

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Desa merupakan entitas sosial dan ekonomi yang memiliki peran strategis dalam pembangunan nasional. Desa-desanya yang tersebar di seluruh Indonesia menjadi pusat pertumbuhan dan pemberdayaan masyarakat yang semakin diperkuat dengan konsep Nawacita. Konsep ini menekankan pentingnya pembangunan dari pinggiran dengan memperkuat daerah dan desa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Desa tidak lagi hanya menjadi objek pembangunan, tetapi juga subjek yang berperan aktif dalam merancang dan mengelola berbagai sumber daya untuk kesejahteraan masyarakatnya. Sejalan dengan visi Nawacita, pemerintah memberikan keleluasaan kepada desa untuk mengelola potensi ekonominya secara mandiri melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

BUMDes yakni lembaga ekonomi yang diatur dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 terkait Desa. BUMDes merupakan wadah pengembangan dan pengelola sumber daya perekonomian pada desa bagi masyarakatnya dengan prinsip-prinsip partisipasi, keadilan, transparansi, dan keberlanjutan. Berdasarkan UU Desa, BUMDes mempunyai indikator utama yaitu upaya peningkatan kemakmuran masyarakat desa dengan memanfaatkan potensi-potensi lokalnya, peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta menciptakan lapangan kerja dan kesempatan usaha bagi masyarakat desa¹.

BUMDes diharapkan dapat menjadi penggerak pembangunan ekonomi di tingkat desa, mendorong kemajuan sektor-sektor ekonomi seperti pertanian, perikanan, pariwisata, kerajinan, dan sektor lainnya. BUMDes memiliki karakteristik sebagai badan hukum yang mandiri dan memiliki kepemilikan aset serta hak untuk mengelola usaha. BUMDes juga memiliki struktur organisasi dengan adanya kepengurusan yang dipilih oleh masyarakat desa. Dalam menjalankan kegiatannya, BUMDes diupayakan mampu ikut serta dengan

¹ Yabbar, R., & Hamzah, A. 2015. *Tata Kelola Pemerintahan Desa*. Surabaya: Penerbit Pustaka. Hlm. 583

berbagai pihak terhubung misalnya pemerintah desa, instansi pemerintah, lembaga keuangan, dan masyarakat desa lainnya.

Dalam konteks desa mandiri, BUMDes memiliki peran penting dalam mendorong desa untuk menjadi mandiri secara ekonomi. Desa mandiri mengacu pada konsep pembangunan desa yang memiliki kemampuan mengelola sumber daya dan potensi lokal secara mandiri serta memiliki kemandirian dalam pengambilan keputusan. Dalam praktiknya BUMDes berperan dalam menggerakkan sektor ekonomi desa, termasuk sektor pariwisata, dan berbagai kegiatan seperti pengelolaan wisata desa, *homestay*, pengolahan produk pertanian lokal, pengembangan kerajinan tangan, atau usaha lain yang sesuai dengan potensi desa. Selain itu, sebagai pengelola usaha, membangun kemitraan dengan pihak eksternal, serta memanfaatkan keuntungan yang dihasilkan untuk membiayai pembangunan desa dan kesejahteraan masyarakat, meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa, dan mengurangi ketergantungan terhadap sumber pendapatan dari pemerintah pusat atau daerah dengan memanfaatkan sumber daya perdesaan, misalnya potensi alamnya, sumber daya manusia (SDM), dan kebudayaan dalam upaya mengembangkan desa mandiri.

Dengan adanya BUMDes dalam perspektif UU Desa, desa mandiri diharapkan dapat memiliki peran tanggap membangun perekonomian, serta kehidupan yang berkelanjutan. Konsep desa mandiri menjadi landasan untuk meningkatkan kemandirian desa, serta meningkatkan PADes melalui kegiatan usaha yang dilakukan oleh BUMDes. Sebagai bagian dari implementasi desa mandiri, BUMDes perlu memiliki manajemen yang baik, keterlibatan aktif masyarakat desa, dan dukungan dari pemerintah desa serta pihak terkait. Dalam hal ini, UU Desa menjadi acuan untuk pembentukan, pengaturan, dan operasional BUMDes sebagai salah satu instrumen dalam mewujudkan desa mandiri di Indonesia.

BUMDes sebagai instrumen dalam mewujudkan desa mandiri berdasarkan UU Desa memiliki beberapa kaitan yang erat. Desa perlu mengembangkan potensi ekonominya secara berkelanjutan. BUMDes dapat menghasilkan pendapatan melalui berbagai aktivitas dan usaha yang dikelola oleh BUMDes, seperti pengelolaan aset desa, pengembangan usaha pertanian, peternakan, pariwisata, kerajinan, jasa, dan sektor ekonomi lainnya.

Melalui BUMDes, desa dapat mengembangkan usaha-usaha tersebut secara berkelanjutan dan berdaya saing, sehingga dapat meningkatkan PADes dan kesejahteraan masyarakat. BUMDes dapat menjadi wadah untuk memperkuat keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan usaha di desa. Dalam model pengelolaan BUMDes yang partisipatif, masyarakat desa memiliki peran aktif dalam menentukan arah pengembangan usaha dan memastikan bahwa manfaatnya dirasakan secara adil oleh seluruh masyarakat desa. BUMDes juga dapat berperan dalam membangun kerjasama dengan lembaga keuangan, lembaga pendidikan, sektor swasta, dan berbagai pihak lainnya untuk mendukung perkembangan ekonomi di desa. Kolaborasi ini membantu meningkatkan akses terhadap modal, pasar, teknologi, dan pengetahuan yang diperlukan dalam mengembangkan usaha-usaha di desa.²

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan BUMDes antara lain, modal sosial, modal manusia, modal kelembagaan, dan faktor lainnya dapat berpengaruh terhadap keberhasilan dan kelangsungan BUMDes. Keberadaan modal sosial yang kuat, seperti jaringan sosial yang baik dan dukungan komunitas, dapat membantu dalam memperoleh sumber daya dan memperluas jangkauan. Peningkatan modal manusia melalui pelatihan dan pendidikan juga dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pengelola BUMDes dalam mengelola usaha. Berbagai penelitian juga menekankan pentingnya dukungan kebijakan dan regulasi yang mendukung operasionalisasi BUMDes.³

BUMDes dan PADes memiliki keterkaitan yang sangat erat. PADes adalah refleksi dari kemampuan finansial desa secara umum, terutama bergantung pada penerimaan pajak dan retribusi. Terkait dengan aspek retribusi, desa memiliki kesempatan untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya. Dalam hal BUMDes berperan dalam meningkatkan PADes secara efisien dan efektif sehingga dipentingkan upaya kuat dalam mengelola kinerja BUMDes sehingga dapat menghasilkan tambahan pendapatan yang signifikan. Namun, dalam implementasinya masih belum optimal dan seringkali terdapat ketidakseimbangan antara BUMDes, terutama terkait hubungan antara pemerintah dan masyarakat, sehingga menghambat keberhasilan BUMDes itu sendiri. Selain itu, banyak

² Undang-Undang Desa No 6 Tahun 2014 Tentang Badan Usaha Milik Desa

³ ST. Nurhayati, *Skripsi*: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bumdes dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat, (Mataram: Universitas Muhammadiyah Mataram, 2021), Hlm. 18-20.

program BUMDes yang masih mengikuti pola sentralisasi dari pada memberikan otonomi yang seharusnya kepada desa. BUMDes juga cenderung masih memiliki banyak program yang diinisiasi oleh pemerintah, bukan oleh masyarakat desa sendiri, sehingga banyak dari mereka belum dapat mengambil peran aktif dalam menjalankan program-program BUMDes.

Operasionalisasi BUMDes telah menjadi perhatian dalam berbagai hasil penelitian. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis problematika yang sering dihadapi dalam menjalankan BUMDes serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan usaha tersebut. Beberapa temuan kajian memperlihatkan adanya berbagai kendala yang dihadapi dalam operasionalisasi BUMDes. Salah satu masalah yang sering muncul adalah terbatasnya keterampilan dan pengetahuan pengelola BUMDes dalam mengelola usaha. Hal ini dapat menghambat perkembangan BUMDes dan berdampak negatif pada PADes. Selain itu, kendala akses terhadap sumber daya seperti modal, relasi, infrastruktur, dan pasar juga menjadi tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai keberlanjutan usaha BUMDes.

Secara keseluruhan, problematika operasionalisasi BUMDes adalah topik yang kompleks dan menjadi perhatian dalam pengembangan ekonomi desa. Melalui penelitian serta kepekaan kuat terkait permasalahan tersebut, diupayakan mampu dapat ditemukan pemecahan dan strategi cerdas untuk menyongsong kinerja sekaligus keberlanjutan BUMDes. Referensi penelitian yang telah dilakukan dapat menjadi acuan penting dalam menghadapi tantangan dan mengoptimalkan potensi BUMDes dalam konteks desa. Selain itu, penting untuk memahami segala pengelolaan beserta prinsipnya secara optimal dalam operasionalisasi BUMDes.

Partisipasi masyarakat, Transparan, keberlanjutan, dan akuntabilitas menjadi prinsip yang penting untuk diterapkan dalam pengelolaan BUMDes. Transparansi dalam pengelolaan keuangan dan operasional BUMDes akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan pihak terkait. Akuntabilitas memastikan bahwa pengelolaan BUMDes dilakukan secara profesional dan bertanggung jawab. Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pelibatan mereka dalam kegiatan BUMDes merupakan aspek penting dalam menjaga keberlanjutan BUMDes.

Dalam rangka mengoptimalkan potensi BUMDes, perlu adanya sinergi dan kolaborasi antara BUMDes dengan pihak-pihak terkait, seperti pemerintah daerah, lembaga keuangan, BUMN, BUMD, biro perjalanan, pelaku pariwisata, dan masyarakat. Kolaborasi ini dapat berupa dukungan keuangan, pelatihan, akses pasar, dan bantuan lainnya yang dapat memperkuat kapasitas dan daya saing BUMDes. Guna menjumpai adanya peluang maupun tantangan pada era mendatang, adanya penelitian dan pengembangan dalam konteks BUMDes menjadi penting. Penelitian yang melibatkan studi kasus, analisis kinerja, evaluasi kebijakan, dan inovasi dalam pengelolaan BUMDes akan memberikan wawasan sekaligus pengetahuan mendalam untuk mendorong kontribusi BUMDes terhadap PADes.

Kabupaten Magelang memiliki BUMDes yang sangat besar, terutama pada sektor pariwisata. Ada beberapa alasan yang menjadikan Kabupaten Magelang sangat potensial dalam pengembangan BUMDes sektor pariwisata. Pertama, Kabupaten Magelang memiliki potensi pariwisata yang sangat kaya, terutama dengan adanya situs-situs bersejarah dan alam yang menarik, seperti Candi Borobudur, Candi Mendut, dan Gunung Merapi. Hal ini membuat Kabupaten Magelang menjadi tujuan wisata yang populer di Indonesia, hingga internasional. Oleh karena itu, fokus pada pengelolaan BUMDes sektor pariwisata di Kabupaten Magelang akan memberikan kontribusi penting dalam pengembangan pariwisata daerah. Kedua, infrastruktur pariwisata di Kabupaten Magelang terus berkembang. Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah daerah telah melakukan peningkatan infrastruktur seperti jalan, akomodasi, dan fasilitas pendukung lainnya. Hal ini membantu BUMDes sektor pariwisata dalam menyediakan layanan yang memadai dan menarik bagi wisatawan.

Beberapa kali pernah terjadi studi banding di Kabupaten Magelang yang berekenaan dengan pengelolaan BUMDes. Seperti yang terjadi di Desa Borobudur dan Desa Karangrejo di Kecamatan Borobudur, Kabupaten Magelang. Bahwasanya diharuskan terdapatnya sebuah atensi tinggi supaya pengunjung tertarik mengunjungi wisata di daerah terkait, misalnya objek wisata Geo park yang tidak ada wisata lain yang menyerupainya di Indonesia, objek wisata ini terletak di Karang Sambung, Kebumen. Ditambah lagi di Kulon Progo terdapat pendirian gerbang masuk *New Yogyakarta International Airport (NYIA)*,

jangkauan jaraknya lumayan dekat berkisar 40 menit dari Kebumen menggunakan kendaraan roda empat. Melalui manajemen secara optimal menjadikan BUMDes berkemampuan memberi sumbangsih cukup banyak pada PAD, dan memberdayakan masyarakatnya sebagai pendorong pertumbuhan pendapatan masyarakat desa Borobudur, contohnya pada 2019 mencapai lebih dari Rp. 127juta, mayoritasnya diperoleh dari laba BUMDes.⁴

Berdasarkan UU Nomor 11 Tahun 2020 terkait Cipta Kerja, BUMDes mempunyai kesempatan berbadan hukum. Peranan badan hukum memiliki manfaat terhadap BUMDes meliputi mudahnya mengelola mitra desa, mudah dalam promosi potensi-potensi yang dimiliki, meningkatkan kesuksesan SGD nasional, dan memperbaiki perekonomian daerah. Pada saat belum terciptanya BUMDes, pengembangan perekonomian desa telah lama dilaksanakan oleh pihak berwajib dengan program-programnya. Akan tetapi, program yang ada dinilai nihil dalam terwujudnya indikator capaian sesuai gambaran. Penguatan pengendalian semua program pemerintahan menyebabkan hambatan daya inovasi dan kreatif masyarakat perdesaan dalam upaya mengembangkan potensi daerahnya. Kelembagaan di desa tidak dapat efektif berjalan, apabila didapati masyarakat yang mempunyai ketergantungan pada subsidi oleh pihak berwenang, hal ini menyebabkan ketergantungan yang berturut-turut dari masyarakat kepada pemerintahnya. Adanya prinsip dari desa, oleh desa, dan untuk desa sebagai acuan esensial pada manajemen BUMDes. Badan usaha tersebut mampu memberdayakan perekonomian masyarakat sekaligus tujuannya dalam meningkatkan PADes.⁵

BUMDes perlu memiliki strategi pemasaran yang baik untuk memperkenalkan produk atau layanan yang mereka tawarkan kepada wisatawan atau konsumen. Pendukung kebijakan dan regulasi dari pemerintah daerah juga berperan penting. Kebijakan yang mendukung akses pendanaan, pelatihan, dan infrastruktur dapat memberikan stimulus positif dalam mencapai keberhasilan. BUMDes perlu memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi, mengelola, dan meminimalkan risiko yang mungkin timbul, baik itu

⁴ Berita Klegenwonosari, *Studi Banding Pengelolaan BUMDes di Magelang*, <https://klegenwonosari.kec-klirong.kebumenkab.go.id/index.php/web/artikel/4/102> diakses pada 08 November 2023 jam 18:58 WIB.

⁵ Suwarjo, Suwarjo, & Sugianta, S. Peran BUMDes Cipta Dadi Dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Banyuadem, Srumbung, Magelang. *Populika*, Vol. 10, No. 2. 2022. Hlm. 43.

risiko finansial, operasional, maupun risiko lingkungan. Dengan mengelola risiko, BUMDes dapat mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul dan menjaga keberlanjutan operasionalnya, namun pengelolaan BUMDes dalam sektor pariwisata juga dihadapkan pada berbagai masalah dan kelemahan yang perlu diidentifikasi dan diatasi.

Terdapat ragam permasalahan yang dialami selama pengelolaan BUMDes sektor pariwisata di Kabupaten Magelang adalah kurangnya pemahaman tentang manajemen bisnis dan pemasaran pariwisata, terbatasnya akses ke sumber daya dan modal, keterbatasan infrastruktur pendukung pariwisata, serta rendahnya kualitas dan kurangnya pengalaman dalam pelayanan terhadap wisatawan. Selain itu yang perlu diperhatikan adalah kurangnya koordinasi antara BUMDes dengan pihak terkait, kurangnya pengetahuan dan keterampilan SDM dalam industri pariwisata, serta tantangan dalam menjaga kelestarian lingkungan dan budaya setempat dalam pengembangan pariwisata.⁶

Di Kabupaten Magelang sendiri memiliki banyak BUMDes yang tersebar di setiap kecamatan yang ada. Salah satunya yang menjadi daya tarik adalah pengelolaan BUMDes desa Sudimoro, Kabupaten Magelang. Secara geografis, desa Sudimoro merupakan bagian dari Kecamatan Srumbung, Kabupaten Magelang. BUMDes desa Sudimoro terbilang cukup dalam menjalankan usahanya. Salah satu proyek besar yang dijalankannya yaitu pembangunan *waterpark* Tirtoredjo yang berlokasi di Jombong RT.03/RW.01, Dusun 3, Sudimoro, Kec. Srumbung, Kabupaten Magelang. Pembangunan *waterpark* ini cukup menjadi daya tarik mengingat potensi yang disuguhkan oleh desa Sudimoro itu sendiri. Namun dalam kajian lebih panjang. Operasional *waterpark* ini tidak berjalan mulus. Terindikasi adanya kegagalan dalam pembangunan proyek ini, yang mana dijalankan oleh BUMDes desa Sudimoro. Pembangunan *waterpark* ini, menggandeng sejumlah *stakeholder* diantaranya pengelola *waterpark* hingga pemerintahan desa. Cukup menjadi tanda tanya, mengapa bisa terjadi kegagalan dalam pembangunan *waterpark* ini.

BUMDes Sudimoro ini masih tergolong kurang aktif dikarenakan masih sangat sulit menemukan pergerakan yang dilakukan oleh BUMDes Sudimoro itu sendiri. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti apakah keaktifan BUMDes Sudimoro ini bisa dikatakan

⁶ Wawancara dengan Bapak Sarimin, Tokoh Masyarakat Desa Sudimoro, pada 03 November 2023.

berhasil atau sebaliknya, dalam konteks bergerak sebagai sektor usaha atau malah fokus ke dalam birokrasi pemerintahan saja, karena BUMDes itu sendiri merupakan suatu jenis usaha namun dalam konteks pemerintahan.

Waterpark Tirtoredjo sebagai satu-satunya proyek pariwisata BUMDes Sudimoro yang dibangun pada tahun 2019 ini, mendapatkan dana anggaran melalui Bantuan Keuangan Khusus (BKK) dari Kabupaten Magelang. Selanjutnya terdapat penambahan anggaran melalui dana desa. Jumlah anggaran spesifik untuk pembangunan *waterpark* Tirtoredjo mencakup Rp1,5 M hasil dari akumulasi BKK dan dana desa.

Tabel 1.1

Pemasukan dan Pengeluaran Pengelolaan BUMDes Waterpark Tirtoredjo

No.	URAIAN	TAHUN			
		2020	2021	2022	2023
A.	PEMASUKAN :				
	1. Tiket (Rp8.000)	Rp5.943.000	Rp30.128.000	Rp13.950.000	Rp15.950.000
	2. Sewa Pendopo				Rp1.800.000
B.	PENGELUARAN				
	1. Gaji/Honor	Rp600.000	Rp9.000.000	Rp6.000.000	Rp7.500.000
	2. Operasional	Rp4.950.000	Rp20.370.000	Rp7.825.000	Rp9.910.000

Sumber: Bendahara Desa Sudimoro, Tahun 2023.

Tabel di atas merupakan data pemasukan dan pengeluaran dari pengelolaan BUMDes *waterpark* Tirtoredjo tahun 2020-2023. Pendapatan yang diperoleh dari penjualan tiket masuk ke *waterpark* Tirtoredjo dengan harga Rp8.000 per tiket dan penyewaan pendopo di area *waterpark*. Pengeluaran untuk membayar gaji kepada karyawan atau pihak terkait. Pengeluaran biaya operasional untuk menjalankan dan memelihara *waterpark*. BUMDes sering dikaitkan dengan profit ekonomi, di mana profit ekonomi nantinya bisa digunakan untuk kesejahteraan desa. Apakah profit ekonomi dari *waterpark* tersebut sudah sesuai dengan harapan? Berdasarkan tabel di atas, sejak awal *waterpark* beroperasi yaitu pada tahun 2020, terdapat hambatan atau tantangan yang dihadapi oleh BUMDes *waterpark* Tirtoredjo sehingga belum menghasilkan profit yang diharapkan untuk kepentingan desa.

Fakta lapangan memperlihatkan adanya hubungan yang terbangun antar manager BUMDes Kabupaten Magelang kepada pelaku bisnis pariwisata belum tertuju dalam menciptakan hubungan yang menguntungkan satu sama lain. Selain itu hambatan seperti Covid-19, akses jalan yang rusak parah dan sering dilalui oleh para penambang, dan media promosi yang tidak signifikan menjadikan tempat ini kurang peminat. Hal ini disebabkan adanya ketidakprofesionalan manajemen BUMDes dalam mengevaluasi tempat wisata desa untuk dikembangkan. Pengelola badan usaha tersebut kurang professional dalam menjalankan bisnis dan cenderung memposisikan dirinya subordinat Pemdes (Pemerintah Desa), oleh karena itu kurang mempunyai kebijakan dalam melaksanakan inovasi-inovasi. Pemerintah desa terkait lebih dominan memerankan posisinya dalam pengelolaan BUMDes. Hubungan bisnis yang seharusnya terlandaskan nilai kewirausahaan, etika berbisnis dan pertanggungjawaban peran pihak-pihak terkait belum tercipta antara pengelola BUMDes dan pemerintah desa. Hal ini mungkin dapat dikaji lebih lanjut untuk menentukan sebab kegagalan proyek *waterpark* ini.

Beranjak dari fenomena dan dinamika ini, maka menjadi hal yang menarik untuk menganalisis faktor-faktor penyebab kegagalan bisnis sektor pariwisata *Waterpark* Tirtoredjo pada pengelolaan BUMDes di Desa Sudimoro Kabupaten Magelang. Penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan rekomendasi dan solusi bagi pengembangan BUMDes sektor pariwisata yang lebih efektif dan berkelanjutan bertajuk: “Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Pengelolaan *Waterpark* Tirtoredjo di Desa Sudimoro Kabupaten Magelang”.

1.2 Rumusan Masalah

Setelah latar belakang diatas melahirkan berbagai pertanyaan yang berangkat dari sebuah permasalahan mengenai kegagalan bisnis sektor pariwisata *Waterpark* Tirtoredjo pada pengelolaan BUMDes di desa Sudimoro Kabupaten Magelang, maka dapat ditarik rumusan masalah diantaranya:

1. Bagaimana Pengelolaan Pariwisata *Waterpark* Tirtoredjo di Desa Sudimoro?
2. Kenapa Kinerja BUMDes dalam Pengelolaannya menurun?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka ditariklah sebuah tujuan yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengelolaan pariwisata *waterpark* Tirtoredjo oleh BUMDes Sudimoro, serta faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan.

1.4 Manfaat

Berdasarkan tujuan diatas maka dapat ditarik beberapa manfaat diantaranya:

1. Untuk mengidentifikasi kegagalan bisnis sektor pariwisata *waterpark* Tirtoredjo pada pengelolaan BUMDes di Desa Sudimoro Kabupaten Magelang.

1.5 Penelitian Terdahulu

1. Reza M. Zulkarnaen (2016) dalam penelitian “Pengembangan Potensi Ekonomi Desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta”. Temuan kajian terkait yaitu eksistensi BUMDes sangat dibutuhkan dalam kesuksesan ekonomi perdesaan yang mandiri. Adanya BUMDes diupayakan antara kelembagaan kemasyarakatan bersinergi secara maksimal mencipta masyarakat yang sejahtera. Untuk pemerintah desa dan lembaga Desa Salam Jaya dan di Desa Parakan Salam menyegerakan membentuk manajemen BUMDes agar efektif dalam menghimpun semua unit bisnis masyarakat dan mengelola segala asset perdesaan sehingga mewujudkan kesejahteraan yang merata bagi masyarakat sebagaimana tujuan BUMDes. Penelitian ini belum mendalami secara spesifik sektor pariwisata yang dikelola BUMDes. Penelitian saya akan fokus pada pengelolaan sektor pariwisata, khususnya Waterpark Tirtoredjo, serta bagaimana sinergi antara pemerintah dan masyarakat dalam pengelolaannya.⁷
2. Amelia Sri Kusuma Dewi (2014) dalam penelitian “Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Upaya dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta Menumbuhkan Perekonomian Desa”. Temuan kajian terkait yaitu terdapat kesempatan mendemokratisasi tingkat desa yang harusnya membawa pengaruh baik

⁷ Reza M. Zulkarnaen. Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Aplikasi Ipteks untuk Masyarakat*, Vol. 5, No. 1. 2016. Hlm. 1-4.

untuk masyarakat desa dalam berinisiatif dan berkeinginan mengunggulkan desanya. Keinisiatifan tersebut diharuskan mempertimbangkan ragam aspek mencakup partisipasi, demokratisasi, dan pelayanan serta hal-hal fundamental seperti menumbuhkan potensi-potensi perekonomian perdesaan. Peningkatan ekonomi perdesaan seyogyanya dirintis melalui pemberian legalitas sehingga BUMDes dipercayai akan perenannya sebagai usaha meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) kemudian juga mengembangkan perekonomian perdesaan yang menyeluruh dan utuh. Penelitian ini belum mengkaji sektor pariwisata sebagai salah satu sumber PADes. Dalam penelitian saya, fokus akan diberikan pada peran BUMDes Sudimoro dalam mengembangkan sektor pariwisata dan kontribusinya terhadap PADes.⁸

3. Hanny Purnamasari dkk (2016) dalam kajian “Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Ekonomi Kerakyatan di Desa Warungbambu Kecamatan Karawang Timur Kabupaten Karawang”. Temuan pada kajian terkait yaitu efektivitas pengelolaan BUMDes di Desa Warungbambu bahwasanya Pemdes Warungbambu dan masyarakat desa kekurangan sumber daya manusia yang mampu menjalankan manajemen keuangan, masyarakat di desa yang ditelitinya minim mendapat wawasan yang berhubungan dengan pembentukan BUMDes. Dengan demikian pada perwujudan indikator efektifitas pengelolaan BUMDes jauh dari kata efisien dan efektif.⁹
4. Harmiati dan Abdul Aziz Zuhakim (2017) dalam penelitian “Eksistensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mengembangkan Usaha dan Ekonomi Masyarakat Desa yang Berdaya Saing di Era Masyarakat Ekonomi Asean”. Temuan dari kajian terkait yaitu penguatan peranan BUMDes terhadap pengembangan usaha dan perekonomian secara komprehensif pada desa yang diteliti, oleh karenanya pertumbuhan perekonomian nasional disangga secara kuat oleh perekonomian desa yang unggul. Berdasarkan uraian diatas, mengandung dua hal fundamental sebagai penguat peranan BUMDes:

⁸ Amelia Sri Kusuma Dewi. Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa. *Journal of Rural and Development*, Vol. 5, No. 1. 2014. Hlm. 1-12.

⁹ Purnamasari, H., Yulyana, E., & Ramdani, R. Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Berbasis Ekonomi Kerakyatan di Desa Warungbambu Kecamatan Karawang Timur Kabupaten Karawang. *Jurnal Politikom Indonesia*, Vol. 1, No. 2. 2017. Hlm. 31.

- a. Pemanfaatan konsep-konsep area komoditas unggul pada pengaruhnya terhadap bidang ekonomi dan sosial masyarakat.
 - b. Diperlukan klasifikasi tingkatan perkembangan pada BUMDes berdasar kondisi perkembangannya, yang dapat meringankan pemerintah dalam mengambil kebijakan.¹⁰
5. Denok Kurniasih (2017) dalam penelitian “Problem Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Banyumas”. Hasil dari penelitian tersebut adalah pengelolaan BUMDes di Kabupaten Banyumas masih rendah. Sebab adanya ketidakmampuan pengelola meraih evaluasi efisien dan efektif, nilai ekonomi, nilai responsivitas dan tidak mampu memberdayakan masyarakatnya. Badan usaha di dearh kajiannya juga belum optimal dalam memanfaatkan sumber daya lokal desa, sehingga lemahnya peran masyarakat dalam pengawasan BUMDes menjadikan manfaat BUMDes kurang dirasakan masyarakat. Rendahnya kinerja pengelolaan BUMDes dikarenakan dominasi peran perangkat desa dalam pengelolaan BUMDes.¹¹
 6. Zulkarnain Ridlwan (2014) dalam penelitian “Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pembangun Perekonomian Desa”. Temuan dari kajiannya yakni, BUMDes konsisten diposisikan menjadi lembaga ekonomi desa yang esensial untuk meraih tujuan masyarakat, pemerintah, desa, dan Pemdes yang sejahtera. Keprofesionalan pengelolaan dengan tetap mengacu pada prosedur pembentukan BUMDes berdasar pada Peraturan Perundang-Undangan yang jadi prasyarat jalannya BUMDes. Sehingga, pelaksanaan BUMDes yang ideal dan profesional mampu menjadikannya upaya meningkatkan perekonomian lokal bahkan regional pada sistem perekonomian nasional.¹²

Kesamaan kajian peneliti dengan penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya yakni serupa dalam meneliti terkait pengelolaan BUMDes. Dari hasil penelitian

¹⁰ Harmiati dan Abdul Aziz Zulkhakim, *Skripsi: Eksistensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mengembangkan Usaha dan Ekonomi Masyarakat Desa yang Berdaya Saing di Era Masyarakat Ekonomi Asean*, (Bengkulu: Universitas Hazairin, 2017), Hlm. 3-4.

¹¹ Denok Kurniasih. Problem Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Administrasi Publik Dan Politik Edisi*, Vol. 1, No. 3. 2017. Hlm. 187.

¹² Zulkarnain Ridlwan. Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pembangun Perekonomian Desa. *Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum*, Vol. 8, No. 3. 2014. Hlm. 438.

terdahulu yang disebutkan, peneliti mendapat wawasan ilmu untuk dijadikan sumber acuan bandingan pada kajian peneliti dan peneliti yang juga memiliki persamaan dan perbedaannya. Perbedaannya adalah studi kasus penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti adalah berada pada Desa Sudimoro, Kabupaten Magelang. Penelitian ini akan mengkaji lebih dalam tentang peran serta tantangan BUMDes Sudimoro dalam mengelola sektor pariwisata *Waterpark* Tirtoredjo.

1.6 Kerangka Teori

1.6.1 Teori Kinerja

Teori Kinerja berfokus pada bagaimana kinerja suatu organisasi atau entitas, seperti BUMDes (Badan Usaha Milik Desa), diukur dan dievaluasi. Menurut Cardy (James dan Nelson, 2009: 195) menjelaskan bahwa *performance management is process of defining, measuring, appraising, providing feedback, and improving performance*. Berdasarkan definisi tersebut, pengelolaan kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif antara pemimpin, pengelola, dan anggota BUMDes, melalui pemahaman kinerja dalam kerangka kerja yang mencakup tujuan-tujuan yang telah direncanakan dan kompetensi yang disepakati bersama. Kinerja merupakan suatu kondisi yang perlu dipahami dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengevaluasi sejauh mana pencapaian hasil terkait dengan visi organisasi, serta untuk memahami dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional yang diterapkan.

1.6.2 Kinerja BUMDes Sektor Pariwisata Kabupaten Magelang

- a. Indikator kinerja BUMDes dalam sektor pariwisata meliputi omset, laba, jumlah kunjungan wisatawan, tingkat keterlibatan masyarakat lokal, dan keberlanjutan usaha. Susanto (2018) menunjukkan bahwa kinerja BUMDes yang baik dalam sektor pariwisata tercermin dari peningkatan omset dan laba yang signifikan. Dengan itu dapat diukur dan dianalisis indikator untuk mengevaluasi sejauh mana BUMDes sektor pariwisata telah berhasil dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan PADes di Kabupaten Magelang.

- b. Kontribusi BUMDes sektor pariwisata terhadap PADes perlu diteliti untuk mengukur besarnya sumbangan keuangan yang diperoleh dari kegiatan pariwisata yang dijalankan oleh BUMDes. Hal ini dapat mencakup analisis terhadap pendapatan langsung misalnya, pajak dan retribusi pariwisata, maupun pendapatan tidak langsung seperti, dampak *multiplier* ekonomi desa.
- c. Perbandingan kinerja BUMDes sektor pariwisata dengan sektor lainnya dalam peningkatan PADes relevan untuk memahami posisi dan kontribusi relatif BUMDes sektor pariwisata dalam perekonomian desa. Hal ini dapat memberikan gambaran tentang potensi pengembangan sektor pariwisata dan efektivitas BUMDes sebagai penggerak utama dalam meningkatkan PADes di Kabupaten Magelang. Prasetyo (2020) menunjukkan bahwa sektor pariwisata yang dikelola melalui BUMDes memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan PADes dibandingkan sektor lainnya.

Dari uraian diatas, dapat dinyatakan bahwa kinerja BUMDes sektor pariwisata di Kabupaten Magelang adalah pencapaian hasil kerja yang terencana dan terukur sebagai pelayan publik, berdasarkan kesungguhan pemahaman tugas pokok dan fungsinya guna melaksanakan suatu hal pelayanan umum dan memperbaiki lagi hingga sempurna, melegalkan, tidak bertentangan hukum, etika, dan moralitas yang ter atur pada wewenang dan pertanggungjawaban untuk meraih indikator yang diinginkan.

Tabel 1.2
Matriks Kinerja BUMDes

No.	Konsep Kinerja	Indikator	Pertanyaan Analisis
1	Omset dan Laba	Peningkatan omset tahun ke tahun dan laba bersih yang diperoleh	Berapa besaran omset tahunan BUMDes? Berapa laba bersih yang diperoleh dari sektor pariwisata?
2	Jumlah Kunjungan	Total kunjungan wisatawan	Berapa jumlah kunjungan wisatawan ke objek wisata?
3	Tingkat Keterlibatan Masyarakat	Partisipasi masyarakat lokal dan tingkat kepuasan masyarakat	Seberapa aktif masyarakat terlibat dalam kegiatan BUMDes? Bagaimana tingkat kepuasan masyarakat terhadap fasilitas yang disediakan?
4	Keberlanjutan Usaha	Stabilitas pendapatan jangka Panjang dan keberlanjutan program dan fasilitas	Apakah pendapatan BUMDes stabil dalam jangka panjang? Apakah program dan fasilitas yang ada dapat berkelanjutan?
5	Manajemen dan Tata Kelola	Kualitas manajemen, transparansi dan akuntabilitas	Bagaimana kualitas manajemen BUMDes? Seberapa transparan dan akuntabel pengelolaan BUMDes?

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Matriks kinerja BUMDes memberikan gambaran menyeluruh tentang indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan faktor yang menghambat keberhasilan BUMDes dalam pengelolaan usahanya, terutama dalam sektor pariwisata. Indikator omset dan laba dapat mengukur pertumbuhan finansial BUMDes dari tahun ke tahun, dengan fokus pada pendapatan yang dihasilkan dan laba bersih. Peningkatan omset menunjukkan keberhasilan dalam menarik lebih banyak pendapatan, sedangkan laba bersih mencerminkan efisiensi operasional dan profitabilitas dari kegiatan yang dilakukan. Keterlibatan masyarakat dan kepuasan masyarakat adalah indikator penting untuk menilai dampak sosial dari BUMDes. Partisipasi aktif masyarakat menunjukkan dukungan dan keterlibatan mereka dalam kegiatan BUMDes, sementara kepuasan masyarakat menunjukkan kualitas fasilitas dan layanan yang disediakan. Keberlanjutan usaha mengukur seberapa baik BUMDes dapat menjaga kestabilan

pendapatan dan keberlanjutan operasional dalam jangka panjang. Kualitas manajemen dan tata kelola mencakup efisiensi dan efektivitas pengelolaan BUMDes. Transparansi dan akuntabilitas menunjukkan sejauh mana pengelolaan dilakukan dengan keterbukaan dan tanggung jawab, yang berkontribusi pada kepercayaan stakeholders dan keberhasilan jangka panjang.

1.6.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja BUMDes Sektor Pariwisata

- a. Faktor internal BUMDes meliputi manajemen yang SDM yang berwawasan dan berketerampilan, efektif, finansial yang dikelola secara seimbang, efisien, dan kemampuannya dalam optimalisasi dan identifikasi pariwisata yang potensial. Penelitian dapat menganalisis faktor-faktor ini untuk menentukan sejauh mana keberhasilan BUMDes sektor pariwisata dalam meningkatkan PADes terkait dengan manajemen internalnya.
- b. Faktor eksternal juga berpengaruh terhadap kinerja BUMDes sektor pariwisata. Dukungan pemerintah dalam bentuk kebijakan, regulasi, dan bantuan teknis dapat membantu memperkuat peran BUMDes sebagai pendorong ekonomi lokal. Akses ke pasar, termasuk pemasaran dan distribusi produk pariwisata, serta infrastruktur yang memadai juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja BUMDes sektor pariwisata. Selain itu, peran komunitas lokal dalam mendukung kegiatan BUMDes sektor pariwisata perlu diteliti, termasuk partisipasi aktif, kerjasama, dan pemahaman tentang manfaat ekonomi yang dihasilkan. Pratama (2019) menemukan bahwa dukungan pemerintah dan keterlibatan komunitas lokal memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja BUMDes sektor pariwisata.

Tabel 1.3**Indikator yang Mempengaruhi Kinerja BUMDes Sektor Pariwisata**

No.	Faktor	Deskripsi
1.	Potensi Pariwisata	1) Jumlah dan ragam objek wisata di Kabupaten Magelang. 2) Daya tarik wisata seperti keindahan alam, sejarah, budaya, dll. 3) Potensi pengembangan destinasi wisata baru. 4) Potensi wisata alam, budaya, religi, dll.
2.	Infrastruktur	1) Ketersediaan jalan dan transportasi yang memadai. 2) Aksesibilitas ke objek wisata. 3) Fasilitas umum seperti hotel, restoran, toilet umum, dll. 4) Sarana pendukung pariwisata seperti taman, tempat parkir, dll.
3.	Pengelolaan BUMDes	1) Struktur organisasi BUMDes dan mekanisme pengambilan keputusan. 2) Kapasitas manajemen BUMDes. 3) Sistem pelaporan dan pengawasan kegiatan BUMDes. 4) Perencanaan dan pengembangan strategi BUMDes.
4.	Kemitraan dan Jaringan	1) Kemitraan dengan pemerintah daerah, Dinas Pariwisata, dll. 2) Kerjasama dengan pelaku pariwisata lokal. 3) Jaringan dengan komunitas masyarakat dan organisasi terkait. 4) Kerjasama dengan pihak swasta dan investasi dalam sektor pariwisata.
5.	Sumber Daya Manusia	1) Keterampilan dan pengetahuan karyawan BUMDes. 2) Pelatihan dan pengembangan karyawan BUMDes. 3) Pengelolaan kinerja dan motivasi karyawan BUMDes.
6.	Pemasaran dan Promosi	1) Strategi pemasaran untuk meningkatkan kunjungan wisatawan. 2) Promosi melalui media sosial, website, dan brosur. 3) Kerjasama dengan pihak media dan periklanan. 4) Pemanfaatan teknologi informasi dalam pemasaran.
7.	Keuangan dan Pengelolaan Keuangan	1) Pendapatan dari sektor pariwisata dan diversifikasi sumber pendapatan. 2) Pengeluaran operasional dan investasi yang efektif. 3) Pemanfaatan dana untuk pengembangan infrastruktur pariwisata. 4) Pengelolaan risiko keuangan dan keberlanjutan keuangan BUMDes.

Sumber: Data diolah peneliti, 2024.

Dengan menganalisis dan menjelaskan indikator-indikator di atas, penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja BUMDes serta mengidentifikasi faktor yang dapat menghambat kinerja BUMDes sektor pariwisata.

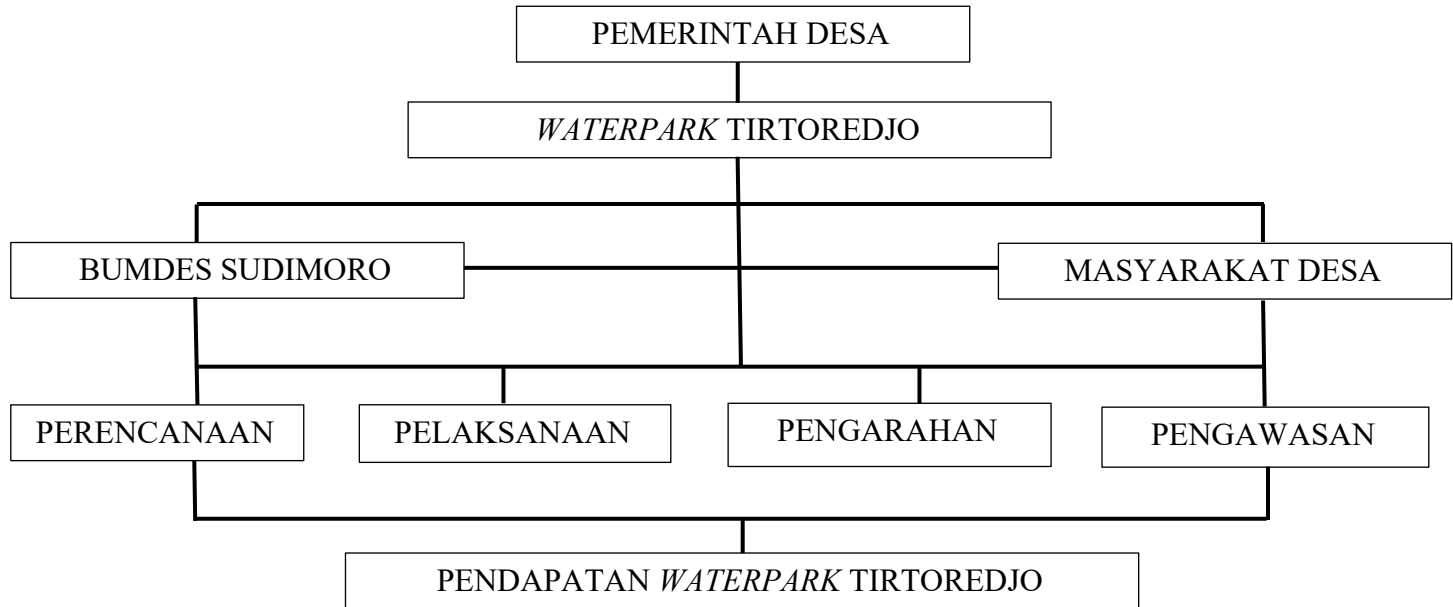
1.6.4 Stakeholder dan Aktor Kebijakan Terkait

Pada dasarnya, yang menjadi aktor kebijakan dalam pengembangan bisnis sektor pariwisata *Waterpark* Tirtoredjo Sudimoro ini mulai dari instansi BUMDes Sudimoro hingga staf terkait. Aktor inti lainnya adalah pemerintah desa. Aktor sekunder yang terkait ada dari relasi bisnis pengelola *Waterpark* Tirtoredjo Sudimoro. Secara praktikal pasti program inisiasi BUMDes ini adalah proyek yang diharapkan mampu menjadi wajah desa Sudimoro dan dapat meningkatkan pendapatan desa.. Salah satu hal yang dapat diidentifikasi dari keterlibatan tersebut adalah bagaimana BUMDes menjalankan pembangunan dengan melibatkan pemerintah desa dan membangun relasi dengan pengelola *waterpark*.

Secara teoritis *stakeholder* terbagi atas tiga, *stakeholder* pendukung, *stakeholder* utama dan *stakeholder* kunci. *Stakeholder* kunci itu aktornya adalah pemerintah atau pengambil kebijakan yang dalam hal ini bisa dilihat dari pemerintah desa Sudimoro, maupun petinggi yang ada di desa. Kebijakan yang diambil yaitu terkait pelaksanaan pembangunan *waterpark* dari perspektif pemerintahan. Pada dasarnya, di dalam menjadi seorang partisipan, hendaknya dapat memiliki kesempatan untuk lebih aktif. Sedangkan *stakeholder* pendukung seperti pengelola *waterpark* diharapkan bisa menjadi jembatan realisasi proyek ini. Kalau *stakeholder* utama itu dari BUMDes Sudimoro itu sendiri yang berperan aktif dalam pembangunan *waterpark* tersebut. Kemudian masing-masing itu bisa diidentifikasi apa peranannya, baik dari segi kebijakan ataupun dari segi partisipasi masing-masing. Pengelola *waterpark* berperan sebagai media realisasi proyek.

1.7 Kerangka Pemikiran

Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Data diolah peneliti, 2023.

Pol Pola kerangka pemikiran ini menjelaskan bahwa adanya keterkaitan satu sama lain. *Center* dari problematika yang diangkat kali ini adalah BUMDes Sudimoro. Sebelum mengenal lebih jauh, kita harus memahami dulu terkait definisi hingga jabaran lengkap mengenai kelembagaan BUMDes itu sendiri. Menjadi sebuah lembaga yang bergerak dalam bidang usaha, BUMDes memiliki proyek salah satunya adalah pembangunan *waterpark* Tirtoredjo. Hal ini menarik karena menggaet pemerintah desa dan masyarakat sebagai pengelola *waterpark* untuk turut ikut andil dalam pembangunan proyek ini. Disinilah kita bisa menemukan fakta mengenai manajemen pengelolaan BUMDes Sudimoro dalam proyek ini, hingga hasilnya nanti akan terlihat pendapatannya.

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Design Penelitian

Kajian peneliti menerapkan metodologi kualitatif berjenis deskriptif. Murdiyanto mengatakan, metode kualitatif merupakan metodologi dalam kajian yang memfokuskan

paham terkait permasalahan sosial yang diangkat mendasar pada kenyataan yang ditemui (*natural settings*) dimana sifatnya yang rinci, kompleks, dan holistik.¹³ Sedangkan kajian peneliti menerapkan jenis deskriptif yaitu kajian dengan memberi gejala-gejalanya, kenyataan, bahkan kondisi secara jelas dan runtut akan kaitannya terhadap daerah ataupun populasi. Metode tersebut dengan jenis deskriptif diimplementasikan karena dapat menjelaskan dan mendeskripsikan mengenai masalah-masalah yang akan diangkat peneliti dalam kajiannya. Di penelitian ini peneliti berupaya untuk memberikan gambaran atau mendeskripsikan penyebab permasalahan kegagalan bisnis sektor pariwisata yang dikelola oleh BUMDes Sudimoro, Kabupaten Magelang. Selain itu digunakannya metode serta jenis penelitian ini, peneliti dapat menjelaskan tindakan pihak pemerintah desa yang dinilai cukup mendominasi pergerakan sehingga langkah BUMDes dan relasi bisnis yang menjunjung prinsip *entrepreneurship* terkendala.

1.8.2 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini yaitu perangkat BUMDes Sudimoro, perangkat desa Sudimoro, dan relasi bisnis sektor pariwisata BUMDes Sudimoro. Dalam penelitian ini subjek penelitian yang merupakan perangkat BUMDes Sudimoro, perangkat desa Sudimoro, dan relasi bisnis sektor pariwisata BUMDes Sudimoro memiliki peran penting sebagai informan dalam memperoleh data terkait kajian. Berikut informan pada kajian peneliti:

1. Direktur BUMDes Sudimoro, Kabupaten Magelang.
2. Kepala Desa Sudimoro, Kabupaten Magelang.
3. Kepala Urusan Perencanaan Pemerintah Desa Sudimoro
4. Pengelola Bisnis *Waterpark* Tirtoredjo Desa Sudimoro
5. Sarimin S.Pd. Anggota DPRD Kabupaten Magelang dan tokoh masyarakat Desa Sudimoro
6. Masyarakat sekitar *Waterpark* Tirtoredjo

¹³ Eko Murdiyanto. 2020. *Penelitian Kualitatif Teori dan Aplikasi disertai Contoh Proposal*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta Press. Hlm. 19.

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah instansi BUMDes Sudimoro, instansi pemerintahan desa Sudimoro, dan *Waterpark* Tirtoredjo Desa Sudimoro. Instansi BUMDes Sudimoro beralamat di Jl. Ronggojoyo Sentono Km 3,5 Argopeni Sudimoro Srumbung Magelang. Instansi pemerintahan desa Sudimoro beralamat di Jl. Ronggojoyo Sentono Km 3,5 Argopeni Sudimoro Srumbung Magelang. Dan *Waterpark* Tirtoredjo beralamat di Jombong RT.03/RW.01, Dusun 3, Sudimoro, Kec. Srumbung, Kabupaten Magelang.

1.8.3 Jenis dan Sumber Data

Terdapat 2 jenis sumber data diantaranya:

a. Data primer:

Adalah sumber data yang langsung melalui hasil penelitian dan memberikan data langsung ke pengumpul data. Peneliti memperoleh langsung dari narasumber dan dari teknik pengumpulan data. Umumnya data ini berasal dari tahap tanya jawab dan observasi dimana kedua data tersebut diperoleh langsung oleh peneliti saat melakukan penelitian. Wawancara dan observasi ini dilakukan kepada perangkat BUMDes Sudimoro, perangkat desa Sudimoro, dan relasi bisnis sektor pariwisata BUMDes Sudimoro, dengan spesifikasi direktur BUMDes Sudimoro, kepala desa Sudimoro, dan pengelola *waterpark* Tirtoredjo desa Sudimoro, Kabupaten Magelang.

b. Data Sekunder:

Adalah sumber data tidak langsung. Data tersebut biasanya bersumber data dokumen, hasil penelitian terdahulu, atau karya tulis dengan relevansinya terhadap penelitian yang diangkat peneliti. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan peneliti yakni seperti jurnal-jurnal yang masih terkait dengan BUMDes Sudimoro, pemerintah desa Sudimoro, dan relasi bisnis sektor pariwisata BUMDes Sudimoro yaitu *waterpark* Tirtoredjo, lalu dokumen atau laporan yang terkait, serta artikel atau data yang diunggah di situs atau *website* di internet.

1.8.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang terdiri dari:

a. Observasi

Adalah teknik pengumpulan melalui mengamati langsung objek dan subjek penelitian. Observasi ini pada penelitian ini akan dilakukan dengan mengamati kinerja BUMDes Sudimoro, bagaimana relasinya dengan pemerintah desa hingga relasi bisnis sektor pariwisata *Waterpark* Tirtoredjo desa Sudimoro, Kabupaten Magelang. Yang dalam hal ini dapat ditilik lebih lanjut terkait program bisnis *waterpark* Tirtoredjo oleh BUMDes Sudimoro dan peran perangkat desa dalam proyek ini. Yang juga dalam hal ini dapat lah diidentifikasi penyebab permasalahan kegagalan bisnis sektor pariwisata BUMDes Sudimoro, Kabupaten Magelang.

b. Wawancara

Adalah teknik pengumpulan data dengan tanya jawab langsung kepada pihak yang terkait. Dalam hal ini wawancara dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) dengan narasumber/ informan. Wawancara ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang diharap mampu memberi jawaban persoalan yang diteliti dalam penelitian. Pada penelitian tahap tanya jawab dilaksanakan dengan menanyakan hal-hal relevansi dengan BUMDes Sudimoro, pertanyaan terkait proyek bisnis sektor pariwisata BUMDes Sudimoro pertanyaan terkait dengan permasalahan yang dihadapi dalam proyek tersebut, serta pertanyaan yang terkait dengan tindakan untuk mengatasi permasalahan tersebut

1.8.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan peneliti pada penelitian ini yaitu teknik analisis data kualitatif dengan model interaktif. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan tujuan memperoleh jawaban atas masalah yang diangkat pada penelitian. Model penelitian ini digagas oleh Miles dan Huberman dengan menggunakan aktivitas dalam analisis data yaitu (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan.

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah tahapan menurut teknik analisis data yang dilakukan menggunakan memilah, menyederhanakan dan memfokuskan data yang diperoleh pada lapangan dalam hal-hal yang krusial. Reduksi data berguna untuk menyederhanakan dan mentransformasikan data kualitatif kepada aneka macam catatan melalui seleksi yang ketat. Peneliti mereduksi data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data baik data utama menurut *output* observasi dan wawancara, dan data sekunder menurut *output* dokumentasi.

b. Penyajian Data

Merupakan komponen berita yang bisa dimungkinkan untuk penarikan konklusi serta pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif penyajian data umumnya berupa teks yang bersifat naratif. Penyajian data dilakukan guna memudahkan peneliti supaya data penelitian gampang dipahami. Dalam penelitian ini peneliti akan berupaya menyajikan data terkait alasan kegagalan bisnis BUMDes Sudimoro sektor pariwisata, yaitu *Waterpark* Tirtoredjo desa Sudimoro, Kabupaten Magelang.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir menurut analisis data yaitu penarikan konklusi dan verifikasi. Penarikan konklusi dilakukan dengan didukung oleh data-data atau bukti yang valid. Kesimpulan ini adalah inti atau utama bahasan menurut temuan peneliti yang sudah dilakukan, yang mana umumnya disertai pendapat peneliti.

Penarikan konklusi wajib sinkron menggunakan penekanan dan tujuan penelitian. dalam penelitian ini peneliti akan berupaya untuk menarik konklusi menurut temuan penelitian terkait faktor penyebab kegagalan bisnis BUMDes Sudimoro sektor pariwisata, yaitu *Waterpark* Tirtoredjo desa Sudimoro, Kabupaten Magelang.