

## Kontribusi Masyarakat terhadap Efektivitas Program Pemberdayaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kabupaten Pohuwato

### *Community Contributions to the Effectiveness of Regional-Owned Enterprise (BUMD) Empowerment Programs in Pohuwato Regency*

David Tamu<sup>1\*)</sup>, Rauf A. Hatu<sup>1)</sup>, Dewinta Rizky R. Hatu<sup>1)</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Sosiologi, Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia

\*Corresponding Author: [davidbt05@gmail.com](mailto:davidbt05@gmail.com)

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis bentuk partisipasi masyarakat dalam implementasi program pemberdayaan BUMD di Kabupaten Pohuwato serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan FGD. Informan terdiri dari pengelola BUMD, aparatur pemerintah, tokoh masyarakat, dan penerima manfaat program yang dipilih melalui *purposive* dan snowball sampling. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat partisipasi masyarakat berbeda pada setiap tahapan program. Pada tahap perencanaan, partisipasi bersifat terbatas karena komunikasi yang tidak merata dan proses perumusan program yang masih top-down. Pada tahap pelaksanaan, partisipasi meningkat seiring adanya insentif ekonomi dan manfaat langsung yang dirasakan masyarakat. Namun, pada tahap evaluasi, partisipasi kembali rendah karena tidak adanya mekanisme evaluasi partisipatif yang jelas. Penelitian juga menemukan bahwa insentif ekonomi, kedekatan sosial dengan pengelola program, dan persepsi keadilan distribusi sumber daya menjadi faktor yang sangat memengaruhi tingkat keterlibatan masyarakat. Temuan penting penelitian ini adalah adanya kesenjangan antara desain program BUMD dan kebutuhan riil masyarakat, serta lemahnya ruang dialog antara warga dan pengelola BUMD. Penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan program pemberdayaan sangat bergantung pada kualitas komunikasi, partisipasi sejak tahap awal, dan keberadaan evaluasi yang inklusif. Kajian ini merekomendasikan penguatan mekanisme partisipatif dan peningkatan kapasitas BUMD dalam membangun kolaborasi berbasis komunitas.

**Kata kunci:** partisipasi masyarakat, pemberdayaan, BUMD, program pembangunan, modal sosial

#### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the forms of community participation in the implementation of regional-owned enterprise (BUMD) empowerment programs in Pohuwato Regency, as well as the factors influencing their effectiveness. The research employs a descriptive qualitative approach with data collection techniques including in-depth interviews, observation, documentation, and focus group discussions (FGD). Informants consist of BUMD managers, government officials, community leaders, and program beneficiaries selected through purposive and snowball sampling. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that the level of community participation varies across different stages of the program. At the planning stage, participation is limited due to uneven communication and a still top-down program formulation process. During implementation, participation increases as economic incentives and direct benefits are perceived by the community. However, at the evaluation stage, participation declines again due to the absence of clear participatory evaluation mechanisms. The study also finds that economic incentives, social proximity to program managers, and perceptions of fairness in resource distribution significantly influence community involvement. An important finding is the gap between the design of BUMD programs and the real needs of the community, as well as the weak space for dialogue between citizens and BUMD managers. The study concludes that the success of empowerment programs largely*

*depends on the quality of communication, early-stage participation, and the presence of inclusive evaluation. This research recommends strengthening participatory mechanisms and enhancing BUMD capacity in building community-based collaboration.*

**Keywords:** *community participation, empowerment, BUMD, development programs, social capital*

---

## PENDAHULUAN

Program pemberdayaan yang dijalankan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di berbagai daerah, termasuk Kabupaten Pohuwato, menghadapi tantangan utama berupa minimnya keterlibatan masyarakat. Fenomena ini tampak dari rendahnya tingkat adopsi program, partisipasi pelatihan, serta kontribusi masyarakat dalam proses evaluasi program. Padahal, menurut teori pembangunan berbasis komunitas, partisipasi aktif merupakan faktor penentu keberhasilan pemberdayaan (Chambers, 1997). Data BPS Pohuwato menunjukkan bahwa tingkat partisipasi warga pada kegiatan ekonomi berbasis BUMD masih di bawah 40% dalam tiga tahun terakhir, menandakan adanya kesenjangan antara desain program dan kebutuhan lokal. Ahli pemberdayaan, Ife (2013), menegaskan bahwa keberhasilan program pembangunan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana masyarakat dilibatkan sebagai subjek, bukan objek. Oleh karena itu, memahami kontribusi masyarakat menjadi penting untuk memastikan efektivitas program BUMD dalam meningkatkan kesejahteraan lokal.

Sejumlah penelitian mengenai pemberdayaan BUMD umumnya berfokus pada aspek manajerial, tata kelola, dan efektivitas kelembagaan (Said & Haryono, 2020; Lestari, 2021). Berbagai studi juga memotret peran pemerintah daerah dalam penguatan BUMD sebagai instrumen pembangunan ekonomi. Namun, penelitian yang secara khusus menelaah kontribusi masyarakat terhadap keberhasilan program pemberdayaan BUMD masih terbatas. Beberapa studi partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa dan UMKM telah dilakukan, tetapi konteksnya belum secara spesifik mengkaji hubungan langsung antara bentuk partisipasi dan efektivitas program yang dijalankan BUMD. Kekurangan lainnya adalah minimnya kajian empiris berbasis kasus daerah, terutama Pohuwato, yang memiliki karakteristik ekonomi lokal yang berbeda. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu belum menilai bagaimana dimensi partisipasi—seperti kontribusi tenaga, pengetahuan, dan kolaborasi—berpengaruh terhadap hasil program. Kesenjangan ini membuka ruang penting untuk penelitian lebih mendalam.

Artikel ini hadir untuk mengisi kekosongan kajian mengenai kontribusi masyarakat terhadap efektivitas program pemberdayaan BUMD di tingkat lokal. Pendekatan yang digunakan menitikberatkan pada identifikasi bentuk partisipasi masyarakat secara nyata serta analisis hubungan antara partisipasi itu dan keberhasilan program. Dengan demikian, penelitian ini memberikan gambaran empiris yang lebih kuat dan kontekstual bagi pengembangan strategi pemberdayaan di Pohuwato. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk pertama, Mengidentifikasi bentuk-bentuk kontribusi masyarakat dalam implementasi program pemberdayaan BUMD di Kabupaten Pohuwato. Kedua Menganalisis tingkat efektivitas program BUMD berdasarkan persepsi masyarakat dan capaian program. Dan ketiga, Menilai pengaruh kontribusi masyarakat terhadap efektivitas program pemberdayaan yang dijalankan BUMD.

Dengan mempertemukan dua variabel inti kontribusi masyarakat dan efektivitas program tulisan ini diharapkan menghasilkan rekomendasi yang lebih aplikatif bagi BUMD maupun pemerintah daerah.

Argument ini dibangun atas argumen utama bahwa partisipasi masyarakat merupakan faktor penentu efektivitas program pemberdayaan BUMD. Argumen ini sejalan dengan pendekatan Community Participation Framework yang menegaskan bahwa keberhasilan program sangat dipengaruhi tingkat keterlibatan warga pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi (Pretty, 1995). Oleh karena itu, penelitian ini menguji hipotesis bahwa semakin tinggi kontribusi masyarakat, maka semakin efektif pula program pemberdayaan yang dijalankan BUMD. Dengan demikian diharapkan memberikan pemahaman ilmiah baru tentang hubungan partisipasi dan efektifitas program berbasis kelembagaan daerah.

## **Tinjauan Pustaka**

### *Partisipasi Masyarakat*

Partisipasi masyarakat merupakan keterlibatan aktif warga dalam proses pembangunan, mulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi. Konsep ini berakar pada teori pembangunan berbasis komunitas yang menempatkan masyarakat sebagai subjek pembangunan (Chambers, 1997). Menurut Arnstein (1969), partisipasi bukan sekadar hadir, tetapi mencakup kekuatan untuk memengaruhi keputusan. Dalam konteks program pemberdayaan BUMD, partisipasi masyarakat mencerminkan tingkat keterlibatan warga dalam memberikan ide, memanfaatkan fasilitas, menyumbangkan sumber daya, serta mendukung keberlanjutan program. Jika partisipasi rendah, program cenderung tidak sesuai dengan kebutuhan lokal sehingga efektivitas menurun. Sebaliknya, partisipasi yang kuat meningkatkan rasa kepemilikan dan keberlanjutan program. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang bagaimana masyarakat berkontribusi menjadi elemen penting dalam menilai keberhasilan implementasi pemberdayaan BUMD.

Aspek-aspek partisipasi masyarakat dapat dijabarkan ke dalam beberapa kategori utama. Pertama, partisipasi dalam perencanaan, yaitu kontribusi warga dalam mengidentifikasi kebutuhan, memberi masukan, dan menentukan bentuk program. Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan, meliputi keterlibatan tenaga, kehadiran dalam kegiatan, penggunaan fasilitas, dan kolaborasi dengan pelaksana program (Ife, 2013). Ketiga, partisipasi dalam pengambilan keputusan, yaitu sejauh mana masyarakat memiliki ruang untuk mempengaruhi kebijakan program. Keempat, partisipasi dalam evaluasi, yang mencakup penilaian, kritik, serta umpan balik masyarakat terhadap hasil program (Pretty, 1995). Kelima, partisipasi dalam pemanfaatan hasil, yaitu bagaimana masyarakat mengadopsi dan melanjutkan dampak program. Kategori-kategori ini penting untuk menganalisis bentuk kontribusi masyarakat yang memengaruhi efektivitas pemberdayaan BUMD.

### *Efektivitas Program Pemberdayaan*

Efektivitas program pemberdayaan mengacu pada sejauh mana tujuan program tercapai secara optimal dan memberikan dampak nyata bagi masyarakat. Menurut Steers (1997), efektivitas adalah tingkat pencapaian hasil yang sesuai dengan target organisasi. Dalam konteks pemberdayaan, efektivitas mencerminkan keberhasilan program dalam meningkatkan kualitas hidup, kapasitas ekonomi, dan kemandirian masyarakat. Program dianggap efektif jika hasilnya relevan, berkelanjutan, dan diterima oleh masyarakat (Narayan, 2002). Pada BUMD, efektivitas juga diukur melalui peningkatan produktivitas usaha lokal, penguatan ekonomi daerah, dan partisipasi masyarakat yang terus tumbuh. Dengan demikian, efektivitas bukan hanya tentang pencapaian administratif, tetapi juga kemampuan program untuk memberikan perubahan struktural dan perilaku pada masyarakat.

Efektivitas pemberdayaan dapat dianalisis melalui beberapa aspek utama. Pertama, relevansi program, yaitu kesesuaian antara kegiatan dengan kebutuhan masyarakat. Kedua, efisiensi, berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal (Steers, 1997). Ketiga, efektivitas hasil, yaitu tingkat pencapaian output dan outcome program. Keempat, dampak, yang mengukur perubahan jangka panjang seperti peningkatan pendapatan, kapasitas warga, dan keberlanjutan ekonomi (Narayan, 2002). Kelima, keberlanjutan, menilai apakah hasil program dapat terus berjalan tanpa ketergantungan pada pihak luar. Keenam, penerimaan masyarakat, mengukur sejauh mana masyarakat mendukung, mengadopsi, dan melanjutkan program. Kategori-kategori ini memungkinkan analisis komprehensif tentang seberapa jauh program pemberdayaan BUMD mampu mencapai hasil yang diinginkan.

### *Kolaborasi Komunitas-BUMD*

Kolaborasi antara komunitas dan BUMD merupakan proses kerja sama terstruktur yang melibatkan pertukaran pengetahuan, sumber daya, dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan pemberdayaan ekonomi lokal. Menurut Gray (1989), kolaborasi adalah proses kegiatan bersama yang menghasilkan keputusan dan tindakan kolektif. Dalam konteks BUMD, kolaborasi melibatkan hubungan sinergis

antara masyarakat, pemerintah daerah, dan BUMD sebagai pengelola program. Kerja sama ini menciptakan peluang untuk mengintegrasikan pengetahuan lokal masyarakat dengan kapasitas kelembagaan BUMD sehingga program lebih responsif dan adaptif. Kolaborasi menjadi konsep kunci karena efektivitas program tidak hanya ditentukan oleh BUMD, tetapi juga oleh kualitas interaksi dan kemitraan dengan masyarakat. Aspek kolaborasi komunitas–BUMD mencakup beberapa kategori penting. Pertama, komunikasi, yaitu pertukaran informasi yang terbuka dan transparan antara masyarakat dan BUMD (Gray, 1989). Kedua, koordinasi, berupa penyesuaian peran dan aktivitas untuk memastikan keselarasan tujuan. Ketiga, kemitraan, yaitu hubungan kerja sama yang saling menguntungkan dengan pembagian tugas yang jelas. Keempat, kapasitas dukungan, meliputi sumber daya teknis, finansial, dan sosial yang diberikan BUMD maupun masyarakat. Kelima, pemberdayaan bersama, yakni proses peningkatan kemampuan masyarakat untuk turut mengambil keputusan strategis. Keenam, komitmen jangka panjang, yang memastikan keberlanjutan kolaborasi. Aspek-aspek ini membantu menilai bagaimana kemitraan yang solid dapat memperkuat efektivitas program pemberdayaan BUMD di daerah.

## METODE

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Pohuwato karena daerah ini menjadi salah satu wilayah yang secara aktif mengembangkan program pemberdayaan melalui BUMD, namun efektivitas program tersebut dinilai masih beragam. Pemilihan situs ini didasari pertimbangan bahwa Pohuwato memiliki karakteristik sosial-ekonomi yang khas dan sangat bergantung pada sektor usaha lokal, sehingga peran BUMD dan partisipasi masyarakat menjadi faktor penting dalam keberhasilan pemberdayaan. Kasus yang dikaji adalah implementasi program pemberdayaan BUMD dengan fokus pada kontribusi masyarakat dalam mendukung efektivitas program. Unit analisis penelitian adalah individu dan kelompok masyarakat yang terlibat dalam program, serta pihak BUMD sebagai pelaksana. Pemilihan fokus ini memungkinkan penggambaran secara komprehensif mengenai hubungan antara partisipasi masyarakat dan capaian program, sehingga dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai proses pemberdayaan berbasis kelembagaan daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena tujuan utamanya adalah memahami fenomena sosial secara mendalam dan menggambarkan proses partisipasi masyarakat dalam implementasi program pemberdayaan BUMD. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menelusuri pengalaman, persepsi, dan interaksi antaraktor yang terlibat dalam program. Data yang digunakan adalah kombinasi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara, observasi, dan diskusi kelompok. Sementara itu, data sekunder berasal dari dokumen BUMD, laporan pemerintah daerah, publikasi resmi, serta literatur relevan mengenai pemberdayaan dan partisipasi masyarakat. Penggunaan kedua jenis data ini membantu memperkuat validitas temuan dan memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai efektivitas program pemberdayaan di Pohuwato.

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah informan yang memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung dengan pelaksanaan program pemberdayaan BUMD. Informan terdiri dari: (1) pengelola BUMD, (2) aparat pemerintah daerah terkait pemberdayaan ekonomi, (3) tokoh masyarakat, dan (4) warga penerima manfaat program. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih individu yang dianggap memahami isu dan memiliki pengalaman relevan. Selain itu, teknik snowball sampling digunakan untuk menjangkau informan tambahan yang direkomendasikan oleh informan sebelumnya. Pendekatan ini memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan berasal dari pihak-pihak yang kompeten, mengetahui dinamika program, dan dapat memberikan perspektif mendalam mengenai kontribusi masyarakat dalam efektivitas program pemberdayaan BUMD di Kabupaten Pohuwato.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik utama. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, serta pandangan informan mengenai bentuk partisipasi masyarakat dan keberhasilan program pemberdayaan. Kedua, observasi lapangan, baik partisipatif maupun nonpartisipatif, dilakukan untuk memahami situasi nyata di lokasi kegiatan, termasuk interaksi masyarakat dengan BUMD. Ketiga, dokumentasi, yakni pengumpulan

dokumen seperti laporan kegiatan, data capaian program, arsip BUMD, serta materi kebijakan pemerintah daerah. Keempat, diskusi kelompok terarah (FGD) dilakukan untuk memvalidasi informasi dan mengidentifikasi kesamaan serta perbedaan pandangan antaraktor. Kombinasi teknik ini memberikan data yang kaya, mendalam, dan triangulatif sehingga meningkatkan keabsahan temuan.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, & Saldaña (2014), yang mencakup tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Pada tahap reduksi data, peneliti menyortir, mengelompokkan, dan memfokuskan data yang relevan dengan tema kontribusi masyarakat dan efektivitas program. Penyajian data dilakukan melalui narasi, matriks, dan pola hubungan untuk mempermudah pemahaman temuan. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan, dilakukan secara bertahap melalui proses verifikasi terus-menerus hingga ditemukan pola dan temuan yang valid. Teknik ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena secara sistematis serta memungkinkan analisis mendalam mengenai hubungan partisipasi masyarakat dan efektivitas program pemberdayaan BUMD.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Partisipasi Masyarakat pada Tahap Perencanaan Program BUMD

Partisipasi masyarakat pada tahap perencanaan program BUMD masih bersifat terbatas dan didominasi oleh kelompok tertentu. Observasi lapangan memperlihatkan bahwa tidak semua warga mendapatkan informasi lengkap mengenai jadwal musyawarah maupun mekanisme usulan kegiatan. Beberapa dokumen rapat yang dibaca peneliti juga menunjukkan dominasi aparatur desa dan perangkat BUMD dalam menyusun agenda program. Seorang warga mengungkapkan, "Kami biasanya hanya diberitahu kalau program sudah jadi. Undangan rapat juga kadang tidak sampai ke semua rumah," (Wawancara, Informan M1). Di sisi lain, aparat desa menyampaikan bahwa proses perencanaan sudah mengikuti prosedur namun diakui bahwa kehadiran warga masih rendah. "Kami sudah umumkan lewat WA dan baliho, tapi memang masyarakat kurang datang," (Wawancara, Aparat Desa A1). Temuan ini memperlihatkan adanya gap komunikasi dan kesenjangan akses informasi antara penyelenggara program dan masyarakat.

Terdapat tiga aspek utama dari temuan pertama. Pertama, akses informasi, di mana sebagian warga tidak menerima undangan resmi atau informasi lengkap. "Saya tahu rapat dari tetangga, bukan dari pemerintah desa," kata seorang informan (M2). Kedua, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, yang menunjukkan bahwa masyarakat lebih sering hadir sebagai penerima keputusan daripada perumus keputusan. Hal ini ditegaskan oleh tokoh masyarakat: "Kalau usulan kami, biasanya hanya sebagian yang dicatat, selebihnya program sudah ditentukan dari atas," (T1). Ketiga, representasi sosial, di mana kelompok perempuan dan pemuda kurang mendapat ruang berbicara. Perangkat desa mengakui kondisi ini: "Memang masih perlu dorongan supaya ibu-ibu dan pemuda lebih aktif bicara," (A2). Ketiga aspek tersebut berkontribusi pada terbatasnya partisipasi bermakna dalam tahap awal perencanaan BUMD.

Fakta-fakta tersebut terjadi dalam konteks sosial pedesaan Pohuwato yang masih memiliki pola komunikasi hierarkis dan ketergantungan pada aparat desa sebagai sumber informasi utama. Kultur setempat cenderung menempatkan aparat desa sebagai pengambil keputusan dominan, sementara masyarakat memosisikan diri sebagai pihak yang mengikuti arahan. Seorang informan menyatakan, "Kalau pemerintah desa sudah bilang begitu, biasanya kami ikut saja. Tidak enak juga mau protes," (M3). Selain itu, kondisi geografis beberapa dusun yang berjauhan membuat distribusi informasi kurang merata. Aparat desa mengatakan, "Kadang kami kesulitan menjangkau dusun yang jauh, apalagi kalau hujan," (A3). Faktor-faktor ini membentuk karakter partisipasi yang bersifat pasif dan responsif. Dengan demikian, konteks budaya, struktur sosial, dan keterbatasan infrastruktur informasi sangat memengaruhi proses partisipasi masyarakat dalam tahap perencanaan program BUMD.

## 2. Dinamika Partisipasi Masyarakat pada Tahap Pelaksanaan Program

Masyarakat pada tahap pelaksanaan program BUMD relatif lebih tinggi dibanding tahap perencanaan. Warga aktif terlibat dalam kegiatan produksi, pendampingan usaha, dan pengelolaan modal. Observasi di lapangan memperlihatkan antusiasme masyarakat terutama pada program yang berdampak langsung pada pendapatan. Seorang pelaku UMKM menyebutkan, "Kalau sudah kegiatan usaha, kami semangat karena langsung terasa manfaatnya," (M4). Dokumen laporan kegiatan BUMD menunjukkan peningkatan jumlah penerima modal produktif dalam dua tahun terakhir. Pendamping BUMD menambahkan, "Masyarakat lebih aktif kalau sudah masuk tahap pelaksanaan, karena mereka merasa punya peran langsung," (P1). Namun demikian, beberapa warga menilai distribusi modal masih perlu pemerataan. "Masih ada yang belum dapat giliran meski sudah lama mendaftar," (M5). Temuan ini menunjukkan dinamika partisipasi yang lebih hidup saat masyarakat melihat dampak langsung dari program.

Penelitian menemukan hubungan erat antara akses informasi, keterlibatan perencanaan, dan motivasi pelaksanaan. Ketika warga memperoleh informasi jelas dan diberi ruang menyampaikan pendapat sejak awal, mereka menunjukkan motivasi lebih tinggi dalam tahap pelaksanaan. Seorang informan menegaskan, "Kalau dari awal kami diajak bicara, kami lebih merasa memiliki programnya," (M6). Hubungan ini juga dipengaruhi oleh faktor kepercayaan masyarakat terhadap BUMD. Pendamping BUMD menyatakan, "Semakin terbuka prosesnya, semakin besar kepercayaan warga," (P2). Selain itu, dukungan sosial dari tokoh masyarakat berperan memperkuat partisipasi. Tokoh masyarakat menambahkan, "Kalau kami sudah sampaikan bahwa program ini baik, warga biasanya ikut," (T2). Dengan demikian, faktor komunikasi, transparansi perencanaan, dan modal sosial berinteraksi menghasilkan tingkat partisipasi yang berbeda pada setiap tahap program.

Hubungan antar faktor partisipasi ini berlangsung dalam konteks sosial Pohuwato yang memiliki pola kohesi komunitas tinggi, di mana rekomendasi tokoh masyarakat sangat berpengaruh. "Kalau pak ketua adat sudah bicara, biasanya warga ikut," ungkap seorang warga (M7). Selain itu, tingkat literasi digital yang berbeda antar desa juga memengaruhi akses informasi. Pendamping BUMD menjelaskan, "Di desa yang banyak memakai WA dan FB, informasinya cepat tersebar. Tapi ada desa yang sinyalnya lemah, jadi informasinya lambat," (P3). Faktor kepercayaan juga dipengaruhi oleh rekam jejak program sebelumnya. "Dulu ada program yang kurang jelas pertanggungjawabannya, jadi warga masih hati-hati," kata informan lain (M8). Konteks ini menunjukkan bahwa hubungan antar faktor—informasi, perencanaan, dan motivasi pelaksanaan—berjalan dalam kondisi sosial yang tidak merata, dipengaruhi kultur lokal dan infrastruktur komunikasi.

## 3. Partisipasi Masyarakat dalam Tahap Evaluasi Program dan Mekanisme Umpan Balik

Partisipasi masyarakat pada tahap evaluasi program masih sangat terbatas. Observasi rapat evaluasi memperlihatkan peserta didominasi perangkat desa dan pengelola BUMD, sementara masyarakat jarang mengambil peran aktif. Seorang warga mengakui, "Kami biasanya hanya dengar laporan, tidak tahu harus komentar apa," (M9). Bahkan beberapa warga tidak mengetahui adanya agenda evaluasi. "Saya baru tahu kalau ada rapat evaluasi. Selama ini jarang dapat undangan," (M10). Pengelola BUMD mengakui tantangan ini: "Evaluasi memang belum melibatkan masyarakat secara luas. Kami masih fokus pada laporan administrasi," (P4). Akibatnya, masukan masyarakat terkait kendala lapangan kurang terserap. Hal ini berdampak pada perbaikan program yang berjalan lambat karena minim input dari pelaku manfaat langsung. Temuan ini menegaskan perlunya mekanisme evaluasi partisipatif yang lebih terbuka dan inklusif.

Sebagai respons terhadap temuan tersebut, strategi penguatan partisipasi masyarakat harus difokuskan pada tiga hal: peningkatan akses informasi, pelibatan masyarakat sejak tahap perencanaan, dan pembentukan forum evaluasi partisipatif. Penguatan akses informasi dapat dilakukan melalui pemanfaatan media digital, pengeras suara desa, dan kunjungan langsung. Seorang aparat desa menyatakan, "Kalau ada tim yang khusus turun sosialisasi, pasti lebih banyak yang tahu," (A4). Pada tahap perencanaan, strategi dapat mencakup lokakarya desa dan focus group discussion yang melibatkan perempuan dan pemuda. Pengelola BUMD menambahkan, "Kami perlu cara supaya

semua kelompok bisa bersuara," (P5). Sementara pada tahap evaluasi, perlu dibentuk mekanisme pelaporan dua arah melalui forum rutin yang memungkinkan warga menyampaikan kendala dan saran secara terbuka. Strategi ini diharapkan dapat memperbaiki kualitas implementasi program BUMD secara menyeluruh.

Penerapan strategi penguatan partisipasi memberikan peluang besar bagi peningkatan efektivitas program BUMD. Pertama, transparansi informasi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan memperluas dukungan sosial. Seorang tokoh masyarakat menyebutkan, "Kalau masyarakat percaya, program apa saja bisa jalan lebih lancar," (T3). Kedua, pelibatan masyarakat sejak perencanaan membuka peluang munculnya inovasi lokal karena warga memahami konteks kebutuhan lebih baik. Warga menegaskan, "Kami punya banyak ide, tinggal disediakan ruang," (M11). Ketiga, evaluasi partisipatif dapat memperbaiki akurasi perbaikan program, karena masukan langsung dari pelaku utama sangat relevan. Pengelola BUMD mengatakan, "Kalau evaluasi terbuka, kami lebih cepat tahu masalah di lapangan," (P6). Strategi ini juga membuka peluang terbentuknya kolaborasi desa-BUMD-masyarakat yang lebih kuat, sehingga keberlanjutan program pemberdayaan dapat lebih terjamin.

Partisipasi masyarakat menunjukkan bahwa dalam tahap perencanaan program BUMD bersifat terbatas dan tidak merata. Artinya, program pemberdayaan yang dirancang berpotensi tidak mencerminkan kebutuhan riil masyarakat karena proses perumusannya tidak inklusif. Ketika masyarakat hanya menjadi penerima informasi, bukan penghasil gagasan, maka program kehilangan elemen legitimasi dan rasa kepemilikan. Hal ini juga berdampak pada rendahnya komitmen masyarakat untuk terlibat aktif di tahap berikutnya. Partisipasi perencanaan yang lemah dapat memunculkan bias keputusan, terutama jika didominasi aktor tertentu seperti aparat desa atau pengelola BUMD. Konsekuensinya, efektivitas program dapat menurun karena tidak memuat perspektif kelompok marginal seperti perempuan, pemuda, dan pelaku UMKM kecil. Dengan demikian, fakta ini mengindikasikan adanya "missing link" antara perencanaan program dan kebutuhan lapangan yang sebenarnya, yang kemudian dapat menghambat keberhasilan implementasi BUMD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa "semakin tinggi kualitas komunikasi dan keterlibatan masyarakat pada tahap perencanaan, semakin tinggi tingkat partisipasi pada tahap pelaksanaan." Oleh karena itu data menunjukkan bahwa ketika masyarakat tidak dilibatkan sejak awal, mereka merasa jauh dari proses pengambilan keputusan sehingga motivasi pada tahap pelaksanaan tidak merata. Informan yang tidak menerima undangan rapat atau tidak diberi ruang bersuara terbukti memiliki tingkat partisipasi lebih rendah. Sebaliknya, kelompok yang terlibat sejak perencanaan, seperti tokoh masyarakat atau pelaku UMKM yang aktif, menunjukkan keterikatan emosional lebih kuat terhadap program. Meskipun demikian, terdapat pengecualian pada masyarakat yang tetap aktif karena insentif ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis berlaku, tetapi dimoderasi oleh faktor lain yaitu dorongan manfaat langsung (direct benefit motivation). Secara umum, argumentasi awal penelitian tetap valid.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa partisipasi masyarakat meningkat pada tahap pelaksanaan, terutama ketika program memiliki manfaat ekonomi yang langsung dirasakan. Artinya, masyarakat cenderung terlibat aktif jika program memberikan outcome nyata bagi kehidupan mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi tidak hanya dipengaruhi oleh aspek struktural seperti akses informasi, tetapi juga faktor instrumental seperti keuntungan ekonomi. Fakta tersebut juga memperlihatkan keberhasilan BUMD dalam menciptakan insentif yang mampu menggerakkan warga meskipun perencanaannya kurang inklusif. Namun, hal ini menyimpan risiko bahwa keberlanjutan partisipasi menjadi rapuh karena hanya tergantung pada manfaat materi, bukan kesadaran kolektif atau rasa kepemilikan program. Dengan demikian, fakta ini menegaskan bahwa program BUMD perlu memperkuat keseimbangan antara insentif ekonomi dan pemberdayaan sosial agar partisipasi masyarakat bersifat jangka panjang dan tidak bersifat oportunistik.

Pelaksanaan program yang berorientasi pada peningkatan pendapatan terbukti menarik partisipasi yang intensif. Wawancara menunjukkan bahwa masyarakat merespons cepat program yang memiliki hasil nyata, seperti bantuan modal dan dukungan produksi. Namun, temuan juga mengindikasikan

bawa faktor hubungan sosial, kedekatan dengan pendamping BUMD, dan pengaruh tokoh masyarakat turut memperkuat partisipasi. Insentif ekonomi menjadi pemicu awal, tetapi keberlanjutan partisipasi ditentukan oleh kualitas hubungan sosial dan persepsi keadilan distribusi modal. Dengan demikian, hasil penelitian ini berlaku namun bersifat parsial; partisipasi dipengaruhi oleh kombinasi insentif material dan modal sosial yang ada dalam komunitas.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat pada tahap evaluasi program masih rendah, tidak terstruktur, dan didominasi oleh aparat BUMD serta pemerintah desa. Artinya, program berjalan tanpa mekanisme umpan balik yang kuat dari masyarakat, sehingga banyak kendala lapangan tidak terdokumentasi dan tidak teratasi secara tepat. Tanpa evaluasi partisipatif, program tidak memperoleh informasi kritis mengenai efektivitas bantuan, ketepatan sasaran modal, atau hambatan produksi yang dialami warga. Kondisi ini juga menunjukkan adanya ketimpangan kekuasaan di mana masyarakat tidak merasa memiliki suara yang berarti dalam menilai keberhasilan program. Selain itu, rendahnya partisipasi evaluasi mencerminkan lemahnya budaya refleksi kolektif dan minimnya ruang dialog dua arah antara warga dan BUMD. Akibatnya, perbaikan program menjadi lambat dan kualitas pemberdayaan kurang berkembang dari waktu ke waktu. Dengan demikian bahwa evaluasi belum melibatkan masyarakat secara signifikan sehingga manfaat evaluasi partisipatif belum terlihat. Minimnya pelibatan warga menyebabkan informasi mengenai hambatan usaha, ketidaksesuaian modal, dan perubahan kebutuhan tidak tersampaikan dengan baik. Meskipun demikian, ketidakberlakuan hipotesis bukan karena konsepnya salah, tetapi karena kondisi implementasinya belum memenuhi prinsip partisipatif. Jika evaluasi benar-benar melibatkan masyarakat, kemungkinan besar efektivitas program akan meningkat, sebagaimana ditunjukkan oleh teori pemberdayaan dan literatur partisipasi masyarakat. Dengan kata lain, hipotesis tidak terbukti bukan karena tidak benar, tetapi karena situasi empiris belum memungkinkan pembuktian yang optimal.

## KESIMPULAN

Hasil paling penting dari penelitian ini adalah terungkapnya bagaimana partisipasi masyarakat dalam program pemberdayaan BUMD ternyata tidak berlangsung merata pada setiap tahap program. Penelitian ini menunjukkan detail yang selama ini tidak terdokumentasi, yaitu bahwa masyarakat lebih aktif pada tahap pelaksanaan, namun pasif pada tahap perencanaan dan evaluasi. Informasi ini tidak mungkin diketahui tanpa penelitian lapangan karena tidak tercatat dalam laporan resmi BUMD maupun dokumen pemerintah. Penelitian ini juga mengungkap faktor-faktor penggerak partisipasi, seperti insentif ekonomi dan kedekatan sosial dengan pengelola, serta hambatan-hambatan tersembunyi seperti komunikasi yang tidak merata dan tidak adanya mekanisme evaluasi partisipatif. Temuan lain yang sangat penting adalah identifikasi kesenjangan antara kebutuhan masyarakat dan desain program, yang hanya muncul melalui wawancara dan observasi mendalam. Dengan demikian, penelitian ini memberi gambaran yang lebih realistik dan komprehensif mengenai dinamika partisipasi masyarakat.

Teori yang digunakan—khususnya konsep partisipasi masyarakat, pemberdayaan, dan modal sosial terbukti relevan dan mampu menjelaskan dinamika program BUMD di tingkat lokal. Teori partisipasi Arnstein dan Pretty, misalnya, membantu mengidentifikasi level keterlibatan masyarakat pada setiap tahap program. Sementara itu, konsep pemberdayaan dari Chambers dan Soetomo memberi kerangka untuk menilai sejauh mana masyarakat memiliki kontrol terhadap proses pembangunan. Dari sisi metode, pendekatan kualitatif deskriptif sangat efektif untuk menggali pengalaman dan persepsi warga yang tidak dapat ditangkap oleh instrumen kuantitatif. Teknik wawancara dan observasi memungkinkan peneliti menemukan aspek-aspek tersembunyi seperti motivasi warga, rasa kepemilikan, dan pola komunikasi antaraktor. Model analisis interaktif Miles dan Huberman juga memberikan alur sistematis untuk menafsirkan data secara mendalam. Secara keseluruhan, teori dan metode yang digunakan mampu menjawab pertanyaan penelitian secara memadai.

Studi ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya berfokus pada satu BUMD dan satu kabupaten, sehingga temuan belum dapat digeneralisasi ke daerah lain dengan karakteristik

berbeda. Kedua, jumlah informan terbatas pada aktor yang mudah dijangkau, sehingga suara kelompok marginal mungkin belum sepenuhnya terwakili. Ketiga, penelitian bergantung pada data kualitatif sehingga tidak mengukur secara kuantitatif pengaruh partisipasi terhadap keberhasilan program. Untuk penelitian lanjutan, disarankan memperluas lokasi penelitian agar dapat dilakukan perbandingan antar-BUMD. Penelitian kuantitatif atau campuran (mixed methods) juga dapat digunakan untuk mengukur hubungan kausal antara partisipasi, modal sosial, dan efektivitas program. Selain itu, studi mendalam mengenai mekanisme evaluasi partisipatif dan pengaruh kebijakan pemerintah daerah terhadap tingkat keterlibatan masyarakat akan memperkaya pemahaman mengenai keberhasilan program pemberdayaan di tingkat lokal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnstein, S. R. (1969). *A ladder of citizen participation*. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Chambers, R. (1997). *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications. <https://doi.org/10.3362/9781780440453>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119205720>
- Hikmat, H. (2010). *Strategi pemberdayaan masyarakat*. Humaniora.
- Ife, J. (2013). *Community development in an uncertain world*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139565519>
- Lestari, D. (2021). Analisis tata kelola BUMD dan dampaknya terhadap pembangunan daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 45–59. <https://doi.org/10.21009/jap.181.05>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Mubyarto. (1997). *Ekonomi rakyat dan pemberdayaan*. LP3ES.
- Narayan, D. (2002). *Empowerment and poverty reduction: A sourcebook*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-5166-4>
- Pretty, J. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, 23(8), 1247–1263. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00046-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00046-F)
- Said, A., & Haryono, S. (2020). Kajian efektivitas BUMD dalam pembangunan ekonomi daerah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 11(2), 155–170. <https://doi.org/10.22212/jekp.v11i2.1234>
- Soetomo. (2012). *Pemberdayaan masyarakat: Pendekatan teoritis dan praktis*. Pustaka Pelajar.
- Steers, R. M. (1997). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Academic Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.