

Manajemen Krisis Bumdes Sekapuk Dalam Memulihkan Citra Wisata Setigi Pasca Kasus Penggelapan Aset Desa

Mohammad Teguh Santoso

Prodi Ilmu Komunikasi, Jurusan Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Negeri Surabaya

mohammadteguh.22012@mhs.unesa.ac.id

Tsuroyya

Prodi Ilmu Komunikasi, Jurusan Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Negeri Surabaya

tsuroyya@unesa.ac.id

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran penting dalam meningkatkan perekonomian desa melalui pengelolaan potensi lokal, sehingga keberlangsungan organisasi sangat bergantung pada kepercayaan masyarakat. Konflik yang melibatkan mantan Kepala Desa Sekapuk memicu krisis yang berdampak pada menurunnya kepercayaan publik terhadap BUMDes Sekapuk serta citra wisata Setigi sebagai salah satu ikon desa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh BUMDes Sekapuk dalam memulihkan citra organisasi pascakrisis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dari W. Timothy Coombs. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Sekapuk menerapkan berbagai strategi manajemen krisis melalui pendekatan kekeluargaan, musyawarah terbuka, forum mediasi, pembenahan tata kelola organisasi, serta rebranding wisata Setigi menjadi Sekapuk Smartland. Strategi tersebut mencerminkan penerapan strategi diminish, rebuild, dan bolstering yang bertujuan mengurangi dampak krisis, memperbaiki hubungan dengan masyarakat, serta membangun kembali citra dan kepercayaan publik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan mampu mendukung proses pemulihan citra BUMDes dan wisata desa secara bertahap.

Kata Kunci : Manajemen krisis, BUMDes, pemulihan citra, kepercayaan masyarakat.

Abstract

Village-Owned Enterprises (BUMDes) play an important role in improving the village economy through the management of local potential, making organizational sustainability highly dependent on public trust. A conflict involving the former Head of Sekapuk Village triggered a crisis that led to a decline in public trust toward BUMDes Sekapuk and the image

of Setigi Tourism as one of the village's main attractions. This study aims to analyze the crisis management strategies implemented by BUMDes Sekapuk in restoring its organizational image after the crisis. The research employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and were analyzed using W. Timothy Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT). The findings reveal that BUMDes Sekapuk implemented various crisis management strategies, including a family-oriented approach, open deliberation forums, mediation processes, improvements in organizational governance, and the rebranding of Setigi Tourism into Sekapuk Smartland. These efforts reflected the application of diminish, rebuild, and bolstering strategies aimed at reducing the impact of the crisis, improving relationships with the community, and rebuilding public trust and organizational image. The study concludes that these strategies contributed significantly to the gradual recovery of BUMDes' image and the reputation of village tourism.

Keywords : Crisis management, BUMDes, image restoration, public trust.

PENDAHULUAN

Pembangunan desa di Indonesia saat ini tidak hanya berorientasi pada pembangunan fisik, tetapi juga pada penguatan ekonomi masyarakat melalui pengelolaan potensi lokal. Salah satu instrumen yang memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Kehadiran BUMDes diharapkan mampu menjadi penggerak perekonomian desa melalui pemanfaatan aset dan sumber daya yang dimiliki secara produktif. Namun, dalam praktiknya masih banyak BUMDes yang menghadapi berbagai permasalahan tata kelola, mulai dari rendahnya kapasitas manajerial hingga lemahnya sistem pengawasan yang berpotensi menimbulkan krisis kelembagaan

Permasalahan tata kelola tersebut menjadi isu penting karena BUMDes tidak hanya mengelola aset ekonomi desa, tetapi juga mengelola kepercayaan

masyarakat sebagai pemilik utama sumber daya desa. Tui dan Ilato (2021) menjelaskan bahwa berbagai permasalahan yang sering terjadi pada BUMDes meliputi lemahnya transparansi, rendahnya akuntabilitas, serta kurang optimalnya partisipasi masyarakat dalam pengawasan pengelolaan aset. Kondisi tersebut berpotensi memunculkan konflik internal maupun krisis kepercayaan publik yang dapat menghambat keberlanjutan pembangunan desa

Salah satu sektor yang banyak dikembangkan melalui BUMDes adalah sektor pariwisata berbasis masyarakat. Pengembangan desa wisata dinilai mampu meningkatkan pendapatan masyarakat sekaligus menciptakan lapangan kerja baru melalui pemanfaatan potensi lokal yang dimiliki desa. Keberhasilan pengelolaan desa wisata tidak hanya ditentukan oleh potensi sumber daya yang dimiliki, tetapi juga dipengaruhi oleh tata kelola organisasi

yang profesional, transparan, dan mampu membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelolanya.

Salah satu contoh keberhasilan pengembangan desa wisata berbasis masyarakat dapat dilihat pada Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik. Desa ini berhasil mengubah kawasan bekas tambang kapur menjadi destinasi wisata unggulan bernama Setigi yang dikelola melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Keberadaan wisata Setigi tidak hanya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), tetapi juga mendorong pertumbuhan usaha masyarakat serta membuka lapangan pekerjaan baru bagi warga desa.

Keberhasilan tersebut menjadikan Desa Sekapuk sebagai salah satu desa percontohan dalam pengelolaan wisata berbasis masyarakat. Pengembangan wisata Setigi didukung oleh kolaborasi antara pemerintah desa, BUMDes, dan masyarakat dalam mengelola berbagai potensi lokal secara berkelanjutan. Menurut Sul-toni, Radjikan, dan Hartono (2023), transformasi Desa Sekapuk menunjukkan bagaimana pengelolaan aset desa yang inovatif mampu menciptakan perubahan sosial dan ekonomi yang signifikan bagi masyarakat setempat.

Meskipun demikian, keberhasilan tersebut tidak menjadikan Desa Sekapuk terlepas dari berbagai tantangan. Pada akhir tahun 2023 muncul kasus dugaan

penggelapan aset desa yang melibatkan mantan kepala desa. Kasus tersebut mencuat setelah ditemukannya sejumlah aset strategis desa berupa sertifikat tanah dan dokumen kendaraan yang tidak diserahkan saat proses pergantian kepemimpinan desa. Peristiwa ini memunculkan polemik di tengah masyarakat dan memicu demonstrasi warga terhadap pengelolaan aset desa.

Kasus tersebut tidak hanya berdampak pada aspek hukum, tetapi juga menimbulkan krisis kepercayaan terhadap BUMDes dan pengelolaan wisata Setigi. Sebagai lembaga yang selama ini menjadi simbol keberhasilan pembangunan desa, BUMDes Sekapuk menghadapi tantangan besar untuk mempertahankan reputasi dan legitimasi di mata masyarakat. Menurunnya kepercayaan publik berpotensi memengaruhi keberlangsungan program-program ekonomi desa yang selama ini telah berjalan.

Dalam situasi seperti ini, organisasi membutuhkan manajemen krisis yang efektif untuk mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan. Krisis tidak hanya dipahami sebagai peristiwa yang mengganggu operasional organisasi, tetapi juga sebagai ancaman terhadap reputasi dan hubungan organisasi dengan publiknya. Oleh karena itu, komunikasi menjadi elemen penting dalam proses penanganan krisis.

Menurut Amalia (2023), keberhasilan penanganan krisis sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam

menyampaikan informasi secara terbuka, membangun komunikasi dua arah dengan publik, serta menunjukkan komitmen terhadap perbaikan organisasi. Strategi komunikasi yang transparan dan partisipatif menjadi sarana penting untuk memulihkan kepercayaan publik sekaligus mengurangi ketidakpastian yang muncul selama masa krisis.

Sebagai respons terhadap krisis yang terjadi, BUMDes Sekapuk melakukan berbagai langkah pemulihan melalui pembenahan tata kelola organisasi, peningkatan pengawasan aset, serta transformasi destinasi wisata Setigi menjadi Sekapuk Smartland. Transformasi tersebut tidak hanya bertujuan memperbaiki citra organisasi, tetapi juga menunjukkan komitmen terhadap penguatan kelembagaan dan pembangunan desa yang berkelanjutan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri et al. (2021) mengenai manajemen krisis pada objek wisata Umbul Ponggok menunjukkan bahwa strategi penanganan krisis lebih banyak difokuskan pada adaptasi operasional dan keberlangsungan aktivitas wisata di tengah pandemi. Penelitian tersebut menyoroti krisis yang bersifat eksternal dan terjadi akibat faktor lingkungan yang berada di luar kendali organisasi.

Berbeda dengan penelitian tersebut, krisis yang terjadi di BUMDes Sekapuk berasal dari faktor internal organisasi berupa dugaan penggelapan aset yang berdampak langsung pada reputasi

lembaga dan kepercayaan masyarakat. Hingga saat ini masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji strategi komunikasi dan manajemen krisis BUMDes dalam menghadapi krisis internal yang melibatkan persoalan tata kelola aset desa serta dampaknya terhadap citra organisasi.

Berdasarkan research gap tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan pada fokus kajian yang mengintegrasikan konsep manajemen krisis dengan strategi komunikasi kehumasan dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Penelitian ini tidak hanya melihat upaya penyelesaian krisis dari aspek hukum dan administratif, tetapi juga menganalisis bagaimana komunikasi publik digunakan untuk membangun kembali kepercayaan masyarakat, memperbaiki reputasi organisasi, serta memperkuat hubungan antara BUMDes dan masyarakat pascakrisis.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi dan manajemen krisis yang dilakukan oleh BUMDes Sekapuk dalam merespons kasus penggelapan aset desa. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana peran kehumasan dijalankan dalam proses pemulihan citra organisasi, pengelolaan hubungan dengan masyarakat, serta pembangunan kembali kepercayaan publik terhadap BUMDes dan destinasi wisata yang dikelolanya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data yang bersifat deskriptif dan menekankan makna di balik suatu peristiwa (Moleong, 2017). Penelitian ini berupaya memahami bagaimana strategi humas dan manajemen krisis yang dilakukan oleh BUMDes Sekapuk dalam menangani krisis penggelapan aset desa serta upaya pemulihan citra lembaga pascakrisis.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian yang digunakan untuk memahami suatu fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2018). Metode ini dipilih karena kasus penggelapan aset yang terjadi di BUMDes Sekapuk merupakan peristiwa yang kompleks dan melibatkan berbagai aktor, sehingga membutuhkan pengkajian secara menyeluruh terhadap proses penanganan krisis, komunikasi publik, dan upaya pemulihan reputasi organisasi.

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Lokasi tersebut dipilih karena merupakan tempat terjadinya kasus penggelapan aset desa yang berdampak pada BUMDes Sekapuk dan pengelolaan wisata Setigi. Penelitian dilaksanakan mulai Juni 2025 hingga Mei 2026 yang meliputi tahapan penyusunan proposal, pengumpulan

data, analisis data, hingga penyusunan laporan penelitian.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Teknik ini digunakan karena informan dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses penanganan krisis yang diteliti (Sugiyono, 2017). Adapun informan penelitian dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Informan Penelitian
Sumber : Olahan peneliti.

Nama Informan	Jabatan
Pemerintah Desa Sekapuk	Pengambil kebijakan dan penanggung jawab pemerintahan desa
Direktur BUMDes Sekapuk	Pengelola utama BUMDes
Manajer Wisata Setigi/Smartland	Pengelola operasional wisata
Tim Media Sosial Setigi	Pelaksana komunikasi publik dan digital
Perwakilan Masyarakat Desa Sekapuk	Pihak yang terdampak dan terlibat dalam respons masyarakat

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi terkait kronologi krisis, strategi komunikasi, dan upaya pemulihan yang dilakukan oleh BUMDes Sekapuk. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas pengelolaan wisata

dan komunikasi organisasi pascakrisis. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui arsip internal, berita media massa, publikasi media sosial, laporan kelembagaan, foto kegiatan, serta dokumen lain yang berkaitan dengan kasus penggelapan aset dan strategi pemulihan citra organisasi.

Data yang telah diperoleh kemudian dikategorikan berdasarkan fokus penelitian yang meliputi strategi manajemen krisis, komunikasi publik, pemulihan reputasi, serta hubungan antara BUMDes dan masyarakat pascakrisis. Kategorisasi data dilakukan berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang diperoleh selama penelitian berlangsung.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, maupun bagan untuk memudahkan proses interpretasi.

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian berlangsung hingga diperoleh temuan yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan.

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan, yaitu pemerintah desa, pengelola BUMDes, pengelola wisata, tim media sosial, dan masyarakat Desa Sekapuk. Selain itu, peneliti juga melakukan member check kepada informan untuk memastikan kesesuaian hasil interpretasi peneliti dengan informasi yang disampaikan oleh narasumber. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan memiliki tingkat kredibilitas dan validitas yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Krisis

Krisis pengelolaan aset di Desa Sekapuk bermula setelah pergantian kepemimpinan desa pasca berakhirnya masa jabatan kepala desa sebelumnya. Dalam proses serah terima jabatan, aset fisik desa telah diserahkan kepada pemerintah desa yang baru, namun sejumlah dokumen penting berupa tiga BPKB kendaraan dan sembilan sertifikat tanah masih ditahan. Berdasarkan Putusan Perdata Nomor 3/Pdt.G/2025/PN Gsk, total nilai aset yang terlibat dalam permasalahan tersebut mencapai sekitar Rp. 56,7 miliar.

Penahanan dokumen tersebut dilatarbelakangi oleh penggunaan aset pribadi mantan kepala desa sebagai jaminan pinjaman ketika menjabat, sehingga muncul perbedaan pandangan mengenai kepemilikan dan penguasaan

dokumen aset. Informasi mengenai penahanan dokumen kemudian menyebar di masyarakat dan memicu keresahan publik. Masyarakat menilai dokumen tersebut merupakan bagian dari aset desa yang harus berada dalam penguasaan pemerintah desa. Kondisi ini berkembang menjadi krisis kepercayaan yang ditandai dengan tuntutan dan aksi demonstrasi warga.

Pemerintah desa merespons situasi tersebut melalui musyawarah desa yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk kecamatan, BPD, dan aparat kepolisian. Sebelum menempuh jalur hukum, pemerintah desa terlebih dahulu melakukan pendekatan persuasif dan mediasi untuk meminta pengembalian dokumen aset, namun upaya tersebut tidak membuahkan hasil. Akhirnya kasus dilaporkan kepada aparat penegak hukum dan berlanjut ke proses penyelidikan, pemeriksaan, hingga persidangan.

Dalam perkembangannya, konflik tidak hanya berlangsung pada ranah administratif dan hukum, tetapi juga berkembang menjadi konflik sosial yang melibatkan tekanan masyarakat terhadap pihak-pihak terkait. Setelah melalui proses hukum yang panjang, pengadilan menjatuhkan putusan kepada pihak terlapor. Meskipun konflik berangsur mereda, peristiwa ini memberikan dampak signifikan terhadap kepercayaan publik dan menjadi pelajaran penting mengenai pentingnya transparansi,

akuntabilitas, serta tata kelola aset desa yang baik.

2. Manajemen Krisis

Krisis dalam pengelolaan Wisata Setigi yang dikelola oleh BUMDes Sekapuk diawali oleh tekanan masyarakat yang menuntut kejelasan mengenai pengelolaan BUMDes dan aset desa. Berbeda dengan konsep manajemen krisis yang umumnya diawali dengan proses identifikasi masalah, penanganan krisis di Desa Sekapuk justru dimulai melalui proses hukum sebagai respons terhadap tuntutan publik. Setelah proses tersebut berjalan, pemerintah desa bersama BUMDes mulai memfokuskan perhatian pada pemulihan dampak krisis sekaligus mengidentifikasi akar permasalahan sebagai dasar dalam menyusun strategi pemulihan yang lebih komprehensif.

Tekanan masyarakat diwujudkan melalui aksi demonstrasi yang dipicu oleh ketidakpuasan terhadap pengelolaan BUMDes dan aset desa. Sebagai langkah awal, pemerintah desa berupaya memahami tuntutan masyarakat yang berfokus pada transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan desa. Untuk itu, pemerintah membuka ruang dialog agar dapat mengetahui akar persoalan sekaligus mencari solusi yang dapat diterima oleh seluruh pihak. Setelah proses verifikasi tuntutan dilakukan, pemerintah desa menyelenggarakan musyawarah desa yang melibatkan perangkat desa, pihak kecamatan, serta kepolisian. Forum tersebut menghasilkan

keputusan resmi mengenai pengembalian aset dan dokumen desa serta menetapkan batas waktu penyelesaiannya. Keputusan tersebut menjadi bentuk pertanggungjawaban pemerintah desa sekaligus upaya meredam konflik secara formal dengan memberikan kesempatan kepada pihak terkait untuk menyelesaikan permasalahan sebelum menempuh jalur hukum.

Dalam menghadapi gugatan warga, pemerintah desa pada awalnya mengedepankan penyelesaian secara kekeluargaan melalui pendekatan persuasif dan dialog langsung. Namun, karena upaya tersebut tidak menghasilkan penyelesaian yang diharapkan, musyawarah desa kembali dilaksanakan dan menghasilkan kesepakatan berupa pemberian tenggat waktu untuk memenuhi tuntutan masyarakat. Setelah batas waktu tersebut terlampaui tanpa adanya penyelesaian, kasus kemudian dilaporkan kepada aparat penegak hukum. Sebelum memasuki proses hukum, permasalahan ini juga telah melalui pemeriksaan oleh inspektorat. Dengan demikian, jalur hukum dipilih sebagai langkah terakhir untuk memberikan kepastian penyelesaian sekaligus menjaga stabilitas sosial di tengah meningkatnya tekanan dari masyarakat.

Sejalan dengan langkah yang dilakukan pemerintah desa, BUMDes Sekapuk mulai melakukan identifikasi terhadap penyebab utama krisis yang dihadapi. Hasil identifikasi menunjukkan

bahwa krisis dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Pertama, penurunan performa Wisata Setigi yang ditandai dengan menurunnya jumlah pengunjung pada periode 2022–2023 akibat lemahnya strategi pengelolaan serta ketidakjelasan konsep wisata. Kedua, kondisi keuangan yang tidak stabil sebagai dampak dari penyimpangan penggunaan dana BUMDes untuk kepentingan pribadi, lemahnya sistem pengawasan internal, serta menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan organisasi. Ketiga, besarnya beban utang kepada perbankan, mitra kerja, dan investor masyarakat yang menyebabkan terganggunya arus kas serta mengancam keberlangsungan operasional BUMDes.

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, BUMDes menyusun berbagai langkah penanganan krisis. Salah satu kebijakan utama yang diambil adalah menutup sementara operasional Wisata Setigi. Penutupan ini dilakukan sebagai bagian dari proses evaluasi menyeluruh dan rebranding destinasi wisata. Selain disebabkan oleh penurunan jumlah pengunjung, langkah tersebut juga dimaksudkan untuk memberikan ruang dalam melakukan pembenahan konsep wisata, sistem manajemen, dan citra destinasi agar mampu bersaing kembali setelah krisis.

Pada saat yang sama, BUMDes juga memprioritaskan stabilisasi kondisi keuangan organisasi. Upaya yang dilakukan meliputi restrukturisasi utang melalui negosiasi dengan pihak perbankan dan mitra kerja agar

kewajiban pembayaran dapat disesuaikan dengan kemampuan keuangan organisasi. Selain itu, BUMDes menyelesaikan tunggakan gaji karyawan serta menerapkan pengelolaan utang baru secara lebih terukur. Langkah-langkah tersebut berkontribusi terhadap perbaikan arus kas dan menciptakan kondisi keuangan yang lebih stabil dibandingkan sebelumnya.

Pemulihan juga diarahkan pada penguatan internal organisasi. Meskipun tidak membentuk tim krisis secara khusus, BUMDes melibatkan seluruh unit usaha dalam proses pemulihan. Penguatan dilakukan melalui rotasi personel, pembenahan struktur organisasi, perubahan sistem pengelolaan, serta pelaksanaan kegiatan team building untuk memperkuat solidaritas dan menyatukan visi seluruh anggota organisasi dalam menghadapi krisis.

Di sisi operasional, BUMDes berupaya mempertahankan keberlangsungan Wisata Setigi dengan menerapkan subsidi silang dari unit usaha lain sehingga operasional tetap dapat berjalan tanpa melakukan pemutusan hubungan kerja. Kebijakan ini tidak hanya bertujuan menjaga kelangsungan usaha, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial terhadap masyarakat dan para karyawan yang bergantung pada aktivitas wisata.

Setelah kondisi internal mulai membaik, BUMDes melanjutkan proses pemulihan melalui pembenahan strategi pemasaran dan pengembangan destinasi.

Segmentasi pasar yang sebelumnya berfokus pada kunjungan sekolah melalui wisata edukasi diperluas dengan menasar keluarga dan perusahaan sebagai pasar potensial. Perluasan segmentasi ini diharapkan mampu menciptakan sumber kunjungan yang lebih beragam dan berkelanjutan. Selanjutnya, BUMDes melakukan repositioning Wisata Setigi dengan mengubah konsep destinasi menjadi wisata alam berbasis edukasi. Perubahan tersebut bertujuan memperjelas identitas destinasi sekaligus meningkatkan daya saing melalui pengembangan berbagai aktivitas edukatif, seperti program outbound dan kegiatan pembelajaran lainnya.

Sebagai pendukung strategi tersebut, BUMDes juga memperkuat aktivitas promosi melalui pendekatan komunikasi yang lebih proaktif. Promosi dilakukan dengan metode direct approach (canvassing), yaitu mendatangi sekolah, instansi pemerintah, perusahaan, dan komunitas untuk menawarkan kerja sama kunjungan wisata. Selain itu, BUMDes melakukan follow-up kepada pengunjung lama dengan membangun kembali komunikasi agar mereka bersedia melakukan kunjungan ulang. Melalui kombinasi strategi tersebut, BUMDes tidak hanya berupaya meningkatkan jumlah pengunjung, tetapi juga membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap Wisata Setigi dan BUMDes Sekapuk setelah mengalami krisis.

3. Mengembalikan Citra Wisata Setigi

Dalam upaya memulihkan citra Wisata Setigi pascakrisis, BUMDes Sekapuk tidak hanya melakukan perbaikan pada aspek fisik dan operasional, tetapi juga membenahi sistem pengelolaan organisasi secara menyeluruh. Pemulihan citra dilakukan melalui berbagai strategi yang saling terintegrasi, meliputi peningkatan transparansi dan akuntabilitas, rebranding destinasi wisata, pengelolaan media sosial, serta kerja sama dengan media pers.

Strategi pemulihan citra diawali dengan peningkatan transparansi dan akuntabilitas kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama. Pada awal krisis, masyarakat menuntut kejelasan terkait hasil audit Inspektorat serta tindak lanjut atas temuan yang ada. Untuk menjawab tuntutan tersebut, pemerintah desa dan BUMDes memperkuat pengawasan terhadap pengelolaan keuangan melalui penerapan sistem transaksi non-tunai untuk nominal tertentu serta monitoring secara berkelanjutan oleh Inspektorat. Selain melakukan pembenahan internal, BUMDes juga membuka akses informasi kepada masyarakat melalui forum Musyawarah Desa. Dalam forum tersebut, kondisi keuangan organisasi beserta bentuk pertanggungjawabannya disampaikan secara terbuka sehingga masyarakat dapat mengetahui kondisi riil organisasi. Keterbukaan tersebut menjadi salah satu titik balik dalam proses pemulihan kepercayaan publik karena

mampu mengurangi resistensi masyarakat dan meningkatkan penerimaan terhadap BUMDes. Strategi ini menunjukkan pendekatan berbasis aksi (*action-based response*), yaitu membangun kembali kepercayaan melalui tindakan nyata berupa transparansi dan akuntabilitas.

Selain meningkatkan transparansi, BUMDes melakukan rebranding dengan mengubah nama Wisata Setigi menjadi Sekapuk Smartland. Proses rebranding dilakukan melalui diskusi yang melibatkan pengelola dan masyarakat sebagai respons terhadap penurunan citra wisata. Perubahan tersebut tidak hanya terbatas pada pergantian nama, tetapi juga mencakup pembaruan konsep, identitas, dan arah pengembangan destinasi wisata. Terdapat dua alasan utama yang melatarbelakangi perubahan tersebut. Pertama, nama Setigi dinilai tidak memiliki keterkaitan historis maupun geografis dengan Desa Sekapuk. Kedua, nama tersebut telah melekat dengan figur tertentu yang mengalami penurunan citra sehingga memunculkan tekanan sosial untuk menghilangkan simbol-simbol lama. Melalui nama Sekapuk Smartland, pengelola berupaya mengangkat identitas daerah sekaligus memperkuat konsep wisata edukatif melalui penggunaan kata "Smart". Strategi ini mencerminkan kombinasi pendekatan *diminish* dan *rebuild* dalam *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), yaitu mengurangi asosiasi negatif terhadap identitas lama sekaligus

membangun identitas baru yang lebih positif.

Proses pemulihan citra juga didukung melalui pemanfaatan media sosial sebagai sarana komunikasi dan promosi wisata. Platform yang digunakan meliputi TikTok, Instagram, dan Facebook dengan fungsi yang saling melengkapi. TikTok dimanfaatkan karena memiliki jangkauan yang luas serta potensi viralitas yang tinggi, Instagram digunakan untuk memperkuat visual branding destinasi, sedangkan Facebook difokuskan untuk menjangkau masyarakat lokal dan kelompok usia yang lebih beragam. Pengelolaan media sosial dilakukan secara terstruktur melalui penyusunan content planner bulanan yang harus dilaporkan kepada direktur BUMDes. Konten yang dipublikasikan berisi promosi wisata, informasi kegiatan, edukasi, fasilitas wisata, serta penguatan citra sebagai destinasi yang ramah anak dan berbasis edukasi. Selain itu, BUMDes juga melibatkan masyarakat melalui kompetisi content creator lokal guna memperluas jangkauan promosi secara organik. Meskipun masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan periklanan digital dan munculnya komentar negatif mengenai jumlah pengunjung, pengelola tetap memberikan respons secara persuasif serta menjaga konsistensi publikasi konten setiap hari sebagai upaya mempertahankan interaksi dengan masyarakat.

Sebagai pelengkap strategi komunikasi, BUMDes Sekapuk menjalin kerja sama dengan media pers dalam proses pemulihan citra. Kerja sama dilakukan melalui peliputan kegiatan maupun penyebaran informasi mengenai perkembangan wisata kepada masyarakat. Kehadiran media pers membantu memperluas jangkauan komunikasi sekaligus meningkatkan kredibilitas informasi yang disampaikan oleh BUMDes. Dengan demikian, media pers berperan sebagai pihak ketiga yang mendukung proses pembangunan kembali kepercayaan publik serta memperkuat eksposur positif Sekapuk Smartland di tengah masyarakat.

Pembahasan

Konflik yang terjadi di Desa Sekapuk menunjukkan bahwa krisis yang melibatkan pemerintah desa, BUMDes, dan masyarakat memerlukan penanganan yang cepat dan tepat agar tidak berkembang menjadi krisis kepercayaan yang lebih luas. Berdasarkan hasil penelitian, penanganan konflik yang dilakukan Pemerintah Desa Sekapuk dan pengelola BUMDes dapat dianalisis menggunakan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) yang terdiri atas strategi deny, diminish, rebuild, dan bolstering.

Strategi deny terlihat dari tindakan pihak yang dituduh melakukan penggelapan aset desa dengan melakukan pelaporan balik atas dugaan pencemaran nama baik. Tindakan tersebut menunjukkan adanya upaya untuk menyangkal tuduhan dan

mempertahankan reputasi di tengah berkembangnya opini negatif di masyarakat. Namun, strategi ini belum mampu menghentikan konflik karena kasus tetap berlanjut hingga proses hukum, sehingga persepsi negatif masyarakat masih tetap muncul.

Selanjutnya, strategi diminish diterapkan melalui pendekatan kekeluargaan yang dilakukan pemerintah desa kepada pihak yang diduga terlibat. Pendekatan ini bertujuan untuk meredam ketegangan sosial, mencegah terjadinya tindakan yang tidak diinginkan dari masyarakat, serta membuka ruang penyelesaian secara damai. Selain itu, pemerintah desa juga menyelenggarakan musyawarah bersama masyarakat sebagai sarana memberikan penjelasan mengenai situasi yang terjadi sehingga dapat mengurangi kesalahpahaman dan eskalasi konflik.

Strategi rebuild terlihat dari upaya pemerintah desa dan pengelola BUMDes dalam membangun kembali hubungan dengan masyarakat melalui forum mediasi dan musyawarah terbuka. Melalui komunikasi secara langsung, masyarakat diberikan kesempatan untuk menyampaikan aspirasi, memperoleh informasi, serta memahami langkah-langkah yang dilakukan dalam penyelesaian masalah. Proses ini menjadi penting untuk memulihkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes dan pemerintah desa.

Sementara itu, strategi bolstering diwujudkan melalui upaya penguatan

citra wisata desa setelah krisis terjadi. Langkah yang dilakukan berupa rebranding Wisata Setigi menjadi Sekapuk Smartland yang disertai perubahan konsep dan identitas wisata. Strategi ini bertujuan membangun persepsi baru yang lebih positif, mengurangi asosiasi negatif terhadap krisis yang terjadi, serta memperkuat kembali posisi wisata sebagai salah satu aset unggulan Desa Sekapuk. Secara keseluruhan, kombinasi keempat strategi tersebut menunjukkan adanya upaya pemerintah desa untuk mengendalikan krisis, memperbaiki hubungan dengan masyarakat, dan memulihkan kepercayaan publik secara bertahap.

PENUTUP

Simpulan

Strategi penanganan konflik yang dilakukan Pemerintah Desa Sekapuk dan pengelola BUMDes menunjukkan adanya upaya yang terstruktur dalam merespons krisis yang muncul akibat permasalahan pengelolaan aset dan BUMDes. Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi akar permasalahan serta pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Tahap ini penting untuk memahami sumber persoalan dan menentukan langkah penyelesaian yang tepat sesuai dengan kondisi yang berkembang di masyarakat.

Untuk meredam eskalasi konflik, pemerintah desa memfasilitasi mediasi dan forum dialog terbuka yang melibatkan masyarakat, pengelola BUMDes, tokoh masyarakat, serta pihak terkait lainnya. Melalui forum tersebut,

masyarakat diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi, sementara pemerintah desa menyampaikan klarifikasi dan solusi atas permasalahan yang terjadi. Pendekatan ini bertujuan menciptakan kesepahaman dan mengurangi ketegangan antara pihak-pihak yang berkonflik.

Pada tahap pemulihan, pemerintah desa melakukan berbagai langkah strategis untuk mengembalikan citra dan kepercayaan publik. Upaya tersebut meliputi rebranding wisata, penataan ulang struktur organisasi BUMDes, peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan, serta penguatan sistem pengawasan internal. Selain itu, program pemberdayaan masyarakat, penyebaran informasi secara terbuka, dan promosi wisata yang lebih terarah juga dilakukan untuk memperkuat hubungan dengan masyarakat serta membangun kembali citra positif wisata dan BUMDes secara berkelanjutan.

Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan, penelitian ini mengajukan beberapa rekomendasi:

1. Bagi Pemerintah Desa Sekapuk: Pemerintah Desa Sekapuk perlu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes dan aset desa melalui penyampaian informasi yang rutin, terbuka, dan mudah diakses masyarakat. Selain itu, pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan serta pengawasan perlu diperkuat melalui forum-forum partisipatif agar kepercayaan publik dapat terus terjaga dan potensi konflik dapat diminimalkan sejak dini.
2. Bagi BUMDes Sekapuk : BUMDes Sekapuk disarankan untuk terus melakukan pembenahan tata kelola organisasi secara profesional dan berkelanjutan. Penguatan sistem pengawasan internal, pembentukan tim penanganan krisis, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam bidang komunikasi dan digitalisasi perlu dilakukan. Selain itu, pengelola wisata perlu terus mengembangkan inovasi, memperkuat branding dan promosi digital, serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi, termasuk integrasi dengan aplikasi SADEWA, guna meningkatkan kualitas layanan dan citra wisata.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya : Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian mengenai komunikasi krisis pada pemerintahan desa dan BUMDes dengan menggunakan perspektif, teori, atau metode penelitian yang berbeda. Penelitian juga dapat difokuskan pada efektivitas strategi pemulihan citra, rebranding desa wisata, atau pemanfaatan media digital dalam proses pemulihan reputasi pascakrisis sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih

luas bagi pengembangan ilmu komunikasi, khususnya komunikasi krisis pada sektor publik dan desa wisata.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, E. M. (2023). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sekapuk dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Sekapuk, Kabupaten Gresik (Skripsi). Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sultoni, S. M. N., Radjikan, & Hartono, S. (2023). Strategi Pengembangan Pariwisata Setigi dalam Peningkatan Potensi Ekonomi Desa Sekapuk Kecamatan Ujungpangkah Kabupaten Gresik Jawa Timur. *Praja Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 3(6), 58–69.
- Tui, F. P., & Ilato, R. (2021). Penguatan potensi kelembagaan desa menuju percepatan pencapaian pembangunan desa berkelanjutan. *Jurnal Sibermas*, 11(2).
- JPNN.com. (2024, November 29). Lakukan penggelapan aset desa, mantan kades Sekapuk Gresik ditetapkan tersangka.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. (Harus ditambahkan karena digunakan pada bagian metode tetapi belum ada di daftar pustaka.)
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications. (Harus ditambahkan karena digunakan pada bagian metode tetapi belum ada di daftar pustaka.)