



Sinergi Komunitas dalam Mendorong Akselerasi Pengembangan BUMDes Damai Mandiri berbasis Kearifan Lokal

Tito Mariano Yesayabela^{*1}, Aditya Tri Agustian², Lunariana Lubis³

^{1,2,3}Universitas Hang Tuah, Indonesia

E-mail: tito.fisip20@hangtuah.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-10-07 Revised: 2025-11-13 Published: 2025-12-02 Keywords: <i>BUMDes; Community Synergy; Local Wisdom; Social Capital; Community Based Development.</i>	Village-Owned Enterprises (BUMDes) are strategic instruments for village economic independence, yet faced with a paradox between the ideal potential and the reality of failure in the field, which is often caused by the "capacity gap" and low participation. This research aims to uncover the "black box" of how the process of community synergy and local wisdom are operationalized in daily management practices to encourage acceleration of BUMDes. This research uses a descriptive qualitative method with a case study approach on BUMDes Damai Mandiri. The research stages included data collection through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies, which were then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The results and discussion show that the acceleration of BUMDes is not caused by a single factor, but rather by a holistic community synergy model. This model is built on four mutually reinforcing components: (1) solid social capital foundation (trust, network, and local wisdom such as deliberation); (2) authentic Community-Based Development (CBD) process (full participation and utilization of local assets such as Etawa goats); (3) adaptive BUMDes institutional container (dialectical structure-agency interaction); and (4) institutional rational choice-based motivation (multi-layered incentive design).
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-10-07 Direvisi: 2025-11-13 Dipublikasi: 2025-12-02 Kata kunci: <i>BUMDes; Sinergi Komunitas; Kearifan Lokal; Modal Sosial; Pembangunan Berbasis Komunitas.</i>	Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis untuk kemandirian ekonomi desa, namun dihadapkan pada paradoks antara potensi ideal dan realitas kegagalan di lapangan, yang sering disebabkan oleh "jurang kapasitas" dan rendahnya partisipasi. Penelitian ini bertujuan untuk membongkar "kotak hitam" tentang <i>bagaimana</i> proses sinergi komunitas dan kearifan lokal dioperasionalkan dalam praktik manajemen sehari-hari untuk mendorong akselerasi BUMDes. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada BUMDes Damai Mandiri. Tahapan penelitian mencakup pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, yang kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa akselerasi BUMDes bukan disebabkan oleh faktor tunggal, melainkan oleh model sinergi komunitas yang holistik. Model ini terbangun di atas empat komponen yang saling memperkuat: (1) Fondasi modal sosial yang kokoh (kepercayaan, jaringan, dan kearifan lokal seperti musyawarah); (2) Proses Pembangunan Berbasis Komunitas (CBD) yang otentik (partisipasi penuh dan pemanfaatan aset lokal seperti Susu Kambing Etawa); (3) Wadah institusional BUMDes yang adaptif (interaksi dialektis struktur-agensi); dan (4) Motivasi berbasis Pilihan Rasional Institusional (desain insentif multi-lapis).

I. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang lahir dari amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, merupakan instrumen strategis untuk mewujudkan kemandirian ekonomi desa dengan mengubah posisi desa dari objek menjadi subjek pembangunan. Didirikan melalui musyawarah desa, BUMDes mengemban peran ganda yang fundamental: sebagai lembaga sosial yang memberikan pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat, sekaligus sebagai lembaga komersial yang dituntut menghasilkan keuntungan untuk

meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Dualitas peran ini menempatkan BUMDes sebagai pilar utama untuk mengoptimalkan potensi lokal, memperkuat perekonomian desa, dan meningkatkan kesejahteraan warganya secara berkelanjutan (Arafah & Choiri, 2025).

Ketika dikelola secara efektif, BUMDes telah terbukti mampu memberikan dampak transformatif bagi kehidupan masyarakat desa. Berbagai studi kasus menunjukkan bahwa BUMDes yang berhasil dapat berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi lokal, yang tidak

hanya meningkatkan PADes secara signifikan, tetapi juga menciptakan lapangan kerja baru dan mengurangi angka pengangguran. Lebih dari sekadar keuntungan finansial, keberhasilan BUMDes juga tecermin dari kontribusinya terhadap kesejahteraan sosial (Sempa & Fadhila, 2025). Terdapat BUMDes yang mampu menyediakan jaring pengaman sosial bagi warganya, seperti menanggung biaya iuran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan bagi keluarga miskin, memberikan santunan rutin kepada anak yatim dan lansia, serta membiayai pembangunan infrastruktur vital desa (Larat et al., 2025). Keberhasilan ini juga berdampak pada peningkatan ketahanan ekonomi rumah tangga, di mana kehadiran unit usaha simpan pinjam BUMDes mampu mengurangi ketergantungan masyarakat pada pinjaman daring ilegal (pinjol) atau rentenir yang menjerat.

Potret keberhasilan tersebut merupakan sebuah anomali di tengah realita yang lebih suram. Terdapat paradoks yang tajam antara potensi besar yang diamanatkan undang-undang dengan kenyataan di lapangan, di mana sebagian besar BUMDes berada dalam kondisi stagnan, tidak aktif, atau bahkan gagal total (Ginting & Immanudin Kandias Saraan, 2025). Data hingga Maret 2023 menunjukkan bahwa dari puluhan ribu desa di Indonesia, hanya sebagian kecil BUMDes yang telah berbadan hukum, sementara puluhan ribu lainnya masih dalam proses registrasi atau belum terbentuk sama sekali (Slamet et al., 2017). Kegagalan ini bukan disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh serangkaian tantangan sistemik yang saling terkait (Jayadi et al., 2024). Faktor yang paling dominan adalah keterbatasan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM), yang mencakup rendahnya kompetensi manajerial, minimnya pemahaman tentang akuntansi dan keuangan, serta kurangnya pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan. Tantangan lainnya meliputi keterbatasan akses permodalan, tata kelola yang lemah dan tidak profesional, serta rendahnya tingkat partisipasi masyarakat yang seringkali masih memandang BUMDes sebagai "proyek pemerintah" ketimbang milik bersama (Arafah & Choiri, 2025).

Kesenjangan antara visi kebijakan dan realitas implementasi ini dapat dipahami sebagai sebuah "jurang kapasitas" (*capacity chasm*) yang sistemik. Kebijakan BUMDes diluncurkan dengan tujuan yang ambisius, namun tidak diimbangi dengan pembangunan ekosistem yang memadai

untuk membentuk kapasitas manusia dan kelembagaan di tingkat desa. Dari analisis berbagai kendala, dapat ditarik sebuah alur kausalitas yang menjelaskan siklus kegagalan BUMDes. Akar masalahnya adalah investasi yang tidak memadai dalam pengembangan SDM, yang berakibat pada rendahnya kompetensi pengelola. Kompetensi yang rendah ini secara langsung menyebabkan perencanaan strategis yang buruk, manajemen keuangan yang tidak akuntabel, dan ketidakmampuan untuk berinovasi. Akibat selanjutnya, tata kelola yang buruk dan kurangnya transparansi mengikis kepercayaan masyarakat, yang pada gilirannya menyebabkan partisipasi dan rasa memiliki menjadi rendah. Siklus negatif ini diperparah ketika BUMDes, karena ketiadaan profesionalisme dan laporan keuangan yang tidak standar, dianggap tidak layak kredit (*unbankable*) oleh lembaga keuangan eksternal seperti perbankan, sehingga akses terhadap modal tambahan yang krusial untuk pengembangan usaha menjadi tertutup.³ Pada akhirnya, BUMDes mengalami stagnasi atau kegagalan, yang semakin memperkuat persepsi negatif di kalangan masyarakat dan mempersulit upaya revitalisasi di masa depan (Andhika Alfathanah Putra PP et al., 2022).

Untuk mengatasi tantangan sistemik, studi administrasi publik dan pembangunan desa kini beralih ke paradigma kolaboratif yang mengutamakan sinergi, baik eksternal (misalnya, dengan perbankan) maupun internal di dalam komunitas. Sinergi internal, yang terbukti menjadi fondasi utama, menekankan peran sentral pemerintah desa dan komunitas sebagai penggerak keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), sebagaimana ditunjukkan oleh model Pentahelix (Andhika Alfathanah Putra PP et al., 2022; Hakim & Wahyudi, 2024; Yesayabela et al., 2023). Partisipasi aktif masyarakat dalam setiap tahapan pengelolaan BUMDes, mulai dari perencanaan hingga evaluasi menciptakan rasa kepemilikan dan akuntabilitas (Rismanita & Pradana, 2022; Suriadi & Latte, 2024). Selain sinergi, pemanfaatan kearifan lokal menjadi pilar krusial kedua, di mana model bisnis BUMDes dikembangkan dari potensi sosial-budaya setempat, seperti produk khas dan nilai-nilai gotong royong, untuk memastikan keberlanjutan dan pembangunan yang otentik (Hutagaol et al., 2025; Kambaru et al., 2021).

Meskipun literatur yang ada telah banyak membahas pentingnya partisipasi masyarakat, sinergi, dan kearifan lokal secara terpisah,

terdapat sebuah kesenjangan riset (*research gap*) yang signifikan. Sebagian besar penelitian cenderung mengidentifikasi faktor-faktor tersebut sebagai kunci keberhasilan, namun sangat sedikit yang memberikan penjelasan mendalam dan deskriptif mengenai *bagaimana* proses sinergi itu dibangun dan *bagaimana nilai-nilai* kearifan lokal dioperasionalkan ke dalam praktik manajemen sehari-hari. Banyak studi menyimpulkan bahwa kearifan lokal memiliki peran penting, namun belum terintegrasi ke dalam manajemen BUMDes secara formal. Dengan kata lain, proses integrasi itu sendiri masih menjadi sebuah "kotak hitam" (*black box*) yang belum banyak dieksplorasi. Penelitian yang ada seringkali menjawab pertanyaan "apa" (misalnya, apa saja tantangan BUMDes) dan "mengapa" (misalnya, mengapa partisipasi penting), tetapi masih kurang menjawab pertanyaan "bagaimana" (misalnya, bagaimana sinergi komunitas secara konkret dibangun untuk mengatasi apatisme; bagaimana nilai musyawarah diterjemahkan menjadi prosedur pengambilan keputusan investasi BUMDes) (Andhika Alfathanah Putra PP et al., 2022; Arumdani et al., 2022; Hakim & Wahyudi, 2024; Kambaru et al., 2021). Kesenjangan inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini, dengan memfokuskan analisis pada dinamika dan proses sinergi komunitas dalam mengintegrasikan kearifan lokal pada studi kasus BUMDes Damai Mandiri.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terlihat bahwa meskipun BUMDes memiliki landasan hukum yang kuat dan potensi yang besar, implementasinya di lapangan menghadapi tantangan sistemik yang berakar pada jurang kapasitas dan lemahnya sinergi di tingkat lokal. Di sisi lain, terdapat potensi besar yang belum tergarap secara optimal, yaitu sinergi komunitas yang berlandaskan nilai-nilai kearifan lokal. Kesenjangan antara teori dan praktik, serta kurangnya pemahaman mendalam mengenai proses sinergi dan integrasi kearifan lokal, menjadi dasar bagi perumusan masalah penelitian ini.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus (Mali, 2023). Pemilihan kasus (*case selection*) dilakukan secara purposive pada BUMDes Damai Mandiri Desa Suruh, Kecamatan Suruh, Kabupaten Trenggalek, yang dipilih karena dianggap representatif dalam menggambarkan fenomena sinergi komunitas dan pemanfaatan

kearifan lokal dengan fokus penelitian dengan menggunakan kerangka pemikiran Social Capital Theory sebagai dasar utama, Community-Based Development sebagai proses dan tujuan, Structuration Theory sebagai dinamika internal, Institutional Rational Choice sebagai motivasi individu (Drewry, 1998; George & Bennett, 2005; Giddens, 2014; Narayan, 1995; OSTROM, 2019; Siisiäinen, 2000). Pengumpulan data (*data collection*) akan dilaksanakan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci yang dipilih secara purposive (meliputi pengelola BUMDes, aparat pemerintah desa, dan anggota masyarakat yang terlibat aktif), observasi partisipatif untuk mengamati secara langsung dinamika interaksi dan proses manajemen sehari-hari, serta studi dokumentasi untuk menganalisis laporan, peraturan desa, dan arsip lain yang relevan dengan BUMDes (Creswell & Poth, 2018).

Analisis data (*data analysis*) akan dilakukan secara interaktif melalui empat tahapan: Pengumpulan data, Kondensasi data, Penyajian data, Proses penarikan dan kesimpulan/verifikasi (Miles et al., 2014). Untuk menjamin validitas dan reliabilitas (*validity and reliability*) temuan, peneliti akan menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode (Eisenhardt, 1989). Sepanjang proses penelitian, pertimbangan etis (*ethical consideration*) akan dijunjung tinggi dengan memastikan adanya persetujuan setelah penjelasan (*informed consent*) dari seluruh informan, menjaga kerahasiaan identitas mereka, dan menjamin bahwa data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Peneliti menyadari adanya keterbatasan (*limitation*) dalam studi ini, di mana hasil penelitian bersifat kontekstual pada kasus tunggal sehingga tidak dapat digeneralisasi, serta adanya potensi perubahan dinamika di lapangan seiring berjalannya waktu.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan lapangan dari studi kasus BUMDes Damai Mandiri dan membahasnya secara mendalam melalui kerangka teoretis multi-perspektif. Analisis ini diintegrasikan ke dalam satu narasi analitis untuk menunjukkan keterkaitan erat antara data empiris dan interpretasi teoretis, membongkar mekanisme bagaimana sinergi komunitas berbasis kearifan lokal dapat mengakselerasi pengembangan BUMDes.

A. Modal Sosial sebagai Fondasi Sinergi Kolektif di BUMDes Damai Mandiri

Analisis menunjukkan bahwa modal sosial, dalam konsepsi Putnam yang menekankan pada norma, jaringan, dan kepercayaan yang berfungsi sebagai infrastruktur sosial yang memungkinkan sinergi komunitas di BUMDes Damai Mandiri dapat tumbuh dan berkembang. Modal sosial bukanlah entitas yang statis, melainkan sumber daya produktif yang secara aktif dibina dan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan kolektif, sekaligus menjadi jawaban atas masalah "jurang kapasitas" dan apatisme yang kerap menghambat BUMDes lain.

1. Jalanan Kepercayaan (Trust) sebagai Pelumas Interaksi Sosial-Ekonomi

Keberhasilan awal BUMDes Damai Mandiri secara fundamental ditopang oleh jaringan kepercayaan yang kuat di dalam komunitas. Wawancara mendalam dengan pengurus dan anggota masyarakat secara konsisten mengungkapkan bahwa fondasi utama adalah "saling percaya" antarwarga dan kepercayaan terhadap integritas pengurus yang dipilih melalui musyawarah desa. Kepercayaan ini tidak dibiarkan abstrak, melainkan dipelihara secara sistematis melalui praktik transparansi. Laporan keuangan yang dipaparkan secara terbuka setiap triwulan di balai desa menjadi sebuah ritual kunci yang secara kontinu mereproduksi kepercayaan tersebut.

Dalam kerangka teoretis, kepercayaan ini berfungsi sebagai pelumas yang mengurangi biaya transaksi sosial dan ekonomi. Ketika masyarakat yakin bahwa kontribusi mereka, baik berupa modal, tenaga, maupun ide yang tidak akan disalahgunakan, partisipasi menjadi lebih masif dan sukarela. Hal ini secara langsung mengatasi tantangan rendahnya partisipasi yang seringkali berakar pada ketidakpercayaan terhadap lembaga yang dianggap sebagai "proyek pemerintah". Lebih dalam, kepercayaan yang terbangun di BUMDes Damai Mandiri bersifat ganda. Terdapat kepercayaan horizontal (antarwarga) yang memungkinkan kerja sama yang efisien dalam unit-unit produksi, dan kepercayaan vertikal (dari warga kepada pengurus dan lembaga BUMDes) yang melegitimasi keputusan-keputusan strategis. Kedua dimensi ini saling

memperkuat dalam sebuah siklus positif: kebijakan pengurus yang transparan dan adil (memperkuat kepercayaan vertikal) akan mendorong warga untuk lebih solid bekerja sama dalam unit usaha (memperkuat kepercayaan horizontal), yang keberhasilannya kemudian akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap kompetensi pengurus.

2. Jaringan Sosial (Networks) sebagai Kanal Aliran Sumber Daya dan Informasi

BUMDes Damai Mandiri menunjukkan kecerdasan institusional dengan tidak membangun jaringan dari nol, melainkan mengaktivasi dan memanfaatkan jaringan sosial yang telah mapan di dalam desa. Observasi lapangan memperlihatkan bagaimana jaringan ibu-ibu PKK secara efektif ditransformasikan menjadi saluran pemasaran untuk produk kuliner lokal salah satunya Susu Kambing Etawa dari kelompok peternak, sementara kelompok tani yang sudah ada menjadi basis utama bagi pengembangan unit usaha agribisnis. Tidak hanya itu, jaringan perantau desa yang tersebar di berbagai kota juga diaktifkan sebagai duta pemasaran untuk memperluas jangkauan produk BUMDes.

Jaringan-jaringan ini, baik yang bersifat bonding (mengikat anggota komunitas yang homogen seperti kelompok tani) maupun bridging (menjembatani komunitas dengan dunia luar melalui para perantau), berfungsi sebagai kanal vital bagi aliran sumber daya, informasi pasar, dan inovasi. BUMDes tidak bertindak sebagai pencipta, melainkan sebagai hub atau simpul yang mengorkestrasi potensi terpendam dari jaringan-jaringan tersebut. Proses ini secara implisit mengubah fungsi jaringan sosial dari yang semula hanya bersifat sosial-kultural menjadi jaringan yang memiliki fungsi ekonomi produktif. Ini merupakan contoh nyata dari "kapitalisasi modal sosial", di mana relasi dan koneksi sosial (modal sosial) secara sadar dikonversi menjadi keuntungan ekonomi (modal ekonomi) untuk kepentingan kolektif. Dengan kata lain, BUMDes yang sukses tidak hanya berfokus pada penyusunan rencana bisnis, tetapi juga pada pemetaan jaringan sosial desa dan perancangan unit usaha yang selaras dengan struktur jaringan tersebut.

3. Norma Kearifan Lokal (Gotong Royong & Musyawarah) sebagai Aturan Main Bersama

Norma-norma yang berakar pada kearifan lokal menjadi aturan main informal yang mengikat dan memandu aksi kolektif di BUMDes Damai Mandiri. Studi dokumentasi terhadap Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes dan notulensi rapat desa menunjukkan bahwa prinsip "musyawarah mufakat" diposisikan sebagai mekanisme pengambilan keputusan tertinggi. Lebih dari sekadar formalitas, prinsip ini dijalankan secara konsisten untuk memastikan bahwa setiap kebijakan strategis memperoleh legitimasi kolektif yang kuat, sehingga mendorong komitmen dan rasa memiliki dari seluruh warga.

Selain itu, norma gotong royong terbukti menjadi aset krusial. Pembangunan gudang BUMDes, misalnya, dilaksanakan dengan partisipasi tenaga kerja sukarela dari warga. Praktik ini, yang merupakan manifestasi dari norma resiprositas umum (*generalized reciprocity*), tidak hanya menekan biaya investasi awal secara signifikan, tetapi juga memperkuat ikatan sosial dan rasa kepemilikan terhadap aset BUMDes. Kearifan lokal di sini berfungsi sebagai substitusi yang efektif untuk mekanisme pasar (membayar semua tenaga kerja) dan birokrasi (prosedur pengawasan ketat) yang seringkali mahal dan tidak terjangkau bagi BUMDes di tahap awal. Ini merupakan sebuah keunggulan komparatif institusional yang unik, di mana valuasi aset BUMDes tidak dapat diukur semata-mata dari neraca keuangan, tetapi harus mencakup nilai modal sosial tak berwujud (*intangible*) yang dapat dimobilisasi saat dibutuhkan.

B. Pembangunan Berbasis Komunitas (*Community-Based Development*) sebagai Orkestrasi Aksi Kolektif

Modal sosial yang kuat menjadi landasan bagi operasionalisasi pendekatan Pembangunan Berbasis Komunitas (CBD). BUMDes Damai Mandiri tidak diposisikan sebagai entitas bisnis yang terpisah dari masyarakat, melainkan sebagai instrumen dari, oleh, dan untuk komunitas. Hal ini merefleksikan pergeseran paradigma pembangunan desa dari objek menjadi subjek,

sebagaimana diamanatkan dalam semangat Undang-Undang Desa.

1. Dari Objek menjadi Subjek: Partisipasi sebagai Inti Proses Pembangunan

Di BUMDes Damai Mandiri, partisipasi masyarakat bukanlah sekadar mobilisasi tenaga kerja, melainkan menjadi inti dari seluruh siklus pembangunan. Proses pendirian unit usaha baru, misalnya, selalu diawali dengan lokakarya partisipatif yang melibatkan berbagai elemen masyarakat, mulai dari petani senior, pemuda karang taruna, hingga kaum perempuan, untuk bersama-sama mengidentifikasi dan memetakan potensi desa. Ide brilian mengenai unit usaha "Wisata Edukasi Sawah Organik" dan juga unit usaha "Susu Kambing Etawa" yang lahir dari forum semacam ini, di mana usulan para pemuda digabungkan dengan pengetahuan mendalam para petani dan juga peternak.

Hal ini adalah contoh konkret dari prinsip CBD, di mana komunitas memegang kendali atas proses pembangunan, alokasi sumber daya, dan pengambilan keputusan. Dengan melibatkan masyarakat sejak tahap perencanaan, BUMDes memastikan bahwa unit usaha yang dikembangkan benar-benar responsif terhadap kebutuhan dan potensi lokal yang otentik. Lebih jauh, proses partisipatif ini secara simultan berfungsi sebagai mekanisme berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan pembangunan konsensus (*consensus building*). Lokakarya menjadi "arena" tempat bertemunya aset pengetahuan lokal (agronomi dari petani senior) dengan aset pengetahuan modern (pemasaran digital dari pemuda), yang kemudian disintesis menjadi model bisnis yang inovatif dan kokoh karena telah melalui validasi kolektif.

2. Kearifan Lokal sebagai Aset Produktif (*Asset-Based Community Development*)

Pendekatan BUMDes Damai Mandiri selaras dengan prinsip Asset-Based Community Development (ABCD), yang berfokus pada identifikasi dan mobilisasi aset yang sudah ada di dalam komunitas, bukan pada daftar kekurangan atau masalah (*needs-based approach*). Unit usaha unggulan mereka, yaitu produksi dan pemasaran "Susu Kambing Etawa" dengan memanfaatkan peternakan kambing yang

dimiliki oleh warga Desa Suruh ini adalah bukti nyata dari pendekatan ini. BUMDes tidak memperkenalkan komoditas baru yang asing, melainkan mengangkat, mengemas ulang, dan memberikan nilai tambah pada aset sosial-budaya yang telah dimiliki desa selama berabad-abad.

Dengan menjadikan kearifan lokal sebagai basis, BUMDes Damai Mandiri berhasil menciptakan produk dengan unique selling proposition (USP) yang kuat dan sulit ditiru oleh pesaing dari luar, memberikannya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Strategi ini secara fundamental mengubah narasi desa dari "daerah miskin yang membutuhkan bantuan" menjadi "daerah kaya budaya yang memiliki produk unggulan". Alih-alih bersaing di "samudra merah" persaingan harga dengan produk komoditas massal, BUMDes menciptakan "samudra biru" dengan menysasar segmen pasar yang menghargai otentisitas, keberlanjutan, dan cerita di balik sebuah produk.

3. Kepemilikan Psikologis dan Keberlanjutan Inisiatif

Keterlibatan yang mendalam dari masyarakat dalam seluruh proses melahirkan buah yang paling berharga: rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*). Ketika masyarakat merasa BUMDes adalah "milik kita bersama", bukan "milik pemerintah" atau "milik pengurus", komitmen untuk menjaga dan mengembangkannya menjadi sangat tinggi. Bukti paling kuat dari hal ini muncul saat unit usaha BUMDes mengalami kesulitan arus kas pada awal pandemi. Beberapa anggota masyarakat secara sukarela "menitipkan" dana pribadi tanpa bunga untuk membantu operasional, didasari oleh pemahaman bahwa BUMDes adalah aset kolektif yang harus diselamatkan bersama.

Tindakan solidaritas ini menunjukkan bahwa kepemilikan psikologis telah menciptakan sebuah jaring pengaman sosial-finansial informal yang tidak dapat diakses oleh perusahaan swasta biasa. Ini adalah bentuk konversi modal sosial (kepercayaan dan solidaritas) menjadi modal finansial darurat pada saat krisis. Rasa kepemilikan inilah yang menjadi fondasi keberlanjutan jangka panjang, membuat BUMDes lebih tangguh (*resilient*)

dalam menghadapi guncangan eksternal. Oleh karena itu, metrik keberhasilan BUMDes tidak bisa hanya diukur dari Pendapatan Asli Desa (PADes), tetapi juga dari tingkat kepemilikan psikologis di masyarakat.

C. Dinamika Internal: Dualitas Struktur dan Agensi dalam Praktik Keseharian BUMDes

Untuk memahami "kotak hitam" proses internal yang membuat sinergi komunitas ini berjalan, Teori Strukturasi Anthony Giddens menyediakan lensa analisis yang tajam. Teori ini menjelaskan bagaimana sinergi tidak terjadi secara spontan, melainkan secara dialektis dibentuk dan membentuk kembali oleh interaksi dinamis antara aturan main (struktur) dan tindakan para aktor di dalamnya (agensi).

1. Struktur yang Memampukan (*Enabling*) dan Membatasi (*Constraining*)

AD/ART BUMDes Damai Mandiri menjadi contoh sempurna dari konsep "dualitas struktur" Giddens. Di satu sisi, struktur ini bersifat membatasi (*constraining*); misalnya, aturan yang mewajibkan alokasi 20% laba bersih untuk dana sosial membatasi kebebasan pengurus untuk memaksimalkan keuntungan yang dibagikan. Namun di sisi lain, struktur yang sama bersifat memampukan (*enabling*); AD/ART memberikan kewenangan hukum kepada direktur BUMDes untuk menandatangani kontrak kerjasama dengan pihak ketiga atas nama lembaga, sebuah kapasitas yang tidak dimiliki oleh individu warga.

Struktur dan agensi saling mengandaimkan. Aturan alokasi dana sosial yang bersifat membatasi justru memampukan BUMDes untuk memperoleh legitimasi sosial yang lebih kuat. Kewenangan direktur yang bersifat memampukan dibatasi oleh kewajiban untuk melapor dan bertanggung jawab dalam forum musyawarah. Desain struktur yang efektif di BUMDes Damai Mandiri adalah yang berhasil mencapai keseimbangan antara batasan (untuk akuntabilitas dan keadilan) dan kemampuan (untuk inovasi dan efektivitas). Ini menunjukkan bahwa penyusunan AD/ART harus dipandang sebagai proses rekayasa sosial yang strategis, bukan sekadar pemenuhan formalitas hukum.

2. Reproduksi dan Transformasi Struktur melalui Praktik Rutin

Struktur sosial di BUMDes Damai Mandiri bukanlah sesuatu yang statis, melainkan terus-menerus diproduksi, direproduksi, dan bahkan ditransformasi melalui praktik sosial sehari-hari. Setiap kali pengurus menyelenggarakan musyawarah tahunan yang merupakan sebuah praktik rutin yang mereka secara sadar maupun tidak sadar sedang mereproduksi struktur pengambilan keputusan yang partisipatif dan legitim.

Namun, struktur ini tidak kaku. Dalam sebuah rapat, seorang anggota muda mengusulkan penggunaan media sosial sebagai platform tambahan untuk laporan pertanggungjawaban, di samping forum fisik yang sudah ada. Ketika usulan ini diterima dan diimplementasikan, maka tindakan agensi (usulan anggota) ini telah berhasil mentransformasi struktur transparansi BUMDes, membuatnya lebih inklusif dan relevan bagi generasi yang lebih muda. Kemampuan BUMDes untuk memfasilitasi "transformasi mikro" semacam inilah yang menjaganya tetap adaptif dan dinamis, mencegahnya dari stagnasi kelembagaan yang sering menjangkiti organisasi lain. BUMDes yang berkelanjutan, dengan demikian, harus memiliki mekanisme umpan balik yang terlembagakan, di mana agensi dapat secara rutin menantang dan memperbaiki struktur yang ada.

3. Legitimasi, Dominasi, dan Signifikasi dalam Arena BUMDes

Dengan menggunakan tiga dimensi struktur Giddens, kita dapat membedah cara kerja BUMDes secara lebih mendalam. Pertama, warga mematuhi aturan BUMDes (misalnya, standar kualitas Susu Kambing Etawa) bukan karena paksaan, melainkan karena aturan tersebut lahir dari proses musyawarah yang mereka akui keabsahannya (struktur **Legitimasi**). Kedua, direktur BUMDes memiliki kekuasaan untuk mengalokasikan sumber daya desa seperti modal dan tenaga kerja untuk proyek-proyek baru (struktur **Dominasi**). Ketiga, BUMDes itu sendiri telah memperoleh makna bersama di mata warga sebagai simbol kemandirian,

kemajuan, dan harga diri desa (struktur **Signifikasi**).

Ketiga dimensi ini saling terkait dalam sebuah siklus positif. Makna positif BUMDes sebagai simbol kemajuan (signifikasi) memperkuat kemauan warga untuk mematuhi aturannya (legitimasi). Aturan yang dianggap legitim membuat warga rela menerima arahan dan alokasi sumber daya dari pengurus (dominasi). Penggunaan kekuasaan (dominasi) yang efektif untuk menghasilkan kemajuan nyata bagi desa pada gilirannya akan semakin memperkuat makna positif BUMDes di benak warga (signifikasi). Siklus inilah yang menjadi mesin internal dari keberlanjutan dan pengembangan BUMDes Damai Mandiri.

D. Pilihan Rasional Institusional (*Institutional Rational Choice*): Kalkulasi Individu dalam Ekosistem Kolektif

Setelah menganalisis fondasi sosial, proses kolektif, dan dinamika internal, kerangka *Institutional Rational Choice* (IRC) dari Elinor Ostrom memungkinkan kita untuk "memperbesar" analisis ke tingkat individu. Kerangka ini membantu menjawab pertanyaan fundamental: mengapa individu yang rasional dan cenderung mementingkan diri sendiri memilih untuk berpartisipasi dan bekerja sama dalam sebuah usaha kolektif seperti BUMDes?

1. Mengatasi Tragedi Kepemilikan Bersama: Desain Institusional BUMDes

Potensi desa seperti peternakan Kambing milik warga untuk pariwisata dapat dipandang sebagai *common-pool resources* (CPRs) atau sumber daya milik bersama yang rentan terhadap eksploitasi berlebihan jika tidak diatur (*tragedy of the commons*). BUMDes Damai Mandiri, yang didirikan melalui musyawarah desa, berfungsi sebagai sebuah institusi yang dirancang secara lokal (*self-organized institution*) untuk mengelola sumber daya ini secara kolektif dan berkelanjutan.

BUMDes menciptakan sebuah "arena aksi" (*action arena*) di mana interaksi terkait pemanfaatan sumber daya diatur oleh seperangkat aturan yang disepakati bersama. Dalam fungsinya ini, BUMDes menjadi mekanisme untuk internalisasi eksternalitas. Tanpa BUMDes, tindakan satu individu yang eksploitatif akan

menimbulkan biaya bagi orang lain, namun ia sendiri tidak menanggung biaya tersebut. Melalui aturan dan sanksi yang ditegakkan oleh BUMDes, setiap individu kini merasakan konsekuensi dari tindakannya, sehingga perilaku yang merusak menjadi tidak rasional secara kalkulasi ekonomi maupun sosial.

2. Aturan Main Eksplisit dan Implisit (*Rules-in-Use*) yang Mendorong Kooperasi

Keberhasilan BUMDes Damai Mandiri dalam mendorong kerja sama terletak pada desain aturan mainnya yang cerdas. Ostrom menekankan pentingnya aturan yang jelas, adil, dan ditegakkan secara konsisten. AD/ART BUMDes secara eksplisit mengatur formula pembagian sisa hasil usaha (SHU) yang proporsional berdasarkan tingkat partisipasi (misalnya, jumlah Susu dari peternak Kambing ke unit usaha). Aturan ini memastikan bahwa mereka yang berkontribusi lebih banyak akan mendapatkan manfaat lebih besar, sehingga membuat tindakan berkontribusi menjadi pilihan yang rasional.

Di samping aturan formal, terdapat aturan implisit (norma sosial) yang juga membentuk insentif, seperti anggota yang aktif akan lebih diutamakan untuk mendapatkan kesempatan mengikuti program pelatihan atau studi banding. Sistem insentif di BUMDes Damai Mandiri dengan demikian bersifat multi-lapis, menggabungkan insentif finansial (SHU), insentif pengembangan kapasitas (pelatihan), dan insentif sosial (reputasi dan pengakuan). Keberagaman insentif ini mampu menarik berbagai tipe individu dengan motivasi yang berbeda, sehingga memaksimalkan basis partisipasi.

3. Arena Aksi Kolektif: Kalkulasi Biaya-Manfaat Partisipasi

Partisipasi individu dalam kegiatan BUMDes dapat dipahami sebagai hasil dari kalkulasi biaya-manfaat yang rasional. Seorang warga dalam wawancara mengartikulasikan hal ini dengan jelas: "Memang capek ikut rapat BUMDes, tapi kalau tidak ikut, nanti ada keputusan soal pembagian air irigasi yang merugikan saya. Lebih baik saya datang dan bersuara. Lagipula, setelah rapat bisa dapat informasi harga pasar terbaru."

Pernyataan ini mencerminkan kalkulasi rasional di mana individu menimbang *biaya* partisipasi (waktu dan tenaga) dengan *manfaat* yang diperoleh (mencegah kerugian, mempengaruhi keputusan, dan mendapatkan informasi berharga). BUMDes Damai Mandiri berhasil mendesain "arena aksi" (seperti rapat musyawarah) di mana manfaat partisipasi secara konsisten dirasakan lebih besar daripada biayanya. Hal ini dicapai dengan memastikan bahwa forum-forum tersebut menghasilkan keputusan yang berdampak nyata dan sekaligus berfungsi sebagai pusat informasi ekonomi dan sosial desa, yang secara efektif mengubah kalkulus rasional individu ke arah partisipasi aktif.

E. Sintesis Teoretis dan Implikasi untuk Akselerasi Pembangunan Desa

Analisis dari keempat perspektif teoretis menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes Damai Mandiri tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Sebaliknya, ia merupakan hasil dari interaksi dinamis antar-level analisis yang saling memperkuat, membentuk sebuah model sinergi komunitas yang holistik.

Sinergi komunitas yang mendorong akselerasi BUMDes Damai Mandiri dapat dimodelkan sebagai sebuah bangunan dengan empat komponen struktural: Fondasi (Modal Sosial): (1) Modal sosial yang tebal, mencakup kepercayaan, jaringan, dan norma kearifan lokal, menyediakan "tanah subur" yang esensial bagi tumbuhnya kerja sama. Tanpa fondasi ini, inisiatif kolektif akan sulit berakar dan layu sebelum berkembang; (2) Proses (Pembangunan Berbasis Komunitas): Di atas fondasi tersebut, pendekatan CBD yang otentik, dengan partisipasi penuh dan pemanfaatan aset lokal, berfungsi sebagai "metode penanaman". Proses ini memastikan bahwa inisiatif yang tumbuh benar-benar sesuai dengan ekologi sosial-budaya desa dan dimiliki sepenuhnya oleh komunitas; (3) Wadah (Strukturasi): BUMDes itu sendiri, dengan AD/ART dan praktik-praktik rutinnya, berperan sebagai "wadah institusional". Interaksi dialektis antara struktur dan agensi memastikan wadah ini tidak kaku, melainkan dinamis dan adaptif, mampu tumbuh dan berubah seiring waktu untuk merespons tantangan dan peluang baru; (4) Motivasi (Pilihan Rasional Institusional): Aturan main dan sistem insentif multi-lapis yang dirancang

di dalam wadah tersebut menyediakan "nutrisi" yang mendorong setiap individu untuk secara rasional memilih berpartisipasi, berkontribusi, dan merawat "tanaman" kolektif ini demi keuntungan bersama.

Model ini mengimplikasikan bahwa kegagalan BUMDes secara umum dapat dilacak pada kelemahan di salah satu atau lebih komponen ini. BUMDes yang didirikan secara *top-down* tanpa fondasi modal sosial yang kuat akan rapuh. BUMDes yang tidak partisipatif akan kehilangan rasa memiliki. BUMDes dengan struktur yang kaku akan stagnan. Dan BUMDes dengan desain insentif yang buruk akan ditinggalkan oleharganya.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa akselerasi pengembangan BUMDes Damai Mandiri tidak disebabkan oleh faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi dinamis model sinergi komunitas yang holistik. Model ini terbangun di atas empat komponen yang saling memperkuat: (1) **Fondasi** modal sosial yang kokoh, mencakup kepercayaan, jaringan, dan kearifan lokal seperti musyawarah; (2) **Proses** Pembangunan Berbasis Komunitas (CBD) yang otentik, memastikan partisipasi penuh dan pemanfaatan aset lokal seperti Susu Kambing Etawa; (3) **Wadah** institusional BUMDes yang adaptif melalui interaksi dialektis antara struktur (aturan) dan agensi (aktor); dan (4) **Motivasi** berbasis Pilihan Rasional Institusional yang mendorong partisipasi individu melalui desain insentif multi-lapis. Penelitian ini berhasil mengisi kesenjangan riset dengan membongkar "kotak hitam" tentang *bagaimana* kearifan lokal dan sinergi dioperasionalkan dalam praktik manajemen sehari-hari.

Mengingat studi ini bersifat kontekstual pada kasus tunggal, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah menguji penerapan model sinergi empat komponen ini di BUMDes dengan karakteristik sosial-budaya yang berbeda untuk melihat potensinya sebagai model yang dapat digeneralisasi. Selain itu, disarankan pula penelitian longitudinal untuk menganalisis bagaimana dinamika sinergi ini dipertahankan dan beradaptasi terhadap perubahan seiring berjalannya waktu.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, saran praktis ditujukan bagi para pemangku kepentingan dalam pengembangan BUMDes. Bagi pemerintah dan fasilitator desa, disarankan untuk menggeser fokus kebijakan dari sekadar pelatihan teknis untuk mengatasi "jurang kapasitas", menjadi prioritas pada pembangunan ekosistem yang memadai untuk menumbuhkan modal sosial. Bagi pengelola BUMDes, disarankan untuk secara sadar mengadopsi model empat komponen ini dengan (1) Membina kepercayaan melalui transparansi laporan keuangan yang rutin; (2) Mengkapitalisasi jaringan sosial yang ada (seperti PKK atau kelompok tani) sebagai saluran pemasaran dan produksi; (3) Memformalkan kearifan lokal seperti musyawarah ke dalam AD/ART; dan (4) Mendesain insentif yang jelas agar partisipasi individu menjadi pilihan yang rasional. Pengelola BUMDes harus memandang penyusunan AD/ART bukan sekadar formalitas hukum, melainkan sebagai proses rekayasa sosial strategis, dan memprioritaskan pembangunan "rasa kepemilikan psikologis" (*psychological ownership*) di masyarakat, karena hal ini terbukti menjadi fondasi keberlanjutan dan jaring pengaman finansial saat krisis.

DAFTAR RUJUKAN

- Andhika Alfathanah Putra PP, Dony Setiawan, & Frans Herry Wahyudi Amnifu. (2022). Sinergi BUMDes dan Perbankan Untuk Menciptakan Ekonomi Inklusif di Desa Studi Kasus: Desa Padaasih, Kabupaten Cianjur, Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Lemhannas RI*, 8(2), 83–92.
<https://doi.org/10.55960/jlri.v8i2.311>
- Arafah, S. N., & Choiri, M. (2025). Pengembangan BUMDes: Antara Peluang dan Tantangan (Studi Kasus BUMDes Remasa Kekait). *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(2 SE-Articles), 296–304.
<https://ulilalbabainstitute.id/index.php/J-CEKI/article/view/7433>
- Arumdani, N., Kriswibowo, A., & Kunci, K. (2022). Model Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Dadapan Kecamatan Pringkuku Kabupaten Pacitan. 8, 214–221.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing*

- among five approaches. Sage publications.
- Drewry, G. (1998). *A New Handbook of Political Science ME UR UR*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. mit Press.
- Giddens, A. (2014). Structuration theory: past, present and future. In *Giddens' theory of structuration* (pp. 201–221). Routledge.
- Ginting, S., & Immanudin Kandias Saraan, M. (2025). Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Pengelolaan Potensi Desa Durin Tonggal Kecamatan Pancur Batu Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Administrasi Publik*, 21(1), 141–162. <https://doi.org/10.52316/jap.v21i1.524>
- Hakim, H., & Wahyudi, E. Y. (2024). Model Pentahelix dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Studi pada BUMDes Panggung Lestari. *Journal of Governance Innovation*, 6(1), 28–47.
- Hutagaol, R., Wahyudi, S., & Safrudin, S. (2025). Peran Hukum dalam Pengelolaan Dana Desa Berbasis Kearifan Lokal melalui Bumdes di Desa Rambah. *Themis: Jurnal Ilmu Hukum*, 2(2), 103–110. <https://doi.org/10.70437/themis.v2i2.923>
- Jayadi, H., Sarkawi, Kafrawi, R. M., Rahmadani, & Setiawan, A. (2024). Tantangan Badan Usaha Milik desa (BUMdes) dalam Mewujudkan kemandirian desa. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 9(2), 250–259.
- Kambaru, Umbu, K. H., Ana, R. I. N., Awam, S. D., Hunga, E., Pakereng, Y. M., & Adindarena, V. D. (2021). *ANALISIS POTENSI DAN TANTANGAN PENGELOLAAN BUMDES BERBASIS KEARIFAN LOKAL SUMBA TIMUR*. 5(1), 167–186.
- Larat, F., Lawang, H., & Syahrul, M. (2025). Peran BUMDes Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Dalam Perspektif Hukum Islam (Studi Kasus: Desa Aha Kec. Morotai Selatan Kabupaten Pulau Morotai Provinsi Maluku Utara). *Journal of Sharia Economics Scholar (JoSES)*, 3(2), 30–36.
- <https://doi.org/10.5281/zenodo.16726163>
- Mali, Y. C. G. (2023). A book review: Case study: Case study research and applications design and methods (6th ed.) by Yin. *Beyond Words*, 11(1), 61–64. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1563>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook. In *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (3rd ed., p. 15).
- Narayan, D. (1995). Designing community based development. *Washington DC*.
- OSTROM, E. (2019). *Institutional Rational Choice An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework*.
- Rismanita, E., & Pradana, G. W. (2022). Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Jaya Tirta Desa Gedongarum Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. *Publika*, 149–158. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n1.p149-158>
- Sempa, C., & Fadhila, Z. R. (2025). Pengaruh Efektivitas Pengelolaan Bumdes dan Profesionalisme Pengelolaan Aset Desa Terhadap Pendapatan Asli Desa. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6901–6910. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i4.8424>
- Siisiäinen, M. (2000). *Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam*.
- Slamet, K., I Gede Komang Chahya Bayu Anta Kusuma, Y. C., Siski, D. O., Paramudea, I. R., & Mahendra, D. N. (2017). *PENDAMPINGAN BUMDES BABO DALAM MENYUSUN LAPORAN KEUANGAN AUDITABLE DAN KEPATUHAN PERPAJAKAN*. 14(021), 1–8.
- Suriadi, & Latte, J. (2024). Peran masyarakat dalam pengelolaan badan usaha milik desa (bumdes) pandu berjaya di desa pandulangan kecamatan banjang kabupaten hulu sungai utara. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 82–89.

Yesayabela, T. M., Satyas, F. R., Musleh, M., & Rianto, B. (2023). *Kolaborasi Model Pentahelix dalam Pengembangan Desa Wisata Pandean Kecamatan Gondang Kabupaten Trenggalek*. 9.