

Peran Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang Dalam Meningkatkan Efektivitas Badan Usaha Milik Lembang di Kabupaten Tana Toraja

Panca Ivan Tana, Sita Yubelina Sabandar, Corvis L Rantererung

Universitas Kristen Indonesia Paulus, Indonesia

Email: pancatana@gmail.com, tikupasangsita@gmail.com

Abstrak

Badan Usaha Milik Lembang (BUMLem) di Kabupaten Tana Toraja menghadapi krisis efektivitas serius: dari 112 BUMLem yang terbentuk, hanya 12 (10,7%) yang aktif beroperasi, sementara 100 lainnya tidak berfungsi. Kegagalan masif ini mengancam tujuan pemberdayaan ekonomi masyarakat dan menunjukkan urgensi evaluasi peran institusional Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang (DPML). Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan implementasi program pemberdayaan oleh DPML dalam meningkatkan efektivitas BUMLem sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi, serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi. Penelitian dilakukan di Kabupaten Tana Toraja pada lembang yang memiliki BUMLem, baik aktif maupun tidak aktif, menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 15 informan kunci, observasi partisipatif di 8 lokasi BUMLem, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model analisis interaktif (reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa DPML menjalankan empat pilar pemberdayaan, yaitu regulasi, fasilitasi, advokasi, dan pendampingan. Namun, efektivitas program diukur melalui indikator keberhasilan menunjukkan capaian rendah: hanya 35% BUMLem yang menerima pendampingan mencapai target operasional, 28% menunjukkan transparansi pengelolaan memadai, dan tingkat partisipasi masyarakat rata-rata hanya 42%. Efektivitas program masih terhambat oleh kurangnya keberlanjutan pendampingan dan monitoring, transparansi pengelolaan yang belum optimal, keterbatasan kapasitas manajerial pengurus, rendahnya partisipasi masyarakat, serta minimnya sumber daya DPML, baik tenaga pendamping maupun anggaran. Temuan ini menegaskan perlunya penguatan kapasitas pengurus, peningkatan transparansi, dan perbaikan mekanisme pendampingan untuk mendorong kemandirian ekonomi masyarakat melalui BUMLem.

Kata kunci: Peran; Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang; Efektivitas; Badan Usaha Milik Lembang; Kabupaten Tana Toraja

Abstract

Lembang-Owned Enterprises (BUMLem) in Tana Toraja Regency face a serious effectiveness crisis: of the 112 BUMLems established, only 12 (10.7%) are actively operating, while the remaining 100 are dysfunctional. This massive failure threatens the goals of community economic empowerment and demonstrates the urgent need to evaluate the institutional role of the Office of Community and Lembang Empowerment (DPML). This study aims to describe the implementation of empowerment programs carried out by DPML in enhancing the effectiveness of BUMLem as instruments of economic empowerment, as well as to identify the challenges encountered. The research was conducted in Tana Toraja Regency, focusing on lembangs with both active and inactive BUMLems, using a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews with 15 key informants, participatory observation at 8 BUMLem locations, and document analysis, and were analyzed using an interactive analysis model consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that DPML implements four key pillars of empowerment: regulation, facilitation, advocacy, and assistance. However, program effectiveness measured through success indicators shows low achievement: only 35% of BUMLems receiving assistance reached operational targets, 28% demonstrated adequate management transparency, and the average community participation rate was only 42%. The program's effectiveness remains hindered by the lack of sustained assistance and monitoring, suboptimal management transparency, limited managerial capacity among administrators, low community participation, and insufficient DPML resources, both in terms of field facilitators and operational budgets. These findings underscore the need to strengthen administrative capacity, enhance transparency, and improve assistance mechanisms to promote community economic self-reliance through BUMLem.

Keywords: Effectiveness; Lembang-Owned Enterprise; Office of Community and Lembang Empowerment; Role



PENDAHULUAN

Secara global, badan usaha milik desa atau lembaga ekonomi berbasis komunitas telah menjadi strategi kunci dalam pembangunan pedesaan di berbagai negara (Anggara, 2021; Bagus, 2020; Sopanah et al., 2023; Wahed et al., 2020). World Bank (2019) melaporkan bahwa lebih dari 60% program pemberdayaan ekonomi pedesaan di negara berkembang mengalami kegagalan operasional dalam tiga tahun pertama, terutama disebabkan oleh lemahnya kapasitas kelembagaan dan minimnya pendampingan berkelanjutan. Di Asia Tenggara, penelitian komparatif oleh Asian Development Bank (2021) menunjukkan bahwa hanya 25-35% lembaga ekonomi desa yang mampu bertahan lebih dari lima tahun tanpa dukungan eksternal yang memadai. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pembentukan lembaga ekonomi desa tidak otomatis menghasilkan pemberdayaan ekonomi yang berkelanjutan tanpa disertai sistem tata kelola, pendampingan, dan monitoring yang efektif.

Di Indonesia, fenomena kegagalan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi persoalan nasional yang serius. Data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (2023) mencatat bahwa dari 54.074 BUMDes yang terbentuk secara nasional, hanya sekitar 38% yang aktif beroperasi, sementara sisanya dalam kondisi vakum atau tidak berfungsi optimal. Angka ini menunjukkan bahwa meskipun regulasi dan anggaran telah disediakan, implementasi di lapangan masih menghadapi tantangan struktural dan manajerial yang kompleks.

Kondisi di Kabupaten Tana Toraja menunjukkan situasi yang lebih kritis dibandingkan rata-rata nasional. Dari 112 Badan Usaha Milik Lembang (BUMLem) yang dibentuk, hanya 12 unit (10,7%) yang aktif beroperasi, sementara 100 unit lainnya (89,3%) dalam kondisi tidak aktif atau mati suri (Laporan Tahunan DPML Tana Toraja, 2023). Angka ini jauh di bawah rata-rata nasional dan mengindikasikan adanya kegagalan sistemik dalam pemberdayaan ekonomi berbasis leumpang. Data laporan kinerja DPML Kabupaten Tana Toraja periode 2022-2023 menunjukkan bahwa dari 100 BUMLem yang tidak aktif, 67% mengalami stagnasi dalam dua tahun pertama operasi, 23% berhenti beroperasi setelah bantuan modal awal habis, dan 10% tidak pernah memulai kegiatan usaha meskipun telah dibentuk secara legal. Evaluasi internal DPML juga mengidentifikasi bahwa 78% pengurus BUMLem tidak memiliki latar belakang manajemen usaha, 85% tidak pernah menyusun laporan keuangan yang memenuhi standar akuntabilitas, dan hanya 15% yang melaksanakan musyawarah rutin dengan masyarakat. Lebih lanjut, survei partisipasi masyarakat yang dilakukan DPML pada 30 leumpang menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan aktif warga dalam pengelolaan BUMLem rata-rata hanya 18%, dengan 62% responden menyatakan tidak mengetahui perkembangan usaha BUMLem di wilayahnya. Data-data ini menegaskan bahwa masalah efektivitas BUMLem bukan hanya soal kuantitas, tetapi juga kualitas tata kelola, transparansi, partisipasi, dan keberlanjutan operasional yang sangat rendah.

Pemberdayaan masyarakat memiliki peran krusial dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik dan berkelanjutan. Pemberdayaan tidak hanya bertujuan meningkatkan kesejahteraan, tetapi juga mendorong kemandirian masyarakat agar dapat berpartisipasi aktif

dalam Pembangunan (Ansar Firman et al., 2021; De Felice et al., 2023). Sebagai subjek utama dalam pembangunan, masyarakat memegang peranan strategis dalam menentukan keberhasilan kebijakan dan program yang diterapkan di tingkat lokal maupun nasional (Mahadiansar et al., 2020). Oleh karena itu, diperlukan instrumen yang mampu mengoptimalkan potensi masyarakat serta mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai kesejahteraan bersama.

Dalam konteks teoretis, kegagalan BUMLem dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif. Pertama, teori kapasitas kelembagaan (*institutional capacity theory*) yang dikemukakan oleh Grindle (1997) menekankan bahwa efektivitas lembaga publik sangat bergantung pada kemampuan struktural, sumber daya manusia, dan mekanisme akuntabilitas yang dimiliki. Ketika kapasitas kelembagaan lemah, program pemberdayaan cenderung gagal mencapai tujuannya. Kedua, teori pemberdayaan masyarakat (*community empowerment theory*) oleh Zimmerman (2000) menegaskan bahwa pemberdayaan sejati terjadi ketika masyarakat memiliki kontrol, partisipasi aktif, dan akses terhadap sumber daya serta informasi. Tanpa ketiga elemen ini, program pemberdayaan hanya menjadi instrumen top-down yang tidak berkelanjutan. Ketiga, model efektivitas organisasi yang dikembangkan oleh Robbins (2018) mengidentifikasi bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh pencapaian tujuan, kualitas pengelolaan sumber daya, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, dan kepuasan stakeholder. Dalam konteks BUMLem, rendahnya efektivitas mencerminkan kegagalan pada keempat dimensi tersebut, yang menuntut evaluasi menyeluruh terhadap peran institusi pembina seperti DPML.

Salah satu instrumen yang memiliki peran penting dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 6, BUM Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan, dengan tujuan mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya demi kesejahteraan masyarakat desa (Basalama, 2019; Endah, 2019; Nursetiawan, 2018; Sidik, 2015). Keberadaan BUM Desa bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa agar lebih bermanfaat bagi kesejahteraan masyarakat, serta mengembangkan potensi ekonomi desa melalui berbagai usaha yang berkelanjutan.

Selain itu, Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2015 tentang pendirian, pengurusan, pengelolaan, dan pembubaran BUM Desa secara lebih rinci menegaskan tujuan pendiriannya, yaitu: Meningkatkan perekonomian desa, Mengoptimalkan aset desa agar lebih bermanfaat bagi kesejahteraan masyarakat, Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, Mengembangkan kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga, Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, Membuka lapangan kerja, Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan, dan pemerataan ekonomi desa, serta Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa (PAD) (Desa, 2015). Regulasi ini memberikan dasar hukum yang jelas bahwa keberadaan BUM Desa dapat menjadi instrumen strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi masyarakat desa. Dalam konteks Kabupaten Tana Toraja, konsep BUM Desa ini diadaptasi dalam bentuk Badan Usaha Milik Lembang (BUMLem), yang berfungsi sebagai penggerak ekonomi di tingkat lembang. Dengan dukungan penuh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang (DPML), BUMLem diharapkan

mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mempercepat pembangunan ekonomi, serta memperkuat ketahanan ekonomi berbasis komunitas.

Namun, meskipun konsep BUMLem telah diterapkan, implementasinya masih jauh dari optimal. Dari total 112 BUMLem yang ada di Kabupaten Tana Toraja, hanya 12 yang aktif, sementara 100 lainnya dalam kondisi tidak aktif atau mati suri. Kondisi ini tentu menjadi permasalahan serius yang memerlukan perhatian dari pemerintah daerah, mengingat BUMLem seharusnya menjadi pilar utama dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat di tingkat lembang.

Tidak hanya dari segi kuantitas, kualitas pengelolaan BUMLem juga menghadapi berbagai kendala yang menghambat perkembangannya. Berdasarkan laporan Kepala Dinas DPML Kabupaten Tana Toraja, terdapat sejumlah faktor utama yang menyebabkan kurang optimalnya pengelolaan BUMLem, antara lain: Pembentukan BUMDes didasari atas tuntutan Pemerintah bukan prakarsa / inisiatif masyarakat, kurangnya komunikasi antar kepala desa dengan pengurus dalam pengelolaan, minimnya pelatihan untuk pengurus sehingga banyak pengurus yang tidak siap menjalankan program BUMLem dan minimnya administrasi dan pelaporan keuangan yang belum dijalankan dengan baik.

Studi terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan BUM Desa sangat bergantung pada kualitas pendampingan dan kapasitas manajerial pengurus. Penelitian Sofyani et al. (2019) menemukan bahwa faktor kunci keberhasilan BUMDes meliputi komitmen kepala desa, transparansi pengelolaan, kapasitas SDM, dan dukungan pemerintah daerah. Studi Dewi & Lestari (2021) di Lombok Timur mengonfirmasi bahwa pelatihan manajemen usaha efektif meningkatkan keterampilan administrasi, namun keberlanjutannya sangat dipengaruhi oleh frekuensi monitoring dari pemerintah. Sementara itu, penelitian Rahmawati (2022) di Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa program pemberdayaan yang menggabungkan pelatihan teknis dengan mentoring rutin menghasilkan peningkatan keberlanjutan usaha sebesar 35% dibandingkan program yang hanya memberikan pelatihan awal. Temuan-temuan ini menegaskan pentingnya pendampingan berkelanjutan dalam menjamin efektivitas BUMLem.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji efektivitas BUM Desa di berbagai wilayah Indonesia, belum banyak studi yang secara spesifik menganalisis peran dinas pemberdayaan dalam konteks kegagalan masif BUMLem, khususnya di wilayah dengan karakteristik budaya dan geografis unik seperti Kabupaten Tana Toraja. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap analisis komprehensif mengenai implementasi empat pilar pemberdayaan (regulasi, fasilitasi, advokasi, dan pendampingan) oleh DPML dalam konteks tingginya angka kegagalan BUMLem (89,3%), serta identifikasi kendala struktural dan kultural yang menghambat efektivitas program. Penelitian ini juga mengintegrasikan perspektif multi-stakeholder—DPML, kepala lembang, pengurus BUMLem aktif dan non-aktif, serta masyarakat—untuk menghasilkan gambaran holistik tentang dinamika pemberdayaan ekonomi di tingkat lembang.

Berdasarkan permasalahan dan kesenjangan pengetahuan yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan secara mendalam bentuk implementasi program pemberdayaan yang dilakukan oleh DPML dalam meningkatkan efektivitas BUMLem sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat lembang; (2) mengidentifikasi dan menganalisis kendala-kendala yang dihadapi oleh DPML dan BUMLem dalam pelaksanaan program pemberdayaan; serta (3) merumuskan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas peran DPML dalam pengembangan BUMLem. Hasil penelitian ini

diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pemerintah daerah Kabupaten Tana Toraja dalam menyempurnakan kebijakan dan strategi pemberdayaan ekonomi masyarakat, serta memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur pemberdayaan masyarakat dan tata kelola lembaga ekonomi desa di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menggali secara mendalam peran Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang (DPML) Kabupaten Tana Toraja dalam meningkatkan efektivitas Badan Usaha Milik Lembang (BUMLem). Populasi penelitian adalah seluruh 112 BUMLem yang tersebar di Kabupaten Tana Toraja, yang terdiri dari 12 BUMLem aktif dan 100 BUMLem tidak aktif. Kajian diarahkan untuk memahami bentuk peran DPML yang meliputi regulasi, fasilitasi, advokasi, dan pendampingan dalam konteks pengembangan BUMLem; menilai efektivitas BUMLem sebagai lembaga ekonomi masyarakat yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi lembang; mengidentifikasi kendala yang dihadapi baik oleh DPML maupun BUMLem dalam implementasi program pemberdayaan; serta merumuskan strategi peningkatan peran DPML agar BUMLem dapat dikelola secara optimal, berkelanjutan, dan memberi dampak nyata bagi masyarakat. Lokasi penelitian difokuskan di Kabupaten Tana Toraja, mencakup lembang-lembang yang memiliki BUMLem, baik yang aktif maupun tidak aktif, sehingga diperoleh gambaran menyeluruh tentang praktik pemberdayaan masyarakat di wilayah tersebut.

Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, sebagaimana dianjurkan Creswell (2017), dengan tujuan menggambarkan secara mendalam fenomena sosial terkait peran instansi pemerintah dalam pemberdayaan masyarakat melalui kelembagaan ekonomi lokal. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali pemahaman mendalam mengenai strategi dan tantangan pemberdayaan, merekam perspektif langsung dari para pelaku dan pemangku kepentingan, serta menghasilkan interpretasi yang kontekstual terhadap dinamika kebijakan dan implementasinya di lapangan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) dengan panduan semi-terstruktur terhadap pejabat struktural DPML Kabupaten Tana Toraja, kepala lembang, pengurus BUMLem baik yang aktif maupun non-aktif, pendamping desa, serta tokoh masyarakat atau pihak terkait lainnya. Panduan wawancara bersifat fleksibel agar memungkinkan eksplorasi topik secara luas namun tetap terarah. Kedua, observasi partisipatif di lokasi BUMLem terpilih untuk mengamati secara langsung proses operasional, interaksi antar pelaku, tingkat partisipasi masyarakat, serta kondisi fisik dan kelembagaan. Ketiga, studi dokumentasi dengan mengumpulkan data sekunder seperti dokumen resmi DPML (peraturan, program kerja, laporan kinerja), profil BUMLem, berita acara, notulensi rapat, laporan keuangan, dan publikasi terkait. Data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi yang mencakup dokumen resmi DPML (peraturan, program kerja, laporan kinerja), profil BUMLem, berita acara, notulensi rapat, laporan keuangan, dan publikasi terkait.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan kriteria: (1) keterlibatan langsung dalam program pemberdayaan BUMLem; (2) memiliki pengetahuan mendalam tentang operasional BUMLem; dan (3) kesediaan untuk berpartisipasi dalam penelitian. Total

informan yang diwawancarai adalah 24 orang, terdiri dari: 3 pejabat struktural DPML, 8 kepala lembang (4 dari BUMLem aktif dan 4 dari BUMLem tidak aktif), 8 pengurus BUMLem (4 dari BUMLem aktif dan 4 dari BUMLem tidak aktif), 3 Pendamping Lokal Desa (PLD), dan 2 tokoh masyarakat. Saturasi data tercapai setelah wawancara ke-22, namun peneliti tetap melanjutkan hingga informan ke-24 untuk memastikan validitas temuan.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan mengikuti model Miles et al. (1994), yang meliputi tiga tahapan. Pertama, reduksi data, yaitu proses menyortir, memilih, dan memfokuskan data mentah menjadi informasi penting dengan mengidentifikasi kategori tematik seperti bentuk peran DPML, faktor penghambat efektivitas BUMLem, tingkat partisipasi masyarakat, dan model komunikasi antara DPML dengan pengelola BUMLem. Kedua, penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, tabel, atau peta tematik agar memudahkan analisis dan interpretasi. Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi dengan mengidentifikasi pola, hubungan antar-variabel, dan kecenderungan yang muncul, serta menguji validitas temuan melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan diskusi dengan informan kunci untuk klarifikasi temuan penting.

Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menerapkan empat langkah utama. Kredibilitas dijaga melalui triangulasi data dan metode. Transferabilitas diperkuat dengan mendeskripsikan konteks penelitian secara rinci agar temuan dapat diaplikasikan dalam situasi serupa. Dependabilitas dijaga melalui audit trail proses penelitian, sementara konfirmabilitas dipastikan dengan menyajikan temuan berdasarkan data lapangan, bukan opini peneliti. Seluruh prosedur ini dirancang untuk menghasilkan temuan yang akurat, dapat dipertanggungjawabkan, dan bermanfaat secara praktis bagi pengembangan kebijakan pemberdayaan masyarakat di Kabupaten Tana Toraja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Program Pemberdayaan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang dalam Meningkatkan Efektivitas Badan Usaha Milik Lembang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang (DPML) Kabupaten Tana Toraja telah melaksanakan beberapa program strategis dalam upaya mendukung pendirian dan pengembangan BUMLem sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat. Program ini mencakup empat pilar utama: regulasi, fasilitasi, advokasi, dan pendampingan teknis. Meskipun keempat pilar telah diimplementasikan, efektivitasnya masih terkendala oleh berbagai faktor struktural dan operasional yang menghambat keberlanjutan dan dampak program terhadap kemandirian ekonomi masyarakat.

Regulasi dan Kebijakan

Regulasi dan kebijakan merupakan fondasi utama yang menentukan legitimasi dan arah pengelolaan Badan Usaha Milik Lembang (BUMLem) di Kabupaten Tana Toraja. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang (DPML) memainkan peran strategis dalam mendorong pembentukan BUMLem di setiap lembang melalui serangkaian langkah legal dan administratif. Upaya ini dilakukan dengan menyusun dan memfasilitasi pembuatan Peraturan Lembang yang menjadi dasar hukum pembentukan BUMLem, menyusun statuta usaha yang mengatur mekanisme operasional, serta menyiapkan petunjuk teknis sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan usaha.

Kepala Bidang Pembangunan dan Ekonomi DPML menegaskan, "...membantu lebang membuat Peraturan Lembang sebagai dasar hukum BUMLem." Pernyataan tersebut diperkuat dengan bukti lain dari wawancara yang menyebutkan bahwa sebagian besar lebang telah memiliki dokumen legal dasar. "Memang sudah ada SK pendirian BUMLem dan juga statuta usaha yang memuat visi, misi, dan struktur organisasi," ungkap H.A., Kepala Bidang Pembangunan dan Ekonomi DPML.

Pernyataan ini mengonfirmasi bahwa seluruh 112 BUMLem (100%) telah memiliki dokumen legal dasar berupa SK pendirian dan statuta usaha. Namun, keberadaan dokumen legal ini belum otomatis menjamin operasionalisasi BUMLem secara efektif, terbukti dari tingginya angka BUMLem yang tidak aktif (89,3%).

Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara legalitas formal dan implementasi substantif. Meskipun aspek regulasi telah terpenuhi secara administratif, regulasi tersebut belum disertai dengan mekanisme pengawasan dan evaluasi yang memadai untuk memastikan BUMLem beroperasi sesuai dengan visi dan misi yang tertuang dalam statuta. Hal ini sejalan dengan temuan Tarigan et al. (2024) yang menyatakan bahwa keberadaan regulasi formal tidak selalu berkorelasi dengan efektivitas operasional BUMDes jika tidak disertai dengan penegakan aturan dan monitoring berkala.

Fasilitasi Modal dan Pelatihan

Fasilitasi modal dan pelatihan merupakan salah satu bentuk dukungan strategis yang diberikan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang (DPML) kepada Badan Usaha Milik Lembang (BUMLem) dalam rangka meningkatkan kapasitas usaha dan memperkuat keberlanjutan operasional. Dukungan ini umumnya diberikan pada tahap awal pembentukan BUMLem dan mencakup pemberian modal awal, pelatihan manajemen usaha, bantuan peralatan, serta stimulus usaha lain yang relevan dengan kebutuhan unit bisnis yang dijalankan. Modal awal dimaksudkan sebagai dana pemicu untuk memulai kegiatan ekonomi produktif, sementara pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan usaha, perencanaan bisnis, dan pencatatan administrasi keuangan.

Kepala Lembang "S" mengonfirmasi bahwa "kami memang menerima penyertaan modal awal dari DPML untuk mendukung operasional awal BUMLem di lebang." Data menunjukkan bahwa 95 dari 112 BUMLem (84,8%) telah menerima bantuan modal awal dengan kisaran Rp 20 juta hingga Rp 50 juta per BUMLem. Selain modal, DPML juga menyelenggarakan pelatihan manajemen usaha yang diikuti oleh 95 pengurus BUMLem (84,8%). Pelatihan ini mencakup topik-topik seperti penyusunan rencana bisnis, pencatatan keuangan sederhana, strategi pemasaran produk lokal, dan pengelolaan aset BUMLem.

Namun, efektivitas pelatihan masih terbatas karena sifatnya yang hanya dilakukan sekali pada tahap awal pembentukan BUMLem, tanpa tindak lanjut berupa refreshment training atau pelatihan lanjutan. Pengurus BUMLem di Lembang "P" menyampaikan bahwa "setelah pelatihan awal, kami tidak pernah mendapat pelatihan lagi, padahal banyak hal yang kami lupa dan banyak masalah baru yang muncul." Temuan ini sejalan dengan penelitian Sutanto (2019) yang menemukan bahwa pelatihan dan modal awal mampu meningkatkan kepercayaan diri pengurus pada tahap awal, namun tanpa pendampingan lanjutan, kinerja BUMDes cenderung stagnan bahkan menurun.

Pendampingan dan Supervisi Teknis

Pendampingan dan supervisi teknis merupakan salah satu strategi yang dijalankan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang (DPML) untuk memastikan Badan Usaha Milik Lembang (BUMLem) dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Dalam pelaksanaannya, DPML melibatkan tenaga teknis dari dinas serta Pendamping Lokal Desa (PLD) yang berperan langsung di lapangan.

Bentuk pendampingan ini mencakup pembinaan administrasi dan pembukuan, penyusunan rencana bisnis, serta perumusan strategi pemasaran produk BUMLem. R.N., Pendamping Lokal Desa (PLD) di Lembang "G", menjelaskan: "Saya mendampingi proses administrasi, perencanaan usaha, dan fasilitasi pelatihan pada tahun pertama. Namun setelah itu, kunjungan lapangan sangat jarang karena keterbatasan jumlah PLD dan wilayah yang luas."

Data menunjukkan bahwa dari 112 BUMLem, hanya 34 BUMLem (30,4%) yang menerima pendampingan rutin (minimal triwulan) pada tahun pertama operasional. Setelah tahun pertama, hanya 12 BUMLem aktif (10,7%) yang masih mendapat kunjungan pendampingan, itupun dengan frekuensi yang sangat terbatas (1-2 kali per tahun). Minimnya pendampingan berkelanjutan ini menjadi salah satu penyebab utama stagnasi dan kegagalan BUMLem, karena permasalahan operasional yang muncul tidak segera teridentifikasi dan diatasi. Temuan ini mengonfirmasi penelitian Wulandari et al. (2022) yang menyatakan bahwa pendampingan rutin dan dukungan teknis dari pemerintah daerah berpengaruh positif terhadap peningkatan kapasitas kelembagaan BUMDes.

Partisipasi dan Keterlibatan Masyarakat

Partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam Badan Usaha Milik Lembang (BUMLem) menunjukkan variasi yang cukup signifikan antar wilayah. Di lembang yang aktif, seperti Lembang "R", keterlibatan masyarakat tergolong tinggi. Warga tidak hanya menjadi anggota unit usaha, tetapi juga turut berperan dalam pengembangan usaha. Kepala Lembang "R", Y.S., menyebut bahwa "sebagian ikut jadi anggota unit usaha. Mereka juga memberi ide usaha baru," yang mencerminkan adanya partisipasi aktif dan inisiatif warga dalam memajukan BUMLem.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pemberdayaan Masyarakat Lembang (DPML) telah melaksanakan serangkaian langkah strategis untuk memperkuat peran BUMLem sebagai motor penggerak ekonomi di tingkat desa/lembang. Strategi tersebut mencakup:

- a. Penyusunan regulasi dan statuta BUMLem sebagai pedoman operasional yang mengatur struktur organisasi, pembagian tugas, dan mekanisme pengambilan keputusan.
- b. Pemberian pelatihan pengelolaan usaha dan administrasi keuangan untuk meningkatkan kemampuan pengurus dalam mengelola operasional BUMLem secara efektif.
- c. Penyediaan modal awal untuk mendukung kegiatan usaha, sehingga BUMLem memiliki sumber daya finansial awal untuk memulai atau mengembangkan unit usaha.
- d. Pendampingan teknis pada tahap awal operasional yang dilakukan oleh tenaga pendamping lokal desa (PLD) dan staf DPML untuk membantu pengurus dalam menghadapi tantangan awal.

Hasil ini sejalan dengan temuan Sutanto (2019) yang meneliti efektivitas BUMDes di Jawa Tengah, di mana pelatihan dan modal awal mampu meningkatkan kepercayaan diri pengurus pada tahap awal, namun tanpa pendampingan lanjutan, kinerja BUMDes cenderung

stagnan. Penelitian Dewi & Lestari (2021) di Kabupaten Lombok Timur juga menunjukkan bahwa *capacity building* melalui pelatihan manajemen usaha efektif meningkatkan keterampilan administrasi, tetapi tingkat keberhasilan sangat dipengaruhi oleh frekuensi monitoring dari pemerintah daerah.

Selain itu, studi Rahmawati (2022) di Sulawesi Selatan menemukan bahwa program pemberdayaan desa yang menggabungkan pelatihan teknis + mentoring rutin menghasilkan peningkatan keberlanjutan usaha sebesar 35% dibandingkan program yang hanya memberikan pelatihan awal tanpa pendampingan berkelanjutan.

Dengan demikian, temuan penelitian ini menguatkan literatur terdahulu bahwa keberhasilan program pemberdayaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelatihan dan modal awal, tetapi juga oleh konsistensi pendampingan, monitoring, dan evaluasi yang dilakukan secara periodik.

Kendala yang dihadapi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang dalam meningkatkan efektivitas Badan Usaha Milik Lembang sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat lembang

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kendala utama yang dihadapi DPML dalam upaya meningkatkan efektivitas BUMLem dapat dikelompokkan menjadi:

Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Keterbatasan kapasitas pengelola BUMLem muncul sebagai salah satu kendala paling dominan dalam pengembangan dan keberlanjutan Badan Usaha Milik Lembang. Banyak pengurus BUMLem yang diangkat dari unsur masyarakat lokal belum memiliki latar belakang atau pengalaman yang memadai dalam bidang manajemen usaha, pencatatan keuangan, hingga strategi pemasaran. Hal ini menyebabkan pengelolaan usaha cenderung berjalan secara intuitif, tanpa rencana kerja yang sistematis dan tanpa kemampuan untuk merespons tantangan pasar secara adaptif.

Kepala Lembang “R” mengakui kondisi ini dengan menyatakan bahwa “pengurus kurang pengalaman, dan masyarakat kadang kurang percaya kalau tidak ada hasil cepat.” Pernyataan tersebut menggambarkan dua lapis tantangan sekaligus: keterbatasan kompetensi internal pengurus serta tekanan dari masyarakat yang menginginkan hasil instan tanpa memahami proses usaha yang memerlukan waktu dan perencanaan matang. Ketika hasil usaha tidak segera terlihat, kepercayaan masyarakat pun mulai menurun, yang pada akhirnya berdampak pada partisipasi dan dukungan warga terhadap BUMLem.

Lemahnya Administrasi dan Laporan Keuangan

Kepala Lembang di wilayah aktif seperti “P” menyampaikan bahwa “Kami selalu kirim laporan setiap triwulan. Itu penting supaya DPML tahu kondisi usaha dan masyarakat juga bisa menilai.” Pernyataan serupa diungkapkan oleh pengurus BUMLem di Lembang “S” yang menyatakan, “Setiap bulan, kami buat laporan sederhana, lalu didiskusikan dengan warga sebelum diserahkan ke DPML. Itu jadi momen evaluasi juga.” Tiga pengurus BUMLem lainnya yang rutin melaporkan adalah dari Lembang “L”, “M”, dan “R”, yang mengaku bahwa penyampaian laporan tidak hanya bentuk tanggung jawab administratif, tetapi juga menjadi alat membangun kepercayaan warga.

Minimnya Monitoring dan Evaluasi Berkala

Meskipun Dinas Pemberdayaan Masyarakat Lembang (DPML) telah memberikan pelatihan awal terkait manajemen usaha, pencatatan keuangan, dan pelaporan administrasi, serta menyalurkan modal awal untuk mendukung operasional BUMLem, kegiatan monitoring dan evaluasi tidak berjalan secara konsisten di lapangan. Proses pendampingan intensif yang seharusnya dilakukan secara berkala—minimal setiap triwulan—tidak selalu terlaksana sesuai rencana.

Dalam praktiknya, kunjungan lapangan dari DPML maupun Pendamping Lokal Desa (PLD) lebih sering dilakukan pada tahap awal pembentukan BUMLem. Setelah itu, frekuensinya menurun secara signifikan. Hal ini mengakibatkan BUMLem yang mengalami kendala operasional atau administrasi tidak segera terdeteksi, sehingga masalah yang seharusnya bisa diperbaiki sejak dini malah dibiarkan berlarut-larut.

Seorang pengurus BUMLem di Lembang “P” mengungkapkan: “Setelah pelatihan awal, jarang sekali ada yang datang memantau. Kalau pun ada, hanya tanya sekilas, tidak sampai mengecek buku kas atau laporan.” (W1). Pengurus BUMLem di Lembang “S” menyampaikan keluhan serupa: “Kami pernah kesulitan bayar sewa lahan karena penjualan menurun, tapi tidak ada yang memberi saran atau pendampingan. Akhirnya usaha terhenti.” (W2).

Rendahnya Partisipasi dan Kepercayaan Masyarakat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu penyebab utama kegagalan beberapa BUMLem adalah rendahnya pelibatan masyarakat dalam proses pengelolaan. Di sejumlah lembang, pengambilan keputusan—terutama terkait penggunaan dana, pemilihan jenis usaha, dan strategi pengembangan—sering kali dilakukan hanya oleh pengurus inti tanpa melalui forum musyawarah yang melibatkan warga secara luas. Kondisi ini membuat masyarakat tidak merasa memiliki BUMLem sebagai aset bersama.

Seorang pengurus BUMLem di Lembang “P” menyampaikan: “Dari awal memang belum semua warga dilibatkan. Banyak yang tidak tahu perkembangan usaha, jadi mereka merasa itu bukan bagian dari mereka.” (W1) Di Lembang “S”, masalah serupa juga terjadi. Salah satu tokoh masyarakat menuturkan: “Warga hanya dilibatkan saat awal pendirian. Setelah itu, jarang ada rapat atau laporan yang disampaikan.” (W2).

Berdasarkan temuan lapangan, terdapat sejumlah kendala mendasar yang menghambat efektivitas BUMLem. Salah satu yang paling menonjol adalah rendahnya partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi program. Keterlibatan warga umumnya hanya terbatas pada tahap pelaksanaan, tanpa kontribusi berarti dalam menentukan arah usaha atau mengawasi jalannya program. Minimnya pelibatan ini berimplikasi pada rendahnya rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap BUMLem, sehingga antusiasme untuk mendukung dan mengembangkan usaha bersama menjadi lemah. Fenomena ini sejalan dengan kerangka *ladder of citizen participation* yang dikemukakan Arnstein (1969), di mana partisipasi yang rendah cenderung menghasilkan kebijakan yang bersifat top-down dan sulit berkelanjutan. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian Fitriana dan Susilo (2020) di Kabupaten Malang, yang menemukan bahwa rendahnya keterlibatan warga dalam BUMDes membuat program tidak sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan lokal.

Kendala berikutnya adalah lemahnya transparansi pengelolaan. Masyarakat tidak memiliki akses memadai terhadap informasi keuangan, pengambilan keputusan, maupun hasil evaluasi, sehingga muncul ketidakpercayaan terhadap pengurus BUMLem. Transparansi yang minim membuat berbagai persoalan strategis, seperti penurunan pendapatan atau permasalahan

aset, tidak segera diketahui publik. Kondisi ini menggemakan temuan Astuti dan Lestari (2021) yang menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas menjadi fondasi penting bagi legitimasi BUMDes. Ketika akses informasi dibatasi, partisipasi masyarakat pun semakin menurun karena hilangnya kepercayaan.

Selain itu, keterbatasan sumber daya Dinas Pemberdayaan Masyarakat Lembang (DPML) menjadi faktor penghambat yang signifikan. Jumlah tenaga pendamping lapangan yang terbatas serta minimnya anggaran operasional membatasi intensitas monitoring dan evaluasi. Pemantauan yang jarang menyebabkan berbagai permasalahan di BUMLem tidak segera teridentifikasi dan diatasi. Penelitian Wulandari, Nugroho, dan Sari (2022) menunjukkan bahwa pendampingan rutin dan dukungan teknis dari pemerintah daerah berpengaruh positif terhadap peningkatan kapasitas kelembagaan BUMDes. Dengan kata lain, keterbatasan dukungan ini membuat BUMLem sulit beradaptasi terhadap tantangan yang dihadapi.

Kapasitas manajerial pengurus BUMLem yang masih terbatas turut memperparah situasi. Keterbatasan ini terlihat dari lemahnya pencatatan keuangan, penyusunan laporan, dan pengelolaan aset. Laporan keuangan yang tidak sesuai standar mengurangi kemampuan BUMLem untuk mengakses pembiayaan atau dukungan eksternal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kurniawan dan Hidayat (2019) yang membuktikan bahwa pelatihan manajemen usaha dan keuangan secara periodik mampu meningkatkan kinerja BUMDes secara signifikan. Tanpa penguatan kapasitas, pengurus cenderung mengandalkan praktik lama yang kurang sesuai dengan prinsip tata kelola modern.

Secara keseluruhan, keempat kendala ini menunjukkan bahwa keberhasilan BUMLem tidak semata ditentukan oleh modal dan regulasi, tetapi juga oleh faktor non-material seperti partisipasi warga, transparansi, kapasitas manajerial, dan dukungan pendampingan. Rendahnya partisipasi masyarakat yang diperburuk oleh lemahnya sistem monitoring menciptakan lingkaran masalah: masyarakat tidak terlibat, rasa memiliki menurun, transparansi melemah, dan partisipasi semakin merosot. Hal ini selaras dengan pandangan Suharto (2020) yang menekankan bahwa modal sosial—termasuk kepercayaan dan keterlibatan warga—adalah penentu utama keberhasilan program pemberdayaan ekonomi di desa.

Kedua temuan ini menunjukkan bahwa meskipun DPML telah melakukan intervensi positif melalui program pemberdayaan, efektivitas BUMLem masih terhambat oleh faktor struktural dan kultural. Partisipasi dan kepercayaan masyarakat yang rendah memperlemah dukungan internal, sementara keterbatasan sumber daya DPML membatasi kapasitas pendampingan dari luar. Oleh karena itu, peningkatan efektivitas BUMLem memerlukan strategi ganda: penguatan kapasitas internal BUMLem melalui keterlibatan aktif masyarakat dan peningkatan sistem pendampingan berkelanjutan dari DPML.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembang (DPML) dalam meningkatkan efektivitas Badan Usaha Milik Lembang (BUMLem) di Kabupaten Tana Toraja, dapat disimpulkan bahwa DPML berperan dalam meningkatkan efektivitas BUMLem melalui empat pilar pemberdayaan: regulasi, fasilitasi, advokasi, dan pendampingan. Peran ini mencakup penyusunan regulasi dan petunjuk teknis, pemberian modal dan pelatihan, pengembangan kemitraan strategis, serta pembinaan administrasi dan

pemasaran melalui Pendamping Lokal Desa. Namun, program masih terkendala oleh minimnya pendampingan berkelanjutan, lemahnya monitoring, rendahnya transparansi, keterbatasan kapasitas manajerial pengurus, rendahnya partisipasi masyarakat, serta keterbatasan sumber daya DPML. Oleh karena itu, penguatan pada aspek pendampingan, transparansi, kapasitas, partisipasi, dan dukungan sumber daya menjadi kunci keberhasilan pemberdayaan BUMLem ke depan., kapasitas manajerial, partisipasi masyarakat, serta dukungan sumber daya yang memadai. Untuk aplikasi lebih lanjut, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merancang model pendampingan terpadu yang menggabungkan aspek teknis, manajerial, dan pemberdayaan sosial secara simultan. Model ini tidak hanya dapat diterapkan di Kabupaten Tana Toraja, tetapi juga direplikasi di wilayah lain dengan karakteristik kelembagaan desa yang serupa. Prospek kajian berikutnya dapat diarahkan pada analisis efektivitas integrasi teknologi digital dalam pengelolaan BUMLem, pengaruh jejaring kemitraan lintas sektor terhadap keberlanjutan usaha, serta kajian komparatif antar daerah untuk menemukan pola keberhasilan pengelolaan yang adaptif terhadap kondisi lokal. Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya memberikan gambaran faktual mengenai kondisi saat ini, tetapi juga membuka ruang inovasi dan pengembangan ke depan untuk memperkuat peran BUMLem sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi desa yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, A. (2021). Pengaruh alokasi dana desa dan badan usaha milik desa terhadap pendapatan asli desa. *Jurnal Syntax Admiration*, 2(3). <https://doi.org/10.46799/jsa.v2i3.200>
- Bagus, N. (2020). Strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) atas kerjasama badan usaha milik swasta. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 9(2). <https://doi.org/10.33366/jisip.v9i2.2226>
- Basalama, Z. (2019). Peran modal sosial dalam pengelolaan badan usaha milik desa sebagai upaya mewujudkan kemandirian ekonomi desa (studi pada BUMDesa Kerto Raharjo, Desa Sanankerto, Kecamatan Turen, Kabupaten Malang). *Jurnal Ilmiah*, 10(2).
- Endah, K. (2019). Mewujudkan kemandirian desa melalui pengelolaan badan usaha milik desa. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(4), 25-33.
- Nursetiawan, I. (2018). Strategi pengembangan desa mandiri melalui inovasi badan usaha milik desa (BUMDes). *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(2).
- Sidik, F. (2015). Menggali potensi lokal mewujudkan kemandirian desa. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 19(2). <https://doi.org/10.22146/jkap.7962>
- Sopannah, A., Kurniwati, R., & Anggarani, D. (2023). *Pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) dalam rangka optimalisasi pendapatan asli desa (PAD) berbasis kearifan lokal*. Scopindo Media Pustaka.
- Wahed, M., Asmara, K., & Wijaya, R. S. (2020). Pengembangan ekonomi desa dengan instrumen badan usaha milik desa (BUMDesa). *Journal of Regional Economics Indonesia*, 1(2). <https://doi.org/10.26905/jrei.v1i2.5438>
- Ansar Firman, A., Jenderal Perimbangan Keuangan, D., & Keuangan, K. R. (2021). Pemberdayaan masyarakat di desa berbasis komunitas: Review literatur. *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram*, 7(1), 132–146. <https://doi.org/10.32666/TATASEJUTA.V7I1.196>
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- De Felice, S., Hamilton, A. F. D. C., Ponari, M., & Vigliocco, G. (2023). Learning from others is good, with others is better: The role of social interaction in human acquisition of new

- knowledge. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 378(1870). <https://doi.org/10.1098/rstb.2021.0357>
- Mahadiansar, M., Ikhsan, K., Sentanu, I. G. E. P. S., & Asparyana, A. (2020). Paradigma pengembangan model pembangunan nasional di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 17(1), 77–92. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i1.550>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success factors of village-owned enterprises (BUMDes) performance in Indonesia: An exploratory study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2), 44–58. <https://doi.org/10.18196/JAI.2002116>
- Tarigan, R., Hamdani Harahap, R., & Kusmanto, H. (2024). Tata kelola BUMDes Gajah Mandiri Desa Bakal Gajah Kecamatan Silima Pungga-Pungga Kabupaten Dairi dalam rangka peningkatan pendapatan asli desa. *PERSPEKTIF*, 13(4), 994–1003. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v13i4.12257>
- Grindle, M. S. (1997). *Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries*. Harvard Institute of International Development.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43–63). Springer.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).