

ANALISIS TATA KELOLA APBDES DALAM Mendukung PROGRAM Pemberdayaan Masyarakat Melalui BUMDes: Studi Pada Desa Sindangheula Kabupaten Serang

Nur'aini¹, Laeli Nur Khanifah², Neni³, Eva Muaefah⁴, Khalisa Nabilah⁵, Astri Agustriani⁶

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juni 2025

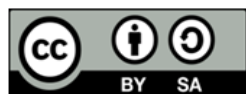
Revised Juni 2025

Accepted Juni 2025

Available online Juni 2025

Email:

6670230045@untirta.ac.id



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana tata kelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) mendukung program pemberdayaan masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sindangheula, Kabupaten Serang. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, penelitian ini mengacu pada teori implementasi kebijakan T.B. Smith yang mencakup empat komponen utama: kebijakan ideal (idealized policy), kelompok sasaran (target groups), organisasi pelaksana (implementing organization), dan faktor lingkungan (environmental factors). Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola APBDes di Desa Sindangheula cukup efektif dalam mendukung BUMDes Sindangkarya, terutama dalam sektor kerajinan sapu lidi dan pengembangan wisata lokal. Namun demikian, keberhasilan ini belum merata di semua unit usaha BUMDes, yang masih menghadapi kendala dalam hal manajemen, keterlibatan masyarakat, literasi digital, serta ketergantungan pada figur kepala desa. Faktor lingkungan sosial-budaya dan ekonomi juga memainkan peran penting dalam keberhasilan atau kegagalan implementasi program. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola APBDes yang transparan, partisipatif, dan adaptif terhadap kondisi lokal merupakan kunci keberhasilan pemberdayaan masyarakat desa secara berkelanjutan.

Kata kunci: APBDes; BUMDes; Tata Kelola

Abstract

This study aims to analyze how the governance of the Village Revenue and Expenditure Budget (APBDes) supports community empowerment programs through Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Sindangheula Village, Serang Regency. Using a qualitative approach and case study method, this study refers to T.B. Smith's policy implementation theory which includes four main components: idealized policy, target groups, implementing organization, and environmental factors. Data collection techniques include interviews, observations, and documentation. The results of the study indicate that the governance of the APBDes in Sindangheula Village is quite effective in supporting BUMDes Sindangkarya, especially in the broomstick craft sector and local tourism development. However, this success has not been evenly distributed across all BUMDes business units, which still face obstacles in terms of management, community involvement, digital literacy, and dependence on the village head figure. Socio-cultural and economic environmental factors also play an important role in the success or failure of program implementation. This study concludes that transparent, participatory, and adaptive APBDes governance to local conditions is the key to the success of sustainable village community empowerment.

Keywords: APBDes; BUMDes; Governance

LATAR BELAKANG

Dalam kerangka desentralisasi yang dikukuhkan pasca-reformasi, desa menjadi entitas otonom yang memiliki kewenangan luas dalam mengelola urusan pemerintahan dan pembangunan (UU No. 6 Tahun 2014). Otonomi ini bukan hanya bersifat administratif, melainkan substantif di mana desa dituntut mampu menyusun dan melaksanakan kebijakan pembangunan berdasarkan kebutuhan serta potensi lokalnya (Sarundajang, 2002:5). Dalam konteks ini, Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) menjadi alat utama tata kelola

keuangan desa yang berfungsi sebagai instrumen implementatif dari visi pembangunan yang partisipatif dan inklusif. Fungsi strategis APBDes terletak pada kemampuannya mengalokasikan sumber daya fiskal ke dalam program-program pembangunan yang memberdayakan, bukan hanya bersifat konsumtif atau seremonial.

Program "membangun dari pinggiran" yang dicanangkan Presiden Joko Widodo merupakan manifestasi konkret dari desentralisasi yang menempatkan desa sebagai pusat pertumbuhan. Dana Desa, sebagaimana diatur dalam Perpres No. 104 Tahun 2021, tidak sekadar transfer fiskal, tetapi menjadi motor transformasi sosial dan ekonomi di wilayah pedesaan. Desa, dalam kerangka Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, memiliki kewenangan mengatur dan mengurus potensi lokal secara mandiri dengan pendekatan pembangunan berbasis komunitas (community-driven development). Salah satu bentuk konkret penggunaan APBDes dalam kerangka pemberdayaan masyarakat adalah melalui pendirian dan pengembangan BUMDes. Badan Usaha Milik Desa bukan sekadar entitas ekonomi lokal, melainkan instrumen strategis pembangunan yang berbasis pada prinsip community-driven development (CDD). Dalam konteks ini, BUMDes harus dipandang sebagai wahana untuk menyerap tenaga kerja, mengelola potensi lokal secara kolektif, dan mendorong kemandirian ekonomi masyarakat.

Tabel 1. Data Nasional Aktivitas BUMDes per Juni 2024

Data Nasional	Jumlah
Total BUMDes yang Terdaftar	65.941
BUMDes yang Aktif	50.000 (75,8%)
Nilai Modal BUMDes	Rp 100 Triliun (perkiraan)
Penghasilan Total BUMDes	Rp 30 Triliun (perkiraan)
BUMDes dengan Akses Internet	15.000 (22,8%)

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Namun, secara nasional, efektivitas BUMDes masih menghadapi banyak tantangan. Berdasarkan data terbaru dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT), per 22 Juni 2024, tercatat ada sebanyak 65.941 BUMDes di Indonesia. Namun, berdasarkan data yang sama, hanya sekitar 75,8% BUMDes yang aktif (Antara, 2024). Fenomena ini mengindikasikan adanya persoalan struktural dalam pengelolaan BUMDes, yang mencakup kapasitas kelembagaan, rendahnya pendampingan teknis, hingga lemahnya sinergi antara perangkat desa dan masyarakat.

Hal serupa juga terjadi di Kabupaten Serang. Berdasarkan laporan DPMD Provinsi Banten (2024), dari 89 BUMDes yang tercatat, sebanyak 62 masih berada pada tahap perintisan, artinya belum menunjukkan performa kelembagaan dan keuangan yang signifikan. Dalam kondisi ini, peran APBDes sebagai alat penggerak ekonomi lokal justru menjadi lebih krusial. Sebab, kualitas tata kelola APBDes akan menentukan sejauh mana BUMDes dapat tumbuh sebagai entitas usaha yang memberdayakan. Di tengah situasi umum yang stagnan, Desa Sindangheula di Kecamatan Pabuaran menjadi studi menarik yang merepresentasikan keberhasilan pengelolaan dana desa untuk pemberdayaan masyarakat. Melalui BUMDes Sindang Karya, desa ini berhasil memfokuskan belanja APBDes pada pengembangan industri lokal berupa kerajinan sapu lidi, yang bukan hanya menjadi produk unggulan desa, tetapi juga membuka lapangan kerja, terutama bagi perempuan dan pemuda desa.

Keberhasilan ini menunjukkan bahwa tata kelola APBDes yang baik dalam arti mampu menyusun perencanaan berdasarkan potensi lokal, mendistribusikan anggaran secara tepat

guna, serta mengimplementasikan program berbasis hasil dapat menjadi faktor kunci dalam membangun ekonomi desa yang berkelanjutan. Sejak 2022, produksi kerajinan ini mencapai rata-rata 500 unit per pengrajin per hari, dengan distribusi pasar yang telah menjangkau luar daerah hingga ekspor terbatas. Fakta ini memperkuat bukti bahwa APBDes, bila dikelola secara produktif, dapat mendorong transformasi sosial-ekonomi di level desa. Pemerintah Desa Sindangheula juga telah mengalokasikan anggaran melalui APBDes Perubahan Tahun 2023 sebesar Rp150 juta sebagai penyertaan modal BUMDes. Dana ini digunakan untuk diversifikasi usaha seperti depot air isi ulang dan penyewaan alat hajatan. Namun, belum semua unit usaha tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Hal ini mencerminkan bahwa keberhasilan pada satu lini usaha (kerajinan sapu lidi) belum sepenuhnya diikuti dengan keberhasilan manajerial secara menyeluruh. Artinya, tantangan kelembagaan BUMDes masih ada, terutama dalam aspek diversifikasi usaha, inovasi bisnis, dan pemasaran.

Lebih jauh, pengelolaan APBDes di Desa Sindangheula tampak konsisten dengan prinsip partisipasi warga. Perencanaan dilakukan melalui musyawarah desa, pengawasan melibatkan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan pelaporan anggaran disusun secara terbuka. Hal ini memperlihatkan adanya penguatan tata kelola yang demokratis dan berorientasi pada pemberdayaan masyarakat. Meski demikian, beberapa tantangan masih menghadang. Salah satunya adalah rendahnya literasi digital dan keuangan masyarakat desa, yang menyulitkan pengembangan BUMDes dalam ranah ekonomi digital. Selain itu, kompetensi teknis perangkat desa dalam manajemen keuangan dan perencanaan strategis juga belum merata, yang dapat menyebabkan ketidaktepatan dalam pengalokasian dana dan inkonsistensi antara perencanaan dan hasil.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menggambarkan secara mendalam bagaimana tata kelola APBDes dijalankan dalam mendukung program pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes. Peneliti menggunakan teori implementasi kebijakan dari T.B. Smith yang mencakup empat komponen utama, yaitu *Idealized Policy* (kebijakan yang ideal), *Target Groups* (sasaran kebijakan), *Implementing Organization* (organisasi pelaksana), dan *Environmental Factors* (faktor lingkungan), untuk menganalisis dinamika implementasi kebijakan secara menyeluruh. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur dengan kepala desa, perangkat desa, pengurus BUMDes, tokoh masyarakat, dan warga penerima manfaat, observasi partisipatif terhadap aktivitas BUMDes dan interaksi masyarakat, serta dokumentasi seperti dokumen APBDes, laporan keuangan, notulen rapat, dan peraturan desa. Data dianalisis secara interaktif melalui proses reduksi, penyajian tematik dan visual, serta penarikan kesimpulan yang diverifikasi melalui triangulasi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami praktik tata kelola anggaran desa dan sejauh mana implementasi kebijakan tersebut efektif dalam mendukung pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Singkat Desa Sindangheula dan BUMDes Sindangkarya

Desa Sindangheula terletak di Kecamatan Pabuaran, Kabupaten Serang, Banten, sekitar 3 km dari pusat pemerintahan Provinsi Banten dan 6 km dari pusat Kabupaten Serang. Desa ini memiliki luas 620 hektare dan berbatasan dengan Kelurahan Tembong di utara, Desa Sindangsari di timur dan selatan, serta Desa Pancanegara di barat. Berada di ketinggian 256 meter di atas permukaan laut, wilayah ini beriklim sejuk dan cocok untuk pertanian serta perkebunan. Desa Sindangheula berpenduduk 7.393 jiwa atau 2.293 kepala keluarga, didominasi usia produktif

yang banyak bergerak di sektor pertanian. Dari total luas wilayah, 340 hektare dimanfaatkan untuk tanaman pangan seperti padi dan palawija, sementara 185 hektare untuk perkebunan dan hortikultura. Kegiatan pertanian didukung oleh tanah subur dan pasokan air dari Bendungan Sindangheula (Profil Desa Sindangheula, 2023).

Sejarah terbentuknya Desa Sindangheula tidak terlepas dari proses pemekaran wilayah administratif yang terjadi pada tahun 1979. Sebelumnya, wilayah ini merupakan bagian dari Desa Sindangsari. Pemekaran ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan pemerintahan serta memperkuat identitas sosial masyarakat di wilayah baru. Sejak saat itu, Desa Sindangheula mengalami berbagai perkembangan, baik dari segi infrastruktur, pelayanan publik, maupun pembangunan ekonomi berbasis masyarakat lokal. Visi yang diusung oleh pemerintah desa saat ini adalah mewujudkan kehidupan masyarakat yang sehat, sejahtera, dan adil melalui pembangunan partisipatif dan berkelanjutan (Profil Desa Sindangheula, 2023).

Salah satu pilar utama pembangunan ekonomi desa adalah kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang diberi nama BUMDes Sindangkarya. BUMDes ini dibentuk pada tahun 2017 berdasarkan Peraturan Desa yang dikeluarkan oleh Kepala Desa Sindangheula saat itu, sebagai respon terhadap pentingnya membangun kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi sumber daya lokal secara optimal. BUMDes Sindangkarya memiliki berbagai unit usaha, di antaranya adalah produksi kerajinan sapu lidi dan sapu ijuk yang telah menjadi identitas ekonomi khas desa ini. Produksi ini tidak hanya memanfaatkan bahan baku dari sekitar desa, tetapi juga melibatkan masyarakat dalam proses produksi, distribusi, dan pemasaran, sehingga memberikan dampak langsung terhadap kesejahteraan warga (Saefullah et al., 2023).

Gambar 1. Logo BUMDes Sindangkarya



Sumber: Saefullah.et.all (2023)

Kerajinan sapu lidi dan sapu ijuk Desa Sindangheula telah dipasarkan ke berbagai daerah, termasuk ke luar Pulau Jawa. Proses produksi dilakukan oleh kelompok pengrajin yang berada di bawah binaan BUMDes Sindangkarya. Model pemberdayaan yang dilakukan BUMDes tidak hanya berhenti pada kegiatan produksi, tetapi juga mencakup pelatihan manajemen usaha, pengelolaan keuangan, dan pemanfaatan teknologi digital untuk pemasaran. Kegiatan ini menunjukkan bahwa BUMDes tidak hanya berperan sebagai lembaga usaha, tetapi juga sebagai motor penggerak transformasi sosial dan ekonomi desa (Saefullah et al., 2023).

BUMDes Sindangkarya juga mencatat prestasi dalam pengelolaan keuangan mikro berbasis komunitas. Salah satu program unggulannya adalah program tabungan haji yang memungkinkan masyarakat untuk menabung dengan nominal kecil secara rutin, bahkan mulai dari Rp625 ribu per bulan, untuk kemudian diakumulasikan sebagai biaya keberangkatan haji. Program ini menjadi solusi bagi warga yang selama ini kesulitan mengakses lembaga keuangan formal dan mencerminkan peran sosial BUMDes dalam memfasilitasi aspirasi religius masyarakat (Radar Banten, 2022).

Selain sektor kerajinan dan keuangan mikro, Desa Sindangheula juga mengembangkan potensi pariwisata lokal. Bendungan Sindangheula, yang awalnya hanya berfungsi sebagai sumber air irigasi dan air baku, kini dikembangkan sebagai kawasan desa wisata. Pemerintah desa bekerja sama dengan BUMDes dan masyarakat sekitar untuk membangun berbagai fasilitas wisata seperti area parkir, gazebo, spot foto, tempat kuliner, dan penginapan berbasis

homestay. Daya tarik wisata ini diperkuat dengan paket kunjungan edukatif yang memperkenalkan wisatawan pada proses pembuatan kerajinan tradisional, serta kehidupan sosial budaya masyarakat desa (Profil Desa Sindangheula, 2023).

Pengembangan pariwisata ini tidak hanya memberikan dampak ekonomi melalui peningkatan pendapatan warga, tetapi juga memperkuat identitas lokal dan kebanggaan masyarakat terhadap desanya. Kegiatan ini juga menjadi bagian dari strategi pembangunan berkelanjutan karena melibatkan peran aktif masyarakat dalam pelestarian lingkungan, pengelolaan sampah, dan pelestarian nilai-nilai budaya lokal. BUMDes Sindangkarya menjadi pengelola utama dari program wisata ini, termasuk dalam hal tata kelola keuangan, perencanaan paket wisata, dan promosi melalui platform digital (Saefullah et al., 2023).

Kisah sukses pengelolaan ekonomi lokal melalui BUMDes Sindangkarya di Desa Sindangheula menjadi contoh penting dalam implementasi kebijakan pembangunan berbasis desa yang digagas dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa dengan dukungan regulasi yang tepat, kepemimpinan desa yang visioner, dan partisipasi aktif masyarakat, desa mampu mengelola asetnya secara produktif dan berkontribusi terhadap kemandirian ekonomi. Lebih jauh, penguatan kelembagaan BUMDes di Desa Sindangheula juga melibatkan kemitraan dengan perguruan tinggi, LSM, dan instansi pemerintah yang memberikan pelatihan, pendampingan, serta akses jaringan pasar yang lebih luas (Saefullah et al., 2023).

Dengan pendekatan pembangunan partisipatif, Desa Sindangheula dan BUMDes Sindangkarya menjadi model nyata bahwa desa bukan hanya objek pembangunan, melainkan subjek yang mampu merancang dan mengelola pembangunan sesuai dengan kebutuhan dan potensi lokalnya. Model seperti ini sangat relevan untuk direplikasi di berbagai wilayah lain yang memiliki karakteristik serupa, dengan adaptasi terhadap konteks sosial, ekonomi, dan budaya masing-masing wilayah. Ke depan, tantangan yang perlu dihadapi oleh BUMDes Sindangkarya adalah menjaga kesinambungan usaha, meningkatkan inovasi, serta membangun sistem monitoring dan evaluasi yang akuntabel agar keberhasilan yang telah dicapai dapat terus dipertahankan dan dikembangkan lebih lanjut.

B. Analisis Teori Implementasi Kebijakan

Idealized Policy (Kebijakan yang Ideal)

Dalam kajian implementasi kebijakan publik, variabel *idealized policy* sebagaimana dikemukakan oleh T.B. Smith menjadi titik mula yang sangat mendasar dalam menilai keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan. Konsep ini berangkat dari asumsi bahwa tidak ada pelaksanaan kebijakan yang akan berhasil tanpa desain kebijakan yang matang, realistis, dan selaras dengan kebutuhan sosial yang menjadi objek intervensi. Kebijakan yang “ideal” bukan semata-mata yang normatif-indah dalam naskah peraturan atau rencana kerja tahunan, tetapi justru adalah kebijakan yang sejak awal dirancang dengan memperhitungkan rasionalitas tujuan, keterjangkauan sumber daya, dan tingkat keterpaduan antara harapan masyarakat dan mekanisme implementasi. Artinya, kebijakan yang ideal tidak hanya berangkat dari logika legal-formal atau teknokratik, tetapi juga harus melekat pada realitas sosial yang ingin diubah.

Dalam konteks penelitian ini yang mana menelaah bagaimana APBDes di Desa Sindangheula digunakan sebagai instrumen pendanaan untuk memperkuat Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam kerangka pemberdayaan masyarakat yang pada indikator *idealized policy* menjadi sangat krusial sebagai variabel evaluatif. Terdapat tiga indikator turunan yang menjadi tolok ukur: pertama, kesesuaian kebijakan dengan landasan hukum (khususnya UU No. 6 Tahun 2014); kedua, kejelasan dan keterukuran tujuan kebijakan; dan ketiga, partisipasi masyarakat melalui forum deliberatif seperti Musyawarah Desa (Musdes). Ketiga aspek ini menjadi pilar

dalam menguji apakah implementasi APBDes untuk BUMDes bersifat reaktif administratif atau proaktif transformatif.

Pertama, dari sisi legalitas dan prinsip-prinsip UU No. 6 Tahun 2014, pelaksanaan kebijakan APBDes seharusnya menjunjung prinsip partisipasi, rekognisi terhadap potensi lokal, dan akuntabilitas publik. Namun dalam praktiknya, banyak kebijakan desa yang “ideal” secara dokumen tetapi lemah dalam logika pelaksanaannya. Ini menciptakan fenomena yang dalam literatur kebijakan disebut sebagai “*policy-decoupling*”: kebijakan tampak kuat di atas kertas, tetapi longgar atau bahkan menyimpang dalam pelaksanaan.

Kedua, kejelasan dan keterukuran tujuan kebijakan menjadi batu ujian utama dalam menilai idealitasnya. Kebijakan publik yang baik harus dapat menjawab dua pertanyaan mendasar: “masalah apa yang hendak dipecahkan?” dan “bagaimana mengukurnya?” Jika tujuan pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes hanya didefinisikan secara normatif seperti “meningkatkan kesejahteraan” atau “mengurangi pengangguran” tanpa indikator konkret, maka kebijakan tersebut sangat rawan jatuh ke dalam jebakan simbolisme birokratik. Dalam hal ini, penelitian di Desa Sindangheula dapat menguji apakah penyertaan modal APBDes telah diarahkan untuk mendukung sektor usaha yang memiliki *comparative advantage* lokal, seperti industri sapu lidi, atau justru digunakan untuk unit usaha yang tidak berbasis kebutuhan pasar maupun potensi sosial desa. Jika ternyata unit usaha seperti depot air isi ulang dan penyewaan alat hajatan yang dibiayai APBDes justru tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) maupun peningkatan kesejahteraan warga, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi miscalculasi dalam tujuan kebijakan.

Ketiga, dimensi partisipasi dalam Musyawarah Desa sebagai forum pengambilan keputusan menjadi indikator penting dalam memastikan idealitas kebijakan secara demokratis. Dalam praktik implementasi kebijakan desa, Musdes sering kali direduksi menjadi prosedur administratif tanpa makna deliberatif yang sejati. Forum ini seharusnya menjadi arena artikulasi kepentingan warga, tempat bernegosiasi antara preferensi sosial, kemampuan fiskal, dan visi pembangunan. Dalam kerangka *idealized policy*, keberadaan Musdes yang hanya dijalankan secara formalitas, misalnya hanya mengundang perangkat desa tanpa keterwakilan kelompok rentan seperti perempuan, pemuda, dan pelaku usaha lokal yang menandakan bahwa orientasi kebijakan tidak berangkat dari kebutuhan masyarakat, melainkan dari preferensi elite birokrasi desa. Dalam konteks ini, penting bagi penelitian untuk menginvestigasi bagaimana Musdes di Sindangheula berperan dalam pengambilan keputusan terkait alokasi APBDes untuk BUMDes apakah partisipatif dan terbuka, atau justru elitis dan seremonial.

Kritik terhadap kebijakan pembangunan desa selama ini banyak menyoroti bahwa kegagalan implementasi bukan sekadar bersumber pada kapasitas pelaksana, tetapi sering kali berasal dari kebijakan yang sejak awal dirancang tanpa pemahaman kontekstual. Penempatan indikator *idealized policy* dalam kerangka penelitian ini sangat tepat karena memberikan landasan untuk menilai dimensi paling mendasar dari kebijakan: niat baik dan arah strategisnya. Tanpa kebijakan yang dirumuskan secara ideal yang berbasis data sosial, memuat tujuan konkret, serta melibatkan masyarakat sebagai subjek aktif maka kegagalan implementasi menjadi sesuatu yang terstruktur. Ini sejalan dengan pandangan Grindle (1980) yang menekankan bahwa kualitas desain kebijakan (*policy content*) sangat menentukan ruang gerak aktor implementasi, apalagi dalam konteks desa yang penuh dengan dinamika sosial dan politik informal.

Dengan demikian, pendekatan terhadap indikator *idealized policy* bukan sekadar mengulang definisi normatif dari kebijakan ideal, tetapi menjadikannya sebagai pisau analisis yang kritis untuk membedah apakah APBDes di Desa Sindangheula benar-benar diposisikan sebagai instrumen pemberdayaan, atau hanya menjadi instrumen birokrasi belaka. Dengan menelusuri sejauh mana kebijakan disusun dengan tujuan yang relevan, proses yang inklusif,

dan berbasis pada kondisi objektif masyarakat desa, maka penelitian ini dapat menyimpulkan apakah terdapat koherensi antara dokumen kebijakan dan tindakan kolektif yang terjadi di lapangan. Dan pada akhirnya, indikator ini akan menjadi dasar argumen utama untuk menentukan: apakah kebijakan yang “ideal” itu benar-benar hidup di masyarakat, atau hanya hidup dalam narasi peraturan.

Target Group (Sasaran Kebijakan)

Setelah melakukan wawancara dan observasi lapangan secara langsung di Desa Sindangheula, Kecamatan Pabuaran, Kabupaten Serang, dapat disimpulkan bahwa salah satu elemen krusial dalam implementasi kebijakan tata kelola APBDes untuk mendukung program pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes adalah keberhasilan dalam menjangkau kelompok sasaran atau target groups. Dalam konteks ini, target group yang dimaksud meliputi kelompok masyarakat desa yang menjadi penerima manfaat langsung dari program-program BUMDes, seperti kelompok pengrajin sapu ijuk dan sapu lidi, ibu rumah tangga pelaku UMKM, serta kelompok masyarakat miskin dan rentan ekonomi yang selama ini kurang memiliki akses terhadap sumber daya ekonomi dan keuangan desa. Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa kebijakan alokasi APBDes ke sektor BUMDes Sindangkarya telah diarahkan secara cukup tepat kepada kelompok sasaran tersebut. Hal ini tercermin dari alokasi dana penyertaan modal yang digunakan untuk mengembangkan unit usaha produksi sapu, pemberdayaan ibu rumah tangga melalui pelatihan keterampilan, serta program simpan pinjam berbasis komunitas seperti tabungan haji dan koperasi internal warga (Saefullah et al., 2023).

Wawancara dengan pengurus BUMDes dan perangkat desa menunjukkan bahwa proses penentuan target group dilakukan melalui musyawarah desa dan pemetaan sosial berbasis RT/RW, yang kemudian diselaraskan dengan dokumen perencanaan pembangunan desa (RKPDDes). Namun demikian, meskipun kelompok sasaran sudah teridentifikasi dengan baik, dalam praktiknya masih terdapat tantangan berupa ketimpangan partisipasi, di mana sebagian masyarakat merasa belum sepenuhnya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan ataupun penerimaan manfaat secara merata. Misalnya, pengrajin sapu yang sudah tergabung dalam kelompok usaha mendapat akses pelatihan dan bahan baku dari BUMDes, namun warga yang belum tergabung atau memiliki jenis usaha berbeda, seperti usaha makanan rumahan atau peternakan skala kecil, belum sepenuhnya masuk dalam jaringan intervensi BUMDes (Hasil Observasi Lapangan, 2025). Ini menunjukkan bahwa meskipun implementasi kebijakan sudah menysasar target groups utama, tetapi perlu ada perluasan segmentasi sasaran secara inklusif agar seluruh warga desa yang potensial bisa turut diberdayakan.

Lebih lanjut, hasil observasi terhadap struktur tata kelola APBDes juga mengindikasikan bahwa proses penganggaran dan realisasi dana desa untuk mendukung BUMDes telah memperhatikan kaidah transparansi dan akuntabilitas. Namun, efektivitasnya dalam menjangkau target groups sangat dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan BUMDes dan pemerintah desa dalam melakukan pemetaan kebutuhan warga secara dinamis. Dalam kerangka teori implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn, keberhasilan implementasi sangat bergantung pada seberapa tepat kebijakan tersebut menyentuh kebutuhan dan aspirasi kelompok sasaran. Dalam kasus Desa Sindangheula, dapat dikatakan bahwa arah kebijakan sudah sejalan dengan kebutuhan target group utama, namun masih perlu penguatan mekanisme monitoring serta evaluasi berbasis data sosial agar semua lapisan masyarakat bisa merasakan dampak pemberdayaan secara nyata dan berkelanjutan.

Kegiatan pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes Sindangkarya ini juga menunjukkan bahwa ketika target groups dilibatkan secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kegiatan usaha, maka efektivitas program akan meningkat. Misalnya, dalam program produksi sapu lidi dan sapu ijuk, para pengrajin terlibat langsung dalam menentukan desain

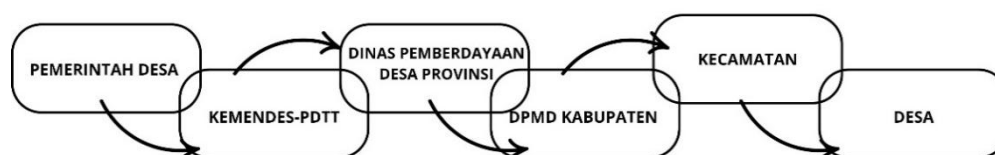
produk, menetapkan harga jual, hingga melakukan promosi melalui media sosial yang dikelola oleh kelompok muda desa. Ini menjadi bukti bahwa partisipasi target group bukan hanya dalam bentuk penerima manfaat, tetapi juga sebagai aktor aktif dalam pengembangan ekonomi desa. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi kebijakan APBDes dalam konteks ini tidak hanya diukur dari serapan anggaran atau output fisik, tetapi juga dari sejauh mana masyarakat sebagai target group mampu mengambil peran strategis dalam setiap tahapan program pemberdayaan (Radar Banten, 2022).

Implementing Organization (Organisasi Pelaksana)

Pelaksanaan kebijakan publik tidak hanya bergantung pada isi kebijakan itu sendiri, melainkan sangat ditentukan oleh efektivitas organisasi pelaksana yang menjalankannya. Organisasi pelaksana dalam hal ini mencakup lembaga eksekutor dan unit-unit birokrasi di lingkungan pemerintahan yang berperan sebagai penggerak utama dari implementasi kebijakan. Administrator publik atau birokrat yang berada dalam struktur tersebut memiliki posisi strategis, karena keberhasilan atau kegagalan kebijakan banyak ditentukan oleh tindakan konkret mereka. Kebijakan, meskipun telah dirancang dengan baik, tidak akan berdampak signifikan jika tidak diterjemahkan dalam bentuk tindakan yang sesuai di lapangan. Oleh karena itu, keberadaan administrator yang memiliki kapasitas, integritas, dan komitmen tinggi sangat krusial. Mereka juga harus mampu menjembatani kepentingan pemerintah dengan kebutuhan masyarakat, sekaligus memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan dilakukan secara transparan dan akuntabel. Transparansi dan akuntabilitas bukan hanya prinsip normatif, tetapi juga menjadi indikator utama dalam menilai kinerja organisasi pelaksana (Pangestu et al., 2024).

Dalam praktiknya, implementasi kebijakan pembangunan ekonomi lokal melalui pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sindangheula, Kecamatan Pabuaran, merupakan contoh konkret dari bagaimana sebuah organisasi pelaksana beroperasi di tingkat desa. BUMDes Sindang Karya dibentuk pada tahun 2017 sebagai bagian dari program pemberdayaan desa yang digagas oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendes-PDTT). Alur informasi dan kebijakan berjalan secara sistematis dari pemerintah pusat ke tingkat desa sebagai berikut :

Bagan 1. Siklus Alur Informasi Kebijakan dari Pemerintah Pusat ke Desa



Sumber: (Diolah oleh Peneliti, 2025)

Proses ini menunjukkan adanya sistem komunikasi vertikal yang terstruktur, meskipun dalam pelaksanaannya masih ditemukan tantangan dalam hal kecepatan dan kualitas penyampaian informasi.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan aparat desa Sindangheula yang terlibat langsung dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sindang Karya, terungkap bahwa visi utama dari pembentukan BUMDes ini adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui penciptaan peluang usaha dan lapangan kerja yang berbasis pada potensi lokal. Salah satu perangkat desa menyatakan bahwa *“kehadiran BUMDes tidak hanya menjadi instrumen ekonomi, tetapi juga alat pemberdayaan masyarakat agar tidak selalu bergantung pada pekerjaan di luar desa. Kami ingin masyarakat memiliki alternatif penghasilan dari usaha yang ada di desanya sendiri.”*

Aparat desa menjelaskan bahwa berbagai unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes dirancang dengan mempertimbangkan kekuatan dan kebutuhan masyarakat setempat. Usaha-

usaha seperti penjualan pulsa/token listrik, pengelolaan hingga distribusi air minum dalam kemasan (AMDK) menjadi contoh konkret dari bagaimana potensi desa diolah untuk menciptakan kegiatan ekonomi produktif. Pemerintah desa juga mengungkapkan harapan jangka panjang untuk mengembangkan produk AMDK dengan merek lokal milik desa sendiri, sehingga tidak hanya berperan sebagai distributor, tetapi juga menjadi produsen yang mampu menciptakan nilai tambah yang lebih besar bagi ekonomi desa.

Agar kebijakan dapat terlaksana secara efektif, organisasi pelaksana memerlukan permodalan yang memadai. BUMDes sebagai salah satu instrumen utama pemberdayaan ekonomi masyarakat desa membutuhkan dukungan keuangan yang kuat untuk menjalankan unit-unit usahanya secara optimal. Permodalan ini tidak hanya bersumber dari dana desa, tetapi juga dari partisipasi masyarakat, mitra usaha, dan dukungan dari pemerintah daerah. Tanpa akses permodalan yang cukup, BUMDes akan kesulitan dalam menjalankan kegiatan ekonomi produktif yang berkelanjutan.

Tabel 2. Penyertaan Modal BUMDes Sindangkarya

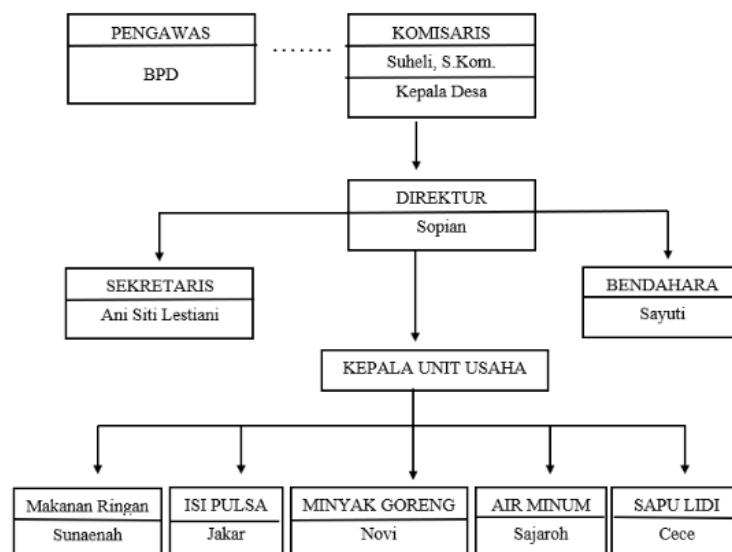
Sumber	Nama Unit Usaha	Bentuk Penyertaan Modal	Keterangan
Pemerintah Desa	Usaha Sapu Lidi	Uang Sebesar Rp. 68.528.000 (Tahun 2020)	Berjalan 5 bulan, kemudian Berhenti
	Jual Pulsa	Dengan modal 30.0000 dari kas bumdes modal sapu lidi (Tahun 2025)	Berjalan
Masyarakat	Sapu lidi / Mairoh	Uang Sebesar Rp.16.000.000 (Tahun 2018)	Berhenti
Kemendes	Usaha Distributor Air Minum Dalam Kemasan	Uang Sebesar Rp. 75.000.000 (Tahun 2021)	Berjalan
		Barang / Aset Berupa - Motor Cator Viar 1 Unit	
	Usaha Wisata anak anak	Uang Sebesar Rp. 75.000.000 (Tahun 2023)	Berjalan
		Barang / Aset Berupa - Istana balon 1 unit - Kreta odong odong 1 unit - Komedi putar 1 unit - Mobil aki anak anak 2 unit	

Sumber: (Pemerintah Desa Sindangheula, 2025)

Agar kebijakan terlaksana efektif, organisasi pelaksana perlu struktur yang jelas dan staf yang tepat untuk menjaga alur kerja efisien, mencegah tumpang tindih wewenang, dan mempertegas tanggung jawab. Struktur yang terorganisasi mendorong adanya koordinasi lintas unit yang dapat berjalan secara sistematis, terutama dalam pengelolaan keuangan, pelaporan, dan evaluasi kinerja. Selain itu, struktur yang baik juga menjadi dasar akuntabilitas organisasi,

karena tanggung jawab setiap posisi telah ditetapkan dengan tegas, sehingga proses pengawasan internal maupun eksternal dapat dilakukan secara objektif.

Gambar 2. Struktur Organisasi BUMDes Sindangkarya



Sumber: (Pangestu et al., 2022).

Walaupun BUMDes Sindang Karya secara formal mengelola lima unit usaha sebagaimana tergambar dalam struktur diatas, hanya tiga unit yang terbukti mampu bertahan dan konsisten menghasilkan pendapatan bagi desa. Fakta ini mencerminkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan realisasi di lapangan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan usaha desa tidak hanya mengandalkan keberagaman unit usaha, tetapi juga dipengaruhi oleh respon masyarakat dan efektivitas pengelolaan yang dilakukan.

Sebagian besar struktur pengelola BUMDes diisi oleh warga lokal yang secara langsung mengenal karakteristik sosial-ekonomi desanya. Keterlibatan masyarakat desa dalam kepengurusan dapat menjadi kekuatan karena mereka memiliki pemahaman terhadap konteks lokal dan kebutuhan riil warga. Pengurus lebih banyak dipilih berdasarkan kemauan serta persepsi kemampuan, bukan berdasarkan kompetensi profesional tertentu. Pendekatan ini bersifat terbuka dan inklusif, tetapi juga membuka ruang bagi munculnya tantangan manajerial.

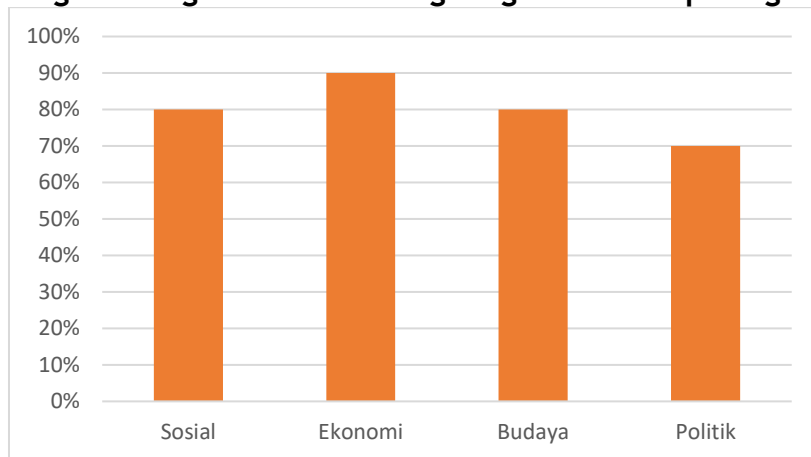
Artinya, keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh keberadaan unit usaha itu sendiri, melainkan juga oleh sejauh mana masyarakat memberikan dukungan aktif. Ketika warga hanya menjadi objek, bukan subjek dari program, maka risiko kegagalan semakin besar. Oleh karena itu, kolaborasi antara kebijakan pengelolaan dan partisipasi masyarakat menjadi prasyarat mutlak bagi keberlanjutan program. Tanpa keterlibatan yang solid dan kesadaran kolektif, inisiatif ekonomi desa berisiko stagnan atau bahkan berhenti sama sekali.

Environmental Factors (Faktor Lingkungan)

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Smith, faktor lingkungan mencakup kondisi sosial, budaya, ekonomi, dan politik yang berkembang di masyarakat, serta berperan besar dalam menentukan apakah suatu kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif. Dalam studi pada Desa Sindangheula, Kabupaten Serang, faktor lingkungan terbukti memainkan peran signifikan terhadap jalannya program BUMDes. Kondisi sosial masyarakat setempat menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah terhadap kegiatan ekonomi yang dikelola oleh BUMDes. Hal ini menyebabkan operasional unit usaha tidak berjalan optimal dan bahkan berdampak pada ketidakmampuan untuk membayar tenaga kerja secara layak. Rendahnya keterlibatan masyarakat bukan hanya mencerminkan kurangnya kesadaran terhadap pentingnya

BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa, tetapi juga menjadi indikator bahwa kebijakan yang dijalankan belum sepenuhnya diterima secara sosial oleh warga. Ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan kebijakan dengan realitas sosial masyarakat desa.

Grafik 1. Tingkat Pengaruh Faktor Lingkungan Terhadap Program BUMDes



Sumber: (Diolah oleh peneliti, 2025)

Dari sisi ekonomi, Kabupaten Serang tercatat memiliki tingkat pengangguran yang tinggi, yaitu mencapai 9,94% menurut data Badan Pusat Statistik. Kondisi ini memunculkan harapan baru terhadap BUMDes sebagai alternatif lapangan pekerjaan dan sumber pendapatan. BUMDes Sindang Karya di Desa Sindangheula hadir sebagai jawaban atas kebutuhan tersebut, dengan menjalankan berbagai unit usaha seperti air minum dalam kemasan (AMDK), penjualan pulsa/token, dan pengembangan desa wisata. Namun demikian, keberhasilan usaha ini sangat tergantung pada dukungan dan minat masyarakat, serta pada kemampuan pengelola untuk berinovasi menghadapi pasar. Sayangnya, keterbatasan modal dan menurunnya minat masyarakat terhadap jenis usaha tertentu menjadi tantangan tersendiri yang turut dipengaruhi oleh lingkungan ekonomi desa yang belum stabil.

Sementara itu, dari sisi budaya, inisiatif desa untuk menjalankan usaha sapu lidi berbasis potensi lokal justru menimbulkan gesekan sosial karena dianggap mengancam pendapatan perajin sapu lidi yang sudah lebih dulu ada di desa tersebut. Hal ini mencerminkan bahwa upaya pemberdayaan ekonomi melalui BUMDes tidak bisa dilepaskan dari sensitivitas budaya dan struktur ekonomi tradisional yang telah mengakar. Konflik kepentingan ini menunjukkan bahwa perencanaan program belum sepenuhnya mempertimbangkan dampak sosial-budaya yang muncul. Karena itu, pemerintah desa akhirnya memilih menghentikan usaha tersebut guna menjaga harmoni sosial dan menghindari potensi konflik lebih lanjut.

Dalam dimensi politik, terlihat bahwa keberhasilan program BUMDes di Sindangheula juga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala desa. Kepala Desa, Bapak Suheli, menunjukkan inisiatif tinggi dengan mengalokasikan dana pribadi demi membayar pekerja agar usaha BUMDes tetap berjalan. Ini menandakan adanya komitmen politik lokal terhadap keberlanjutan program pemberdayaan masyarakat. Namun demikian, langkah tersebut juga mengindikasikan bahwa tata kelola keuangan desa, khususnya pengalokasian APBDes, belum sepenuhnya mampu menjamin kesinambungan operasional BUMDes tanpa dukungan pribadi dari aparatur desa. Ketergantungan pada figur pemimpin juga menunjukkan kelemahan dalam membangun sistem yang mandiri dan berkelanjutan dalam pengelolaan dana desa (Pangestu et al., 2024).

Dengan demikian, hubungan antara tata kelola APBDes dan program pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes di Desa Sindangheula tidak bisa dilepaskan dari dinamika faktor lingkungan yang kompleks. Implementasi kebijakan dalam hal ini tidak cukup hanya bergantung pada ketersediaan anggaran, tetapi sangat ditentukan oleh kesesuaian kebijakan dengan

kondisi sosial, budaya, ekonomi, dan politik masyarakat desa. Ketiadaan sinergi antara aspek-aspek tersebut akan menghambat efektivitas kebijakan, sebaliknya, dukungan lingkungan yang selaras akan menjadi faktor pendorong keberhasilan program.

Tabel 3. Keterkaitan Tata Kelola APBDes dengan Lingkungan dalam Pemberdayaan Masyarakat

Komponen Tata Kelola APBDes	Faktor Lingkungan	Dampak dan Implikasi
Alokasi Dana untuk BUMDes	Ekonomi, Politik	Tidak cukup menopang usaha tanpa dukungan kepala desa
Keterlibatan Masyarakat	Sosial, Budaya	Partisipasi rendah, budaya lokal belum terintegrasi
Perencanaan Program BUMDes	Budaya, Sosial	Tidak mempertimbangkan ekonomi tradisional, terjadi gesekan
Keberlanjutan Program	Politik, Ekonomi	Ketergantungan pada figur kepala desa, bukan sistem

Sumber: (Diolah oleh peneliti, 2025)

Oleh karena itu, berdasarkan hasil temuan ini, dapat disimpulkan bahwa tata kelola APBDes di Desa Sindangheula dalam mendukung program pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes dipengaruhi secara langsung oleh faktor lingkungan. Untuk menciptakan tata kelola yang efektif dan program BUMDes yang berkelanjutan, pemerintah desa perlu melakukan pendekatan yang lebih partisipatif, sensitif terhadap budaya lokal, serta adaptif terhadap dinamika ekonomi dan sosial masyarakat setempat.

C. Dampak BUMDes Sindangkarya Terhadap Masyarakat

Secara umum, layanan BUMDes telah dilaksanakan dengan profesional dan fleksibel. Kondisi ini dapat meningkatkan produktivitas masyarakat desa serta pengembangan usaha riil pada BUMDes sehingga dapat menyerap tenaga kerja lebih besar dan meningkatkan pendapatan. Selain pendapatan jasa dari usaha simpan pinjam, usaha riil juga bisa memicu pertumbuhan sektor informal lainnya serta dapat mendorong kreativitas jiwa kewirausahaan masyarakat dalam berkarya. Keuntungan dari usaha-usaha riil yang dibentuk oleh BUMDes yang sesuai dengan potensi yang ada di desa, sehingga dapat memaksimalkan keunggulan dan keuntungan yang akan berdampak pada masyarakat sekitar sehingga dapat dijadikan sumber penghasilan bagi masyarakat yang mengelola usaha-usaha BUMDes (MUAKIRA, 2024).

Di Sindangheula di Kabupaten Serang memiliki program pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes berupa program :

- Bayar pajak dikantor kelurahan
- Bayar listrik
- Kerja sama dengan bank BCA untuk memudahkan masyarakat
- Produksi sapu lidi

Dilihat ketika peneliti turun langsung ke lapangan melihat warga banyak sekali menggunakan program BUMDes yaitu pembayaran pajak, listrik dan juga untuk mengirim uang ataupun transfer di kantor peluraan. Di Sindangheula juga memiliki program yaitu produksi sapu lidi di sini BUMDes menjadi penghubung warga yg membuat sapu lidi yang kemudian di jual ke luar kota. Jika kita melihat langsung di Sindangheula masih banyak masyarakat yang tidak melakukan program jual sapu lidi lewat program BUMDes karna masyarakat tidak mengetahui informasi dan juga meraka bilang harganya tidak sebanding dengan menjual sendiri yang mana hasilnya lebih besar. Program pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes di Sindangheula,

Kabupaten Serang, memiliki berbagai dampak positif dan tantangan bagi masyarakat setempat. Berikut adalah penjelasan mengenai dampaknya:

1. Kemudahan Akses Layanan Publik

Program seperti pembayaran pajak dan listrik melalui BUMDes di kantor kelurahan sangat memudahkan masyarakat. Dengan adanya fasilitas ini, warga tidak perlu lagi pergi jauh-jauh ke kantor pelayanan atau bank, yang bisa menghemat waktu dan biaya transportasi. Ini juga meningkatkan efisiensi pelayanan publik dan mempercepat proses administrasi.

2. Pengembangan Infrastruktur Keuangan:

Kerjasama dengan bank BCA untuk memudahkan masyarakat dalam transaksi keuangan seperti pengiriman uang atau transfer bank sangat bermanfaat. Masyarakat yang sebelumnya mungkin kesulitan mengakses layanan perbankan kini dapat lebih mudah melakukan transaksi tanpa harus ke bank besar di kota terdekat. Ini meningkatkan inklusi keuangan dan memudahkan warga dalam bertransaksi secara digital.

3. Pemberdayaan Ekonomi Lokal melalui Produksi Sapu Lidi:

Program produksi sapu lidi memberikan peluang bagi warga untuk berpartisipasi dalam usaha kecil yang dapat meningkatkan pendapatan mereka. Dengan menjual sapu lidi ke luar kota, BUMDes membuka peluang pasar yang lebih luas, sehingga dapat mendorong perkembangan ekonomi lokal dan menciptakan lapangan kerja baru.

4. Meningkatkan Keterlibatan Masyarakat dalam Pengelolaan Sumber Daya:

Dengan adanya BUMDes, masyarakat tidak hanya menjadi konsumen layanan, tetapi juga terlibat dalam proses pengelolaan dan pengembangan program-program yang ada. Ini meningkatkan rasa memiliki terhadap program dan memperkuat solidaritas sosial di masyarakat.

D. Tantangan BUMDes Sindangkarya

1. Kurangnya Pengetahuan Mengenai Program:

Salah satu kendala yang dihadapi adalah banyak warga yang tidak mengetahui atau kurang memahami manfaat dari program-program BUMDes, terutama terkait dengan produksi sapu lidi. Hal ini menyebabkan sebagian warga memilih untuk tidak terlibat atau memilih untuk menjual sapu lidi secara mandiri. Akibatnya, potensi pasar dan pendapatan yang dapat diperoleh dari program ini tidak teroptimalkan.

2. Kurangnya Sosialisasi dan Informasi:

Untuk memaksimalkan dampak positif program ini, perlu ada upaya lebih dalam hal sosialisasi dan penyuluhan kepada masyarakat mengenai manfaat program, prosedur yang harus diikuti, serta keunggulan mengikuti program BUMDes dibandingkan dengan menjalankan usaha secara mandiri. Tanpa informasi yang cukup, masyarakat mungkin akan merasa program ini tidak memberikan manfaat yang signifikan.

3. Ketergantungan pada Program:

Jika program BUMDes terlalu bergantung pada satu jenis produk atau layanan, misalnya hanya produksi sapu lidi atau pembayaran pajak, ini bisa menyebabkan ketergantungan masyarakat terhadap program tersebut. Sehingga, jika ada perubahan dalam kebijakan atau keberlanjutan program, masyarakat bisa terdampak cukup besar.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Tata kelola APBDes di Desa Sindangheula berperan strategis dalam mendukung pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes, terutama pada sektor kerajinan dan pelayanan publik. Perencanaan berbasis musyawarah desa telah mengacu pada prinsip partisipatif, namun inklusivitasnya masih perlu ditingkatkan. Sasaran program sudah mengarah pada kelompok pengrajin dan UMKM, tetapi belum merata ke seluruh masyarakat. Keberhasilan program masih bergantung pada figur

kepala desa, menunjukkan lemahnya kelembagaan. Faktor sosial, budaya, dan ekonomi lokal turut memengaruhi efektivitas implementasi, termasuk rendahnya literasi digital dan konflik sosial. Meski berdampak positif, diversifikasi usaha masih diperlukan agar BUMDes lebih berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa. Oleh karena itu, penguatan kelembagaan, kapasitas manajerial, dan model usaha yang adaptif sangat dibutuhkan demi keberlanjutan program.

DAFTAR PUSTAKA

- Andni, R., Indriyani, N., Anggraeni, R. N., Sholikhah, F. I., Ulfa, M., & Aini, I. N. (2023). Peran Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Dana Desa untuk Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus Desa Wates Kecamatan Undaan Kabupaten Kudus). *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Keuangan Bisnis Digital*, 2(1), 13-24.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). Statistik Potensi Desa Indonesia 2022. Diakses dari: <https://www.bps.go.id/publication/2023/05/10/bd72cbe1c3dc0cf1c8e7c6e8/statistik-potensi-desaindonesia-2022.html>
- Cresswell, John W. 2015. Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan. Edisi Ketiga Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmawan, A. (2021). Pengelolaan Dana Desa dan Optimalisasi BUMDes. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 8 No. 2. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Endah, K. (2020). Pemberdayaan masyarakat: Menggali potensi lokal desa. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 135-143.
- Humaira, D. R. (2022). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Purwasari Kecamatan Purwasari Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 7(2), 99-108.
- Hulu, Y., Harahap, R. H., & Nasutian, M. A. (2018). Pengelolaan Dana Desa dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa. *Jupii: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(1), 146-154.
- Ikraith Abdimas. (2023). Penguatan Kapabilitas BUMDes Sindangkarya Desa Sindangheula dalam Pengembangan Bisnis. Vol. 6 No. 2. Diakses dari: <https://journals.upiyai.ac.id/index.php/IKRAITHABDIMAS/article/view/2991>
- Leedy, PD, & Ormrod, JE (2010). Practical research. Planning and design . Boston, MA: Pearson.
- Muakira, M. (2024). Analisis Pengelolaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Desa (APBDes) Terhadap Kemandirian Desa Sabbang Paru Kabupaten Pinrang (Doctoral dissertation, IAIN ParePare).
- Pradani, R. F. E. (2020). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Berbasis Potensi Lokal Sebagai Penggerak Ekonomi Desa. *Juornal of Economics and Policy Studies*, 1(1), 23-33.
- Palupi, A. I. (2021). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Menunjang Pembangunan Ekonomi Desa. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(2).
- Pangestu, Y. (2024). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sindangheula Kecamatan Pabuaran. *Jurnal Administrasi Karya Dharma*, 3(2), 56-67.
- Pemerintah Desa Sindangheula. (2025). *Website Resmi Desa Sindangheula*. <https://sindangheula-pabuaran.desa.id>
- Pemerintah Desa Sindangheula. (2024, November 16). *Lawatan Menteri Desa PDTT Yandri Susanto ke Desa Sindangheula*. <https://sindangheulapabuaran.desa.id/2024/11/16/lawatan-menteri-desapdttyandrisusanto-ke-desasindangheula/>