

Analisis Praktik Tata Kelola Organisasi Publik Dalam Pengelolaan Bumdes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu

Divia Octaviona Nur Romadhoni¹, Wiwin Khumayroh², Hanan Titis Hidayat³

^{1,2,3}Program Studi Administrasi Publik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Jawa Timur, Surabaya

Email: 23041010018@student.upnjatim.ac.id¹, 23041010162@student.upnjatim.ac.id²,
hanan_titis.adpub@upnjatim.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis tata kelola organisasi pada BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu di Desa Hendrosari, Kabupaten Gresik, menggunakan perspektif *agile governance*. Penelitian dilatarbelakangi oleh pentingnya tata kelola organisasi dalam mendukung keberhasilan BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa serta adanya penurunan jumlah wisatawan yang menunjukkan perlunya penguatan pengelolaan organisasi. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap Direktur BUMDes, Penasihat BUMDes, dan Kepala Unit Usaha Wisata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes telah menerapkan enam prinsip *agile governance*, yaitu *good enough governance*, *business driven*, *human focused*, *based on quick wins*, *systematic and adaptive approach*, serta *simple design and continuous refinement*. Penerapan prinsip-prinsip tersebut terlihat dari kemampuan pengelola dalam menyesuaikan kebijakan dengan kondisi lapangan, mengembangkan usaha yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, mendorong partisipasi warga, menciptakan keberhasilan awal yang berdampak pada ekonomi desa, serta melakukan inovasi dan evaluasi secara berkelanjutan. Meskipun demikian, pengelolaan BUMDes masih menghadapi tantangan berupa penurunan jumlah wisatawan, keterbatasan inovasi, dan belum optimalnya partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan penguatan strategi inovasi, promosi, dan pemberdayaan masyarakat guna meningkatkan keberlanjutan dan daya saing desa wisata.

Kata kunci : BUMDes, tata kelola organisasi, agile governance, desa wisata, partisipasi masyarakat.

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational governance of the Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu Village-Owned Enterprise (BUMDes) in Hendrosari Village, Gresik Regency, using the agile governance perspective. The study is motivated by the importance of organizational governance in supporting the success of BUMDes as a village economic institution, as well as a decline in the number of tourists, which indicates the need to strengthen organizational management. The method used is qualitative research with a descriptive approach. Data were obtained through interviews, observations, and documentation of the BUMDes Director, BUMDes Advisors, and the Head of the Tourism Business Unit. The research findings indicate that BUMDes have implemented the six principles of agile governance: *good enough governance*, *business driven*, *human focused*, *based on quick wins*, *systematic and adaptive approach*, and *simple design and continuous refinement*. The application of these principles is evident in the managers' ability to adapt policies to on-the-ground conditions, develop businesses focused on improving community welfare, encourage resident participation, create early successes that impact the village economy, and engage in continuous innovation and evaluation. Nevertheless, BUMDes

management still faces challenges such as a decline in tourist numbers, limited innovation, and suboptimal community participation. Therefore, strengthening strategies for innovation, promotion, and community empowerment is necessary to enhance the sustainability and competitiveness of tourism villages.

Keyword : BUMDes, organizational governance, Agile Governance, tourism villages, community participation

1. PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi desa memerlukan lembaga yang mampu mengelola potensi lokal secara terorganisir dan berkelanjutan. Keberadaan lembaga ekonomi di tingkat desa menjadi penting sebagai sarana pemberdayaan masyarakat dan peningkatan kesejahteraan secara kolektif. BUMDes adalah sebuah lembaga ekonomi desa yang bersumber dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa layanan, dan usaha lainnya yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat desa (Nur et al., 2023). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mencerminkan pilar strategis yang dibentuk untuk mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pemanfaatan potensi lokal secara optimal.

Secara normatif, pembentukan dan pengelolaan BUMDes telah diatur dalam berbagai regulasi, di antaranya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang menegaskan bahwa desa dapat mendirikan BUMDes sebagai upaya meningkatkan perekonomian desa. Ketentuan tersebut kemudian diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 yang mengatur secara lebih rinci mengenai kelembagaan, pengelolaan, serta pengembangan usaha BUMDes. Selain itu, pengelolaan BUMDes juga mengacu pada Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 yang bertujuan meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas dalam pengelolaannya. Regulasi tersebut menunjukkan bahwa pemerintah memberikan perhatian serius terhadap penguatan BUMDes sebagai pilar ekonomi desa.

Kehadiran BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga ekonomi, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan masyarakat desa yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan secara kolektif. Melalui unit usaha yang dikelola, BUMDes diharapkan mampu menciptakan nilai tambah ekonomi, membuka lapangan kerja, serta meningkatkan pendapatan asli desa. Hal ini sependapat dengan (Mundus et al., 2025) yang menegaskan bahwa kehadiran BUMDes diharapkan mampu memperkuat perekonomian masyarakat desa serta berkontribusi dalam menekan angka kemiskinan di wilayah pedesaan. Artinya, keberadaan BUMDes ini menjadi kunci strategis dalam membawa pembangunan desa yang berkelanjutan dan berbasis pada kekuatan lokal sehingga keberhasilan BUMDes menjadi satu hal yang sangat didambakan bagi suatu desa.

Banyak desa yang sudah mendirikan BUMDes, tetapi dalam praktiknya tidak berjalan optimal atau bahkan mati suri. Hal ini membuktikan bahwa faktor penentu keberhasilan BUMDes bukan sekadar pada "ada atau tidak adanya" lembaga tersebut (Sutrisno, 2025). Keberhasilan BUMDes dalam menjalankan fungsinya sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola organisasi yang diterapkan. Tata kelola organisasi yang baik mencerminkan adanya sistem pengelolaan yang terstruktur, jelas, dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini ditunjukkan melalui keterbukaan dalam penyampaian informasi kepada masyarakat, kejelasan dalam pengelolaan keuangan dan kegiatan usaha, adanya pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, serta kemampuan pengelola dalam

menjalankan tugas secara profesional. Penerapan aspek-aspek tersebut tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja organisasi, tetapi juga berperan penting dalam membangun legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa.

Namun demikian, dalam praktiknya masih banyak BUMDes yang menghadapi kendala dalam menerapkan tata kelola organisasi secara optimal. Implementasi konsep BUMDes di berbagai desa di Indonesia masih menghadapi tantangan serius, terutama dalam aspek tata kelola (Latif et al., 2025). Rentetan akar dari permasalahan yang sering muncul antara lain kurangnya keterbukaan dalam pengelolaan keuangan, tidak adanya sistem pelaporan yang jelas dan terstruktur, serta lemahnya mekanisme pengawasan internal. Selain itu, pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan seringkali masih terbatas, sehingga BUMDes cenderung dikelola secara elitis dan kurang mencerminkan kepentingan bersama. Kondisi ini menunjukkan bahwa tata kelola sebuah organisasi publik belum tentu sepenuhnya dijalankan sesuai dengan optimal.

Pengelolaan BUMDes yang melibatkan masyarakat secara aktif dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi usaha dianggap kunci keberhasilan (Tegila et al., 2026). Keterlibatan tersebut menjadi indikator penting dalam menciptakan pengelolaan organisasi yang terbuka dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun demikian, ketika tata kelola organisasi belum berjalan secara optimal, kondisi ini dapat berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes. Ketika pengelolaan organisasi tidak dilakukan secara transparan dan akuntabel, masyarakat cenderung meragukan integritas pengelola dan hasil usaha yang dijalankan. Kondisi ini berimplikasi pada rendahnya partisipasi masyarakat, baik dalam bentuk keterlibatan langsung dalam kegiatan

BUMDes maupun dalam pemanfaatan layanan yang disediakan. Sementara, sebagai lembaga ekonomi berbasis komunitas, keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada dukungan dan partisipasi aktif masyarakat desa.

Menyoroti tata kelola organisasi BUMDes dalam praktiknya, kondisi tersebut dapat dilihat pada BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu yang berlokasi di Desa Hendrosari, Kecamatan Menganti, Kabupaten Gresik. BUMDes ini dikenal sebagai pengelola kawasan wisata berbasis desa dengan konsep edukasi dan rekreasi yang memanfaatkan potensi lokal, khususnya pohon lontar yang menjadi ciri khas desa. Tujuan didirikannya desa wisata Lontar Sewu adalah untuk meningkatkan PADes dan kegiatan ekonomi masyarakat Desa Hendrosari (Dewi & Pradana, 2024). Edu Wisata Lontar Sewu tidak hanya berfungsi sebagai destinasi wisata, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui keterlibatan warga dalam pengelolaan, penyediaan jasa, serta pengembangan produk lokal. Keberadaan BUMDes ini menunjukkan bagaimana potensi desa dapat diolah menjadi kegiatan ekonomi kreatif yang memberikan dampak langsung terhadap masyarakat.

Kondisi desa wisata Lontar Sewu saat ini mengalami penurunan jumlah wisatawan seperti yang diungkapkan oleh Bapak Aristoteles selaku direktur BUMDes Hendrosari. Salah satu faktor terjadinya penurunan jumlah wisatawan tersebut adalah karena kurang optimalnya peran BUMDes Hendrosari dalam mengelola dan mengembangkan desa wisata, seperti sekarang ini BUMDes Hendrosari kurang dalam melakukan inovasi dan melakukan pengembangan di desa wisata (Dewi & Pradana, 2024). meskipun mengalami puncak kunjungan pada 2022 dengan lebih dari 74.000 wisatawan, tren kunjungan menunjukkan penurunan dalam dua tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan perlunya inovasi

berkelanjutan, peningkatan daya saing, dan adaptasi terhadap perubahan preferensi wisatawan (Sya-Sya & Soesiantoro, 2025).

Apabila melihat dari data yang peneliti dapatkan dari BUMDes, menunjukkan jumlah pengunjung desa wisata Lontar Sewu sepanjang tahun 2025 terlihat dari bulan Januari-Desember menunjukkan tren yang tidak stabil, berikut merupakan tabel data pengunjung desa wisata Lontar Sewu pada tahun 2025:

Tabel 1.1 Jumlah Pengunjung BUMDes Edu Wisata Lontar Sewu Tahun 2025

Bulan	Jumlah Pengunjung (orang)
Januari	11.747
Februari	4.312
Maret	268
April	10.855
Mei	6.684
Juni	5.844
Juli	6.079
Agustus	2.862
September	2.755
Oktober	2.525
November	7.412
Desember	5.777
Total	67.140

Sumber: BUMDes Edu Wisata Lontar Sewu, 2026

Tabel diatas menunjukkan jumlah pengunjung Edu Wisata Lontar Sewu sepanjang tahun 2025. Jumlah pengunjung tertinggi berada pada bulan Januari dengan jumlah pengunjung mencapai 11.747 pengunjung, namun pada bulan maret terjadi penurunan drastic di angka 268 pengunjung saja. Pada bulan April terjadi lonjakan jumlah pengunjung hingga 10.855 pengunjung. Selama tahun 2025 jumlah total pengunjung dari bulan januari hingga desember mencapai 67.140 pengunjung.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa dinamika perkembangan jumlah wisatawan tidak hanya dipengaruhi oleh

faktor eksternal, tetapi juga berkaitan erat dengan kualitas pengelolaan organisasi BUMDes sebagai pengelola utama desa wisata. Penurunan tren kunjungan dalam beberapa tahun terakhir mengindikasikan perlunya penguatan dalam sistem pengelolaan yang lebih terarah dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, aspek pengelolaan organisasi menjadi krusial, terutama dalam hal bagaimana informasi dikelola dan disampaikan kepada publik, bagaimana pertanggungjawaban terhadap kegiatan dan keuangan dilakukan, serta bagaimana koordinasi antar pengelola dapat berjalan secara efektif. Selain itu, kemampuan BUMDes dalam mendorong partisipasi masyarakat dan merespons perubahan preferensi wisatawan juga menjadi faktor penting dalam menjaga daya tarik destinasi guna keberlanjutan jalannya BUMDes.

Keberlangsungan BUMDes kurang berperan secara optimal dalam menjaga keberlangsungan desa wisata karena masih ditemukan permasalahan pada peran BUMDes yang berdampak pada pengelolaan dan pengembangan desa wisata Lontar Sewu yaitu terbatasnya pengurus BUMDes serta kurang optimal dalam melakukan pengembangan di desa wisata karena terbatasnya lahan wisata sehingga hal tersebut menjadi salah satu faktor terjadinya penurunan jumlah wisatawan (Dewi & Pradana, 2024). dalam tahap komitmen terhadap proses pada tata kelola desa wisata ini terdapat kendala di SDMnya, yang dimana dari 2000 masyarakat Desa Hendrosari hanya 50 masyarakat saja yang ikut berpartisipasi terhadap tata kelola desa wisata ini secara langsung (Imama et al., 2024).

Permasalahan utama dalam tata kelola BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu tidak hanya terletak pada keterbatasan jumlah pengurus, tetapi juga pada belum optimalnya peran aparatur BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu dalam memanfaatkan masyarakat sebagai bagian integral dari organisasi.

Aparatur BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu cenderung belum mampu menginisiasi pola pengelolaan yang partisipatif dan inklusif, sehingga masyarakat belum ditempatkan sebagai subjek utama dalam pengembangan desa wisata, melainkan masih sebatas objek yang pasif. Padahal, dengan jumlah penduduk yang cukup besar, potensi sumber daya manusia yang dimiliki Desa Hendrosari seharusnya dapat diorganisasi dan diberdayakan untuk mendukung operasional maupun inovasi desa wisata. Ketidakmampuan aparatur BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu dalam mengakomodasi dan mengintegrasikan masyarakat ini menunjukkan adanya kelemahan dalam aspek manajerial, khususnya dalam hal perencanaan partisipatif, distribusi peran, serta penguatan kapasitas masyarakat. Akibatnya, tata kelola yang berjalan menjadi kurang efektif dan tidak berkelanjutan, karena tidak didukung oleh basis partisipasi yang luas. Sehingga dapat ditegaskan bahwa permasalahan tata kelola BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu berakar pada belum optimalnya kinerja aparatur dalam memberdayakan dan melibatkan masyarakat sebagai bagian dari sistem pengelolaan BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu itu sendiri.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa tata kelola organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan BUMDes. Selaras dengan studi (Yuliana & Alinsari, 2022) yang menjelaskan penerapan prinsip tata kelola sangat penting karena dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, dapat mengurangi risiko-risiko yang terjadi akibat lemahnya pengelolaan BUMDes. Tata kelola yang baik tidak hanya berdampak pada kinerja internal organisasi, tetapi juga berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan dan partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang mendalam

mengenai tata kelola organisasi BUMDes guna mengidentifikasi berbagai permasalahan yang ada serta merumuskan upaya perbaikan yang dapat dilakukan. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan gambaran yang komprehensif dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi sektor publik terkhusus pada BUMDes agar mampu menjadi organisasi sektor publik yang berkembang secara berkelanjutan, kompetitif, dan memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat desa.

2. LANDASAN TEORI

Agile governance

Agile governance merupakan konsep tata kelola yang menekankan kemampuan organisasi untuk beradaptasi, merespons perubahan secara cepat, serta menciptakan nilai melalui pengelolaan yang efektif dan inovatif (Suprastiyo et al., 2023). Menurut Huang, Pan, dan Ouyang dalam (Sulastri & Permatasari, 2023), *agile governance* juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara efisien serta menangkap peluang untuk menghasilkan kebijakan yang solutif dan inovatif. Dengan demikian, tata kelola tidak lagi bersifat kaku, melainkan adaptif, responsif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Agile governance terdiri atas enam prinsip, yaitu *good enough governance, business driven, human focused, based on quick wins, systematic and adaptive approach*, serta *simple design and continuous refinement*. Prinsip-prinsip tersebut menekankan pentingnya penyesuaian tata kelola terhadap kebutuhan organisasi, orientasi pada tujuan usaha, keterlibatan manusia,

penghargaan terhadap keberhasilan, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta perbaikan yang berkelanjutan.

Konsep *agile governance* relevan digunakan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan berbagai tantangan yang dihadapi BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu, seperti rendahnya partisipasi masyarakat, keterbatasan kapasitas pengelola, dan penurunan jumlah wisatawan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya tata kelola yang lebih adaptif, partisipatif, dan inovatif agar BUMDes mampu merespons perubahan lingkungan serta menjaga keberlanjutan pengelolaan usaha desa.

3. METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif ini merupakan penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks, dan rinci (Sulistyo, 2019). Penelitian ini difokuskan pada analisis praktik tata kelola organisasi publik pada BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu dengan menggunakan sembilan prinsip *agile governance* sebagai kerangka analisis. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Metode maupun teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, responden pada penelitian ini berjumlah tiga individu yang terdiri dari Direktur BUMDes, Penasihat BUMDes dan Kepala Unit Usaha Wisata.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Prinsip-prinsip *Agile Governance*

Berdasarkan prinsip-prinsip yang ada pada teori *agile governance* (pemerintahan yang cakap dan tangkas). Strategi ini dianalisis berdasarkan enam prinsip dasar: *good enough governance, business driven, human focused, based on quick wins, systematic and adaptive approach, simple design and continuous refinement*.

1. *Good enough governance*

BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu terus berupaya menyesuaikan layanan wisata dengan minat dan kebutuhan pengunjung agar tetap mampu bersaing dan mempertahankan eksistensi desa wisata. Upaya inovasi tersebut juga mencerminkan adanya pola tata kelola yang tidak bersifat kaku, melainkan terbuka terhadap perubahan dan evaluasi berdasarkan kondisi lapangan.

2. *Business driven*

Pengelola BUMDes berupaya menyesuaikan produk wisata dengan kebutuhan dan minat pengunjung agar usaha wisata tetap memiliki daya saing. Upaya tersebut sekaligus mencerminkan pola pengelolaan yang berorientasi pada pengembangan usaha dan peningkatan nilai ekonomi desa sekaligus.

3. *Human focused*

Keterlibatan masyarakat yang tinggi telah membentuk rasa kepemilikan dan kebanggaan kolektif terhadap keberhasilan desa wisata. Kebijakan tersebut memberikan ruang bagi masyarakat untuk memperoleh tambahan pendapatan dari

aktivitas wisata yang berkembang di desa. Tidak hanya itu, kebijakan ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan usaha, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan sosial masyarakat desa. Dengan demikian, keberadaan BUMDes tidak hanya menciptakan peluang kerja, tetapi juga membuka akses ekonomi yang lebih luas bagi masyarakat sekitar.

4. *Based on quick wins*

Pengelolaan BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu tidak hanya berfokus pada pengembangan fasilitas wisata, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap dinamika sosial dan perubahan pasar wisata. Kemampuan untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberlangsungan wisata desa di tengah persaingan dan perubahan minat pengunjung.

5. *Systematic and adaptive approach*

Pengelolaan BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu dapat dikatakan menunjukkan kemampuan organisasi dalam menerapkan tata kelola yang sistematis sekaligus adaptif terhadap perubahan lingkungan. Kemampuan pengelola dalam menghadapi tantangan, membangun partisipasi masyarakat, serta melakukan inovasi secara berkelanjutan menjadi faktor penting yang mendukung keberlangsungan wisata desa. Dengan adanya strategi adaptasi tersebut, BUMDes mampu

mempertahankan eksistensi wisata di tengah perubahan tren dan persaingan sektor pariwisata yang semakin dinamis.

6. *Simple design and continuous refinement*

Pengelolaan BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu tidak hanya berfokus pada pengembangan wisata secara fisik, tetapi juga memperhatikan aspek transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola organisasi. Keterlibatan perangkat desa dalam evaluasi juga menunjukkan adanya hubungan koordinasi dan pengawasan yang baik antara pengelola BUMDes dengan pemerintah desa. Dimana hal ini penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes sebagai organisasi publik. Dengan adanya definisi atau pengertian alat berat tersebut dan diatur dalam UU HKPD mengenai ketentuan objek pajak, subjek pajak, wajib pajak, dasar pengenaan pajak, tarif pajak, besaran PAB terutang, dan wilayah pemungutan, maka PAB telah memiliki perintah delegasi dalam pelaksanaan pemungutannya.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara yang telah dilakukan, indikator *good enough governance* pada tata kelola BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu dapat dikatakan telah cukup memenuhi karakteristik dalam teori *agile governance*, meskipun implementasinya belum berjalan secara ideal dan masih menghadapi beberapa keterbatasan. Hal tersebut terlihat dari kemampuan pengelola BUMDes dalam melakukan penyesuaian kebijakan dan pengambilan keputusan secara realistis

sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Dalam konsep *good enough governance*, tata kelola pemerintahan yang baik ini harus menyesuaikan dengan lingkungan dan kebutuhan organisasinya (Sulastri & Permatasari, 2023). Artinya, tata kelola yang baik tidak selalu diukur dari kesempurnaan sistem, melainkan dari kemampuan organisasi untuk tetap berjalan, beradaptasi, dan bertahan di tengah keterbatasan sumber daya maupun perubahan kondisi lingkungan.

Selain itu, menurut indikator *business driven* dalam pengelolaan BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu dapat dikatakan telah memenuhi karakteristik *agile governance*. Hal tersebut terlihat dari adanya orientasi usaha yang jelas dalam setiap kebijakan dan strategi pengelolaan BUMDes. Dalam konsep *business driven*, menggaris bawahi bahwa setiap tindakan harus berorientasi pada proses bisnis (Yanto, 2025). Menurut indikator kedua ini, organisasi tidak hanya berfokus pada pelayanan sosial, tetapi juga memiliki orientasi bisnis yang mampu menjaga keberlanjutan usaha, menciptakan nilai ekonomi, dan memberikan dampak terhadap kesejahteraan masyarakat. Pada konteks BUMDes Hendrosari, pengelola telah menunjukkan bahwa pengelolaan wisata dilakukan dengan mempertimbangkan keberlanjutan ekonomi desa sekaligus manfaat sosial bagi masyarakat.

Pada indikator ketiga yaitu *human focused* terutama pada pengelolaan BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu dapat dikatakan telah memenuhi karakteristik *agile governance* dengan cukup baik. Hal tersebut terlihat dari tingginya keterlibatan masyarakat dalam proses pembentukan, pengembangan, hingga keberlangsungan pengelolaan BUMDes. Dalam konsep *human focused* mengedepankan tata kelola perlu mengedepankan aspek partisipasi masyarakat (Malik & Wahid, 2023). Disini letak manusia atau masyarakat

menjadi pusat utama dalam tata kelola organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian ekonomi, tetapi juga dari sejauh mana masyarakat dilibatkan, diberikan manfaat, serta memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi tersebut.

Pada indikator keempat yaitu *based on quick wins* menunjukkan bahwa pengelolaan Edu Wisata Lontar Sewu sesuai dengan prinsip *based on quick wins* karena mampu menghasilkan keberhasilan dalam waktu relatif singkat. Prinsip ini secara umum menekankan pentingnya merayakan Setiap keberhasilan yang telah dicapai sebagai bentuk apresiasi dan motivasi (Ryandra et al., 2025). Hal tersebut terlihat dari meningkatnya jumlah pengunjung secara signifikan sejak wisata dibuka pada tahun 2020 hingga mencapai puncaknya pada tahun 2021–2022. Tingginya jumlah pengunjung memberikan dampak langsung terhadap peningkatan ekonomi masyarakat melalui pembukaan lapangan kerja, keterlibatan UMKM, dan peningkatan pendapatan desa. Selain itu, keberhasilan memperoleh hibah dari kementerian sebesar Rp1,3 miliar juga menjadi indikator keberhasilan cepat yang meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes.

Pada indikator *systematic and adaptive approach*, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes telah sesuai dengan prinsip pendekatan yang sistematis dan adaptif. Pendekatan sistematis terlihat dari adanya struktur organisasi yang dibentuk melalui Surat Keputusan (SK) desa, pembagian tugas yang jelas, serta sistem pembagian keuntungan yang terorganisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan wisata tidak dilakukan secara spontan, tetapi memiliki tata kelola yang jelas.

Menurut (Mukminin & Sedarmayanti, 2024) kelompok (tim) harus mampu mengembangkan kemampuan untuk dapat dengan cepat dan sistematis menghadapi perubahan,

pengelola BUMDes dapat menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap berbagai tantangan yang muncul. Pada awal pengembangan wisata, pengelola menghadapi masalah seperti penolakan masyarakat, sampah, dan keterbatasan fasilitas. Namun, melalui edukasi dan pengembangan fasilitas, pengelola mampu meningkatkan dukungan masyarakat terhadap keberadaan wisata.

Kemampuan adaptif juga terlihat ketika jumlah pengunjung mulai menurun. Pengelola melakukan inovasi dengan menukar wahana baru seperti *boom-boom car* yang semula adalah kora-kora, kolam renang dikembangkan menjadi kolam renang karet, penambahan *outbound*, serta bekerja sama dengan pemuda desa untuk mengadakan hiburan dan *live music*. Langkah tersebut menunjukkan bahwa pengelola berusaha menyesuaikan strategi dengan kebutuhan dan tren wisata yang berkembang. Karena penurunan jumlah pengunjung menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi masih perlu diperkuat, terutama dalam strategi promosi, inovasi wisata, dan pengelolaan daya tarik agar wisata tetap kompetitif di tengah banyaknya destinasi wisata baru.

Pada indikator keenam yaitu *simple design and continuous refinement* menunjukkan bahwa Pengelolaan Edu Wisata Lontar Sewu juga sesuai dengan prinsip desain yang sederhana dan berkelanjutan. Peningkatan hasil kerja tim harus selalu diupayakan (Mukminin & Sedarmayanti, 2024) seperti yang terlihat dari konsep wisata yang memanfaatkan potensi lokal desa seperti area persawahan dan pohon lontar sebagai daya tarik utama. Pengembangan wisata dilakukan secara sederhana dengan memanfaatkan sumber daya yang sudah tersedia sehingga tidak membutuhkan pembangunan besar pada tahap awal.

Pendekatan sederhana tersebut juga memberikan keuntungan dalam aspek efisiensi biaya pengembangan. Pada tahap awal, pengelola lebih fokus pada

pengembangan potensi yang telah ada daripada pembangunan fasilitas yang berlebihan. Strategi ini memungkinkan wisata berkembang secara bertahap sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan pengelola BUMDes. Selain itu, konsep wisata berbasis potensi lokal juga memberikan nilai tambah karena mampu menghadirkan suasana wisata pedesaan yang alami dan berbeda dari destinasi wisata modern pada umumnya.

Selain itu, pengelola terus melakukan penyempurnaan secara bertahap terhadap fasilitas dan program wisata. Hal ini terlihat dari pembangunan infrastruktur menggunakan dana hibah, penambahan wahana baru, evaluasi rutin bersama perangkat desa, serta upaya peningkatan kualitas pelayanan wisata.

Namun, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pengembangan yang dilakukan masih perlu ditingkatkan agar lebih inovatif dan berkelanjutan. Penambahan wahana dan hiburan memang menjadi bentuk penyempurnaan, tetapi pengelola perlu terus melakukan evaluasi terhadap kebutuhan pengunjung agar wisata tidak kehilangan daya tarik. Dengan demikian, prinsip *continuous refinement* sudah diterapkan, tetapi masih membutuhkan pengembangan yang lebih konsisten agar keberlanjutan wisata dapat terjaga.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, praktik tata kelola organisasi publik pada BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu telah berjalan dengan cukup baik dan mencerminkan penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang adaptif, partisipatif, serta berorientasi pada pengembangan usaha desa. Pengelolaan organisasi mampu mengintegrasikan kepentingan ekonomi dan sosial melalui keterlibatan masyarakat, pemanfaatan potensi lokal, serta pengembangan usaha yang mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan desa. Meskipun demikian, masih terdapat

beberapa aspek yang perlu diperkuat, terutama dalam menjaga keberlanjutan kinerja usaha, meningkatkan inovasi, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan yang semakin dinamis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menyesuaikan kebijakan dan strategi pengelolaan sesuai kondisi yang dihadapi. Pengelolaan usaha telah diarahkan untuk mendukung kemandirian ekonomi desa dengan melibatkan masyarakat secara aktif dalam berbagai kegiatan usaha. Keberhasilan awal yang ditunjukkan melalui peningkatan aktivitas ekonomi desa menjadi modal penting bagi pengembangan organisasi, meskipun belum sepenuhnya dapat dipertahankan secara konsisten. Selain itu, keberadaan struktur organisasi yang jelas, pengembangan usaha berbasis potensi lokal, serta evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan menunjukkan adanya upaya perbaikan yang terus dilakukan guna menjaga keberlangsungan dan daya saing BUMDes di masa mendatang.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penelitian ini, khususnya kepada pengelola BUMDes Hendrosari Edu Wisata Lontar Sewu yang telah bersedia memberikan informasi dan data yang dibutuhkan. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada dosen pembimbing, keluarga, serta semua pihak yang telah memberikan motivasi dan dukungan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Dewi, E., & Pradana, G. W. (2024). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Hendrosari Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik Dalam Pengembangan Pariwisata di Desa

Wisata Lontar Sewu. *Publika*, 12(2), 395–408.

Imama, F. N., Widiyanto, M. K., & Rahmadanik, D. (2024). Tata Kelola Dalam Pengembangan Desa Wisata Berbasis Masyarakat Di Desa Hendrosari Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik. *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 4(03), 1–8.

Latif, M. A., Haning, M. T., & Pauzi, R. (2025). Bumdes Dan Tantangan Tata Kelola: Analisis Partisipasi Dan Transparansi Di Desa Je'netallasa. *Development Policy and Management Review*, 5(1).

Malik, I., & Wahid, N. (2023). Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4 . 0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, XIX(1), 85–119.

Mukminin, M. A., & Sedarmayanti. (2024). Analisis Sibekisar (Sistem Integrasi Bersama Kinerja Implementasi Budaya Cettar) Dalam Mewujudkan Prinsip Agile Governance di Provinsi Jawa Timur. *SMIA*, 2(1), 149–162.

Mundus, A., Kwuta, M. S. I., Fao, M. K., Roga, F. X., & Tonggenai, K. (2025). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Tanrawa Kecamatan Tonggenai. *Mikroba: Jurnal Ilmu Tanaman, Sains, Dan Teknologi Pertanian*, 2(3).

Nur, M., Hakim, R., & Hariady. (2023). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sipakamse Pincara Kabupaten Pinrang. *Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, 11(3).

Ryandra, G. N., Audina, S. Z., Parastowo, R. A. F., & Arundinasari, I. (2025). Analisis Website Budaya Kerja BerAKHLAK dalam Mewujudkan Prinsip Agile Governance di Provinsi Jawa Timur. *INNOVATIVE: Journal Of Social*

- Science Research*, 5(4), 8836–8847.
- Sulastri, S., & Permatasari, A. (2023). Implementasi Konsep Agile Governance dalam Penanganan Krisis Ekonomi Pasca Pandemi COVID-19 di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Transformatif*, 9(2), 187–203. <https://doi.org/10.21776/ub.transformatif.2023.009.02.4>
- Sulistyo, U. (2019). *Buku Ajar Penelitian Kualitatif*.
- Suprastiyo, A., Warsono, H., & Astuti, R. S. (2023). *Agile Governance Apilkasi Dalam Pelayanan Publik: Widina Bhakti Persada Bandung*. WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG.
- Sutrisno, S. C. (2025). Problematika Tata Kelola Sumber Daya Manusia (Sdm) Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Sirandu Kecamatan Karangjambu. In *repository uinsaizu*.
- Sya-Sya, N. J., & Soesiantoro, A. (2025). Strategi Pengembangan Pariwisata Lokal Bumdes Lontar Sewu Dalam Pengelolaan Edu Wisata Lontar Sewu Desa Hendrosari Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik. *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi*, 5(03), 202–211.
- Tegila, L. L., Bumulo, S., & Hatu, D. R. R. (2026). *Analisis Peran Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Bumdes Sebagai Sarana Peningkatan Ekonomi*. 5(1), 5233–5248.
- Yanto, E. (2025). Agile Governance Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Mall Pelayanan Publik : Studi Literatur. *IJI Publication*, 5(2), 121–129.
- Yuliana, E., & Alinsari, N. (2022). *Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa*. 6, 2919–2929.