

**MANAJEMEN STRATEGI PEGELOLAAN DESA AGROWISATA
OLEH BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) PADA MASA PANDEMI COVID-19
DI DESA WATESARI KECAMATAN BALONGBENDO KABUPATEN SIDOARJO**

Nisa Febriana

S1 Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum

Universitas negeri Surabaya

nisafebriana8@gmail.com

Meirinawati

S1 Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum

Universitas negeri Surabaya

meirinawati@unesa.ac.id

Abstrak

Desa Agrowisata Watesari merupakan salah satu sektor pariwisata Desa yang terdampak pandemi *Corona Virus Disease* (Covid-19) yang terjadi pada bulan maret 2020. Kementerian Kesehatan menetapkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor hk.01.07/MENKES/382/2020 tentang protokol kesehatan bagi masyarakat di tempat dan fasilitas umum dalam rangka pencegahan dan pengendalian corona virus disease 2019 (covid-19) yang mengharuskan penerapan protokol kesehatan oleh masyarakat dalam melakukan kegiatan di tempat umum untuk menekan laju penyebaran Covid-19. Dengan adanya hal ini BUMDES “Bina Sejahtera” beserta pemerintah Desa Watesari menerapkan langkah srategi guna menghadapi permasalahan pandemi yang mempenagruhi proses jalannya Desa Agrowisata Watesari. Beberapa strategi yang dilakukan seperti menerapkan protokol kesehatan bagi wisatawan yang datang berkunjung, menutup beberapa fasilitas penunjang wisata, serta tetap memaksimalkan pengolahan produk olahan belimbing. Akan tetapi beberapa strategi tersebut tetap mengalami hambatan dikarenakan minimnya dana desa yang dapat digunakan sebagai penunjang dalam mengelola wisata sehingga mengakibatkan strategi yang dilakukan oleh pengelola wisata belum berjalan maksimal yang menyebabkan pemasukan yang dihasilkan DesaWisata belum mengalami perubahan yang signifikan dalam upayanya pengelolaan wisata dimasa pandemi, untuk itu pihak BUMDES Watesari beserta Pemerintah desa watsaeri berupaya memaksimalkan pengelolaan wisata dengan tetap membuka wisata namun dengan penerapan protokol kesehatan serta memaksimalkan segala pengelolaan wisata dengan pengeluaran yang minimal.

Kata Kunci: manajemen strategi, desa wisata, agrowisat, BUMDES.

Abstract

Watesari Agro-tourism Village is one of the village tourism sectors affected by the Corona Virus Disease (Covid-19) pandemic that occurred in March 2020. The Ministry of Health stipulates a decree of the Minister of Health of the Republic of Indonesia number hk.01.07 / MENKES / 382/2020 concerning health protocols for the community in public places and facilities in the context of preventing and controlling the corona virus disease 2019 (covid-19) Which requires the implementation of health protocols by the public in carrying out activities in public places to reduce the rate of spread of the Covid-19 virus. With this, the BUMDES “Bina Sejahtera” and the Watesari Village government have implemented strategic steps to deal with the pandemic problem that affects the process of the Watesari Agro-tourism Village. Several strategies have been carried out such as implementing health protocols for tourists who come to visit, closing several tourist support facilities, and maximizing the processing of star fruit processed products. However, some of these strategies still experience obstacles due to the lack of village funds that can be used as support in managing tourism so that the strategy carried out by the tourism manager has not run optimally which causes the income generated by Tourism Village to have not experienced significant changes in its efforts to manage tourism during the pandemic. The BUMDES Watesari and the Watsaeri Village Government are trying to maximize tourism management by continuing to open tourism but by implementing health protocols and maximizing all management tourism with minimal expenditure.

Keywords: strategic management, tourism villages, agro-tourism, BUMDES.

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor penting bagi negara. Hal ini dikarenakan pariwisata merupakan sektor yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi sebuah negara serta dapat menyediakan lapangan pekerjaan yang dapat meningkatkan ekonomi dengan melibatkan masyarakat lokal sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat itu sendiri (Febriandhika & Kurniawan, 2019). Pembangunan sektor pariwisata sangat gencar dilakukan oleh pemerintah. Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor penting bagi Negara dikarenakan mampu menjadi sumber devisa Negara dan memberikan kontribusi penting bagi pembangunan dan perekonomian (Susyanti et al., 2014). Pembangunan sektor pariwisata sendiri sudah lama diatur dalam peraturan pemerintah. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Pasal 3 Tahun 2016 mengatakan bahwa Ruang lingkup Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan meliputi:

- a. pengelolaan destinasi pariwisata berkelanjutan;
- b. pemanfaatan ekonomi untuk masyarakat lokal;
- c. pelestarian budaya bagi masyarakat dan pengunjung, dan
- d. pelestarian lingkungan

Sejalan dengan perkembangan zaman, gerak perkembangan pariwisata merambah dalam berbagai terminologi seperti, *sustainable tourism development*, *rural tourism*, *ecotourism*, merupakan pendekatan pengembangan kepariwisataan yang berupaya untuk menjamin agar wisata dapat dilaksanakan di sektor desa. Salah satu alternatif metode pengembangan pariwisata berkelanjutan adalah dengan mengembangkan Desa Wisata untuk mewujudkan pembangunan pedesaan berkelanjutan di bidang pariwisata (Zakaria & Suprihardjo, 2014).

Dalam pembangunannya program desa wisata sendiri terdiri dalam lima macam tema wisata desa, antara lain alam, budaya, ekowisata, pedesaan, serta agrowisata (Kuliah et al., 2016). Program pengembangan desa wisata yang merupakan pariwisata di sektor desa menjadi salah satu upaya pemerintah dalam mengembangkan perekonomian negara.

Desa adalah sektor terkecil dari hirarki pemerintahan. Dari perspektif sektor terkecil ini, masyarakat percaya bahwa pembangunan dapat dimaksimalkan sehingga memperkuat landasan pemerintahan. Sekaligus sebagai kesatuan masyarakat hukum, desa merupakan landasan yang kokoh bagi sistem social nasional Indonesia, sehingga dapat menjadi landasan yang kokoh bagi pembangunan sistem politik, ekonomi, social, budaya serta hankam yang stabil dan dinamis (Ramadana & Ribawanto, 2010).

Memperkuat posisi desa merupakan salah satu rencana serta gagasan dari presiden Joko Widodo melalui “Nawa Cita”. Konsep “Nawa Cita” menempatkan praktik

pembangunan yang dilakukan dan dimulai dari wilayah pinggiran atau kawasan daerah tertinggal, yang merupakan wilayah yang menjadi fokus utama dalam pembangunan. “Nawa Cita” merupakan sebuah gagasan pembangunan yang dilakukan tidak hanya bertujuan untuk kepentingan pertumbuhan ekonomi, tetapi lebih menekankan pada perubahan yang luar biasa yang ada di luar lingkup ekonomi, sehingga membentuk pemerintahan yang demokratis, bersih, dan partisipatif yang melibatkan masyarakat (Syamsi 2015) dalam (Harjo et al., n.d.)

Sesuai dengan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pemerintah dalam hal tersebut telah memberikan kewenangan yang luas kepada desa untuk mengatur rencana pembangunann berdasarkan prioritas kebutuhan masyarakat desa tanpa dibebani oleh rencana kerja berbagai instansi pemerintah. Undang-undang tersebut nantinya akan menjadi “otonomi desa” (Aziz, 2016).

Salah satu upaya pengembangan pariwisata desa dalam upaya memperkuat potensi desa yaitu pariwisata berbasis Desa Agrowisata. Agrowisata adalah salah satu terminologi *rural tourism* dalam pariwisata yang memperlihatkan kegiatan pertanian sebagai daya tarik wisata yang dapat melibatkan masyarakat sekitar dalam perencanaan dan pengelolaan pada kawasan agrowisata (Andini, 2013). Masyarakat lokal khususnya masyarakat adat yang tinggal di daerah kawasan wisata, merupakan salah satu pemain kunci dalam industri pariwisata, karena mereka akan memberikan sebagian besar daya tarik dan menentukan kualitas produk pariwisata (Damanik Janianton dan Weber Helmut F, 2006)

Agrowisata merupakan sebuah gagasan dan konsep wisata dengan mengembangkan potensi budaya, pertanian serta kawasan wisata. Konsep agrowisata merupakan sebuah konsumsi sumber daya alam dan budaya lokal desa serta pengembangan hubungan antara wisatawan dengan komunitas lokal. Tidak hanya meningkatkan kualitas hidup dengan menciptakan lapangan kerja tetapi juga dapat mempengaruhi aspek sosial ekonomi (Reservoir & Java, 2013).

Salah satu objek wisata yang berkonsep Desa Agrowisata yaitu desa wisata yang ada di Desa Watesari Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo. Desa wisata yang berbasis Desa Agrowisata petik belimbing ini didirikan serta dikembangkan oleh Pemerintah Desa Watesari dan dikelola oleh BUMDES Desa Watesari. Desa agrowisata ini sendiri awalnya merupakan sebuah gagasan yang dicetuskan oleh pemerintah desa sebagai upaya untuk penguatan ekonomi desa dalam hal ini yaitu peningkatan dana desa.

Desa Agrowisata ini memiliki konsep petik belimbing, dimana para wisatawan dapat secara bebas memetik buah belimbing yang ada di wiayah wisata tersebut yang nantinya dapat dibeli dan dibawa pulang.

Selain dengan wisata alam petik buah, wisata ini juga terdapat tempat penjualan produk-produk hasil pengolahan dari buah belimbing yang ada di wilayah wisata tersebut seperti dodol belimbing, selai belimbing, sari belimbing serta ada varian baru yaitu keripik belimbing yang siap dipasarkan kepada masyarakat khususnya para wisatawan yang berkunjung.

Pemilihan tanaman belimbing sendiri dikarenakan setelah beberapa waktu pihak pemerintah desa mengadakan studi banding ke beberapa desa wisata lain di beberapa kota dan telah melakukan perundingan yang akhirnya menghasilkan kesepakatan bahwa tanaman belimbing memiliki potensi yang bagus untuk dijadikan sebuah konsep wisata berbasis agrowisata desa.

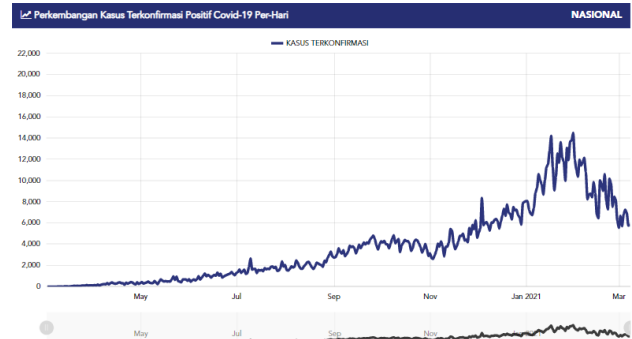
Di kawasan Desa Agrowisata ini sendiri memiliki 2 tempat utama yang tempatnya berjarak sekitar 2 km. Dan setiap lahannya sendiri memiliki luas sekitar 500 m dan 1 ha. Pada tempat pertama merupakan tempat awal pembentukan Desa Agrowisata petik belimbing ini yaitu didekat kantor Pemerintah Desa Watesari, hasil buah belimbing nantinya akan didistribusikan ke beberapa penjual belimbing di wilayah Kabupaten Sidoarjo, lalu pada lahan wisata yang kedua terdapat wisata petik belimbing pula serta adanya gedung baru yang nantinya akan digunakan sebagai kawasan edukasi.

Penambahan lahan dilakukan pada tahun 2019 dengan memanfaatkan Tanah kas desa (TKD) pihak pemerintah desa bersama dengan BUMDES Bina Sejahtera selaku pengurus Desa Agrowisata memperlebar konsep Desa Agrowisata ini dengan membangun sebuah fasilitas baru sebagai sebuah wisata edukasi yang berkaitan dengan wisata tanaman belimbing ini sendiri. Pihak Pemerintah Desa juga memilih konsep tersebut sebagai upaya agar menarik lebih banyak wisatawan serta agar masyarakat diberikan informasi lebih terkait dengan tentang tanaman belimbing.

Pembangunan tempat edukasi ini pun belum sepenuhnya rampung, rencana pembangunan akan dilakukan setelah adanya dana bantuan dari Kementerian Desa pada tahun 2019 dalam rangka Program Inovasi Desa-Pengembangan Ekonomi Lokal (PIID-PEL). Program tersebut merupakan sebuah rencana yang digagas oleh Kementerian Desa yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kelembagaan ekonomi kegiatan produksi dan jaringan pasar dari kegiatan ekonomi masyarakat di pedesaan melalui “kemitraan”. Desa agrowisata ini juga diharapkan dapat menjadi *pilot project* bagi desa lain di Kabupaten Sidoarjo dalam mengembangkan potensi desa guna meningkatkan ekonomi desa.

Namun pada awal tahun 2020 terdapat perubahan kebijakan terkait pariwisata, pandemi Covid-19 yang muncul di Indonesia menyebabkan pariwisata di negara ini

tidak bisa berjalan seperti biasa. Wabah Covid-19 yang menjangkit hampir di seluruh dunia dan penyebarannya terhitung cepat dan merupakan virus yang mematikan (Yang et al., 2020). Tidak terkecuali Indonesia yang menjadi salah satu Negara yang terdampak Covid-19 dan telah menyebar cukup massif dan meluas di berbagai wilayah di Nusantara.

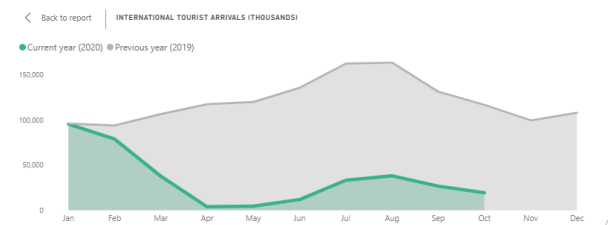


Gambar 1
Data Persebaran Covid-19 di Indonesia
(Sumber : www.covid19.go.id)

Berbagai sektor di seluruh dunia pun ikut terdampak akibat dari penyebaran virus ini seperti pendidikan, ekonomi, sosial serta pariwisata ikut terkena imbasnya. Penyebaran Covid-19 begitu massif berdampak signifikan terhadap pariwisata nasional maupun internasional. *United Nation World Tourism Organization* (UNWTO) memperkirakan akan terjadi penurunan kedatangan wisatawan internasional sebesar 58% hingga 78% pada tahun 2020 dibandingkan dengan tahun 2019 (Kemenparekraf, 2020)

INTERNATIONAL TOURISM AND COVID-19

A compilation of data on country, regional and global level on the impact of COVID-19 on tourism, alongside an impact assessment on the economic impact of COVID-19 crisis on tourism.



Gambar 2
Dashboard Terbaru UNWTO Menunjukkan Dampak Covid-19 pada Pariwisata Dunia
(Sumber : www.unwto.org)

Data lain juga mengatakan bahwa adanya angka terbaru berdasarkan data dari Organisasi Pariwisata Dunia (UNWTO) yang menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan sekitar 22% terhadap

kedatangan wisatawan internasional selama kuartal pertama 2020 (www.unwto.org)

Masa pandemi covid-19 yang terjadi saat ini juga mempengaruhi sektor pariwisata Indonesia. Pariwisata merupakan sektor yang dipengaruhi oleh berbagai macam aspek dalam penerapan dan pengelolaannya, dan salah satu yang paling kuat adalah pariwisata memiliki kerentanan terhadap fenomena yang berubah-ubah yang terjadi di suatu wilayah (Félix et al., 2020).

Pandemi Covid-19 menyebabkan gangguan pada rantai pasok global, dalam negeri, volatilitas pasar keuangan, guncangan permintaan konsumen dan dampak negatif di sektor utama seperti perjalanan dan pariwisata. Dampak wabah Covid-19 tidak diragukan lagi akan terasa di seluruh rantai nilai pariwisata. Banyak Industri pariwisata dihadapkan pada penurunan yang besar dari kedatangan wisatawan (Sugihamretha, 2020).

Sektor pariwisata di Indonesia terdampak akibat Covid-19 dan mengalami kerugian terhitung pada 3 bulan pertama wabah Covid-19 ini menyebar yaitu per maret hingga Juni 2020. Hal ini disampaikan oleh Agustini Rahayu, Kepala Biro Komunikasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf, 2020) :

“Terkait untuk angka kerugian, devisa dari sektor wisata tahun ini diperkirakan hilang sampai separuhnya dari tahun kemarin. Hal ini dikarenakan kunjungan wisman yang juga menurun. Untuk angka kerugian pasti, sedang dihitung,” (www.detik.com)

Salah satunya yaitu Desa Agrowisata di Desa Watesari. Pariwisata yang berbasis daerah ini tentu ikut terdampak pandemi Covid-19 yang saat ini melanda Indonesia. Dampak Pandemi Covid-19 sangat mempengaruhi proses jalannya pariwisata. Maka dari itu pemerintah bertindak cepat guna menangani wabah ini sebagai upaya agar masyarakat dapat beraktivitas dengan aman, Kementerian Kesehatan RI mengeluarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor hk.01.07/MENKES/382/2020 tentang Protokol Kesehatan Bagi Masyarakat di Tempat dan Fasilitas Umum Dalam Rangka Pencegahan dan Pengendalian *Corona Virus Disease 2019* (covid-19), beberapa aturan yang harus diikuti oleh masyarakat saat berkumpul dan berkerumun di fasilitas umum guna menekan penyebaran virus ini. Konsep pariwisata yang menarik banyak pengunjung dalam satu tempat untuk melakukan kegiatan ataupun aktivitas harus dibatasi untuk beberapa waktu ke depan.

Penyebaran virus yang begitu luas dan dengan dikeluarkannya aturan terkait hal tersebut menyebabkan dampak pada sektor pariwisata di Desa Agrowisata Watesari. Agrowisata petik belimbing di Watesari mengalami penurunan pengunjung serta penurunan hasil produk. Penurunan pengunjung secara signifikan ini

disebabkan oleh adanya aturan terkait dengan pembatasan jarak antar individu yang dikeluarkan oleh pemerintah sebagai upaya penanganan wabah Covid-19. Dampak ini cukup signifikan dirasakan oleh pihak wisata. Dampak lain seperti penutupan beberapa fasilitas di tempat wisata serta pemberhentian sementara pegawai pun dirasakan.

Penutupan sementara ini dilakukan pada fasilitas wisata yang berpotensi menimbulkan penyebaran virus lebih cepat seperti kolam renang dan wisata air lainnya. Beberapa pembatasan seperti jaga jarak antar individu, dibatasinya jumlah pengunjung pada setiap tempat umum terutama tempat pariwisata yang paling berpotensi menimbulkan kerumunan masa, hal ini menyebabkan kerugian secara finansial yang dirasakan oleh pengelola Agrowisata Watesari.

Permasalahan ini juga berdampak pada proses pembangunan beberapa fasilitas baru guna menunjang jalannya sektor wisata di Desa Watesari terganggu, salah satunya yaitu kawasan Edukasi dan beberapa sarana dan prasarana pendukung yang diusung sebagai konsep baru yang dibangun guna memaksimalkan program Desa Wisata di Desa Watesari ini. Pembangunan yang akan direalisasikan pada tahun 2020 pun ikut terdampak. Perencanaan pembangunan ini harus ditunda terlebih dahulu dikarenakan dampak dari pandemi Covid-19 ini hingga situasi dan kondisi dapat memungkinkan untuk tetap merealisasikan pembangunan fasilitas wisata, disisi lain dikarenakan adanya pengalihan Dana Desa yang saat lebih diutamakan untuk kepentingan penanggulangan Covid-19.

Wabah pandemi Covid-19 menjadikan pemerintah desa perlu mengambil langkah preventif terkait dengan kejadian ini. Strategi pengelolaan pariwisata baru yang berpedoman pada peraturan Kementerian Kesehatan terkait pandemi Covid-19 agaknya perlu diformulasikan. Sebagai pihak yang mengelola dan memiliki wewenang atas keberlangsungan jalannya Desa Agrowisata ini, BUMDES “Bina Sejahtera” pastinya memiliki langkah yang tepat dalam penanggulangan permasalahan ini. Badan Usaha Milik Desa atau yang biasa disebut BUMDes merupakan suatu lembaga/badan perekonomian desa yang berbadan hukum dibentuk dan dimiliki oleh Pemerintah Desa, dikelola secara ekonomis mandiri dan profesional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar merupakan kekayaan desa yang dipisahkan (Dewi, 2014).

Sejak dibentuknya Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa (UU Desa), BUMDES menjadi salah satu program yang memiliki dampak dan manfaat yang sangat baik bagi perkembangan kemandirian desa. Desa nantinya dapat berupaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa, pembangunan, dan pemberdayaan desa, menuju desa mandiri

BUMDES sebagai pengelola desa agrowisata yang dibentuk oleh pemerintah Desa Watesari ini mempunyai lembaga ekonomi desa yang memiliki tujuan untuk mengembangkan potensi perekonomian desa, mengoptimalkan pengembangan potensi desa, serta mengentaskan kemiskinan sesuai dengan Peraturan Desa Watesari Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo Nomor 09 Tahun 2016 tentang pembentukan, pendirian dan pengelolaan Badan usaha milik desa yang dikelola oleh pemerintah desa bersama masyarakat.

Dalam upaya menanggulangi permasalahan pandemi Covid-19 pada Desa Agrowisata di Desa Watesari ini, penggunaan manajemen strategis yang baik oleh BUMDES selaku pengelola Agrowisata dalam pengembangan potensi wisata petik belimbing di masa pandemi ini perlu dilakukan dengan bertujuan agar program Desa agrowisata di Desa ini tetap dapat beroperasi ditengah situasi pandemi. Melalui program manajemen strategis, pihak BUMDES serta Pemerintah Desa Watesari akan mampu mengembangkan keunggulan yang kompetitif berkelanjutan dan sistematis serta konsisten.

Maka dari itu perlu adanya manajemen pengelolaan yang sesuai dengan Strategi pengelolaan BUMDesa sudah termuat dalam Permendesa, PDTT No. 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDES. Manajemen strategis merupakan kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Pearce II & Robinson, 2008). Sedangkan dalam buku (Fred.R.David, 2011) tentang *Strategic Management : Concept and cases* mengatakan bahwa:

“Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.”

David (2011) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu: memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi serta mengevaluasi strategi. Manajemen strategis merupakan sebuah langkah atau usaha dalam merencanakan atau mengorganisasikan sesuatu yang bersifat strategis dengan mempertimbangkan berbagai hal termasuk faktor pendukung dan penghambat yang saling berkaitan untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu secara efektif dan maksimal.

Oleh karena itu, penelitian terkait dengan penerapan manajemen strategi pengelolaan perlu dilakukan lebih dalam lagi. Dengan berdasarkan pada penjabaran diatas membuat peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana sistem pengelolaan desa

agrowisata didesa watesari pada masa pandemi covid-19 saat ini yang dilakukan oleh BUMDES serta pihak pemerintah desa watesari dengan judul “manajemen strategi pengelolaan desa agrowisata oleh badan usaha milik desa (BUMDES) di desa watesari kecamatan balongbendo kabupaten sidoarjo.”

METODE

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Dengan menggunakan metode tersebut nantinya Hasil dari penelitian ini akan menjelaskan dan mendeskripsikan hasil dari wawancara dan observasi yang mendalam dan terperinci terhadap subjek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang manajemen strategi yang dilakukan oleh badan usaha milik desa di desa yang diteliti. Data data yang didapatkan didalam penelitian ini akan dikumpulkan, diolah serta dianalisis untuk kemudian dideskripsikan berdasarkan analisis data yang digunakan dalam penelitian dalam rangka memperoleh hasil berdasar rumusan yang telah ditetapkan oleh penulis.

Untuk fokus pada penelitian dalam hal ini yaitu untuk mengetahui manajemen strategis yang dilakukan oleh BUMDES Bina Sejahtera dalam mengelola destinasi agrowisata Watesari pada masa pandemic Covid-19 di Desa Watesari Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan proses manajemen strategi menurut Fred.R.David yang terdiri dari perumusan formulasi strategi, implementasi strategi serta evaluasi strategi.

Lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti yaitu di Desa Agrowisata petik belimbing di Desa Watesari Kecamatan Balongbendo, badan usaha milik desa di Desa Watesari serta Pemerintah Desa Watesari Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo.

Penentuan subjek penelitian, peneliti menggunakan teknik *Purposive Sampling* dalam proses pengambilan data. Dimana dalam hal ini pengambilan data dengan penentuan subjek yang dilakukan dengan beberapa pertimbangan tertentu dan sesuai dengan kajian penelitian. Sedangkan untuk subjek penelitian dalam kajian ini yaitu pihak pengelola desa agrowisata di Desa Watesari Kecamatan Balongbendo yaitu pengurus BUMDES Desa Watesari serta Pemerintah Desa Watesari Kecamatan Balongbendo yang memiliki kewenangan dalam mengatur birokrasi desa serta pihak pihak terkait yang mampu memberikan informasi terkait dengan Desa Agrowisata Petik Belimbing di Desa Watesari.

Dalam penelitian kali ini mengacu pada teori David (2011) terkait dengan manajemen strategi dengan tiga indikator utama yaitu formulasi strategi, implementasi

strategi serta evaluasi strategi yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini. Untuk teknik analisis data peneliti menggunakan tiga teknik yaitu wawancara, observasi serta dokumentasi dengan lama penelitian kurang lebih sekitar tiga bulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam upaya pengembangan potensi pariwisata diperlukan adanya pengelolaan yang strategis serta bertahap demi tercapainya tujuan. Potensi desa agrowisata yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) yang dibentuk oleh Pemerintah Desa. Sesuai dengan Peraturan Desa Watesari Nomor 9 tahun 2016 terkait dengan Pembentukan, Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa, BUMDES memiliki wewenang atas manajemen pengelolaan serta mekanisme pengelolaan usaha desa secara Akseptebel, Akuntabel, berkelanjutan, memberi saran serta dapat bermanfaat bagi masyarakat.

Manajemen strategi pada pariwisata umumnya memiliki konsep untuk melihat setiap fakta demi tercapainya tujuan jangka panjang (Centre, 2011). Peran manajemen strategis yang sedikit kompleks sangat mempengaruhi perjalanan sebuah program untuk mendapatkan hasil yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya. Manajemen strategis berfokus pada tindakan yang mengarahkan sebuah organisasi dalam menghadapi tantangan agar dapat bertahan dimasa depan sesuai dengan visi misi serta tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi (Falih suaedi, 2019).

Langkah dalam mempersiapkan manajemen strategi yang dilakukan BUMDES Bina Sejahtera termasuk dengan menyamakan strategi dengan visi misi yang ada untuk digunakan sebagai landasan dalam memperhitungkan segala hal dalam perencanaan, termasuk aspek peristiwa dan perubahan yang bisa terjadi di masa depan yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung proses jalannya Desa Agrowisata petik beimbing ini.

Seperti halnya saat ini, adanya wabah *Corona Virus disease 19* (covid-19) yang menjadi pandemi dalam beberapa bulan ini sangat berdampak massif pada pengelolaan desa agrowisata ini. Pandemi covid-19 yang telah ditetapkan sebagai keadaan darurat wabah nasional yang menyerang Indonesia sesuai dengan Keputusan Presiden (KEPPRES) No. 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non alam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19).

Wabah ini secara cepat menyebar ke masyarakat dalam skala yang besar. Dampak virus Corona begitu besar, serta bersifat global, dan massif yang mempengaruhi berbagaimacam sektor bukan hanya kesehatan, namun juga mempengaruhi aktivitas ekonomi,

politik, pemerintahan, pendidikan, dan lainnya (Publicho et al., 2020). Tidak terkecuali pariwisata, sektor pariwisata adalah salah satu yang terdampak pandemi Covid-19. Maka dari itu sektor wisata perlu dibenahi setelah adanya pandemi karena pariwisata merupakan sebuah jalan bagi perbaikan ekonomi Indonesia setelah pandemi. Hal ini pun ditegaskan oleh Sandiaga Uno selaku Menteri Pariwisata dan Ekonomi kreatif Indonesia pada wawancara dengan VOI :

“The tourism sector and the creative economy will be the locomotive for the post-COVID-19 pandemic for us to continue our development agendas in this sector to continue to open the widest possible job opportunities and bring prosperity to the people of Indonesia”
(www.voi.id)

Salah satu sektor pariwisata yang terdampak oleh pandemi covid-19 adalah Desa Agrowisata di Desa Watesari yang merupakan salah satu pariwisata berbasis desa, pihak pengelola perlu menerapkan langkah strategis serta cara yang cepat dan tepat sehingga proses jalannya Desa Agrowisata ini dapat tetap bertahan dan berjalan. Perubahan dan perancangan langkah yang diambil dapat sangat berpengaruh pada jalannya organisasi agar nantinya dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin dalam pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti, pihak BUMDES Desa Watesari bersama dengan Pemerintah desa Watesari telah melakukan beberapa langkah guna menghadapi permasalahan yang sedang terjadi akibat dari pandemi yang berdampak pada jalannya sistem pengelolaan desa agrowisata ini. Menurut David (2011) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management Concept and Cases* menegaskan bahwa manajemen strategis sebagai sebuah seni yang merupakan serangkaian keputusan yang disertai dengan tindakan dalam menentukan langkah dan kinerja sebuah organisasi dalam jangka panjang yang terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi serta evaluasi strategi. Berikut penjabaran tiga indikator manajemen strategi yang digunakan sebagai patokan dalam penelitian :

a) Formulasi strategi

Proses formulasi strategi merupakan tahap analisis terhadap segala macam pandangan terkait dengan pembentukan sebuah organisasi. Dalam hal ini proses perumusan strategi mencakup perumusan visi dan misi, mengidentifikasi berbagai macam peluang, membuat dan menghasilkan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang dapat dikejar dan dijadikan sebagai sebuah target tujuan organisasi. Identifikasi terhadap aspek ancaman eksternal organisasi juga termasuk dalam proses

formulasi strategi, menentukan kekuatan serta kelemahan internal, menetapkan tujuan dalam jangka panjang.

Penetapan visi dan misi BUMDES Bina Sejahtera disini yaitu terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera. Dalam visi BUMDES ini berfokus pada peningkatan ekonomi desa yang akhirnya pihak BUMDES Bina Sejahtera mengambil langkah upaya yang direalisasikan dengan pembentukan Desa Agrowisata petik belimbing yang dibangun dengan memanfaatkan potensi lahan desa yang ada, salah satunya merupakan tanah kas desa (TKD) yang memiliki potensi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam identifikasi permasalahan yang dapat dirumuskan dengan melihat beberapa faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) serta faktor ancaman (*threats*) serta faktor internal yaitu faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Dalam faktor eksternal organisasi ini terdiri dari faktor peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Dalam penguatan pengelolaan Desa Agrowisata memiliki berbagai macam peluang yang dapat mendukung keberlangsungan berlangsungnya Desa Agrowisata ini sendiri, peluang yang dimiliki di kawasan Desa Agrowisata petik belimbing yaitu memiliki letak yang strategis dan akses jalan yang mudah dijangkau oleh kendaraan pribadimaupun kendaraan umum. Ditambah lagi Desa Agrowisata Watesari ini telah diliput oleh beberapa media yang nantinya dapat memberikan *feedback* positif untuk lebih menarik minat masyarakat luar kabupaten Sidoarjo untuk lebih mengenal wisata ini sehingga menjadi peluang tersendiri sebagai proses pemasaran secara tidak langsung.

Letak wisata ini pun di daerah yang padat penduduk serta memiliki lahan yang cukup luas sehingga pemanfaatan lahannya tidak hanya untuk wisata petik buah saja melainkan BUMDES Desa Watesari akan membangun beberapa wahana permainan dan wahana edukasi sehingga nantinya Desa Agrowisata ini menjadi sangat potensial serta memiliki daya tarik tersendiri dan dapat menjadi sebuah konsep wisata yang memiliki banyak alternatif pilihan wisata. Sedangkan untuk ancaman dalam faktor eksternal organisasi dapat dianalisa dalam penetapan formulasi strategi yaitu banyaknya Desa lain yang juga memiliki desa wisata yang secara langsung menjadi pesaing bagi Desa Agrowisata di Watesari ini.

Program Presiden Joko Widodo terkait "Nawacita" yang berfokus pada pembangunan Desa menyebabkan banyak desa berlomba-lomba dalam membangun serta meningkatkan perekonomian Desa mereka. Lalu ditambah lagi dengan Adanya virus Covid-19 yang dapat menyebabkan penularan secara massif pada wisatawan yang datang berkunjung yang mengakibatkan penurunan

presentase wisatawan untuk datang ke Desa Agrowisata ini ditambah dengan diturunkannya kebijakan dari Kementerian Kesehatan terkait dengan aturan pembatasan sosial yang tidak memperbolehkan masyarakat untuk berkumpul di tempat umum, ditegaskan dengan hasil wawancara dengan Mas Arvin selaku Bendahara BUMDES:

"Tadinya banyak pengunjung yang datang ke Desa Agrowisata petik belimbing ini, namun dikarenakan pandemi Covid-19 ini jumlah pengunjung menurun bahkan hampir tidak ada pengunjung." (wawancara 3 Desember 2020)

Dengan turunnya kebijakan KemenKes terkait pembatasan Sosial masyarakat, mengakibatkan pembatasan kegiatan pengunjung karena virus dapat dibawa oleh pengunjung yang datang ke kawasan agrowisata petik belimbing ini sehingga ditakutkan akan menjadi penyebaran di kawasan pariwisata. Yang kedua yaitu belum adanya kerjasama antara pihak BUMDES dalam pengelolaan Desa Agrowisata ini dengan pemerintah ataupun pihak swasta sebagai investor guna dalam melakukan kerjasama guna memaksimalkan pengelolaan Desa Agrowisata ini. Hal ini juga dikatakan oleh Bendahara BUMDES Desa Watesari Mas Arvin :

"Untuk saat ini dari pihak BUMDES Watesari belum ada kerjasama dengan Dinas Pariwisata atau Kementerian Pariwisata dan juga masih belum ada kerjasama dengan pihak lain dalam hal ini yang dikatakan sebagai investor" (wawancara 3 Desember 2020)

Sedangkan permasalahan internal dalam organisasi dapat diketahui bahwa Desa Agrowisata watesari saat ini yaitu faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Kekuatan merupakan faktor yang digunakan sebagai hal yang dapat menjadi pendongkrak pengelolaan desa wisata ini, dalam hal ini BUMDES Bina Sejahtera selaku pengelola Desa Agrowisata Watesari ini memiliki kualitas SDM yang mumpuni, ditambah dengan pegawai yang dipercayakan untuk mengelola tanaman belimbing yang memang memiliki keahlian khusus dibidangnya. Sesuai dengan penjelasan Mas Arvin selaku Bendahara BUMDES Desa Watesari :

"Sebelum kita mendirikan Desa Agrowisata ini, kita sudah melakukan studi banding ke beberapa tempat khususnya Desa yang memiliki Desa Wisata serepti desa Agrowisata belimbing di daerah Bojonegoro guna untuk mendapatkan informasi dan pengalaman untuk mengelola Desa Agrowisata khususnya tanaman belimbing. Dan juga untuk pegawai pengelola tanaman belimbingnya sendiri juga orang-orang khusus di bidangnya" (wawancara tanggal 3 Desember 2020)

Begitu juga dengan konsep Desa Agrowisata ini sendiri, konsep yang terinspirasi dari sistem pengelolaan Desa Agrowisata belimbing Bojonegoro sehingga dapat diterapkan dan dikembangkan pada Desa Agrowisata Watesari. Gagasan serta konsep yang diusung oleh BUMDES Bina Sejahtera sebagai pengelola Desa Agrowisata Watesari ini tidak hanya bergantung pada wisata petik belimbing saja, melainkan pihak BUMDES juga mengelola buah belimbing sebagai produk olahan yang dapat dijual kepada masyarakat. Produk olahan belimbing ini diantara lain yaitu sari belimbing, dodol belimbing, serta produk olahan belimbing yang lain.

Beberapa langkah upaya tersebut dilakukan oleh BUMDES serta pemerintah desa guna tetap mempertahankan jalannya Desa Agrowisata agar tetap dapat beroperasi sehingga tetap dapat meningkatkan pendaan desa dan meningkatkan perekonomian masyarakat desa sesuai dengan visi misi BUMDES “Bina Sejahtera”. Meskipun dalam beberapa bulan ini terjadi penurunan pengunjung wisata, namun justru tingkat produksi pada produk olahan belimbing menjadi lebih tinggi karena permintaan konsumen yang juga meningkat. Ini menjadi sebuah kekuatan yang dapat dimanfaatkan oleh pihak pengelola Agrowisata untuk memaksimalkan pengolahan produk belimbing ini.

Namun dalam pengelolaan ini juga memiliki kelemahan dan menjadi permasalahan di masa pandemi seperti sekarang ini yaitu adanya permasalahan pengelolaan dana Agrowisata. Dana Desa yang seharusnya digunakan untuk kepentingan pengelolaan serta perawatan fasilitas agrowisata terpaksa harus dipangkas untuk kepentingan penanggulangan Covid-19. Tidak adanya Dana operasional ini menyebabkan pemaksimalan pengelolaan menjadi terhambat. Hal tersebut dipertegas oleh Bapak Cholidi selaku Ketua BUMDES “Bina Sejahtera” :

“Hambatan kita di masa pandemi ini adalah dana.

Untuk pembiayaan operasional agrowisata dibutuhkan dana besar namun belum ada pemasukan secara signifikan dari agrowisata”
(wawancara tanggal 21 Januari 2020)

Terkait dengan hambatan yang dialami oleh BUMDES Desa Watesari dalam hal dana operasional dalam pengelolaan Agrowisata ini pun berdampak pada terhambatnya proses pembangunan fasilitas serta sarana prasarana yang ada di kawasan agrowisata ini. Permasalahan pada keterbatasan dan tidak adanya dana dapat mengakibatkan rendahnya keberhasilan dalam implementasi program yang dijalankan serta menyebabkan program tidak berjalan secara maksimal (Amirudin, 2018). Hal ini berpengaruh pada tingkat keefektifan BUMDES dalam mengelola agrowisata dalam mencapai tujuan. Ditambah lagi pada saat pandemi Covid-

19 ini beberapa pegawai terpaksa harus berhenti bekerja karena memang kondisi yang tidak memungkinkan.

Wabah yang menjadi pandemi yang disebabkan oleh Covid-19 merupakan sebuah fenomena yang tidak terduga yang berdampak pada pengelolaan wisata, BUMDES Bina Sejahtera bersama Pemerintah Desa melakukan berbagai upaya serta strategi untuk mengatasi dan meminimalisir dampak yang ditimbulkan. Pihak BUMDES Desa Watesari belum memiliki strategi yang khusus dalam menghadapi pandemi Covid-19 yang berdampak pada wisatanya, namun pihaknya tetap menerapkan beberapa upaya dalam pengelolaan, agar tujuan utama dalam pembangunan Desa Agrowisata ini yaitu untuk mensejahterakan masyarakat desa dengan meningkatkan perekonomian desa tetap akan berjalan.

Dengan beberapa strategi umum yang diterapkan diantaranya yaitu dengan pemberlakuan protokol kesehatan kepada pengunjung Agrowisata agar tetap merasa aman dan nyaman serta tetap memaksimalkan pengelolaan produk olahan belimbing mereka.

b) Implementasi Strategi

Dalam penerapan implementasi strategi dalam organisasi adalah untuk menetapkan tujuan dalam jangka panjang, menerapkan kebijakan serta mengalokasikan sumber daya sehingga nantinya strategi yang diterapkan dapat berjalan secara maksimal. Implementasi strategi termasuk proses dalam menerapkan serta melaksanakan strategi yang telah diformulasikan sebelumnya melalui pengembangan prosedur dan program.

Implementasi yang dilakukan oleh BUMDES terkait dengan strategi pengelolaan Desa Agrowisata di masa pandemi untuk sementara ini yaitu dengan tetap memberlakukan pembukaan pada kawasan destinasi wisata untuk tetap menarik wisatawan, namun dengan tetap melakukan dan menerapkan protokol kesehatan seperti menjaga jarak dan memakai masker sesuai dengan himabuan pemerintah guna menekan tingkat penyebaran virus Covid-19 saat ini.

Untuk beberapa fasilitas penunjang wisata seperti kolam renang dan beberapa fasilitas lain pun terpaksa harus ditutup untuk menekan laju penyebaran virus, disisi lain penutupan ini juga dilakukan guna meminimalisir dan pengelolaan wisata yang harus dikeluarkan oleh BUMDES selama pandemi. Beberapa pegawai Agrowisata yang sudah tidak bekerja diakibatkan dampak dari pandemi ini pun dialihkan untuk membantu masyarakat desa dalam pengelolaan produk belimbing.

Penerapan strategi lain yang dilakukan oleh BUMDES Bina Sejahtera saat ini yaitu memaksimalkan hasil produk belimbing tetapi dengan pengeluaran yang minimal. Penekanan jumlah biaya operasional merupakan

langkah yang efektif untuk dilakukan saat ini dari segi pengelolaan wisata maupun pembuatan produk olahan. Pengelolaan produk belimbing ini masih memiliki konsep yang sama dilakukan seperti pada masa sebelum pandemi, pengelolaan produk belimbing ini dilakukan oleh Ibu-Ibu PKK Desa Watesari sendiri. Pengelolaan produk buah belimbing ini telah menghasilkan beberapa produk olahan seperti dodol belimbing, selai belimbing, sari belimbing serta keripik belimbing.



Gambar 3

Kegiatan Ibu-ibu PKK Desa Watesari Saat Membuat Olahan Produk Belimbing
(Sumber : Dokumentasi Peneliti)

Pengelolaan produk olahan buah belimbing ini dimaksudkan guna memaksimalkan hasil panen buah belimbing dari Kebun Belimbing di dalam wisata ini, selain buahnya dijadikan obek wisata yang dapat dipetik langsung oleh wisatawan, buah belimbing juga dapat dimaksimalkan pengelolaannya agar lebih mengenalkan bahwa buah belimbing tidak hanya dapat dimakan langsung melainkan juga dapat diolah. Hal ini dilakukan sebagai langkah untuk memaksimalkan program agrowisata ini agar dapat tetap berjalan secara maksimal dikarenakan dalam pengelolaan fasilitas wisata di desa Agrowisata ini sendiri sampai saat ini masih belum lengkap.

Pada pengolahan produk belimbing ini pun masih belum sepenuhnya maksimal. Pengelolaan pemasaran yang dilakukan oleh pihak BUMDES serta Ibu PKK belum dirasa cukup luas dan masih mengandalkan pemasaran secara manual sedangkan teknik pemasaran secara *online* telah berkembang begitu pesat. Terhitung sejak pandemi Covid-19 menyebar ke seluruh dunia, perilaku masyarakat untuk melakukan kegiatan belanja *online* mengalami kenaikan (Manajemen et al., 2021). Pemasaran secara *online* pada saat ini sangat membantu para pelaku usaha dalam memperluas pasar bagi produk mereka, apalagi saat ini pasar *online* dapat dengan mudah diakses melalui aplikasi gawai, sehingga membuat mangsa pasar serta mobilitasnya semakin cepat (Artaya, Putu,

2019). Dalam hal ini seharusnya pihak BUMDES dapat melihat peluang yang ada dengan memasarkan

Pada beberapa produk olahan belimbing seperti sari belimbing hanya dipasarkan kepada beberapa kolega, teman ataupun seseorang yang memesan produk olahan buah belimbing tersebut. Sedangkan dengan olahan lain seperti dodol belimbing dan selai belimbing baru menhinjau pasar hingga ke Kota Surabaya dan Sidoarjo saja belum meluas ke berbagai kota yang lain.



Gambar 4

Proses Pembuatan Olahan Produk Belimbing
(Sumber : Dokumentasi Peneliti)

Di sisi lain pihak BUMDES juga telah melakukan inisiatif yaitu memberikan tanaman atau pohon belimbing di setiap rumah warga agar setiap warga memiliki tanaman belimbing yang nantinya dapat dikelokan dan dijual oleh masyarakat sendiri secara pribadi. Masyarakat dapat menjual kepada orang lain atau menjualnya kepada pihak Agrowisata apabila memang masyarakat ingin menjual buah belimbing tersebut, hal ini diharapkan dapat meningkatkan pendapatan keluarga dan dapat mencapai visi misi BUMDES Bina Sejahtera yaitu meningkatkan ekonomi masyarakat desa.

Namun pada berjalannya proses pengelolaan wisata ini juga tetap mengalami hambatan lain, masih belum maksimalnya pendapatan yang dihasilkan oleh Desa Agrowisata Belimbing pada masa pandemi ini menyebabkan proses pengelolannya semakin terhambat. Pihak BUMDES juga masih tetap berupaya mencari investor yang ingin menjalin kerjasama dengan pihak Agrowisata yang nantinya akan digunakan untuk memaksimalkan perawatan serta teknis operasional Agrowisata ini.

Selain itu BUMDES “Bina Sejahtera” selaku pihak pengelola Desa Agrowisata Watesari belum mengambil strategi khusus dalam menghadapi dampak pandemi pada sektor wisata desa mereka, namun pihak Desa tetap mengupayakan pemaksimalan program wisata yang ada

seperti tetap mengoperasikan kawasan wisata petik belimbing, memaksimalkan pembuatan produk olahan buah belimbing dan tetap memasarkan produk sesuai dengan permintaan konsumen.

c) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen pengelolaan strategi. Sebagai tahap akhir dalam melakukan manajemen strategis, evaluasi merupakan sebuah tahap yang digunakan sebagai proses untuk mengidentifikasi penyimpangan, menyelaraskan ketidaksesuaian program rencana dengan memahami rencana pencapaian tujuan demi mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan manajemen strategis (Sutomo, 2007).

Dari hasil evaluasi yang didapatkan yaitu Desa Agrowisata Watesari dalam menghadapi pandemi Covid-19 masih mengalami penurunan pengunjung dan masih belum maksimalnya pendapatan yang dihasilkan. Dengan begitu hasil evaluasi terhadap proses manajemen strategi yang diterapkan oleh BUMDES Desa Watesari dianggap perlu untuk dikaji kembali dan dilakukan pengambilan solusi untuk hasil tersebut.

Meskipun Agrowisata Watesari masih tetap membuka kawasan wisata serta kegiatan pengelolaan produk buah belimbing, upaya tersebut tetap masih belum mencapai maksimal. Dalam proses pemaksimalan pengelolaan produk olahan belimbing terkadang masih mengalami kendala pada kurangnya bahan baku, pihak Ibu-Ibu PKK selaku pengelola olahan produk belimbing ini mengaku kurangnya bahan baku buah belimbing dikarenakan jumlah permintaan konsumen yang tidak sebanding dengan hasil panen belimbing yang masih belum mencukupi pesanan dan harus memesan buah belimbing dari luar kota untuk memenuhi pesanan.

Berkaitan dengan permasalahan pengelolaan keuangan Agrowisata, BUMDES Desa Watesari selaku pengelola kawasan wisata masih belum dapat menerapkan manajemen keuangan yang maksimal guna pengelolaan Agrowisata, dikarenakan sebagian besar dana desa masuk ke dalam program penanggulangan pandemi Covid-19, maka dari itu BUMDES telah meninjau kembali manajemen keuangan guna menggarap kembali pengelolaan dan pembangunan fasilitas agrowisata dengan merevisi anggaran Desa untuk kedepannya. Hal ini dikemukakan oleh Mas Arvin selaku bendahara BUMDES Bina Sejahtera :

“Pada awal pandemi Covid banyak Dana Desa yang terpengkas untuk keperluan penanganan Covid-19, akibatnya proses berjalannya agrowisata ini terhambat, untuk evaluasi yang telah dilakukan pada awal tahun 2021 ini pihak

BUMDES telah memiliki strategi baru dalam pengelolaan keuangan guna pengelolaan agrowisata ini yaitu dengan menyisihkan sebagian dari sisa dana penanggulangan Covid-19 untuk kemudian dialihkan untuk pengelolaan wisata kedepannya” (wawancara tanggal 12 Januari 2021)

Dapat dikatakan bahwa langkah yang dapat diambil oleh BUMDES Bina Sejahtera dalam hal Dana Desa yaitu sebagian Dana Alokasi Khusus Desa (DAK) yang digunakan untuk penanggulangan Covid-19 yang masih tersedia akan dialihkan untuk pengelolaan Agrowisata, meskipun dana yang dikeluarkan tidak besar akan tetapi setidaknya Agrowisata dapat terus berjalan dan tidak mengalami kerugian secara signifikan.

Hal ini juga menjadi pertimbangan dikarenakan belum maksimalnya proses pemasaran produk olahan belimbing. Pemasaran yang dilakukan hanya sebatas selingkup warga desa dan hanya jika ada pesanan saja, pihak BUMDES masih belum melakukan ekspansi pasar yang lebih besar yang lebih besar lagi, serta belum meratanya informasi terkait dengan penjualan produk belimbing Desa Agrowisata Watesari ini yang hanya ada di *facebook* dan belum ada di sosial media atau *e-commers* lainnya, sehingga membuat pemasaran produk masih terhambat. Pihak BUMDES “Bina Sejahtera” ini tetap berupaya sedikit demi sedikit untuk proses pemasaran yang nantinya diharapkan akan bisa memasarkan produk ke lebih banyak target pasar, tidak hanya di sekitar desa saja melainkan bisa memasarkannya hingga ke luar kota. Sehingga akan memaksimalkan hasil serta mewujudkan visi serta misi BUMDES “Bina Sejahtera” dalam meningkatkan perekonomian Desa dan masyarakat Desa Watesari.

Untuk permasalahan terkait dengan pengelolaan keuangan yang dialami oleh BUMDES sehingga mengakibatkan kurangnya pengelolaan Agrowisata dalam segi perawatan tanaman. Untuk evaluasi pihak BUMDES telah melakukan pembahasan program setiap bulannya, saat ada hambatan atau halangan akan dilakukan evaluasi supaya mendapatkan solusi pemecahan yang efektif.

“Untuk selanjutnya merancang program kedepan, serta langkah-langkah yang telah disepakati bersama akan diagendakan untuk dilaksanakan” hal tersebut telah dijelaskan oleh Bapak Cholidi selaku Ketua BUMDES Bina Sejahtera (wawancara tanggal 12 Januari 2021).

Beberapa kendala dan masalah yang masih ditimbulkan terkait dengan strategi pengelolaan yang dilakukan oleh pihak BUMDES ditanggapi dengan langkah antisipasi yang masih belum pasti pelaksanaannya, namun pihak Desa berupaya untuk

tetap melakukan strategi yang efektif guna mengelola Agrowisata ini di tengah pandemi Covid-19.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil data yang didapatkan dari penelitian terkait dengan manajemen strategi pengelolaan desa agrowisata oleh badan usaha milik desa (BUMDES) di desa watesari kecamatan balongbendo kabupaten sidoarjo dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi yang dilakukan oleh BUMDES Desa watesari masih belum maksimal dikarenakan belum adanya tindakan khusus sebagai langkah preventif yang digunakan sebagai strategi untuk menghadapi pandemi Covid-19 dalam pengelolaan wisata yang berdampak pada masih kurangnya pendapatan wisata yang diakibatkan oleh menurunnya jumlah wisatawan sehingga menyebabkan masih belum adanya pemasukan dana yang signifikan dari agrowisata, berdasarkan hasil penelitian dengan indikator David (2011) terkait dengan manajemen strategi yang dijelaskan bahwa dalam proses manajemen strategi terdiri dari 3 konsep dasar yaitu formulasi strategi, implementasi strategi serta evaluasi strategi.

Adapun hasil simpulan yang berhasil didapatkan oleh peneliti yaitu, pertama terkait dengan formulasi strategi yang dilakukan oleh BUMDES Desa Watesari dalam pengelolaan Desa Agrowisata petik belimbing dalam menghadapi pandemi Covid-19 yang berpengaruh pada jalannya wisata dengan mempertimbangkan berbagai faktor eksternal organisasi yaitu *opportunities* (peluang) yaitu Desa Agrowisata Watesari yang memiliki lokasi dan akses jalan yang mudah untuk dilalui dan ditemukan oleh masyarakat, sehingga memudahkan dalam pencarian serta pengelolaan lahan yang cukup luas sehingga dapat dimanfaatkan oleh BUMDES untuk membangun kawasan wisata yang bervariasi sehingga menambah daya tarik wisatawan. Selain itu wisata ini juga telah diliput oleh beberapa media yang menghasilkan *feedback* yang baik terhadap Desa Agrowisata ini.

Sedangkan untuk *threats* (ancaman) dalam hal ini yaitu adanya pesaing yaitu beberapa desa wisata yang baru maupun yang sudah lama beroperasi mengakibatkan timbulnya ancaman terkait dengan daya saing yang semakin besar ditambah lagi dengan wabah Covid-19 yang akhirnya membuat Desa Agrowisata Watesari mengalami penurunan presentase pengunjung. Pembatasan kegiatan yang dihimbau oleh pemerintah menyebabkan masyarakat masih enggan untuk melakukan kunjungan wisata secara bebas.

Sedangkan untuk faktor faktor internal terdiri dari *strengths* (kekuatan), dalam hal ini yaitu faktor SDM yang dimiliki oleh BUMDES selaku pengelola wisata dapat

dikatakan telah mendapatkan pelatihan terkait dengan pengelolaan tanaman belimbing sehingga menjadikan SDM Desa Agrowisata Watesari ini unggul, serta program Desa Agrowisata Watesari membangun konsep wisata yang variatif, tidak hanya bergantung pada wisatawan untuk berkunjung di lahan petik belimbing saja melainkan pihak BUMDES juga mengelola buah belimbing sebagai produk olahan yang dapat dijual dan dapat dibeli kepada masyarakat sebagai buah tangan. Juga BUMDES “Bina Sejahtera” sebagai pengelola wisata nantinya akan membuka konsep wisata edukasi terkait dengan tanaman belimbing dan memanfaatkan lahan wisata yang luas untuk membangun fasilitas bermain yang menyenangkan.

Dalam analisis terkait dengan *weakness* (kelemahan) yaitu permasalahan pada pengelolaan dana desa. Sistem dana desa yang seharusnya memiliki dana khusus untuk pengelolaan Agrowisata terpaksa dialihkan untuk penanggulangan Covid-19 yang mengakibatkan kurangnya pemasukan dana untuk agrowisata sebagai dana operasional guna pengembangan program Desa Agrowisata ini. Selain itu juga kurangnya masih minimnya sarana dan prasarana dalam wisata ini juga mendiakibatkan kelemahan. Beberapa fasilitas yang dirasa masih kurang dalam menunjang berjalannya Desa Agrowisata ini diakibatkan juga karena dampak Covid-19 yang mempengaruhi penundaan pembangunan fasilitas tambahan di wisata ini.

Dengan melihat beberapa faktor yang mempengaruhi formulasi strategi dalam pengelolaan Desa Agrowisata watesari, BUMDES beserta Pemerintah desa Watesari tetap menerapkan strategi pengelolaan di masa pandemi saat ini yaitu dengan tetap membuka lahan pariwisata kepada wisatawan yang ingin datang berkunjung, pihak pengelola wisata akan memberikan pelayanan wisata yang maksimal serta memaksimalkan potensi agrowisata dalam hal pengelolaan produk buah belimbing sebagai salah satu upaya agar Desa Agrowisata ini dapat tetap berjalan dan mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama yaitu meningkatkan perekonomian desa.

Dalam proses manajemen strategi yang selanjutnya dilakukan yaitu Implementasi strategi. Dalam pengimplementasian strategi ini yaitu dalam upaya pengelolaan potensi Desa Agrowisata di kala pandemi Covid-19 yang telah dilakukan oleh BUMDES Desa Watesari telah dilakukan. Dalam implementasi strategi di masa pandemi Covid-19 pihak BUMDES Desa watesari menerapkan protokol kesehatan sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan oleh KemenKes dalam proses menarik wisatawan untuk berkunjung. Pihak Desa juga tetap mengolah produk olahan buah belimbing menjadi berbagai macam produk untuk dipasarkan. Hal lain yang

dilakukan pihak Desa dengan memberikan pohon belimbing kepada masyarakat agar masyarakat dapat menghasilkan buah belimbing dan dapat diproduksi maupun dipasarkan secara individu sesuai dengan kebutuhan.

Sedangkan untuk proses manajemen strategi yang terakhir adalah evaluasi strategi yang dilakukan oleh BUMDES “Bina Sejahtera” Desa Watesari, Dapat dilihat dari hasil evaluasi yang dilakukan dilapangan, penerapan strategi dalam pengelolaan wisata ini masih butuh waktu untuk menyesuaikan dan menghasilkan, dan dengan data yang ada strategi yang diterapkan pun masih belum berjalan maksimal sehingga dapat dikatakan penerapan strategi yang belum sepenuhnya efektif dalam prosesnya dikarenakan belum mengalami perubahan yang signifikan, namun pihak BUMDes “Bina Sejahtera” tetap berupaya semaksimal mungkin dalam upaya-upaya dalam pengelolaan Desa Agrowisata ini di masa pandemi seperti saat ini agar wisata ini dapat tetap beroperasi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat dari hasil penelitian di lapangan dan data di lapangan, maka peneliti memberikan saran dan masukan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi BUMDES “Bina Sejahtera” Desa Watesari sebagai pihak pengelola kawasan Desa agrowisata petik belimbing di Desa Watesari. Adapun saran tersebut diantaranya :

1. Memaksimalkan pengelolaan produk olahan belimbing agar dapat dipasarkan lebih luas kepada masyarakat sebagai salah satu upaya alternatif dalam menghadapi permasalahan pandemi seperti saat ini, dikarenakan masih minimnya wisatawan yang datang berkunjung untuk melakukan kunjungan wisata.
2. Lebih membuka peluang dalam pemasaran berbasis online dengan memanfaatkan sosial media agar informasi terkait Desa Agrowisata Watesari lebih diketahui masyarakat secara luas.
3. Pihak BUMDES disarankan lebih kreatif lagi dalam mengembangkan upaya atau strategi lain guna meminimalisir dampak dari adanya pandemi Covid-19 yang meyerang sektor pariwisata
4. Peningkatan kreatifitas SDM yang lebih baik lagi dengan membangun kesadaran pegawai BUMDES dalam meningkatkan kreatifitas serta kinerja dalam pengelolaan Desa Agrowisata ini agar dapat berjalan masimal dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Amirudin, A. (2018). Inovasi Peran Pemerintah Desa Dalam Kebijakan Pariwisata Di Kota Batu. *JPSI*

- (*Journal of Public Sector Innovations*), 2(1), 26. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v2n1.p26-32>
- Andini, N. (2013). Pengorganisasian Komunitas dalam Pengembangan Agrowisata di Desa Wisata Studi Kasus: Desa Wisata Kembangrum, Kabupaten Sleman. *Journal of Regional and City Planning*, 24(3), 173. <https://doi.org/10.5614/jpwk.2013.24.3.2>
- Artaya, Putu, T. P. (2019). Efektifitas Marketplace Dalam Meningkatkan Konsentrasi. *Universitas Narotoma Surabaya, April*.
- Aziz, L. L. (2016). *OTONOMI DESA DAN EFEKTIVITAS DANA DESA*. 13(726).
- Centre, L. I. (2011). www.econstor.eu.
- Damanik Janianton dan Weber Helmut F. (2006). *Perencanaan Ekowisata Dari Teori ke Aplikasi*.
- Dewi, A. S. K. (2014). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta Menumbuhkan Perekonomiann Desa. *Journal of Rural Dan Development*, 5(1), 2014.
- Falih suadi. (2019). *Dinamika Manajemen Strategis Sektor Publik di Era Perubahan*. Airlangga university Press.
- Febriandhika, I., & Kurniawan, T. (2019). Membingkai Konsep Pariwisata Yang Berkelanjutan Melalui Community-Based Tourism: Sebuah Review Literatur. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 3(2), 50. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v3n2.p50-56>
- Félix, Á., García Reinoso, N., & Vera, R. (2020). Participatory diagnosis of the tourism sector in managing the crisis caused by the pandemic (COVID-19). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 16(1), 66–78. <https://doi.org/10.4067/s0718-235x2020000100066>
- Fred.R.David. (2011). *STRATEGIC MANAGEMENT: concept and cases* (thirteen, Vol. 13, Issue 1).
- Harjo, P., Studi, P., Pemerintahan, I., Nasution, R. D., Studi, P., & Pemerintahan, I. (n.d.). *BUMDES STRATEGY IN MANAGEMENT OF ASSETS AND TOURISM COMMODITIES DEVELOPMENT IN PONGGOK*. 97–114.
- Kememparekraf. (2020). RENCANA STRATEGIS KEMENPAREKRAF/ BAPAREKRAF 2020-2024. In *Analisis pendapatan dan tingkat kesejahteraan rumah tangga petani*.
- Kuliah, M., Pedesaan, P., Kawasan, D. A. N., Komunikasi, L., & Pembangunan, D. A. N. (2016). *Pengembangan pedesaan dan kawasan agrowisata*. 1–30.
- Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Bisnis, D. A. N. (2021). *Teknologi Digital Sosial guna Meningkatkan Strategi Marketing di Era Pandemi Covid-19*. 1211800047.
- Publicuho, J., Tuwu, D., & Kendari, K. (2020). *KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM PENANGANAN PANDEMI COVID-19*. 3(2), 267–278. <https://doi.org/10.35817/jpu.v3i2.12535>
- Ramadana, C. B., & Ribawanto, H. (2010). *KEBERADAAN BADAN USAHA MILIK DESA*

- (BUMDES) SEBAGAI PENGUATAN EKONOMI DESA (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang) *Coristya*. 1(6), 1068–1076.
- Reservoir, W., & Java, E. (2013). *Agrotourism Development Strategies Based on Institutional at*. 3(8), 11–18.
- Sugihamretha, I. D. G. (2020). *Respon Kebijakan : Mitigasi Dampak Wabah Covid-19 Pada Sektor Pariwisata Respon Kebijakan : Mitigasi Dampak Wabah Covid-19 Pada Sektor Pariwisata*. IV(2), 191–206.
- Susyanti, D. W., Latianingsih, N., & Jakarta, P. N. (2014). *Potensi desa melalui pariwisata pedesaan*. 11(1), 65–70.
- Sutomo, S. (2007). Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba. *Kesmas: National Public Health Journal*, 1(4), 176. <https://doi.org/10.21109/kesmas.v1i4.301>
- Yang, L., Liu, S., Liu, J., Zhang, Z., Wan, X., Huang, B., Chen, Y., & Zhang, Y. (2020). COVID-19: immunopathogenesis and Immunotherapeutics. *Signal Transduction and Targeted Therapy*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.1038/s41392-020-00243-2>
- Zakaria, F., & Suprihardjo, D. (2014). Konsep Pengembangan Kawasan Desa Wisata di Desa Bandungan Kecamatan Pakong Kabupaten Pamekasan. *Teknik Pomits*, 3(2), C245–C249. <https://doi.org/2337-3520>
- Jam 10.46)
www.unwto.org (Diakses tanggal 28 Januari 2021 Jam 16.18)
www.covid19.go.id (Diakses tanggal 3 Januari 2021 Jam 15.16)

Peraturan Perundang-undangan :

- Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 4 Tahun 2009 Tentang Tata Cara Pembentukan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 Tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan

Website

- Pusat Data Desa Indonesia Dashboard
(www.kemendes.go.id) diakses pada 9 Desember 2020 Jam 14.40
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia
(www.kemkes.go.id) (Diakses pada tanggal 9 Desember 2020 Jam 15.00)
- Kementerian Ekonomi, Pariwisata, dan Industri Kreatif
www.kemenparekraf.go.id (Diakses tanggal 26 Januari 2021 Jam 11.05)
www.detik.com (Diakses tanggal 28 Januari 2021

