

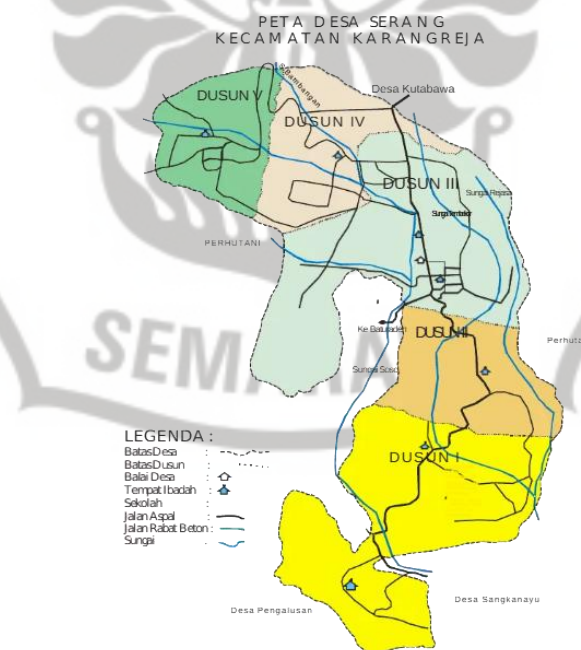
BAB II

KONTEKS SOSIAL, EKOLOGI, DAN KELEMBAGAAN DESA WISATA LEMBAH ASRI SERANG

2.1 Profil Umum Desa Serang

2.1.1 Kondisi Geografis dan Lingkungan Fisik Desa Serang

Desa Serang merupakan salah satu desa dataran tinggi di Kabupaten Purbalingga, Jawa Tengah, yang secara geografis berada dalam bentang alam pegunungan dengan kontur wilayah yang cukup beragam. Secara administratif, Desa Serang terdiri atas 5 dusun, 8 RW, dan 48 RT, dengan luas wilayah mencapai $\pm 2.878,39$ hektar. Sebagian besar wilayah desa masih berupa lahan hutan (56,65%) dan tanah tegalan (43,26%), sedangkan luas area permukimannya hanya mencakup sekitar 6,06% dari total luas wilayah secara keseluruhan. Komposisi pemanfaatan ruang ini menunjukkan bahwa Desa Serang masih mempertahankan karakter sebagai desa agraris dataran tinggi dengan tingkat pembangunan yang tidak terlalu padat.



Gambar 2. 1 Peta Desa Serang

Sumber: Profil Desa Serang 2025

Dari sisi fisiografi, Desa Serang berada pada ketinggian 650–1.650 meter di atas permukaan laut, sehingga secara alamiah memiliki karakter lingkungan yang berbeda dibandingkan desa-desa di dataran rendah di wilayah Purbalingga. Variasi elevasi yang cukup ekstrem ini menghasilkan pola bentang lahan yang tidak seragam, di mana sekitar 30% wilayah berada pada kondisi relatif datar, 45% pada zona miring, dan 25% berupa area berbukit. Kondisi ini tidak hanya menentukan tata ruang dan pola persebaran permukiman, tetapi juga jenis aktivitas sosial dan ekonomi yang ada di masyarakat.

Ketinggian dan kontur wilayah berperan besar dalam membentuk iklim mikro Desa Serang. Suhu rata-rata harian berada pada kisaran 16°C–28°C, dengan suhu terendah umumnya terjadi pada pagi atau malam hari, terutama pada area dengan elevasi tertinggi. Udara di daerah tersebut cenderung sejuk, lembap, dan memiliki tingkat kesegaran yang relatif stabil sepanjang tahun. Iklim seperti ini sangat mendukung pertanian hortikultura khas dataran tinggi misalnya kubis, kentang, bawang daun, dan stroberi yang kemudian menjadi salah satu ciri khas atau identitas ekonomi lokal masyarakat Desa Serang. Kombinasi antara kondisi fisik pegunungan, bentang alam yang heterogen, serta suhu udara yang relatif sejuk menjadikan Desa Serang memiliki karakter lanskap yang menarik, baik dari sisi ekologis maupun dari sisi potensi pengembangan pariwisata. Keunikan ini pula yang menjadi latar ekologis dan geografis munculnya kawasan wisata seperti D'Las, yang memanfaatkan kualitas lanskap dan iklim Desa Serang sebagai daya tarik utama.

2.1.2 Demografi dan Pola Mata Pencaharian Masyarakat Desa Serang

Data demografi dalam subbab ini bersumber dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kecamatan Karangreja dalam Angka Tahun 2025, sementara data mata pencaharian diperoleh dari Profil Desa Serang Tahun 2022. Penggunaan dua sumber dengan tahun yang berbeda dimaksudkan untuk memberikan gambaran struktural mengenai kondisi kependudukan dan basis ekonomi masyarakat desa, yang dalam jangka waktu pendek cenderung bersifat relatif stabil. Berdasarkan data BPS Kecamatan Karangreja dalam Angka 2025, jumlah penduduk Desa Serang

tercatat sebanyak 8.435 jiwa, yang terdiri dari 4.300 jiwa laki-laki dan 4.135 jiwa perempuan. Komposisi penduduk tersebut menunjukkan proporsi yang relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan, sehingga tidak terlihat adanya ketimpangan gender yang mencolok dalam struktur populasi desa.

Tabel 2. 1 Jumlah Penduduk Desa Serang Menurut Jenis Kelamin (2025)

Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)
Laki-laki	4.300
Perempuan	4.135
Total	8.435

Sumber: BPS Kecamatan Karangreja dalam Angka 2025

Jika dilihat dari struktur umur, penduduk Desa Serang didominasi oleh kelompok usia produktif. Kelompok usia 15–64 tahun merupakan proporsi terbesar dibandingkan kelompok usia lainnya. Sementara itu, kelompok usia anak (0–14 tahun) dan kelompok usia lanjut (65 tahun ke atas) jumlahnya relatif lebih kecil.

Tabel 2. 2 Struktur Penduduk Desa Serang Berdasarkan Kelompok Umur (2025)

Kelompok Umur	Jumlah (Jiwa)
0-14 tahun	1.958
15-64 tahun	6.015
65+ tahun	462
Total	8.435

Sumber: BPS Kecamatan Karangreja dalam Angka 2025

Dominasi kelompok usia produktif menunjukkan bahwa Desa Serang memiliki ketersediaan tenaga kerja yang cukup besar di tingkat lokal. Struktur demografis seperti ini menggambarkan desa yang masih aktif secara ekonomi, dengan proporsi penduduk usia non-produktif yang tidak terlalu dominan. Kondisi tersebut menjadi bagian penting dari konteks sosial ekonomi desa sebelum adanya dinamika pembangunan dan pengembangan usaha di tingkat desa. Selain gambaran

demografi, pola mata pencaharian masyarakat Desa Serang dapat dilihat melalui data Profil Desa Serang Tahun 2022. Data tersebut menunjukkan bahwa sektor pertanian masih menjadi sumber penghidupan utama bagi sebagian besar penduduk. Jumlah penduduk yang bekerja sebagai petani, baik laki-laki maupun perempuan, menempati proporsi terbesar dibandingkan jenis pekerjaan lainnya. Selain sektor pertanian, terdapat pula penduduk yang bekerja sebagai buruh harian, pegawai swasta, wiraswasta atau pedagang, serta sebagian kecil yang bekerja sebagai aparatur sipil negara.

Tabel 2. 3 Tingkat Pendidikan Penduduk Desa Serang (2025)

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Jiwa)
Tidak/Belum sekolah	1.597
Tidak Tamat SD	895
Tamat SD/ Sederajat	4.024
SLTP/Sederajat	1.299
SLTA/Sederajat	503
Diploma (I-II)	9
Diploma III	14
Diploma IV/ S1	91
S2	3

Sumber: BPS Kecamatan Karangreja dalam Angka 2025

Pada aspek pendidikan, tingkat penyelesaian pendidikan dasar menjadi kategori terbesar. Kondisi pendidikan ini menggambarkan bahwa kualitas sumber daya manusia di Desa Serang masih bertumpu pada pendidikan dasar, sedangkan akses dan kesempatan untuk pendidikan menengah dan tinggi relatif terbatas. Dalam konteks pembangunan desa dan pengembangan ekonomi lokal, termasuk keberadaan BUMDes dan sektor wisata, kondisi ini menjadi penting karena memengaruhi kapasitas masyarakat dalam mengakses pekerjaan baru, mengelola usaha, dan terlibat dalam struktur ekonomi yang sedang berkembang. Struktur demografis yang kuat di usia produktif memang memberi potensi besar, namun hal

ini perlu diikuti dengan peningkatan keterampilan dan pendidikan agar transformasi ekonomi desa dapat berjalan lebih optimal.

Tabel 2. 4 Mata Pencapaian Penduduk Desa Serang (2022)

Jenis Mata Pencapaian	Laki-laki	Perempuan	Total
Petani	1.810	1.572	3.382
Buruh tani	128	51	179
Buruh pabrik	146	58	204
PNS	16	11	27
Pegawai swasta	394	172	566
Wiraswasta/Pedagang	329	191	520
Lainnya	582	1.158	1.740
Belum/Tidak bekerja	915	824	1.739

Sumber: Profil Desa Serang 2022

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa mata pencapaian masyarakat Desa Serang masih didominasi oleh sektor pertanian, meskipun telah terdapat variasi pekerjaan di sektor non-pertanian. Gambaran ini menunjukkan struktur ekonomi desa yang bertumpu pada sektor primer, dengan keberadaan sektor lain sebagai pelengkap dalam kehidupan ekonomi masyarakat. Perlu dicatat bahwa pekerja di sektor pariwisata D'Las tidak tercatat sebagai kategori tersendiri dalam data ini, melainkan kemungkinan tersebar ke dalam kategori pegawai swasta, wiraswasta/pedagang, dan lainnya, mengingat data Profil Desa Serang 2022 belum memisahkan sektor pariwisata sebagai kategori mata pencapaian yang berdiri sendiri.

2.1.3 Sejarah Desa Serang dan Perkembangan Ekonomi Lokal

Desa Serang berkembang sebagai desa agraris yang sejak awal kehidupannya sangat bergantung pada pemanfaatan sumber daya alam setempat. Berada pada kondisi wilayah dataran tinggi dan kondisi tanah yang subur membentuk pola permukiman sekaligus aktivitas ekonomi masyarakat yang

berbeda dengan desa-desa pada umumnya di daerah sekitarnya. Sejarah Desa Serang juga tidak dapat dilepaskan dari proses pembukaan lahan pertanian dan pengelolaan ruang desa yang berorientasi pada sektor agraris sebagai penopang utama kehidupan masyarakat.

Pada tahap awal perkembangannya, kegiatan ekonomi masyarakat Desa Serang didominasi oleh sektor pertanian tradisional yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga. Pertanian pada masa ini bersifat subsisten dan dikelola dalam skala kecil, dengan pola kerja keluarga dan ketergantungan yang tinggi pada kondisi alam. Seiring berjalannya waktu, pola pertanian tersebut mengalami perkembangan, terutama dengan mulai dikenalnya budidaya tanaman keras dan hortikultura yang lebih sesuai dengan karakter wilayah pegunungan.

Perkembangan pertanian hortikultura menjadi salah satu ciri penting dalam dinamika ekonomi Desa Serang. Tanaman sayuran dataran tinggi dan buah-buahan, khususnya stroberi, mulai berkembang dan menjadi komoditas unggulan di beberapa wilayah dusun. Di sisi lain, tanaman keras seperti kopi, cengkeh, dan tanaman kayu tetap dipertahankan sebagai bagian dari strategi ekonomi jangka panjang masyarakat. Pola ini menunjukkan bahwa ekonomi desa berkembang melalui penyesuaian bertahap terhadap potensi alam, tanpa sepenuhnya meninggalkan karakter agrarisnya.

Meskipun sektor pertanian menjadi salah satu elemen yang sangat berpengaruh dalam ekonomi desa, ketergantungan yang tinggi terhadap sektor ini juga menghadirkan keterbatasan. Fluktuasi hasil panen, ketidakpastian harga, serta pengaruh musim dan cuaca menjadi faktor yang memengaruhi kestabilan pendapatan masyarakat. Dalam kondisi tersebut, masyarakat Desa Serang mulai menghadapi kebutuhan untuk mencari sumber penghidupan tambahan di luar pertanian, meskipun dalam skala yang masih terbatas. Sejalan dengan itu, aktivitas ekonomi non-pertanian mulai tumbuh secara perlahan. Beberapa masyarakat mulai mengembangkan usaha kecil, perdagangan lokal, dan kegiatan ekonomi berbasis rumah tangga yang memanfaatkan hasil pertanian maupun kebutuhan sehari-hari masyarakat desa. Kehadiran aktivitas ini belum menggeser dominasi sektor pertanian, namun menunjukkan adanya dinamika ekonomi yang semakin beragam di tingkat lokal.

Kondisi ekonomi desa yang bertumpu pada pertanian, ditambah dengan potensi alam berupa lanskap pegunungan dan kawasan pertanian dataran tinggi, kemudian membuka ruang bagi munculnya gagasan diversifikasi ekonomi. Dalam konteks inilah, pemanfaatan sektor wisata mulai dipandang sebagai salah satu alternatif untuk memperluas basis ekonomi desa. Ketertarikan terhadap pemanfaatan wisata tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan berangkat dari pengalaman ekonomi masyarakat serta upaya desa untuk merespons peluang pembangunan desa dan penguatan ekonomi lokal.

Titik balik pertama dalam perkembangan ekonomi Desa Serang terjadi pada tahun 2007 ketika desa menerima bantuan dari program Prima Tani berupa lahan seluas 1,3 hektar dan beberapa ekor kambing. Lahan 1,3 hektar itulah yang kemudian menjadi lahan awal kawasan D'Las, dan kambing-kambing bantuan itulah yang kelak berkembang menjadi Taman Kelinci dan kemudian menjadi ikon awal D'Las. Hastutik, Padmaningrum, & Wibowo (2021) dalam studi peran BUMDes Tirta Mandiri dalam pengembangan Desa Wisata Ponggok mencatat pola yang serupa, desa wisata sukses di Jawa sering berawal dari pengelolaan kreatif atas sumber daya yang tampaknya kecil namun memiliki potensi besar ketika dikelola secara komunal melalui BUMDes.

Pada tahun 2010, setelah tiga tahun mengelola bantuan Prima Tani secara informal, warga Desa Serang mengadakan musyawarah untuk membentuk badan usaha milik desa secara formal. BUMDes Serang Makmur Sejahtera resmi berdiri pada 18 Oktober 2010, berdasarkan Peraturan Desa Nomor 5 Tahun 2010, dengan modal awal Rp9.000.000 dari Alokasi Dana Desa (ADD). Tahap pembangunan awal D'Las antara 2010–2014 berlangsung melalui kombinasi gotong royong warga dan dukungan program pemerintah. Tahun 2012, bantuan los pasar dari APBN melalui Dinpermasdes Kabupaten Purbalingga masuk, bersamaan dengan pembangunan jalan usaha tani dan area parkir pertama. Tahun 2013, pengerasan area parkir dilakukan menggunakan dana ADD (BUMDes Serang Makmur Sejahtera, 2024)

Lintasan pertumbuhan ekonomi D'Las sejak 2011 hingga 2023 adalah salah satu kisah pertumbuhan paling dramatis dalam sejarah pariwisata berbasis BUMDes di Indonesia. Pada tahun 2011, pendapatan kotor BUMDes hanya Rp8,5

juta dengan kontribusi ke PADes sebesar Rp1,7 juta. Pada 2016, pendapatan kotor sudah mencapai Rp585,5 juta. Lonjakan luar biasa terjadi pada 2017 ketika pendapatan kotor melesat ke Rp1,62 miliar. Puncak pertumbuhan kunjungan terjadi pada 2019 dengan 694.452 pengunjung dan pendapatan kotor Rp3,4 miliar. Meskipun pandemi COVID-19 melanda pada 2020, pendapatan masih bertahan di Rp3,72 miliar. Pada 2023, pendapatan kotor mencapai Rp8 miliar dengan kontribusi ke PADes sebesar Rp500 juta (BUMDes Serang Makmur Sejahtera, 2024). Perjalanan dari Rp8,5 juta ke Rp8 miliar dalam dua belas tahun adalah pertumbuhan eksponensial yang mencerminkan keberhasilan model bisnis dan kapasitas adaptasi D'Las.

Tabel 2. 5 Pendapatan Kotor dan Kontribusi PADes BUMDes Serang Makmur Sejahtera (2011–2023)

Tahun	Pendapatan Kotor (Rp)	Kontribusi ke PADes (Rp)
2011	8.500.000	1.700.000
2012	37.000.000	7.000.000
2013	57.085.000	10.800.000
2014	100.583.000	26.573.750
2014	225.903.000	55.543.375
2016	585.565.500	115.000.000
2017	1.621.008.000	200.000.000
2018	2.221.154.000	350.000.000
2019	3.400.000.000	400.000.000
2020	3.722.000.000	450.000.000
2021	5.000.000.000	625.000.000
2022	6.000.000.000	650.000.000
2023	8.000.000.000	500.000.000

Sumber: BUMDes Serang Makmur Sejahtera (2024)

2.2 Kelahiran D'Las: Kronologi dan Konteks Pendirian

2.2.1 Latar Belakang dan Kronologi Pengembangan

Kelahiran D'Las sebagai kawasan wisata tidak bisa dipahami tanpa memahami konteks kemiskinan struktural Desa Serang yang menjadi latar belakangnya. Ketiadaan tanah bengkok dan tanah kas desa membuat desa tidak memiliki sumber pendapatan yang stabil. Inspirasi dari model BUMN dan BUMD mendorong para pionir Desa Serang untuk berpikir bahwa desa seharusnya juga memiliki badan usahanya sendiri. Alfiansyah (2021) dalam studi tentang status badan hukum BUMDes mencatat bahwa gagasan pendirian BUMDes di banyak desa Indonesia justru lahir dari kondisi keterpurukan ekonomi yang mendorong kreativitas kelembagaan dari bawah, bukan dari instruksi kebijakan dari atas. BUMDes Serang Makmur Sejahtera yang berdiri pada 2010 adalah salah satu BUMDes paling awal di Indonesia, bahkan mendahului penguatan regulasi BUMDes dalam UU Desa Nomor 6 Tahun 2014.



Gambar 2. 2 Proses Pengembangan Lahan Kawasan D'Las

Sumber: BUMDes Serang Makmur Sejahtera (2024)

Kronologi pengembangan D'Las dari 2010 hingga 2024 dapat dibagi ke dalam empat fase yang masing-masing memiliki karakter berbeda. Fase pertama (2010–2013) adalah fase rintisan yang ditandai oleh kesederhanaan infrastruktur dan ketergantungan pada gotong royong. Wahana pertama adalah *flying fox* bambu dan mini ATV. Fase kedua (2013–2016) adalah fase formalisasi dan pertumbuhan awal, ditandai oleh masuknya bantuan infrastruktur pemerintah dan mulai beroperasinya warung-warung lesehan pertama yang menjadi cikal bakal *food court*, pengunjung tumbuh dari 42.570 orang (2013) menjadi 212.179 orang (2016). Fase ketiga (2017–2019) adalah fase ekspansi besar dengan lonjakan kunjungan

mencapai puncak 694.452 pengunjung pada 2019. Fase keempat (2020–2024) adalah fase konsolidasi dan profesionalisasi yang ditandai oleh pembentukan PT Lembah Asri Jaya dan bertahannya pendapatan di atas Rp3 miliar meskipun kunjungan menurun akibat pandemi (BUMDes Serang Makmur Sejahtera, 2024).



Gambar 2. 3 Flying Fox Bambu, Wahana Pertama D'Las (2010)

Sumber: BUMDes Serang Makmur Sejahtera (2024)

Penurunan kunjungan pada 2023 perlu dibaca secara kontekstual. Pasca-pandemi, lanskap pariwisata Indonesia mengalami restrukturisasi besar-besaran dengan munculnya ratusan destinasi wisata baru. Khomzi, Handono, & Trianawati (2019) dalam studi sinergisitas stakeholder di Desa Wisata Pujon Kidul menemukan bahwa desa wisata yang mampu bertahan dalam persaingan adalah yang terus berinovasi dalam produk dan layanan, membangun jaringan kemitraan yang kuat, dan tidak bergantung pada satu segmen pasar saja. D'Las memenuhi ketiga kriteria tersebut, dan fakta bahwa pendapatan tetap Rp8 miliar meski kunjungan turun mengindikasikan peningkatan pendapatan per pengunjung, tanda bahwa kualitas produk dan layanan terus meningkat.

Inovasi pengembangan yang paling ambisius saat ini adalah rencana D'Las Secret Jungle, konsep pengembangan kawasan baru yang master plan-nya sudah dirancang. Rencana ini menunjukkan bahwa pengelola D'Las tidak memandang 2023–2024 sebagai titik stagnasi, melainkan sebagai fase transisi menuju skala berikutnya. Hastutik, Padmaningrum, & Wibowo (2021) dalam studi BUMDes Pongkok mencatat bahwa BUMDes yang berhasil melampaui fase pertumbuhan awal selalu membutuhkan reinvensi produk dan inovasi layanan untuk mempertahankan relevansinya di tengah persaingan destinasi yang semakin ketat dan D'Las Secret Jungle adalah ekspresi dari kesadaran strategis tersebut.



Gambar 2. 4 Gotong Royong Pembangunan Jalan Akses Kawasan D'Las

Sumber: BUMDes Serang Makmur Sejahtera (2024)

2.2.2 Profil Kawasan Wisata D'Las

Kawasan Wisata Desa Lembah Asri Serang (D'Las) terletak di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. Secara geografis, daerah ini berada di lereng Gunung Slamet pada ketinggian sekitar 750 hingga 1.500 meter di atas permukaan laut. Kondisi geografis tersebut menjadikan Desa Serang memiliki suhu udara yang relatif sejuk serta panorama alam pegunungan yang menjadi daya tarik utama bagi wisatawan. Lingkungan alam yang masih asri dan suasana yang relatif tenang menjadikan D'Las sebagai destinasi wisata yang diminati, khususnya oleh wisatawan yang ingin menikmati wisata alam dan rekreasi keluarga.

Kawasan wisata D'Las beroperasi setiap hari dengan jam operasional mulai pukul 08.00 hingga 16.00 WIB. Setiap pengunjung yang memasuki kawasan wisata dikenakan tiket masuk yang dibayarkan melalui loket yang berada di area depan setelah halaman parkir. Tiket masuk kawasan dibanderol sebesar Rp10.000 per orang pada hari biasa dan naik menjadi Rp15.000 pada akhir pekan atau hari libur panjang. Selain tiket masuk, pengunjung juga dikenakan tarif parkir kendaraan sesuai dengan jenis kendaraan yang digunakan, yaitu Rp3.000 untuk sepeda motor, Rp5.000 untuk mobil pribadi, Rp10.000 untuk micro dan elf, Rp15.000 untuk bus sedang, dan Rp20.000 untuk bus besar. Selain tiket masuk kawasan, D'Las juga menyediakan berbagai wahana wisata dengan tarif yang bervariasi. Wahana yang tersedia antara lain Taman Bunga dan Taman Kelinci, Kereta Wisata, *Dino Land*, kolam renang, *playground*, sepeda air, Taman Salju, berkuda, *greenhouse strawberry*, *ATV bike*, *flying fox*, *Immersive Room*, *Rainbow Slide*, *D'Las Zoo*, *high rope*, hingga jeep wisata. Keberagaman wahana ini menunjukkan bahwa D'Las

tidak hanya mengandalkan daya tarik alam, tetapi juga mengembangkan konsep wisata rekreasi yang menyasar berbagai kelompok usia.

Selain wahana, D'Las juga dilengkapi dengan berbagai fasilitas penunjang untuk meningkatkan kenyamanan pengunjung. Fasilitas tersebut meliputi area parkir yang cukup luas untuk sepeda motor, mobil, dan bus pariwisata, layanan golf cart untuk memudahkan mobilitas pengunjung di dalam kawasan, serta pusat informasi yang juga berfungsi sebagai kantor pengelola. Tersedia pula beberapa pilihan ruang pertemuan yang dapat disewa, yaitu *meeting room* dengan biaya sewa Rp2.000.000 yang sudah mencakup fasilitas 100 kursi, meja, *sound system*, dan LCD proyektor, serta Aula Timur dengan biaya sewa Rp300.000 yang sudah mencakup fasilitas *sound system* dan *microphone*, serta alas duduk berupa karpet. Selain itu tersedia Pendopo Tuk Yatra dan Aula L sebagai fasilitas umum pengunjung yang tidak dapat disewa atau diboeking, namun pada musim hujan difungsikan khusus sebagai tempat berteduh sehingga tidak dapat digunakan untuk acara besar.

Di sepanjang area keluar menuju tempat parkir, terdapat pojok UMKM yang diisi oleh pedagang lokal yang menawarkan berbagai produk oleh-oleh dan cendera mata khas Desa Serang. Selain itu, kawasan wisata ini juga menyediakan kafe dan *food court* yang tersebar di beberapa titik wahana, sehingga memudahkan pengunjung untuk mengakses makanan dan minuman. Fasilitas pendukung lainnya meliputi toilet yang tersebar di berbagai titik kawasan dan dijaga kebersihannya, serta mushola yang dilengkapi dengan perlengkapan ibadah bagi pengunjung. Bagi wisatawan yang ingin menginap, D'Las menyediakan fasilitas *camping*, *cottage*, dan *glamping* dengan berbagai pilihan paket dan fasilitas pendukung, seperti hot shower, sarapan, akses ke *greenhouse* strawberry, dan kolam renang. Keberadaan fasilitas penginapan ini memperkuat posisi D'Las sebagai kawasan wisata terpadu yang tidak hanya berfungsi sebagai tempat kunjungan harian, tetapi juga sebagai destinasi wisata dengan durasi kunjungan yang lebih panjang.

2.3 Kelembagaan dan Aktor di Balik D'Las

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Serang Makmur Sejahtera merupakan lembaga ekonomi desa yang dibentuk sebagai upaya untuk mengelola dan

mengembangkan potensi lokal Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. Pembentukan BUMDes ini tidak dapat dilepaskan dari kondisi awal desa yang memiliki keterbatasan sumber pendapatan desa, khususnya terkait ketiadaan tanah bengkok yang memadai serta keterbatasan fasilitas pendukung pembangunan desa. Di sisi lain, Desa Serang memiliki potensi sumber daya alam yang cukup besar, terutama pada sektor pertanian, peternakan, dan pariwisata alam.

BUMDes Serang Makmur Sejahtera resmi berdiri pada tahun 2010 setelah melalui proses musyawarah warga desa. Pembentukan BUMDes ini didukung oleh modal awal sebesar Rp9.000.000 yang berasal dari alokasi anggaran dana desa. Untuk memperkuat kedudukan kelembagaan, BUMDes Serang Makmur Sejahtera kemudian memiliki dasar hukum yang tertuang dalam Peraturan Desa Nomor 5 Tahun 2010. Kehadiran BUMDes ini juga merupakan bentuk implementasi kebijakan pemerintah terkait penguatan ekonomi desa sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah serta Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa.

Dalam posisinya sebagai lembaga ekonomi desa, BUMDes Serang Makmur Sejahtera berfungsi sebagai pengelola berbagai unit usaha yang dikembangkan berdasarkan potensi sumber daya alam dan kebutuhan masyarakat Desa Serang. Seluruh pengurus BUMDes berasal dari warga lokal Desa Serang, yang menunjukkan bahwa pengelolaan lembaga ini dilakukan secara internal oleh masyarakat desa sendiri. Secara umum, arah pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera mengacu pada visi untuk mewujudkan kualitas kehidupan masyarakat yang maju, mandiri, sejahtera, dan berkeadilan, serta dijalankan melalui berbagai misi yang berorientasi pada pengembangan usaha ekonomi produktif dan kerja sama dengan berbagai pihak.

2.3.1 Lanskap Wisata di Sekitar Gunung Slamet

Dalam memahami keistimewaan kelembagaan D'Las, kita juga perlu untuk memahami lanskap wisata yang lebih luas di sekitar Gunung Slamet dan bagaimana berbagai destinasi wisata di sana mengelola hak atas ruang dan lahan secara berbeda. Gunung Slamet sendiri merupakan gunung tertinggi di Jawa Tengah (3.428 mdpl) memiliki lereng yang menjadi rumah bagi puluhan destinasi wisata

yang berkembang dalam dua dekade terakhir. Namun dari semua destinasi tersebut, sangat sedikit yang dikelola melalui BUMDes, sebagian besar dikelola oleh kelompok warga secara informal melalui Pokdarwis, oleh Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) yang bermitra dengan Perum Perhutani, atau langsung oleh Perum Perhutani sendiri.

Mengapa BUMDes sangat jarang di ekosistem wisata Gunung Slamet? Jawabannya terletak pada satu variabel kritis yaitu status lahan. Sebagian besar kawasan potensial wisata di lereng Gunung Slamet, terutama di ketinggian yang menawarkan pemandangan pegunungan yang diinginkan wisatawan, adalah kawasan hutan yang statusnya merupakan lahan negara di bawah pengelolaan Perum Perhutani. Pada lahan Perhutani, BUMDes tidak memiliki otoritas untuk membangun infrastruktur wisata secara mandiri. Sesuai Peraturan Direksi Perum Perhutani Nomor 13 Tahun 2023 tentang Pedoman Kemitraan Perhutani, pengelolaan kawasan hutan hanya dapat dilakukan melalui mekanisme kemitraan resmi, di mana LMDH berposisi sebagai penerima izin kelola dari Perhutani, bukan sebagai pemilik lahan. Kondisi ini menjadikan BUMDes harus bermitra melalui LMDH untuk dapat beroperasi di kawasan tersebut, sehingga ruang gerak BUMDes dalam pengembangan wisata secara struktural dibatasi oleh rantai perizinan yang berada di luar kewenangannya (Estiyantara, 2021).

Lereng timur Gunung Slamet, khususnya di Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga, telah menjadi pusat berbagai inisiatif destinasi wisata dengan model pengelolaan yang beragam. Keragaman ini justru memudahkan pemahaman terhadap posisi D'Las secara komparatif, tidak hanya dari segi apa yang ditawarkannya, tetapi juga dari segi siapa yang mengelolanya dan di bawah kewenangan siapa. Setidaknya ada tiga model pengelolaan pariwisata yang dapat diidentifikasi di wilayah ini. Pertama, model pengelolaan berbasis lahan negara oleh Perhutani. Goa Lawa (Golaga) di Desa Siwarak, Kecamatan Karangreja, merupakan contoh destinasi wisata yang secara historis dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Purbalingga sejak 1979, dengan lahan yang terletak di dalam kawasan hutan negara. Pengembangannya bergantung pada investasi pemerintah daerah dan rencana besar jangka panjang, termasuk ambisi untuk menjadikannya destinasi kelas Asia, sebuah visi yang pernah diusulkan sekitar

tahun 2017–2018 (Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, 2017). Tidak ada komunitas desa yang memegang kendali kelembagaan atas Goa Lawa, tempat ini dikelola secara *top-down* oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Purbalingga.

Kedua, model pengelolaan berbasis masyarakat di lahan Perhutani melalui mekanisme LMDH (Lembaga Masyarakat Desa Hutan). Kampung Kurcaci di Dusun Brobahan, Desa Serang, merupakan contoh paling jelas dari model ini. Terletak di atas lahan seluas 3,5 hektar milik Perum Perhutani, Blok 40J, RPH BKPH Gunung Slamet Timur, KPH Banyumas Timur, destinasi ini dipelopori oleh Edi Susanto, seorang aktivis desa muda, yang awalnya membangun rumah-rumah kecil sebagai sekolah alam bagi anak-anak desa (Pemerintah Kabupaten Purbalingga, 2016). Pengelolaannya bersifat komunal dan informal, 18 warga terlibat langsung, tanpa struktur korporat, tanpa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), dan tanpa kerangka hukum yang kuat di luar status mereka sebagai anggota Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) yang saat ini sedang bernegosiasi terkait kemitraan dengan Perhutani. Destinasi serupa lainnya, seperti Serang Adventure Highland dan kawasan hutan pinus “Pinesan”, juga beroperasi di lahan Perhutani dengan model yang kurang lebih sama, didorong oleh inisiatif masyarakat, tanpa struktur kelembagaan formal yang jelas, dan bergantung pada toleransi Perhutani sebagai pemegang hak atas tanah (Perum Perhutani, 2016)

Ketiga, model pengelolaan berbasis BUMDes yang diterapkan oleh D'Las. Berbeda dengan dua model sebelumnya, D'Las berlokasi di atas lahan yang secara hukum berada di bawah kendali desa, bukan lahan Perhutani maupun lahan kabupaten. Inilah yang disebut sebagai *sweet spot*, titik tengah antara kawasan hutan yang dikendalikan negara di tingkat atas dan lahan pertanian warga di tingkat bawah. Posisi geografis dan hukum inilah yang memberikan BUMDes Serang Makmur Sejahtera kewenangan kelembagaan yang tidak dimiliki oleh model-model lain, kewenangan untuk secara resmi menggalang investasi, menerbitkan saham kepada warga, menjalin kemitraan dengan pihak ketiga seperti bank dan biro pariwisata, dan bahkan bertransformasi menjadi BUMDes holding yang mengawasi PT sebagai entitas pengelola.

Perbandingan ini juga menyoroti keterbatasan masing-masing model. Pariwisata berbasis LMDH di lahan Perhutani, seperti Kampung Kurcaci,

berpotensi rentan tanpa kepastian hukum yang jelas, kelangsungan operasionalnya bergantung pada negosiasi yang sedang berlangsung dengan Perhutani, dan tidak ada mekanisme formal untuk menggalang investasi atau mendistribusikan keuntungan secara terstruktur kepada masyarakat luas. Sebaliknya, pariwisata yang sepenuhnya dikelola oleh lembaga pemerintah, seperti Goa Lawa, menghadapi masalah lain seperti ketergantungan pada anggaran pemerintah daerah dan birokrasi yang lamban. D'Las, dengan model kepemilikan BUMDes-nya, berusaha menghindari keterbatasan kedua model tersebut, meskipun sebagaimana akan dibahas lebih lanjut, model ini juga memiliki tantangan dan kontradiksi tersendiri.

D'Las berada di *sweet spot* yang langka, di mana kawasan dengan ketinggian dan karakter alam pegunungan yang atraktif, tetapi status lahannya adalah lahan desa dan lahan warga yang bebas dari klaim Perhutani. Posong di Temanggung, yang terletak tidak jauh dan memiliki karakteristik alam yang serupa, menghadapi keterbatasan pengembangan karena kawasan di atasnya langsung berbatasan dengan lahan Perhutani. Kawasan Dieng di Wonosobo mengembangkan wisata dengan mengakuisisi lahan warga secara individual, model yang rawan konflik kepentingan dan tidak memberikan perlindungan kepemilikan komunal yang setara. D'Las, dengan lahan kas desa seluas 1,3 hektar sebagai inti dan lahan warga di sekitarnya yang bisa diintegrasikan melalui skema sewa atau kemitraan, memiliki dasar kepemilikan komunal yang jarang dimiliki destinasi wisata pegunungan di Jawa Tengah. Ambarawati, Sasongko, & Therik (2018) dalam studi dinamika konflik tenurial kawasan hutan di Jawa Tengah menegaskan bahwa kejelasan status kepemilikan lahan adalah prasyarat mutlak bagi tumbuhnya kelembagaan wisata berbasis komunitas yang kuat dan berkelanjutan.

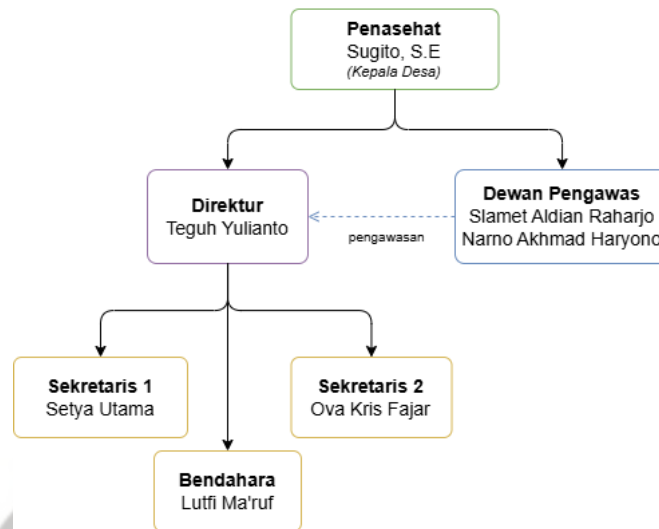
Perbedaan model kelembagaan antara D'Las dan destinasi wisata lain di sekitar Gunung Slamet menghasilkan perbedaan yang signifikan dalam distribusi manfaat dan keberlanjutan. Destinasi yang dikelola kelompok warga informal cenderung terpusat pada sekelompok kecil keluarga di lokasi paling strategis, tanpa mekanisme redistribusi yang sistematis. Destinasi melalui skema LMDH-Perhutani harus menyerahkan sebagian pendapatan ke Perhutani dan terikat regulasi kehutanan. BUMDes, sebagai badan hukum yang secara legal mewakili kepentingan seluruh warga desa, memiliki mekanisme distribusi manfaat yang

setidaknya secara formal lebih inklusif melalui sistem PADes dan program sosial yang mengalir ke seluruh warga. Sasongko, Rahayu, Hartono, & Wibowo (2024) mencatat bahwa meskipun inklusivitas formal BUMDes tidak selalu terwujud dalam distribusi manfaat yang benar-benar merata, model BUMDes tetap memberikan landasan redistribusi yang lebih kuat dibandingkan model pengelolaan informal.

2.3.2 Genealogi Kelembagaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera

BUMDes Serang Makmur Sejahtera berdiri pada 18 Oktober 2010 berdasarkan Peraturan Desa Nomor 5 Tahun 2010 sebagai badan hukum yang melegitimasi keberadaan dan operasionalnya. Peraturan Desa (Perdes) sebagai landasan hukum BUMDes memiliki kekuatan hukum yang mengikat di tingkat desa, setara dengan peraturan perundang-undangan di tingkat yang lebih rendah dalam hierarki hukum Indonesia. Alfiansyah (2021) menjelaskan bahwa BUMDes yang ditetapkan dengan Peraturan Desa sebenarnya sudah memiliki karakteristik badan hukum sebelum disahkannya UU Cipta Kerja 2020, karena Perdes memiliki kekuatan hukum yang mengikat sebagaimana peraturan perundang-undangan lainnya. Pemilihan Perdes sebagai landasan BUMDes Serang pada 2010 adalah keputusan yang secara teknis tepat dan memberikannya legitimasi demokratis karena Perdes dibuat melalui musyawarah bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD).

**SUSUNAN PENGURUS BADAN USAHA MILIK DESA
"SERANG MAKMUR SEJAHTERA"**
Desa Serang, Kec. Karangreja, Kab. Purbalingga



Gambar 2. 5 Bagan Kepengurusan BUMDes Serang, 2025

Sumber: BUMDes Serang Makmur Sejahtera (2024)

Dalam struktur susunan pengurus BUMDes Serang Makmur Sejahtera, Kepala Desa Sugito, S.E. berposisi sebagai Penasihat. Di bawahnya, struktur BUMDes dipimpin oleh Direktur BUMDes yaitu Teguh Yulianto, dengan Sekretaris 1 Setya Utama, Sekretaris 2 Ova Kris Fajar, dan Bendahara Lutfi Ma'ruf. Mekanisme pengawasan dilaksanakan oleh Dewan Pengawas yang terdiri dari Slamet Aldian Raharjo dan Narno Akhmad. Struktur pengawasan dengan penasihat di atas dan dewan pengawas di samping pengurus adalah mekanisme *check and balance* yang cukup komprehensif untuk ukuran BUMDes. Namun sebagaimana akan dianalisis di sub-bab selanjutnya, duplikasi jabatan antara Kepala Desa (Sugito, S.E.) sebagai Penasihat BUMDes sekaligus Direksi PT menyimpan potensi konflik kepentingan yang perlu dicermati.

Perubahan regulasi yang paling signifikan bagi BUMDes Serang terjadi dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Sebelum UU Cipta Kerja, BUMDes menghadapi dua keterbatasan struktural utama yaitu kapasitas bermitra dengan pihak ketiga sangat terbatas, dan sumber pembiayaan hampir sepenuhnya bergantung pada APBDes. UU Cipta Kerja mengubah keduanya secara mendasar, BUMDes mendapat status badan hukum yang lebih kuat, dan membuka kemungkinan bagi pihak ketiga seperti investor

swasta, badan usaha lain untuk masuk ke BUMDes sebagai mitra. Ihsan dan Setiyono (2018) dalam studi pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera di Desa Lerep mencatat bahwa kemampuan bermitra dengan pihak eksternal adalah salah satu kunci keberhasilan BUMDes dalam mengembangkan unit usaha pariwisata secara berkelanjutan, sebuah kapasitas yang baru bisa dijalankan secara penuh oleh BUMDes lain pasca-UU Cipta Kerja.

Visi BUMDes Serang Makmur Sejahtera yang tertera dalam dokumen resmi yaitu "Terwujudnya kualitas kehidupan masyarakat maju, mandiri, sejahtera, dan berperikeadilan" menempatkan kesejahteraan komunal sebagai tujuan akhir, bukan akumulasi keuntungan bisnis semata. Perlu dicatat bahwa visi BUMDes, PT Lembah Asri Jaya, dan D'Las adalah satu kesatuan yang tidak terpisah. Ketika peneliti meminta dokumen visi PT kepada pengelola, dokumen yang dikirimkan ternyata sama dengan visi BUMDes. Kondisi ini mencerminkan bahwa ketiganya secara kelembagaan berbagi satu fondasi nilai yang sama meskipun struktur hukumnya berbeda, sehingga visi D'Las sebagai destinasi wisata pada dasarnya adalah visi yang sama-sama dipegang oleh BUMDes dan PT sebagai dua entitas yang mengelolanya. Lima misi BUMDes mencakup pengembangan usaha ekonomi produktif, pemupukan sumber daya, sistem bagi hasil, kerjasama lintas pihak, dan pengembangan SDM (BUMDes Serang Makmur Sejahtera, 2024). Tiga unit usaha utama BUMDes saat ini yaitu pariwisata (D'Las), pertanian dan peternakan, serta air bersih mencerminkan diversifikasi yang menjamin bahwa BUMDes tidak sepenuhnya bergantung pada satu sumber pendapatan. Alkadafi (2014) menegaskan bahwa diversifikasi unit usaha adalah indikator kematangan kelembagaan BUMDes yang membedakannya dari model BUMDes yang hanya berfungsi sebagai papan nama tanpa substansi ekonomi yang nyata.

2.3.3 Jaringan Kemitraan D'Las sebagai BUMDes Holding

Istilah BUMDes holding yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada model di mana BUMDes berfungsi sebagai entitas induk yang mengonsolidasikan berbagai unit usaha dan kemitraan di bawahnya, mirip dengan konsep *holding company* dalam dunia korporat. Meskipun warga dan pengelola D'Las tidak menggunakan istilah akademis ini secara eksplisit, struktur operasionalnya sudah

mencerminkan logika holding di mana ada entitas induk (BUMDes) yang memegang otoritas formal dan kepemilikan aset, ada anak usaha (PT Lembah Asri Jaya) yang mengelola operasional, dan ada mitra-mitra yang beroperasi di bawah payung BUMDes dengan berbagai skema kerjasama. Nugroho dan Suprpto (2021) dalam buku Badan Usaha Milik Desa menjelaskan bahwa BUMDes yang berkembang ke model *holding* terjadi ketika BUMDes sudah memiliki lebih dari satu unit usaha yang membutuhkan pengelolaan terpisah secara kelembagaan, namun tetap perlu dikonsolidasikan di bawah satu entitas pemilik yang mewakili kepentingan desa.

Jejaring kemitraan D'Las mencakup beberapa lapisan. Lapisan pertama adalah kemitraan dengan perbankan, Teguh mengkonfirmasi bahwa BUMDes bermitra dengan bank dalam skema yang memungkinkan akses pembiayaan untuk pengembangan D'Las. Dalam konteks UU Cipta Kerja yang membuka BUMDes untuk menerima investasi pihak ketiga, kemitraan dengan bank bisa berbentuk pinjaman investasi atau pembiayaan berbagi risiko. Lapisan kedua adalah kemitraan dengan biro pariwisata melalui sistem member, biro wisata yang mendaftar sebagai member mendapat diskon tiket 15% untuk rombongan di atas 50 orang, sementara non-member mendapat 10%. Sistem insentif ini mendorong konsolidasi kunjungan dalam kelompok besar yang lebih efisien secara operasional. Lapisan ketiga adalah kemitraan dengan CV Dinasti, EO outbound yang berkantor dalam kawasan D'Las tetapi beroperasi sebagai entitas mandiri. Dinasti mengirimkan hampir 10.000 pengunjung per tahun ke D'Las, menjadikannya salah satu mitra paling produktif dalam ekosistem distribusi pengunjung D'Las.

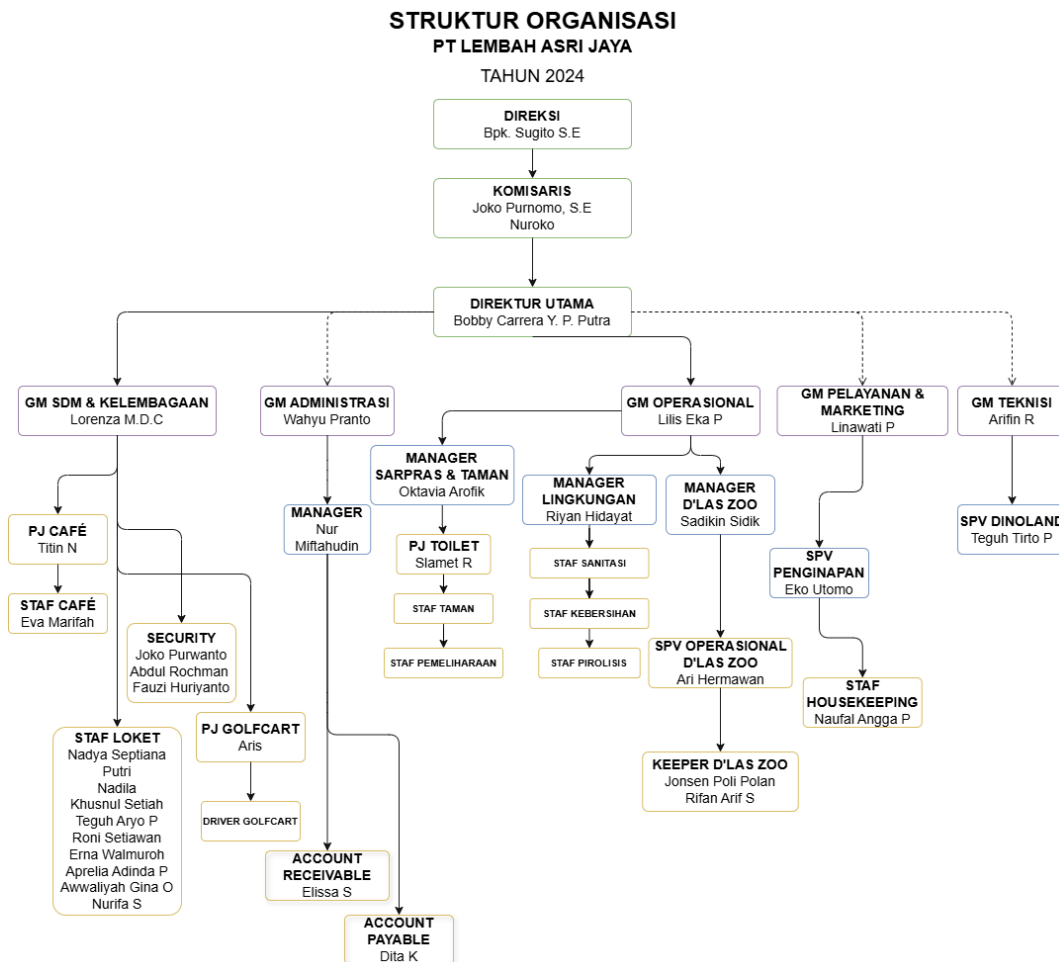
Logika BUMDes sebagai *holding* yang menjadi pintu gerbang investasi memiliki dimensi politik yang penting. Dalam konteks Desa Serang, tanpa BUMDes sebagai mediator, investasi dalam ekosistem D'Las hanya akan menguntungkan pemilik lahan dan investor secara bilateral. Dengan BUMDes sebagai *holding*, setiap investasi yang masuk ke ekosistem D'Las secara formal harus berkontribusi ke PADes yang kemudian digunakan untuk pembangunan yang dinikmati seluruh warga. Ini adalah mekanisme redistribusi kelembagaan yang membedakan model D'Las dari investasi wisata individual yang umum terjadi di desa-desa pegunungan Jawa Tengah. Rahayuningsih, Budiarto, & Isminingsih

(2019) dalam studi BUMDes di Desa Sukaratu menemukan bahwa BUMDes yang berhasil menjadi instrumen redistribusi yang efektif adalah BUMDes yang secara eksplisit menempatkan kepentingan seluruh warga, bukan hanya anggota pengurus atau investor sebagai orientasi utama dalam setiap keputusan pengembangannya.

Struktur permodalan BUMDes Serang Makmur Sejahtera mencerminkan evolusi sumber pembiayaan yang semakin beragam. Pada fase awal (2010–2013), sumber utama adalah APBDes (melalui ADD), swadaya masyarakat, dan bantuan program pemerintah (Balai PMD Yogyakarta, APBN/APBD). Pada fase berikutnya, investasi masyarakat mulai masuk sebagai komponen penting, warga Desa Serang yang memiliki modal bisa berinvestasi dalam unit-unit usaha di dalam ekosistem D'Las. Ini adalah implementasi awal dari prinsip yang kemudian dikuatkan oleh UU Cipta Kerja, investasi pihak ketiga bisa masuk ke ekosistem BUMDes, tetapi harus melalui BUMDes sebagai pintu gerbang sehingga desa tetap mendapat manfaat dari investasi tersebut (BUMDes Serang Makmur Sejahtera, 2024).

2.3.4 Tata Peran BUMDes dan PT dalam Pengelolaan D'Las

Keberadaan dua entitas hukum dalam satu ekosistem pengelolaan D'Las yaitu BUMDes Serang Makmur Sejahtera sebagai pemilik formal dan PT Lembah Asri Jaya sebagai pengelola operasional adalah inovasi kelembagaan yang lahir dari pragmatisme menghadapi keterbatasan struktural. Struktur organisasi PT Lembah Asri Jaya tahun 2024 memperlihatkan hirarki korporat yang formal di mana, di puncak susunan organisasi ini terdapat Direksi (Bpk. Sugito, S.E.), di bawahnya Komisaris (Joko Purnomo, S.E. dan Nuroko), kemudian Direktur Utama (Bobby Carrera Y.P. Putra), dan lima General Manager yang masing-masing mengepalai bidang SDM & Kelembagaan (Lorenza M.D.C.), Administrasi (Wahyu Pranto), Operasional (Lilis Eka P.), Pelayanan & Marketing (Linawati P.), dan Teknisi (Arifin R). Struktur ini menunjukkan bahwa D'Las dikelola dengan standar korporat yang jauh melampaui model BUMDes konvensional.



Gambar 2. 6 Struktur Organisasi PT Lembah Asri Jaya, 2024

Sumber: PT Lembah Asri Jaya (2024)

Fakta bahwa Sugito, S.E. Kepala Desa Serang sekaligus menjabat sebagai Direksi PT dan Penasihat BUMDes adalah temuan kelembagaan yang paling kritis. Perangkapan jabatan ini menghasilkan satu orang yang secara bersamaan mewakili tiga otoritas yaitu pemerintah desa, BUMDes, dan PT. Dari satu sisi, perangkapan ini adalah efisiensi koordinasi yang luar biasa. Dari sisi lain, ia menyimpan potensi konflik kepentingan ketika kepentingan desa, BUMDes, dan PT tidak selaras. Sasongko, Rahayu, Hartono, & Wibowo (2024) menemukan bahwa konsentrasi otoritas pada satu figur dalam program BUMDes sering menghasilkan efisiensi pada fase pertumbuhan tetapi menjadi kerentanan struktural ketika figur tersebut berganti atau ketika kepentingan kelembagaan mulai berbeda arah.

Alasan pembentukan PT mencerminkan dua rasionalitas yang berbeda namun saling melengkapi. Rasionalitas pertama adalah profesionalisme SDM,

BUMDes secara regulasi hanya bisa merekrut karyawan dari lingkaran lokal desa, sementara operasional kawasan wisata berskala besar membutuhkan keahlian akuntansi, manajemen *hospitality*, dan marketing yang tidak selalu tersedia secara lokal. PT, sebagai badan hukum yang bebas merekrut dari mana saja, mengatasi keterbatasan ini. Rasionalitas kedua adalah ketahanan politik, siklus kepemimpinan desa yang berganti menciptakan risiko *discontinuity* bagi BUMDes. Jika direktur BUMDes berganti, PT yang memiliki badan hukum mandiri tidak bisa serta-merta dibubarkan. Alfiansyah (2021) menjelaskan bahwa salah satu manfaat terpenting dari pembentukan PT di samping BUMDes adalah memberikan kerangka hukum yang lebih stabil untuk mengelola relasi kerja dengan karyawan, yang tidak bisa dijamin sepenuhnya oleh regulasi BUMDes yang bersifat kooperatif.

Perbedaan paling fundamental antara bekerja di BUMDes dan bekerja di PT adalah soal jaminan pendapatan. Dalam BUMDes yang berkarakter koperasi, gaji pengurus bergantung pada keuntungan bersih, tidak ada untung, tidak ada gaji yang pasti. Sedangkan dalam PT, karyawan mendapat gaji tetap terlepas dari untung atau rugi. Dualisme sistem kompensasi ini adalah salah satu alasan struktural mengapa PT secara *de facto* memiliki kapasitas operasional yang lebih kuat, ia mampu mempekerjakan SDM yang lebih kompeten dan lebih stabil. Ihsan dan Setiyono (2018) menemukan dalam studi BUMDes Gerbang Lentera bahwa jaminan kerja yang memadai bagi pengelola adalah salah satu faktor penentu keberhasilan BUMDes dalam mengelola destinasi wisata secara profesional, faktor yang di D'Las diatasi melalui kehadiran PT sebagai mitra operasional.

Mekanisme akuntabilitas antara PT dan BUMDes berjalan melalui pelaporan keuangan berkala. PT menyerahkan laporan ke BUMDes, BUMDes melaporkan ke pemerintah desa dalam rapat bulanan, dan pemerintah desa mempertanggungjawabkan kepada musyawarah warga tahunan. Rantai akuntabilitas tiga lapis ini secara teoritis komprehensif. Namun dalam praktiknya, inisiatif pengembangan lebih sering datang dari PT ke BUMDes untuk disetujui, bukan sebaliknya. Ini adalah inversi praktis dari rantai otoritas formal yang mencerminkan kenyataan bahwa kapasitas operasional PT yang lebih kuat secara alami mendorongnya ke posisi yang lebih dominan dalam pengambilan keputusan sehari-hari.

2.3.5 Agensi dan Jaringan Aktor di Balik D'Las

Memahami D'Las secara penuh tidak bisa dilakukan hanya melalui struktur formal BUMDes dan PT, melainkan harus dilengkapi dengan pemetaan tentang siapa aktor-aktor nyata yang menggerakkan ekosistem ini dan bagaimana relasi di antara mereka membentuk dinamika yang tidak terlihat dari dokumen resmi. Dalam kerangka analisis agensi, aktor-aktor di balik D'Las dapat dibagi ke dalam empat kelompok berdasarkan posisi dan fungsinya diantaranya aktor formal-pengambil keputusan, aktor formal-pelaksana, aktor informal-pendukung, dan aktor komunal-terdampak.

Kelompok aktor formal-pengambil keputusan didominasi oleh figur-figur yang memiliki posisi di persimpangan antara BUMDes dan PT. Sugito, S.E. sebagai Kepala Desa/Direksi PT/Penasihat BUMDes adalah figur sentral yang tidak bisa dipisahkan dari narasi D'Las. Teguh Yulianto sebagai Ketua BUMDes adalah aktor yang paling konsisten menjaga narasi komunal dan nilai *luwih mbatin*. Bobby Carrera Y.P. Putra sebagai Direktur Utama PT adalah aktor yang paling dekat dengan operasional harian dan paling berpengaruh dalam keputusan pengembangan wahana dan layanan. Dewan Komisaris PT yang terdiri dari Joko Purnomo dan Nuroko berperan lebih ke arah pengawas modal daripada pengelola aktif.

Kelompok aktor formal-pelaksana adalah para General Manager PT yang masing-masing mengelola domain spesifik, Lorenza M.D.C. (GM SDM & Kelembagaan) mengelola sumber daya manusia dan sistem rolling karyawan, Linawati P. (GM Pelayanan & Marketing) mengelola relasi biro wisata dan strategi pemasaran digital, Lilis Eka P. (GM Operasional) mengelola keseluruhan operasional kawasan termasuk D'Las Zoo, Wahyu Pranto (GM Administrasi) mengelola keuangan, dan Arifin R. (GM Teknisi) mengelola aspek teknis termasuk Dino Land. Di bawah para GM terdapat lapisan supervisor dan staf yang seluruhnya merupakan warga lokal Desa Serang.

Kelompok aktor informal-pendukung mencakup Purwoko (pemilik CV Dinasti) yang membangun jalur distribusi pengunjung korporat secara mandiri, para pemilik wahana mandiri seperti Tahirin (Taman Kelinci) yang lahannya diintegrasikan ke kawasan, serta bank mitra BUMDes yang keberadaannya memungkinkan pengembangan skala besar. Kelompok aktor komunal-terdampak

mencakup spektrum yang sangat luas mulai dari Rohyati (pedagang UMKM sejak 2013) hingga Sarino (petani stroberi yang terdampak pembangunan infrastruktur) hingga Rasyati (pedagang non-lokal dengan status *nunut*). Nash (1989) dalam kerangka host-guest menekankan bahwa komunitas host dalam pariwisata selalu heterogen dan stratifikasi internalnya menentukan siapa yang paling diuntungkan dan siapa yang paling menanggung biaya dari perkembangan wisata. Pemetaan aktor yang komprehensif adalah prasyarat untuk analisis yang jujur tentang klaim inklusivitas yang sering dibuat dalam narasi D'Las.

Dinamika antar-aktor yang paling menarik dan paling jarang terlihat dari luar adalah relasi antara ibu dan anak, Sumiyati sebagai petani stroberi mandiri dan Lina sebagai GM Marketing PT. Satu keluarga yang menempatkan anggotanya di dua lapisan berbeda dari ekosistem D'Las. Petani yang mengklaim otonomi penuh atas lahannya dan karyawan PT yang merepresentasikan logika korporat adalah cerminan dari dinamika yang lebih besar antara komunitas *host* yang komunal dan manajemen yang semakin profesional. Jaringan keluarga dan personal yang menembus batas-batas formal kelembagaan adalah infrastruktur tersembunyi yang membuat ekosistem D'Las berjalan lebih lancar dari yang terlihat di atas kertas, tetapi juga yang membuat akuntabilitas dan objektivitas kelembagaan lebih sulit ditegakkan secara konsisten.