

PERAN DAN KONTRIBUSI STAKEHOLDER DALAM PENGELOLAAN BUMDES TUNAS JAYA ASRI TERHADAP PEMBANGUNAN WILAYAH PERDESAAN DI DESA CERINGIN ASRI

Suci Anggita¹, Hedyati Anisia Br Sinamo^{1*}, Ruth Angelia Silaen²

¹Perencanaan Wilayah dan Kota, Institut Teknologi Sumatera, JL. Terusan Ryacudu Way Huwi, Jati Agung, Lampung Selatan, Indonesia

²Perencanaan Wilayah dan Kota, Universitas Sumatera Utara, Jl. Tri Dharma No.9 Medan Baru, Medan, Indonesia

* Corresponding e-mail : hedyati.br@pwk.itera.ac.id

DOI : 10.35472/jppk.v6i2.2773

ABSTRACT

Village-Owned Enterprises (BUMDes) play a strategic role in rural development by strengthening local economies and improving community welfare, yet stakeholder dynamics within BUMDes programs remain underexplored. This study analyzes stakeholder dynamics in the Tunas Jaya Asri BUMDes Business Program in Ceringin Asri Village, Way Ratai District, Pesawaran Regency, Lampung Province, and examines their implications for rural spatial planning. A mixed-methods approach with a deductive orientation was employed using in-depth interviews, questionnaires, and document analysis involving six purposively selected informants. Stakeholder analysis applied Reed's stakeholder classification and the Power-Interest Grid by Eden and Ackermann. Six stakeholders were identified as primary, key, and secondary actors. The Village Head, BUMDes Director, and Village Community Empowerment Agency were categorized as key players, the Sub-unit Heads as context setters, while the Supervisory Board and local community were classified as crowd actors, with no stakeholder occupying the subject quadrant. The program has contributed to increased village revenue and community participation; however, its effectiveness remains constrained by weak coordination and limited supervisory capacity. Strengthening multi-stakeholder coordination, enhancing supervision, and integrating BUMDes programs into village planning documents are essential for inclusive and sustainable rural development.

Keywords: stakeholder analysis, BUMDes, rural planning, community empowerment

A. PENDAHULUAN

Pembangunan wilayah pedesaan merupakan bagian integral dari strategi pembangunan nasional yang bertujuan untuk mengurangi ketimpangan antarwilayah serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan ruang lebih luas bagi desa dalam mengelola potensi ekonomi lokal melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pemberdayaan masyarakat melalui pengembangan BUMDes diharapkan dapat menggerakkan ekonomi dan menciptakan lapangan pekerjaan serta meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap program pembangunan desa.

Salah satu contoh keberhasilan pengelolaan BUMDes terdapat di Desa Ceringin Asri, Kecamatan Way Ratai, Kabupaten Pesawaran, Provinsi Lampung. Sejak dimekarkan dari Desa Wates pada tahun 2013, Desa Ceringin Asri berhasil meningkatkan status perkembangannya, melalui berbagai strategi, seperti peningkatan pembangunan infrastruktur, pemberdayaan masyarakat, serta pengembangan potensi desa. Salah satu upaya penting yang dilakukan adalah mengembangkan potensi ekonomi desa melalui

pengelolaan BUMDes. BUMDes Tunas Jaya Asri menjadi salah satu motor penggerak ekonomi masyarakat di Desa Ceringin Asri. Keberadaan BUMDes ini tidak hanya berperan dalam meningkatkan pendapatan masyarakat, tetapi juga menjadi inspirasi bagi masyarakat desa dalam meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi.

Keberhasilan BUMDes Tunas Jaya Asri dapat dilihat dari berbagai program usaha yang dijalankan di masyarakat. Program usaha tersebut melibatkan berbagai pihak atau *stakeholders* yang memiliki peran dalam proses perencanaan, persiapan, hingga pelaksanaan kegiatan. Keberhasilan suatu program usaha sangat dipengaruhi oleh keterlibatan para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. *Stakeholders* memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam tahap perencanaan. Keterlibatan *stakeholders* juga dapat meningkatkan legitimasi program di mata masyarakat.

Pemetaan *stakeholders* menjadi hal penting dalam pelaksanaan program usaha BUMDes. Melalui pemetaan tersebut dapat diketahui pihak-pihak yang memiliki pengaruh dan kepentingan dalam pelaksanaan program. Dengan adanya hubungan komunikasi yang baik serta peran yang jelas dari setiap *stakeholders*, program usaha BUMDes dapat berjalan secara efektif sehingga mampu meningkatkan kinerja BUMDes dalam mendukung pembangunan desa dan kesejahteraan masyarakat (Oktavia & Saharuddin, 2013).

Analisis *stakeholders* menjadi pendekatan yang relevan untuk memahami dinamika kekuasaan dan kepentingan dalam program pembangunan desa (Reed, *et al.*, 2009); (Freeman, 1984). Perkembangan teori *stakeholders* terkini menegaskan bahwa pengelolaan hubungan yang berorientasi pada aktor-aktor dan nilai bersama merupakan elemen penting bagi keberlanjutan organisasi (Parmar, Wicks, & Freeman, 2022). Keterlibatan dan sinergisitas komunikasi antar *stakeholders* terbukti meningkatkan legitimasi program di mata masyarakat serta memperkuat partisipasi warga dalam pembangunan (Purnama, Sutikno, & Firdausiyah, 2025; Oktavia & Saharuddin, 2013). Namun, hasil pra-survei di lapangan menunjukkan adanya hambatan komunikasi antar kepengurusan BUMDes yang berpotensi menghambat optimalisasi dampak program bagi masyarakat.

Dari perspektif perencanaan wilayah, analisis *stakeholders* dalam konteks BUMDes memiliki implikasi penting. Program BUMDes yang dikelola dengan baik bukan sekadar entitas ekonomi, melainkan juga instrumen perencanaan berbasis potensi lokal yang dapat mendukung pengembangan wilayah perdesaan secara berkelanjutan (Diah & Syawie, 2015; Kania, Anggadwita, & Alamanda, 2021; Revida, *et al.*, 2023). Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan *stakeholders* dalam pelaksanaan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri, serta mengkaji implikasinya bagi perencanaan wilayah perdesaan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *mix-method* (metode campuran) dengan pendekatan deduktif, yaitu menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif dalam satu penelitian. Metode ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keberjalanan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri serta hubungan komunikasi dan pemetaan *stakeholders* yang terlibat. Pendekatan deduktif dilakukan dengan mengkaji teori yang relevan kemudian diuji melalui data lapangan. Data kualitatif

diperoleh melalui wawancara, sedangkan data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner untuk menilai tingkat pengaruh dan kepentingan stakeholders. Penggabungan kedua metode ini memungkinkan analisis yang lebih akurat dan mendalam terhadap pelaksanaan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri.

Penelitian dilakukan di Desa Ceringin Asri, Kecamatan Way Ratai, Kabupaten Pesawaran, Provinsi Lampung. Wilayah ini dipilih karena desa tersebut memiliki BUMDes yang berkembang dan berperan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai unit usaha desa. Penelitian difokuskan pada Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri, khususnya terkait keterlibatan *stakeholders* serta pemetaan pihak yang terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan usaha BUMDes.

Pengumpulan responden dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan responden secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Teknik ini dipilih karena tidak semua individu dalam populasi memiliki pengetahuan, keterlibatan, maupun pengalaman langsung yang relevan terhadap objek penelitian, sehingga diperlukan kriteria seleksi yang terstruktur untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh representatif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Creswell, 2018). Adapun kriteria yang ditetapkan dalam pemilihan responden meliputi: (1) merupakan pihak yang secara langsung terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes Tunas Jaya Asri; (2) memiliki pemahaman terhadap program usaha yang dijalankan; serta (3) bersedia memberikan informasi secara terbuka sesuai kapasitas dan perannya masing-masing. Berdasarkan kriteria tersebut, responden dalam penelitian ini terdiri dari enam pihak, yaitu Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Pesawaran, Kepala Desa Ceringin Asri, Direktur BUMDes, Pengawas BUMDes, Kepala Sub Bidang Unit Usaha, dan perwakilan masyarakat desa. Jumlah dan komposisi responden ini dinilai memadai untuk menjawab pertanyaan penelitian, mengingat dalam penelitian kualitatif, kecukupan data lebih ditentukan oleh kedalaman informasi yang diperoleh daripada jumlah responden semata (Moleong, 2017).

Analisis dilakukan dalam dua tahap sesuai sasaran penelitian. Pertama, analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi keberjalanan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri melalui tiga tahapan: perencanaan, persiapan, dan pelaksanaan. Kedua, analisis *stakeholders* dilakukan dengan tiga sub-proses berdasarkan Reed *et al.* (2009), yaitu: (a) identifikasi dan pengelompokan jenis *stakeholders* (primer, kunci, dan sekunder); (b) analisis tingkat pengaruh (*power*) dengan lima indikator: pengaruh kekuasaan, pengaruh pemangku kepentingan, kompetensi sumber daya, keterlibatan *stakeholders*, dan kekuatan kompensasi; (c) analisis tingkat kepentingan (*interest*) dengan lima indikator: keterlibatan *stakeholders*, program kerja, manfaat yang diperoleh, keterkaitan *stakeholders*, dan tupoksi. Ukuran tingkat pengaruh dan tingkat kepentingan stakeholder dilakukan dengan penilaian pada Tabel 1.

Penilaian terhadap skala indikator pada Tabel 1, dilakukan menggunakan skala likert lima point, dimana responden memberikan skor 1-5 sesuai dengan persepsi mereka terhadap tingkat pengaruh maupun kepentingan masing-masing. Skala likert dipilih karena

mampu mengukur sikap, persepsi dan penilaian responden secara sistematis terhadap suatu fenomena (Sugiyono, 2019). Selanjutnya, pemetaan stakeholders dilakukan menggunakan matriks Power versus Interest Grid dari Ackermann dalam Hidayat *et al.* (2020) yang mengklasifikasikan *stakeholders* ke dalam empat kuadran: *Key Players* (pengaruh tinggi–kepentingan tinggi), *Subject* (pengaruh rendah–kepentingan tinggi), *Context Setter* (pengaruh tinggi–kepentingan rendah), dan *Crowd* (pengaruh rendah–kepentingan rendah). Validasi data dilakukan melalui triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara, kuesioner, dan studi dokumen, serta melalui pengkodean wawancara untuk memastikan konsistensi dan keabsahan data (Maesaroh, Miladia, & Fithriyani, 2025).

Tabel 1. Ukuran Penilaian terhadap Pengaruh dan Kepentingan *Stakeholders*

No	Skor	Kriteria	Keterangan
Tingkat Pengaruh <i>Stakeholders</i>			
1	0-5	Rendah	Tidak mempengaruhi pengelolaan program usaha BUMDes
2	6-10	Kurang	Kurang mempengaruhi pengelolaan program usaha BUMDes
3	11-15	Cukup	Cukup mempengaruhi pengelolaan program usaha BUMDes
4	16-20	Tinggi	Mempengaruhi pengelolaan program usaha BUMDes
5	21-25	Sangat Tinggi	Sangat mempengaruhi pengelolaan program usaha BUMDes
Tingkat Kepentingan <i>Stakeholders</i>			
1	0-5	Rendah	Tidak memiliki kepentingan dalam pengelolaan program usaha BUMDes
2	6-10	Kurang	Kurang memiliki kepentingan dalam pengelolaan program usaha BUMDes
3	11-15	Cukup	Cukup memiliki kepentingan dalam pengelolaan program usaha BUMDes
4	16-20	Tinggi	Memiliki kepentingan dalam pengelolaan program usaha BUMDes
5	21-25	Sangat Tinggi	Sangat memiliki kepentingan dalam pengelolaan program usaha BUMDes

Sumber: Penulis (2026)

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Keberjalanan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri

BUMDes Tunas Jaya Asri merupakan salah satu program usaha desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta mendukung pembangunan desa melalui pengelolaan potensi ekonomi lokal. Program ini dikembangkan dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh Desa Ceringin Asri, terutama di sektor pertanian, mengingat mayoritas masyarakat desa bermata pencaharian sebagai petani.

BUMDes Tunas Jaya Asri menjalankan beberapa unit usaha yang disesuaikan dengan potensi desa, antara lain unit usaha peternakan, unit usaha pertanian, unit usaha penyediaan air bersih (PAM desa), unit usaha sembako, serta unit usaha tahara. Unit-unit usaha tersebut dikembangkan untuk memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat desa sekaligus meningkatkan pendapatan asli desa. Keberjalanan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri dapat dianalisis melalui tiga tahapan, yaitu perencanaan, persiapan, dan pelaksanaan.

Pada tahap perencanaan, dilakukan identifikasi potensi desa sebagai dasar penetapan unit usaha yang akan dikembangkan. Pemerintah Desa bersama kepengurusan BUMDes mengidentifikasi empat jenis potensi: (a) sumber daya alam berupa lahan pertanian dan perkebunan; (b) sumber daya manusia melalui kelompok tani dan karang taruna; (c) sumber daya sosial melalui PKK, pengajian, dan posyandu; serta (d) potensi ekonomi lokal seperti pisang, kakao, dan kelapa. Sosialisasi kepada masyarakat juga dilakukan pada tahap ini, meskipun menghadapi kendala pada segmen masyarakat lanjut usia yang kurang menerima informasi dengan baik.

Pada tahap persiapan, dibentuk struktur kepengurusan BUMDes yang terdiri dari Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan delapan Kepala Sub Bidang Unit Usaha. Selain itu, disusun Peraturan Desa (PerDes) Nomor 2 Tahun 2021 sebagai dasar hukum operasionalisasi seluruh unit usaha BUMDes. Keterlibatan Kepala Desa dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Pesawaran dalam tahap ini sangat penting untuk memastikan legalitas dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

Pada tahap pelaksanaan, semua unit usaha dijalankan dengan keterlibatan *stakeholders* sesuai perannya masing-masing. Unit usaha Tahara mendapat respons positif dari masyarakat karena membantu pemenuhan kebutuhan hari raya. PAM Desa memberikan kontribusi nyata dalam penyediaan air bersih. Unit peternakan berkolaborasi dengan unit Tahara melalui mekanisme penukaran tabungan dengan daging. Unit pertanian mengolah pisang menjadi tepung dan produk siap ekspor. Namun, unit perdagangan/sembako menghadapi konflik kepentingan karena sebagian warung kecil merasa tersaingi dengan sistem penjualan eceran BUMDes, yang seharusnya hanya menyuplai ke warung, bukan langsung ke konsumen akhir.

Secara keseluruhan, keberhasilan BUMDes Tunas Jaya Asri telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan pendapatan desa meskipun belum signifikan, serta mendorong partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi produktif. Namun, ditemukan adanya *miss komunikasi* antar kepengurusan yang mengakibatkan tidak meratanya penerimaan manfaat oleh seluruh lapisan masyarakat. Kondisi ini menjelaskan bahwa kinerja BUMDes sangat dipengaruhi oleh kualitas modal manusia, budaya organisasi, dan orientasi kewirausahaan pengelolanya serta oleh model tata kelola yang diterapkan (Basri, Pinem, & Yasni, 2021; Ghofar, Subandi, & Kusumadewi, 2022).

2. Identifikasi dan Klasifikasi *Stakeholders*

Dasar dilakukannya identifikasi *stakeholders* adalah untuk mengetahui pengaruh dan kepentingan *stakeholders* yang terlibat sehingga bisa untuk melakukan pemetaan *stakeholders* (Haulussy, Latuamury, & Iskar, 2024). *Stakeholders* yang terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa Tunas Jaya Asri terbagi menjadi 3 *stakeholders* berdasarkan Tingkat pengaruh dan kepentingannya. Menurut Reed *et al.* (2009) mengelompokkan *stakeholders* yang terdiri dari:

- a) ***Stakeholders primer*** yaitu pemangku kepentingan yang mempunyai keterkaitan kepentingan dan pengaruhnya secara langsung dalam sebuah program. *Stakeholders primer* menunjukkan adanya keterkaitan dan kepentingan secara langsung dalam hal membina, memfasilitasi dan mendorong BUMDes agar berjalan dengan baik di

Masyarakat sehingga untuk memastikan bahwa Program Usaha BUMDes berjalan. Menurut wawancara Direktur BUMDes Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri terdapat 3 *stakeholders* primer yang sangat berpengaruh dan memiliki kepentingan yang sangat tinggi yang terdiri dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Kepala Desa dan Direktur BUMDes.

“ya menurut saya kalo kita melihat peran dan fungsinya dari stakeholders primer sendiri yang termasuk adalah Dinas PMD, Kepala Desa dan Direktur BUMDes..” (PDYN.PUBTJA3.01.04) (PDYN.PUBTJA3.01.05)

“kalo untuk peran Dinas PMD kami mengarahkan BUMDes untuk berbadan hukum mba...(AG.DPMD1.01.01)

“apalagi stakeholders primer ini kayak Dinas PMD sama Kepala Desa keputusan mereka itu penting untuk keberlanjutan BUMDes desa kami mbaa..” (PDYN.PUBTJA3.01.06)

“Peran saya sebagai Kepala Desa di BUMDes ini sebagai Pembina mba, memonitoring BUMDes, memberikan saran terkait keberlanjutan BUMDes” (PDT.KKD2.01.01)

- b) **Stakeholders kunci** yaitu pemangku kepentingan yang mempunyai kewenangan secara legal dalam pengambilan Keputusan di sebuah program. Menurut wawancara Direktur BUMDes Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri terdapat 3 *stakeholders* kunci yang sangat berpengaruh dan memiliki kepentingan yang sangat tinggi dalam pengambilan keputusan yang terdiri dari, Kepala Desa Direktur BUMDes dan Pengawas. *Stakeholders* kunci menunjukkan adanya keterkaitan dan kepentingan dalam pengambilan Keputusan secara legal yang berdampak langsung kepada program serta ikut memfasilitasi program. Kepentingan dan keterkaitan *stakeholders* kunci secara langsung sangat penting untuk mencapai keberlanjutan dan kesuksesan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri. Hal ini juga di konfirmasi oleh wawancara Direktur BUMDes Tunas Jaya Asri.

“kalo untuk stakeholders kuncinya sendiri menurut saya itu Direktur BUMDes, Kepala Desa dan Pengawas ya mba” (PDYN.PUBTJA2.01.07)

“... Keputusan yang diambil berpengaruh dalam kesejahteraan Masyarakat desa karena tanpa adanya Keputusan dari Kepala Desa maka BUMDes juga sulit dan tidak bisa jalan mba ...” (PDYN.PUBTJA3.01.07)

“... Keputusan dari atas juga mba kemudian juga ada pengawas yang dimana pengawas ini mengawasi usaha yang lagi jalan jadi usaha ini jalan sesuai tupoksi kerja dan visi misi BUMDes atau ga mba...” (PDYN.PUBTJA4.01.07)

- c) **Stakeholders sekunder** yaitu pemangku kepentingan yang kepentingan tidak secara langsung namun masih memiliki kepedulian tinggi terhadap sebuah program. Menurut wawancara Direktur BUMDes Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri terdapat 3 *stakeholders* sekunder yang sangat berpengaruh dan memiliki kepedulian tinggi meskipun keterlibatan nya tidak secara langsung terdiri dari Kepala Sub bidang dan masyarakat.

“untuk stakeholders sekundernya menurut saya itu kepala unit usaha sama masyarakat desa. Kepala sub bidang meskipun tidak terlalu penting ...” (PDYN.PUBTJA2.01.10) (PDYN.PUBTJA2.01.11) (PDYN.PUBTJA2.01.12)

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner, teridentifikasi enam *stakeholders* utama yang terlibat dalam pengembangan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri. Keenam

stakeholders tersebut diklasifikasikan ke dalam tiga kategori sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Stakeholders primer, yaitu Dinas PMD, Kepala Desa, dan Direktur BUMDes, memiliki keterkaitan dan kepentingan secara langsung dalam program. Dinas PMD berperan memfasilitasi kebutuhan BUMDes dan memastikan kepatuhan hukum. Kepala Desa membina, memonitoring, dan mengevaluasi BUMDes agar tetap selaras dengan kebutuhan masyarakat. Direktur BUMDes mengatur seluruh operasional unit usaha dan mendorong pertumbuhan ekonomi BUMDes (Setiawan & Nurcahyanto, 2020).

Tabel 2. Klasifikasi *Stakeholders* BUMDes Tunas Jaya Asri

Kategori	<i>Stakeholders</i>	Peran Utama
Primer	Dinas PMD Kabupaten Pesawaran Kepala Desa Ceringin Asri Direktur BUMDes	Memfasilitasi, membina, memonitoring, dan mengambil keputusan strategis dalam pengembangan BUMDes
Kunci	Kepala Desa Ceringin Asri Direktur BUMDes Pengawas BUMDes	Memiliki kewenangan legal dalam pengambilan keputusan dan mengawasi jalannya program usaha
Sekunder	Kepala Sub Bidang Unit Usaha Masyarakat Desa	Menjamin berjalannya unit usaha dan menerima manfaat dari program secara tidak langsung

Sumber: Penulis (2026)

3. Pemetaan *Stakeholders* dalam Program Usaha BUMDes

Selain menganalisis hubungan komunikasi antar *stakeholders*, penelitian ini juga melakukan pemetaan *stakeholders* berdasarkan tingkat pengaruh (*power*) dan tingkat kepentingan (*interest*). Pemetaan *stakeholders* dilakukan menggunakan metode *Power–Interest Grid* untuk mengetahui posisi dan peran masing-masing *stakeholders* dalam pelaksanaan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri.

Penilaian tingkat pengaruh dan kepentingan dilakukan melalui kuesioner dengan skala 1–5 untuk lima indikator masing-masing aspek. Hasil perhitungan total skor per indikator disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3. Rekapitulasi Tingkat Pengaruh (*Power*) *Stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	P1	P2	P3	P4	P5	Total
Kepala Desa	5	5	4	5	4	23
Direktur BUMDes	4	5	4	5	5	23
Dinas PMD	4	4	4	4	4	20
Pengawas	2	3	3	2	2	12
Kepala Sub Bidang	3	4	3	3	3	16
Masyarakat	2	2	3	4	3	14

Keterangan: P1=Pengaruh Kekuasaan; P2=Pengaruh Pemangku Kepentingan; P3=Kompetensi Sumber Daya; P4=Keterlibatan *Stakeholders*; P5=Kekuatan Kompensasi

Sumber: Penulis (2025)

Kepala Desa dan Direktur BUMDes memiliki skor tertinggi baik pada dimensi pengaruh (23) maupun kepentingan (24 dan 22). Hal ini mencerminkan peran sentral kedua aktor tersebut dalam menentukan arah dan keberlanjutan Program Usaha BUMDes. Dinas

PMD memiliki pengaruh yang relatif lebih rendah dibandingkan Kepala Desa dan Direktur BUMDes (20) dan tingkat kepentingan yang tinggi (21), mengindikasikan posisinya sebagai fasilitator yang berkepentingan terhadap keberhasilan BUMDes di tingkat kabupaten. Hasil pemetaan berdasarkan matriks *Power versus Interest Grid* mengklasifikasikan keenam *stakeholders* ke dalam empat kuadran seperti pada Tabel 5.

Tabel 4. Rekapitulasi Tingkat Kepentingan (*Interest*) *Stakeholders*

Stakeholders	K1	K2	K3	K4	K5	Total
Kepala Desa	5	4	5	5	5	24
Direktur BUMDes	5	4	4	4	5	22
Dinas PMD	4	4	4	5	4	21
Pengawas	3	2	3	3	3	14
Kepala Sub Bidang	2	2	3	2	2	11
Masyarakat	2	3	2	2	2	11

Keterangan: K1=Keterlibatan *Stakeholder*; K2=Program Kerja; K3=Manfaat yang Diperoleh; K4=Keterkaitan *Stakeholders*; K5=Tupoksi

Sumber: Penulis (2025)

Tabel 5. Hasil Pemetaan *Stakeholders* BUMDes Tunas Jaya Asri

Kuadran	Stakeholders	Implikasi Manajerial
Key	Kepala Desa, Direktur	Keterlibatan intensif dan kolaborasi erat; penentu
Players	BUMDes, Dinas PMD	utama keberhasilan program
Subject	-	Tidak ada <i>stakeholders</i> yang berada di kuadran ini
Context	Kepala Sub Bidang Unit	Perlu dilibatkan dalam forum evaluasi reguler agar
Setter	Usaha	pengaruhnya dioptimalkan untuk mendukung program
Crowd	Pengawas BUMDes, Masyarakat	Menjadi potensi pemberdayaan dan penguatan kelembagaan, bukan alasan mengurangi prioritas keterlibatan

Sumber: Penulis (2025)

Key Players (Kepala Desa, Direktur BUMDes, Dinas PMD) adalah aktor yang paling determinan dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional BUMDes, yang berarti memiliki kepentingan tinggi dan pengaruh tinggi. Aktor pada kuadran ini tidak cukup hanya dilibatkan dalam forum formal, tetapi perlu diikutsertakan secara aktif dan berkelanjutan dalam setiap siklus perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Menurut Hidayat et al. (2020), *key players* adalah kelompok yang memiliki kekuatan untuk mendukung atau bahkan menghambat implementasi suatu inisiatif, sehingga pengelolaan relasi dengan mereka harus dilakukan secara konsisten dan berbasis kepercayaan (*trust-based engagement*). Hal ini menegaskan bahwa Dinas PMD, meskipun tidak terlibat secara operasional harian, memiliki peran fasilitasi dan regulasi yang tidak dapat diabaikan dalam menjaga kepatuhan hukum dan orientasi pembangunan BUMDes (Tegila, Bumolo, & Hatu, 2026).

Pengawas BUMDes berada pada kuadran *Crowd*, dengan skor pengaruh (12) dan kepentingan (14) yang sama-sama berada di bawah ambang kategori Tinggi (16). Rendahnya skor pengaruh mengindikasikan bahwa kewenangan dan kapasitas Pengawas dalam praktiknya belum cukup kuat untuk memengaruhi arah kebijakan program, sementara rendahnya skor kepentingan mencerminkan keterlibatan yang belum optimal dalam siklus perencanaan hingga evaluasi program usaha. Kondisi ini berpotensi

melemahkan fungsi *check and balance* dalam tata kelola BUMDes. Hal ini sejalan dengan ditemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan kualitas sistem pengendalian intern secara signifikan memengaruhi akuntabilitas keuangan BUMDes (Putra & Dwiranda, 2022). Dengan demikian, penguatan kapasitas dan kewenangan Pengawas bukan sekadar pemenuhan persyaratan administratif, melainkan merupakan prasyarat bagi terwujudnya tata kelola BUMDes yang akuntabel dan berkelanjutan. Beberapa studi juga menunjukkan bahwa lemahnya fungsi pengawasan internal menjadi salah satu faktor penghambat utama dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas keuangan BUMDes di berbagai daerah (Widiastuti, Yunianto, & Rahmawati, 2022; Pranoto & Firdaus, 2024; Ariyanti, 2025).

Kepala Sub Bidang berada pada kuadran *Context Setter*, yakni memiliki pengaruh yang cukup tinggi pada tataran operasional (skor 16, kategori Tinggi) namun kepentingannya relatif rendah (skor 11) karena sifat perannya yang lebih bersifat teknis-fungsional daripada strategis (Widiastuti, Yunianto, & Rahmawati, 2022; Tamrin & Rifti, 2023). Posisi ini menunjukkan bahwa Kepala Sub Bidang memiliki kapasitas operasional yang cukup besar untuk memengaruhi keberjalanan unit usaha sehari-hari, sehingga pelibatannya dalam forum evaluasi program secara reguler berpotensi memperkuat efektivitas pelaksanaan program di lapangan.

Masyarakat Desa berada pada kuadran *Crowd* karena baik skor pengaruh (14) maupun skor kepentingan (11) sama-sama berada di bawah ambang kategori Tinggi. Temuan ini perlu dimaknai secara kritis dari sudut pandang pemberdayaan: rendahnya skor pengaruh dan kepentingan masyarakat justru mengindikasikan adanya persoalan struktural dalam desain program, karena masyarakat sebagai penerima manfaat utama BUMDes seharusnya memiliki tingkat kepentingan dan keterlibatan yang tinggi, sehingga posisi ini dapat mengindikasikan partisipasi yang belum inklusif atau distribusi informasi yang belum merata. Keterbatasan partisipasi masyarakat dalam BUMDes kerap bersumber dari minimnya pemahaman mengenai tujuan dan manfaat program, bukan dari rendahnya motivasi masyarakat itu sendiri. (Mokoagow, Mawaikere, & Sendow, 2019). Oleh karena itu, posisi masyarakat pada kuadran *Crowd* tidak boleh dimaknai sebagai kondisi yang statis atau sebagai alasan untuk mengurangi prioritas keterlibatannya, melainkan sebagai tantangan manajerial mendesak untuk secara aktif meningkatkan keterlibatan masyarakat melalui sosialisasi yang berkelanjutan, forum musyawarah yang partisipatif, dan mekanisme umpan balik yang transparan (Widanan & Gunawarman, 2021; Tamrin & Rifti, 2023).

4. Implikasi untuk Perencanaan Wilayah Pedesaan

Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi penting bagi perencanaan wilayah perdesaan. Pertama, BUMDes sebagai instrumen perencanaan berbasis potensi lokal menunjukkan relevansinya dalam mendukung pembangunan desa mandiri. Program usaha BUMDes Tunas Jaya Asri yang dikembangkan sesuai dengan potensi pertanian, peternakan, dan kebutuhan dasar masyarakat mencerminkan prinsip perencanaan partisipatif berbasis aset lokal (*asset-based community development*) yang direkomendasikan dalam pendekatan perencanaan perdesaan kontemporer (Diah & Syawie, 2015; Kaligis & Syafri, 2020; Nandirini & Bashori, 2021).

Kedua, efektivitas BUMDes sangat bergantung pada kualitas tata kelola multi-stakeholders. Ketidaksinkronan komunikasi yang ditemukan dalam penelitian ini berpotensi menghambat pencapaian tujuan perencanaan pembangunan desa, terutama terkait pemerataan manfaat ekonomi. Hal ini mengindikasikan kebutuhan akan mekanisme koordinasi yang lebih terstruktur, seperti forum musyawarah BUMDes secara berkala dengan agenda evaluasi per unit usaha.

Ketiga, posisi masyarakat dan Pengawas BUMDes pada kuadran *Crowd*, serta Kepala Sub Bidang pada kuadran *Context Setter*, menegaskan bahwa pendekatan *top-down* dalam pelaksanaan program BUMDes perlu diimbangi dengan mekanisme *bottom-up* yang memberdayakan aktor-aktor di tingkat operasional dan penerima manfaat. Dalam kerangka perencanaan wilayah perdesaan, hal ini berarti bahwa desain program BUMDes harus memuat saluran umpan balik (*feedback mechanism*) yang memungkinkan pelaksana lapangan dan penerima manfaat dapat berkontribusi dalam penyesuaian dan perbaikan program secara berkelanjutan.

Keempat, posisi Pengawas pada kuadran *Crowd* dengan pengaruh dan kepentingan yang sama-sama rendah merupakan celah kelembagaan yang perlu dibenahi dalam kerangka tata kelola BUMDes. Penguatan fungsi pengawasan independen melalui regulasi yang jelas dan kapasitas yang memadai akan meningkatkan akuntabilitas program dan mencegah terjadinya konflik kepentingan antar unit usaha.

Kelima, dari perspektif perencanaan wilayah, BUMDes yang berkembang dengan baik dapat menjadi simpul integrasi antara potensi ekonomi lokal, kebutuhan masyarakat, dan tujuan pembangunan desa. Integrasi ini membutuhkan dukungan kebijakan yang koheren dari tingkat desa, kecamatan, hingga kabupaten, yang dalam penelitian ini tercermin dari peran strategis Dinas PMD sebagai *Key Player*. Sinkronisasi perencanaan BUMDes dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) dan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes) merupakan langkah yang perlu diperkuat. (Koso & Mambo, 2018).

Untuk catatan penelitian lanjutan, pada penelitian ini menggunakan jumlah informan yang terbatas pada enam pihak. Hal ini membatasi generalisasi temuan pada konteks BUMDes lain dengan karakteristik sosial-ekonomi yang berbeda. Selain itu, penelitian ini belum mampu menangkap perubahan posisi, hubungan dan tingkat pengaruh stakeholders dari waktu ke waktu selama siklus pengelolaan BUMDes. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal dengan cakupan stakeholders yang lebih luas serta mengombinasikan analisis *Power-Interest Grid* dengan metode analisis jaringan pemangku kepentingan (*Social Network Analysis*) atau *Interpretive Structural Modeling* (ISM). Pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan, pola kolaborasi, serta mekanisme tata kelola BUMDes dalam mendukung pembangunan wilayah perdesaan yang berkelanjutan.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis dinamika *stakeholders* dalam pelaksanaan Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri di Desa Ceringin Asri dan implikasinya bagi perencanaan wilayah perdesaan. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat enam *stakeholders* utama yang

diklasifikasikan ke dalam kategori primer, kunci, dan sekunder. Kepala Desa, Direktur BUMDes, dan Dinas PMD merupakan *Key Players* dengan tingkat pengaruh dan kepentingan tertinggi; Pengawas tergolong sebagai *Subject*; sedangkan Kepala Sub Bidang dan Masyarakat berada pada posisi *Context Setter*. Program Usaha BUMDes Tunas Jaya Asri secara umum telah berjalan baik dan memberikan dampak positif bagi peningkatan pendapatan desa serta kesejahteraan masyarakat, meskipun belum merata. Hambatan utama yang ditemukan adalah ketidaksinkronan komunikasi antar kepengurusan BUMDes, yang mengakibatkan beberapa kelompok masyarakat belum dapat merasakan manfaat optimal dari program ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adolph, R. (2016). Stakeholders dalam program pemberdayaan masyarakat. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 1–23.
- [2] Ariyanti, T. P. (2025). Tata kelola Badan Usaha Milik Desa berdasarkan perspektif *good governance* (BUMDes Subur Makmur) di Desa Petiken, Kecamatan Driyorejo, Kabupaten Gresik. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 153–168.
- [3] Basri, Y. M., Pinem, N. A., & Yasni, H. (2021). Improving performance of village owned enterprises: The role of human capital, organizational culture, and entrepreneurial orientation. *JASF: Journal of Accounting and Strategic Finance*, 256–273.
- [4] Corputty, P. (2020). Omnibus law sebagai alternatif penyembuh obesitas regulasi sektoral. *Jurnal Saniri*, 1(1), 44–61.
- [5] Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- [6] Diah, A. A., & Syawie, M. (2015). Pembangunan kemandirian desa melalui konsep pemberdayaan: Suatu kajian dalam perspektif sosiologi. *Sosio Informa*, 175–188.
- [7] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- [8] Ghofar, A., Subandi, H., & Kusumadewi, A. W. (2022). Agency problem, intellectual capital and good corporate governance model for village-owned enterprises (BUMDes) in Indonesia. *International Journal of Business and System Research*, 486–512.
- [9] Haulussy, R., Latuamury, B., & Iskar. (2024). Analisis pemangku kepentingan (stakeholder). *Jurnal Makila*, 52–67.
- [10] Hermawan, A. (2015). Tingkat keberhasilan program peningkatan fasilitas ruang terbuka hijau (RTH) terhadap pemanfaatan taman kota di Kecamatan Kota Kabupaten Kudus. *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, 11(3), 261–271.
- [11] Hidayat, N. C., Setijaningrum, E., & Asmorowati, S. (2020). Analisis pemangku kepentingan pengelolaan sumber daya hutan di Kabupaten Jember. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 188–201.
- [12] Indriastuti, M., & Sukmono, H. A. (2018). Analisis kepadatan bangunan menggunakan interpretasi hibrida citra satelit Landsat di Kecamatan Ungaran Timur

- dan Ungaran Barat Kabupaten Semarang tahun 2009–2018. *Jurnal Geodesi Undip*, 167–175.
- [13] Kaligis, D. R., & Syafri, W. (2020). Analisis pemberdayaan masyarakat melalui Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) di Kabupaten Pesawaran. *Jurnal Ilmiah Administrasi*, 34–47.
- [14] Kania, I., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2021). A new approach to stimulate rural entrepreneurship through village-owned enterprises in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 432–450.
- [15] Kasanah, S. N., Suprastiyo, A., & Lukita, C. (2024). Analisis peran stakeholders dalam program pemberdayaan ekonomi dan sosial melalui sistem agrosilvopastura di Kecamatan Ngasem Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 112–122.
- [16] Koso, J., & Mambo, M. O. (2018). Manajemen pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Administrasi Publik*.
- [17] Maesaroh, L., Miladia, U. A., & Fithriyani, M. (2025). Triangulasi data dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Metodologi Penelitian*.
- [18] Mokoagow, H., Mawaikere, A. M., & Sendow, M. M. (2019). Partisipasi masyarakat dalam BUMDes di Desa Bulawan II, Kecamatan Kotabunan, Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. *Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Pedesaan*, 24–31.
- [19] Moleong, L. J. (2017). *Metode penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- [20] Nandrini, E., & Bashori, Y. A. (2021). Pengelolaan BUMDes Bringinan dengan pendekatan *asset-based community development* (ABCD). *Prosiding Pengabdian Masyarakat (Prodimas)*, 264–276.
- [21] Oktavia, S., & Saharuddin. (2013). The relationship between role of the stakeholders and community participation in agropolitan program in Karacak Village, Leuwiliang Subdistrict, Bogor District. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 231–246.
- [22] Parmar, B. L., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2022). Stakeholder management & the value of human-centred corporate objectives. *Journal of Management Studies*, 569–582.
- [23] Pranoto, P. I., & Firdaus, S. U. (2024). Transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola BUMDes (Studi kasus BUMDes Sejahtera Cemani). *Res Publica: Jurnal Hukum Kebijakan Publik*.
- [24] Prawesti, S. A., Purnomo, D., & Hadiwijoyo, S. S. (2021). Analisis pemanfaatan ruang terbuka non hijau sebagai representasi ruang sosial di kawasan kumuh (Studi wilayah Pancuran Kota Salatiga). *Jurnal Analisa Sosiologi*.
- [25] Purnama, H., Sutikno, F. R., & Firdausiyah, N. (2025). Peran stakeholder dalam pengelolaan kegiatan informal di Jalan Sukarno Hatta Kota Malang. *Planning for Urban Region and Environment*, 197–204.
- [26] Putra, A. S., & Dwiranda, A. A. (2022). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan sistem pengendalian intern terhadap akuntabilitas keuangan BUMDes. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 2110–2123.
- [27] Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods

- for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 1933–1949.
- [28] Revida, E., Ismasil, R., Lumbanraja, P., Trimurni, F., Sembiring, S. A., & Purba, S. (2023). Village owned enterprises governance (BUMDes) based on the tourism village development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 3341–3346.
- [29] Sary, R. K. (2018). Analisis fungsi utama ruang terbuka non hijau publik di pelataran Benteng Kuto Besar Palembang. *Jurnal Arsir*, 1.
- [30] Setiawan, B., & Nurcahyanto, H. (2020). Analisis peran stakeholders dalam implementasi kebijakan penanggulangan angka kematian ibu. *Journal of Public Policy and Management Review*, 127–144.
- [31] Subkhi, W. B., & Mardiansjah, F. H. (2019). Pertumbuhan dan perkembangan kawasan perkotaan di kabupaten: Studi kasus Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Wilayah dan Lingkungan*, 105–120.
- [32] Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [33] Syahid, A. (2021). Paradigma humanis pelayanan publik pada kebijakan larangan mudik 2021 di Pelabuhan Bakauheni Lampung. *Journal of Governance and Policy Innovation*, 1(2), 120–128.
- [34] Tamrin, M. H., & Rifti, L. (2023). Analisis stakeholder dalam pengelolaan BUMDes "Sumber Rejeki" Desa Jiwan Kecamatan Jiwan Kabupaten Madiun. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 167–177.
- [35] Tegila, L. L., Bumolo, S., & Hatu, D. R. (2026). Analisis peran pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes sebagai sarana peningkatan ekonomi. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5233–5248.
- [36] Widanan, I. W., & Gunawarman, A. A. (2021). Identifikasi stakeholder dan implikasinya terhadap kesuksesan sebuah proyek: Studi kasus Proyek The Baladewa Villas-Bali. *Jurnal Arsitektur ZONASI*, 257–266.
- [37] Widiastuti, H., Yunianto, A., & Rahmawati, E. (2022). Evaluasi tata kelola keuangan dan sistem akuntansi di BUMDes Mekaring Pono Potorono. *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 131–143.