

**Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Upaya  
Pengelolaan Potensi Desa (Studi Kasus Bumdes Margo Sejahtera Desa  
Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati)**



Alya Fajriyati, Augustin Rina Herawati, Dyah Hariani

**Departemen Administrasi Publik**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**  
Jl. Prof. H. Soedarto, S. H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1269  
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405  
Laman: <http://fisip.undip.sc.id> Email: [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

**ABSTRACT**

*The Village Owned Enterprise Program (BUMDes) is one of the government programs that aims to improve the village economy and the welfare of rural communities by utilizing village assets and potential. This study discusses the implementation of Village Owned Enterprises (BUMDes) in an effort to manage village potential in Margomulyo Village, Juwana District, Pati Regency. This study aims (a) to analyze the implementation of the Village Owned Enterprise (BUMDes) program in Margomulyo Village, Juwana District, Pati Regency in an effort to manage village potential; (b) to analyze the obstacles in implementing the Village Owned Enterprise (BUMDes) program in an effort to manage village potential in Margomulyo Village, Juwana District, Pati Regency. The research method used is descriptive qualitative with data collection techniques from interviews, observations and documentation. In addition, researchers try to describe the phenomenon of research in depth using primary and secondary data. The theory used is the implementation theory of Van Horn and Van Meter. The results of this study are the implementation of the BUMDes program in the village of Margomulyo in an effort to manage village potential has not been implemented properly. This is evidenced by the fact that the BUMDes business unit has not been able to have an impact in increasing Village Original Income (PAD). The inhibiting factor for the implementation of the BUMDes program in Margomulyo village is the lack of readiness of the village government and BUMDes managers because the formation of BUMDes Margomulyo is not based on the needs of the village community, but there is a little coercion from the district government. With all the limitations, BUMDes Margomulyo has not been able to establish a business unit by exploiting the potential of the village and is only able to establish one business unit, namely the sale of bottled drinking water. The quality of human resources that are still standard plus the minimal amount of capital has not been able to develop the BUMDes business unit. In addition, the lack of socialization to the community has resulted in the BUMDes program in Margomulyo village not getting support from the community. So that the implementation of the BUMDes program in Margomulyo village was not carried out properly.*

**Keywords:** Program implementation, BUMDes, Village potential

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Badan Usaha Milik Desa atau sering dikenal dengan sebutan BUMDES merupakan sebuah program pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa sesuai dengan namanya yaitu badan usaha milik desa. Berdirinya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dilandasi oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa” dan tercantum juga dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 71 Tahun 2005 tentang Desa.

Pada awalnya program BUMDes diatur dalam pasal 108 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang berbunyi “Desa dapat memiliki badan usaha sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. Kemudian dalam pasal 213 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang berbunyi :

1. Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.
2. Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat 1 berpedoman pada peraturan perundang-undangan.
3. Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dapat melakukan pinjaman sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Peraturan ini memberikan kesempatan bagi desa untuk menggali serta mengelola dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh desa. Didirikannya

BUMDes dimaksudkan sebagai upaya dalam bentuk pengembangan potensi desa serta menampung kegiatan yang ada di desa khususnya dalam bidang perekonomian Desa serta pelayanan umum.

Upaya dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat adalah berkenaan dengan pemberdayaan kemampuan dari desa untuk mengelola potensi yang dimilikinya. Adanya bumdes didirikan untuk meratakan pembangunan serta pertumbuhan perekonomian desa. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 tahun 2005 tentang Desa pasal 78 menyatakan bahwa “dalam meningkatkan perekonomian masyarakat desa pemerintah desa dapat mendirikan badan usaha milik desa selayaknya dibentuk sesuai potensi masyarakat desa”. Kemudian pasal 78 Peraturan pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 juga menegaskan bahwa yang dimaksud dengan kebutuhan dan potensi desa adalah :

1. Kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok.
2. Tersedia sumber daya yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa dan terdapat permintaan pasar.
3. Tersedia sumber daya manusia yang mampu mengolah badan usaha sebagai alat penggerak perekonomian.
4. Adanya unit-unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi.

Wilayah perdesaan biasanya memiliki potensi desa yang melimpah, terutama pada sumber daya alam. Namun sangat disayangkan karena kualitas sumber daya manusia dalam mengolah atau

mengelolanya masih minim selain itu fasilitas maupun sarana prasarana untuk menunjang pengelolaan potensi tersebut juga masih terbatas. Oleh karena itu, melalui program BUMDes sebagai suatu wadah yang mampu menampung hasil seluruh aktivitas perekonomian masyarakat dapat dimanfaatkan sebagai sarana dalam pengelolaan potensi desa tersebut.

Kabupaten Pati adalah salah satu kabupaten di provinsi Jawa Tengah sebagai salah satu daerah otonom yang memiliki potensi daerah yang cukup baik untuk dikembangkan. Kabupaten Pati memiliki luas wilayah kurang lebih 150.368 Ha yang terletak diantara  $6^{\circ}25'$  –  $7^{\circ}00'$  lintang selatan dan diantara  $100^{\circ}50'$  –  $111^{\circ}15'$  bujur timur. Kabupaten Pati terdiri dari 21 Kecamatan 5 kelurahan dan 401 desa.

Kabupaten Pati memiliki potensi yang beragam, mulai dari sector pertanian, perkebunan, perikanan, industri dan perdagangan. Dilihat dari potensi yang terdapat di Kabupaten Pati pemerintah Kabupaten Pati berusaha untuk mengembangkan potensi masing-masing desa yang ada di Kabupaten Pati yang kemudian didukung dengan peningkatan sumber daya manusianya. Salah satu upaya dalam pengembangan potensi desa masing-masing yang ada di Kabupaten Pati adalah melalui pembentukan BUMDes.

Implementasi program BUMDes yang dilakukan secara efektif dan efisien tentunya memerlukan pengelolaan potensi desa yang baik dan berpihak kepada masyarakat. Namun, sangat disayangkan karena program BUMDes di desa Margomulyo ini belum terlaksana secara

maksimal. Seperti yang terdapat dalam data klasifikasi BUMDes di Kecamatan Juwana diatas, bahwa BUMDes Margomulyo masih dalam klasifikasi dasar. Artinya implementasi program BUMDes ini belum dilaksanakan secara maksimal. Hal tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Yuliawati, 2017) yaitu adanya potensi desa yang belum dikelola, misalnya lahan pertanian yang belum dikelola secara optimal serta pemasaran hasil pertanian yang kurang menjangkau daerah luar. Selain itu, masih belum berfungsinya BUMDes contohnya masih kurangnya partisipasi masyarakat untuk bergabung dalam kepengurusan BUMDes Margomulyo, unit usaha yang dikembangkan adalah usaha air mineral dimana usaha tersebut tidak mengarah untuk memanfaatkan potensi yang ada. Faktor lainnya adalah anggaran yang dialokasikan untuk BUMDes masih minim sehingga tidak cukup untuk mengelola potensi desa.

Menurut keterangan ketua pengelola BUMDes, BUMDes Margo Sejahtera tahun 2020 sudah berjalan dibandingkan tahun – tahun sebelumnya yang tidak ada eksekusi sama sekali baik dari pemerintah desa maupun masyarakat setempat. Kurang optimalnya pelaksanaan program BUMDes dalam upaya pengelolaan potensi desa ini dipengaruhi oleh faktor terbatasnya pengetahuan masyarakat tentang program BUMDes serta sosialisasi dari pemerintah desa tentang BUMDes yang masih kurang, BUMDes ini bukan termasuk program prioritas dari desa, terbentur dengan peraturan yang mengharuskan anggaran diprioritaskan untuk penanganan COVID 19. Selain itu, sumber daya manusia yang

kurang berpartisipasi, hal ini disebabkan karena keberadaan BUMDes desa Margomulyo tidak jelas dan masyarakat banyak yang tidak mengetahui apakah BUMDes desa Margomulyo itu berjalan atau tidak. Hal tersebut mengakibatkan pengelolaan BUMDes dengan memanfaatkan potensi desa yang seharusnya memiliki dampak besar bagi kemajuan desa dan kesejahteraan masyarakatnya menjadi tidak mampu memberikan dampak apapun bagi desa.

Berdasarkan permasalahan diatas, dan pada saat observasi ditemukan masih banyaknya masalah yang mengindikasikan bahwa pelaksanaan BUMDes dalam upaya pengelolaan potensi desa di Desa Margomulyo ini. Maka dari itu, peneliti dalam hal ini tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa dalam upaya pengelolaan potensi desa (studi kasus BUMDes Margo Sejahtera desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati)”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan dibagian latar belakang diatas, penulis merumuskan masalah yang akan dikaji, yakni :

- a. Bagaimana implementasi program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya pengelolaan potensi desa di Desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati ?.
- b. Bagaimana hambatan dalam implementasi program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya pengelolaan potensi desa di Desa

Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati ?

## **C. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk menganalisis implementasi program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati dalam upaya pengelolaan potensi desa.
- b. Untuk menganalisis hambatan dalam implementasi program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya pengelolaan potensi desa yang ada di Desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati.

## **D. Kerangka Pemikiran Teoritis**

### **1. Administrasi Publik**

Menurut Harbani Pasolong (2010) administrasi publik adalah suatu kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas – tugas pemerintahan untuk memenuhi kebutuhan publik secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Dwight Waldo (1955) dalam buku *The Study of Public Administration* administrasi publik adalah manajemen yang dilakukan dalam suatu organisasi dari manusia – manusia dan peralatannya untuk mencapai tujuan pemerintah. Pengertian administrasi tersebut menerangkan bahwa manajemen dalam suatu organisasi terdiri dari beberapa manusia serta peralatannya seperti sarana dan prasarana, yaitu jumlah aktor yang terlibat, sifat tujuan yang ingin dicapai, tugas dan ruang lingkup yang akan dijalankan dan sifat kerja sama yang dapat dikembangkan dalam proses mencapai suatu tujuan pemerintah.

## 2. Paradigma Administrasi Publik

Paradigma menurut C. J. Ritzer, paradigma adalah pandangan mendasar para ilmuwan mengenai apa yang menjadi pokok permasalahan yang seharusnya dipelajari oleh satu cabang ilmu pengetahuan tertentu. Berkembangnya suatu disiplin ilmu dapat dilihat melalui paradigma yang selalu mengalami perkembangan sesuai dengan situasi dan kondisi saat ilmu tersebut digunakan. Robert T Golembiewski dalam Syafiie (1998) menjelaskan bahwa standar disiplin ilmu itu dilihat dari fokusnya dan locusnya. Fokus yang dimaksud yaitu apa yang dikaji dalam ilmu tersebut serta bagaimana menyelesaikan permasalahannya. Sedangkan locusnya adalah penentuan lokasi dari penerapan ilmu pengetahuan tersebut.

## 3. Kebijakan Publik

Dalam ilmu administrasi publik, hal yang akan dipelajari salah satunya adalah kebijakan. Menurut Woll sebagaimana dikutip Tangkilisan (2003:2) menyebutkan bahwa kebijakan publik ialah sejumlah aktivitas pemerintah untuk memecahkan masalah di masyarakat, baik secara langsung maupun melalui berbagai lembaga yang mempengaruhi kehidupan masyarakat.

Menurut Irfan Islami (1999), kebijaksanaan berasal dari kata “Wisdom” yang merupakan tindakan dengan pertimbangan yang jauh mendalam. Sedangkan kebijakan adalah suatu tindakan yang mencakup aturan yang ada pada suatu kebijaksanaan. M. Solly Lubis (2007) juga mengatakan bahwa Wisdom dalam artian kebijaksanaan atau kearifan merupakan sebuah pemikiran atau pertimbangan yang mendalam untuk dijadikan dasar atau landasan untuk perumusan kebijakan.

Kebijakan atau *policy* adalah seperangkat keputusan – keputusan yang diambil oleh pelaku politik dalam hal ini pemerintah untuk memilih tujuan dalam rangka untuk pencapaian tujuan (Akib, 2012).

## 4. Tahapan Kebijakan

Menurut Anderson (Widodo, 2021) ada lima langkah atau tahapan kebijakan yaitu (a) *agenda setting*, (b) *policy formulation*, (c) *policy adaptation*, (d) *policy implementation*, (e) *policy assessment / evaluation*. Sedangkan menurut Ripley (Widodo, 2021) ada empat tahapan kebijakan, yakni (a) *agenda setting*, (b) *formulation and legitimating of goal and programs*, (c) *program implementation, performance and impact*, (d) *decision about the future of the policy and program*.

## 5. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan adalah bagian terpenting dari tahap kebijakan. Implementasi dilakukan ketika sebuah kebijakan telah dirumuskan dan bertujuan jelas. Implementasi juga merupakan suatu rangkaian aktifitas yang memiliki tujuan untuk mewujudkan apa yang telah ditetapkan dalam sebuah kebijakan. Selain itu, implementasi kebijakan termasuk dalam tahap proses kebijakan, yang mana implementasi dilaksanakan ketika kebijakan telah dirumuskan dan memiliki tujuan yang jelas.

Adapun menurut Van Horn dan Van Meter (dalam Sulihani & Hayati, 2018) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam

kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

#### **6. Model Implementasi Kebijakan**

Menurut Wahab (dalam Nasution, 2019) model adalah representasi dari sesuatu yang lain, yang dirancang untuk tujuan tertentu. Artinya sebagai perwakilan dari suatu objek yang dilihat, di dengar, dirasakan, dan di sentuh oleh kulit sehingga memunculkan ide atau gagasan yang bisa diterima agar dapat diinformasikan kembali kepada orang lain yang mengetahui.

Adapun model implementasi menurut Van Horn dan Van Meter (dalam Nasution, 2019) berdasarkan dari suatu argument bahwa perbedaan yang terdapat dalam proses implementasi akan berpengaruh pada sifat kebijakan yang akan dilaksanakan. Selanjutnya, mereka akan menawarkan suatu pendekatan yang mencoba menghubungkan antara isu kebijakan dengan implementasi serta suatu model konseptual yang menghubungkan kebijakan dengan kinerja kebijakan.

Van Horn & Van Meter (dalam Nasution, 2019) mengemukakan bahwa terdapat enam variable atau faktor yang dapat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, diantaranya yaitu :

1. Standar dan sasaran kebijakan.
2. Sumber daya.
3. Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas.
4. Karakteristik agen pelaksana.
5. Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

6. ‘Disposisi implementor (sikap dari agen pelaksana).

#### **7. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Badan Usaha Milik Desa atau BUMDesa menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pasal 1 ayat 1 adalah badan hukum yang didirikan oleh Desa dan/atau hersarna desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan Investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan Masyarakat Desa.

Tujuan BUMDes sendiri pada umumnya adaah meningkatkan kesejahteraan dan kualitas masyarakat desa baik dalam bidang perekonomian, sosial dan lain sebagainya agar tidak terjadi kesenjangan antara desa dan kota. BUMDes dapat dikatakan berhasil apabila pengelola focus dalam melaksanakan tugas dan mampu mengelola dengan baik dan memanfaatkan asset desa dengan tepat.

#### **8. Pengertian Upaya Pengelolaan Potensi Desa**

Menurut Wahyu Baskoro (2005 : 902) Upaya adalah usaha atau syarat untuk menyampaikan sesuatu atau maksud (akal, ikhtiar). Menurut Torsina (1987 : 4) Upaya adalah kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Tim Penyusun Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa (1991 : 1109) mengartikan kata upaya adalah usaha akal ikhtiar (untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar ,dsb) menggunakan daya upaya. Sedangkan menurut Sriyanto (1994 : 7) upaya adalah usaha untuk mencapai sesuatu.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2016 Tentang Pengelolaan Aset Desa. Aset desa adalah barang yang dimiliki oleh desa yang berasal dari kekayaan atau milik desa, dibeli atau diperoleh atas beban anggaran pendapatan dan belanja desa atau APBD desa atau perolehan hak lainnya yang sah.

## **E. Kerangka Pemikiran**

### **1. Implementasi Kebijakan Program BUMDes**

Tahap implementasi kebijakan merupakan tahap penting dalam proses kebijakan. Implementasi kebijakan merupakan tolak ukur apakah kebijakan yang telah dirumuskan dapat mencapai tujuan yang diharapkan atau tidak. Seperti halnya program BUMDes yang telah dirumuskan dengan dasar memberantas kemiskinan dan meningkatkan perekonomian desa.

Adapun program BUMDes Margo Sejahtera dalam upaya pengelolaan potensi di Desa Margomulyo Kecamatan Juwana permasalahan yaitu: potensi desa tidak dikelola, kurangnya dukungan finansial dari pemerintah desa, BUMDes tidak memberikan dampak apapun bagi masyarakat, BUMDes tidak berkontribusi dalam peningkatan pendapatan desa. Dari permasalahan yang ada akan dilihat implementasi kebijakan pada program BUMDes di Desa Margomulyo Kecamatan Juwana dengan berdasarkan pendapat Van Horn & Van Meter (dalam Nasution, 2019) mengemukakan bahwa terdapat enam variabel atau faktor yang dapat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan yaitu:

1. Standar dan sasaran kebijakan.
2. Sumber daya
3. Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas.
4. Karakteristik agen pelaksana.
5. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik.
6. Disposisi implementor (sikap dari agen pelaksana).

Selain implementasi juga melihat faktor penghambat implementasi kebijakan program BUMDes Faktor Penghambat implementasi kebijakan program BUMDes Margomulyo

1. Kurangnya kesiapan dari pemerintah desa dan pengelola BUMDes.
2. Keterbatasan sumber daya.
3. Kurangnya keterbukaan dan transparansi kepada masyarakat.
4. Sarana prasarana dan fasilitas yang kurang memadai
5. Peraturan desa tentang BUMDes yang tidak ada kejelasan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Situs penelitian di desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati Provinsi Jawa Tengah. Sedangkan fokus dari penelitian ini adalah implementasi program BUMDes dalam upaya pengelolaan potensi desa, Subjek dalam penelitian ini adalah ketua pengurus BUMDes beserta anggota pengurus dan masyarakat desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati. Jenis data pada penelitian ini adalah primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara. Teknik analisis yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan data. Pengujian kebenaran data menggunakan metode triangulasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Implementasi Program BUMDes dalam Upaya Pengelolaan Potensi Desa**

#### **a. Tujuan Kebijakan**

Standar tujuan BUMDes yang dibentuk oleh pemerintah Margomulyo sudah sangat jelas yakni meningkatkan perekonomian desa, dalam hal ini meningkatkan pendapatan asli desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, pada implementasi BUMDes yang dibentuk pemerintah desa Margomulyo pada kenyataannya belum mampu memberikan dampak peningkatan pendapatan asli desa. Hal ini dikarenakan pembentukan BUMDes yang tidak mempersiapkan segala hal yang dibutuhkan. Proses implementasi program BUMDes di desa Margomulyo ini belum sesuai dengan tujuan dan harapan yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021.

#### **b. Mekanisme pembentukan**

Mekanisme pembentukan BUMDes berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 4 Tahun 2013 Tentang Tata Cara Pembentukan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa pasal 3 yakni “Pembentukan BUMDes sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa”. Dalam peraturan Bupati nomor 4 tahun 2013 tersebut telah dijelaskan bahwa pembentukan BUMDes ditetapkan dengan peraturan desa.

Pembentukan BUMDes desa Margomulyo ini tidak berpedoman dari peraturan Bupati Nomor 4 Tahun 2013. Sehingga dalam proses implementasi kebijakan BUMDes ini tidak sesuai dengan amanat dari Peraturan Bupati Nomor 4 Tahun 2013 yang mengakibatkan BUMDes

tidak memiliki ketetapan dan pedoman dalam proses pengelolaannya. Namun atas dasar arahan dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, pemerintah desa menggunakan pedoman dari peraturan Bupati yang sampai saat ini digunakan sebagai pedoman dalam mengelola BUMDes Margomulyo.

#### **c. Sumber daya manusia**

Dalam sebuah implementasi kebijakan, keberadaan sumber daya manusia sangat besar pengaruhnya. Karena manusia merupakan aktor dan pelaksana kebijakan tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia, kebijakan hanya menjadi tulisan tanpa eksekusi. BUMDes merupakan sebuah organisasi yang terpisah dari pemerintah desa. BUMDes Margomulyo telah dikelola selama dua tahun terakhir dengan jumlah anggota pengelola empat orang yakni ketua, bendahara, sekertaris dan ketua unit usaha.

Pengelola BUMDes hanya berjumlah empat orang saja, namun dengan jumlah yang begitu minim tersebut, pengelola BUMDes justru tidak merasa kekuarangan namun dinilai sudah sesuai kebutuhan. Dalam peraturan Bupati nomor 4 tahun 2013 pasal 9 ayat 3 juga dijelaskan bahwa “Jumlah Kepala Unit Usaha, sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b disesuaikan dengan kapasitas bidang usaha dan kondisi sosial masyarakat setempat.” Artinya, minimnya jumlah pengelola BUMDes harus disesuaikan dengan kebutuhan masing – masing BUMDes. Dalam hal ini, BUMDes Margomulyo hanya memiliki satu unit usaha. Artinya kepala unit usaha yang dibutuhkan hanya satu. Sesuai dengan amanat dari peraturan diatas, bahwa dengan jumlah pengelola disesuaikan dengan

kebutuhan, sedikit banyaknya jumlah pengelola tergantung dari unit usaha yang dimiliki. Jadi, tidak menjadi suatu hambatan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab satu sama lain asalkan kebutuhan sudah terpenuhi.

#### **d. Permodalan**

Sumber daya modal atau finansial ini sangat penting dan harus ada sehingga mampu mendukung proses pelaksanaan suatu kebijakan. Sesuai dengan amanat dari peraturan Bupati Nomor 4 tahun 2013 pasal 6 ayat 1 bahwa “Modal awal BUMDes berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa”..

Pemerintah desa menyiapkan dana dari APBDes dalam hal permodalan BUMDes Margomulyo. Hal ini membuktikan bahwa pemerintah desa telah melaksanakan peraturan Bupati Nomor 4 Tahun 2013 Tentang Tata Cara Dan Pengelolaan BUMDes. Hanya saja, jumlah yang diserahkan oleh pengelola BUMDes ini hanya sebesar Rp. 50.000.000. Nominal tersebut dinilai sangat kecil jika digunakan untuk membangun usaha desa. Meskipun dalam jumlah yang masih minim, pemerintah desa tetap mengupayakan agar BUMDes terus berkembang. Permodalan yang minim ini menjadi salah satu faktor penghambat dalam proses implementasi sebuah kebijakan. Buktinya, BUMDes Margomulyo hanya mampu membangun satu unit usaha saja yakni usaha air mineral kemasan.

#### **e. Jenis Usaha**

BUMDes di desa Margomulyo telah dirintis kembali pada tahun 2019 dan sekarang sudah berjalan selama dua tahun lebih. BUMDes Margomulyo ini

membangun satu unit usaha yang selama ini telah dikelola dengan maksimal oleh pengelolanya.

Potensi yang dimiliki oleh desa Margomulyo dominan berada pada sektor pertanian. BUMDes desa Margomulyo dapat memanfaatkan potensi desa tersebut untuk membangun unit usaha. Akan tetapi, BUMDes Margomulyo hanya mampu membangun unit usaha perdagangan karena jumlah modal yang diperoleh sangat minim jika digunakan untuk membangun unit usaha yang besar. Dalam hal ini pengelola BUMDes telah membangun unit usaha penjualan air minum yang masuk dalam kategori perdagangan. Tetapi, unit usaha yang dibangun oleh BUMDes tidak harus terpaku dalam peraturan diatas, dapat disesuaikan dengan kondisi masing – masing BUMDes. Meskipun dengan segala keterbatasan, para pengelola BUMDes di desa Margomulyo ini tetap berusaha supaya BUMDes berjalan sesuai pada prinsipnya. Semua keputusan yang dibuat oleh para pengelola BUMDes tetap berpedoman pada peraturan yang berlaku. Hal tersebut membuktikan bahwa pengelola BUMDes telah bekerja sesuai dengan arahan dari peraturan tersebut.

## **2. Faktor Keberhasilan Kebijakan Menurut Teori Van Horn dan Van Meter**

### **a. Ukuran Dan Tujuan Kebijakan (Tujuan Dan Sasaran Kebijakan)**

Kejelasan tujuan dan sasaran BUMDes sudah sangat jelas dan sudah dimengerti oleh para implementor. Standar sasaran dan tujuan juga sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa yakni meningkatkan pendapatan asli desa dan

meningkatkan kesejahteraan desa. Dari hasil wawancara dan observasi, mengenai sasaran dan tujuan dari BUMDes ini mudah dipahami oleh para aktor pelaksana serta tidak begitu menyulitkan dan dapat direalisasikan. Dengan pemahaman yang sudah dimiliki oleh para aktor pelaksana, maka selanjutnya para aktor pelaksana dapat langsung meriset apa saja yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program BUMDes. Selain itu, para pelaksana juga bisa membuat petunjuk teknis lapangan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi potensi desa. Pengelola BUMDes Margomulyo juga dapat membuat dan mengatur ketentuan – ketentuan yang sesuai dengan keadaan desa. Seperti yang kita ketahui bahwa tujuan dan sasaran kebijakan harus realistis dan mudah dipahami karena jika terlalu ideal juga akan membuat kebijakan sulit untuk direalisasikan karena bisa saja dalam hal ini penyebab kegagalan dari implementasi sebuah kebijakan dikarenakan sikap penolakan dari implementor atau tidak mengerti apa yang menjadi tujuan dari suatu kebijakan.

#### **b. Sumber Daya**

Sumber daya manusia yang mengelola BUMDes di desa Margomulyo masih dengan kualitas standar dan perlu diadakan perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia belum mampu mengelola BUMDes secara maksimal. Sehingga program BUMDes beserta anggota pengurusnya masih perlu perbaikan secara internal organisasi supaya dapat memberikan dampak lebih baik lagi terhadap pengelolaan program BUMDes. Untuk sumber daya modal dalam hal ini diperoleh dari APBDes yang difasilitasi oleh

pemerintah desa untuk memberikan modal awal pendirian BUMDes.

Sumber daya manusia yang dibutuhkan memang yang harus benar – benar paham dan mumpuni dalam mengelola program BUMDes ini. Karena menurut Van Horn dan Van Meter setiap tahap implementasi menuntut agar adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan oleh kebijakan yang ditetapkan secara politik (A. Rahmawati, 2020). Terutama manusia sebagai sumber daya yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu kebijakan. Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat bergantung pada kemampuan manusia sebagai aktor atau pelaksana dalam memanfaatkan sumber daya lain yang tersedia. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial juga sangat penting.

#### **c. Komunikasi antar Organisasi Pelaksana**

Pada indikator komunikasi antar organisasi formal maupun informal dalam implementasi program BUMDes Desa Margomulyo sudah dilaksanakan baik melalui rapat secara formal maupun nonformal dan sesuai kebutuhan. Menurut hasil wawancara diatas, memang tidak ada jadwal rapat khusus antara pihak pemerintah desa dengan pengelola BUMDes, namun semuanya dikomunikasikan sesuai dengan kebutuhan. Dari hasil rapat tersebut, para pengelola BUMDes selalu membuat keputusan baru yakni perubahan – perubahan yang perlu dilakukan. Selain itu, adanya komunikasi dalam bentuk rapat formal maupun informal ini juga untuk mencegah terjadinya konflik antar para

pelaksana serta menyelesaikan permasalahan yang perlu segera diselesaikan.

#### **d. Karakteristik Agen Pelaksana (Badan-Badan Pelaksana)**

Menurut Edward III ( dalam A. Rahmawati, 2020) terdapat dua karakteristik organisasi pelaksana dalam hal ini karakteristik utama dari struktur birokrasi adalah prosedur-prosedur kerja standar (SOP= *Standard Operating Procedures*) dan fragmentasi.

1. SOP= *Standard Operating Procedures*, SOP BUMDes secara internal sendiri memang belum dibentuk secara tertulis, jika ada informasi baru atau perubahan peraturan yang berlaku dengan menyesuaikan kondisi program yang sedang dijalankan maka pihak dinas akan menginformasikan secara langsung kepada pemerintah desa melalui PLD. Dalam implementasi BUMDes di desa Margomulyo ini, SOP belum menjadi hal yang terlalu penting karena BUMDesnya pun masih dirintis dari awal lagi. Pemerintah desa saat ini sedang fokus untuk membuat peraturan desa tentang BUMDes. Setelah peraturan desa terbentuk barulah menyusun SOP sambil melihat kondisi dan perkembangan BUMDes.

2. Fragmentasi, Pada implementasi BUMDes desa Margomulyo ini, dalam hal pembagian tanggung jawab dan wewenang telah dilakukan oleh para pengelola BUMDes. Dari hasil wawancara yang telah dipaparkan diatas, bahwa fragmentasi yang dilakukan oleh para pengelola BUMDes ini ditujukan untuk memperlihatkan koordinasi dan kerjasama dari para pengelola BUMDes dalam menjalankan unit usaha penjualan

air minum kemasan yakni dari pengadaan barang sampai pengiriman barang kepada customer atau pelanggan yang melakukan pemesanan. Proses proses tersebut dilakukan oleh empat orang aktor dimana aktor tersebut merupakan pengelola BUMDes desa Margomulyo. Meskipun hanya beranggotakan empat orang, para pengelola BUMDes tidak pernah mengalami kendala yang cukup serius. Hal tersebut membuktikan bahwa koordinasi dan kerjasama yang dibangun antar empat orang tersebut berhasil mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Keberhasilan ini dipengaruhi oleh keseriusan dan kefokusannya para pengelola BUMDes dalam menjalankan tugas, tanggungjawab dan wewenangnya.

#### **d. Disposisi atau Sikap Para Pelaksana**

BUMDes desa Margomulyo memang dibentuk atas dasar sedikit dorongan dari Pemerintah Kabupaten namun tetap dengan persetujuan pemerintah desa dan masyarakat desa Margomulyo. Hal ini yang dapat menjadi konflik dalam keberjalanan implementasi BUMDes. Kebijakan BUMDes yang ada di desa Margomulyo ini merupakan kebijakan yang dirumuskan secara top down yang sangat mungkin pelaksana pengambil keputusannya tidak pernahmengetahui (bahkan tidak mampu melihat atau menyentuh secara langsung kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang masyarakat ingin selesaikan). Meskipun para pelaksana kebijakan dalam hal ini adalah pemerintah desa dan pengelola BUMDes desa Margomulyo telah menjalankan program

BUMDes tersebut, akan tetapi BUMDes ini dibentuk bukan atas dasar kemauan dari pemerintah desa dan masyarakat melainkan dorongan dari Pemerintah Kabupaten. Oleh sebab itu, BUMDes desa Margomulyo ini belum mampu menyentuh permasalahan serta kebutuhan masyarakat.

#### **e. Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik**

Masyarakat yang memiliki UMKM atau pedagang rumahan merasa cukup terbantu dengan adanya unit usaha yang dibentuk oleh para pengelola BUMDes dengan keterbatasan modal dan anggota pengelola ini. Meskipun ada masyarakat yang belum mengetahui secara detail tentang unit usaha dari BUMDes desa Margomulyo ini, hal tersebut tidak menjadi masalah bagi para anggota pengelola BUMDes. Yang terpenting masyarakat merasa puas dengan pelayanan dari para pengelola BUMDes. Justru masyarakat yang mengetahui berharap agar unit usaha BUMDes tidak hanya satu, tetapi berkembang supaya dapat membantu masyarakat dalam hal apapun. Unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes desa Margomulyo ini tidak hanya melayani para pedagang saja, namun juga melayani pemesanan dari masyarakat umum yang membutuhkan air kemasan baik dalam jumlah banyak maupun dalam jumlah ecer. Artinya pengelolaan BUMDes ini dimaksimalkan untuk melayani masyarakat sesuai dengan tujuan dan sasaran dari kebijakan BUMDes yakni mengedepankan kesejahteraan masyarakat.

### **3. Faktor Penghambat Implementasi Program BUMDes**

#### **a. Faktor Lingkungan Kebijakan**

1. Pembentukan BUMDes yang mendadak mengakibatkan semuanya dikerjakan secara cepat sehingga tidak dapat bebas menentukan unit usaha yang dibangun karena terhambat peraturan dari pemerintah Kabupaten.
2. Kurangnya fasilitas seperti tempat penyimpanan barang, tempat rapat anggota dan lain – lain. Sarana prasarana seperti kendaraan pengiriman juga belum tersedia.

#### **b. Faktor sumber daya**

Kualitas sumber daya manusia yang masih standar dan perlu perbaikan serta keterbatasan sumber daya modal sehingga hanya mampu membangun satu unit usaha.

#### **c. Faktor Komunikasi**

Banyak masyarakat yang belum mengetahui keberjalanan BUMDes Margomulyo ini karena tidak ada sosialisasi secara langsung dari pemerintah desa maupun pengelola BUMDes.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dari observasi lapangan dan wawancara, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi program Badan Usaha Milik Desa dalam upaya pengelolaan potensi desa di Desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati menggunakan model implementasi menurut Van Horn dan Van Meter yaitu :

- 1) Implementasi Program Bumdes Dalam Upaya Pengelolaan Potensi Desa Di Desa Margomulyo
  - a. Tujuan kebijakan  
Standar tujuan dari pembentukan BUMDes ini adalah untuk meningkatkan perekonomian masyarakat desa dan tentunya juga

meningkatkan pendapatan asli desa sesuai dengan kebutuhan desa melalui pemanfaatan potensi desa yang ada. Namun, pada implementasi BUMDes yang dibentuk pemerintah desa Margomulyo pada kenyataannya belum mampu memberikan dampak peningkatan pendapatan asli desa. Hal ini dikarenakan pembentukan BUMDes yang tidak mempersiapkan segala hal yang dibutuhkan. Proses implementasi program BUMDes di desa Margomulyo ini belum sesuai dengan tujuan dan harapan.

b. Mekanisme Pembentukan

Mekanisme

pembentukan BUMDes dalam peraturan Bupati nomor 4 tahun 2013 tersebut telah dijelaskan bahwa pembentukan BUMDes ditetapkan dengan peraturan desa. Akan tetapi, pada kenyataannya BUMDes Margomulyo hanya tidak dibentuk dan ditetapkan dengan peraturan desa. BUMDes Margomulyo dibentuk atas dasar dorongan dari pemerintah Kabupaten bukan dari dorongan masyarakat. Sehingga proses pembentukan BUMDes hanya dilakukan dengan musyawarah desa saja. artinya pemerintah desa tidak melaksanakan pembentukan BUMDes sesuai peraturan yang ada.

c. Sumber daya Manusia

Kualitas sumber daya yang dimiliki oleh BUMDes Margomulyo masih standar tetapi mampu melaksanakan tugas dan wewenangnya. Jika dilihat dari jumlahnya, memang hanya sedikit yakni empat orang saja yang

terdiri dari ketua, bendahara, sekretaris dan satu kepala unit usaha. Akan tetapi dalam peraturan Bupati nomor 4 tahun 2013 dijelaskan bahwa BUMDes dapat menentukan pengelola sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena unit usaha BUMDes hanya satu, BUMDes tersebut tidak memerlukan banyak pengelola.

d. Permodalan

Sesuai amanah dari peraturan BUMDes yang berlaku, modal BUMDes diperoleh dari dana APBDes. Pemerintah desa Margomulyo saat ini sudah melaksanakan tugasnya yakni memberikan dana permodalan untuk BUMDes dari APBDes. Namun, permodalan yang diperoleh BUMDes sebesar Rp. 50.000.000. Nominal tersebut masih tergolong minim jika untuk membangun usaha desa. Sehingga modal tersebut hanya mampu dikelola dengan membangun satu unit usaha. Meskipun permodalan sangat minim, pemerintah desa tetap memastikan bahwa BUMDes akan terus didukung dan dikembangkan.

e. Jenis usaha

Pada program BUMDes, pengelola BUMDes bebas untuk menentukan unit usaha yang akan dijalankan sesuai dengan potensi desa yang ada. Dengan segala keterbatasan, BUMDes Margomulyo memiliki unit usaha penjualan air minum kemasan. Unit usaha yang dibangun ini termasuk dalam kategori perdagangan. BUMDes Margomulyo

belum mampu memanfaatkan potensi desa untuk dibangun unit usaha yang lebih besar dan berkembang. Meskipun dengan segala keterbatasan, para pengelola BUMDes di desa Margomulyo ini tetap berusaha supaya BUMDes berjalan sesuai pada prinsipnya.

## 2) Faktor Penentu Keberhasilan Program BUMDes

### 1. Ukuran Dasar dan Tujuan Kebijakan

Terkait pemahaman tujuan kebijakan, seluruh aktor pelaksana kebijakan menunjukkan bahwa sudah memahami tujuan dan sasaran kebijakan. Terkait standar tujuan dari pembentukan BUMDes ini yang bertujuan meningkatkan pendapatan asli desa sesuai dengan kebutuhan desa melalui pemanfaatan potensi desa yang ada, kenyataannya belum mampu memberikan dampak peningkatan. Hal ini dikarenakan pembentukan BUMDes yang tidak mempersiapkan segala hal yang dibutuhkan. Proses implementasi program BUMDes di desa Margomulyo ini belum sesuai dengan tujuan dan harapan..

### 2. Sumber Daya (Sumber – Sumber Kebijakan)

#### a) Sumber daya manusia

Terkait sumber daya manusia yang terlibat dalam implementasi program BUMDes dalam upaya pengelolaan potensi desa di Desa Margomulyo masih memerlukan perbaikan untuk

kualitas sumber daya manusianya. Untuk jumlah pengurusnya ada empat orang yang terdiri dari satu ketua pengelola BUMDes dan tiga lainnya anggota pengelola BUMDes. Jumlah yang minim ini bukan disebabkan karena kurangnya pengetahuan masyarakat atau tidak ada masyarakat yang mampu mengelola, tetapi karena kemauan dan kepedulian masyarakat yang masih rendah. Hal ini yang menjadi dasar bahwa BUMDes hanya memiliki satu unit usaha karena pengelolanya hanya mampu mengelola satu unit usaha saja.

#### b) Sumber daya modal

Modal awal atau sumber daya modal sudah didukung dari Dana Desa atau APBDes. Meskipun jumlahnya yang terbilang minim dan hanya mampu untuk mendirikan satu unit usaha saja. Hal ini menjadi penyebab sulitnya perkembangan BUMDes Desa Margomulyo khususnya dalam hal pengelolaan potensi yang dimiliki desa. Maka dari itu, terkait permodalan harus sangat diperhatikan jika ingin program BUMDes ini mampu memberikan dampak baik bagi masyarakat.

### 3. Komunikasi antar organisasi pelaksana

Komunikasi dan koordinasi antar pelaksana yang dilakukan mulai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa yang memberikan sosialisasi kepada pemerintah desa dan para pengelola BUMDes desa Margomulyo. Lalu pemerintah desa

memberikan arahan atau petunjuk teknis kepada para pengelola BUMDes secara fleksibel, tidak ada jadwal khusus dan disesuaikan dengan kebutuhan. Selain itu komunikasi dan koordinasi juga dilakukan oleh para pengelola BUMDes antar satu pengelola dan pengelola lain yang juga dilakukan secara fleksibel atau sesuai dengan kebutuhan. Dalam indikator komunikasi antar pelaksana, para pengelola BUMDes desa Margomulyo telah melakukan komunikasi serta koordinasi terkait tugas serta tanggung jawab dengan baik oleh masing-masing anggota pengelola BUMDes. Namun, komunikasi dalam hal keterbukaan informasi kepada masyarakat terlihat belum dilaksanakan hal ini yang menyebabkan masyarakat banyak yang tidak mengetahui keberadaan BUMDes serta kemajuan BUMDes saat ini.

#### 4. Karakteristik Agen Pelaksana

##### a. SOP (*Standard Operating Procedure*)

SOP merupakan respon internal terhadap keterbatasan waktu, sumber daya serta keseragaman dalam organisasi. Secara prosedural program BUMDes desa Margomulyo ini berjalan dengan baik dengan adanya SOP yang jelas pemerintah desa dan para pengelola bumdes menggunakan Peraturan Pemerintah Nomor

11 Tahun 2021 Serta Peraturan Bupati Nomor 4 Tahun 2013

Tentang Tata Cara Pembentukan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Oleh karena belum memiliki peraturan desa sendiri yang mengatur tentang BUMDes, pemerintah desa dan mengelola BUMDes harus pandai menyesuaikan kondisi sesuai dengan peraturan yang telah ada.

##### b. Fragmentasi

Fragmentasi ini diartikan sebagai penyebaran atau pembagian tanggung jawab dalam pelaksanaan kebijakan kepada beberapa badan atau aktor yang berbeda sehingga perlu koordinasi. Dalam implementasi program BUMDes desa Margomulyo fragmentasi ini ditujukan untuk memperlihatkan koordinasi dan kerjasama dari para pengelola BUMDes dalam menjalankan unit usahanya. Pembagian tugas dan koordinasi dilakukan para pengelola BUMDes dari saat menerima pemesanan air minum kemasan sampai pengiriman air minum kemasan. Koordinasi dan pembagian tugas oleh empat anggota tersebut berhasil mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

##### 5. Disposisi atau sikap para pelaksana

Keberhasilan proses implementasi suatu kebijakan ditentukan oleh sikap dan kemampuan para pelaksana. Dalam hal ini pemerintah desa Margomulyo membentuk BUMDes atas dasar dorongan dari pemerintah kabupaten. Pembentukan BUMDes ini bukan karena adanya permasalahan ataupun didasarkan

adanya kebutuhan dari masyarakat desa Margomulyo. Artinya, terdapat sedikit keterpaksaan oleh para pelaksana dalam proses implementasi kebijakan BUMDes. Oleh karena adanya keterpaksaan dalam pelaksanaan program BUMDes Margomulyo ini pemerintah desa juga tidak melakukan persiapan apapun sehingga mengakibatkan tujuan dan manfaat tidak tersampaikan kepada sasaran sesuai amanat dari Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021 (revisi terbaru) tentang BUMDes. Hal tersebut yang menjadi penyebab kegagalan proses implementasi suatu kebijakan.

#### 6. Kondisi sosial dan ekonomi

Berdasarkan hasil observasi di lapangan bahwasanya potensi ekonomi di desa Margomulyo dominan terletak pada sektor pertanian. Potensi desa ini sangat memungkinkan apabila dikembangkan melalui program BUMDes. Karena keterbatasan sumber daya, hanya mampu membangun unit usaha penjualan air minum kemasan yang dijual dengan harga lebih murah serta pengiriman sampai tujuan. BUMDes desa Margomulyo yang berjalan selama dua tahun ini memang sudah mendapatkan dukungan dari sebagian masyarakat yakni masyarakat yang memiliki usaha rumahan atau UMKM serta sebagian masyarakat umum. Hal ini

membuktikan bahwa kondisi sosial yang kondusif memberikan dampak baik dalam proses implementasi program BUMDes. Namun, manfaat adanya program ini belum dirasakan oleh seluruh masyarakat desa Margomulyo serta belum mampu membantu pembangunan desa.

#### SARAN

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan diatas, disini peneliti mengajukan saran terkait Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Dalam Upaya Pengelolaan Potensi Desa Di Desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati, yakni :

##### 1. Sasaran Kebijakan (Ukuran Dasar dan Tujuan Kebijakan)

Saran dari peneliti yang perlu dilakukan oleh pemerintah desa dan pengelola BUMDes yaitu :

- Melakukan pendekatan kepada masyarakat dengan memberikan informasi tentang cara mengelola, tujuan serta keuntungan dan manfaat program BUMDes supaya masyarakat terdorong ikut berkontribusi.
- Menyediakan platform informasi terkait kemajuan BUMDes desa Margomulyo supaya masyarakat secara langsung mengetahui kemajuan program BUMDes serta ikut mengawasi jika pengelola BUMDes tidak bekerja dengan baik.

##### 2. Sumber Daya (Sumber – Sumber Kebijakan)

Terkait sumber daya, peneliti memberikan saran kepada pemerintah desa serta pengelola BUMDes yaitu:

- Meningkatkan jumlah permodalan untuk BUMDes.
  - Menyediakan pelatihan dalam rangka pemberdayaan masyarakat khususnya untuk kaum muda yang fokusnya pemanfaatan lahan pertanian kosong
  - Menyediakan pelatihan kepada masyarakat dalam memasarkan produk hasil panen dengan teknologi modern agar lebih menjangkau pasar nasional.
  - Membangun unit usaha baru dan bekerjasama dengan perusahaan swasta atau BUMDes lain
3. Komunikasi antar Organisasi dan Pelaksana Kegiatan
- Saran dari peneliti untuk meningkatkan komunikasi antar organisasi dan pelaksana kegiatan adalah:
- Mengadakan diskusi bersama secara rutin dan terjadwal supaya kedekatan antar anggota pengelola BUMDes terjalin dengan baik
  - Bekerjasama untuk memberikan keterbukaan informasi terkait transparansi hasil pengelolaan BUMDes kepada masyarakat di setiap musyawarah desa.
  - Memberikan kesempatan masyarakat agar menyampaikan masukan dan saran kepada pengelola BUMDes
4. Karakteristik Agen Pelaksana (Badan – Badan Pelaksana)
- Saran dari peneliti yang perlu dilakukan oleh pemerintah desa dan pengelola BUMDes terkait SOP dan fragmentasi adalah :
- Membuat peraturan desa yang mengatur tentang tata cara pengelolaan BUMDes serta batasan – batasan yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pengelola BUMDes. Hal ini diperlukan supaya BUMDes desa Margomulyo memiliki legalitas secara hukum dan apabila terjadi pelanggaran, pelaku pelanggaran akan dikenakan sanksi tegas.
  - Tetap menjaga komunikasi terkait pelaksanaan tugas dan tanggungjawab supaya tidak terjadi miskomunikasi dan tumpang tindih antar tugas satu dengan yang lain.
5. Disposisi (sikap para pelaksana)
- Oleh karena pembentukan BUMDes desa Margomulyo terdapat sedikit keterpaksaan karena desakan dari pemerintah kabupaten, dalam hal ini, penulis menyarankan:
- Pemerintah desa bersama anggota pengelola BUMDes mengkaji ulang terkait kebutuhan serta permasalahan yang ada di lingkungan masyarakat desa Margomulyo. Seperti halnya permasalahan sampah yang masih berserakan disaluran irigasi. Pengelola BUMDes dapat membuat program bank sampah atau sejenisnya supaya masyarakat tidak membuang sampah di sungai dan saluran irigasi.
  - Mendata semua asset yang dimiliki desa dan potensi desa yang bisa dikembangkan dan dibentuk unit usaha du BUMDes
  - Melakukan riset permintaan pasar yang dapat dijadikan pedoman untuk membangun unit usaha apa yang

dapat berkembang pesat dimasa pasca pandemic ini

#### 6. Kondisi sosial dan ekonomi

- Meningkatkan kualitas sumber daya masyarakat dengan mengajak masyarakat untuk memproduksi sendiri air minum kemasan dengan system bagi hasil kepada masyarakat dan mempromosikan lebih luas produk air minum kemasan ini.
- Mengajak masyarakat umum untuk berdiskusi dan bekerjasama agar bisa membangun unit usaha dibidang lainnya yang memberikan keuntungan lebih besar dengan permodalan dari desa.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J. (2015). Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasi (1st ed.). Gava Media.
- Anggara, S. (2012). Ilmu Administrasi Negara: Kajian Konsep, Teori, dan Fakta Dalam Upaya Menciptakan Good Governance (Vol. 1). CV Pustaka Setia.
- Kasmad, Rulinawaty.(2018). Studi Implementasi Kebijakan Publik. ResearcGate
- Keban, YT. (2014). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Yogyakarta : Gava Media
- Muhammad. (2019). Pengantar Ilmu Administrasi Negara. Sulawesi : Unimal Press Nugrahani, Farida (2014). Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa. Solo : Cakra Books.
- Revida, E., Hidayatulloh, A. N., dkk, (2020). Teori Administrasi Publik. Yayasan Kita Menulis.
- A. Rahmawati. (2020). Implementasi Kebijakan Program Pengembangan Komoditas Pada Kawasan Strategi Kabupaten Di Kabupaten Bone. UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR.
- Adlani, I. (2019). Penerapan program badan usaha milik desa (bumdes) dalam pengelolaan potensi dan sumber daya (studi desa sindangjaya kecamatan cipanas kabupaten cianjur). Jurnal Administrasi Publik2, 57–58.
- Afriliyana, S. D. (2019). Peran Dan Kontribusi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Desa Dalam Perspektif Ekonomi Islam. In Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53, Issue 9). Universitas Islam Negeri Walisongo.
- Ahmad, J. (2015). Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasi (1st ed.). Gava Media.
- Akib, H. (2012). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa dan Bagaimana. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.26858/jiap.v1i1.289>
- Asta Wirmah. (2018). Pengelolaan Potensi Desa Oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) Purnama Kampar Di Desa Kampung Panjang Kecamatan Kampar Utara Kabupaten Kampar [Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.].

<http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/12295>

Aziz, M. I. A. (2019). Implementasi Kebijakan Kartu Indonesia Sehat di Kecamatan Seberang Ulu I Kota Palembang. Universitas Sriwijaya, 1–69.

Febriani, H., & Rahaju, T. (2018). Implementasi Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Citra Tropodo Makmur Di Desa Tropodo Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo. Publika, 1981, 1–7.

<https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/23499>

Undang - Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa

Peraturan Bupati Pati Nomor 4 Tahun 2013 Tentang Tata Cara Pembentukan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

Peraturan Menteri Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa