

Manajemen Kontinuitas Bisnis Badan Usaha Milik Desa di tengah COVID-19: Studi Kasus BUMDes Gua Bahu Desa Wisata Kertayasa Kabupaten Pangandaran

Susy Ella¹, Rosita Novi Andari^{2*}

Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)^{1,2}

Email: susyella.lan@gmail.com, rositanovi@gmail.com

Abstract

This study aims to describe and analyze in depth the factors that play a role in the development of the Guha Bau Village Owned Enterprises (BUMDes) in empowering the village economy, as well as strategies to maintain their business due to Covid-19. This research uses a qualitative descriptive approach with a case study method. The results showed that Guha Bau BUMDes had an important role in the economic empowerment of Kertayasa Village because it could absorb labor, increase village and community income, and contribute to village development. Important factors in the development of BUMDes are the legal basis, stakeholder participation, communication media, empowerment of the surrounding community, the use of technology, and the establishment of the Penta helix collaboration. The Guha Bau BUMDes has not been sufficiently responsive to changing conditions due to Covid-19 because there are no proactive business continuity strategies and plans to deal with various potential threats and times of crisis.

Keywords: Village-Owned Enterprises, smart village, Tourism Village, Covid-19, village economic empowerment, business management, entrepreneurship

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam faktor-faktor yang berperan pada kemajuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Guha Bau dalam pemberdayaan ekonomi desa, serta strategi mempertahankan usahanya akibat Covid-19. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Guha Bau mempunyai peran penting dalam pemberdayaan ekonomi Desa Kertayasa karena dapat menyerap tenaga kerja, meningkatkan pendapatan desa dan masyarakat, serta berkontribusi dalam pembangunan desa. Faktor penting kemajuan BUMDes adalah landasan hukum, partisipasi pemangku kepentingan, media komunikasi, pemberdayaan masyarakat sekitar, pemanfaatan teknologi, dan terjalannya kerjasama Penta helix. BUMDes Guha Bau belum cukup tanggap menghadapi perubahan kondisi akibat Covid-19 dan belum memiliki strategi dan rencana kesinambungan usaha yang proaktif untuk menghadapi berbagai potensi ancaman dan saat krisis.

Kata Kunci: BUMDes, Desa Wisata, Covid-19, pemberdayaan ekonomi desa, manajemen bisnis, kewirausahaan

A. PENDAHULUAN/INTRODUCTION

Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) merupakan pandemi global yang melanda sebagian besar negara di dunia, termasuk Indonesia. Dalam rangka mencegah dan menanggulangi pandemi covid-19, pemerintah menetapkan berbagai kebijakan baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah, antara lain kebijakan penetapan status keadaan darurat bencana dan kebijakan tentang kedaruratan kesehatan masyarakat. Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu daerah di Indonesia yang dianggap memiliki kasus paparan Covid-19 sangat tinggi, dan dinyatakan sebagai daerah dengan status tanggap darurat bencana pandemi. Berdasarkan data Pusat Informasi dan Koordinasi Covid-19 Jawa Barat (2020), jumlah orang

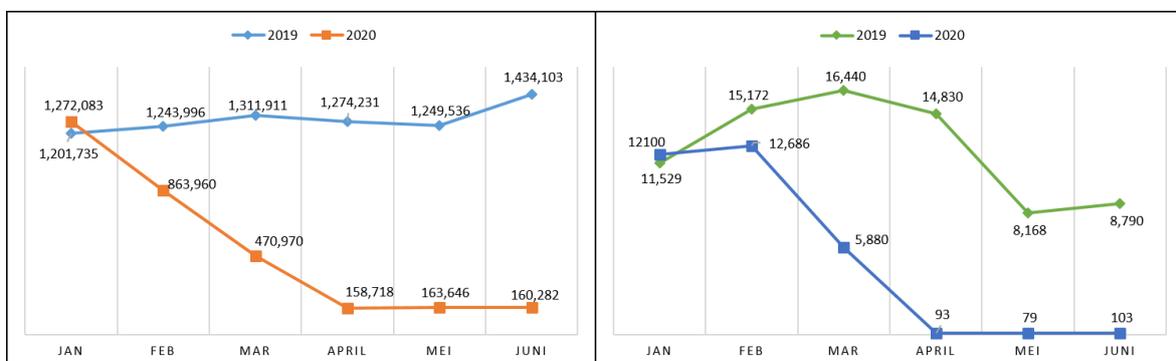
* Rosita Novi Andari

Received: September 01, 2022; Revised: November 30, 2022; Accepted: December 1, 2022

yang terkonfirmasi positif Covid-19 di Jawa Barat per 1 Juni 2020 adalah sebanyak 2.260 (8,5%) dari 26.473 jumlah positif Covid-19 secara nasional. Dari data tersebut, Provinsi Jawa Barat termasuk provinsi ketiga dari 34 provinsi dengan jumlah positif covid-19 tertinggi setelah DKI Jakarta dan Jawa Timur (Satgas Covid-19, 2020).

Pandemi Covid-19 yang sedang melanda global tidak hanya berdampak pada sektor kesehatan namun juga sektor perekonomian. Di Indonesia, pertumbuhan ekonomi pada triwulan I tahun 2020 ini hanya sebesar 2,97 persen (y-on-y) yang artinya melambat jika dibandingkan capaian triwulan I tahun 2019 yang mencapai 5,07 persen (Badan Pusat Statistik/BPS, 2020a). Hal ini juga terjadi pada level regional, salah satunya adalah Provinsi Jawa Barat yang merupakan wilayah terdampak Covid-19. Ekonomi Jawa Barat pada triwulan I tahun 2020 tumbuh sebesar 2,73% (y-on-y), melambat dibanding capaian triwulan I tahun 2019 sebesar 5,39% (BPS Provinsi Jawa Barat, 2020). Kondisi ini memberikan gambaran bahwa wabah ini mengakibatkan penurunan aktivitas ekonomi di berbagai sektor.

Salah satu sektor yang terkena dampak besar akibat Covid-19 adalah sektor pariwisata beserta seluruh ekosistemnya (OECD, 2020). Sebagian besar pelaku usaha pariwisata terpaksa menutup usahanya, baik sementara maupun permanen (Tilaar, 2020). Berdasarkan data yang dirilis BPS (2020), kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia mulai Januari sampai Juni 2020 berjumlah 3.089.659 kunjungan atau mengalami penurunan sebesar -59,96% dibandingkan tahun 2019 yang berjumlah 7.715.512 kunjungan. Penurunan kunjungan wisman terbesar terjadi pada Juni 2020 yaitu sebesar -88,82% dibandingkan Juni 2019. Penurunan kunjungan wisman juga terjadi pada provinsi Jawa Barat yang anjlok hampir 100 persen. Data BPS (2019, 2020) menunjukkan bahwa pada Juni 2020 hanya 103 wisman yang berkunjung ke Jawa Barat atau mengalami penurunan drastis sebesar -99% dibandingkan Juni 2019 yang mencapai 8.881 kunjungan. Berdasarkan kondisi tersebut, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat (2020) merevisi target kunjungan wisatawan tahun 2020. Target awal kunjungan wisman adalah 1,9 juta, namun direvisi menjadi 31 ribu orang. Sedangkan target kunjungan wisatawan nusantara (wisnus) yang semula 51 juta direvisi menjadi 19 juta kunjungan.



Gambar 1. Kedatangan Wisatawan Asing di Indonesia, 2019-2020 dan Kedatangan Wisatawan Asing di Jawa Barat, 2019-2020

Sumber: (BPS, 2020; Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat, 2020)

Selain itu, penurunan kunjungan wisatawan akibat Covid-19 juga berdampak pada keberlangsungan desa wisata. Survei mencatat bahwa 99% desa wisata tutup dan 92,8% desa wisata terdampak Covid-19 (Raharjana, D., T. & Anshori, H., A., 2020). Hal ini memberikan dampak ekonomi sosial kepada masyarakat desa karena umumnya pengelolaan desa wisata dilakukan komunitas lokal (Herawati dkk., 2018). Salah satu model pengelolaan desa wisata di Indonesia dilakukan oleh BUMDes yaitu sebanyak 44% desa wisata (Raharjana, D., T. & Anshori, H., A., 2020).

Menurut UU No.6 Tahun 2014, BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes merupakan suatu badan usaha bercirikan desa yang dalam pelaksanaan kegiatannya di samping membantu penyelenggaraan pemerintahan, juga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat desa melalui pelaksanaan fungsi pelayanan jasa, perdagangan, dan pengembangan ekonomi lainnya. Jadi, BUMDes tidak hanya berperan sebagai lembaga komersial namun juga sebagai lembaga sosial (Mani dkk., 2020). Di satu sisi, BUMDes yang merupakan lembaga ekonomi desa yang memiliki peran penting sebagai jaring pengaman sosial ekonomi desa dengan mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk mengurangi dan mengatasi dampak krisis ekonomi (Sukasmanto, 2020). Di sisi lain, BUMDes yang bergerak di sektor pariwisata rentan terkena dampak Covid-19, terlebih ketika UKM memiliki keterbatasan modal, kelambatan transformasi digital dan mengubah protokol operasional (OECD, 2020). Oleh karena itu, penguatan kelembagaan BUMDes perlu menjadi perhatian dalam menjaga kelangsungan bisnis desa wisata di tengah pandemi.

Berdasarkan kebijakan teknis terkait BUMDes yaitu Peraturan Pemerintah No. 43/2014, Peraturan Menteri Desa, PDTT No. 4/2015, Peraturan Menteri Desa, PDTT No. 6/2020, dan Peraturan Menteri Desa, PDTT No. 6/2020 dapat diidentifikasi 6 aspek dan beberapa variabel penting dalam pengembangan kelembagaan BUMDes yaitu (1) kebijakan meliputi peraturan desa pembentukan BUMDes, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDes, dan musyawarah desa; (2) organisasi meliputi bentuk organisasi, bentuk usaha dan klasifikasi jenis usaha; (3) SDM meliputi susunan kepengurusan pengelola BUMDes dan jiwa kewirausahaan; (4) modal dan kekayaan meliputi modal, kekayaan, alokasi dan pembagian hasil usaha, pengelolaan melalui sistem akuntansi sederhana dan kepailitan BUMDes; (5) strategi pengelolaan (tahapan perkembangan inovasi BUMDes); dan (6) pembinaan dan pengawasan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah provinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota.

Dalam rangka menjaga kelangsungan bisnis dari BUMDes dalam pengelolaan desa wisata, maka manajemen kontinuitas kewirausahaan perdesaan melalui BUMDes penting dilakukan. Secara konseptual, kewirausahaan pedesaan diartikan sebagai kegiatan kewirausahaan berbasis sumber daya lokal yang menciptakan nilai tidak hanya bagi wirausahawan tetapi juga bagi daerah pedesaan (Korsgaard dkk., 2015). Pengembangan kewirausahaan di pedesaan memberikan nilai tambah yang besar bagi perekonomian lokal karena menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan menghubungkan masyarakat lokal dengan perekonomian global (Henderson, 2002). Daerah pedesaan memiliki modal alam dan sosial budaya untuk mengembangkan kewirausahaan (Dabson, 2001). Strategi pengembangan kewirausahaan pedesaan, yaitu: 1) meningkatkan nilai kualitas produk lokal tertentu; 2) mengembangkan jenis usaha dengan memanfaatkan sumber daya lokal dari masyarakat dan alam; dan 3) melibatkan perangkat baru atau pola sumber daya (Korsgaard dkk., 2015). Wirausaha di pedesaan memiliki kapasitas sumber daya manusia yang lebih rendah dan akses terbatas terhadap sumber daya seperti sumber daya keuangan, infrastruktur, teknologi, dan jaringan pendukung (Dabson, 2001). Selain itu, masalah geografis dan kepadatan penduduk yang rendah cenderung meningkatkan biaya produksi dan pemasaran (Schnell dkk., 2015). Daerah pedesaan membutuhkan sistem pendukung untuk menyelesaikan berbagai kendala (Escandón-Barbosa dkk., 2019). Salah satu sistem pendukungnya diperoleh wirausaha pedesaan melalui lembaga informal dan formal di tingkat kekerabatan, lokal, regional, dan nasional (Schnell dkk., 2015).

Sementara itu, manajemen kontinuitas bisnis bagi BUMdes merupakan hal yang penting karena manajemen kontinuitas sangat berperan bagi UKM untuk menjaga keberlangsungan bisnis dari bencana dan meminimalisir dampak negatif sosial ekonomi (Kato & Charoenrat, 2018). Definisi manajemen kontinuitas bisnis adalah manajemen holistik yang mengidentifikasi berbagai potensi ancaman (internal

dan eksternal) serta dampaknya terhadap proses bisnis dengan menyediakan kerangka kerja untuk memastikan ketersediaan proses dan sumber daya sehingga proses pencegahan dan pemulihan bisnis menjadi lebih efektif (Herbane dkk., 2004; Hiles, 2010, 2014). Penerapan manajemen kontinuitas bisnis juga dibutuhkan perusahaan kecil seperti UKM. Namun strategi manajemen kontinuitas bisnis yang dirumuskan bukan *One Size Fits All* karena tergantung dari karakteristik, tingkat kesadaran, keragaman, *self-regulation*, integrasi, dan kemampuan adaptif dari masing-masing perusahaan (Dahlberg, R., & Guay, 2015).

Berdasarkan BCM Guidebook for SMEs, manajemen kontinuitas bisnis memiliki tiga elemen penting, yaitu preventive measures dan preparedness arrangements yang dilakukan sebelum terjadi bencana, serta pilihan respon ketika terjadi bencana (International Labour Organisation/ILO, 2011). Sebelum risiko atau krisis terjadi, langkah-langkah yang harus dilakukan dalam manajemen kontinuitas bisnis adalah 1) menentukan prioritas bisnis; 2) mengidentifikasi aset dan input yang penting; 3) mengidentifikasi time-critical operations; 4) memetakan risiko internal dan eksternal; 5) menyiapkan serangkaian skenario ancaman; 6) menyusun dan memvalidasi rencana kelanjutan bisnis (*business continuity plan*); 7) menyiapkan prosedur komunikasi; dan 8) menyediakan pelatihan manajemen kontinuitas bisnis (International Labour Organisation/ILO, 2011). Setelah krisis terjadi dan sudah mengimplementasikan manajemen kontinuitas bisnis, perlu dilakukan evaluasi dan revisi rencana kelanjutan bisnis (International Labour Organisation/ILO, 2011). Selain itu, strategi lainnya yang dapat dilakukan untuk menciptakan UKM yang lebih tangguh adalah: 1) UKM harus lebih proaktif terhadap ancaman; 2) UKM menyusun rencana antisipasi yang realistis; 3) UKM melakukan penilaian risiko berbagai peristiwa di semua tingkatan; 4) UKM harus memperhatikan faktor kapasitas Sumber Daya Manusia (Dahlberg, R., & Guay, 2015).

Terkait sektor pariwisata, masa krisis menuntut kesiapan lembaga kepariwisataan dalam manajemen krisis dan menyiapkan perencanaan tanggap yang proaktif (Jamal & Budke, 2020). Industri pariwisata juga dituntut untuk memiliki rencana mitigasi yang tepat dan melibatkan semua pihak (Tilaar, 2020). Oleh karena itu, masa pandemi ini sebaiknya dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi sektor pariwisata sesuai kebutuhan kondisi new normal dengan mempertimbangkan faktor ekonomi, sosial kultural, dan lingkungan (Hakim dkk., 2019; Sigala M., 2020). Di samping itu, bisnis UKM perlu mempertimbangkan utilisasi teknologi pemasaran dan pengiriman secara *online* (Omar dkk., 2020).

Beberapa penelitian telah melihat dampak pandemi Covid-19 terhadap sektor pariwisata (Baum, T., & Hai, 2020; OECD, 2020; Qiu dkk., 2020; Riadil, 2020; Sigala M., 2020; Tilaar, 2020; Wachyuni, S. S. Kusumaningrum, 2020), tetapi sedikit studi yang fokus pada desa wisata (Karim, 2020; Zhu & Deng, 2020). Demikian pula terkait kelangsungan usaha akibat pandemi, khususnya UMKM yang dapat bertahan di masa krisis (Auzzir, t.t.; Kato & Charoenrat, 2018; Reuter, 2015). Terlebih terkait fenomena dan daya tahan BUMDes di masa pandemi pun belum ada yang mengangkatnya. Tulisan terkait BUMDes mengelola desa wisata akibat pandemi Covid-19 inilah yang mengisi kekosongan literatur tersebut.

Penelitian ini mengambil kasus pada BUMDes Guha Bau yang mengelola wisata alam di Desa Kertayasa Kecamatan Cijulang Kabupaten Pangandaran Provinsi Jawa Barat. Pada tahun 2019, BUMDes ini pernah berhasil meraih juara pertama dari 350 desa dalam lomba Desa Wisata Nusantara yang diselenggarakan Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi. Pengembangan BUMDes Guha Bau dirintis pada tahun 2012 sebagai lembaga ekonomi yang memberdayakan masyarakat pedesaan dalam mengembangkan potensi wisata desa yaitu Green Canyon. Apabila dilihat dari tahun pembentukannya, BUMDes ini dibentuk sebelum ditetapkan kebijakan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dalam usahanya, BUMDes ini selalu mendapatkan keuntungan atau pendapatan yang terus meningkat mulai dari Rp 175 juta pada tahun 2015 hingga pendapatan rata-rata setiap bulan mencapai Rp 300 juta (Sutarjo, 2020). Data Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Jawa Barat pada tahun 2019 menunjukkan

omset yang dimiliki BUMDes ini mencapai lebih dari 2 milyar, yaitu sebesar Rp 2.098.597.497. Namun, merebaknya pandemi Covid 19 telah mengubah kondisi ekonomi, sosial dan lingkungan desa Kertayasa, sebagaimana desa-desa lainnya di Indonesia terutama di sektor wisata sebagaimana yang diuraikan pada penelitian ini.

Dari uraian di atas, permasalahan BUMDes Guha Bau sebagai lembaga ekonomi desa wisata Kertayasa dalam menghadapi dampak Covid-19 perlu dikaji lebih lanjut melalui penelitian tentang manajemen kontinuitas bisnis BUMDes Gua Bahu di tengah pandemi Covid-19. Penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisis: (1) Faktor-faktor penting yang berperan pada kemajuan BUMDes Guha Bau dalam pemberdayaan ekonomi desa; dan (2) Strategi yang dilakukan BUMDes Guha Bau untuk mempertahankan usahanya dalam menghadapi perubahan kondisi dan situasi karena pandemi covid 19. Penelitian ini berkontribusi untuk memberikan gambaran secara empiris tentang praktek manajemen kontinuitas bisnis BUMDes dalam pengelolaan desa wisata sehingga dapat menjadi rujukan dalam praktek pengelolaan desa wisata di Indonesia pada saat krisis maupun secara akademis pada penelitian lainnya di masa depan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam faktor-faktor yang berperan dalam kemajuan BUMDes Guha Bau dalam pemberdayaan ekonomi desa serta strategi yang dilakukan untuk mempertahankan usahanya akibat Covid-19. Menurut Bungin, B (2007), studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang bertujuan mengeksplorasi kasus atau berbagai kasus melalui pengumpulan dan analisis data yang detail dan mendalam atas kasus tersebut. Ciri-ciri studi kasus antara lain: (1) fokus untuk mengembangkan deskripsi dan analisis mendalam tentang kasus atau beragam kasus; (2) menyediakan pemahaman mendalam tentang kasus atau berbagai kasus; (3) satuan analisisnya yaitu mempelajari peristiwa, program, aktivitas, atau lebih dari satu individu; (4) bentuk pengumpulan menggunakan beragam sumber seperti wawancara, pengamatan, bahan audiovisual, dokumen dan berbagai laporan); (5) analisis data melalui deskripsi tentang kasus dan tema dari kasus, dan juga tema lintas kasus; dan (6) penulisan laporan dilakukan dengan mengembangkan analisis detail tentang satu atau lebih kasus (Creswell, 2016).

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur dengan pemilihan informan secara purposive dengan tipe sampling bola salju atau rantai yaitu mengidentifikasi informasi tentang kasus tersebut dari masyarakat desa yang mengetahui informan (pengurus BUMDes, pemerintah desa, tokoh masyarakat, pengunjung wisata) yang kaya informasi atas kasusnya. Pengamatan dilakukan dengan memperhatikan fenomena di lapangan tanpa terlibat langsung dengan aktivitas atau masyarakat di Desa Kertayasa. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi (dokumen publik berupa berita, laporan kantor atau dokumen privat berupa buku catatan, surat, email) dan bahan audiovisual berupa foto dan video yang memberikan informasi tentang kasusnya. Data kasus pada penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu pembentukan BUMDes Guha Bau (2012-2020) yang dikumpulkan selama kurun waktu penelitian 2 bulan (Agustus-September 2020).

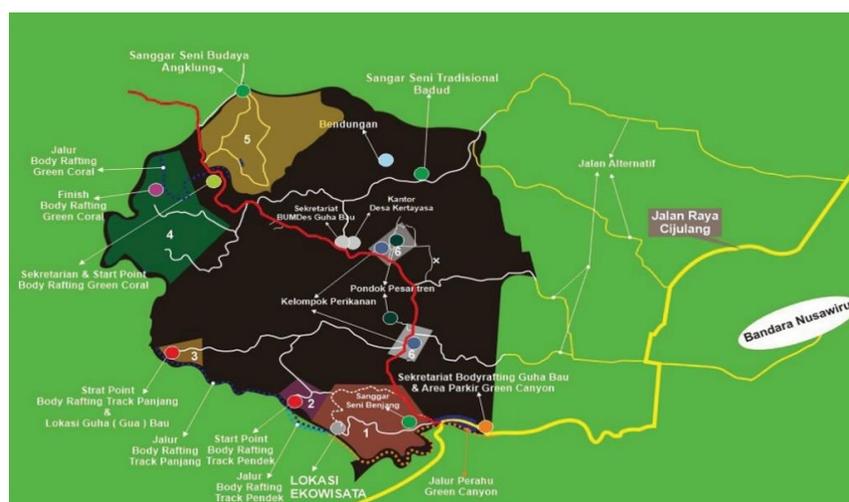
Analisis data penelitian ini dilakukan dengan: (1) mengorganisasikan data; (2) membaca, membuat catatan dan menyusun kode awal; (3) mendeskripsikan kasus dari konteksnya; (4) mengklasifikasikan data sesuai kategorisasi untuk membentuk tema dan pola; (5) menafsirkan data dan mengembangkan generalisasi naturalistik tentang pelajaran penting; dan (6) menyajikan gambaran mendalam tentang kasus menggunakan narasi, tabel dan gambar (Creswell, 2016). Selanjutnya untuk validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber data informasi yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi atas kasus yang diteliti (Creswell, 2015).

C. HASIL DAN ANALISIS/RESULTS AND ANALYSIS

Desa Kertayasa adalah desa yang memiliki luas wilayah sebesar 1.355,610 Ha dengan jumlah penduduk sebanyak 4.234 jiwa pada Oktober 2019 (Pemerintah Desa Kertayasa, 2020) . Berdasarkan Indeks Desa Membangun (IDM), Desa Kertayasa memiliki status Desa Berkembang dengan nilai indeks 0,6667 pada tahun 2020. Apabila dibandingkan dua tahun sebelumnya, nilai IDM Desa Kertayasa mengalami peningkatan sebesar 3,28% pada tahun 2019 dengan nilai IDM 0,6448 dan sebesar 8,25% pada tahun 2018 (0,6120) dengan nilai IDM 0,6120. Namun, apabila dibandingkan dengan IDM tahun 2015, nilai IDM Desa Kertayasa pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 4,05% (Hamidi dkk., 2015; Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, 2018; Madjid dkk., 2019, 2020). Sebagaimana Keputusan Menteri Desa, PDT dan Transmigrasi No. 30 Tahun 2016 tentang Status Kemajuan dan Kemandirian Desa, Status Desa Berkembang tersebut berarti bahwa Desa Kertayasa adalah desa potensial menjadi Desa Maju yang memiliki potensi sumber daya sosial, ekonomi dan ekologi tetapi belum mengelolanya secara optimal untuk peningkatan kesejahteraan, kualitas hidup manusia dan menanggulangi kemiskinannya.

Sekalipun Desa Kertayasa masih merupakan Desa Berkembang, namun desa ini mampu menjadi Desa Wisata terbaik pertama dari 350 desa wisata lainnya pada Lomba Desa Wisata Nusantara tahun 2019. Salah satu faktor utama yang menjadikan Desa Kertayasa sebagai Desa Wisata terbaik adalah keberadaan BUMDes Guha Bau sebagai usaha desa yang dikembangkan untuk mengelola potensi pariwisatanya.

Cikal bakal terbentuknya Desa Kertayasa sebagai Desa Wisata adalah Ketika desa ini menjadi tempat tujuan wisatawan baik lokal maupun mancanegara. “Green Canyon (Cukang Taneuh)” sebagai market leader desa wisata yang cukup terkenal di Kabupaten Pangandaran. Desa Kertayasa memiliki potensi dalam pengembangan kawasan perekonomian. Lokasinya strategis karena hanya berjarak 15 km dari ibukota kabupaten Pangandaran dan Bandara Nusawiru. Terlebih potensi alam yang kaya dengan sungai dan stalagnit berjenis batuan Kars yang cocok dipergunakan untuk atraksi bodyrafting. Demikian pula dengan panorama alam perkebunan rakyat, seni budaya, dan kehidupan masyarakat petani yang alami, yang dikelilingi hutan dan perbukitan. Gambaran sebagai Desa Wisata dapat dilihat pada Rancangan Masterplan/Peta Zonasi Wilayah Pengembangan Desa Wisata Kertayasa pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Zonasi Wilayah Pengembangan Desa Wisata Kertayasa

Sumber: Sekretariat BUMDes, 2020

Penguatan Desa Kertayasa sebagai Desa Wisata tidak lain ditopang peran BUMDes Guha Bau yang mampu mengelola dan mengembangkan berbagai jenis usaha di bidang pariwisatanya. Sejarah dan latar belakang pembentukan BUMDes Guha Bau dapat diketahui dari penuturan Kepala Desa, Direktur BUMDes dan beberapa kebijakan yang mengatur tentang Pembentukan BUMDes seperti Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2012 tentang Pembentukan BUMDes Guha Bau Desa Kertayasa dan Perubahannya pada Peraturan Desa Nomor No.3 Tahun 2016. Pada tahun 2009, pemerintah dan masyarakat desa melalui kelompok karang taruna berinisiasi agar masyarakat tidak hanya menjadi penonton wisatawan yang datang ke objek wisata Green Canyon, tetapi harus bisa menjadi tuan rumah yang bisa mengelola objek wisatanya. Melalui musyawarah desa, dibentuklah kelompok pengelola body rafting yang kemudian melalui Peraturan Desa Nomor 10 tahun 2010 menjadi usaha wisata alam Guha Bau Body Rafting. Pada tahun 2012, dibentuklah BUMDes Guha Bau atas dasar hasil musyawarah desa pada tanggal 27 Desember. Pada 2018, Desa Kertayasa akhirnya ditetapkan sebagai Desa Wisata melalui Surat Keputusan Bupati Pangandaran No. 270/kpts.32 HUK/2018 Tanggal 15 Mei 2018.

Penetapan Desa Wisata ini didukung oleh besarnya peran BUMDes Guha Bau. Maksud pendirian BUMDes sejak awal untuk menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) dan kesejahteraan masyarakat desa. Adapun tujuan BUMDesnya, yaitu: (1) meningkatkan perekonomian desa; (2) menggali dan mengembangkan pengelolaan aset dan/atau sumber daya alam serta potensi usaha ekonomi lainnya agar bermanfaat untuk kesejahteraan masyarakat; (3) meningkatkan peran serta masyarakat melalui pola pemberdayaan dan gotong royong dalam pengelolaan potensi ekonomi desa; (4) membuka lapangan kerja dan kesempatan berusaha; (5) menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung layanan umum masyarakat, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa; (6) meningkatkan PAD dan pendapatan masyarakat desa; (7) mengembangkan kerjasama usaha antar desa dan/atau kerjasama dengan pihak ketiga lainnya dengan prinsip saling menguntungkan; dan (8) meningkatkan akses pendapatan skala mikro bagi masyarakat.

Bidang usaha yang dikelola oleh BUMDes terdiri dari dua bentuk usaha, yaitu (1) usaha sektor riil yang terdiri dari bidang usaha pariwisata, bisnis sosial, bisnis penyewaan, bisnis perantara, produksi perdagangan, bisnis jasa konstruksi, dan bisnis jasa pelayanan umum lainnya, dan (2) usaha sektor Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang terdiri dari pengelolaan simpanan, pengelolaan pembiayaan atau kredit dan konsultasi pengembangan atau pendampingan usaha ekonomi masyarakat. Adapun sektor pariwisata adalah bidang usaha yang paling utama dikelola BUMDes ini. Bidang usaha pariwisata ini terdiri dari usaha wisata tirta, jasa transportasi dan perjalanan wisata, penyedia akomodasi, produk industri pariwisata, pemasaran destinasi pariwisata, usaha kawasan pariwisata, jasa informasi pariwisata, makanan dan minuman, kegiatan hiburan dan rekreasi, daya tarik wisata (wisata alam, buatan, dan budaya), jasa pramuwisata, dan atraksi wisata. Adapun gambaran bidang usaha pariwisata yang dikelola BUMDes Guha Bau dapat dilihat pada Gambar 3.

Jauh sebelum Desa Kertayasa menjadi desa wisata, keadaannya memprihatinkan dengan fenomena 1) Tingkat pengangguran tinggi terutama di kelompok usia 17-21 tahun; 2) Masyarakat desa belum berperan sebagai *tourism actors*; 3) Kemampuan masyarakat dalam berkomunikasi dan berbahasa asing masih minim; 4) Literasi TIK yang masih rendah; 5) Tidak ada fasilitas dan utilitas wisata yang dibangun secara signifikan; 6) Pembukaan lahan baru untuk tempat wisata hampir tidak memungkinkan; dan 7) Seni, budaya, adat, dan tradisi lokal sudah hampir punah dan jarang ditampilkan. Keadaan ini mulai berubah ketika BUMDes Guha Bau mendorong kuat pengembangan desa wisatanya. Ada tiga dampak positif di sektor ekonomi, sosial dan lingkungan desa yang dirasakan langsung masyarakat.

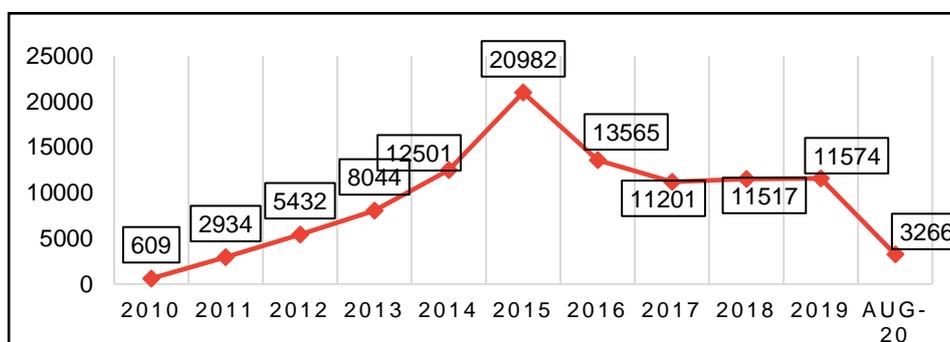
Pertama, keberadaan BUMDes mampu menyerap masyarakat menjadi tenaga kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Apabila dilihat dari data monografi Desa Kertayasa, dapat diketahui

bahwa pada Maret 2020, dari jumlah penduduk usia kerja (18-56 tahun) sebanyak 2.312 orang terdapat sebanyak 1.452 orang yang belum atau tidak bekerja. Adapun tenaga kerja yang terserap langsung oleh BUMDes Guha Bau sebanyak 405 desa sebagai pengurus dan pengelola Desa Wisata (Pemerintah Desa Kertayasa, 2020). Sementara tenaga kerja yang terserap tidak langsung atau tenaga kerja non struktural adalah masyarakat desa yang berada di Zona Utama Desa Wisata, yaitu Zona Green Canyon dengan mengubah rumah tinggalnya menjadi homestay, Tour Guide, pedagang warung, dan agen wisata.

Kedua, peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan pendapatan masyarakat. Jumlah kunjungan wisatawan di Desa Kertayasa mengalami peningkatan sejak pengelolaan wisata dilakukan oleh BUMDes Guha Bau. Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan sebagaimana Gambar 4, menunjukkan adanya peran BUMDes Guha Bau sejak tahun 2012 dalam mengelola desa wisatanya. Puncak tertinggi peningkatan kunjungan itu terjadi pada tahun 2015, dan kemudian mengalami penurunan di tahun-tahun berikutnya, hingga terjadi pandemic Covid-19.

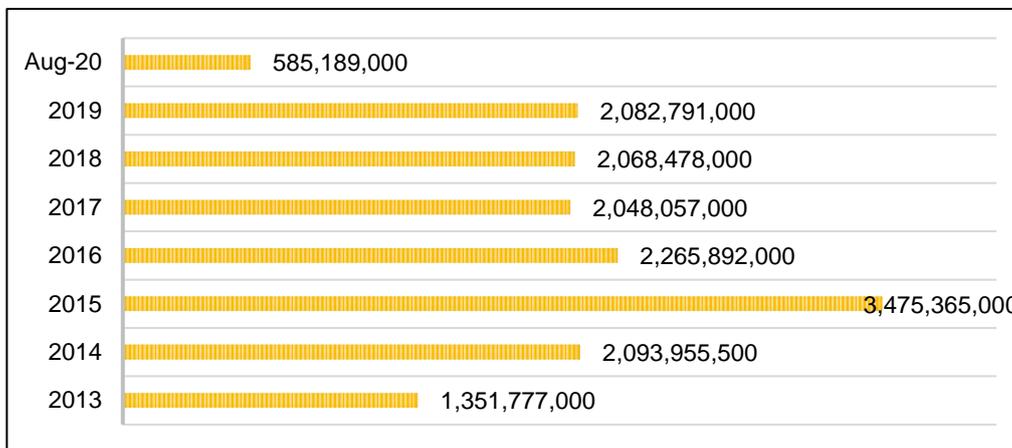


Gambar 3. Berbagai Jenis Usaha BUMDes Guha Bau
 Sumber: Dokumentasi Sekretariat BUMDes Guha Bau, 2020



Gambar 4. Perkembangan Jumlah Kunjungan Wisatawan BUMDes Guha Bau Tahun 2010-2020
 Sumber: Sekretariat BUMDes Guha Bau, 2020

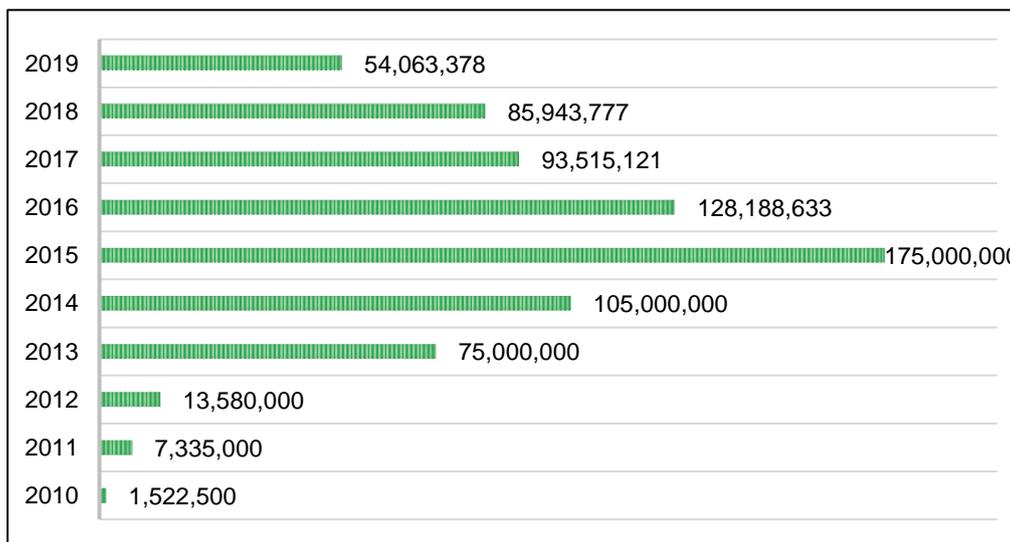
Perkembangan jumlah kunjungan wisatawan tersebut mempengaruhi jumlah pendapatan yang diperoleh BUMDes dan PADes. Pada gambar 5 dapat diketahui jumlah pendapatan BUMDes mulai mengalami peningkatan sejak tahun 2013 hingga tahun 2015 dengan nilai pendapatan tertinggi sebesar Rp 3.475.365.000. Setelah 2015, terjadi penurunan, dan penurunan tertinggi terjadi pada Agustus tahun 2020 dengan nilai pendapatan sebesar Rp 585.189.000.



Gambar 5. Perkembangan Jumlah Pendapatan BUMDes Guha Bau Tahun 2010-2020

Sumber: Sekretariat BUMDes Guha Bau, 2020

Sementara itu kontribusi pendapatan BUMDes terhadap PADes juga mengalami peningkatan sejak dibentuknya BUMDes Guha Bau dengan peningkatan tertinggi pada tahun 2015 yaitu sebesar Rp175.000.000 dan mengalami penurunan seiring penurunan jumlah wisatawan ke Desa Wisata Kertayasa. Hal tersebut sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Perkembangan Jumlah Kontribusi BUMDes Guha Bau terhadap PADes Tahun 2010-2019

Sumber: Sekretariat BUMDes Guha Bau, 2020

Perkembangan jumlah kunjungan wisatawan dan pendapatan BUMDes Guha Bau di atas bersifat fluktuatif. Direktur BUMDes menyatakan bahwa peningkatan kunjungan pada tahun 2015 terjadi saat Green Canyon menjadi wisata primadona di Kabupaten Pangandaran. Saat itu belum ada objek wisata alam lainnya yang menjadi kompetitor. Keadaan inilah yang menjadi penyebab menurunnya jumlah kunjungan pada pada tahun-tahun berikutnya, terlebih ketika destinasi wisata baru dan objek wisata sejenis itu dikelola oleh pihak swasta dianggap lebih profesional.

Ketiga, pemberdayaan ekonomi dan pembangunan desa. Sekalipun kunjungan wisatawan dan pendapatan desa mengalami perkembangan fluktuatif, keberadaan BUMDes Guha Bau berperan terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat. Masyarakat mendapatkan banyak manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung. Kehadiran BUMDes Guha Bau yang mengelola Desa Wisata telah memberikan banyak peluang bagi masyarakat untuk bekerja dan juga mendirikan usaha. Selain menjadi sumber pendapatannya, kontribusi pendapatan BUMDes Guha Bau terhadap PADes dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat desa dan juga menggerakkan pembangunan desa. Sebelum ada BUMDes, masyarakat desa seringkali membayar iuran/Pungutan Desa (Pudes) untuk rencana pembangunan. Namun, setelah ada BUMDes, Pudes tersebut sudah tidak ada lagi. Hal lainnya, sekalipun tidak ada ketentuan spesifik alokasi pemanfaatan PADes, namun berdasarkan hasil musyawarah, pendapatan BUMDes paling banyak dialokasikan untuk pembangunan infrastruktur dasar seperti jalan dan jembatan yang menunjang kegiatan ekonomi masyarakat.

Faktor-Faktor yang Berperan pada Kemajuan BUMDes Guha Bau dalam Pemberdayaan Ekonomi Desa Wisata Kertayasa

Kemajuan Desa Kertayasa hingga menjadi Desa Wisata adalah karena keberadaan dan peran penting dari BUMDes Guha Bau. Ia menjadi lembaga dan penggerak ekonomi masyarakat desa. Beberapa faktor yang berperan pada kemajuan BUMDes Guha Bau dalam pemberdayaan ekonomi desa dapat dilihat dari tujuh aspek penting pengembangan BUMDes.

Aspek Kebijakan

Apabila dilihat dari aspek kebijakan, BUMDes Guha Bau sudah memiliki payung hukum dan legalitas yang kuat dalam proses pengelolaan Desa Kertayasa hingga menjadi Desa Wisata. Perkembangan kebijakan yang mengatur tentang BUMDes Guha Bau dari pertama kali berbentuk Kelompok Pengelola Wisata saja hingga akhirnya menjadi BUMDes sebagai berikut:

- Tahun 2009 - Pertama kali musyawarah pembentukan Kelompok Pengelola Wisata *Body Rafting*
- Tahun 2010 - Penguatan Kelompok Usaha Wisata Desa *Body Rafting* melalui Peraturan Desa No.03 Tahun 2010
- Tahun 2012 - Pembentukan BUMDes melalui Peraturan Desa No.06 Tahun 2012
- Tahun 2016 – Perubahan landasan hukum BUMDes menjadi Peraturan Desa No.3 Tahun 2016
- Tahun 2018 - Desa Kertayasa sebagai Desa Wisata melalui SK Bupati Pangandaran No. 270/kpts.32 HUK/2018

Kebijakan di atas didasarkan pada kesepakatan atau hasil musyawarah. Musyawarah menjadi pendekatan utama yang digunakan pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan masyarakat desa Kertayasa dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan atas pembentukan BUMDes, terutama pelibatan dari kelompok karang taruna. Selain itu, musyawarah juga menjadi pendekatan dalam pengelolaan BUMDes Guha Bau termasuk mencari solusi berbagai permasalahan yang dihadapi.

Aspek Organisasi

Organisasi kepengurusan BUMDes Guha Bau terpisah dari organisasi pemerintahan daerah. Organisasinya terdiri atas Dewan Pengawas, Komisaris, dan Direksi atau Pengurus. Kepengurusan BUMDes dipimpin oleh Direktur Utama yang membawahi dua direktur yaitu Direktur Keuangan dan Direktur Operasional, serta enam manager: (1) Manager Perencanaan dan Pengembangan Wilayah, (2) Manager Usaha Wisata, (3) Manager Teknik dan Kepemanduan, (4) Manager Peralatan dan Akomodasi, dan (5) Manager SAR dan Tanggap Darurat, dan 6) Manager Penelitian dan Pembangunan. Di samping itu, struktur organisasi BUMDes juga terdiri dari unit-unit usaha berdasarkan bidang usaha pariwisata yang dikelola BUMDes, misalnya unit usaha *body rafting*, *outbound*, kuliner, penginapan, seni budaya dan kerajinan, agrowisata, dan transportasi.

Kepengurusan BUMDes memiliki masa jabatan selama tiga tahun untuk setiap periode dan dapat diangkat kembali dalam jabatan secara berturut-turut apabila memenuhi persyaratan. Adapun kepengurusan BUMDes Guha Bau saat ini adalah kepengurusan yang sama saat pembentukan BUMDes di tahun 2012. Sebagai bentuk respon terhadap hasil evaluasi pelaksanaan tugas dan wewenang, dalam kepengurusan BUMDes terkadang terjadi pergantian kepengurusan tetapi lebih kepada penyesuaian pembagian tugas dan wewenang.

Kepengurusan BUMDes Guha Bau memperoleh hak sesuai dengan kewajiban (tugas dan wewenang) yang dimiliki, yaitu (1) Kepala Desa menerima penghasilan sebesar 3% dari penghasilan kotor setiap bulan; (2) Dewan Pengawas atau Komisaris BUMDes menerima penghasilan sebesar 5% dari sisa hasil usaha setiap bulan; (3) Direksi atau Pengurus mendapatkan penghasilan sebesar 50% dari sisa hasil usaha setiap bulan; dan (4) cabang atau unit usah menerima penghasilan dari hasil pengelolaan usaha setelah membayar kewajiban dan dana cadangan dengan besaran yang diputuskan oleh pengurus BUMDes. Selain berhak menerima penghasilan, pengurus BUMDes juga mendapatkan hak cuti, jaminan kesehatan/asuransi, tunjangan, hak dipilih menjadi anggota pengurus dan hak menerima jasa produksi (apabila ada keuntungan melebihi target pada bulan tertentu) dan jasa pengabdian (setelah selesai masa bakti).

Selain itu, dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan wewenang, pengurus BUMDes melakukan komunikasi intensif dengan pemerintah desa dan juga perwakilan masyarakat desa melalui Forum Komunikasi Desa Wisata (FKDW). Komponen dalam forum ini terdiri dari unsur Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), BUMDes, tokoh agama, tokoh masyarakat, budayawan, tokoh seni, kepala dusun, dan Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga (PKK). Forum ini berfungsi sebagai: 1) wadah segala bentuk kreatifitas dan ide pengembangan desa wisata; 2) filter dari rencana dan program desa wisata; 3) kontrol sosial; dan 4) pemersatu gerak dan langkah dalam mengelola desa wisata. Pertemuan dilakukan secara rutin setiap minggu atau dikenal "Rapat Minggonan" untuk berbagi informasi dan membahas berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan Desa Wisata.

Aspek SDM

Apabila dilihat dari aspek SDMnya, semua kepengurusan BUMDes Guha Bau dikelola oleh masyarakat yang ada di Desa Kertayasa. Secara kuantitatif terdapat 405 orang pengurus dan pengelola Desa Wisata dari BUMDes yang terdiri dari (1) Pengurus pokok BUMDes sebanyak 10 Orang; (2) Pemandu *Body Rafting* sebanyak 105 Orang; (3) Pengurus Armada 30 unit sebanyak 30 Sopir; (4) Kru Perahu *Green Canyon* sebanyak 1 Orang Koordinator dan 30 ABK; (5) Pengrajin *Handycraft* 15 Orang; (6) Kuliner sebanyak 25 Orang; (6) Pengurus Perikanan 8 Orang; (7) Pengurus Peternakan 10 Orang; (8) Pengurus sanggar seni sebanyak 18 Orang; dan (9) Pengurus Kampung Wisata sebanyak 7 orang. Jumlah tersebut dinilai sudah cukup untuk menunjang

operasional pengelolaan Desa Wisata Kertayasa. Sedangkan secara kualitatif, setiap tahun SDM pengelola BUMDes mendapatkan pelatihan atau pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan pengelolaan Desa Wisata seperti studi banding ke Desa Wisata lainnya yang sudah lebih maju seperti *Study Banding* ke Desa Wisata Pentingsari dan Desa Wisata Nglanggeran Yogyakarta pada tahun 2016; sertifikasi pemandu *body rafting* dan *rescue* ke berbagai asosiasi maupun lembaga pelatihan; sosialisasi SAPTA PESONA dari Dinas Pariwisata Kabupaten Pangandaran; Pelatihan keamanan, mitigasi bencana dan pelatihan dasar kesehatan dari PMI; dan pelatihan mitigasi bencana yang dilakukan pengurus pokok BUMDes kepada semua pengurus melalui kegiatan tahunan.

Aspek Teknologi dan Infrastruktur

BUMDes Guha Bau telah memanfaatkan teknologi dan memiliki infrastruktur pendukung cukup baik dalam pengelolaan Desa Wisata. Ada tiga aspek teknologi. *Pertama*, ketersediaan prasarana komunikasi dan informasi melalui jaringan WIFI di Sekretariat BUMDes Guha Bau sehingga memudahkan pemasaran dan promosi Desa Wisata melalui website dan media sosial seperti Website (<https://www.bodyrafting-guhabau.com/>), Youtube Desa Kertayasa Cijulang, Facebook Desa Wisata Green Canyon, Instragram @bodyrafting_guabau, dan Twitter @KertayasaPemdes. *Kedua*, ketersediaan prasarana air bersih dan sanitasi yang mencakup gedung khusus sebagai ruang bilas (mandi) dan mushola yang bersih. *Ketiga*, aksesibilitas kantor kesekretariatan BUMDes dan ketersediaan *Information Tourist Center* yang mudah dijangkau pengunjung. *Keempat*, ketersediaan lahan parkir cukup luas dan berada di area utama *Green Canyon* dan lahan parkir lainnya di lokasi wisata, tempat istirahat (gazebo) yang nyaman dan sarana transportasi ke lokasi wisata yang sudah dikelola dengan baik, yaitu adanya *shuttle bus* yang digunakan untuk perpindahan wisatawan dari satu lokasi ke lokasi wisata lainnya di area utama *Green Canyon*. Namun demikian, sarana dan prasarana tersebut masih perlu ditingkatkan dan dikembangkan terutama untuk penguat sinyal jaringan seluler dan WiFi, penerangan, dan infrastruktur jalan di lokasi objek-objek wisata baru yang sedang dikembangkan.

Aspek Modal dan Kekayaan

Tabel 2. Perkembangan Modal BUMDes Guha Bau Tahun 2009-2019

Tahun	Sumber Modal	Amount
2009	PNPM Pariwisata	Rp. 65.000.000, -
2010	PNPM Pariwisata	Rp. 50.000.000, -
2011	Sumber Dana PAD Desa	Rp. 35.000.000, -
2012	Sumber Dana PAD Desa	Rp. 40.000.000, -
2013	Sumber Dana PAD Desa	Rp. 25.000.000, -
2014	Sumber Dana PAD Desa	Rp. 50.000.000, -
2015	Sumber Dana Desa	Rp. 50.000.000, -
2016	Sumber Dana Desa	Rp. 80.000.000, -
2017	Sumber Dana Desa	Rp. 100.000.000, -
2018	Sumber Dana Desa	Rp. 120.000.000, -
2019	Sumber Dana Desa	Rp. 100.000.000, -

Sumber: Sekretariat BUMDes Guha Bau, 2020

Apabila dilihat dari aspek modal dan kekayaan, maka BUMDes Guha Bau mendapatkan modal dari pemerintah desa, bantuan pemerintah kabupaten dan provinsi, pinjaman dan penyertaan modal atau kerjasama bagi hasil dengan pihak ketiga. Berdasarkan data perkembangan modal yang dimiliki BUMDes Guha Bau dari awal pembentukan hingga tahun 2019, sebagian besar modal BUMDes bersumber dari Dana Desa (Tabel 2). Selain modal dari Dana Desa, BUMDes juga mendapatkan bantuan dari pemerintah kabupaten/kota, provinsi dan pusat. Contohnya bantuan keuangan sebesar Rp 100 juta dari pemerintah provinsi Jawa Barat yang digunakan untuk pengembangan unit usaha lain seperti kegiatan fotokopi. Bantuan keuangan juga diperoleh dari Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi, dan bantuan keuangan dari pihak ketiga seperti CSR BI dan ASTRA.

Aspek Strategi Pengelolaan Usaha dan Manajemen

Dalam rangka meningkatkan kualitas pengelolaan Desa Wisata sehingga memenuhi kebutuhan wisatawan, pengelola BUMDes melakukan strategi dan fokus pengelolaan pada kegiatan pemasaran yang lebih baik agar lebih dikenal dan banyak dikunjungi wisatawan. Adapun langkah yang dilakukan pengelola BUMDes antara lain: (1) mendata sebanyak – banyaknya potensi yang dimiliki; (2) merumuskan keunikan yang dimiliki sehingga tidak mudah diimitasi; (3) menetapkan Target Market; (4) menetapkan Citra Desa Wisata yang berbeda dengan desa lainnya; (5) *Branding*, yaitu menciptakan image yang kuat sehingga akan selalu diingat dan ingin kembali, (6) pengemasan produk; (6) penetapan harga; (7) membuat serta membangun saluran pemasaran; (8) membangun komunikasi interaktif dengan wisatawan yang akan berkunjung; dan (9) menerapkan budaya “Ramah, Sopan, Santun, Sapaan dan Senyuman”. Selain itu, rencana pengembangan kedepan BUMDes Guha Bau dalam memperkenalkan Desa Wisata akan tetap menggunakan *platform* digital sebagai pintu masuk wisatawan ke Desa Kertayasa hal ini dilakukan sebagai strategi pemasaran yang efektif untuk meraih pasar milenial tourism.

Adapun pengembangan sistem yang dibangun saat ini adalah digitalisasi informasi pelayanan meliputi: (1) informasi paket wisata; (2) informasi pemesanan (*booking*); (3) sistem pembayaran tiket, yaitu bekerja sama dengan BRI, Mandiri, Gopay dan Dana; dan (4) semua sistem akan terintegrasi dalam aplikasi berbasis Android. Untuk paket wisata, BUMDes Guha Bau menawarkan tiga jenis paket wisata yaitu:

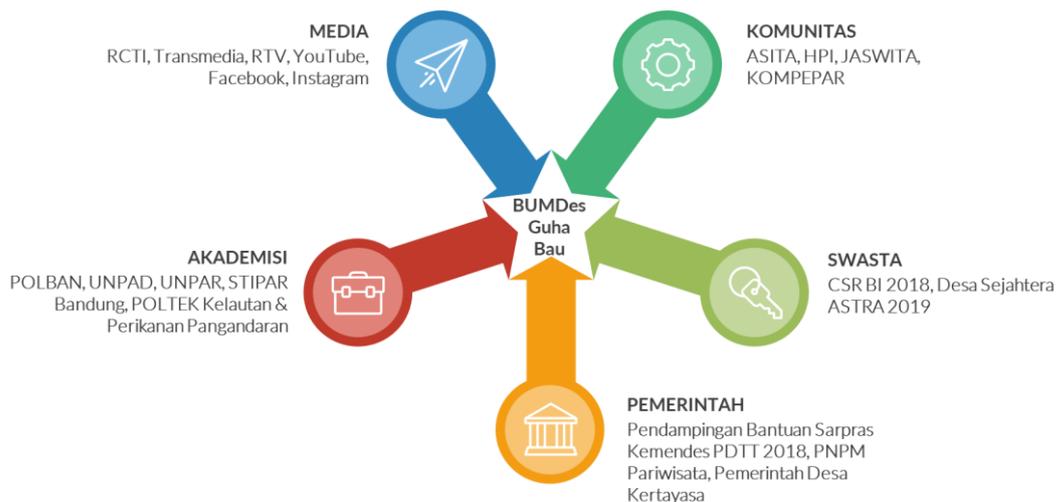
- Paket I (kegiatan 2 hari 1 malam) dengan harga Rp 250.000; mencakup: penyambutan melalui tradisi lengser, eksplorasi alam desa (jelajah desa, workshop pertanian dan perkebunan, susur sungai, bajak sawah, tanam padi, tangkap ikan, dan bola lumpur), eksplorasi seni budaya (belajar angklung, mengenal seni badud, permainan tradisional dan kreasi seni kerajinan), eksplorasi ekonomi desa (membuat opak/ranginan/kopi);
- Paket II (kegiatan 4 hari 3 malam) dengan harga Rp 450.000, mencakup: penyambutan melalui tradisi lengser, eksplorasi alam desa (jelajah desa, workshop pertanian dan perkebunan, susur sungai, bajak sawah, tanam padi, tangkap ikan, dan bola lumpur), eksplorasi seni budaya (belajar angklung, mengenal seni badud, permainan tradisional dan kreasi seni kerajinan), eksplorasi ekonomi desa (membuat opak/ranginan/kopi), bakti sosial: penataan fasilitas umum/bedah rumah/penghijauan/opsih, dan kegiatan malam (*ngaronda* dan *ngaliwet*);
- Paket III (kegiatan 3 hari 2 malam) dengan harga Rp 550.000, mencakup: penyambutan melalui tradisi lengser, eksplorasi alam desa (jelajah desa, workshop pertanian dan perkebunan, susur sungai, bajak sawah, tanam padi, tangkap ikan, dan bola lumpur), eksplorasi seni budaya (belajar angklung, mengenal seni badud, permainan tradisional dan kreasi seni kerajinan), eksplorasi ekonomi desa (membuat opak/ranginan/kopi), bakti

sosial: penataan fasilitas umum/bedah rumah/penghijauan/opsih, dan *fun game*: permainan outbond dan malam api unggun dengan bakar ubi/ikan dan *ngaliwet*.

Menurut Kepala Desa Kertayasa, kunci penting keberhasilan pengelolaan Desa Wisata Kertayasa adalah sinergitas antara Bumdes, pemerintah desa, lembaga-lembaga masyarakat dan masyarakat desa sendiri untuk bergerak bersama dan mengembangkan potensi yang dimiliki serta memproyeksikan gambaran Desa Wisata (Gambar 2) yang dikelola secara integratif.

Aspek Pembinaan, pengawasan dan kerjasama

Untuk mengembangkan Desa Wisata, BUMDes Guha Bau menjalin hubungan kerjasama atau kemitraan dengan berbagai pihak. *Pertama*, akademisi (kerjasama pengembangan penelitian partisipatif dan pengabdian masyarakat melalui pendampingan desa wisata) seperti pendampingan dari Sekolah Tinggi Ilmu Pariwisata (STIPAR) dalam bentuk edukasi pengelolaan desa wisata kepada masyarakat desa, pelatihan pemanduan wisata, dan pendirian *homestay*; *Kedua*, media televisi yang mempublikasikan atraksi wisata yang ada dan media sosial yang membantu dan mempercepat pemasaran desa wisata. Selanjutnya ada juga peran pemerintah dalam menyiapkan kebijakan terkait pelaksanaan program dan anggaran. BUMDes Guha Bau juga menjalin hubungan baik dengan komunitas untuk membangun iklim kompetisi, serta pihak swasta yang membantu kesiapan masyarakat dan membangun *branding* desa wisata. Adapun jalinan kerjasama itu dapat digambarkan dalam komponen kemitraan pentahelix sebagaimana dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Model Kolaborasi Penta Helix di BUMDes Guha Bau

Sumber: Diolah Peneliti, 2020

Semua kerjasama sudah dilakukan dengan profesional. Pembinaan dan pengawasan terhadap pengelolaan BUMDes Guha Bau juga sudah dilakukan secara profesional oleh Kepala Desa sebagai penasehat bersama Komisaris BUMDes Guha Bau dengan mengarahkan untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi melalui pendekatan musyawarah. Pembinaan dari pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten juga dinilai sudah cukup mendukung pengelolaan Desa Wisata Kertayasa.

Berdasarkan hasil analisis di atas, BUMDes Guha Bau sudah menerapkan strategi pengembangan kewirausahaan pedesaan dalam mengelola Desa Wisata mulai dari (1) proses penilaian potensi dan kualitas destinasi wisata yang direncanakan secara matang dalam *masterplan* Pengembangan Desa Wisata Kertayasa; (2) pengembangan beragam jenis usaha di bidang

pariwisata dengan memanfaatkan sumber daya lokal dari masyarakat dan alam seperti usaha wisata tirta, jasa transportasi dan perjalanan wisata, penyedia akomodasi, produk industri pariwisata, pemasaran destinasi pariwisata, kawasan pariwisata, jasa informasi pariwisata, makanan dan minuman, hiburan dan rekreasi, daya tarik wisata (wisata alam, buatan, dan budaya), jasa pramuwisata, dan atraksi wisata; (3) pengembangan desa wisata melalui kerjasama pentahelix menjadi sistem pendukung utama keberhasilan usaha dari BUMDes Guha Bau dalam mengelola Desa Wisata, dan (4) Pendekatan musyawarah dengan pelibatan pemerintah desa, BPD, tokoh masyarakat, dan karang taruna menjadi sistem pendukung pengelolaan Desa Wisata oleh BUMDes, sehingga berbagai permasalahan dan kendala dapat diselesaikan dengan solusi terbaik.

Strategi BUMDes Guha Bau dalam Menghadapi Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak bagi masyarakat Desa Kertayasa. Sekalipun belum ada data secara jelas apakah terdapat masyarakat desa Kertayasa yang memiliki status positif covid-19, namun data umum menunjukkan bahwa Kabupaten Pangandaran merupakan salah satu Kabupaten yang terdampak pandemi Covid-19 dengan jumlah kasus per 31 Mei 2020 sebanyak 552 Orang Dalam Pengawasan (ODP), 13 Pasien Dalam Pengawasan (PDP) dan 265 Orang Tanpa Gejala (OTG) (pikobar, 2020). Pandemi Covid-19 juga memberikan dampak terhadap keberlangsungan usaha dari Desa Wisata yang dikelola BUMDes Guha Bau. Pada masa awal Pandemi Covid-19 antara Maret hingga Mei 2020, semua kegiatan wisata di Desa Kertayasa ditutup atau dihentikan (vakum) sehingga tidak ada kunjungan wisatawan dan pendapatan BUMDes pun menurun (Tabel 3).

Tabel 3. Perkembangan Jumlah Wisatawan dan Pendapatan BUMDes pada Bulan Januari-Agustus 2020

Bulan	Jumlah Kunjungan Wisatawan (orang)	Pendapatan BUMDes (Rupiah)
Januari	889	161,509,000
Februari	310	55,875,000
Maret	-	-
April	-	-
Mei	-	-
Juni	62	10,513,000
Juli	683	115,610,000
Agustus	1322	241,682,000
Total	3266	585,189,000

Sumber: Sekretariat BUMDes Guha Bau, 2020

Kegiatan wisata di Desa Kertayasa baru mulai dibuka kembali pada awal Juni. Para wisatawan pun mulai datang berkunjung terutama wisatawan domestik dari beberapa kota, seperti Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek) serta Bandung. Kunjungan wisatawan dari luar negeri tidak ada. Di masa pandemi Covid-19, wisata alam menjadi alternatif terbaik karena dinilai lebih aman dan nyaman bagi para pengunjung yang membutuhkan rekreasi setelah beberapa bulan lebih banyak di dalam rumah dan takut untuk berpergian ke tempat umum. Namun demikian, kebijakan PSBB yang diberlakukan di beberapa kota seperti Jakarta dan Bandung pada Agustus-September telah membuat kegiatan wisata yang dikelola BUMDes Guha Bau kembali menurun. Beberapa wisatawan dari Jabodetabek yang sudah melakukan pemesanan memilih

membatakkannya. Wisatawan yang berkunjung sebatas masyarakat di sekitar Kabupaten Pangandaran saja.

Beberapa kondisi tersebut menyebabkan terjadinya penurunan jumlah kunjungan wisatawan pada tahun 2020 sehingga pendapatan BUMDes Gua Bahu dan masyarakat desa menurun terutama para pemandu wisata kehilangan sumber pendapatan. Menurut hasil wawancara, sebelum Pandemi Covid-19, ada 100 orang lebih yang menjadi pemandu wisata, dan saat terjadi pandemi Covid-19 tidak semua pemandu dapat bekerja. Sebelumnya, setiap hari pemandu dapat melakukan kegiatan pemanduan sebanyak 2 kali dengan pendapatan sekali memandu sebesar Rp110.000 ditambah tips dari pengunjung atau pendapatan mingguan yang diperoleh pemandu bisa mencapai Rp 750.000. Namun, karena adanya pandemi Covid-19, sebagian besar pemandu kehilangan sumber pendapatan dari kegiatan usaha Desa Wisata. Para pemandu wisata pun memilih kembali ke pekerjaan utama mereka sebagai petani atau buruh tani atau terpaksa mencari alternatif pendapatan lain untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari seperti memelihara domba dan ayam serta berkebun.

Untuk mengatasi berbagai tantangan dan hambatan karena Pandemi Covid-19 tersebut, tidak ada kebijakan khusus terkait pengembangan desa wisata dari pemerintah desa dan tidak ada tugas secara khusus kepada BUMDes Gua Bau dalam konteks Covid-19 di Desa Kertayasa. Hal yang dilakukan hanya mendorong dan memantau penanganan Covid-19 dari pemerintah pusat dan daerah seperti mengikuti alur protokol kesehatan dan bantuan 8000 masker dari dana desa. Selain itu, masyarakat desa Kertayasa juga melaksanakan kebiasaan-kebiasan baik yang selama ini dilakukan sesuai aturan agama seperti kewajiban mandi, cuci tangan dalam berwudhu, dan sebagainya.

Sekalipun tidak ada kasus positif di Desa Kertayasa, namun seiring kunjungan wisatawan yang sebagian berasal dari kota-kota zona merah seperti Jabodetabek membuat pengelola BUMDes harus mengantisipasi dan mencegah terjadinya penularan Covid-19 di wilayah Desa. Di samping itu, BUMDes juga berusaha untuk menjaga keberlangsungan usaha di tengah masa pandemi. Adapun beberapa strategi yang dilakukan oleh pengelola BUMDes untuk menjaga keberlangsungan usahanya ditengah pandemi Covid-19, yaitu: (1) penerapan protokol kesehatan di lokasi-lokasi wisata seperti pengukuran suhu tubuh, penyediaan sarana cuci tangan, dan pelaksanaan 3 M (Memakai masker, Mencuci tangan dan Menjaga jarak), (2) pelaksanaan mitigasi bencana secara sederhana dengan melakukan pemantauan arus sungai, menyiapkan jalur-jalur evakuasi jika terjadi kecelakaan, dan juga bekerjasama dengan tenaga kesehatan dan puskesmas, (3) mempromosikan desa wisata yang aman untuk dikunjungi termasuk menawarkan diskon/nego harga paket wisata melalui media sosial dan terutama testimoni dari orang yang berkunjung kepada orang lain serta mengaktifkan kerjasama dengan agen-agen wisata, (4) mengembangkan bentuk usaha baru dari BUMDes selain bidang usaha pariwisata seperti kios desa, warung BUMDes, jasa foto copy, BRILink, dll, dan (5) Meningkatkan pelayanan pemanduan kepada wisatawan agar mereka berkunjung kembali.

Sejauh ini, BUMDes Gua Bau cukup siap dalam menghadapi kemungkinan bencana alam dan kecelakaan di tempat wisata. Namun BUMDes Gua Bau belum memiliki *business continuity plan* untuk menjaga keberlangsungan bisnis pada masa krisis, seperti saat pandemi ini. Apabila dilihat dari strategi yang diterapkan pengelola BUMDes, tampak bahwa strategi yang dilakukan BUMDes Gua Bau cenderung masih sederhana dan belum menerapkan manajemen kontinuitas bisnis dalam mengelola usahanya secara holistik. BUMDes Gua Bau belum mengidentifikasi berbagai potensi ancaman (internal dan eksternal) serta dampaknya terhadap proses bisnis. BUMDes Gua Bau belum menyediakan kerangka kerja dalam dokumen perencanaan strategis

yang proaktif untuk memastikan ketersediaan proses dan sumber daya sehingga tindakan pencegahan dan pemulihan bisnis menjadi lebih efektif. Manajemen kontinuitas bisnis ini penting diterapkan oleh BUMDes Guha Bau karena selain untuk merespon pandemi Covid-19, tetapi bisa juga diterapkan untuk menghadapi berbagai kondisi krisis lainnya.

Manajemen kontinuitas bisnis yang dapat diterapkan BUMDes Guha Bau dalam pengelolaan Desa Wisata Kertayasa yaitu mencakup tiga elemen penting, yaitu *preventive measures* (tindakan pencegahan) dan *preparedness arrangements* (mengatur persiapan) yang dilakukan sebelum terjadi bencana, serta *response options* (pilihan solusi) ketika terjadi bencana. Beberapa langkah yang perlu dilakukan adalah: (1) menentukan prioritas bisnis desa wisata dengan cara menyusun daftar bidang usaha wisata sebagai destinasi wisata unggulan dan pelengkap; (2) mengidentifikasi aset dan input yang penting dalam pengelolaan Desa Wisata yang mencakup sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, teknologi dan aset lainnya; (3) mengidentifikasi *time-critical operations* yaitu waktu-waktu kritis yang membutuhkan perhatian lebih intensif dalam pengelolaan usaha; (4) memetakan risiko internal dan eksternal di semua tingkatan dengan cara membuat daftar peta risiko yang memuat apa dan siapa saja yang kemungkinan terkena dampak; (5) menyiapkan serangkaian rencana mitigasi dan skenario ancaman yang lebih proaktif terhadap ancaman dengan memanfaatkan utilisasi teknologi untuk pemasaran dan pengiriman secara online; (6) menyusun dan memvalidasi *business continuity plan* yang antisipatif dan realistis; (7) menyiapkan prosedur komunikasi; dan (8) menyediakan pelatihan manajemen kontinuitas bisnis bagi pengelola BUMDes, serta (9) mengevaluasi dan merevisi atas implementasi manajemen kontinuitas bisnis setelah krisis terjadi.

D. SIMPULAN

BUMDes Guha Bau memiliki peran penting dalam pemberdayaan ekonomi Desa Kertayasa karena mampu menyerap tenaga kerja, meningkatkan pendapatan desa dan masyarakat, dan berkontribusi dalam pembangunan desa. Faktor-faktor penting yang mendorong kemajuan BUMDes Guha Bau dalam pemberdayaan ekonomi desa mencakup: (1) Bumdes Guha Bau memiliki payung hukum landasan hukum yang kuat mulai dari awal pembentukan; (2) mengedepankan pendekatan musyawarah dalam pengambilan keputusan; (3) struktur organisasi Bumdes terdiri dari berbagai unsur masyarakat, terutama generasi muda dari karang taruna; (4) memiliki Forum Komunikasi Desa Wisata sebagai wadah komunikasi antara Bumdes dengan berbagai pemangku kepentingan; (5) pemberdayaan tenaga kerja lokal dan secara rutin mengembangkan kompetensi mereka; (6) utilisasi teknologi digital untuk pemasaran dan promosi; dan (7) menjalin hubungan kerjasama atau kemitraan dengan lima unsur penta helix (pemerintah, swasta, akademisi, komunitas, dan media).

Namun demikian, BUMDes Guha Bau belum cukup tanggap dalam menyusun strategi untuk mempertahankan usahanya karena perubahan kondisi akibat Covid-19. Strategi yang BUMDes Gua Bahu lakukan masih cenderung sederhana seperti melaksanakan protokol kesehatan; melakukan mitigasi secara sederhana; utilisasi media digital (media sosial) untuk pemasaran; meningkatkan pelayanan; dan mengembangkan usaha baru selain sektor pariwisata. Selain itu, BUMDes Guha Bau belum memiliki strategi proaktif untuk menghadapi berbagai potensi ancaman baik dari internal maupun eksternal. BUMDes Guha Bau belum menyusun *business continuity plan* untuk menjaga keberlangsungan usahanya pada masa krisis. Oleh karena itu, secara praktis pemerintah desa dan pengelola BUMDes Gua Bahu perlu mengembangkan manajemen kontinuitas bisnis yang lebih strategis dan berkelanjutan dalam menghadapi berbagai risiko krisis lainnya di masa sekarang maupun di masa depan. Secara akademis, penelitian ini masih terbatas pada analisis mendalam atas perkembangan BUMDes Guha Bau dan faktor-

faktor yang berperan pada kemajuannya, serta strategi BUMDes Guha Bau dalam mempertahankan keberlangsungan usaha pada saat pandemi Covid-19. Namun penelitian ini belum mengkaji lebih dalam terkait dampak keberadaan BUMDes terhadap pertumbuhan ekonomi desa, peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat desa. Penelitian dampak implementasi kebijakan dapat dilakukan pada jangka waktu satu dekade. Oleh karena itu, kedepan perlu dilakukan penelitian untuk mengukur dampak pemberdayaan ekonomi melalui BuMDes Gua Bahu terhadap peningkatan pertumbuhan ekonomi, kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat di Desa Kertayasa

KONTRIBUSI PENULIS

Susy Ella dan Rosita Novi Andari berkontribusi sama sebagai kontributor utama pada artikel ini. Semua penulis membaca dan menyetujui artikel ini.

DAFTAR REFERENSI

- Auzzir, Z. A. (t.t.). *A Business Continuity Management (BCM) Framework for Disaster Resilient SMEs in Malaysia*. Doctoral dissertation, University of Huddersfield.
- B. Bungin. (2007). *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya Edisi Kedua*. Prenada Media Group.
- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- BPS. (2019). *Indikator Statistik Terkini Provinsi Jawa Barat Edisi Agustus 2019*. <https://jabar.bps.go.id/publication/2019/08/23/cd47a8b6dbd265372ef11c33/indikator-statistik-terkini-provinsi-jawa-barat-2019--edisi-agustus.html>
- BPS. (2020). *Berita Resmi Statistik Agustus 2020*. https://www.bps.go.id/website/materi_ind/materiBrsInd-20200803115017.pdf
- BPS Provinsi Jawa Barat. (2020). *Berita Resmi Statistik Provinsi Jawa Barat 5 Mei 2020*. <https://jabar.bps.go.id/pressrelease/2020/05/05/818/ekonomi-jawa-barat-triwulan-i-2020-tumbuh-2-73-persen.html>
- Creswell, J. W. (2015). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran Edisi Keempat*. Pustaka Pelajar.
- Dabson, B. (2001). Supporting Rural Entrepreneurship. *Federal Reserve Bank of Kansas City Proceedings*, 27, 35–47.
- Dahlberg, R., & Guay, F. (2015). Creating Resilient SMEs: is Business Continuity Management the Answer?. *WIT Transactions on the Built Environment*, 168, 975–984.
- Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat. (2020). *Dinas Pariwisata Jabar Revisi Target Kunjungan 2020*. <https://jabarprov.go.id/index.php/news/38474/2020/07/14/Dinas-Pariwisata-Jabar-Revisi-Target-Kunjungan-2020>
- Escandón-Barbosa, D. M., Urbano, D., Hurtado-Ayala, A., & Dominguez, A. Z. (2019). Formal institutions, Informal Institutions and Entrepreneurial Activity: A Comparative Relationship Between Rural and Urban Areas in Colombia. *Journal of Urban Management*, 8(3), 458–471.
- Hakim, N., Hayati, S., Lumbu, A., Rahmawati, N., & Septiyana, L. (2019). Pemberdayaan Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) dalam Mengembangkan Ekowisata Desa Gunung Rejo Kecamatan Way Ratai. *Dedikasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 235-254. <https://doi.org/10.32332/d.v1i2.1760>
- Hamidi, H., Setijonegoro, F. N., Fujitriartanto, Said, A., Hariosono, Huda, Hardiyanto, A.,

- Waluyanto, B., Lubis, I. S. G., Setiawan, D., Prayitno, H., & Mu'arofah, A. F. (2015). *Indeks Desa Membangun 2015*. Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.
- Henderson, J. (2002). Building the rural economy with high-growth entrepreneurs, *Economic Review. Economic Review, Federal Reserve Bank of Kansas City, 87(Q (III))*, 45–70.
- Herawati, A., Purwaningsih, A., & Handharko, Y. D. (2018). Promoting Village Tourism through the Development of Information Systems. *Review of Integrative Business and Economics Research, 7*, 221–236.
- Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004). Business Continuity Management: Time for a Strategic Role?. *Long Range Planning, 37(5)*, 435–457.
- Hiles, A. (2010). *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*. John Wiley & Sons.
- Hiles, A. (2014). *Business Continuity Management: Global Best Practices*. Rothstein Publishing.
- International Labour Organisation/ILO. (2011). *Multi-hazard business continuity management*.
- Karim, A. (2020). *The Role of Village Tourism in Improving the Community's Economy During the Covid-19 Period in Enrekang District*.
- Kato, M., & Charoenrat, T. (2018). Business Continuity Management of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Thailand. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 27*, 577–587.
- Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. (2018). *Peringkat Indeks Desa Membangun Tahun 2018*. Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.
<https://drive.google.com/file/d/1YnruFhFeYanLEZ0e5XGxIbhuOdOoTX9r/view>
- Korsgaard, S., Müller, S., & Tanvig, H. (2015). Rural Entrepreneurship or Entrepreneurship in the Rural – Between Place and Space. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research., 21*, 5–26. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2013-0205>.
- Madjid, T., Rachmawaty, R., Fachri, M., Agusta, I., Hariyanti, Sukoyo, Mustakim, Dwiatmojo, R., Oktapisty, W., & Azizah, K. (2019). Status Indeks Desa Membangun Provinsi Kabupaten Kecamatan Tahun 2019. In *DJPPMD Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi*. https://drive.google.com/file/d/1qK-PIXOpJLvSN8U6s8q_PpmP8Umtuib_/view
- Madjid, T., Rachmawaty, R., Fachri, M., Wikantosa, B., Nagoro, N. S., Uguy, L. S., Mukhlis, Agusta, I., Hariyanti, Mustakim, Dwiatmojo, R., Azizah, K., & Sukoyo. (2020). Peringkat Status IDM Tahun 2020. In *Peringkat Status IDM Provinsi-Kabupaten-Kecamatan-Desa Tahun 2020*. Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.
https://drive.google.com/file/d/1Rz5Qz-wWCY3_imH_FLom0ORFxYaLBe96/view
- Mani, L., M., A., & Z., H. (2020). Social Capital and Failure in Village-Owned Enterprise: A Case Study of Cangkudu Village, Balaraja District, Banten-Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13(7)*, 405–415.
- OECD. (2020). *Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19). Tackling Coronavirus (COVID-19): Contributing to a Global Effort*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>
- Omar, A. R. C., Ishak, S., & Jusoh, M. A. . (2020). The impact of Covid-19 Movement Control Order on SMEs' businesses and survival strategies. *GEOGRAFIA OnlineTM Malaysian Journal of Society and Space, 16(2)*, 139–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.17576/geo-2020-1602-11>

- Pemerintah Desa Kertayasa. (2020). *Desa Wisata Kertayasa Kecamatan Cijulang Kabupaten Pangandaran Provinsi Jawa Barat*. Pemerintah Desa Kertayasa.
- Pusat Informasi dan Koordinasi Covid-19 Jawa Barat. (2020). *Data Covid Jawa Barat*. <https://pikobar.jabarprov.go.id/data>
- Qiu, R. T., Park, J., Li, S., & Song, H. (2020). Social Costs of Tourism During the COVID-19 Pandemic. *Annals of Tourism Research*, 84.
- Raharjana, D., T., R., & Anshori, H., A., A. (2020). *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Desa/Kampung Wisata di Indonesia [PowerPoint slides]*. Desa Wisata Institute. <https://desawisatainstitute.com/riset/>
- Reuter, C. (2015). Towards Efficient Security: Business Continuity Management in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management (IJISCRAM)*, 7(3), 69–79.
- Riadil, I. G. (2020). Tourism Industry Crisis and its Impacts: Investigating the Indonesian Tourism Employees Perspectives' in the Pandemic of COVID-19. *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas dan Perjalanan*, 4(2), 98–108.
- Satgas Covid-19. (2020). *Dasboard Kasus Covid-19 Provinsi Jawa Barat*. <https://pikobar.jabarprov.go.id/data>
- Schnell, I., Greenberg, Z., Arnon, S., & Shamai, S. (2015). Entrepreneurship in the Periphery and Local Growth: the Case of Northern Israel. *Geojournal*. <https://doi.org/10.1007/s10708-015-9676-9>.
- Sigala M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and Implications for Advancing and Resetting Industry and Research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Sukasmanto. (2020). *Desa Menata Program Jaring Pengaman Sosial Ekonomi Dampak Pandemi Covid-19*. Akademi Desa 4.0.
- Tilaar, M. J. I. (2020). *The Tourism Industry in A Developing Destination in Time of Crisis: The Impact of COVID-19 Pandemic on The Tourism Industry in North Sulawesi, Indonesia*. UPPSALA UNIVERSITET.
- Wachyuni, S. S. Kusumaningrum, D. A. (2020). The Effect of COVID-19 Pandemic: How are the Future Tourist Behavior? *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 67–76.
- Zhu, H., & Deng, F. (2020). How to Influence Rural Tourism Intention by Risk Knowledge during COVID-19 Containment in China: Mediating Role of Risk Perception and Attitude. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10).