



Peran Stakeholder Dalam Pengembangan BUMDes Kolam Renang Bakalan Little Bay (Baklibay)

Dyah Ayu Retno Ramadhani, Gemma Aulia Putri, Nurul Istiqomah*

Universitas Sebelas Maret, Indonesia

*Penulis Korespondensi: nurulistiwa_fe@staff.uns.ac.id

Diterima: 01/06/2025; Direvisi: 15/06/2025; Disetujui: 30/06/2025

Cara Sitasi: Ramadhani, D. A. R., Putri, G. A., & Istiqomah, N. (2025). Peran Stakeholder Dalam Pengembangan BUMDes Kolam Renang Bakalan Little Bay (Baklibay). *Jurnal Sukowaskita: Media Informasi Penelitian Dan Pengembangan*, 1(1), 1–13. <https://jurnal.sukoharjo.go.id/sukowaskita/article/view/1>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dan kontribusi para aktor dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kolam Renang Baklibay di Desa Bakalan, serta mengidentifikasi aktor yang paling berpengaruh dalam mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode MACTOR (Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations) untuk memetakan hubungan, pengaruh, dan kepentingan antar-aktor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Desa dan Akademisi Olahraga merupakan aktor yang memiliki pengaruh paling dominan. Kolaborasi antar-aktor menghasilkan konvergensi yang kuat dalam mendukung tujuan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa), akses pendidikan, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan pendapatan masyarakat. Namun, ditemukan divergensi antara BUMDes dan UMKM terkait keselarasan tujuan pengembangan usaha. Oleh karena itu, sinergi antar-aktor dan optimalisasi peran UMKM menjadi kunci strategis dalam penguatan ekonomi lokal berbasis potensi desa.

Kata Kunci: BUMDes, MACTOR, Pemangku kepentingan

ABSTRACT

This study aims to analyze the roles and contributions of actors in the development of the Baklibay Swimming Pool Village-Owned Enterprise (BUMDes) in Bakalan Village, and to identify the most influential actors in supporting local economic growth. The study uses a qualitative approach with the MACTOR (Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations) method to map the relationships, influences, and interests between actors. The results show that the Village Government and Sports Academics are the actors with the most dominant influence. Collaboration between actors produces strong convergence in supporting the goals of increasing Village Original Income (PADesa), access to education, job creation, and increasing community income. However, divergence was found between BUMDes and MSMEs regarding the alignment of business development goals. Therefore, synergy between actors and optimization of the role of MSMEs are strategic keys in strengthening the local economy based on village potential.

Keywords: BUMDes, MACTOR, stakeholders

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi desa merupakan upaya pemerintah Indonesia dalam menciptakan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat pada tingkat lokal. Sejalan dengan amanat yang tercantum dalam UU No. 6 Tahun 2014 tentang desa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan menjadi penggerak ekonomi desa dengan mengelola potensi lokal secara mandiri oleh masyarakat. Potensi desa yang dapat dikelola melalui BUMDes salah satunya adalah sektor pariwisata dan rekreasi dengan mengembangkan destinasi lokal yang menarik. BUMDes memiliki potensi besar dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat, namun pada implementasinya tidak semua BUMDes dikelola dengan optimal. Tidak sedikit BUMDes yang mengalami kegagalan karena tidak mempertimbangkan keterlibatan stakeholder secara menyeluruh dalam pengelolaannya. Proses perencanaan dan pengambilan keputusan masih bersifat top-down, tanpa mempertimbangkan peran dan pengaruh dari para aktor yang terlibat. Kurangnya identifikasi stakeholder dan konflik-konflik kepentingan yang terjadi antar aktor seringkali menghambat keberlanjutan dan efektivitas BUMDes. Pengembangan BUMDes tidak hanya bergantung pada potensi yang dimiliki oleh desa, tetapi juga seberapa baik pengelolaan jaringan hubungan antar-stakeholder yang ada.

Pemerintah desa di berbagai daerah mulai aktif dalam mengembangkan BUMDes di berbagai unit usaha. Usaha mengembangkan perekonomian desa turut dilakukan oleh Pemerintah Desa Bakalan, Kabupaten Sukoharjo. Tanah kas desa yang semula kurang produktif dikembangkan menjadi unit usaha berupa kolam renang. Kolam Renang Bakalan Little Bay (Baklibay) dikelola langsung oleh BUMDes. Baklibay memiliki potensi yang sangat besar, baik sebagai destinasi wisata lokal maupun sebagai sumber Pendapatan Asli Desa (PADesa). Peningkatan yang cukup signifikan pada PADesa Bakalan terjadi setelah adanya kolam renang tersebut. Potensi besar kolam renang Baklibay harus diiringi dengan pengelolaan yang baik oleh seluruh stakeholder, baik pengelola sampai dengan masyarakat. Pengelolaan Kolam Renang Baklibay melibatkan beragam aktor mulai dari pemerintah desa, pengelola BUMDes, masyarakat sekitar, hingga pelaku usaha lokal. Para aktor tersebut memiliki posisi, pengaruh, dan kepentingan yang berbeda. Oleh karena itu, analisis stakeholder diperlukan untuk memahami hubungan dan kontribusi mereka dalam pengembangan Baklibay. Identifikasi potensi konflik dan peluang kolaborasi perlu dilakukan sebagai dasar untuk menentukan strategi penguatan BUMDes. Permasalahan umum yang terjadi dalam pengelolaan BUMDes adalah belum kuatnya jejaring aktor yang terbentuk. Hal tersebut juga terjadi dalam pengelolaan kolam renang Baklibay yang saat ini dikelola oleh pengelola BUMDes dan di bawah pengawasan langsung pemerintah desa Bakalan.

Analisis peran aktor digunakan untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat serta bagaimana para pemangku kepentingan (stakeholders) menjalankan peranannya dalam pengembangan kolam renang Baklibay. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi aktor-aktor yang terlibat dan menguraikan peran masing-masing aktor dalam pengembangan kolam renang Baklibay sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk mendorong ekonomi lokal Desa Bakalan.

Aktor/ Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan atau stakeholder adalah individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki kepentingan, pengaruh, atau dapat dipengaruhi oleh keputusan dan kegiatan suatu organisasi atau program. Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory) dikembangkan oleh Freeman (1984) dan menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi atau proyek tidak hanya diukur dari keuntungan ekonomis, tetapi juga dari bagaimana organisasi tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan para stakeholder-nya. Menurut teori ini, organisasi harus memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat bukan hanya pemilik modal, serta proses kolaborasi dan partisipasi harus diutamakan untuk mencapai hasil yang berkelanjutan dan inklusif.

Badan Usaha Milik Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa untuk memperkuat perekonomian desa. BUMDes berperan penting dalam meningkatkan pendapatan asli desa dan membangun kerekatan sosial di masyarakat. Menurut (Maryunani, 2008) BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan asli desa (PADes), membuka lapangan kerja, dan memperkuat perekonomian masyarakat desa secara berkelanjutan. Landasan hukum utama BUMDes terdapat dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, khususnya Pasal 87, yang menyatakan bahwa desa dapat mendirikan BUMDes sebagai upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui pengelolaan potensi ekonomi lokal.

Ekonomi Lokal

Ekonomi lokal adalah sistem kegiatan ekonomi yang berkembang dan beroperasi dalam lingkup wilayah tertentu, seperti desa, kecamatan, atau kota kecil, dengan mengandalkan sumber daya dan potensi yang dimiliki oleh masyarakat setempat. Menurut Blakely dan Leigh (2010), ekonomi lokal merupakan suatu sistem ekonomi yang dibentuk untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lokal guna meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat di wilayah tersebut. Teori Ekonomi Berbasis Komunitas (Community-Based Economy). Menurut teori ini, pembangunan ekonomi seharusnya dilakukan oleh dan untuk masyarakat lokal. Tujuan utamanya adalah menciptakan manfaat ekonomi yang tidak hanya efisien, tetapi juga adil secara sosial dan berkelanjutan.

Ekonomi lokal tidak hanya menyangkut aktivitas produksi dan konsumsi barang/jasa, tetapi juga mencakup jaringan sosial, budaya, dan institusional yang mendukung keberlangsungan aktivitas ekonomi secara partisipatif. Dalam konteks pembangunan desa, penguatan ekonomi lokal memiliki peran penting dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), menciptakan lapangan kerja lokal, mendorong tumbuhnya UMKM serta mengurangi ketergantungan desa terhadap pihak luar.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Bakalan, Kecamatan Polokarto, Kabupaten Sukoharjo dengan menggunakan metode campuran (mix-method) dengan gabungan analisis kualitatif dan kuantitatif menggunakan alat analisis Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives, and Recommendations (MACTOR) guna memperoleh gambaran mengenai karakteristik pemangku kepentingan di BUMDes Baklibay terhadap pemangku kepentingan lain.

Analisis MACTOR ini terdiri dari empat langkah yakni mendefinisikan semua pemangku kepentingan yang digunakan dalam penelitian, mendefinisikan tujuan yang digunakan dalam penelitian, mendeskripsikan hubungan para pemangku kepentingan yang diukur dengan pemberian skor dari skala 0 yang berarti tidak ada pengaruh hingga skala 4 yang berarti sangat berpengaruh, kemudian mendeskripsikan sikap aktor terhadap tujuan yang diukur dengan skala (+) mendukung, (0) netral dan (-) menentang, serta tujuan bagi aktor yang diukur dengan skala 0 tidak penting hingga 4 sangat penting (Riadh 2022)

Penelitian ini menggunakan data primer dengan pengumpulan data melalui wawancara dengan memberikan pertanyaan kuesioner dan dilakukan secara mendalam dengan tujuh pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan Kolam Renang BUMDes Baklibay, yakni Pemerintah desa, Pengelola BUMDes, Pelaku UMKM, Karyawan, Masyarakat, Akademisi olahraga dan pengunjung. Isu-isu strategis dalam kajian ini adalah Peningkatan Pendapatan Desa, Akses Pendidikan, Peningkatan Pengunjung, Penciptaan Lapangan Kerja, Peningkatan Pendapatan UMKM, dan Peningkatan Pendapatan Masyarakat sekitar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

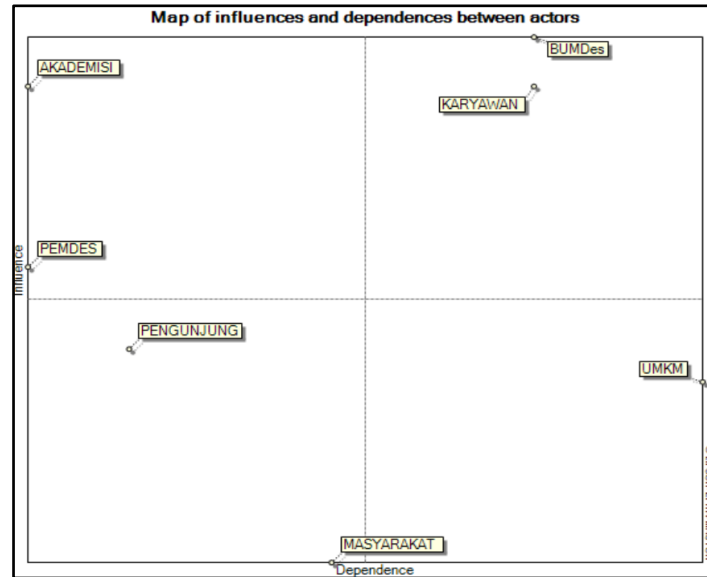
Identifikasi Aktor dan Perannya dalam Pengembangan Kolam Renang Baklibay Desa Bakalan

Identifikasi aktor bertujuan untuk mengetahui siapa saja pihak yang terlibat dalam pengelolaan kolam renang Baklibay. Kedudukan aktor dalam sistem sosial dan sejauh mana tingkat pengaruh dan kepentingan mereka terhadap pencapaian tujuan pengembangan unit usaha BUMDes juga akan diketahui melalui identifikasi aktor. Aktor-aktor dalam pengelolaan kolam renang Baklibay meliputi: Pemerintah Desa Bakalan (Pemdes), Pengelola BUMDes, Pelaku UMKM, Karyawan operasional, Masyarakat Lokal, Akademisi Olahraga, dan Pengunjung. Masing-masing aktor tersebut memiliki peran dan kepentingan yang berbeda-beda, baik sebagai pemegang keputusan strategis maupun sebagai pihak yang terdampak langsung oleh aktivitas usaha.

Hasil analisis MACTOR (Gambar 1) menunjukkan bahwa pemerintah desa memiliki peran penting sebagai fasilitator melalui alokasi dana desa untuk pembangunan kolam renang maupun penyediaan fasilitas pendukung seperti lahan parkir. Pengelola BUMDes memiliki fungsi sebagai pelaksana teknis dan pengambil keputusan terkait operasional kolam renang serta bertanggung jawab langsung terhadap kelangsungan unit usaha. Pembuatan keputusan operasional oleh BUMDes tentunya atas persetujuan pemerintah desa selaku pengawas dalam pengelolaan BUMDes. Aktor lain yang memegang peran penting dalam pengembangan kolam renang adalah Akademisi Olahraga. Kontribusi Akademisi

Olahraga dalam aspek edukasi secara signifikan meningkatkan nilai tambah dan fungsi sosial kolam renang dengan menarik lebih banyak pengunjung.

Karyawan menjalankan operasional harian serta memberikan pelayanan langsung kepada pengunjung. Sementara itu, UMKM dan masyarakat lokal berperan sebagai mitra ekonomi melalui kegiatan jual beli di sekitar lokasi kolam renang. Pengunjung sebagai pengguna akhir layanan memegang peran dalam mempengaruhi keberhasilan finansial kolam renang Baklibay.



Gambar 1. Peta Pengaruh dan Ketergantungan antar Aktor
 Sumber: MACTOR, 2025

Analisis relasi pengaruh dan ketergantungan antaraktor menggunakan pendekatan Matrix of Direct and Indirect Influence (MDII). Hasil dari pemetaan menunjukkan adanya variasi posisi aktor.

Pemerintah desa dan Akademisi Olahraga menempati kuadran I (high influence - low dependence). Hal tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa dan Akademisi Olahraga merupakan aktor yang memiliki peran yang signifikan untuk mengembangkan kolam renang. Kedua aktor tersebut tidak bergantung secara langsung dengan aktor lain dalam menjalankan perannya. Pemerintah desa berperan dalam menetapkan kebijakan serta memastikan seluruh kegiatan BUMDes berjalan sesuai aturan dan tujuan pembangunan desa. Pemerintah Desa juga memberikan dukungan berupa dana serta fasilitas lain yang diperlukan untuk pengembangan kolam melalui pengelola BUMDes. Selain itu, pengaruh pengajar olahraga terhadap peningkatan jumlah pengunjung sangat signifikan, karena kehadiran mereka mampu menarik siswa, pelajar, dan komunitas olahraga untuk datang secara rutin dalam rangka latihan atau pelatihan. Hal ini tidak hanya menambah volume pengunjung secara kuantitas, tetapi juga memperluas segmen pasar kolam renang ke arah yang lebih berkelanjutan. Dalam jangka panjang, kolaborasi yang dibangun oleh sejarawan olahraga dapat memperkuat posisi kolam renang sebagai pusat pendidikan dan pelatihan olahraga di tingkat lokal, bahkan membuka peluang kerja sama lintas daerah atau institusi.

Pada kuadran II (high influence-high dependence) ditempati oleh Pengelola BUMDes dan Karyawan yang merupakan pelaksana teknis dalam operasional kolam renang. Aktor ini disebut sebagai relay pemangku kepentingan. Pertama, Pengelola BUMDes memiliki kekuasaan strategis dalam mengatur seluruh kegiatan kolam renang Baklibay. Mereka bertanggung jawab atas pengambilan keputusan harian, mulai dari pengelolaan keuangan, penentuan harga tiket, penyusunan program promosi, pengawasan kinerja karyawan, hingga penanganan keluhan pengunjung. Dalam posisi ini, pengelola BUMDes tampak sebagai aktor yang berdaya dan aktif memegang kendali. Namun di sisi lain, posisi mereka tidak sepenuhnya independen karena masih sangat bergantung pada aktor eksternal. Mereka memerlukan dukungan regulatif dan finansial dari Pemerintah Desa, terutama dalam hal legalitas usaha, perizinan, dan injeksi modal atau subsidi jika terjadi defisit operasional. Di sisi lain, mereka juga membutuhkan kolaborasi dari akademisi olahraga untuk mendatangkan pengunjung melalui kegiatan edukatif seperti pelatihan renang atau kompetisi olahraga air. Keterlibatan masyarakat dan UMKM lokal juga penting untuk menciptakan lingkungan usaha yang hidup dan produktif, misalnya dengan membuka stand makanan atau menjual produk lokal di sekitar area kolam renang.

Kedua, Karyawan kolam renang juga merupakan aktor penting yang berperan langsung dalam pelaksanaan teknis operasional sehari-hari. Mereka bertugas menjaga kebersihan kolam, memberikan pelayanan kepada pengunjung, menjaga keamanan, dan memastikan kenyamanan lingkungan wisata air tersebut. Peran mereka berada di lini depan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat, sehingga kinerja dan etos kerja karyawan sangat menentukan citra serta reputasi kolam renang di mata publik. Namun demikian, karyawan memiliki posisi yang sangat tergantung pada keputusan dan arahan dari pengelola BUMDes sebagai atasan langsung. Selain itu, kelangsungan pekerjaan mereka juga sangat bergantung pada kondisi keuangan kolam renang dan tingkat kunjungan masyarakat. Apabila pengunjung menurun drastis atau pengelolaan keuangan kolam tidak efisien, maka karyawan bisa menghadapi risiko pengurangan jam kerja atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Oleh karena itu, meskipun mereka memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan kolam renang, mereka tidak memiliki kendali penuh atas keputusan besar dan nasib kerja mereka sangat dipengaruhi oleh dinamika internal maupun eksternal dari BUMDes.

Masyarakat lokal dan pelaku UMKM berada pada kuadran III dengan tingkat pengaruh rendah dan ketergantungan dengan pihak lain tinggi. Keduanya memiliki pengaruh yang terbatas pada proses pengambilan keputusan. Ketergantungan kedua pihak tersebut sangat kuat terhadap keberhasilan pengelolaan kolam renang Baklibay. Keberhasilan pengelolaan akan membuat masyarakat lokal dan UMKM memperoleh manfaat ekonomi dan sosial lebih besar. pelaku UMKM di sekitar lokasi kolam renang memiliki peran sebagai pelengkap dalam aktivitas ekonomi lokal yang mendukung ekosistem wisata kolam renang, seperti membuka lapak makanan, minuman, atau menyediakan jasa dan barang lainnya bagi pengunjung. Namun demikian, pada kenyataannya, pelaku UMKM ini tidak memiliki pengaruh langsung dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, maupun pengelolaan operasional kolam renang. Mereka

berada pada posisi pasif, di mana keberadaan dan kelangsungan usaha mereka sangat bergantung pada kebijakan BUMDes maupun Pemerintah Desa, seperti penyediaan lokasi penjualan, waktu operasional, dan dukungan promosi. Jika kolam renang dikelola dengan baik dan ramai pengunjung, maka UMKM berpotensi memperoleh keuntungan dan mengalami peningkatan pendapatan.

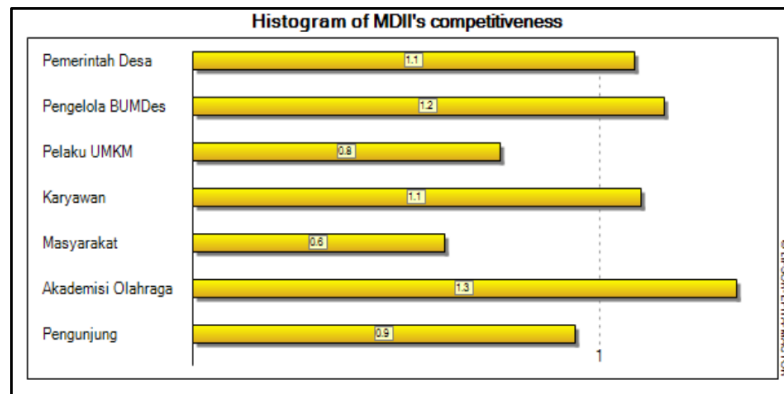
Sebagai bagian dari warga Desa Bakalan, masyarakat memiliki kepentingan besar terhadap keberadaan kolam renang Baklibay karena unit usaha tersebut diharapkan dapat memberikan dampak ekonomi secara tidak langsung seperti penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan, serta pengembangan potensi lokal. Namun, seperti halnya UMKM, masyarakat pada umumnya tidak terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan unit usaha. Mereka hanya menjadi penerima hasil (beneficiaries) dari keputusan yang dibuat oleh aktor yang lebih dominan, tanpa memiliki posisi yang kuat untuk menyampaikan aspirasi dan kebijakan. Meskipun demikian, masyarakat tetap sangat bergantung pada kelangsungan usaha kolam renang, karena unit usaha ini dapat mempengaruhi dinamika sosial ekonomi desa secara keseluruhan.

Kuadran IV dengan tingkat pengaruh rendah dan ketergantungan rendah ditempati oleh pengunjung. Meskipun tidak memiliki peran dalam manajemen dan perencanaan, pengunjung tetap menjadi aktor penting yang menentukan keberhasilan kolam renang Baklibay dalam menjalankan operasionalnya. Peningkatan jumlah pengunjung mencerminkan daya tarik kolam, efektivitas promosi, dan kualitas pelayanan yang ditawarkan. Keberadaan mereka juga berdampak pada aktor-aktor lain seperti UMKM, karyawan, dan pengelola BUMDes, karena semakin banyak pengunjung berarti semakin besar potensi pendapatan yang dapat dinikmati secara kolektif oleh komunitas desa. Oleh karena itu, meskipun secara formal mereka tidak memegang kekuasaan dalam sistem, secara praktis mereka adalah pihak yang menentukan keberhasilan dari sisi permintaan (demand).

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa hubungan stakeholder bersifat dinamis dan saling mempengaruhi. Aktor-aktor dalam kuadran I dan II berpotensi menjadi driver utama dalam pengembangan unit usaha, namun perlu menjaga relasi kolaboratif dengan aktor kuadran III dan IV agar tercipta ekosistem pengelolaan BUMDes yang partisipatif dan inklusif.

Daya Saing dan Posisi Aktor terhadap Tujuan

Daya saing aktor merujuk pada kemampuan setiap aktor dalam suatu sistem untuk mempengaruhi situasi dan hasil, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui interaksi dengan aktor lainnya. Konsep ini dianalisis melalui Matrix of Valued Position (2MAO) dan histogram daya saing (Gambar 2).



Gambar 2. Histogram Daya Saing Aktor

Sumber: MACTOR, 2025

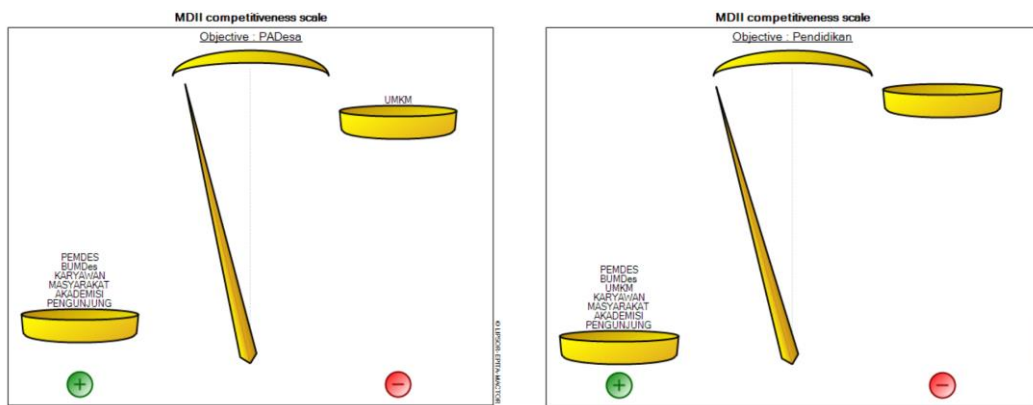
Berdasarkan hasil analisis yang ada pada histogram daya saing, aktor dengan daya saing tertinggi adalah Akademisi Olahraga diikuti oleh Pengelola BUMDes. Akademisi menjadi aktor paling dominan karena dinilai paling aktif dalam pelaksanaan program edukatif serta promosi melalui kerja sama dengan institusi pendidikan dan komunitas olahraga. Kegiatan yang diinisiasi akademisi seperti event lomba mampu menarik lebih banyak pengunjung baik dari dalam maupun luar desa. Sehingga akademisi mampu memberikan dampak langsung pada tujuan utama pengembangan kolam renang. Posisi akademisi terhadap tujuan (objective) yang ditetapkan sangat kuat dan konsisten, di mana mereka menunjukkan dukungan positif terhadap hampir seluruh tujuan strategi, khususnya pada aspek peningkatan akses pendidikan, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan pengunjung. Akademisi melihat kolam renang sebagai sarana penguatan pendidikan karakter dan kesehatan fisik melalui olahraga, sekaligus sebagai potensi wisata edukatif yang dapat menarik minat sekolah-sekolah, komunitas, dan keluarga untuk berkunjung. Dukungan penuh terhadap tujuan ini membuat akademisi menjadi penggerak utama yang mampu membentuk arah pengembangan usaha sesuai dengan visi jangka panjang BUMDes

Di sisi lain, Pengelola BUMDes aktif dan signifikan dalam pengelolaan operasional, pengambilan keputusan teknis, serta pengelolaan sumber daya manusia. Pengelola BUMDes menjadi penghubung antara kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah desa dengan implementasi di lapangan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas aktor mendukung tujuan peningkatan Pendapatan Asli Desa. Namun, UMKM menjadi aktor yang kurang mendukung tujuan tersebut. UMKM memiliki keterlibatan yang kecil dalam pengelolaan kolam renang Baklibay menjadi salah satu faktor penyebab kurangnya dukungan UMKM terhadap tujuan peningkatan PADesa. Sementara itu, dukungan penuh ditunjukkan oleh seluruh aktor terhadap tujuan kolam renang sebagai penyedia sarana pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut didukung oleh fakta lapangan dimana banyak siswa sekolah yang mengunjungi kolam renang untuk melakukan praktik pembelajaran. Tujuan lainnya adalah peningkatan jumlah pengunjung yang didukung oleh seluruh aktor yang terlibat. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran bahwa keberadaan kolam renang berdampak langsung pada peningkatan ekonomi lokal.

Pada konteks penciptaan lapangan kerja, sebagian aktor menunjukkan dukungan positif kecuali Pelaku UMKM. Perbedaan fokus UMKM yang lebih terpusat pada pengelolaan usaha mandiri serta keterbatasan keterlibatan UMKM dalam proses penerimaan tenaga kerja menjadi penyebab tidak adanya dukungan pada tujuan penciptaan lapangan kerja. Terkait dengan tujuan peningkatan pendapatan UMKM, seluruh aktor memberikan dukungan terhadap tujuan tersebut. Kolam renang memiliki potensi sebagai pemicu aktivitas ekonomi lokal, khususnya UMKM dan masyarakat sekitar. Peningkatan pendapatan masyarakat sekitar, mayoritas aktor menunjukkan sikap positif. Namun demikian, Pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memperlihatkan sikap negatif, yang mengindikasikan adanya perbedaan fokus kelembagaan, yakni lebih menitikberatkan pada efisiensi operasional internal daripada distribusi manfaat kepada masyarakat luas.

Skala Pengaruh Daya Saing Aktor

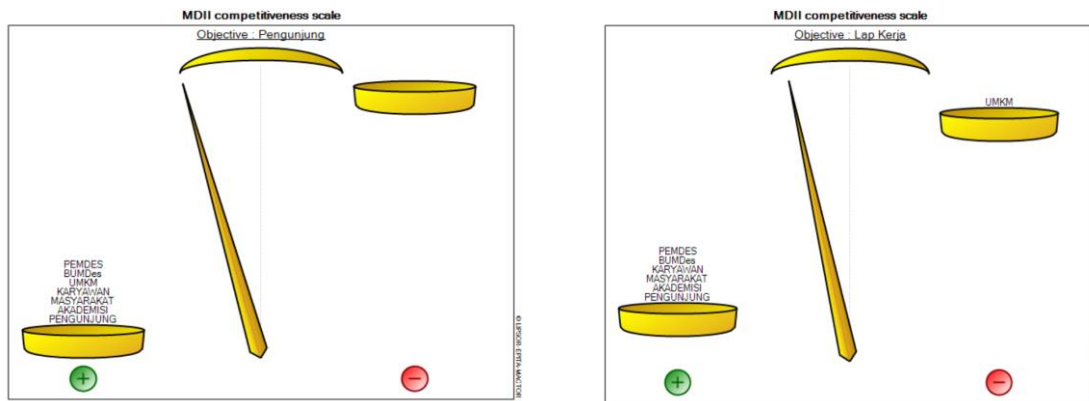


Gambar 3. Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa) dan Peningkatan Akses Pendidikan

Gambar 3 menggunakan skala MDII (MDII competitiveness scale) yang memetakan pengaruh daya saing aktor terhadap objektive, yaitu peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa) dengan visualisasi seperti timbangan. Sisi kiri menunjukkan tanda positif berwarna hijau yang berarti aktor-aktor tersebut mempunyai dukungan kuat dan pengaruh besar terhadap tujuan tersebut. Aktor seperti Pemerintah Desa, Pengelola BUMDes, Karyawan, Akademisi, dan Pengunjung memiliki partisipasi aktif dan keterlibatan yang tinggi. Sebaliknya, di sisi kanan (merah, negatif/netral), hanya ada UMKM yang posisinya lebih tinggi, mencerminkan pengaruh kecil atau netral terhadap PADesa karena kurangnya keterlibatan dalam perencanaan. Fokus utama pelaku UMKM lebih tertuju pada aktivitas usaha individu untuk memperoleh keuntungan pribadi, tanpa terintegrasi dalam strategi peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa) melalui kolam renang.

Seluruh aktor menunjukkan dukungan terhadap tujuan peningkatan akses pendidikan melalui pengembangan Kolam Renang Baklibay. Keterlibatan aktor, khususnya dari kalangan akademisi di bidang olahraga, berkontribusi positif terhadap kemajuan fasilitas ini. Dukungan tersebut tercermin dari penyediaan layanan pendidikan seperti kursus renang, pembentukan klub renang, serta

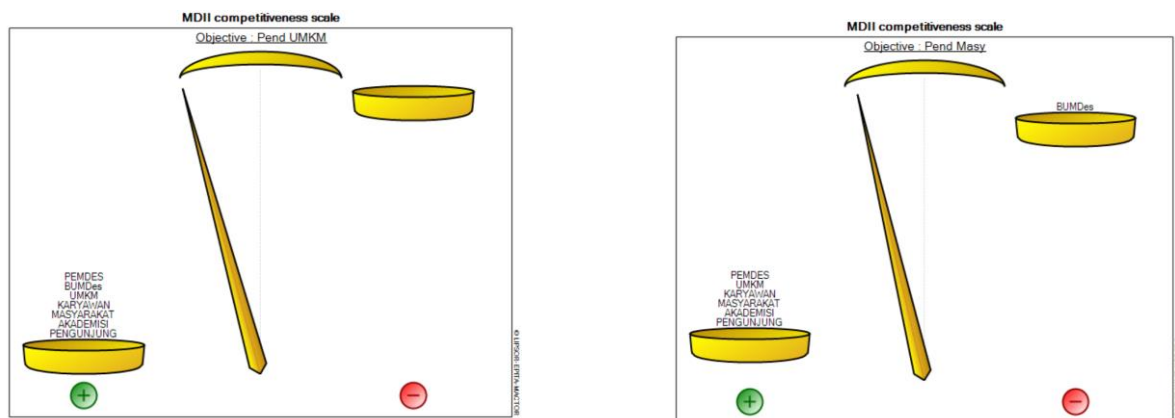
kemitraan dengan institusi pendidikan, yang secara langsung memperkuat fungsi edukatif kolam renang dalam konteks pemberdayaan masyarakat.



Gambar 4. Pengunjung dan Penciptaan Lapangan Kerja

Pada Gambar 4, seluruh aktor menunjukkan dukungan terhadap tujuan peningkatan jumlah pengunjung dalam pengembangan Kolam Renang Baklibay. Sinergi antar aktor yang terlibat dalam berbagai aspek pengembangan kolam renang tersebut berpotensi memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan fasilitas wisata. Kolaborasi ini diyakini memiliki korelasi langsung dengan meningkatnya angka kunjungan ke Kolam Renang Baklibay.

Sementara itu, analisis MDII menunjukkan bahwa aktor seperti Pemerintah Desa, BUMDes, Masyarakat, Pengelola, Akademisi, dan pengunjung mendukung peran Kolam Renang Baklibay dalam penciptaan lapangan kerja lokal. Sebaliknya UMKM menunjukkan pengaruh negatif karena fokus pada usaha mandiri dan orientasi keuntungan pribadi. Kondisi ini menekankan perlunya sinergi antaraktor untuk mendorong optimalisasi peran kolam renang dalam pengembangan ekonomi desa.



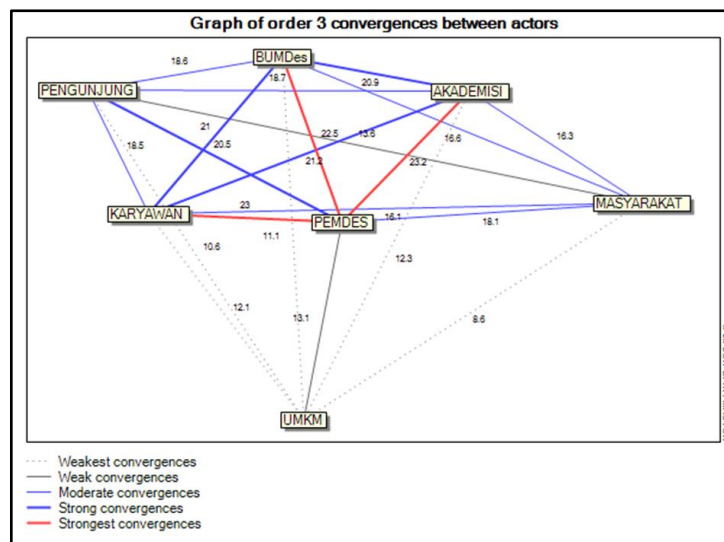
Gambar 5. Peningkatan Pendapatan UMKM dan Pendapatan Masyarakat

Berdasarkan visualisasi data pada Gambar 5, seluruh aktor sepakat bahwa Kolam Renang Baklibay berperan dalam meningkatkan pendapatan UMKM. Dukungan ini mencerminkan pandangan bersama bahwa kolam renang merupakan fasilitas strategis untuk memperkuat aktivitas ekonomi lokal, khususnya bagi UMKM.

Berdasarkan hasil analisis MDII, mayoritas aktor mendukung tujuan peningkatan pendapatan masyarakat melalui keberadaan Kolam Renang Baklibay. Hal ini mencerminkan bahwa kolam renang dipandang sebagai aset strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Namun demikian, posisi BUMDes yang berada pada sisi negatif menunjukkan adanya perbedaan fokus dan prioritas, di mana BUMDes lebih memusatkan perhatian pada pengelolaan internal kelembagaan ketimbang dampaknya terhadap masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan penyelarasan kepentingan antar pemangku kepentingan agar manfaat ekonomi dari kolam renang dapat dirasakan secara merata oleh seluruh lapisan masyarakat sekitar.

Analisis Konvergensi Antar Aktor

Analisis konvergensi dan divergensi antar aktor merupakan aspek krusial dalam pendekatan MACTOR untuk memahami dinamika hubungan antar pemangku kepentingan. Konvergensi mencerminkan kesamaan posisi dan tujuan antaraktor yang berpotensi mendorong kerja sama, sementara divergensi mengindikasikan perbedaan kepentingan yang dapat menimbulkan konflik. Dalam konteks pengembangan Kolam Renang Baklibay, hasil analisis mengungkap adanya kombinasi hubungan harmonis dan ketidaksesuaian antaraktor yang perlu diperhatikan dalam perumusan strategi kolaboratif.



Gambar 6. Grafik Konvergensi antar Aktor
Sumber: MACTOR, 2025

Pemetaan konvergensi mengidentifikasi empat aktor utama yang membentuk jaringan kerja sama yang kuat, yaitu Pemerintah Desa, Pengelola BUMDes, Karyawan, dan Akademisi Olahraga (Gambar 6). Keempat aktor ini memiliki posisi yang relatif selaras terhadap tujuan strategis seperti peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa), akses pendidikan, peningkatan jumlah pengunjung, dan penciptaan lapangan kerja.

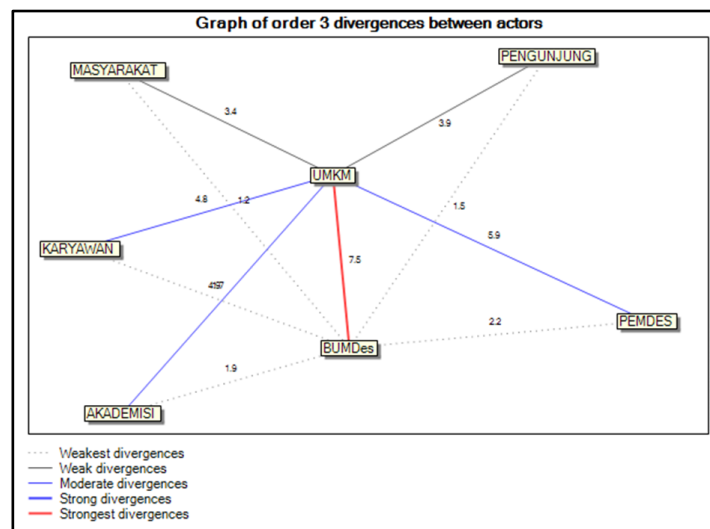
Relasi yang sangat kuat ditunjukkan oleh garis merah, terjalin antara Pengelola BUMDes dan Pemerintah Desa, Pemerintah Desa dan Karyawan, serta Pemerintah Desa dan Akademisi Olahraga. Koneksi ini mencerminkan intensitas komunikasi dan koordinasi yang tinggi serta keselarasan dalam perumusan dan

pelaksanaan program. Salah satu bentuk koordinasi nyata adalah pertemuan rutin antara Pemerintah Desa dan BUMDes yang saat ini dilakukan setiap tiga bulan sekali. Namun, terdapat wacana dari pihak pengelola BUMDes untuk meningkatkan frekuensi menjadi sebulan sekali guna memperkuat koordinasi khususnya terkait pengelolaan Kolam Renang Baklibay. Proses komunikasi ini berjalan dengan lancar dan konstruktif. Pemerintah Desa dan karyawan memiliki bentuk kerja sama operasional yang erat. Pemdes selaku pemangku kebijakan berperan dalam memberikan arahan strategis serta mendukung pelaksanaan teknis pengelolaan Kolam Renang Baklibay. Karyawan yang terlibat dalam pengelolaan harian kolam renang menjalankan peran sebagai pelaksana teknis. oordinasi rutin dilakukan untuk memastikan bahwa arahan dan kebijakan dari pemerintah desa dapat diterjemahkan secara efektif di tingkat operasional.

Selain itu, hubungan yang juga kuat (*strong convergence*), digambarkan dengan garis biru tebal terjalin antara Pengelola BUMDes dan Karyawan, Pengunjung dan Pemerintah Desa, serta Akademisi dan Karyawan. Meskipun tidak seintens hubungan yang ditandai garis merah, sinergi ini tetap memainkan peran penting dalam mendukung kelancaran operasional dan keberlanjutan program.

Sebaliknya, aktor seperti UMKM dan masyarakat umum masih menunjukkan keterlibatan yang lebih lemah (ditandai dengan garis abu-abu), yang mencerminkan terbatasnya kolaborasi dan komunikasi dengan aktor utama.

Analisis Divergensi Antar Aktor



Gambar 7. Grafik Divergensi antar Aktor

Sumber: MACTOR, 2025

Berdasarkan Gambar 7 diketahui bahwa antara BUMDes dan UMKM memiliki divergensi yang sangat kuat, ditandai dengan adanya garis berwarna merah. Adanya ketidaksesuaian ini mungkin dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti pada jumlah penjual atau UMKM yang ada di sekitar kolam renang tergolong masih sedikit, kurangnya informasi, minimnya koordinasi, atau bahkan perbedaan orientasi usaha.

Divergensi juga dapat mencerminkan ketimpangan komunikasi dan kurangnya mekanisme koordinasi antara BUMDes dan pelaku UMKM. Di sisi lain, kolaborasi yang baik dapat membuka peluang sinergi seperti pelatihan kewirausahaan, penyediaan fasilitas pendukung UMKM, atau penyusunan strategi pemasaran bersama untuk menarik pengunjung dan meningkatkan omset UMKM. Ketidakhadiran kolaborasi semacam ini pada akhirnya berdampak pada lemahnya kontribusi UMKM terhadap tujuan strategis desa, khususnya dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa) dan pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitar.

SIMPULAN

Melalui penelitian ini, pengelolaan BUMDes Baklibay menunjukkan adanya keterlibatan berbagai pemangku kepentingan yang memiliki peran penting dalam mendukung keberlanjutan dan pengembangan badan usaha kolam renang desa. Hasil penelitian ini menunjukkan (1) Aktor paling berpengaruh yakni Pemerintah Desa dan Akademisi Olahraga berada pada kuadran I (pengaruh tinggi, ketergantungan rendah), menjadikan keduanya sebagai aktor yang paling berpengaruh. Akademisi bahkan menempati posisi tertinggi dalam daya saing antar aktor. (2) Sebagian besar aktor mendukung tujuan peningkatan PADesa, akses pendidikan, peningkatan pengunjung, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan pendapatan UMKM dan masyarakat. Kolaborasi antar aktor, khususnya antara Pemdes, BUMDes, Karyawan, dan Akademisi, menjadi kunci dalam mendukung pengembangan ekonomi lokal. (3) Ditemukan adanya ketidaksinkronan antara beberapa aktor, terutama antara BUMDes dan UMKM, yang ditandai dengan divergensi tinggi. UMKM menunjukkan tingkat ketergantungan tinggi namun kurang dilibatkan secara optimal dalam perencanaan dan implementasi program.

REFERENSI

- Analia, D. (2020). Peran Stakeholder dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Mikro Kecil di Kota Padang, Sumatera Barat. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 9(3), 203-216. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2020.009.03.5>
- Ariyani, N., Fauzi, A., & Umar, F. (2020). Model hubungan aktor pemangku kepentingan dalam pengembangan potensi pariwisata Kedung Ombo. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 357–378. <https://doi.org/10.24914/jeb.v23i2.3420>
- Oktaviana, O., Bachruddin, D. T., & Darma, B. A. (2022). Analisis Pemangku Kepentingan Pengembangan Pelabuhan Perikanan Labuan untuk Peningkatan Perekonomian Masyarakat. *Jurnal Kebijakan Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*, 12(2), 145-157. <https://ejournal-balitbang.kkp.go.id/index.php/jkse/article/viewFile/11156/8250>
- Puspita, K. M., Putri, R. A., Arisanti, W., & Istiqomah, N. (2024). Analisis Stakeholder dalam Pengembangan Desa Wisata Banyuanyar Boyolali. *Journal of Policy*, 15(1), 24-32. <https://doi.org/10.20961/policy.v15i1.1453>
- Muntyas, H. A., Mafruhah, I., & Tantra, I. G. L. P. (2024). Analisis Stakeholder Dalam Pengembangan Desa Wisata Sangiran. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.22225/we.23.1.2024.1-12>
- Rohmawati, I., Kuswana, D., & Risdayah, E. (2024). Peran Stakeholder Dalam Pemberdayaan Ekonomi Dengan Menggunakan Metode Analisis Mactor Program ZCD. *Tamkin: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 9(1), 59-80.

- Arafat, S. Y, Priyadi, B. P., & Rahman, A. Z. (2022). Analisis Peran Aktor Dalam Pengembangan Obyek Wisata Umbul Susuhan Di Desa Manjungan Kecamatan Ngawen Kabupaten Klaten. *Journal of Public Policy and Management Review*, 11(3), 373 – 395. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v11i3.34696>
- Yunardi, Y., Fauzi, A., & Mulatsih, S. (2019). Peranan Pemangku Kepentingan dalam Pengelolaan Berkelanjutan BUMDes Barokah Desa Tugu Utara, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bogor. *Journal of Regional and Rural Development Planning*, 3(3), 189-199. <https://doi.org/10.29244/jp2wd.2019.3.3.189-199>