

**Analisis Stakeholder dalam Program CSR-BUMN:  
Balkondes (Balai Ekonomi Desa) Kecamatan Borobudur, Kabupaten Magelang**

**Priska Grace Filia** ([priskagrace@students.undip.ac.id](mailto:priskagrace@students.undip.ac.id))  
**Dr. Laila Khalid Alfirdaus, S.IP, MPP** ([alfirdaus\\_laila@yahoo.com](mailto:alfirdaus_laila@yahoo.com))

Departemen Ilmu Politik dan Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

**ABSTRAK**

Pembangunan masyarakat saat ini bukan lagi hanya menjadi tanggung jawab bagi pemerintah. Pihak ketiga, yakni perusahaan, juga bertanggung jawab dalam pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Kementerian BUMN turut berpartisipasi dalam peningkatan ekonomi masyarakat dengan mencetuskan pembangunan Balkondes (Balai Ekonomi Desa) di Kecamatan Borobudur, Kabupaten Magelang. Tentu tidak sendiri, melainkan mengajak 20 BUMN sebagai sponsor serta membentuk sebuah BUMN Pendamping yang terjun langsung guna mengakselerasi keberhasilan program, bersama dengan masyarakat yang menjadi sasaran program.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode penelitian kualitatif. Sumber data primer didapat melalui wawancara narasumber. Sedangkan data sekunder berasal dari dokumen, artikel, dan sumber lain yang berhubungan dengan penelitian. Sementara teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis kualitatif untuk menganalisa data ke dalam bentuk uraian, penggambaran, dan penarikan kesimpulan dari objek yang diteliti. Objek penelitian adalah masyarakat sebagai pengelola Balkondes, Pemerintah Desa, dan pihak BUMN terkait.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa relasi antar aktor yang terbentuk tidak lepas dari pasang-surut relasi kolaboratif dan konflikual. Selalu ada pro dan kontra yang timbul sejak dicetuskannya program Balkondes. Namun, adanya keinginan masyarakat untuk meningkatkan taraf perekonomian serta kegigihan dari PT. Manajemen CBT Nusantara sebagai BUMN Pendamping mampu meredam konflik-konflik kecil yang sempat timbul. Munculnya masyarakat desa yang berdikari menjadi tujuan bersama jangka panjang dari adanya program Balkondes.

**Kata kunci:** Analisis Stakeholder, Relasi Antar Aktor, Pemberdayaan Masyarakat.

**Stakeholder Analysis in the CSR-BUMN Program:  
Balkondes (Balai Ekonomi Desa) Borobudur, Magelang**

**Priska Grace Fila** ([priskagrace@students.undip.ac.id](mailto:priskagrace@students.undip.ac.id))  
**Dr. Laila Khalid Alfirdaus, S.IP, MPP** ([alfirdaus\\_laila@yahoo.com](mailto:alfirdaus_laila@yahoo.com))

Department of Politics and Government Science  
Faculty of Social and Political Sciences Universitas Diponegoro

**ABSTRACT**

Community development is no longer just the responsibility of the government. A third party, namely the company, is also responsible for the development and improvement of people's welfare. The Ministry of BUMN participated in improving the community's economy by sparking the development of the Balkondes (Village Economic Center) in Borobudur, Magelang. Certainly not alone, but inviting 20 SOEs as sponsors and forming a Co-BUMN that works directly to accelerate the success of the program, together with the community that is the program's target.

Qualitative research method use in this research. Primary data sources were obtained through interviewees. While secondary data comes from documents, articles, and other sources related to research. While the analysis technique used in this study is a qualitative analysis to analyze data in the form of description, drawing, and drawing conclusions from the object under study. The object of research is the community as the manager of Balkondes, the Village Government, and the relevant SOEs.

The results showed that the relations between actors formed were inseparable from the ups and downs of collaborative and conflictual relations. There have always been pros and cons that have arisen since the inception of the Balkondes program. However, there is a desire of the community to improve the economic level and the persistence of PT. Manajemen CBT Nusantara as a Co-BUMN is able to reduce small conflicts that have arisen. The emergence of self-sufficient rural communities is a long-term shared goal of the Balkondes program.

**Keywords:** Stakeholder Analysis, Relations Between Actors, Community Empowerment.

## I. PENDAHULUAN

Balai Ekonomi Desa atau Balkondes merupakan salah satu dari dua program prioritas Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mendukung pertumbuhan ekonomi di desa, selain program Mitra Usaha Desa Nusantara dan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes). Program ini dirancang sejak tahun 2016 dan mulai direalisasikan pada tahun 2017. Balkondes menjadi program CSR BUMN yang diharapkan dapat menjadi program inisiasi percepatan perekonomian melalui kegiatan pariwisata untuk mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dikawasan Borobudur. Di wilayah Borobudur nantinya terdapat 20 Balkondes yang dibuat oleh BUMN. Demi mendukung program ini, BUMN membekali masing – masing Balkondes dengan BUMN sponsor.

Kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT). Menurut Pasal 1 angka 3 UUPT, TanggungIII. Jawab Sosial dan Lingkungan / CSR adalahIV. komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya. Dengan demikian dikatakan bahwa perusahaan berhasil melakukan tanggung jawab sosialnya (CSR) jika menjadi suatu manfaat bagi masyarakat. Bukan hanya tentang besaran alokasi anggaran bagi CSR, tetapi apa yang

dihasilkan untuk mewujudkan suatu masyarakat yang berdaya secara ekonomi.

Pelaksanaan program CSR Balkondes menjadi hajat publik yang memuat banyak kepentingan dan relasi di dalamnya. Baik pemerintah, swasta, maupun masyarakat sekitar. Analisis stakeholder akan melihat bagaimana peran stakeholder sebagai aktor dalam Balkondes serta bagaimana relasi kuasa antar aktor yang terbangun dalam program ini?

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari masalah sosial<sup>1</sup>. Dalam penelitian ini akan di gali informasi mengenai relasi aktor dan relasi kuasa antar aktor dalam program Balkondes di Kecamatan Borobudur, Kabupaten Magelang serta faktor yang mempengaruhinya.

## III. HASIL PENELITIAN

### Sejarah Singkat Balkondes

Dicetuskan Kementrian BUMN pada tahun 2016 dan mulai dibangun pada awal 2017 bukan berarti proses perencanaan pembangunan Balkondes ini sederhana dan disusun dalam waktu yang singkat. Jika ditarik lebih jauh yaitu pada awal tahun 2013, sebenarnya pada saat itulah awal gagasan dari program Balkondes ini dimulai. Pilkada baru berakhir kemudian dilakukan pelantikan kepala desa yang baru, dengan semangat baru para kepala desa sepakat bahwa daerah

---

<sup>1</sup> Cresswel. *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2010 hlm 148

Borobudur masih belum sejahtera, bahkan penduduknya masih di garis kemiskinan. Maka dibuatlah kesepakatan untuk menghadap ke PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko— yang selanjutnya akan disebut sebagai PT.TWC. PT.TWC merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi kewenangan penuh untuk mengelola taman wisata Candi Borobudur dan Candi Prambanan berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor: 1 tahun 1992 tentang Pengelolaan Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, serta Pengendalian Lingkungannya. PT. TWC sudah beroperasi sejak tahun 1980 yang tentunya mendapat pemasukan yang besar dari wisata candi tersebut. PT. TWC dianggap mampu memberikan solusi untuk meningkatkan perekonomian masyarakat di sekitar Borobudur. Memang selama ini terjadi kesenjangan antara kegiatan pariwisata dan masyarakat sekitar. Candi Borobudur yang termasuk Tujuh Keajaiban Dunia menarik wisatawan baik domestik maupun mancanegara dan tentunya menghasilkan devisa yang besar bagi negara. Sedangkan masyarakat sekitar masih hidup begitu sederhana bahkan mengalami kemiskinan. Disisi lain PT. TWC mengalami masalah terkait dengan warga yang berjualan asongan di area Candi Borobudur karena menyebabkan lingkungan candi menjadi kumuh. Dalam jangka waktu dekat akan dilakukan penertiban<sup>2</sup>.

Untuk merealisasikan Balkondes ini Kementerian BUMN menggandeng 20 BUMN sebagai sponsor dan terbentuklah program CSR BUMN berupa Balkondes

yang akan dibangun di 20 desa Kecamatan Borobudur. Adapun pendanaan dari BUMN diberikan kepada desa yang dianggap sudah siap dan tersedia lahan. Besaran dana yang diterima setiap desa berbeda-beda disesuaikan besaran dana yang diperlukan untuk membangun Balkondes dan Homestay beserta dana operasional awal. Pembangunan tahap awal tahun 2017, dana CSR diberikan tersentral kepada PT.TWC oleh BUMN sponsor. Kemudian PT. TWC membangun Balkondes di desa yang telah ditentukan. Balkondes pertama adalah Balkondes Desa Borobudur yang terletak di Dusun Ngaran, berlokasi 1,4 km dari kompleks Candi Borobudur. Balkondes Desa Borobudur ini dapat dibilang sebagai *pioneer* sebelum Balkondes-Balkondes lain dibangun.

PT. TWC merupakan *lead of pilot project* dari Balkondes Borobudur ini dan menjadi pengawas pembangunan serta pengelolaan Balkondes selama 1 tahun sebelum pengawasan diserahkan kepada PT. Patra Jasa di tahun 2018. Sebagai pengawas awal keberjalanan program Balkondes, PT. TWC memberikan pendampingan kepada Balkondes berupa pengelolaan, pengaturan dan penataan homestay dengan dana yang berasal dari dana CSR BUMN. PT. TWC membangun Balkondes di 16 desa sebelum pengawasan Balkondes dialihkan kepada Patra Jasa yang berada dibawah PT. Pertamina.

Dibawah pengawasan PT. Patrajasa, pembangunan Balkondes diselesaikan. Setiap Balkondes dilatih dalam pengelolaan administrasi dan diharapkan mampu membuat laporan akhir tahun mengenai pemasukan, pengeluaran,

---

<sup>2</sup> Hasil Wawancara Narasumber dengan Supervisor Balkondes Borobudur, di Balkondes Borobudur pada 3 Februari 2020

evaluasi serta jumlah kunjungan. Sumber daya manusia yang masih belum terlatih menyebabkan terhambatnya proses pelaporan tersebut hingga pada akhirnya Kementerian BUMN bersepakat dengan BUMN sponsor untuk membentuk sebuah badan tersendiri untuk melakukan pengawasan serta manajemen khusus bagi Balkondes yang ada di Borobudur ini. Dengan demikian pada bulan April tahun 2019 dibentuklah PT. Manajemen CBT Nusantara atau yang sering disebut dengan PT. MCN. Adapun CBT merupakan singkatan dari *Community Based Tourism* yang memang selaras dengan tupoksinya yakni untuk melakukan pendampingan kepada Balkondes serta membuat program penggalan potensi tiap desa.

### **Inisiator Program**

Program Balkondes merupakan program bentukan dari pemerintah pusat dan didanai dengan dana CSR dari BUMN sponsor. Meski teretusnya program Balkondes tidak terlepas dari aspirasi dari masyarakat, namun dalam realisasinya kebijakan program Balkondes ini melalui pendekatan *top-down*, yakni dari pemerintah pusat langsung kepada masyarakat desa melalui BUMN sponsor dan BUMN pendamping.

Pendekatan *top-down* identik dengan *command and control* karena dalam pelaksanaannya pendekatan ini merupakan hasil gagasan dari pemerintah untuk kemudian diterapkan kepada pihak masyarakat/pemerintah daerah sebagai sasaran dari program yang dicetuskan.

Menurut Parsons (2006), model ini berisi gagasan bahwa implementasi adalah menjadikan orang melakukan apa yang diperintahkan dan mengontrol urutan

Saat ini Balkondes berada dibawah pengawasan PT. Manajemen CBT

Nusantara (MCN) yang merupakan bentukan langsung dari Kementerian BUMN. BUMN Pendamping berperan sebagai lembaga pengawasan, pendampingan, dan *auditing*. Hingga saat ini kedua puluh Balkondes yang telah dibangun oleh BUMN sponsor dibawah oleh PT. MCN.

Adapun hambatan serta tantangan berlangsungnya program Balkondes dapat dirangkum dalam poin-poin berikut:

- a. Sumber Daya Manusia
- b. Pola Pikir Warga yang Tradisional
- c. Belum Ada Regulasi yang Legal
- d. Kurangnya Promosi Pariwisata
- e. Kerjasama Antar *Stakeholder*

## **V. PEMBAHASAN**

### **Stakeholder dalam Program Balkondes**

Berikut adalah stakeholders dalam program Balkondes di Kecamatan Borobudur, Kabupaten Magelang:

#### **1. Pemerintah Pusat**

Pemerintah Pusat memiliki kewenangan untuk membuat kebijakan program serta peraturan untuk dilakukan demi terwujudnya visi yang dibawa. Dalam program Balkondes ini Pemerintah Pusat yakni Kementerian BUMN memiliki peran yang besar dalam mewujudkan tercapainya tujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat program Balkondes ini. Kementerian BUMN mengajak BUMN-BUMN lain untuk menjadi BUMN Sponsor bagi program Balkondes ini.

#### **2. BUMN**

Instrumen pemerintah yang terlibat aktif sebagai *agent of development* adalah Badan Usaha Milik Negara atau BUMN. Program Balkondes dari pemerintah pusat membuat para BUMN kemudian menjadi sponsor untuk menjalankan tugasnya. BUMN memberikan dukungan berupa pendanaan atau sponsor dalam bentuk

*Corporate Social Responsibility* (CSR) yang juga diberikan kepada desa dalam bentuk pendampingan serta pelatihan untuk menjadikan masyarakat desa menjadi masyarakat yang berdaya.

### 3. Pemerintah Daerah

Pemerintah Daerah yang terlibat dalam program Balkondes ini adalah Pemerintah Kabupaten serta kedinasan terkait yang berada di wilayah Kabupaten Magelang, seperti Dinas Pariwisata Kabupaten Magelang, Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang, dan instansi/kedinasan yang terkait lainnya.

### 4. Pemerintah Desa

Pemerintah Desa yang terlibat secara khusus diwakilkan oleh Kepala Desa. Kepala Desa memiliki peran yang sangat besar dalam mendorong dan mengajak masyarakatnya untuk mengembangkan Balkondes yang telah dibangun.

### 5. Masyarakat

Masyarakat yang terlibat dalam Balkondes dapat dibagi ke dalam tiga

kelompok yakni pengelola Balkondes, organisasi masyarakat, dan masyarakat secara umum.

Pengelola Balkondes merupakan masyarakat yang terlibat secara langsung dalam pengelolaan Balkondes dan termasuk kedalam struktur kepengurusan Balkondes sekaligus mengelola, merawat, memasarkan serta mengembangkan Balkondes desanya. Pengelola Balkondes melaksanakan amanat dari BUMN pendamping dalam pelaksanaan program yang telah dirancang serta membuat laporan mengenai evaluasi setiap akhir bulan serta laporan akhir tahun untuk diserahkan kepada Bumdes.

Organisasi Masyarakat adalah bagian dari masyarakat yang turut berpartisipasi dengan lebih pasif, seperti Karang Taruna, Ibu-ibu PKK, ataupun komunitas sadar wisata, kesenian atau kerajinan. Yang terakhir adalah masyarakat umum yang bertempat tinggal di desa dimana Balkondes dibangun

**Tabel 4.1**  
**Stratifikasi Peranan Stakeholder dan Relasi Kuasa dalam Balkondes**

Stratifikasi Peran	Stakeholder yang Berinteraksi	Pola Relasi
Stakeholder Primer	Kementrian BUMN	Kementrian BUMN melaksanakan perintah dari Presiden dan mempercayakan program pemberdayaan untuk direalisasikan oleh BUMN melalui kegiatan CSR. Peranannya sebagai pengambil kebijakan dan melakukan <i>controlling program</i> .
	Pemerintah Desa	Bergerak sesuai arahan dari BUMN. Menjadi penyedia lahan sekaligus menentukan sistem pengelolaan Balkondes. Membuat regulasi serta yang bertanggungjawab atas program Blakondes desa masing-masing untuk dilaporkan kepada BUMN Pendamping. Media antara BUMN Pendamping dengan pengelola Balkondes.
Stakeholder Sekunder	Masyarakat	Sebagai sasaran program pemberdayaan, sebagai objek sekaligus pelaku usaha Balkondes yang utama. Memiliki

		pengaruh yang besar dalam kemajuan Balkondes desa masing-masing.
Stakeholder Tersier	BUMN Sponsor	Memiliki kewajiban sebagai penyalur dana utama terealisasinya pembangunan fisik Balkondes beserta fasilitasnya. Bertanggung jawab secara langsung kepada Kementerian BUMN untuk pendanaan CSR yang diberikan.
	BUMN Pendamping	Melakukan pendampingan intensif kepada masyarakat disekitar Balkondes berbentuk pelatihan <i>softskill</i> , terkhusus pengelola Balkondes agar program mengalami progress dalam pencapaian target yang menjadi fokus Balkondes. Melaksanakan <i>monitoring-evaluasi</i> setiap bulan ke Balkondes-Balkondes. Menjadi media antara BUMN Sponsor dengan desa binaan, bertanggungjawab kepada Kementerian BUMN dan BUMN Sponsor.
	BUMDes & Pengelola Balkondes	Mengelola Balkondes mulai dari pemasaran, kebersihan, kenyamanan dan keuangan Balkondes desa masing-masing. Memberdayakan potensi desa masing-masing dan mengajak masyarakat untuk berpartisipasi.
	Kelompok Masyarakat (Pokdarwis, PKK, Karang Taruna)	Turut serta berpartisipasi dalam setiap kegiatan dan program yang dilakukan dalam Balkondes, mulai dari promosi di media sosial, dalam ketersediaan konsumsi bagi tamu yang menginap/berkunjung, serta menampilkan hiburan berupa kesenian asli daerah atau kerajinan khas.
	Dinas Terkait	Bekerjasama dengan Balkondes sesuai dengan fokus tupoksi masing-masing, seperti pariwisata, lingkungan hidup, maupun pekerjaan umum.

#### a. Relasi Kooperatif / Kolaboratif

#### Relasi Kuasa Antar Aktor dalam Program Balkondes

Antar aktor berelasi untuk menciptakan suatu kinerja sinergis yang menjadi penentu keberhasilan program. Interaksi aktor dan kelembagaan menentukan proses perjalanan dan strategi yang dilakukan oleh komunitas kebijakan dalam makna yang lebih luas (Madani, 2011). Aktor dapat terdiri dari aktor individu maupun kelompok yang turut serta dalam setiap perbincangan dan perdebatan tentang kebijakan publik. Dengan demikian dipahami bahwa aktor dalam kaitannya dengan kebijakan publik dan keberlangsungannya.

Kesatuan rasa dan tujuan, dimana pemerintah desa perlu untuk mendapatkan pemasukan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta kepentingan pemerintah pusat untuk menambah lapangan kerja dan mencapai target agar wisatawan mancanegara meningkat hingga 20 juta orang. Relasi kooperatif atau kolaboratif ini dapat ditemukan dalam relasi secara vertikal, seperti berlangsung pada pihak BUMN yang berkepentingan menjalankan visi dan misi Kementerian, sedangkan Pemerintah Desa berkepentingan untuk mengentaskan masyarakatnya dari belenggu kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan mereka.

Sejauh ini BUMN telah berhasil menghadirkan ke-20 Balkondes di 20 desa sebagai bentuk nyata dari sumbangsih untuk program Balkondes. Sedangkan stakeholder desa menyediakan lahan demi kelancaran program Balkondes. Bentuk kerjasama yang kooperatif juga terlihat dalam hubungan horizontal antar warga masyarakat di Kecamatan Borobudur yang mau saling membantu apabila di Balkondes ada kegiatan ataupun hajatan yang memerlukan tenaga dari organisasi atau komunitas masyarakat lokal, seperti PKK, Karang Taruna, Kelompok Tani, hingga Kelompok Sadar Wisata yang dimiliki oleh desa terkait.

#### **b. Relasi Konfliktual**

Relasi konfliktual adalah hubungan ketegangan yang muncul baik secara vertikal ataupun horizontal. Relasi vertikal adalah relasi yang berkaitan dengan jabatan atau posisi antar stakeholder sedangkan horizontal adalah relasi yang terjadi diantara masyarakat yang menjadi objek dari program Balkondes. Konflik vertikal yang terjadi dalam berlangsungnya program Balkondes diawali dari keinginan Pemerintah Pusat yang tiba-tiba mencetuskan Balkondes dan dengan cepat merealisasikannya membuat masyarakat yang belum siap akan adanya program dan masih memiliki sikap tradisional menyatakan reaksi pesimis terhadap pembangunan Balkondes. Konflik vertikal juga terjadi dari pihak Pemerintah Daerah—dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Magelang—memiliki hubungan yang kurang baik terhadap adanya program Balkondes ini. Hal ini disebabkan karena Pemerintah Kabupaten seolah-olah dilewati kewenangannya oleh PT. TWC yang selama ini dipercaya untuk mengelola kompleks wisata Candi Borobudur yang bertempat di Kabupaten Magelang.

Selain adanya konflik secara hierarkis, di dalam masyarakat pun terdapat konflik horizontal. Ada konflik yang tidak kentara antar satu orang yang berkepentingan dalam keberlangsungan program Balkondes ini. Selain adanya konflik di internal kepengurusan dan pengelolaan, belum maksimalnya Balkondes secara operasional juga menyebabkan penggajian karyawan pengelola Balkondes belum rutin setiap bulan membuat warga memilih untuk keluar dari pengelolaan Balkondes. Tentu hal ini sangat merugikan dan menghambat Balkondes untuk berkembang apabila sumber daya manusia yang mengelolanya terus berganti sebelum mencapai kestabilan dalam hal operasional karena memang diperlukan kesabaran dan ketelatenan dalam pengelolaan Balkondes.

#### **Pasang Surut Relasi Kuasa Antar Aktor**

Kuasa penuh dalam program Balkondes berada di tangan Kementerian BUMN yang diberi mandat oleh Presiden untuk menjalankan program pemberdayaan masyarakat demi meningkatkan tingkat perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Kecamatan Borobudur. Relasi kuasa antar aktor dalam program Balkondes terbagi berdasarkan kontribusi yang dilakukan oleh setiap stakeholders, sebagai aktor yang terlibat dengan menempatkan kekuasaan dalam konteks politik dan perekonomian yang membentuk kekuasaan aktor. Kementerian BUMN dan BUMN sponsor melakukan peran berdasarkan mandat dari Pemerintah Pusat untuk membantu terealisasikannya program Balkondes. BUMN sponsor cenderung hanya berhubungan dengan Pemerintah Desa untuk memberikan dana bantuan operasional awal. Sedangkan dana untuk pembangunan Balkondes diberikan kepada

PT. TWC sebagai pihak ketiga yang dipercaya untuk melaksanakan pembangunan Balkondes oleh Kementrian.

PT. TWC bersentuhan langsung dengan Pemerintah Desa dan masyarakat yang berada di Kecamatan Borobudur sering mengalami adanya pertentangan (konflik), baik dari masyarakat maupun Pemerintah Desa yang masih memiliki pemikiran tradisional sehingga kurang kooperatif ketika diajak bekerjasama. Melihat dari budaya yang lahir, tertanam dan terpelihara dalam masyarakat Jawa—khususnya pedesaan Kecamatan Borobudur, Kabupaten Magelang—konflik yang timbul cenderung diredam dan tidak terlalu dipermasalahakan untuk diketahui khalayak umum. Sehingga ada atau tidaknya konflik sulit untuk dilacak dan perumusan resolusi konflik pun lebih rumit. Berbagai konflik horizontal yang teredam mempersulit PT. Manajemen CBT Nusantara<sup>3</sup> untuk menghimpun data perkembangan di masyarakat, apabila warga yang terlibat sebagai pengelola atau pengurus Balkondes melakukan aksi *mutung*<sup>4</sup>. Menemukan pengganti pengelola ataupun pengurus dalam waktu yang singkat bukanlah perkara mudah. Kejadian ini tidak hanya sekali-duakali ditemui oleh pihak PT. Manajemen CBT Nusantara dalam melangsungkan kegiatan pendampingan, baik dalam pelatihan maupun program terkait Balkondes yang dibina.

Effendi (2014) menjelaskan bahwa pengembangan kewirausahaan merupakan salah satu syarat penting bagi pencapaian masyarakat madani berkearifan lokal. Program Balkondes ini sebenarnya penting

dan baik karena masyarakat di sekitar Borobudur tidak pernah menikmati hasil dari adanya pembangunan kawasan wisata candi dan mengalami kemiskinan. Chambers (1987) menegaskan bahwa kemiskinan di pedesaan juga diakibatkan oleh ketidakberdayaan, kerawanan, kelemahan fisik, dan keterisoliran.

Diawali dengan antusiasme pemerintah pusat untuk membangun masyarakat desa menjadi masyarakat yang berdaya, bukan berarti semua berjalan lancar sesuai rencana. Hal utama yang paling memengaruhi adalah tingkat kualitas sumber daya masyarakat masih belum memiliki pola pikir yang sama dengan tujuan program yang dicetuskan, menyebabkan lebih lamanya waktu untuk merubah kebiasaan masyarakat demi pemberdayaan serta pembangunan untuk peningkatan ekonomi yang signifikan secara luas dan berkesinambungan. Disamping manfaat-manfaat yang seharusnya dihasilkan, juga ditemukan beberapa ketegangan yang ada dalam keberlangsungan program ini, baik secara hierarkis maupun antar anggota masyarakat itu sendiri. Sehingga program Balkondes meskipun bagus dalam perencanaannya, tetapi belum dapat terlaksana dengan baik.

Jika kita amati lebih dalam dari hasil penelitian maka ditemukan skema relasi antar aktor dalam pelaksanaan program Balkondes di Kecamatan Borobudur terbagi menjadi dua bentuk relasi yakni relasi kooperatif/kolaboratif (kerjasama) dan konfliktual (pertentangan). Relasi kuasa diantara aktor berkaitan dengan kekuasaan aktor untuk mengontrol, memperoleh, dan mempertahankan

---

<sup>3</sup> sebagai pihak ketiga yang dibentuk oleh Kementrian BUMN sebagai BUMN Pendamping Balkondes

<sup>4</sup> bahasa Jawa: ngambek, tidak mau bicara, memutuskan hubungan atau kontak begitu saja.

aksesnya terhadap sumber daya (Ribot & Peluso, 2003). Dengan adanya skema relasi antar aktor beserta konflik yang terjadi, dapat dipahami bahwa posisi masyarakat disini masih sebagai objek dan belum siap untuk menjadi *equal partner* atau partner

yang setara dalam pelaksanaan Balkodes. Dimana masyarakat diharapkan mampu berinisiatif dan mampu memobilisasi masyarakat desanya masing-masing untuk memberlakukan pemberdayaan masyarakat secara masif.

**Tabel 4.1 Relasi Antar Aktor dalam Pelaksanaan Program Balkodes di Kecamatan Borobudur**

Relasi Kuasa Antar Aktor	Kementerian BUMN	BUMN Sponsor	BUMN Pendamping	Masyarakat
Pemerintah Pusat	<i>Kooperatif</i>	-	-	-
Pemerintah Daerah	-	<i>Konflikual</i>	<i>Konflikual</i>	-
Pemerintah Desa	-	<i>Kooperatif-Konflikual</i>	<i>Kooperatif</i>	<i>Kooperatif</i>
BUMDes	-	-	<i>Kooperatif</i>	<i>Kooperatif - Konflikual</i>

*NB:*  
 - Kementerian BUMN memberikan kewenangan kepada BUMN Sponsor untuk menjadi leader dalam pilot project Balkodes dan hanya berperan sebagai controlling (kooperatif);  
 - BUMN Pendamping memiliki peran sebagai mediator antara masyarakat ke BUMN Sponsor (kooperatif).

Freeman (1984), berpendapat bahwa perusahaan terkemuka telah menerima kenyataan bahwa mereka bukanlah semata-mata pelayan kepentingan pemilik modal, melainkan juga pemangku kepentingan lain yang lebih luas. Program Balkodes merupakan sebetuk tanggungjawab filantropis dari perusahaan (BUMN) dengan memberikan kontribusi langsung berupa bangunan homestay dan resto Balkodes serta dana operasional awal. Program pengembangan masyarakat lebih difokuskan pada penciptaan kesempatan kerja dengan ditekankan pada unsur produktif, kreatif, inovatif berbasis sumber daya lokal. Sesuai pengertian dari tanggung jawab filantropis yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas

kehidupan masyarakat dengan kata kunci *be good citizen*, keberlangsungan program CSR yang dikemas dalam bentuk Balkodes ini diharapkan mampu menjadi jawaban atas permasalahan kemiskinan yang dihadapi masyarakat dan menjadi ruang yang sesuai bagi pemberdayaan masyarakat serta mencapai sasaran dengan tepat.

Berlakunya pendekatan *top-down* dalam melaksanakan program Balkodes ini menjadikan posisi desa adalah sebagai objek, sedangkan yang menjadi subjek adalah dari BUMN pendamping yakni PT. Manajemen CBT Nusantara, mewakili Kementerian BUMN sebagai pemerintah pusat. Target untuk desa dibuat agar desa memiliki pencapaian dan tidak terus

bergantung kepada pihak BUMN Pendamping untuk mengembangkan Balkondes masing-masing. PT. MCN sebagai pendamping sebagai bentukan dari Kementrian BUMN memiliki tugas pokok dan fungsi pendampingan dan penggalian potensi dari masing-masing desa yang telah dibangun Balkondes. Hal ini sejalan dengan pemikiran dari Sumodinigrat (2009) bahwa strategi pemberdayaan akan berjalan sinergis apabila dikombinasikan dengan pendampingan, dalam melaksanakan tugasnya. Pendamping program pemberdayaan memposisikan diri sebagai perencana, pembimbing, pemberi informasi, motivator, penghubung (mediator), fasilitator, dan sekaligus evaluator.

Seiring berjalannya waktu dan perkembangan yang ada, Balkondes diharapkan menjadi sebuah program yang membanggakan, apabila benar-benar mampu terealisasi dengan sempurna. Masyarakat desa menjadi masyarakat berdaya dan berdikari, pariwisata mengalami kemajuan, wisatawan terus berdatangan dan hal ini tentunya membawa dampak yang baik bagi negara melalui devisa yang didapatkan. Meski demikian, tidak dipungkiri bahwa program yang berbasis pemberdayaan masyarakat merupakan program yang sulit serta memerlukan ketelatenan dalam pengerjaannya untuk menghasilkan hasil yang diinginkan, berkelanjutan serta memberi berdampak bagi masyarakat secara luas. Program Balkondes menimbulkan dampak positif antara lain:

- 1) Terbukanya lapangan pekerjaan bagi warga di sekitar Balkondes dilangsungkan.
- 2) Adanya interaksi antara warga dengan wisatawan, sehingga terjadinya pertukaran informasi dan budaya.

- 3) Keterlibatan warga dalam kegiatan kepariwisataan seperti mengikuti sosialisasi seperti yang diselenggarakan oleh Disporapar Kabupaten Magelang atau partisipasi dalam kegiatan kelompok sadar wisata.

Program Balkondes mengkonfirmasi di dalam program pemberdayaan masyarakat memiliki kegagalan dan keberhasilan seperti disampaikan oleh Santosa (2014). Bahwa tantangan terberat bagi para perencana sosial, termasuk yang tertarik menekuni pemberdayaan masyarakat, terletak pada kepiawaian mengelola kesadaran warga dalam memanfaatkan berbagai potensi sumber daya lokal karena proses pemberdayaan masyarakat sendiri perlu dilakukan secara partisipatif (Dumasari, 2014). Setiap tahapan pengembangan masyarakat hendaknya dijaga agar proses tidak keluar dari jalur yang telah ditetapkan, setiap masyarakat yang terlibat seyogianya memiliki visi yang sama untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Jika sulit, tetap harus diupayakan agar ada “konstruksi sosial” yang diorientasikan untuk penyamaan *mindset* agar pemberdayaan tidak mengalami disorientasi. Kehadiran para ahli, stakeholder, dan investor dituntut untuk dapat menjalin relasi strategis yang bersifat mutualisme dengan warga masyarakat sebagai upaya mendukung pengembangan masyarakat berbasis sumber daya lokal dalam program Balkondes ini.

## VI. V. PENUTUP

### Kesimpulan

Analisis stakeholder yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan pemetaan stratifikasi peran antara Pemerintah, BUMN, Pemerintah Desa dan masyarakat dalam program CSR

BUMN Balkondes. Program Balkondes dalam keberlangsungannya melibatkan stakeholders dengan keterkaitan hubungan yang erat satu sama lain, terutama dalam relasi secara horizontal yang terjalin. Balkondes merupakan suatu program pemberdayaan dengan pendekatan *top-down* yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, dalam hal Kementerian BUMN, dengan sasaran program masyarakat pedesaan di Kecamatan Borobudur, Kabupaten Magelang. Berdasarkan stratifikasinya, stakeholders terbagi menjadi stakeholders primer, sekunder, dan tersier. Kementerian BUMN serta Pemerintah Desa merupakan stakeholder primer yang memiliki peran penting dalam keberlangsungan program Balkondes. Stakeholders sekunder adalah masyarakat yang mengalami dampak langsung dari adanya program pemberdayaan masyarakat berupa Balkondes. Sedangkan stakeholder tersier merupakan stakeholder pelengkap yang memiliki kewenangan legal serta terlibat dalam keberlangsungan Balkondes yang berperan sebagai fasilitator, pendamping, atau auditor yang menelaah hasil evaluasi serta laporan bulanan Balkondes, yaitu PT. Manajemen CBT Nusantara sebagai BUMN Pendamping.

Relasi kuasa antar aktor yang terbentuk dalam Balkondes terdiri dari relasi yang kooperatif atau kolaboratif sekaligus konfliktual yang menjadi pola relasi antar stakeholders. Adanya pro dan kontra dalam sebuah program pemberdayaan masyarakat merupakan suatu hal yang wajar karena memang tidak mudah, memerlukan konsistensi dan komitmen demi sebuah pemberdayaan yang berdampak jangka panjang. Relasi kuasa yang terbentuk dalam Balkondes memengaruhi bagaimana keberhasilan dari program ini dapat terwujud. Pola relasi

aktor yang dominan akan besar pengaruhnya terhadap terealisasinya program Balkondes ini, disini Kementerian BUMN dan Pemerintah Desa memegang kuasa yang cukup dominan sebagai stakeholder primer.

### Saran

- a. Promosi program Balkondes dapat dilakukan melalui website, kerjasama dengan aplikasi serta bekerjasama dengan Dinas Pariwisata Kabupaten Magelang untuk dilakukannya bentuk promosi melalui media sosial Dinas Pariwisata maupun Duta Wisata Kabupaten Magelang.
- b. Perlu dilakukan kegiatan penanaman sadar wisata oleh Dinas Pariwisata dibantu oleh Pemdes melalui kegiatan kelompok sadar wisata serta kunjungan ke objek wisata lain untuk studi banding.
- c. Pemerintah desa diharapkan mampu mengajak warga untuk mengembangkan kegiatan usaha pariwisata lainnya, terutama *home industry* yang mampu menjual wisata edukasi dan berkesan kepada wisatawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bryant, R.L dan S. Bailey. 1997. *Third World Political Ecology*. Routledge: London and New York
- Chambers, Robert. 1987. *Pembangunan Desa Mulai dari Belakang*. Jakarta: Penerbit LP3ES
- Cresswel. 2010. *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Duverger, Maurice. 2003. *Sosiologi Politik (The Study of Politics)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Eriyanto. 2014. *Analisis Jaringan*

- Komunikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Fukuyama, Francis. 1999. *The Great Distruption: Human Nature and The Reconstitution of Social Order*. New York: Free Press.
- Gaffar, Afan. 2006. *Politik Indonesia : Transisi Menuju Demokrasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hasan, S. 2015. *Pengantar Corporate Social Responsibility : Sejarah, Pengertian, dan Praktis*.
- Hayami, Yujiro dan V.W., Ruttan. 1985. *Induced Innovation Model Of Agricultural Development*. London: The John Hopkins University Press
- Howlett, Michael and M. Ramesh. 1995. *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystem*. Oxford : Oxford University Press.
- Kadir, Abdul Rahman. 2001. *Indonesia Damai-Seri Pendidikan Politik Rakyat*. Medan: Penerbit Indonesia
- Kartasasmita, 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. Jakarta: Pustaka Cidesindo
- Koentjaraningrat. 1985. *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*. Jakarta: PT Gramedia
- McClelland, David. 1967. *The Achieving Society: a Free Press – a Division*. New York: The Macmillan Publishing Co. Inc
- Putnam, Rober D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Association of American Publisher Princeton University Press
- Santoso, Imam. 2014. *Pengembangan Masyarakat Berbasis Sumber Daya Lokal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Scott, James C. 1989. *Moral Ekonomi Petani*. Jakarta: Penerbit LP3ES
- Setiadi, Elly M. dan Usman Kolip. 2013. *Pengantar Sosiologi Politik*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group
- Soetomo. 2013. *Pemberdayaan Masyarakat: Mungkinkah Muncul Antitesisnya?*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Sumodiningrat, Gunawan. 1998. *Pemberdayaan Masyarakat dan Jaring Pengaman Sosial*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Gresik: Fascho Publishing