

PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PROSES OPTIMALISASI BUMDES MAJU BERSAMA DI DESA SUNGGAL KANAN

Rizky Akbar¹, Dr. Agus Suriadi. S.Sos., M.Si²

¹² Prodi Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Oktober 2026

Revised Oktober 2026

Accepted Oktober 2026

Available Oktober 2026

abay1410@gmail.com,

agus4@usu.ac.id

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Cahaya Ilmu
Bangsa Institute*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum optimalnya pengelolaan BUMDes Maju Bersama di Desa Sunggal Kanan, Kecamatan Sunggal, Kabupaten Deli Serdang, yang baru aktif kembali setelah mengalami kevakuman selama kurang lebih lima tahun dan memperoleh badan hukum pada Februari 2025. Kondisi ini mencerminkan permasalahan yang umum terjadi pada BUMDes di Indonesia, di mana rendahnya partisipasi masyarakat menjadi salah satu faktor utama yang menghambat optimalisasi kelembagaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis partisipasi masyarakat dalam proses penguatan BUMDes Maju Bersama sebagai upaya optimalisasi lembaga ekonomi desa. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling, melibatkan kepala BUMDes, sekretaris desa, dan anggota masyarakat Desa Sunggal Kanan. Analisis data menggunakan dua kerangka teori secara komplementer, yaitu teori partisipasi masyarakat Cohen dan Uphoff

(1980) yang membagi partisipasi ke dalam empat dimensi pengambilan keputusan, pelaksanaan, pemanfaatan manfaat, dan evaluasi serta Arnstein's Ladder of Citizen Participation (1969). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam dimensi pengambilan keputusan telah terbentuk secara prosedural melalui forum Musrenbang, namun belum berkembang menjadi partisipasi yang substantif. Partisipasi dalam pelaksanaan bersifat episodik dan hanya terjadi pada tahap awal program. Partisipasi dalam pemanfaatan manfaat masih berada pada tahap orientasi dan harapan karena BUMDes belum beroperasi secara aktif, serta partisipasi dalam evaluasi masih bersifat informal dan tidak terstruktur. Berdasarkan kerangka Arnstein, tingkat partisipasi masyarakat berada pada level tokenisme, khususnya pada tangga 3 (Informasi) dan tangga 4 (Konsultasi). Penelitian ini merekomendasikan pembentukan forum evaluasi BUMDes yang rutin dan terbuka, pengembangan mekanisme pertanggungjawaban publik yang transparan, serta pembukaan kanal partisipasi alternatif berbasis dusun agar partisipasi masyarakat dapat berkembang menuju level partnership.

Kata Kunci: Partisipasi Masyarakat, BUMDes, Penguatan Kelembagaan.

ABSTRACT

This study was motivated by the suboptimal management of BUMDes Maju Bersama in Sunggal Kanan Village, Sunggal District, Deli Serdang Regency, which resumed its operations after approximately five years of inactivity and obtained its legal status in February 2025. The study aims to identify and analyze community participation in the process of strengthening BUMDes Maju Bersama as an effort to optimize the village-owned enterprise. This study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, observations,

and documentation studies. Informants were selected using purposive sampling, involving the head of BUMDes, the village secretary, and members of the Sunggal Kanan Village community. Data were analyzed using Cohen and Uphoff's (1980) theory of community participation and Arnstein's Ladder of Citizen Participation (1969). The findings indicate that community participation in decision-making has been procedurally established through the Musrenbang forum but has not yet developed into substantive participation. Participation in implementation remains episodic, participation in benefit-sharing is still at the stage of expectations because the BUMDes has not yet operated actively, and participation in evaluation remains informal and unstructured. Based on Arnstein's framework, the level of community participation is categorized as tokenism, particularly at rung 3 (Informing) and rung 4 (Consultation). The study recommends establishing regular and open BUMDes evaluation forums, developing transparent public accountability mechanisms, and providing alternative participation channels at the hamlet level to promote community participation toward the partnership level.

Keywords: Community Participation, BUMDes, Institutional Strengthening.

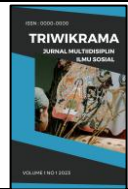
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Desa merupakan sebuah tempat yang memiliki sumber alam melimpah, dikarenakan potensi yang ada besar bisa menjadikan desa itu meningkatkan aspek kehidupan yang ada, tetapi mereka mengalami kurangnya pembangunan yang membuat adanya hambatan atau tidak maksimal dalam mengelola sumber alam tersebut. Kondisi desa juga kualitas sumber daya manusia yang belum optimal dalam pengelolaan potensi desa yang bisa dibilang tidak terlalu potensial dan memerlukan pemberdayaan, maka dari itu membutuhkan yang namanya pembangunan desa agar dapat menjadi desa mandiri sehingga mereka bisa meningkatkan taraf hidup mereka. Dalam pembangunan desa masyarakat perlu dilibatkan dalam partisipasi ke pembangunan desa dengan melakukan sistem perencanaan yang dimulai dari bawah yaitu; (Bottom Up Planning), jadi masyarakat desa sendiri yang menentukan mau masa depan apa yang mereka rencanakan (Ariadi, 2019). Tidak dapat dipungkiri bahwasannya banyak desa yang kurang memadai dalam mengelola sumber nya karena kurangnya dari pemberdayaan dan pembangunan yang dapat membantu mereka meningkatkan aspek kehidupannya. Persentase penduduk miskin perdesaan mencapai 11,03 persen, atau menurun dibandingkan September 2024 yang sebesar 11,34 persen (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2025). Menurut data resmi (Badan Pusat Statistik, 2025), persentase penduduk miskin nasional mencapai 8,47 persen (turun 0,10 persen poin dari September 2024), dengan jumlah penduduk miskin sekitar 23,85 juta jiwa.

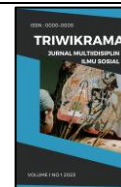
Meskipun secara nasional angka kemiskinan menunjukkan tren penurunan, keberlanjutan capaian ini sangat bergantung pada ketahanan ekonomi di tingkat unit terkecil, yaitu desa. Desa Sunggal Kanan merupakan salah satu wilayah yang memiliki potensi besar namun masih menghadapi tantangan dalam kemandirian ekonomi. Saat ini, Desa Sunggal Kanan berada pada momentum krusial yaitu tahap perencanaan pengembangan BUMDes. Karena keberhasilan sebuah lembaga ekonomi desa sangat ditentukan sejak fase awal (perencanaan), maka keterlibatan aktif masyarakat di tahap ini menjadi kunci utama agar BUMDes tersebut nantinya benar-benar mampu menjawab kebutuhan ekonomi warga setempat. Untuk menjaga tren penurunan angka kemiskinan tersebut dan mempercepat kemandirian ekonomi, negara mempertegas komitmennya melalui, komitmen negara dalam mendorong pembangunan desa secara partisipatif ditegaskan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Undang-undang ini memberikan kewenangan kepada desa untuk mengelola potensi dan sumber daya yang dimiliki secara mandiri, termasuk melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen penguatan ekonomi desa. Dengan demikian, peran serta masyarakat menjadi elemen penting dalam pelaksanaan pembangunan desa sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan tersebut. Hingga 2025, tercatat lebih dari 71.314 unit BUMDes dan BUMDes Bersama di seluruh Indonesia menurut Sistem Informasi Desa Kementerian Desa PDTT, dengan peningkatan signifikan dari tahun-tahun sebelumnya (SID Kemendes, 2026). Namun, meskipun jumlahnya masif, hanya sekitar 33.588 BUMDes yang telah



berbadan hukum per September 2025, menandakan bahwa sebagian besar masih menghadapi kendala dalam operasionalisasi dan keberlanjutan (Ameliya, 2025). Rendahnya tingkat optimalisasi ini sering kali disebabkan oleh minimnya partisipasi aktif masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, sehingga BUMDes belum mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap penurunan kemiskinan pedesaan. Rendahnya tingkat optimalisasi ini sering kali disebabkan oleh minimnya partisipasi aktif masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, sehingga BUMDes belum mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap penurunan kemiskinan pedesaan.

Untuk mendukung pelaksanaan kewenangan desa tersebut, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah 2014 menegaskan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pembangunan, termasuk pembangunan di wilayah perdesaan. Undang-undang ini menempatkan pemerintah daerah sebagai pihak yang memiliki peran strategis dalam membina, memfasilitasi, dan mengawasi pelaksanaan pembangunan desa agar selaras dengan kebijakan nasional dan kebutuhan lokal. Dalam konteks ini, sinergi antara pemerintah daerah, pemerintah desa, dan masyarakat menjadi faktor penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan pembangunan desa, termasuk pengelolaan BUMDes, dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Salah satu strategi utama dalam pembangunan ekonomi desa adalah memperkuat kapasitas warga melalui lembaga ekonomi lokal yang mampu mengelola potensi desa secara mandiri. Untuk mengatasi hal ini desa harus memiliki sebuah lembaga yang bernama BUMDES, dalam Bab X Undang-Undang Desa, pemerintah memberikan kewenangan kepada desa untuk mendirikan BUMDes sebagai lembaga usaha yang dikelola dan dibiayai oleh desa. Intinya, undang-undang tersebut menegaskan bahwa desa boleh memanfaatkan sebagian kekayaannya sebagai modal usaha untuk mengelola aset dan berbagai layanan ekonomi yang dapat menunjang kesejahteraan warganya. Di sisi lain, regulasi itu juga menempatkan BUMDes sebagai alat bagi desa untuk memperkuat fungsi pemberdayaan masyarakat. Melalui BUMDes, desa diharapkan bisa menciptakan ruang partisipasi, memberikan dukungan terhadap inisiatif ekonomi warga, dan menjadi jembatan agar kegiatan ekonomi di desa semakin tumbuh. Gagasan ini muncul sebagai respons terhadap pengalaman sebelumnya, di mana program pemberdayaan sering kali bergantung pada pemerintah, sehingga BUMDes dipandang sebagai cara baru untuk menghidupkan kembali ekonomi lokal. Karena peran tersebut, BUMDes dianggap strategis bagi desa. Lembaga ini diyakini mampu menambah pendapatan desa dan memperkuat kemampuan desa dalam membiayai pembangunan berbasis prakarsa masyarakat. Dengan begitu, desa tidak hanya mengandalkan bantuan dari luar, tetapi bisa mendorong kemandirian ekonomi warganya (Satar dan Al Fariqi, 2021).

Muncul dan berkembangnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat dipahami sebagai salah satu bentuk perwujudan inisiatif partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa, bukan sebagai modal bisnis yang dimonopoli oleh kelompok tertentu. Keberadaan BUMDes merepresentasikan kontribusi kolektif warga dalam upaya pengelolaan potensi ekonomi desa. Oleh karena itu, tingkat partisipasi aktif masyarakat menjadi faktor penting yang menentukan sejauh mana BUMDes dapat beroperasi secara efektif dan berkelanjutan (Hayati & Bariroh, 2021). Salah satu pilar utama dalam keberhasilan suatu lembaga adalah partisipasi anggotanya, yang oleh Keith Davis (dalam Sastropetro, 1988) didefinisikan sebagai keterlibatan mental dan emosional individu dalam suatu kelompok. Keterlibatan tersebut mendorong kesediaan anggota untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama serta menerima tanggung jawab atas keputusan yang diambil. Dalam konteks pengelolaan BUMDes, partisipasi masyarakat dalam berbagai tahapan kegiatan usaha menjadi aspek penting yang memengaruhi keberlangsungan dan kinerja lembaga. Dengan



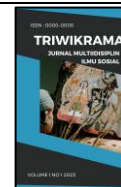
demikian, BUMDes memiliki potensi untuk berperan sebagai penggerak peningkatan kesejahteraan masyarakat desa apabila didukung oleh partisipasi masyarakat yang memadai (Rismanita & Pradana, 2022).

Bukti empiris dari penelitian terkini menegaskan bahwa pengelolaan BUMDes yang efektif, didukung oleh pemberdayaan dan partisipasi masyarakat yang aktif, memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi desa, termasuk peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta kontribusi tidak langsung pada pengentasan kemiskinan melalui penciptaan lapangan kerja dan penguatan ekonomi lokal (Natoil et., al., 2025). Namun, studi kasus di berbagai desa menunjukkan bahwa rendahnya tingkat partisipasi masyarakat ditambah dengan keterbatasan kapasitas manajerial dan diversifikasi usaha sering kali menyebabkan kinerja BUMDes belum optimal, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pengurangan kemiskinan masih terbatas, meskipun unit usaha tertentu tetap mampu menyerap tenaga kerja lokal dan mendukung pendapatan desa (Sitorus et al., 2025). Meskipun demikian, potensi tersebut belum sepenuhnya terealisasi di tingkat lokal, termasuk di Desa Sunggal Kanan, Kecamatan Sunggal, Kabupaten Deli Serdang, di mana BUMDes masih berada pada tahap awal pengembangan dengan kendala utama berupa rendahnya partisipasi masyarakat dan keterbatasan sumber daya manusia. Kondisi ini menimbulkan urgensi penelitian untuk mengkaji peran partisipasi masyarakat sebagai katalisator optimalisasi BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi warga.

Namun demikian, potensi besar BUMDes yang didukung oleh partisipasi aktif masyarakat tersebut belum sepenuhnya terealisasi di tingkat lokal. Hal ini terlihat pada kondisi riil yang terjadi di Desa Sunggal Kanan keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sunggal Kanan belum menunjukkan kinerja yang optimal. Beberapa kendala masih dihadapi dalam pengelolaannya, antara lain keterbatasan kualitas sumber daya manusia serta belum maksimalnya partisipasi masyarakat dalam mendukung kegiatan BUMDes. Rendahnya keterlibatan masyarakat berdampak pada lambatnya perkembangan program usaha yang dijalankan. Selain itu, keterbatasan alokasi dana desa untuk BUMDes turut menjadi faktor penghambat dalam merealisasikan berbagai rencana pengembangan usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes masih menghadapi tantangan yang berpengaruh terhadap perannya dalam meningkatkan pendapatan desa dan kesejahteraan ekonomi masyarakat (Riyanti et al., 2021).

BUMDes Desa Sunggal Kanan saat ini berada pada tahap awal pengembangan program usaha yang mulai diarahkan pada pelibatan masyarakat desa secara lebih langsung. Pengelolaan usaha desa direncanakan untuk melibatkan warga dalam pemanfaatan potensi lokal, baik di sektor pertanian maupun peternakan. Kondisi ini menunjukkan adanya upaya awal BUMDes untuk menggerakkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi desa, meskipun pelaksanaannya masih berada pada tahap perencanaan dan pengembangan awal. Meskipun langkah awal perencanaan telah disusun, implementasi di lapangan masih menemui jalan buntu. Desa Sunggal Kanan, Kecamatan Sunggal, Kabupaten Deli Serdang. Berdasarkan data awal dan pengamatan pendahuluan peneliti, kegiatan BUMDes di desa ini belum berjalan secara aktif dan belum menunjukkan perkembangan yang signifikan. Hingga saat ini, peran BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa dalam mendorong kegiatan ekonomi masyarakat masih terbatas, terutama karena belum meluasnya keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan maupun pemanfaatan unit usaha BUMDes. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam optimalisasi BUMDes yang berkaitan dengan tingkat partisipasi masyarakat, sehingga berdampak pada belum optimalnya kontribusi BUMDes terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa.

Secara konseptual, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dipandang memiliki potensi besar sebagai motor penggerak perekonomian desa dan instrumen peningkatan kesejahteraan masyarakat. Melalui pengelolaan yang baik, BUMDes diharapkan mampu mengoptimalkan potensi



ekonomi lokal serta memberikan kontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun, dalam praktiknya, peran ideal tersebut belum sepenuhnya terwujud di Desa Sunggal Kanan. Berbagai kendala, seperti keterbatasan kualitas sumber daya manusia dan belum optimalnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes, menyebabkan kinerja BUMDes belum berjalan secara maksimal. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal BUMDes dan realitas pelaksanaannya di lapangan, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk mengkaji lebih jauh bagaimana peran partisipasi masyarakat dalam optimalisasi pengelolaan BUMDes di Desa Sunggal Kanan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan BUMDes di Desa Sunggal Kanan tidak hanya berkaitan dengan keterbatasan modal dan pengelolaan usaha, tetapi juga erat kaitannya dengan tingkat partisipasi masyarakat dalam setiap tahapan pengelolaan BUMDes. Rendahnya keterlibatan masyarakat berpotensi memengaruhi keberlanjutan usaha desa serta manfaat ekonomi yang dapat dirasakan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian mengenai partisipasi masyarakat dalam penguatan BUMDes menjadi penting dilakukan untuk memahami bentuk keterlibatan masyarakat serta tingkat partisipasi yang terjadi dalam optimalisasi BUMDes di Desa Sunggal Kanan.

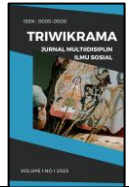
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena sosial yang berkaitan dengan partisipasi masyarakat dalam optimalisasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) serta pengaruhnya terhadap kesejahteraan ekonomi masyarakat desa. Penelitian kualitatif sendiri didefinisikan sebagai suatu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk menangkap makna, pengalaman, sikap, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena tertentu dalam konteks kehidupan sehari-hari mereka, serta menggali realitas sosial yang kompleks dan dinamis melalui data deskriptif berupa kata-kata, narasi, dan observasi (Ultavia et al., 2023).

HASIL & PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, masyarakat yang hadir dalam kegiatan Musrenbang umumnya berasal dari unsur masyarakat desa, perangkat desa, tokoh masyarakat, serta kelembagaan desa lainnya. Dalam kegiatan tersebut, masyarakat menyampaikan berbagai usulan pembangunan yang dianggap penting untuk mendukung perkembangan desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Usulan masyarakat yang disetujui selanjutnya dijadikan sebagai bagian dari rencana kerja pembangunan desa.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam kegiatan Musrenbang masih belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut terlihat dari masih adanya masyarakat yang kurang aktif menghadiri kegiatan musyawarah maupun menyampaikan pendapat secara langsung dalam forum musyawarah desa. Sebagian masyarakat masih cenderung pasif dan hanya mengikuti hasil keputusan yang telah dibahas dalam musyawarah. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kesibukan masyarakat dalam pekerjaan sehari-hari, kurangnya pemahaman masyarakat mengenai pentingnya partisipasi dalam pembangunan desa, serta masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk ikut terlibat dalam kegiatan Musrenbang. Selain itu, tidak seluruh masyarakat memiliki keberanian untuk menyampaikan pendapat dalam forum musyawarah desa. Meskipun demikian, pemerintah desa tetap berupaya meningkatkan partisipasi masyarakat melalui pelaksanaan Musrenbang desa secara rutin dan pemberian kesempatan kepada masyarakat untuk menyampaikan aspirasi pembangunan desa. Dengan adanya



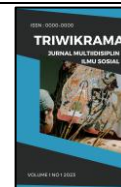
keterlibatan masyarakat dalam proses musyawarah desa, diharapkan pembangunan desa dan pengelolaan BUMDes di Desa Sunggal Kanan dapat berjalan secara lebih partisipatif, sesuai kebutuhan masyarakat, dan mendukung optimalisasi pembangunan desa.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes di Desa Sunggal Kanan telah mulai berkembang melalui keterlibatan masyarakat dalam musyawarah desa, penyampaian usulan, dan dukungan terhadap program usaha desa. Akan tetapi, partisipasi masyarakat tersebut masih belum berjalan secara maksimal karena keterlibatan masyarakat masih terbatas pada tahap penyampaian aspirasi dan belum sepenuhnya terlibat dalam pengelolaan, pengawasan, maupun pengambilan keputusan secara langsung terhadap program-program BUMDes.

Temuan Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sulistiyo, 2019) yang menyatakan bahwa Musrenbang merupakan forum perencanaan pembangunan yang bersifat partisipatif dan menjadi sarana masyarakat dalam menyampaikan kebutuhan pembangunan desa. Partisipasi masyarakat dalam Musrenbang dinilai penting untuk menciptakan sinkronisasi antara kebutuhan masyarakat dengan program pembangunan yang direncanakan pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam memberikan saran dan masukan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap penyusunan program kerja desa. Dengan demikian, partisipasi masyarakat dalam tahap pengambilan keputusan telah berjalan, meskipun masih perlu ditingkatkan agar lebih banyak aspirasi masyarakat dapat terakomodasi secara optimal. Selain itu, penelitian Agustin & Rahaju (2016) juga menjelaskan bahwa rendahnya tingkat kehadiran masyarakat dalam Musrenbang menjadi salah satu hambatan dalam mewujudkan pembangunan desa yang partisipatif. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan sosialisasi dan keterlibatan masyarakat agar proses perencanaan pembangunan desa dapat berjalan lebih efektif. Selain berasal dari masyarakat, usulan rencana kerja program dan kegiatan juga datang dari pemerintah kabupaten, kota, desa, maupun provinsi. Berbagai usulan tersebut selanjutnya dibahas dalam forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) bersama masyarakat serta lembaga kemasyarakatan desa/kelurahan. Melalui forum tersebut, program yang dinilai sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan prioritas pembangunan akan disepakati untuk dilaksanakan di desa maupun kelurahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses perencanaan pembangunan telah melibatkan berbagai pihak melalui mekanisme musyawarah, sehingga keputusan yang dihasilkan diharapkan lebih partisipatif dan tepat sasaran.

Selanjutnya, hasil Musrenbang desa dan kelurahan dituangkan ke dalam dokumen perencanaan yang memuat usulan program untuk diajukan kepada pemerintah tingkat atas. Dokumen tersebut menjadi dasar pengusulan pembiayaan yang bersumber dari APBD Kabupaten/Kota, APBD Provinsi, APBN, maupun sumber pendanaan lain seperti perusahaan swasta yang berinvestasi di desa atau kelurahan. Kepemilikan dokumen hasil Musrenbang ini menunjukkan adanya tertib administrasi dalam perencanaan pembangunan serta menjadi bukti bahwa aspirasi masyarakat telah diakomodasi ke dalam proses penganggaran pembangunan secara berjenjang.

Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan pengelolaan BUMDes merupakan wujud partisipasi masyarakat pada tahap implementasi program yang telah direncanakan. Dalam tahap ini, masyarakat berperan melalui dukungan tenaga, pemikiran, kerja sama, serta pemanfaatan unit usaha yang dijalankan BUMDes. Keikutsertaan masyarakat menjadi unsur penting karena keberhasilan pengelolaan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh pengurus, tetapi juga oleh dukungan masyarakat sebagai bagian dari pemilik usaha desa. Berdasarkan hasil penelitian di Desa Sunggal Kanan, keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan pengelolaan BUMDes sudah terlihat, namun belum optimal. Sebagian masyarakat mendukung keberadaan BUMDes dengan memanfaatkan layanan usaha yang tersedia dan turut membantu dalam kegiatan tertentu. Akan



tetapi, keterlibatan secara langsung dalam kegiatan operasional masih didominasi oleh pengurus inti. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh kesibukan masyarakat dalam pekerjaan utama, rendahnya pemahaman mengenai peran masyarakat dalam BUMDes, serta belum maksimalnya sosialisasi yang dilakukan.

a. Faktor Pendukung

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Suriadi et al. (2015) yang menyatakan bahwa keterlibatan masyarakat dalam proses musyawarah desa menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pengelolaan BUMDes. Semakin tinggi keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, maka semakin besar pula rasa memiliki masyarakat terhadap program yang dijalankan. Faktor pendukung lainnya adalah adanya struktur organisasi BUMDes yang telah terbentuk, terdiri dari direktur, sekretaris, bendahara, kepala unit usaha, pengawas, dan penasehat. Struktur tersebut menjadi dasar dalam pembagian tugas dan tanggung jawab pengelolaan BUMDes agar kegiatan usaha dapat berjalan lebih terarah. Dengan juga adanya potensi sumber daya alam dan dukungan dari masyarakat dan pemerintah desa memudahkan dalam menjalin kerjasama.

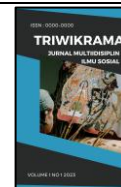
b. Faktor Penghambat

Di samping faktor pendukung, terdapat pula beberapa faktor penghambat partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. Salah satu strategi dalam penyelenggaraan program di Desa Sunggal Kanan diawali dengan Musyawarah Desa yang menghadirkan tokoh-tokoh masyarakat, Lembaga Desa, BPD, dan Wali Amanah Desa dalam rangka penggalan gagasan. Dari gagasan tersebut, dapat diketahui permasalahan yang ada di desa dan dapat disimpulkan kebutuhan apa saja yang diperlukan oleh masyarakat. Dari hasil pengkajian tersebut didapatkan masalah utama atau issue strategis dalam pelaksanaan pembangunan yang dilakukan oleh desa Sunggal Kanan adalah:

1. Belum memadainya sarana prasarana desa seperti infrastruktur jalan, pendidikan maupun ekonomi, kesehatan, dan komunikasi.
2. Masih rendahnya kapasitas perangkat desa dalam penyelenggaraan Pemerintah Desa.
3. Kapasitas kelembagaan desa masih rendah.
4. Terbatasnya pembinaan generasi muda desa.
5. Tingkat penyerapan tenaga kerja masih sangat rendah.
6. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan desa.
7. Adanya yang ngerangkap lebih dari satu jabatan.
8. Terbatasnya anggaran.

Dengan penelitian (Iriantje et al., 2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes sangat dipengaruhi oleh dukungan pemerintah desa, kapasitas pengelola, serta keterlibatan masyarakat dalam setiap kegiatan usaha desa. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa kurangnya sosialisasi dan rendahnya pemahaman masyarakat menjadi hambatan dalam meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap program BUMDes.

Berdasarkan hasil penelitian di Desa Sunggal Kanan, pengelolaan BUMDes sebelumnya pernah mengalami kendala dalam pelaksanaan program usaha, khususnya pada unit usaha simpan pinjam. Kondisi tersebut menyebabkan pengelolaan BUMDes pada periode sebelumnya belum berjalan secara optimal. Selain itu, keterbatasan pengalaman pengelola dan belum tepatnya pengelolaan usaha menjadi faktor yang memengaruhi perkembangan BUMDes pada saat itu. Seiring berjalannya waktu, pemerintah desa bersama pengurus BUMDes mulai melakukan berbagai upaya perbaikan untuk mengoptimalkan kembali pengelolaan BUMDes. Upaya tersebut dilakukan melalui pembentukan kembali struktur pengurus, peningkatan perencanaan program usaha, serta



pengembangan potensi desa yang dianggap memiliki peluang untuk dikembangkan sebagai usaha BUMDes. Pemerintah desa juga mulai mendorong pengembangan usaha yang disesuaikan dengan potensi lokal masyarakat Desa Sunggal Kanan, seperti sektor pertanian, pengolahan hasil pertanian, peternakan, dan usaha produktif masyarakat lainnya.

Selain itu, upaya optimalisasi juga dilakukan melalui peningkatan partisipasi masyarakat dalam kegiatan musyawarah dan pelaksanaan program BUMDes. Pemerintah desa berupaya melibatkan masyarakat dalam penyampaian usulan program serta mendorong masyarakat untuk mendukung pengembangan usaha desa. Keterlibatan masyarakat dinilai penting karena keberhasilan pengelolaan BUMDes tidak hanya bergantung pada pengurus, tetapi juga pada dukungan dan partisipasi masyarakat desa secara langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi pengelolaan BUMDes di Desa Sunggal Kanan masih berada dalam tahap pengembangan dan perbaikan. Dalam proses optimalisasi bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes dipengaruhi oleh dukungan berbagai pihak, terutama pemerintah desa, pengurus, dan masyarakat dalam menjaga keberlanjutan usaha desa. Penguatan kelembagaan serta kerja sama antar pemangku kepentingan dinilai menjadi faktor penting dalam mendukung pengelolaan BUMDes yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga menyatakan bahwa penguatan kelembagaan dan pemberdayaan masyarakat menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan dalam mengoptimalkan pengelolaan BUMDes secara berkelanjutan (Yunardi et al., 2019).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Desa Sunggal Kanan, partisipasi masyarakat dalam penguatan BUMDes dapat dianalisis menggunakan teori partisipasi masyarakat menurut Cohen dan Uphoff yang membagi partisipasi masyarakat ke dalam empat tahapan, yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan (decision making), pelaksanaan (implementation), pemanfaatan hasil (benefit), dan evaluasi (evaluation). Analisis ini dilakukan untuk melihat sejauh mana keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes di Desa Sunggal Kanan.

1. Pengambilan Keputusan

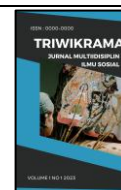
Diketahui bahwa masyarakat diberikan kesempatan untuk ikut menyampaikan pendapat dan usulan dalam kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbang). Pemerintah desa melibatkan masyarakat dalam pembahasan program pembangunan desa termasuk pengembangan BUMDes. Selain itu, masyarakat Desa Sunggal Kanan juga menyampaikan bahwa mereka pernah dilibatkan dalam musyawarah terkait pengembangan BUMDes dan diberikan kesempatan untuk menyampaikan usulan usaha yang dapat dikembangkan oleh desa.

2. Pelaksanaan

Partisipasi masyarakat dalam tahap pelaksanaan terlihat melalui keterlibatan masyarakat dalam kegiatan gotong royong, sosialisasi awal BUMDes, dan dukungan masyarakat terhadap program pengembangan usaha desa. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa masyarakat telah ikut terlibat dalam kegiatan awal pengembangan BUMDes, khususnya pada kegiatan sosial dan sosialisasi program. Keterlibatan masyarakat dalam bentuk tenaga dan kehadiran menunjukkan adanya partisipasi masyarakat pada tahap pelaksanaan program. Menurut teori Cohen dan Uphoff, partisipasi pada tahap implementation merupakan keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan program pembangunan baik dalam bentuk tenaga, pikiran, maupun dukungan terhadap kegiatan pembangunan. Dalam penelitian ini, partisipasi masyarakat terlihat melalui keterlibatan masyarakat dalam kegiatan gotong royong dan dukungan terhadap pengembangan BUMDes.

3. Pemanfaatan Hasil

Partisipasi dalam pemanfaatan manfaat (benefit sharing), yang berkaitan dengan sejauh mana masyarakat terlibat dalam menikmati hasil dari program yang dilaksanakan, baik dalam bentuk manfaat ekonomi, sosial, maupun akses terhadap layanan yang dihasilkan. Namun



demikian, perlu dicatat bahwa pada saat penelitian ini dilakukan, BUMDes Maju Bersama Desa Sunggal Kanan masih berada pada tahap perencanaan dan pengembangan awal, sehingga unit usaha belum beroperasi secara aktif.

4. Evaluasi

Partisipasi masyarakat dalam tahap evaluasi terlihat dari adanya kritik, saran, dan harapan masyarakat terhadap pengembangan BUMDes ke depannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Desa Sunggal Kanan, tingkat partisipasi masyarakat dalam penguatan BUMDes dapat dianalisis menggunakan teori Arnstein's Ladder of Citizen Participation. Teori ini menjelaskan bahwa partisipasi masyarakat terdiri dari delapan tingkatan partisipasi, mulai dari tingkat paling rendah hingga tingkat partisipasi penuh masyarakat dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, masyarakat Desa Sunggal Kanan telah diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan musyawarah desa, menyampaikan usulan, memberikan pendapat, serta ikut dalam kegiatan sosialisasi dan pelaksanaan awal program BUMDes. Akan tetapi, masyarakat belum memiliki kewenangan penuh dalam menentukan keputusan akhir terhadap program usaha yang akan dijalankan.

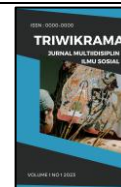
Berdasarkan temuan di lapangan, partisipasi masyarakat di Desa Sunggal Kanan sebagian besar berada pada tingkatan tokenism, khususnya pada tangga ke 3 (Informing) dan tangga ke 4 (Consultation). Masyarakat diberi informasi tentang keberadaan dan rencana BUMDes serta diajak berkonsultasi melalui forum Musrenbang. Namun, masukan mereka belum selalu menjadi dasar utama pengambilan keputusan akhir, yang masih didominasi oleh aparat desa dan pengurus BUMDes.

Arnstein (1969) menegaskan bahwa partisipasi yang stagnan di level tokenism bukan semata-mata persoalan kemauan masyarakat, melainkan akibat dari desain struktural yang memang tidak mendistribusikan kekuasaan secara nyata. Dalam konteks BUMDes Maju Bersama, terdapat setidaknya tiga kondisi struktural yang menyebabkan partisipasi tidak dapat naik ke tangga yang lebih tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai partisipasi masyarakat dalam proses penguatan BUMDes sebagai upaya optimalisasi pengelolaan BUMDes di Desa Sunggal Kanan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan telah terlihat melalui keterlibatan masyarakat dalam kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbang). Masyarakat diberikan kesempatan untuk menyampaikan usulan, aspirasi, dan kebutuhan yang berkaitan dengan pembangunan desa serta pengembangan BUMDes. Namun demikian, keterlibatan masyarakat dalam kegiatan musyawarah masih belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat masyarakat yang kurang aktif dalam menyampaikan pendapat maupun menghadiri kegiatan musyawarah desa.
2. Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan pengelolaan BUMDes telah dilakukan melalui dukungan masyarakat terhadap kegiatan usaha desa dan keterlibatan dalam beberapa program BUMDes. Akan tetapi, pelaksanaan kegiatan masih lebih banyak dijalankan oleh pengurus inti dan pemerintah desa sehingga keterlibatan masyarakat secara langsung masih perlu ditingkatkan.
3. Partisipasi masyarakat dalam pemanfaatan manfaat BUMDes menunjukkan bahwa masyarakat dapat merasakan manfaat keberadaan BUMDes, khususnya dalam mendukung kegiatan ekonomi masyarakat dan



4. pengembangan potensi desa. Namun, manfaat tersebut belum dirasakan secara merata oleh seluruh masyarakat karena pengembangan unit usaha BUMDes masih belum optimal. Tetapi, manfaat yang dimaksud seperti adanya usaha yang bekerjasama dengan usaha-usaha masyarakat, lalu juga dapat membuka peluang kerja walaupun masih skala kecil.
5. Faktor pendukung partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes yaitu adanya dukungan pemerintah desa, potensi sumber daya alam desa, serta dukungan masyarakat terhadap pengembangan BUMDes. Sedangkan faktor penghambatnya meliputi rendahnya pemahaman masyarakat mengenai fungsi BUMDes, kurangnya sosialisasi, keterbatasan kemampuan pengelola, serta rendahnya keterlibatan masyarakat dalam kegiatan BUMDes.
6. Berdasarkan teori partisipasi Cohen dan Uphoff, partisipasi masyarakat di Desa Sunggal Kanan telah terlihat pada tahap pengambilan keputusan, pelaksanaan, pemanfaatan manfaat, dan evaluasi. Akan tetapi, tingkat partisipasi masyarakat masih belum berjalan secara maksimal pada seluruh tahapan partisipasi.
7. Berdasarkan teori Arnstein's Ladder of Citizen Participation, tingkat partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes di Desa Sunggal Kanan berada pada tingkat consultation. Masyarakat telah diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi dan usulan, namun masyarakat belum memiliki kewenangan penuh dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan BUMDes.
8. Upaya optimalisasi pengelolaan BUMDes dilakukan melalui perbaikan sistem pengelolaan, pengembangan usaha berbasis potensi lokal desa, pembentukan kembali pengurus BUMDes, serta peningkatan keterlibatan masyarakat dalam mendukung program usaha desa. Upaya tersebut menunjukkan adanya komitmen pemerintah desa dan pengurus BUMDes dalam memperkuat keberadaan BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa.

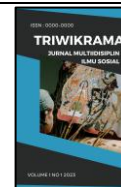
SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pemerintah Desa Sunggal Kanan diharapkan dapat meningkatkan sosialisasi mengenai fungsi, tujuan, dan manfaat BUMDes kepada masyarakat agar partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes dapat meningkat secara lebih optimal.
2. Pengurus BUMDes diharapkan mampu meningkatkan transparansi pengelolaan, memperkuat kerja sama dengan masyarakat, serta mengembangkan unit usaha yang sesuai dengan potensi lokal desa agar manfaat BUMDes dapat dirasakan secara lebih luas oleh masyarakat.
3. Masyarakat Desa Sunggal Kanan diharapkan dapat lebih aktif dalam mengikuti kegiatan musyawarah desa, memberikan usulan, serta mendukung pelaksanaan program BUMDes sebagai bentuk partisipasi dalam pembangunan desa.
4. Pemerintah desa dan pengurus BUMDes diharapkan dapat meningkatkan pelatihan dan pengembangan kapasitas pengelola BUMDes agar pengelolaan usaha desa dapat berjalan secara lebih profesional dan berkelanjutan.
5. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji pengelolaan BUMDes secara lebih mendalam, khususnya terkait strategi pengembangan usaha desa dan dampak BUMDes terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Serta, lebih banyak mendapatkan informasi dari berbagai pihak agar dapat mengkaji lebih jauh.

DAFTAR PUSTAKA

Andi Ariadi. (2019). PERENCANAAN PEMBANGUNAN DESA. *Meraja Journal*, 2(2), 135-147. https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=PERENCANAAN+PEMBANGUNAN+DESA+ANDI+ARIADI&btnG=



- Badan Pusat Statistik. (2025, July 25). Persentase Penduduk Miskin Maret 2025 turun menjadi 8,47 persen. Bps.Go.Id/.
<https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2025/07/25/2518/persentase-penduduk-miskin-maret-2025-turun-menjadi-8-47-persen-.html>
- Hayati, E., & Bariroh, K. (2021). Enrichment: Journal of Management Effect Of BUMDes on Increasing PADes in Blawi Village, Karangbinangun District, Lamongan Regency. *Enrichment: Journal of Management*, 11(2), 253-257. www.enrichment.iocspublisher.org
- Iriantie, E., Hegar, H. R., Hidayat, T., & Wulan, Y. (2021). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). <https://doi.org/10.52496/identitas.v1i1.104>
- Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2025, July 28). Jumlah Penduduk Miskin Turun, Mensesneg: Pemerintah Terus Bekerja Keras Atasi Kemiskinan. [setneg.go.id/](https://www.setneg.go.id/).
https://www.setneg.go.id/baca/index/jumlah_penduduk_miskin_turun_mensesneg_pemerintah_terus_bekerja_keras_atasi_kemiskinan
- Natoil, L. & T. (2025). PENGARUH PENGELOLAAN BUMDES DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT TERHADAP PERTUMBUHAN EKONOMI DESA. *jurnal capital ; kebijakan ekonomi, manajemen dan akuntansi*, 7(1), 125-136. <https://doi.org/https://doi.org/10.33747/capital.v7i1>
- Rismanita, E., & Pradana, G. W. (2022). PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) JAYA TIRTA DESA GEDONGARUM KECAMATAN KANOR KABUPATEN BOJONEGORO. *Journal PUBLIKA*, 10(1), 149-158.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26740/publika.v10n1.p149-158>
- Riyanti, I. N., Hermawan, H., & Adinugraha. (2021). OPTIMALISASI PERAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) SINGAJAYA DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT (STUDI KASUS DI DESA BODAS KECAMATAN WATUKUMPUL). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 2(1), 80-93. <https://doi.org/https://doi.org/10.35316/idarah.2021.v2i1.80-93>
- Satar, dan A. F. (2021). EFEKTIVITAS BUMDES DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT DESA. *Jurnal Paradigma Madani*, Volume 8(2), 15-21.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56013/jpm.v8i2.1127>
- Sitorus, R. F., Manik, P. K., Rangkuti, I., Puji Marsola, Mauliza, A., & Putri, D. (2025). Peran BUMDes dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat. *Akubis : Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 10(1), 62-72. <https://doi.org/10.37832/akubis.v10i1.82>
- Sulistiyo, H. (2019). PROSES MUSYAWARAH PERENCANAAN PEMBANGUNAN (MUSRENBANG) DI KECAMATAN MAGETAN KABUPATEN MAGETAN PROVINSI JAWA TIMUR. <https://doi.org/https://doi.org/10.33701/j-3p.v4i2.852>
- Suriadi, A., Mahalli, K., Achmad, N., & Muda, I. (2015). THE APPLICATIVE MODEL OF THE VILLAGE-OWNED ENTERPRISES (BUMDES) DEVELOPMENT IN NORTH SUMATERA. *Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3(12), 48-62. www.eajournals.org
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa. [https://peraturan.bpk.go.id/Download/27840/UU Nomor 06 Tahun 2014.pdf](https://peraturan.bpk.go.id/Download/27840/UU%20Nomor%2006%20Tahun%202014.pdf)
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. (2014). DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA dan PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA. https://www.google.com/search?q=Undang-Undang+Nomor+23+Tahun+2014+tentang+Pemerintahan+Daerah+%5C&oq=Undang-Undang+Nomor+23+Tahun+2014+tentang+Pemerintahan+Daerah+%5C&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEUYOTIHCAEQABiABDIHCAIQABiABDIHCAMQABiABDIHCAQQABiABDIHCAUQABiAB



DIHCAYQABiABDIHCACQABiABDIHCAGQABiABNIBCzg4NzA2MmowajE1qAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Ultavia, A. B., Jannati, P., Malahati, F., Qathrunnada, & Shaleh. (2023). KUALITATIF : MEMAHAMI KARAKTERISTIK PENELITIAN SEBAGAI METODOLOGI. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(2), 2023. <https://doi.org/https://doi.org/10.46368/jpd.v11i2.902>

Yunardi, Y., Fauzi, A., & Mulatsih, S. (2019). Journal of Regional and Rural Development Planning (Jurnal Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Perdesaan) Oktober. 3(3), 189-199. <https://doi.org/10.29244/jp2wd.2019.3.3.189-199>