

**ANALISIS PERAN *STAKEHOLDERS* DALAM PENGELOLAAN BUMDES DI  
KABUPATEN SEMARANG (STUDI KASUS BUMDES MITRA SEJAHTERA DESA  
MENDONGAN KECAMATAN SUMOWONO)**

Anggie Ayuni Nurfakhirah, R. Slamet Santoso, Retna Hanani

**Departemen Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

**ABSTRAK**

Peran *stakeholders* merupakan salah satu hal yang penting dalam mencapai keberhasilan kebijakan. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai badan usaha yang menjadi wadah bagi pemerintah desa untuk membangun perekonomian desa membutuhkan partisipasi dan keterlibatan *stakeholder* dalam melakukan pengelolaan setiap unit usaha. Desa Mendongan merupakan salah satu desa yang memerlukan perhatian dalam pengelolaannya karena kurangnya dukungan dan kontribusi dari *stakeholder* terkait. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran *stakeholders* dengan cara melakukan *stakeholders mapping* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Kecamatan Sumowono, Kabupaten Semarang. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat peran *stakeholders* yang dikelompokkan menjadi empat, yakni *policy creator*, koordinator, fasilitator, dan implementor. Hasil analisis peran menunjukkan bahwa pelaksanaan prinsip kooperasi, partisipasi, independensi, kewajaran dan kesetaraan masih kurang baik. Hasil *stakeholders mapping* dengan menggunakan *Value Orientation Mapping* menunjukkan bahwa *stakeholders* yang terlibat, yakni Pemerintah Desa Mendongan, Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, masyarakat Desa Mendongan beserta staf Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang, Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang.

**Kata Kunci : Peran Stakeholders, Stakeholders Mapping, BUMDes**

## ABSTRACT

The role of stakeholders is one of the important things in achieving policy success. Village-Owned Enterprises (BUMDes) as a business entity that becomes a forum for village governments to build the village economy requires the participation and involvement of stakeholders in managing each business unit. Mendongan Village is one of the villages that need attention in its management because of the lack of support and contributions from related stakeholders. This research was conducted to determine the role of stakeholders by mapping stakeholders in the management of Mitra Sejahtera Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Mendongan Village, Sumowono District, Semarang Regency. The approach used is descriptive qualitative with observation data collection techniques, interviews, documentation, and literature study. The results of this study prove that there are roles of stakeholders which are grouped into four, namely policy makers, coordinators, facilitators, and implementers. The results of the role analysis show that the application of the principles of cooperation, participation, independence, justice, and equality is still not good enough. The results of stakeholder mapping using the Value Orientation Mapping show that the stakeholders involved are the Mendongan Village Government, the Management / Head of the Mitra Sejahtera BUMDes in Mendongan Village, the Mendongan Village community and staff of the Semarang Regency Community Service and Village Empowerment, Semarang City Government and Semarang Regency Regional Government

**Keywords:** *The Roles Of Stakeholders, Stakeholder Mapping, Village-Owned Enterprises*

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam membangun suatu negara, kita merujuk pada *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang dijadikan tujuan pembangunan berkelanjutan dalam pembangunan secara global. Dalam kesepakatan ini terdapat tujuh belas tujuan pembangunan.

Tujuh belas tujuan dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs)



Sumber : Irhamsyah (2019)

Dalam acara *Annual Conference 2019* yang diliput Liputan6.com (2019) Jusuf Kalla menjelaskan terkait SDGs bahwa dari 17 poin tujuan SDGs terdapat satu tujuan yang masih krusial di Indonesia, yakni menghilangkan kemiskinan dan

melaksanakan pengentasan kemiskinan yang memerlukan peran banyak pihak atau aktor.

### Pengentasan Kemiskinan dalam SDGs



Sumber : [Liputan6.com/Angga Yuniar](http://Liputan6.com/Angga_Yuniar)

Pemerintah tentu saja sudah mengusahakan dari segala aspek terutama aspek ekonomi dengan mengutamakan pembangunan ekonomi daerah melalui otonomi daerah. Salah satu contoh pelaksanaan otonomi daerah adalah adanya BUMDes. BUMDes diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa yang menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Desa merupakan suatu badan yang memiliki usaha yang dananya disisihkan dari dana desa yang dimanfaatkan untuk pengelolaan sumberdaya yang dimiliki suatu desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat

desa. Salah satunya di Provinsi Jawa Tengah, berikut data BUMDes di Jawa Tengah.

Data BUMDes Provinsi Jawa Tengah Tahun 2016-2019

Jenis Data	Tahun			
	2016	2017	2018	2019
Jumlah BUMDes	1993	2230	2511	3166
Aktif	797	892	-	-
Pasif	1196	1338	-	-

Sumber : Laporan Hasil Rekap Open Data BUMDes Provinsi Jawa Tengah Tahun 2016-2019 Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Jawa Tengah

Terkait data diatas dapat dilihat bahwa jumlah BUMDes yang ada di Jawa Tengah meningkat jumlahnya dari tahun ke tahun. Menurut hasil analisis permasalahan BUMDes di Jawa Tengah dari Laporan Hasil Rekap Open Data BUMDes Provinsi Jawa Tengah Tahun 2016-2019 menyatakan bahwa permasalahan yang muncul, diantaranya sebagian besar pembentukan belum didahului dengan proses identifikasi potensi dan mekanisme yang benar, sebagian besar pembentukan

dilaksanakan pada tahun 2015/2016 sehingga saat ini masih dalam proses penguatan kelembagaan, permodalan masih mengandalkan bantuan, dan Pemerintah Desa belum banyak berkontribusi/mengalokasikan anggaran untuk permodalan BUMDesa, dan pemahaman tentang BUMDes atau prinsip-prinsip BUMDesa belum utuh (Kades, Pengelola, dan pendamping).

Memperhatikan permasalahan BUMDes di Jawa Tengah, ada beberapa poin yang berkaitan dengan permasalahan BUMDes di Kabupaten Semarang. Dalam penelitian Safitri et al., (2016) menyatakan bahwa pengelolaan BUMDes di Kabupaten Semarang masih memiliki beberapa masalah, diantaranya manajemen dan kinerjanya belum berjalan, keterlibatan Pemerintah Pusat yang hanya terdapat hanya pada saat tahap perencanaan, diantaranya memberi bantuan berupa modal awal guna membentuk Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Semarang, memberikan perhatian kepada masyarakat desa pada tahap perencanaan yang masih belum maksimal, sedangkan pada implementasi sudah memberikan partisipasinya dalam mengelola BUMDes, belum adanya keterlibatan dan pendampingan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah

Kabupaten Semarang yang mengakibatkan pengelolaan BUMDes dalam implementasinya belum terlaksana secara maksimal, terdapat potensi desa yang belum bisa dikelola dan dilakukan pengembangan melalui BUMDes karena modal yang belum mencukupi, dan lain-lain.

Dengan adanya permasalahan yang masih menghambat Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kabupaten Semarang, pemerintah mencabut dan mengubah regulasi dari Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 7 Tahun 2012 Tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa menjadi Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dan Badan Usaha Milik Desa Bersama karena masih menimbulkan permasalahan dalam proses membentuk dan mengelola BUMDes Di Kabupaten Semarang sehingga memiliki tujuan perubahan, diantaranya mendorong partisipasi masyarakat, menggerakkan masyarakat desa dalam memanfaatkan potensi desa menjadi bernilai ekonomis; meningkatkan pemerintah desa yang sesuai dengan prinsip *good governance*, membangun ekonomi masyarakat dan desa, serta meningkatkan peran masyarakat.

Kabupaten Semarang terdapat badan yang fokus pada perkembangan usaha, salah satunya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang terbagi menjadi Badan Usaha Milik Desa Bersama dan Badan Usaha Milik Desa yang terdapat dalam Laporan Keuangan BUMDes Bersama Kabupaten Semarang Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang (2019).

Dari laporan keuangan BUMDes Kabupaten Semarang tahun 2019 terdapat 16 BUMDes diantaranya 15 BUMDes dan 1 BUMDes Bersama. Selain itu, terdapat 3 (tiga) BUMDes yang memiliki angka terendah dari indikator angka kesehatan UPK, kepatuhan, dan kinerja, yakni BUMDes “Bkad Suruh” Kec. Suruh, BUMDes “Al Auna” Kec. Bancak, dan BUMDes “Mitra Sejahtera” Kec. Sumowono.

Pada tahun 2020 ini terjadi pandemi COVID-19 yang secara otomatis mengakibatkan segala aspek kehidupan terdampak terutama aspek ekonomi. Hal ini berdampak pada BUMDes yang memiliki usaha guna meningkatkan perekonomian desa. Dalam skripsi Ulya (2020) bahwa BUMDes “Bkad Suruh” Kec. Suruh memiliki usaha Koperasi, Pengadaan Sembako/BNPT, Persewaan Alsinta/Molen,

Kredit Barang dan BPSPAM/PAMSIMAS yang masih terus berjalan walaupun pandemi dan terdapat publikasi dari (UNGARANNEWS.COM, 2020) bahwa BUMDes “Al Auna” Kec. Bancak memiliki usaha Pengelolaan Air Minum Pamsimas, Persewaan Traktor, Pinjaman, toko sembako yang masih berjalan, sedangkan BUMDes “Mitra Sejahtera” Desa Mendongan Kecamatan Sumowono memiliki usaha toserba, simpan pinjam, dan pengelolaan sampah.

Dalam publikasi (Sigit Adrianto/Jawa Pos Radar Semarang, 2017) bahwa Bapak Ghozali selaku sekretaris desa bahwa pengelolaan sampah ini masih perlu adanya partisipasi masyarakat, pendampingan dari dinas terkait, dan pendanaan. Selain itu, BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan terdampak pandemi COVID-19, usaha toserba BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan yang dibuat dan mendapat bantuan dari salah satu *stakeholder* yang membantu usahanya namun tidak memperpanjang kontrak, seperti Tokopedia.

Hal ini menggiring pemikiran penulis bahwa permasalahan dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan Kecamatan Sumowono menjadi menarik untuk dikaji untuk mengetahui bagaimana peran *stakeholders* dan *stakeholders*

*mapping* dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan Kecamatan Sumowono.

## **B. Perumusan Masalah**

1. Bagaimana analisis peran *stakeholders* dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Kecamatan Sumowono, Kabupaten Semarang?
2. Bagaimana *stakeholders mapping* dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Kecamatan Sumowono, Kabupaten Semarang?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan menganalisis peran *stakeholders* dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Kecamatan Sumowono, Kabupaten Semarang.
2. Mengetahui dan menganalisis *stakeholders mapping* dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Kecamatan Sumowono, Kabupaten Semarang.

## **D. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis deskriptif dan berlokasi di Desa Mendongan, Kecamatan Sumowono. Subjek penelitian

antara lain: Kepala Desa Mendongan, Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang, Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah, dan Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang, dan Masyarakat Desa Mendongan. Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara terstruktur, observasi terstruktur, dan studi dokumen. Penelitian ini melakukan pengujian validitas data menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi teknik.

## **E. Tinjauan Pustaka**

### **1. Administrasi Publik**

Menurut Chandler dan Plano dalam T. Keban (2004:3), administrasi publik adalah suatu proses dalam mengelola sumber daya dan dilakukan pengorganisasian dan pengkoordinasiann terhadap publik untuk diformulasikan, diimplementasikan, dan dikelolanya keputusan yang ada pada kebijakan publik.

Menurut Nigro & Nigro dalam (T. Keban, 2004:5), administrasi publik merupakan suatu kerjasama kolektif dalam lingkungan publik, termasuk di bidang yudikatif, legislatif dan administratif. Ini

memainkan peran penting dalam merumuskan kebijakan publik, sehingga proses politik sangat berbeda dengan administrasi swasta, tetapi memiliki koneksi dengan kelompok swasta dan individu untuk memberikan layanan kepada masyarakat.

Menurut definisi David H. Rosenbloom dalam (T. Keban, 2004:6), administrasi publik mengacu pada penggunaan teori dan prosedur manajemen, politik dan hukum untuk merealisasikan tugas pemerintah di bidang legislatif, administratif dan yudikatif untuk mengatur dan menyediakan layanan

## **2. Kebijakan Publik**

Menurut David Easton dalam Dye dalam (Subarsono, 2005:3), dari sudut pandang David Easton, ketika pemerintah membuat kebijakan publik, pemerintah memberikan nilai kepada masyarakat karena setiap kebijakan mengandung seperangkat nilai. Menurut Harold Laswell dan Abraham Kaplan dalam (Subarsono, 2005:3), kebijakan harus memiliki tujuan dan nilai dalam setiap praktik yang bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Wall (Tangkilisan) yang dikutip dalam (Taufiqurokhman, 2014:4) bahwa kebijakan publik adalah sejumlah kegiatan pemerintah yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah sosial secara

langsung atau melalui lembaga yang mempengaruhi kehidupan masyarakat, dan menurut Chandler dan Plano dalam (T. Keban, 2004:60) terdapat pernyataan bahwa kebijakan publik adalah menggunakan sumber daya yang ada untuk menyelesaikan masalah publik atau pemerintah.

Menurut Thomas R Dye yang dikutip oleh Islamabad dalam (Wismayanti, 2016) kebijakan publik diartikan sebagai segala sesuatu yang dipilih atau tidak dilakukan oleh pemerintah. Definisi tersebut menegaskan bahwa kebijakan publik merupakan perwujudan dari "tindakan", bukan sekadar ungkapan keinginan pemerintah atau pejabat publik.

## **3. Tahap Kebijakan Publik**

Tahapan kebijakan publik yang dikemukakan oleh William Dunn dalam (Winarno, 2012:36-37) terdiri atas :

### **a. Tahap penyusunan agenda**

Para aktor yang terkait dan terpilih membahas masalah-masalah dalam agenda publik. Sebelumnya, isu-isu yang ada dipilih sebelum masuk dalam agenda kebijakan, kemudian diputuskan oleh pengambil keputusan. Pada tahap ini masih ada beberapa masalah yang

ditunda, dibahas dan tidak dibahas sama sekali.

b. Tahap formulasi kebijakan

Dalam merumuskan kebijakan, pelaku akan memilih alternatif atau pilihan kebijakan dan merumuskan kebijakan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Setelah itu, para aktor akan mengikuti kompetisi dan mencoba menghasilkan suatu kebijakan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

c. Tahap adopsi kebijakan

Alternatif atau pilihan kebijakan yang diputuskan oleh para pelaku kebijakan akan dipilih sebagai alternatif terbaik dan diadopsi dengan dorongan dari berbagai instansi, lembaga dan pelaku terkait lainnya.

d. Tahap implementasi kebijakan

Setelah alternatif atau pilihan-pilihan yang dipilih dan diadopsi. Kemudian dilaksanakan dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada semaksimal mungkin. Dalam pelaksanaan kebijakan akan banyak kepentingan yang terlibat dan kebijakan pun ada yang di dukung dan tidak didukung oleh implementor.

e. Tahap evaluasi kebijakan

Pada tahap ini, kebijakan yang diterapkan akan dievaluasi atau dievaluasi untuk memahami sejauh mana kebijakan yang

dirumuskan mencapai efek yang diinginkan (yaitu mengatasi permasalahan yang dihadapi masyarakat).

Dapat disimpulkan bahwa tahapan kebijakan publik yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua tahap kebijakan. Karena peran *stakeholders* ada dalam proses kebijakan di semua tahap kebijakan.

#### 4. Jejaring Kebijakan

Menurut Dubini dan Aldrich dalam Faidal dalam Anggara (2014:195) digunakan untuk mengetahui hubungan antara individu satu dengan lainnya, antar kelompok satu dengan kelompok lainnya, dan antar organisasi.

Menurut (Suwitri, 2007) dalam bukunya menekankan bahwa jejaring kebijakan berbeda dengan partisipasi. Jejaring kebijakan tidak hanya membutuhkan partisipasi dan partisipasi partisipan sebagai partisipan, tetapi juga membutuhkan partisipan atau hubungan timbal balik antar partisipan dalam kerangka good governance yang terdiri atas pemerintah, swasta, dan masyarakat.

#### 5. Peran Stakeholder

Menurut Munawaroh dalam Murib (2021:44) berpendapat bahwa *stakeholder* merupakan aktor yang menerima dan

memberikan pengaruh, serta mempunyai kepentingan dalam suatu program / kebijakan yang keahliannya mampu memberikan pengaruh. Menurut Maryono et al. dalam (Yosevita, 2015:25-26) bahwa *stakeholder* dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. *Stakeholder* primer merupakan *stakeholder* yang menerima dampak dari suatu kebijakan / program dan mempunyai kepentingan langsung dalam kebijakan / program terkait.
2. *Stakeholder* kunci merupakan *stakeholder* yang mempunyai kewenangan dalam mengambil keputusan secara legal.
3. *Stakeholder* sekunder / pendukung merupakan pemangku kepentingan yang memberikan fasilitas dalam mengembangkan kebijakan / program dan dapat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan.

Menurut Nugroho (2014) peran *stakeholders* diklasifikasikan menjadi 5 (lima), diantaranya :

1. *Policy creator*, yakni aktor yang memiliki peran mengambil dan menentukan keputusan dalam kebijakan / program.
2. Koordinator, yakni aktor yang memiliki peran melakukan koordinasi antara

*stakeholder* satu dengan aktor lain yang berkaitan dalam proses kebijakan / program.

3. Fasilitator, yakni *stakeholder* yang memiliki peran dalam memberikan fasilitas dan memberikan kecukupan kebutuhan kelompok yang menjadi sasaran.
4. Implementor, yakni *stakeholder* yang memiliki peran melaksanakan kebijakan / program yang termasuk kelompok sasaran di dalamnya.
5. Akselerator, yakni *stakeholder* yang memiliki peran untuk melakukan mempercepat dan pemberi kontribusi supaya suatu kebijakan / program terlaksana tepat sasaran dan lebih cepat tercapainya.

## **6. Teknik Stakeholders Mapping**

### **Teknik Value Orientation Mapping**

Model ini dibuat oleh *The Victorian Department of Primary Industries* pada tahun 2007 (Kennon dalam Modul Pelatihan Analisis Kebijakan Lembaga Administrasi Publik, 2015). Menurut Kennon terbagi empat langkah yang terdiri atas :

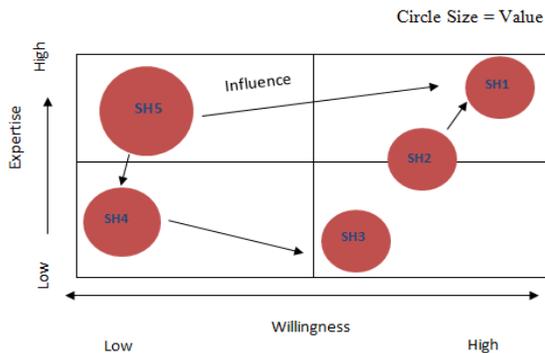
- a. Identifikasi: pendataan kelompok, organisasi, dan orang yang relevan.
- b. Analisis: mengetahui sudut pandang dan ketertarikan pemangku kepentingan.

### Stakeholder Mapping-Analysis

Stakeholder	Expertise		Willingness	Value	
	Contribution	Legitimacy	Willingness to Engage	Influence	Necessity of Involvement
A	High	High	High	Low	Low
B	Medium	Medium	High	Medium	Medium

#### c. Pemetaan

Pemetaan aktor menggunakan *Value*



- d. Tetapkan prioritas: tentukan skala relevansi pemangku kepentingan dan identifikasi masalah.

### 7. Pengelolaan BUMDes

Menurut Nugroho (2003:119) mengemukakan bahwa pengelolaan merupakan berasal dari kata kelola dan mengacu pada pengurusan dan penanganan akan sesuatu guna mencapai tujuan yang telah ditentukan yang ingin dicapai, sedangkan Terry (2006) menyatakan bahwa pengelolaan merupakan proses dibeda-

bedakan sesuai prinsip manajemen dengan menggunakan ilmu yang ada guna menggapai tujuan yang telah ada sebelumnya untuk dicapai.

Adapula dari (Ibnu, 2008) pengelolaan adalah suatu cara atau proses mengelola dan digunakan untuk melakukan perumusan kebijakan dan tujuan yang telah ditetapkan suatu lembaga dan memberi pengawasan kepada pelaksana suatu kebijakan dan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) (2007) pengelolaan Badan Usaha Milik Desa perlu dilaksanakan dengan mengacu pada beberapa prinsip Badan Usaha Milik Desa, diantaranya:

#### 1. Kooperasi

Adanya kerjasama yang baik dari semua komponen yang terlibat agar dapat mengembangkan demi keberlanjutan suatu usaha.

#### 2. Partisipasi

Para aktor yang terlibat dalam suatu kebijakan perlu memberikan dukungan dan kontribusi yang mampu mendorong kemajuan usaha BUMDes terutama adanya dukungan dari masyarakat dan peran pemerintah.

### 3. Emansipatif

Para aktor yang terlibat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa harus diperlakukan adil tanpa memandang suku, ras, agama, dan lain-lain.

### 4. Transparan

Lembaga ekonomi yang ada di desa terutama Badan Usaha Milik Desa harus menerapkan nilai kejujuran dan keterbukaan.

### 5. Akuntabel

Segala aktivitas yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan, seperti didirikan dan dikelolanya Badan Usaha Milik Desa yang merupakan bukti bahwa adanya pembangunan pada aspek ekonomi yang dilakukan secara akuntabel.

### 6. *Sustainable*

Kegiatan usaha harus dapat berkelanjutan yang dapat dilakukan oleh masyarakat dalam Badan Usaha Milik Desa.

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (2006) terdapat Pedoman Umum *Good Corporate Governance* (GCG) Indonesia yang dapat digunakan dalam pengelolaan BUMDes sebagai berikut:

#### 1. Transparansi (*Transparency*)

Lembaga atau organisasi harus memiliki inisiatif untuk memberi tahu permasalahan baik dari peraturan perundang-undangan juga untuk pengambilan keputusan dengan yang bersangkutan.

#### 2. Akuntabilitas (*accountability*)

Lembaga atau organisasi dapat mempertanggungjawabkan setiap hal yang dilakukan dengan menerapkan keterbukaan baik kegiatannya maupun peran *stakeholders* yang terlibat guna menciptakan kualitas kinerja yang berkelanjutan.

#### 3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Lembaga atau organisasi harus taat akan undang-undang dan melakukan pelaksanaan akan tanggung jawab kepada publik

#### 4. Independensi (*Independency*)

Lembaga atau organisasi perlu adanya kemandirian, tidak didominasi dari pihak manapun, dan tidak terintervensi oleh pihak lain.

#### 5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Lembaga atau organisasi perlu memperhatikan kepentingan *stakeholder* satu dengan *stakeholder* lainnya.

## **F. Hasil dan Pembahasan**

### **1. Peran *Stakeholders* Dalam Pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Kecamatan Sumowono, Kabupaten Semarang**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori pengelompokan *stakeholders* yang dikemukakan oleh Maryono (2005) dalam (Yosevita, 2015:25-26) dan peran *stakeholders* yang dikemukakan oleh Nugroho (2014), serta prinsip-prinsip dalam pengelolaan BUMDes yang tertera dalam Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dan Badan Usaha Milik Desa Bersama dan Pedoman Umum Good Corporate Governance (GCG) Indonesia (2006) menurut Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) (2007).

Pengelompokan *stakeholders* dibagi menjadi 3 (tiga) *stakeholders*, diantaranya *stakeholders* primer, yakni Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Masyarakat Desa Mendongan, dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang; *stakeholders* kunci, yakni Kepala Desa Mendongan; dan

*stakeholders* sekunder / pendukung, yakni Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang, Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah, dan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang.

Pengelompokan *stakeholders* berdasarkan peran terbagi menjadi 4 (empat), diantaranya *policy creator*, yakni Kepala Desa Mendongan; koordinator, yakni Kepala Desa Mendongan dan Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan; fasilitator, yakni Kepala Desa Mendongan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang, Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang, dan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang; dan implementor, yakni Kepala Desa Mendongan, Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang, dan Masyarakat Desa Mendongan.

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan yang peneliti gunakan, diantaranya prinsip koperasi yang terdapat kerjasama *stakeholders* kurang efektif dikarenakan hanya terdapat kerjasama *stakeholders* primer saja, pengaduan dan penyelesaian

konflik / masalah dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan sudah baik dan terdapat beberapa cara, serta pelaksanaan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan dapat dikatakan sudah baik. Setiap *stakeholders* melaksanakan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat sesuai dengan keahlian dan tugasnya masing-masing namun masih mengalami kendala yang mana kebutuhan masyarakat Desa Mendongan masih belum terpenuhi dan belum tergeraknya masyarakat untuk terlibat; partisipasi, independensi (*independency*), dan kewajaran dan kesetaraan (*fairness*).

## **2. Stakeholders Mapping Dalam Pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Kecamatan Sumowono, Kabupaten Semarang**

Pada penelitian mengenai *stakeholder mapping* dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, peneliti menggunakan teori *The Victorian Department of Primary Industries. Stakeholders mapping* memiliki 4 (empat) langkah, yakni identifikasi, analisis,

melakukan pemetaan, dan menentukan prioritas.

1. Identifikasi *stakeholders* untuk mengetahui *stakeholders* yang masih aktif dan pernah terlibat, diantaranya Pemerintah Desa Mendongan, Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, masyarakat Desa Mendongan beserta staf, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang, Pemerintah Kota Semarang dan Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang, Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Semarang, Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Kecamatan Sumowono, dan Tokopedia.
2. Analisis dengan 5 (lima) kriteria, yakni kontribusi (*value*) hanya ada dari Kepala Desa Mendongan, Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, serta Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang berupa dana dan masyarakat yang mulai merasa memiliki tanggungjawab, legitimasi berupa pengesahan undang-undang dan penerimaan dari masyarakat, kemauan

*stakeholders* untuk terlibat sudah mempengaruhi keberjalanan setiap unit yang ada di BUMDes, pengaruh *stakeholders* yang mendorong partisipasi *stakeholders* terlibat, dan derajat keperluan *stakeholders* untuk terlibat yang masih sangat dibutuhkan baik mendorong pengelolaan BUMDes dan partisipasi *stakeholders* lain.

3. Pemetaan berdasarkan 5 (lima) kriteria dalam langkah analisis bahwa Kepala Desa Mendongan yang paling banyak dipengaruhi oleh *stakeholders* lainnya karena menjadi *stakeholder* utama yang mengelola BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan.
4. Menentukan isu, yakni isu prioritas, diantaranya kurangnya peran *stakeholders* lain dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, diantaranya partisipasi masyarakat Desa Mendongan, Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang, pengusaha, dan swasta, serta kemandirian BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, dan isu yang sering disampaikan, yakni kurangnya partisipasi masyarakat Desa Mendongan untuk terlibat langsung dalam kegiatan usaha terutama pengelolaan sampah

menjadi barang ekonomis di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan.

## **G. PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Identifikasi *stakeholders* dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan diklasifikasikan menjadi 3 (tiga), diantaranya :

1. *Stakeholder* primer, yakni Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan sebagai penasihat BUMDes dan Kasi. Ekonomi Desa Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang yang memiliki tugas memberikan pelatihan, sosialisasi, melakukan monitoring, dan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan dalam membangun perekonomian desa, serta mendorong partisipasi masyarakat, dan Masyarakat Desa Mendongan yang menerima dampak langsung dari adanya BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan
2. *Stakeholder* kunci, yakni Kepala Desa Mendongan sebagai komisaris dan penasihat BUMDes yang memiliki tugas, yakni memberikan nasihat kepada pelaksana operasional, memberikan saran dan pendapat, mengendalikan

pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan terutama menetapkan kebijakan pengembangan kegiatan usaha BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan.

3. *Stakeholder* sekunder / pendukung, yakni Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang yang memiliki kepedulian dengan memberikan modal masing-masing 50 juta dan 40 juta walaupun tidak memiliki kepentingan langsung.

*Stakeholders* berdasarkan peran diklasifikasikan menjadi 4 (empat), diantaranya :

1. *Policy creator*, yakni Kepala Desa Mendongan selaku penasihat BUMDes dan komisaris yang memiliki tugas menetapkan kebijakan, memberikan saran dan pendapat dalam mengembangkan kegiatan di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan yang sudah baik.
2. Koordinator, yakni Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan yang bertanggungjawab kepada Kepala Desa Mendongan atas pengelolaan kegiatan usaha BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan dan

menghubungkan antar *stakeholders* terkait dengan bantuan Kepala Desa Mendongan yang mana BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan masih bergantung kepada Pemerintah Desa sehingga dibantu oleh Kepala Desa Mendongan walaupun hal ini menyalahi Peraturan Daerah yang mana BUMDes terpisah dengan pemerintah desa.

3. Fasilitator, yakni Kepala Desa Mendongan yang mana dana dari APBDes yang disisihkan untuk pengembangan kegiatan usaha BUMDes, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang yang memiliki tugas untuk memberikan pelatihan, sosialisasi, memonitoring dan mengevaluasi setiap kegiatan usaha BUMDes, Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang yang memberikan modal awal yang disalurkan melalui APBDes masing-masing 50 juta dan 40 juta, dan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang memberikan sosialisasi dan tempat sampah terkait usaha pengelolaan sampah walaupun hanya sekali dan tidak berlanjut; serta
4. Implementor, yakni Kepala Desa Mendongan yang memiliki tugas untuk

mengendalikan pelaksanaan pengelolaan BUMDes dan memberikan saran serta pendapat jika ada permasalahan, Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan yang bertanggung jawab atas pengelolaan kegiatan usaha BUMDes kepada Kepala Desa Mendongan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang yang memberikan sosialisasi, pelatihan, monitoring, serta evaluasi kegiatan BUMDes, dan Masyarakat Desa Mendongan yang terlibat langsung dalam pengelolaan sampah menjadi barang ekonomis dan pupuk namun belum terlibat secara efektif dalam pengelolaan sampah.

Terdapat 4 (empat) prinsip pengelolaan yang digunakan dalam Pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, diantaranya :

1. Prinsip kooperasi terdapat kerjasama yang kurang efektif karena terdapat *stakeholder* terkait yang belum terlibat dan pelaksanaan tanggung jawab terhadap masyarakat yang masih terkendala karena kurang melibatkan secara efektif dalam pengelolaan kegiatan usaha walaupun dalam

menyelesaikan permasalahan sudah dilakukan dengan baik dengan berbagai cara;

2. Prinsip partisipasi yang terdapat kontribusi dari *stakeholders* yang kurang karena kekurangan bantuan dari *stakeholder* terkait, seperti Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang dan peran serta aksi masyarakat masih kurang karena kurangnya kesadaran untuk terlibat namun masih terus diusahakan yang mana masyarakat sudah mulai termotivasi dan merasa memiliki tanggung jawab untuk mengelola BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan dengan ikut usaha pengelolaan sampah walaupun baru sebagian masyarakat;
3. Prinsip independensi (*independency*) terdapat dominasi dan pengaruh kepentingan *stakeholders* tidak diizinkan dikhawatirkan adanya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang akan menghambat pengelolaan BUMDes dan terdapat kesesuaian dengan fungsi dan tugas *stakeholders* dalam peraturan yang berlaku walaupun BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan; serta

4. Prinsip kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) terkait keterbukaan *stakeholders* dalam memberi informasi dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan sangat transparan terkait informasi mengenai BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan namun perihal kesetaraan antar *stakeholders* dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera masih kurang memperhatikan kepentingan *stakeholder* satu dengan yang lainnya justru terkesan mengurus kepentingan masing-masing.

#### **Stakeholders Mapping dalam Pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan**

*Stakeholders mapping* dilakukan melalui 4 (empat) langkah, diantaranya :

1. Identifikasi *stakeholders* untuk mengetahui *stakeholders* yang masih aktif dan pernah terlibat;
2. Analisis dengan 5 (lima) kriteria, yakni kontribusi (*value*) *stakeholders* yang masih kurang terlibat dari *stakeholder* terkait, sedangkan legitimasi, kemauan *stakeholders* untuk terlibat, pengaruh, dan derajat keperluan *stakeholders* untuk terlibat sudah cukup baik.

3. Pemetaan berdasarkan 5 (lima) kriteria dalam langkah analisis bahwa Kepala Desa Mendongan yang paling banyak dipengaruhi oleh *stakeholders* lainnya karena menjadi *stakeholder* utama yang mengelola BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan.
4. Menentukan isu, yakni isu prioritas, diantaranya kurangnya peran *stakeholders* lain dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, dan isu yang sering disampaikan, yakni kurangnya partisipasi masyarakat Desa Mendongan untuk terlibat langsung dalam kegiatan usaha terutama pengelolaan sampah menjadi barang ekonomis di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan.

#### **Saran**

Berdasarkan penelitian mengenai peran *stakeholders* dalam pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, Kecamatan Sumowono, Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah ini, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Memaksimalkan peran *stakeholders* yang masih terlibat aktif dalam

- pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan terkait kerjasama stakeholders, pelaksanaan tanggung jawab kepada masyarakat, kontribusi dan peran aksi masyarakat, memperhatikan *stakeholders* satu sama lain, serta mendorong *stakeholders* lain yang dibutuhkan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan, seperti Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang untuk memberikan pelatihan bagi unit pengelolaan sampah, pihak swasta, seperti Tokopedia untuk mempromosikan barang di toserba, Kecamatan Sumowono, Badan Kerjasama Antar Daerah (BKAD), Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan pengusaha.
2. *Stakeholders mapping* dapat dijadikan rekomendasi bagi Kepala Desa Mendongan dan Manager / Kepala BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan menjadi bahan untuk menjadi referensi mendorong peran stakeholders baik yang masih terlibat maupun yang perlu terlibat. Adapun berguna untuk Badan Permusyawaratan Desa (BPD) yang menjadi pengawas dan Dinas

Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang yang memiliki tugas memonitoring dan evaluasi pengelolaan BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan.

3. Melakukan penguatan kelembagaan agar BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan dapat mandiri dan tidak bergantung kepada Pemerintah Desa Mendongan sehingga tidak menyalahi Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dan Badan Usaha Milik Desa Bersama pasal 9.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP). (2007). *Buku Panduan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Irhamyiah, F. (2019). Sustainable Development Goals (SDGs) dan Dampaknya Bagi Ketahanan Nasional Dampaknya Bagi Ketahanan Nasional. *Jurnal Kajian LEMHANNAS RI*, 45–54.

Laporan Hasil Rekapitan Open Data

- BUMDes Provinsi Jawa Tengah Tahun 2016-2019 Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Jawa Tengah. (n.d.). *Laporan Hasil Rekapitan Open Data BUMDes Provinsi Jawa Tengah Tahun 2016-2019*.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, Pub. L. No. 4 (2015).
- Modul Pelatihan Analisis Kebijakan Lembaga Administrasi Publik. (2015). Modul Pelatihan Analisis Kebijakan. *Pusaka Lembaga Administrasi Negara RI*, 11,12,15,54,186, 187,188.
- Nugroho, R. (2014). *Publik Policy*. PT. Elex Media Komputindo.
- PERATURAN DAERAH KABUPATEN SEMARANG NOMOR 17 TAHUN 2016 TENTANG PENDIRIAN DAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA DAN BADAN USAHA MILIK DESA BERSAMA, (2016).
- PERATURAN DAERAH KABUPATEN SEMARANG NOMOR 7 TAHUN 2012 TENTANG PEDOMAN TATA CARA PEMBENTUKAN DAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA, Pub. L. No. 7.
- Safitri, F. A., Susilowati, E., & Mahmudah, S. (2016). Tinjauan Yuridis Terhadap Pengelolaan Dan Pertanggungjawaban Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) yang Belum Berbadan Hukum (Studi Di Kabupaten Semarang). *Diponegoro Law Review*, 5(2), 1–17. <http://www.ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dlr/>
- TINJAUAN
- Sigit Adrianto/Jawa Pos Radar Semarang. (2017). Kelola Sampah Jadi Bermanfaat. *JAWA POS RADAR SEMARANG*. <https://radarsemarang.com/2017/12/10/124731/kelola-sampah-jadi-bermanfaat/>
- T. Keban, Y. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, dan Isu* (3rd ed.). Gava Media. <http://scholar.google.com/scholar?cluster=18362607087458713024&hl=en&oi=scholar>
- Ulya, N. H. (2020). PERAN KEPALA DESA DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA

(BUMDes) SEBAGAI UPAYA  
KESEJAHTERAAN MASYARAKAT  
DESA SUKOREJO KECAMATAN  
SURUH KABUPATEN SEMARANG.  
In *Malaysian Palm Oil Council*  
(MPOC) (Vol. 21, Issue 1).  
[http://mpoc.org.my/malaysian-palm-  
oil-industry/](http://mpoc.org.my/malaysian-palm-oil-industry/)

UNGARANNEWS.COM. (2020). *Pelatihan  
Tentang Bumdes di Boto Bancak:  
Optimalkan Perekonomian Desa.*  
[https://ungarannews.com/2020/12/16/p  
elatihan-tentang-bumdes-di-boto-  
bancak-optimalkan-perekonomian-  
desa/](https://ungarannews.com/2020/12/16/pelatihan-tentang-bumdes-di-boto-bancak-optimalkan-perekonomian-desa/)

Winarno, B. (2012). *Kebijakan Publik :  
teori, proses, dan studi kasus.*

Yosevita, L. (2015). Implementasi Peran  
Stake Holder dalam Pengembangan  
Ekowisata di Taman Nasional  
Manusela (TNM) di Kabupaten Maluku  
Tengah. *Jurnal Agroforestri*, X(1), 21–  
30.

