



Analisis Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Sektor Pariwisata Di Kabupaten Garut

Rosalina Oktavianingsih¹⁾, Yudi Triana Wahyudi²⁾, Mochammad Iqbal Fadhlorrohman³⁾

Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Garut, Indonesia

24012222051@uniga.ac.id¹⁾

yudi.triwahyudi@fisip.uniga.ac.id²⁾

fadlurrohmani84@gmail.com³⁾

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Community Based Tourism (CBT) dalam pengelolaan BUMDes pariwisata di Kabupaten Garut dengan fokus pada partisipasi masyarakat, kapasitas kelembagaan, dan kolaborasi multipihak. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus komparatif pada tiga desa wisata, yaitu Desa Wisata Saung Ciburial, Situ Canguang, dan Sukaratu Situ Bagendit. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana dengan bantuan perangkat lunak NVivo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi CBT belum optimal karena partisipasi masyarakat masih dominan pada tahap pelaksanaan dan belum kuat dalam pengambilan keputusan strategis. Desa Wisata Saung Ciburial menunjukkan partisipasi yang cukup aktif tetapi dipengaruhi faktor ekonomi, Situ Canguang relatif lebih baik dalam manfaat ekonomi namun masih bergantung pada stabilitas kepemimpinan, sedangkan Sukaratu Situ Bagendit mengalami penurunan pemberdayaan akibat lemahnya tata kelola, kebijakan revitalisasi yang top-down, dan minimnya kolaborasi multipihak. Rendahnya partisipasi masyarakat dipengaruhi oleh keterbatasan modal, lemahnya promosi, rendahnya kapasitas SDM, terbatasnya kerja sama lintas pihak, serta dominasi pemerintah desa. Penelitian ini merekomendasikan penguatan tata kelola partisipatif, pendampingan BUMDes, peningkatan kapasitas SDM, dukungan promosi digital, dan evaluasi berkala bagi 131 desa wisata rintisan agar pengelolaan wisata desa lebih berkelanjutan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pemerintah daerah dan nasional dalam merancang kebijakan pengembangan desa wisata yang lebih partisipatif, adaptif, dan berbasis kebutuhan lokal.

Kata kunci: Partisipasi; Kelembagaan; Kolaborasi; Keberlanjutan; Wisata

Abstract

This study aims to analyze the implementation of Community Based Tourism (CBT) in the management of tourism-based Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Garut Regency, focusing on community participation, institutional capacity, and multi-stakeholder collaboration. This research employed a qualitative method with a comparative case study design in three tourism villages: Saung Ciburial, Situ Canguang, and Sukaratu Situ Bagendit. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana supported by NVivo software. The findings show that CBT implementation has not been optimal because community participation remains concentrated at the operational level and has not yet reached strategic decision-making. Saung Ciburial showed relatively active participation but was influenced by economic factors, Situ Canguang demonstrated better economic benefits but remained dependent on leadership stability, while Sukaratu Situ Bagendit experienced declining empowerment due to weak governance, top-down revitalization policies, and limited multi-stakeholder collaboration. Low community participation was influenced by limited capital, weak promotion, low human resource capacity, limited cross-sector



collaboration, and village government dominance. This study recommends strengthening participatory governance, providing continuous BUMDes assistance, improving community capacity, supporting digital promotion, and conducting periodic evaluations for 131 pilot tourism villages to ensure more sustainable village tourism management. These findings provide practical and theoretical implications for national tourism village development policies by emphasizing the importance of participatory governance and locally grounded institutional strengthening.

Keywords: *Participation; Institutionalization; Collaboration; Sustainability; Tourism*

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, pariwisata berbasis masyarakat atau *Community Based Tourism* (CBT) semakin diakui sebagai pendekatan yang efektif untuk mendorong pemerataan kesejahteraan sekaligus mengurangi kesenjangan antara wilayah desa dan kota, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia (El Yamin et al., 2024). Konsep CBT menekankan bahwa masyarakat lokal harus ditempatkan sebagai aktor utama dalam proses perencanaan, pengelolaan, pengambilan keputusan, serta distribusi manfaat pariwisata, sehingga mereka tidak hanya berperan sebagai objek pembangunan. Pendekatan ini memandang masyarakat sebagai subjek yang memiliki kedaulatan dalam tata kelola pariwisata, sehingga sektor pariwisata tidak sekadar menjadi sumber pendapatan, tetapi juga berfungsi sebagai sarana penguatan kapasitas, kemandirian, dan solidaritas sosial masyarakat (M Alit Suryawan et al., 2025). Setiawan (2018) menyatakan bahwa CBT menekankan pentingnya partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan, pembagian manfaat yang adil, serta komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan dan pelestarian budaya lokal. Oleh karena itu, CBT tidak hanya dipahami sebagai pendekatan ekonomi, melainkan sebagai paradigma pemberdayaan sosial dan budaya yang menuntut transformasi tata kelola dari pola *top-down* menuju partisipasi substantif yang lebih bermakna.

Penguatan pemberdayaan desa melalui pariwisata berbasis masyarakat juga didukung oleh kebijakan nasional. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menegaskan bahwa desa memiliki kewenangan untuk membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga yang mengelola aset dan kegiatan usaha guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Ketentuan tersebut kemudian diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 yang menekankan pentingnya pengelolaan BUMDes secara profesional, partisipatif, transparan, dan berkelanjutan, termasuk dalam pengembangan sektor pariwisata. Selain itu, kebijakan Dana Desa juga mendorong alokasi anggaran yang diarahkan pada penguatan BUMDes serta optimalisasi potensi lokal desa. Di tingkat daerah, Pemerintah Kabupaten Garut menetapkan Keputusan Bupati Nomor 556/Kep.963-DPMD Tahun 2021 tentang penetapan 131 desa wisata rintisan sebagai bentuk komitmen dalam pengembangan pariwisata berbasis desa.

Dalam pengembangan desa wisata, BUMDes memiliki potensi untuk mengelola berbagai unit usaha, seperti *homestay*, jasa pemandu wisata, kuliner khas daerah, serta paket wisata yang melibatkan masyarakat setempat, sehingga warga tidak hanya berperan sebagai pelaku, tetapi juga sebagai pemilik dan pengelola usaha (Hutagaol et al., 2025). Berbagai pengalaman di sejumlah daerah menunjukkan bahwa BUMDes pariwisata yang dikelola secara profesional dan partisipatif mampu meningkatkan pendapatan desa, membuka lapangan kerja, serta mendorong berkembangnya usaha mikro pendukung (Kurniawan et al., 2025). Meskipun demikian, pada banyak desa wisata yang masih berada pada tahap rintisan, tingkat partisipasi dan pemberdayaan masyarakat masih belum optimal (Sanmutiane et al., 2024).

Fenomena pengelolaan desa wisata di Kabupaten Garut menunjukkan bahwa dari 421 BUMDes yang ada, hanya 38 unit usaha yang bergerak di sektor pariwisata, sementara sektor perdagangan, jasa umum, dan pelayanan publik masih lebih dominan. Kondisi tersebut tidak sebanding dengan jumlah desa wisata rintisan yang mencapai 131 desa, sehingga mencerminkan adanya kesenjangan antara potensi desa wisata dan peran kelembagaan BUMDes. Ditinjau dari perspektif teori pemberdayaan masyarakat berbasis kelembagaan, situasi ini menggambarkan lemahnya tiga pilar utama pemberdayaan, yaitu keterbatasan kapasitas

sumber daya manusia, kelemahan tata kelola organisasi, serta rendahnya keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan strategis. Akibatnya, partisipasi masyarakat umumnya masih berada pada tingkat operasional dan belum mencapai partisipasi yang bersifat substantif (Harahap & Harahap, 2023). Kondisi tersebut terlihat pada tiga desa studi kasus, yaitu Desa Wisata Saung Ciburial dan Desa Wisata Situ Canguang yang menunjukkan tingkat keterlibatan masyarakat relatif lebih baik meskipun belum berkelanjutan, serta Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit yang memperlihatkan rendahnya partisipasi akibat lemahnya pengelolaan dan terbatasnya ruang partisipasi masyarakat.

Lemahnya kolaborasi multipihak antara pemerintah daerah, pemerintah desa, BUMDes, Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), serta akademisi sejalan dengan temuan Udhiya (2024) yang menyatakan bahwa rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes dipengaruhi oleh terbatasnya ruang keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan strategis. Stiadi (2021) menegaskan bahwa keberhasilan pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes sangat ditentukan oleh kekuatan kelembagaan serta kualitas sumber daya manusia pengelolanya. Sementara itu, Khairunnisa (2025) pada tingkat internasional menyatakan bahwa BUMDes hanya dapat berfungsi secara efektif sebagai penggerak pariwisata berkelanjutan apabila didukung oleh kolaborasi lintas sektor yang melibatkan pemerintah, pelaku usaha, dan institusi akademik. Dari perspektif *Community Based Tourism* (CBT), Hayana Muslimah (2022) menegaskan bahwa keberhasilan CBT menuntut adanya integrasi yang kuat antara BUMDes, masyarakat, dan kelembagaan sosial desa, serta menempatkan masyarakat sebagai pemegang kedaulatan dalam pengelolaan pariwisata.

Dari 131 desa wisata rintisan yang telah ditetapkan di Kabupaten Garut, penelitian ini secara purposif memfokuskan kajian pada tiga desa wisata, yaitu Desa Wisata Saung Ciburial, Desa Wisata Situ Canguang, dan Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit. Pemilihan ketiga desa tersebut tidak dilakukan secara acak, melainkan didasarkan pada sejumlah pertimbangan akademis dan empiris. Pertama, ketiga desa tersebut merepresentasikan variasi tingkat perkembangan desa wisata yang berbeda secara signifikan. Desa Wisata Situ Canguang termasuk desa wisata yang telah berkembang dengan basis kunjungan yang relatif stabil, Desa Wisata Saung berada pada tahap berkembang dengan potensi yang masih terus dioptimalkan, sedangkan Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit menunjukkan kondisi perkembangan yang terhambat setelah proses revitalisasi. Variasi kondisi tersebut menjadikan ketiga desa relevan sebagai unit komparasi yang representatif dalam satu kerangka analisis (Pecamuya, 2026)

Kedua, ketiga desa tersebut mencerminkan spektrum tingkat partisipasi masyarakat yang berbeda, yaitu tinggi di Desa Wisata Situ Canguang, sedang di Desa Wisata Saung, dan rendah di Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit. Perbedaan tingkat partisipasi ini menjadi variabel utama dalam penelitian, sehingga pemilihan desa dengan variasi tersebut memungkinkan dilakukannya analisis komparatif yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes pariwisata. Ketiga, kondisi kelembagaan BUMDes di ketiga desa juga menunjukkan perbedaan yang cukup mencolok, mulai dari BUMDes yang aktif dan terstruktur, BUMDes yang sempat mengalami stagnasi tetapi sedang dalam proses pemulihan, hingga BUMDes yang hanya ada secara administratif tanpa menjalankan fungsi ekonomi secara nyata. Perbedaan kondisi kelembagaan tersebut menjadi dasar yang relevan untuk menganalisis hubungan antara kapasitas kelembagaan dan tingkat partisipasi masyarakat.

Keempat, pemilihan ketiga desa tersebut memperoleh rekomendasi dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) serta Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Garut berdasarkan kesesuaian kondisi lapangan dan ketersediaan data. Rekomendasi dari instansi teknis ini memperkuat validitas pemilihan lokasi penelitian karena didasarkan pada pengetahuan empiris yang dimiliki oleh pemangku kebijakan terkait. Kelima, Desa Wisata Situ Canguang dan Desa Wisata Saung Ciburial merupakan desa yang pernah meraih penghargaan desa wisata terbaik, baik di tingkat provinsi maupun nasional, dalam ajang Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI) dan kompetisi sejenis. Pengakuan tersebut



menunjukkan bahwa kedua desa memiliki kualitas pengelolaan yang terukur dan dapat dijadikan tolok ukur pembandingan bagi Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit yang mengalami kemunduran perkembangan. Dengan demikian, ketiga desa tersebut tidak hanya berfungsi sebagai lokasi penelitian, tetapi juga sebagai laboratorium empiris yang mampu menghasilkan temuan komparatif yang relevan bagi pengembangan teori dan kebijakan pemberdayaan masyarakat berbasis pariwisata di Indonesia.

Rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes pariwisata di Kabupaten Garut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat multidimensi. Pertama, kendala ekonomi dan keterbatasan modal menjadi hambatan utama yang secara konsisten ditemukan di ketiga desa. Di Desa Wisata Saung Ciburial, masyarakat cenderung lebih memilih aktivitas pertanian atau peternakan ketika sektor tersebut dianggap lebih menguntungkan. Di Desa Wisata Situ Cangkuang, masyarakat menghadapi kesulitan untuk bersaing dengan destinasi wisata yang memiliki modal besar. Sementara itu, di Desa Sukaratu, masyarakat yang tidak memiliki modal tidak dapat membuka usaha pendukung pariwisata sehingga hanya menjadi penonton dalam proses pembangunan (Ikhsan et al., 2024). Kedua, keterbatasan promosi dan pemasaran juga dialami oleh ketiga desa secara bersamaan. Desa Wisata Saung Ciburial masih kekurangan tenaga ahli dalam promosi digital, Desa Wisata Situ Cangkuang menghadapi persaingan yang ketat dengan destinasi wisata lainnya, sedangkan Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit mengalami penurunan jumlah kunjungan akibat lemahnya dukungan promosi dari pemerintah daerah setelah proses revitalisasi (Hanifah et al., 2025)

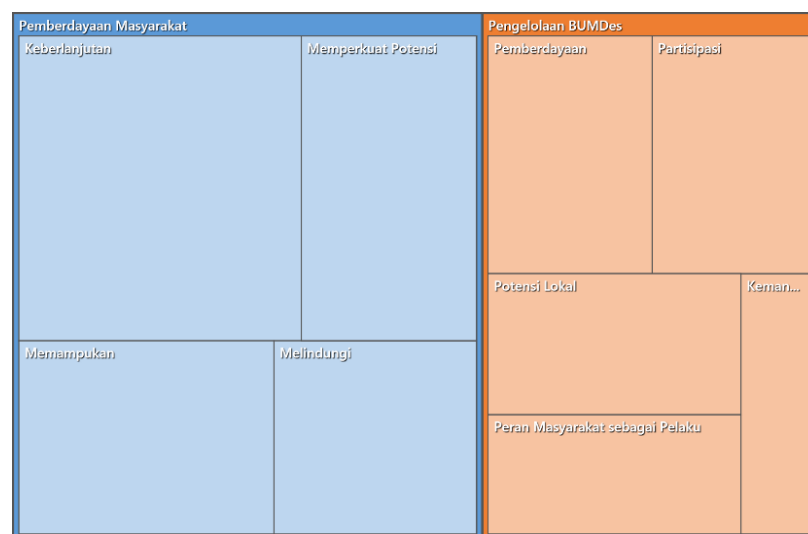
Ketiga, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi hambatan struktural yang melemahkan partisipasi di ketiga desa, mulai dari kendala sistem kerja dan ekspektasi kompensasi di Desa Wisata Saung Ciburial, keraguan masyarakat untuk terlibat dalam pengelolaan unit usaha tertentu di Desa Wisata Situ Cangkuang, hingga minimnya pendampingan yang menyebabkan aspirasi masyarakat kurang diperhatikan di Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit (Stiadi, 2021). Keempat, dominasi struktur pemerintahan desa dalam pengambilan keputusan strategis tanpa memberikan ruang partisipasi yang bermakna bagi masyarakat juga menjadi hambatan yang konsisten di ketiga desa. Forum musyawarah yang ada umumnya hanya bersifat informatif dan teknis, serta belum menyentuh proses perumusan kebijakan (Udhiya et al., 2024). Kelima, melemahnya rasa kepemilikan (*sense of ownership*) masyarakat, terutama di Desa Sukaratu, terjadi karena revitalisasi kawasan wisata dilakukan secara *top-down* tanpa konsultasi yang memadai, sehingga masyarakat merasa terasing dari kawasan yang sebelumnya mereka kelola (Hayana Muslimah, 2022). Keenam, dinamika kepemimpinan yang kurang stabil di Desa Wisata Situ Cangkuang serta kekecewaan masyarakat terhadap kebijakan revitalisasi di Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit turut berkontribusi terhadap menurunnya motivasi dan kepercayaan masyarakat untuk berpartisipasi (Capriani et al., 2025). Ketujuh, lemahnya kolaborasi multipihak antara BUMDes, Pokdarwis, UMKM, pemerintah daerah, dan akademisi juga memperlemah ekosistem pendukung partisipasi secara keseluruhan, terutama di Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit yang hampir tidak memiliki koordinasi aktif dengan pihak eksternal (Khairunnisa, 2025).

Sejumlah penelitian terdahulu tentang BUMDes dan pariwisata berbasis masyarakat umumnya lebih menitikberatkan pada aspek ekonomi, dampak kesejahteraan, atau deskripsi umum partisipasi masyarakat, serta masih didominasi studi kasus tunggal yang belum mampu menjelaskan perbedaan dinamika kelembagaan antarwilayah secara mendalam. Selain itu, pendekatan kualitatif konvensional yang digunakan cenderung berfokus pada narasi deskriptif, sehingga pola relasi antaraktor, intensitas partisipasi, dan keterkaitan antartema kelembagaan belum terpetakan secara sistematis. Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini melakukan studi kasus komparatif pada tiga desa wisata di Kabupaten Garut dengan karakteristik kelembagaan dan tingkat partisipasi yang berbeda, serta memanfaatkan perangkat lunak NVivo untuk mendukung pengodean sistematis, pemetaan tema, identifikasi pola hubungan antarkategori, dan visualisasi data secara lebih terstruktur, transparan, dan komprehensif. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi melalui perumusan model analitis yang

Berdasarkan Gambar 1, kata masyarakat, partisipasi, keberlanjutan, pengawasan, dan pendapatan paling dominan, menunjukkan bahwa dinamika pemberdayaan dalam pengelolaan BUMDes pariwisata di Kabupaten Garut masih berkisar pada keterlibatan warga dan dampak ekonominya. Namun, keterlibatan masyarakat umumnya masih berada pada level operasional dan belum banyak menyentuh pengambilan keputusan strategis, sehingga tujuan keberlanjutan belum sepenuhnya kuat.

Desa Wisata Saung Ciburial memperlihatkan partisipasi yang cukup aktif tetapi cenderung bergantung pada kebutuhan ekonomi. Desa Wisata Situ Cangkang menunjukkan manfaat ekonomi yang lebih nyata dan partisipasi yang lebih luas, meski sempat terganggu oleh pergantian kepemimpinan. Sementara itu, Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit menghadapi persoalan tata kelola dan pengawasan yang lemah, yang berdampak pada rendahnya partisipasi, menurunnya kunjungan wisata, dan berkurangnya pendapatan masyarakat.

b. Hierarchy Chart



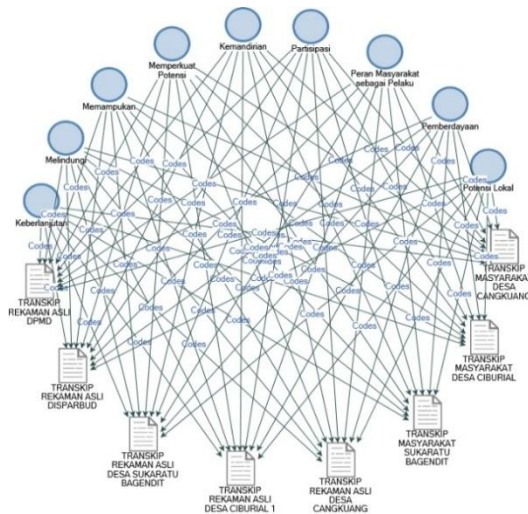
Gambar 2. Hierarchy Chart

Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2026

Berdasarkan Gambar 2, analisis *Hierarchy Chart NVivo* memperlihatkan bahwa pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes pariwisata di Kabupaten Garut bertumpu pada keterkaitan antara peran masyarakat dan pemerintah desa. Pemberdayaan hadir melalui partisipasi, penguatan potensi, keberlanjutan, dan kemandirian, sementara pengelolaan BUMDes bergerak pada aspek kelembagaan, pengembangan usaha, dan kolaborasi pemangku kepentingan. Meski demikian, struktur pemerintahan desa masih dominan sehingga ruang masyarakat lebih banyak berada pada tahap pelaksanaan, belum kuat pada pengambilan keputusan strategis.

Secara perbandingan, Desa Wisata Saung Ciburial menunjukkan penguatan kapasitas berbasis potensi lokal dan musyawarah, tetapi belum terlembaga secara sistematis dan masih rentan terhadap tekanan ekonomi. Desa Wisata Situ Cangkang mampu menjaga keberlanjutan melalui diversifikasi usaha BUMDes, namun stabilitasnya sangat dipengaruhi konsistensi kepemimpinan. Sementara itu, Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit menghadapi pelemahan pemberdayaan akibat tata kelola yang kurang efektif, kolaborasi yang lemah, serta minimnya dukungan kelembagaan, sehingga akses dan kontrol masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes menjadi terbatas.

c. Project Map

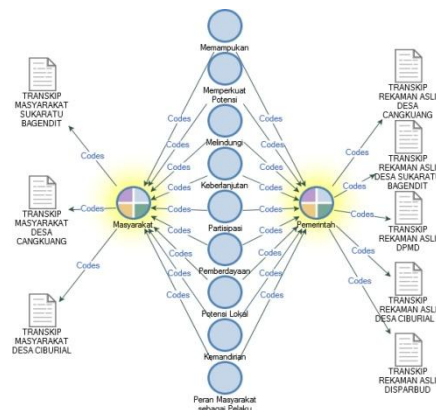


Gambar 3. Project Map

Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2026

Berdasarkan Gambar 3, analisis *Project Map NVivo*, menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat menjadi faktor sentral dalam hubungan antara partisipasi, kelembagaan BUMDes, dan kolaborasi multipihak dalam pengelolaan pariwisata desa di Kabupaten Garut. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes pariwisata tidak hanya bergantung pada kelembagaan formal, tetapi juga pada kualitas relasi sosial, distribusi kewenangan, dan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Secara komparatif, Saung Ciburial menunjukkan keterhubungan yang cukup baik meski belum terintegrasi sistematis, Situ Canguang lebih adaptif namun masih rentan terhadap perubahan kepemimpinan, sedangkan Sukaratu Situ Bagendit memperlihatkan lemahnya konektivitas antaraktor dan rendahnya rasa kepemilikan masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip utama *Community Based Tourism (CBT)*, seperti kendali masyarakat atas pengelolaan wisata, rasa memiliki terhadap program desa, dan pembagian manfaat yang adil bagi seluruh warga yang belum terwujud optimal, sehingga keberhasilan pemberdayaan sangat ditentukan oleh penguatan kapasitas kelembagaan lokal, redistribusi peran, dan perluasan ruang partisipasi yang lebih setara.

d. Case Classifications



Gambar 4. Case Classifications

Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2026

Berdasarkan Gambar 4 analisis *Case Classifications NVivo*, pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes sektor pariwisata di Kabupaten Garut menunjukkan keterkaitan antara peran masyarakat dan pemerintah desa melalui dimensi partisipasi, penguatan potensi, keberlanjutan, dan kemandirian. Namun, proses pemberdayaan masih didominasi oleh struktur pemerintahan desa sehingga keterlibatan masyarakat lebih banyak berada pada tahap pelaksanaan dan belum optimal dalam pengambilan keputusan strategis. Secara komparatif, Desa Wisata Saung Ciburial menunjukkan partisipasi masyarakat yang relatif lebih aktif, Desa Wisata Situ Cangukang masih bergantung pada dukungan pemerintah desa dalam menjaga keberlanjutan pengelolaan, sedangkan Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit mengalami penurunan peran masyarakat akibat lemahnya kolaborasi dan pengelolaan kelembagaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes pariwisata belum berjalan optimal karena masih terdapat ketidakseimbangan peran antaraktor serta belum terbentuk tata kelola yang kolaboratif dan berkelanjutan.

2. Pembahasan

a. Pemberdayaan Masyarakat Pengelolaan Bumdes

1) Memampukan

Desa Wisata Saung Ciburial dan Desa Wisata Situ Cangukang memang telah menyediakan ruang musyawarah, namun ruang tersebut belum sepenuhnya menjamin keterlibatan substantif karena masih terbatas pada penyampaian informasi dan pelibatan teknis. Masyarakat hadir dalam forum, tetapi tidak memiliki posisi tawar dalam menentukan arah kebijakan strategis. Berbeda dengan kedua desa tersebut, Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit justru menunjukkan kemunduran setelah revitalisasi, di mana akses masyarakat terhadap proses pengambilan keputusan semakin menyempit. Perbandingan ini memperlihatkan bahwa persoalan memampukan bukan hanya terletak pada ketersediaan forum, melainkan pada konsistensi, transparansi, dan keberpihakan sistem kelembagaan dalam mendistribusikan kewenangan secara nyata kepada masyarakat (Hanifah et al., 2025).

2) Memperkuat Potensi

Desa Wisata Saung Ciburial memiliki potensi wisata yang tumbuh dari inisiatif warga secara organik, namun tidak diikuti perencanaan yang terstruktur sehingga pengembangannya cenderung tidak sistematis. Di Desa Wisata Situ Cangukang, potensi budaya relatif lebih terkelola dan mampu menggerakkan ekonomi lokal, tetapi keberlanjutannya sangat dipengaruhi figur kepemimpinan desa. Ketergantungan ini menunjukkan bahwa fondasi kelembagaan belum sepenuhnya kuat. Sementara itu, Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit menghadapi persoalan yang lebih mendasar, yaitu melemahnya peran masyarakat sehingga potensi wisata tidak berkembang secara signifikan. Perbandingan ini menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya saja tidak cukup; penguatan potensi membutuhkan kapasitas sumber daya manusia dan tata kelola yang stabil serta inklusif (Fujianti et al., 2024).

3) Melindungi

Desa Wisata Saung Ciburial memiliki manfaat ekonomi yang mulai dirasakan masyarakat, tetapi belum menjangkau seluruh lapisan sosial secara merata. Desa Wisata Situ Cangukang menunjukkan tingkat inklusivitas yang relatif lebih baik karena melibatkan masyarakat lokal, termasuk kelompok rentan, dalam aktivitas ekonomi wisata. Sebaliknya, di Desa Sukaratu, kebijakan revitalisasi justru berdampak pada berkurangnya akses ekonomi sebagian warga. Variasi ini menunjukkan perbedaan tingkat perlindungan sosial-ekonomi antar desa. Secara analitis, belum meratanya distribusi manfaat mencerminkan lemahnya mekanisme pengawasan dan pengaturan

dalam memastikan fungsi BUMDes sebagai instrumen pemerataan kesejahteraan (Ikhsan et al., 2024).

4) Keberlanjutan

Persoalan struktural yang berbeda pada tiap desa. Di Desa Wisata Saung Ciburial, keberlanjutan belum kokoh karena partisipasi masyarakat masih bersifat situasional dan bergantung pada momentum ekonomi. Di Desa Wisata Situ Canguang, stabilitas pengelolaan sangat dipengaruhi dinamika pergantian kepemimpinan, sehingga sistem belum sepenuhnya mandiri dari figur tertentu. Sementara itu, Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit mengalami kemunduran akibat persoalan tata kelola yang tidak terkelola secara adaptif pascarevitalisasi. Secara komparatif, ketiga desa menunjukkan bahwa keberlanjutan belum ditopang oleh kelembagaan yang kuat dan sistematis. Dengan demikian, persoalan utama terletak pada lemahnya institusionalisasi tata kelola, sehingga kesinambungan program masih rentan terhadap perubahan kepemimpinan dan kebijakan (Capriani et al., 2025).

b. Pengelolaan BUMDes

1) Peran Masyarakat sebagai Pelaku

Masyarakat belum sepenuhnya menjadi pelaku utama dalam pengelolaan BUMDes pariwisata sebagaimana prinsip *Community Based Tourism* (CBT). Di Desa Wisata Saung Ciburial dan Desa Wisata Situ Canguang, masyarakat terlibat dalam kegiatan usaha wisata, tetapi hanya pada tingkat pelaksanaan. Keputusan strategis tetap dikendalikan oleh pemerintah desa atau pengelola inti. Di Desa Sukaratu, peran masyarakat justru menurun setelah revitalisasi. Hal ini menunjukkan bahwa posisi masyarakat masih belum kuat dalam menentukan arah pengelolaan BUMDes (Shiddik et al., 2024).

2) Partisipasi

Pengelolaan BUMDes belum didukung oleh mekanisme kerja sama multipihak yang terstruktur. Forum musyawarah yang terbuka, transparan, dan berorientasi pada kesepakatan bersama masih terbatas. Akibatnya, BUMDes cenderung berfungsi sebagai alat administratif pemerintah desa, bukan sebagai lembaga ekonomi kolektif yang dikelola bersama oleh masyarakat (Udhiya et al., 2024).

3) Pemberdayaan

Keterlibatan masyarakat di ketiga desa masih bersifat formalitas. Masyarakat memang diberi informasi dan kesempatan menyampaikan pendapat, tetapi tidak memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini menunjukkan bahwa partisipasi masih berada pada tingkat konsultasi, belum sampai pada tahap pengendalian bersama (Hanifah et al., 2025).

4) Potensi Lokal

Di Desa Wisata Saung Ciburial, partisipasi masyarakat tergolong cukup aktif, meskipun lebih didorong oleh kepentingan ekonomi jangka pendek. Di Desa Wisata Situ Canguang, tingkat partisipasi relatif tinggi, tetapi mudah berubah mengikuti dinamika kelembagaan. Sementara itu, di Desa Sukaratu, partisipasi menurun karena masyarakat kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Hutagaol et al., 2025).

5) Kemandirian

Pemanfaatan potensi lokal dan pencapaian kemandirian BUMDes sangat bergantung pada kuatnya partisipasi masyarakat dan tata kelola yang inklusif. Kemandirian hanya dapat terwujud jika terdapat sinergi antara pemberdayaan masyarakat, penguatan kelembagaan desa, dan kerja sama multipihak yang dilakukan secara berkelanjutan (Gani, 2025).

c. **Analisis Faktor Persamaan dan Perbedaan Rendahnya Partisipasi Masyarakat di Tiga Desa Wisata**

Tabel 1.

Faktor Persamaan Rendahnya Partisipasi Masyarakat di Tiga Desa Wisata				
No	Faktor Persamaan	Desa Wisata Saung Ciburial	Desa Wisata Situ Cangkuang	Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit
1.	Kendala ekonomi dan keterbatasan modal	Masyarakat lebih memilih bertani atau beternak ketika hasilnya lebih menguntungkan.	Usaha lokal sulit bersaing dengan destinasi wisata yang memiliki modal lebih besar.	Warga tanpa modal tidak dapat membuka usaha pendukung wisata.
2.	Keterbatasan promosi dan pemasaran	Promosi digital masih terbatas sehingga potensi wisata kurang dikenal.	Harus bersaing dengan desa wisata lain yang memiliki pemasaran lebih modern.	Kunjungan wisata menurun karena promosi pemerintah berkurang setelah revitalisasi..
3.	Keterbatasan kapasitas SDM	Jumlah pengelola aktif masih terbatas karena kendala sistem kerja dan kompensasi.	Masyarakat ragu terlibat dalam usaha seperti homestay karena kurang pelatihan.	Pendampingan dan pengembangan kapasitas masyarakat masih minim.
4.	Lemahnya kolaborasi multipihak	Kerja sama dengan pihak luar masih terbatas dan belum terstruktur.	Kolaborasi dengan kampus dan pemerintah ada, tetapi belum berkelanjutan.	Hampir tidak ada kerja sama dengan pihak eksternal.
5.	Dominasi pemerintah desa dalam keputusan	Musyawarah ada, tetapi masyarakat belum berpengaruh dalam kebijakan	Partisipasi masyarakat hanya pada tahap pelaksanaan.	Keputusan setelah revitalisasi lebih bersifat <i>top-down</i> .

Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 1, kelima faktor persamaan tersebut menunjukkan bahwa rendahnya partisipasi masyarakat di ketiga desa tidak disebabkan oleh satu masalah saja, tetapi oleh berbagai hambatan yang saling berkaitan. Kendala ekonomi, keterbatasan pemasaran, rendahnya kapasitas sumber daya manusia, lemahnya kerja sama dengan berbagai pihak, serta dominasi pemerintah desa dalam pengambilan keputusan menjadi hambatan yang dialami bersama. Meskipun demikian, tingkat dan kondisi hambatan tersebut berbeda di setiap desa. Hal ini sejalan dengan *prinsip Community Based Tourism* (CBT) yang menyatakan bahwa pemberdayaan masyarakat dapat terwujud apabila hambatan struktural dan peningkatan kapasitas masyarakat ditangani secara bersamaan (Hayana Muslimah, Indraddin, 2022)

Tabel 2.

Faktor Perbedaan Rendahnya Partisipasi Masyarakat di Tiga Desa Wisata				
No	Faktor Perbedaan	Desa Wisata Saung Ciburial	Desa Wisata Situ Cangkuang	Desa Wisata Sukaratu Situ Bagendit
1.	Penyebab rendahnya partisipasi	Warga memiliki pekerjaan utama lain sehingga wisata bukan prioritas.	Partisipasi dipengaruhi perubahan kepemimpinan desa.	Kebijakan revitalisasi membuat warga merasa tersisih.

2.	Rasa kepemilikan masyarakat	Masih cukup kuat sebagai pelaku usaha lokal.	Relatif baik karena manfaat ekonomi dirasakan warga.	Lemah, warga merasa tidak lagi memiliki kawasan wisata.
3.	Pengaruh kepemimpinan	Perlu dorongan agar warga lebih aktif terlibat.	Partisipasi bergantung pada figur pemimpin.	Kekecewaan terhadap kebijakan pemimpin menurunkan partisipasi.
4.	Kondisi kelembagaan BUMDes	BUMDes masih aktif meskipun belum optimal.	Sempat vakum, kini mulai pulih.	Hanya ada secara administratif dan tidak aktif.
5.	Dampak kebijakan desa	Kendala lebih bersifat teknis dan ekonomi.	Kebijakan cukup mendukung, tetapi ada masalah internal.	Kebijakan <i>top-down</i> mengurangi ruang partisipasi warga.
6.	Keberlanjutan wisata	Relatif stabil dengan pengembangan usaha.	Menghadapi persaingan, namun masih memiliki potensi budaya.	Menurun drastis, kunjungan sangat rendah dan fasilitas terbengkalai.

Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 2BE, perbedaan utama terletak pada sifat dan penyebab rendahnya partisipasi masyarakat. Di Desa Wisata Saung Ciburial, rendahnya partisipasi lebih dipengaruhi oleh pilihan ekonomi warga secara individu, karena sebagian besar memiliki pekerjaan utama lain. Oleh karena itu, upaya peningkatan partisipasi perlu dilakukan melalui pemberian insentif dan peningkatan motivasi masyarakat. Di Desa Wisata Situ Cangkuang, permasalahan lebih berkaitan dengan kelembagaan dan sangat dipengaruhi oleh figur kepemimpinan, sehingga diperlukan penguatan sistem BUMDes agar tidak bergantung pada tokoh tertentu. Sementara itu, di Desa Sukaratu, rendahnya partisipasi disebabkan oleh faktor struktural, terutama akibat kebijakan revitalisasi yang kurang melibatkan masyarakat. Kondisi ini menunjukkan perlunya upaya membangun kembali kepercayaan masyarakat serta membuka ruang partisipasi yang lebih luas (Khairunnisa, 2025).

KESIMPULAN DAN SARAN SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *Community Based Tourism* (CBT) dalam pengelolaan BUMDes pariwisata di Kabupaten Garut belum optimal karena partisipasi masyarakat masih dominan pada tahap pelaksanaan dan belum kuat dalam pengambilan keputusan strategis. Studi komparatif di Desa Wisata Saung Ciburial, Situ Cangkuang, dan Sukaratu Situ Bagendit menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat sangat dipengaruhi oleh partisipasi, penguatan potensi lokal, keberlanjutan, dan kemandirian kelembagaan. Saung Ciburial menunjukkan partisipasi yang cukup aktif meski masih dipengaruhi faktor ekonomi, Situ Cangkuang relatif lebih baik dalam manfaat ekonomi tetapi masih bergantung pada stabilitas kepemimpinan, sedangkan Sukaratu Situ Bagendit mengalami penurunan pemberdayaan akibat lemahnya tata kelola, kebijakan revitalisasi yang *top-down*, dan minimnya kolaborasi multipihak. Rendahnya partisipasi masyarakat dipengaruhi oleh keterbatasan modal, lemahnya promosi, rendahnya kapasitas SDM, terbatasnya kerja sama lintas pihak, serta dominasi pemerintah desa dalam pengambilan keputusan. Temuan ini menegaskan bahwa persoalan utama bukan terletak pada kurangnya potensi wisata desa, melainkan pada lemahnya tata kelola partisipatif, kapasitas kelembagaan BUMDes, dan keberlanjutan kolaborasi. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten



Garut perlu menyusun kebijakan khusus bagi 131 desa wisata rintisan melalui peta jalan pengembangan, pendampingan rutin BUMDes, pelatihan SDM, dukungan promosi digital, bantuan permodalan usaha masyarakat, serta evaluasi berkala yang melibatkan warga agar pengelolaan wisata desa lebih partisipatif, berkelanjutan, dan tidak mengalami kegagalan serupa.

SARAN

Penguatan BUMDes pariwisata di Kabupaten Garut perlu difokuskan pada perbaikan tata kelola yang transparan dan partisipatif agar masyarakat terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, bukan hanya pada tahap pelaksanaan. Pemerintah desa dan daerah perlu meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan serta memperkuat kolaborasi multipihak dengan akademisi, swasta, dan komunitas lokal. Evaluasi kelembagaan secara menyeluruh juga penting dilakukan, terutama pada desa yang mengalami stagnasi, agar BUMDes dapat berfungsi sebagai lembaga ekonomi kolektif yang inklusif dan berkelanjutan sesuai prinsip CBT.

DAFTAR PUSTAKA

- Capriani, J., Br Kaban, G. T. I., & Arsyanti, R. D. (2025). Analisis Akuntabilitas Inovasi BUMDes untuk Meningkatkan Kapasitas dan Partisipasi Masyarakat dalam Implementasi di Desa Panggungharjo, Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 7(1), 190–205. <https://doi.org/10.56552/jisipol.v7i1.268>
- El Yamin, D. A., Noor S., F. S. J., Salsabila, I., Khairani, J. N., Putri, N. A., & Pratiwi, N. A. (2024). Dampak Pariwisata dalam Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Wisata Karangrejo melalui Community Based Tourism (CBT). *Jurnal Nasional Pariwisata*, 14(2), 108. <https://doi.org/10.22146/jnp.100584>
- Fujianti, W. S., Ardiani, K. S., Amik, ;, Lestari, A., Fajar, ;, Ramadan, M., Pramudya, ; Muhammad, Putra, A., Deden, ;, Sapari, D., Assyiva, ;, Ajilah, U., Annisa, ;, & Fauzi, S. (2024). Community Empowerment through the Formation of Tourism Awareness Groups (Pokdarwis) To Develop the Tourism Potential of Situ Cibuyut, Lewo Baru Village. *Indonesian Journal of Community Empowerment (IJCE)*, 5(3), 2024.
- Gani, M. A. (2025). Kontribusi Bumdes Dalam Pemberdayaan Ekonomi Dan Kemandirian Desa: Studi Kasus Kecamatan Banyuputih, Kabupaten Situbondo. *Jurnal Wahana Bina Pemerintah*, 7(1), 1–9.
- Hanifah, H. S., Harahap, E. F., Marlina, S., & Septiana, Y. (2025). Pengembangan Desa Wisata Melalui Digital Marketing, Inovasi Produk dan Tata Kelola Kelembagaan BUMDes di Kabupaten Garut. *Jurnal Algoritma*, 22(1), 982–992. <https://doi.org/10.33364/algoritma/v.22-1.2426>
- Harahap, A. F. R., & Harahap, A. M. (2023). The role of digitalization in enhancing public participation in state governance decision-making. *Jurnal Education*, 9(2), 769.
- Hayana Muslimah, Indraddin, A. (2022). Upaya Badan Usaha Milik Desa Memberdayakan Masyarakat Melalui Pengembangan Community Based Tourism. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 7, No. 10, Oktober 2022 UPAYA*, 7(8.5.2017), 2003–2005.
- 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>
- Ikhsan, L. R., Priatna, W. B., & Burhanuddin, B. (2024). Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. *Entrepreneurship Bisnis*



Manajemen Akuntansi (E-BISMA), 221–238. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v5i2.1093>

- Khairunnisa, K. (2025). Strengthening Village-Owned Enterprises for Sustainable Tourism Development: Memperkuat Usaha Milik Desa untuk Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 16(2). <https://doi.org/10.21070/ijccd.v16i2.1247>
- Kurniawan, D., Suryani, E. I., & Rahmaini, P. (2025). Peran Bumdes dalam Pengelolaan Wisata Mata Air Desa Simpang Kanan Kecamatan Sumber Rejo Kabupaten Tanggamus Tahun 2024. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(2), 2150–2158. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i2.1405>
- M Alit Suryawan, Adi Artino, Abdul Rosid, Ramadhani Kirana Putra, & Afni Yeni. (2025). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Kearifan Lokal dan Ekonomi Kreatif. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(2), 11613–11621. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i2.3810>
- Nur AA. (2023). Peran BUMDes dalam Pemberdayaan Masyarakat. *EKMAN:Jurnal Ekonomi*.
- Pecamuya, R. (2026). Reformasi Birokrasi dan Transparansi Pengelolaan Dana Desa di Kabupaten Merauke : Faktor Struktural , Kultural , dan Tantangan Implementasi. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 100–114.
- Sanmutiane, A., Hanani, R., & Santoso, R. S. (2024). Analisis Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengembangan Pariwisata Di Desa Wisata Wonolopo Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 13(3), 388–411. <http://www.fisip.undip.ac.id>
- Shiddik, A. R., Hidayat, T., & Wibowo, A. (2024). Strategi Penta Helix Dalam Pengembangan Desa Wisata Ciburial Kabupaten Bandung. *Jurnal Mekar*, 3(2), 68–80.
- Stiadi, E. (2021). Studi Komperatif Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Partisipasi Melalui Badan Usaha Milik Desa (Panggunharjo, Canden, Dlingo Dan Tirtoharjo) Kabupaten Bantul. *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (JPK)*, 1(3), Layouting. <https://doi.org/10.18196/jpk.v1i3.11048>
- Udhiya, L., Ramdani, R., Program,), Pemerintahan, S. I., Sosial, I., & Politik, I. (2024). Partisipasi Masyarakat Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Badan Usaha Milik Desa. *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(3), 5434–5437. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/cdj/article/view/29456>.