapkan:

"Evaluasi dilakukan itu sekitar satu minggu sekali mas. Nantinya dalam evaluasi tersebut biasanya dibahas mengenai kritik dan masukan dari konsumen ataupun hal-hal yang perlu diperbaiki dalam pelayanan. Nah di situlah untuk mencari solusi bersama agar pelayanan ke depannya bisa lebih baik." (Wawancara, 14 Februari 2026).

Evaluasi mingguan dilakukan untuk melihat umpan balik dari pengunjung. Praktik ini memudahkan pengelola untuk lebih adaptif memperbaiki pelayanan kepada wisatawan. Setiap triwulan para pengelola BUMDes Mahanayu melaporkan hasil evaluasi kepada Pemerintah Desa. Terdapat dualisme mekanisme pengawasan yang menarik untuk dikritisi: di level manajerial terdapat pelaporan triwulanan yang terlembaga namun tidak responsif, sementara di level operasional terdapat evaluasi mingguan yang responsif namun belum terlembaga secara formal. Idealnya, kedua mekanisme ini harus terintegrasi dalam satu sistem pengawasan yang berjenjang. Evaluasi operasional mingguan menjadi input bagi pelaporan manajerial yang lebih frekuen, bukan sebagai dua sistem yang berjalan secara paralel tanpa koneksi yang jelas. Berdasarkan hasil wawancara, pengawasan dalam pengelolaan Eduwisata Manahayu dilakukan dengan memastikan bahwa setiap program berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Uraian Direktur BUMDes:

"Memastikan bahwa program-program yang dijalankan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Biasanya evaluasi dilakukan secara berkala sehingga melalui proses tersebut dapat melihat perkembangan kegiatan yang telah dijalankan." (Wawancara Direktur, 1 Desember 2025).

Melalui evaluasi tersebut, pengelola dapat memperoleh gambaran mengenai capaian kegiatan sekaligus menjadi dasar dalam menentukan langkah perbaikan yang diperlukan. Dalam perspektif manajemen, hal ini menunjukkan bahwa fungsi *controlling* telah dijalankan melalui mekanisme pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan. Namun demikian, efektivitas pengawasan perlu ditingkatkan untuk memastikan tindak lanjut hasil evaluasi agar perbaikan yang direncanakan dapat diimplementasikan secara optimal.

Secara keseluruhan, fungsi pengawasan dalam pengelolaan eduwisata Manahayu menunjukkan kondisi yang secara konseptual dapat digambarkan sebagai *pengawasan yang asimetris* lebih kuat pada level operasional bawah (evaluasi mingguan layanan) namun lemah pada level manajerial atas (pelaporan triwulanan yang tidak konsisten, absennya SOP tertulis). (Siswati et al., 2024) mengidentifikasi pola serupa dalam pengelolaan wisata komunitas lainnya, di mana kelemahan pengawasan di level manajerial merupakan titik rapuh yang paling konsisten dan berdampak pada keberlanjutan pengelolaan dalam jangka panjang. Penguatan fungsi pengawasan melalui penyusunan SOP yang terdokumentasi, pemangkasan interval pelaporan, dan integrasi sistem pengawasan operasional dengan manajerial merupakan prioritas paling mendesak dalam perbaikan tata kelola eduwisata Manahayu ke depan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis peran BUMDes Girimulyo dalam pengelolaan Eduwisata Manahayu Holistic Farm di Desa Giripurno dengan menggunakan kerangka teori manajemen POAC dari (Terry, 1977). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat fungsi manajemen telah diterapkan, namun efektivitasnya belum merata. Pada fungsi perencanaan, memiliki dasar melalui dokumen RTBL tahun 2021, namun prosesnya masih bersifat top-down dengan keterlibatan masyarakat yang terbatas. Pada fungsi pengorganisasian, pengalihan pengelolaan kepada BUMDes menunjukkan upaya profesionalisasi, tetapi berpotensi menimbulkan konflik peran karena kepala desa juga berfungsi sebagai komisar. Pada fungsi pelaksanaan, partisipasi masyarakat menjadi kekuatan utama, meskipun promosi masih bersifat informal dan belum didukung strategi pemasaran digital yang optimal. Sementara itu, pada fungsi pengawasan, evaluasi operasional telah berjalan rutin, namun pelaporan belum konsisten dan belum didukung SOP yang jelas. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu dilakukan pada satu lokasi. Selain itu, waktu penelitian yang terbatas pada bulan Desember 2025 membuat data yang diperoleh hanya menggambarkan kondisi pada periode tertentu. Fokus penelitian yang hanya pada pengelolaan eduwisata Manahayu dan belum menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji aspek lain seperti kapasitas sumber daya manusia dan keberlanjutan pengelolaan eduwisata.

IMPLIKASI PRAKTIS & TEORITIS

Penelitian ini menghasilkan implikasi praktis dan teoritis dalam pengelolaan eduwisata. Secara praktis, diperlukan peningkatan partisipasi masyarakat sejak tahap perencanaan, optimalisasi strategi pemasaran untuk meningkatkan kunjungan wisatawan, serta penguatan sistem pengawasan melalui penyusunan standar

operasional prosedur (SOP). Secara teoritis, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan teori manajemen POAC dalam konteks BUMDes belum berjalan secara seimbang, setiap fungsi manajemen masih bervariasi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan tidak hanya bergantung pada keberadaan fungsi manajemen secara formal, tetapi juga pada kualitas implementasinya.

REFERENCES

- Amalia, R., Safar, A. W., Kahar, A., & Liow, E. D. P. (2024). Manajemen Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Daya Tarik Wisata Alam Di Desa Lelean Nono Kecamatan Baolan Kabupaten Tolitoli. *Jurnal Sektor Publik*, 1(1), 29–33.
- Amier, D. Y. (2024). Strategi Pengembangan Eduwisata dan Ekowisata Berbasis Masyarakat: di Desa Lebakmuncang Ciwidey. *Masyarakat Pariwisata: Journal of Community Services in Tourism*, 5(2), 135–143.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (Nomor v. 10). McGraw-Hill. <https://books.google.co.id/books?id=S7CAPwAACAAJ>
- Arifudin, M., Sholeha, F. Z., & Umami, L. F. (2021). Planning (Perencanaan) Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(02), 162–183.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35(4), 216–224.
- Aswaruddin, A., Handini, N., Melisa, W., Ardiyani, F., Mahrani, B., & Purba, A. Z. (2024). Pengendalian dan Pengawasan dalam Manajemen Organisasi Pendidikan. *MUDABBIR Journal Research and Education Studies*, 4(2), 244–251.
- Aurelia, P., & Sukmana, H. (2025). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Sumorame Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 10(4), 882–902.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=gX1ZDwAAQBAJ>
- Darmayasa, D., Nugraha, P. A., Nasution, S., Suarjana, I. W., Putra, A. M., Rante, M. W., Dinan, R., Prihartini, I., Sumarno, E., & Sibero, B. M. T. (2025). *Eduwisata di Indonesia: Potensi, peran, dan strategi*. Star Digital Publishing.
- Devi, L. P. P. I., Suamba, I. K., & Arisena, G. M. K. (2022). Manajemen, Tantangan dan Hambatan Badan Usaha Milik Daesa (BUM Desa). *Jurnal Hexagro*, 6(1), 22–36.
- Endah, K. (2020). Pemberdayaan masyarakat: Menggali potensi lokal desa. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 135–143.
- Erin, M. F. (2025). Strategi Pengembangan Objek Wisata Siantan Park oleh Pemerintah Desa Kuntu Darussalam Kecamatan Kampar Kiri Kabupaten Kampar Provinsi Riau. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(4), 918–931.
- Fahmi, T., & Yulianto, Y. (2024). Penguatan Kapasitas BUMDes dan Prakarsa BUMDesma di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu. *Kreativasi: Journal of Community Empowerment*, 3(2), 203–213.

- Hamzah, R. H., Nugroho, A., & Nuryanti, N. (2025). Strategi Komunikasi dalam Pengembangan Wisata Edukatif di Desa Wisata Wahana Candi. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 12(2), 979–986.
- Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V. (2020). *EBOOK: Management Control Systems*, 2e. McGraw Hill.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Januar, A. (2021). Peran Kepala Desa Terhadap Pembangunan Di Desa Wates Kecamatan Jenangan Kabupaten Ponorogo. *Administratio*.
- Kurniawan, I. D., & Septiningsih, I. (2024). Pendampingan BUMDesa: Peran Strategis Bumdes Dan Revitalisasi Ekonomi Desa Di Kabupaten Karanganyar, Klaten, dan Sukoharjo. *Jurnal Atma Inovasia*, 4(3), 94–98.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. sage.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Mistriani, N., & Putra, D. T. (2023). Pemberdayaan masyarakat berbasis pemasaran digital: Paket wisata terintegrasi di Kota Semarang. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 4(3), 2501–2507.
- Olsen, D. H. (2009). M. Sznajder, L. Prezezbórska, F. Scrimgeour (2009) *Agritourism*. CABI Publishing. Electronic version. 301 pages. 197–199.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12–40.
- Phillip, S., Hunter, C., & Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism management*, 31(6), 754–758.
- Pitman, T., Broomhall, S., McEwan, J., & Majocha, E. (2010). Adult learning in educational tourism. *Australian Journal of Adult Learning*, 50, 219–239.
- Rozi, R., Maulana, M., & Alamsyah, A. (2024). PERAN BADAN USAHA MILIK DESA DALAM MENGEMBANGKAN USAHA KECIL DI DESA PELAJAU KECAMATAN BANYUASIN III KABUPATEN BANYUASIN. *PARLEMENTER: JURNAL STUDI HUKUM DAN ADMINISTRASI PUBLIK Ученые: Ассоциация Seni Desain dan Komunikasi Visual Indonesia*, 1(3), 267–277.
- Siswati, S., Rina, L., & Santoso, T. N. B. (2024). MANAJEMEN USAHA DALAM UPAYA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA WISATA MERBABU PARK DESA KOPENG. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 49–62.
- Sururi, A. (2019). Inovasi Kebijakan Partisipasi Publik Dalam Pengelolaan Dan Pengembangan Pariwisata (Studi Pada Kawasan Ekowisata Situterate Desa Situterate Kecamatan Cikande Kabupaten Serang). *Jurnal Administrative Reform*, 6(3), 110–121.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of Management* (7th Edition). Richard D. Irwin, Inc.
- Wulandari, H. A., & Choiriyah, I. U. (2026). Market Management Policy for Enhancing the Local Revenue of Ngaban Village, Sidoarjo Regency: Kebijakan Pengelolaan Pasar untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Ngaban Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 11(1), 169–197.