



## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BUMDESA PADA DESA PASIR PANJANG DI KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Sahida Ramadana<sup>1\*</sup>, Iqbal Miftakhul Mujtahid<sup>2</sup>, Ayuning Budiati<sup>3</sup>

Universitas Terbuka, Indonesia<sup>1,2</sup>

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia<sup>3</sup>

Email: [danzray@gmail.com](mailto:danzray@gmail.com)<sup>1</sup>, [iqbal@ecampus.ut.ac.id](mailto:iqbal@ecampus.ut.ac.id)<sup>2</sup>, [ayuningbudiati@untirta.ac.id](mailto:ayuningbudiati@untirta.ac.id)<sup>3</sup>

---

**Article Info****ABSTRAK**

Submitted:

10-04-2025

Final Revised:

22-04-2025

Accepted:

24-04-2025

Published:

25-04-2025

BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama di Desa Pasir Panjang memiliki peran yang strategis untuk mengelola potensi desa demi kesejahteraan masyarakat namun dalam implementasinya ditemukan permasalahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan pada BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama, faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat, serta upaya yang dilakukan agar implementasi kebijakan BUMDesa tersebut dapat berjalan efektif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif-deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama belum efektif meskipun telah memberikan manfaat dan menumbuhkan pemberdayaan bagi masyarakat. Faktor pendukung yang ditemukan yaitu upaya yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat dalam mendukung BUMDesa, potensi yang dimiliki desa, potensi BUMDesa ke depan, serta munculnya peran serta masyarakat. Sedangkan faktor penghambatnya adalah kurangnya dukungan sarana dan prasarana, kurangnya kejelasan tata kelola organisasi, kurangnya faktor operasional, pengawasan dan peran Pemerintah Desa, minimnya pelatihan bagi unit usaha serta adanya bencana tidak terduga. Untuk mewujudkan implementasi yang efektif, komitmen tindakan korektif yang dilakukan oleh para aktor adalah dengan melakukan restrukturisasi pengurus dan unit usaha, meningkatkan kapasitas pengelola BUMDesa, lebih melibatkan BUMDesa dalam kegiatan strategis dan melakukan evaluasi terhadap unit usaha yang kurang berkembang serta membuka peluang bagi unit usaha baru.

**Kata kunci:** Kebijakan; BUMDesa; Desa Pasir Panjang; Kotawaringin Barat

**ABSTRACT**

*BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama in Pasir Panjang Village has a strategic role in managing village potential for community welfare, but problems were found in its implementation. This study aims to determine the implementation of policies in BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama, what factors are supporting and inhibiting, and efforts made so that the implementation of the BUMDesa policy can run effectively. The research method used is a qualitative-descriptive research method with data collection techniques through interviews, observations and documentation. The results of this study indicate that the implementation of the BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama*

---

---

*policy has not been effective even though it has provided benefits and fostered empowerment for the community. The supporting factors found were the efforts made by the West Kotawaringin Regency Government in supporting BUMDesa, the potential of the village, the potential of BUMDesa in the future, and the emergence of community participation. While the inhibiting factors are the lack of support for facilities and infrastructure, lack of clarity in organizational governance, lack of operational factors, supervision and the role of the Village Government, minimal training for business units and unexpected disasters. To realize effective implementation, the commitment as corrective actions that carried out by the actors is to restructure the management and business units, increase the capacity of BUMDesa human resources, involving BUMDesa more in strategic activities and evaluate business units that are underdeveloped and open opportunities for new business units.*

**Keywords:** Policy; BUMDesa; Pasir Panjang Village; West Kotawaringin

---

## PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa atau disebut dengan BUMDesa merupakan lembaga ekonomi desa yang telah ada sebelum pemberlakuan UU No. 6 Tahun 2014, namun dengan adanya UU tersebut posisinya semakin strategis dan menjadi penyokong ekonomi bagi desa (Widiastuti dkk., 2019). Keberadaan BUMDesa juga sangat penting terutama karena dapat meningkatkan produktivitas dan mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat pada tingkat lokal (Suryadi dkk., 2021).

Sebagai lembaga ekonomi di desa yang berbentuk badan usaha, BUMDesa didesain untuk melibatkan peran secara efektif dan proporsional antara pemerintah desa dan masyarakat (Rohim, 2022). Peran tersebut menjadi gambaran arah kemandirian desa dan diperlukan untuk mengoptimalkan potensi lokal menjadi potensi ekonomi yang pada muaranya dapat menciptakan atau mendorong kesejahteraan masyarakat. Potensi sebagaimana dimaksud beraneka ragam dan akan berbeda-beda setiap desa. (Darmi & Mujtahid, 2024) mengemukakan bahwa BUMDesa memiliki peranan vital karena tidak hanya mengelola ekonomi lokal dengan pengembangan berbagai inisiatif, tetapi juga mendorong penerapan nilai-nilai gotong royong dan kearifan lokal dalam pengelolaan ekonomi.

Desa Pasir Panjang merupakan desa terpadat di Kabupaten Kotawaringin Barat dengan total populasi tahun 2024 sebesar 14.024 jiwa (Badan Pusat Statistik Kabupaten Kotawaringin Barat, 2024) dan telah membentuk BUMDesa pada tahun 2016 dengan nama BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama yang memiliki unit usaha berupa Unit Usaha Wisata Desa, Unit Usaha Penggemukan Sapi, Unit Usaha Bank Sampah dan Unit Usaha Pengelolaan Sampah. Memperhatikan pendapat (Desmawan dkk., 2023) bahwa jumlah penduduk yang semakin banyak akan mampu mendorong perekonomian karena dapat memperluas pasar, seharusnya keunggulan demografis Desa Pasir Panjang menjadi salah satu nilai tambah untuk BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama dalam mewujudkan pencapaian tujuan pendirian baik dari aspek ekonomi dan lebih jauh dalam

aspek pemberdayaan. Namun pada kenyataannya ditemukan berbagai permasalahan berkaitan dengan BUMDesa tersebut.

Permasalahan pertama berkaitan dengan kontribusi BUMDesa terhadap Pendapatan Asli Desa (PADesa) yang hanya mampu menyumbang sebesar 3,89% dari total modal yang disertakan pada tahun 2021. Padahal sesuai dengan ketetapan Musyawarah Desa, diharapkan BUMDesa dapat memberikan kontribusi minimal sebesar 10% pertahun. Permasalahan kedua berkenaan dengan aspek kelembagaan Unit Usaha Pengelolaan Sampah dan Unit Usaha Bank Sampah yang sebenarnya satu rumpun namun terpisah sehingga berdampak pada ketidakefisienan pada aspek permodalan, sumber daya manusia, dan aset operasional. Tercatat dalam profil BUMDesa bahwa terdapat aset operasional Unit Usaha Pengelolaan Sampah yang sebenarnya dapat dimanfaatkan juga oleh Unit Usaha Bank Sampah dalam rangka peningkatan potensi keuntungan. Akan tetapi hal tersebut tidak terjadi karena unit usaha yang terpisah berimplikasi terhadap terpisahnya cara kerja masing-masing unit usaha.

Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan kepatuhan dalam hal penyampaian Laporan Semester, Laporan Tahunan dan laporan keuangan pada Musyawarah Desa karena permasalahan unit usaha. Selain itu, fungsi penasehat BUMDesa yang dijabat secara rangkap oleh Kepala Desa seharusnya dapat dijalankan baik dalam pembinaan dan *pressing* arah pengembangan kinerja yang di dalamnya juga menyentuh aspek kepatuhan penyampaian laporan serta penanganan masalah unit usaha. Namun memperhatikan beban kerja Kepala Desa dalam mengelola wilayah padat penduduk dan persoalan komunikasi, peran kepenasehatan yang dilakukan oleh Kepala Desa hanya berfungsi saat terjadinya Musyawarah Desa.

Terakhir, sumber daya pelaksana juga menemui rintangan karena minimnya pembinaan dan pengembangan melalui pelatihan yang cukup guna meningkatkan kompetensi dan kapasitas dalam pengelolaan BUMDesa. Hal ini terlihat dari hasil peninjauan awal bahwa sumber daya pelaksana BUMDesa hanya pernah mendapatkan satu kali pelatihan yaitu pelatihan terkait peningkatan kualitas pengelolaan administrasi, pelaporan dan akuntabilitas saja. Sementara pelatihan sebagaimana diatur dalam Permendes dan PDT Nomor 3 Tahun 2021 belum dilaksanakan secara komprehensif padahal memiliki keterkaitan yang erat satu dengan yang lain.

Sebagai desa dengan potensi alam yang besar serta berpenduduk terpadat di Kabupaten Kotawaringin Barat, potensi pengembangan ekonomi di Desa Pasir Panjang cukup menjanjikan dan BUMDesa menjadi lembaga desa yang memiliki peluang untuk memanfaatkan potensi tersebut sehingga mampu mendongkrak perekonomian melalui pemberdayaan masyarakat. Namun berbagai kondisi sebagaimana disebutkan di atas menjadi permasalahan yang berdampak terhadap kinerja dan upaya pengembangan BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama.

Berdasarkan berbagai tingkatan peraturan yang mengatur terkait BUMDesa, disebutkan bahwa berbagai aktor kebijakan yang ada di Pemerintahan Desa memiliki peran untuk menghasilkan kebijakan strategis dalam upaya pemanfaatan peluang ekonomi di desa melalui BUMDesa baik dalam penggalan potensi sumber daya maupun

kelembagaan BUMDesa itu sendiri. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan, faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan serta upaya yang dilakukan agar implementasi kebijakan dapat berjalan lebih efektif bagi BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama di masa yang akan datang.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Konsep Administrasi Publik**

Menurut (Suwitri dkk., 2016), pada hakikatnya administrasi publik menanggapi masalah-masalah pelaksanaan terkait persoalan masyarakat (*public affairs*) dan manajemen usaha-usaha masyarakat (*public business*). Hal tersebut berarti administrasi publik meliputi segala sesuatu yang merupakan jawaban atas masalah masyarakat yang memerlukan pemecahan-pemecahan kolektif bukan perorangan melalui intervensi pemerintah. Selanjutnya, menurut Dwight Waldo (1987) dalam (Idris dkk., 2022) administrasi publik adalah pengelolaan yang dilakukan dalam suatu organisasi terhadap orang-orang beserta sumber daya pendukungnya untuk mencapai sebuah tujuan pemerintahan.

### **B. Konsep Kebijakan Publik**

Menurut (Dunn, 2003), “Kebijakan Publik (*public policy*) merupakan pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan korelatif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah”. Kemudian, Carl Friedrich (1969) menyatakan “Kebijakan publik adalah serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan/dirumuskan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kemungkinan-kemungkinan (kesempatan-kesempatan) dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud” (Agustino, 2016).

Pada proses perumusan suatu kebijakan, terdapat beberapa langkah yang harus dikerjakan, antara lain penyusunan *agenda setting*, formulasi kebijakan, adopsi/legitimasi kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan. Langkah tersebut dilaksanakan supaya kebijakan yang akan ditetapkan nantinya sesuai dengan harapan yang dicita-citakan. Menurut (Budiati & Yusuf, 2022a), evaluasi merupakan proses yang penting karena dapat digunakan untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan sebuah kebijakan sehingga secara normatif akan diperoleh rekomendasi apakah kebijakan yang telah diimplementasikan dapat dilanjutkan, perlu perbaikan sebelum dilanjutkan kembali atau bahkan harus dihentikan. Selanjutnya melalui evaluasi ini, dapat dinilai keterkaitan antara teori (kebijakan) dengan praktiknya (implementasi) dalam bentuk dampak kebijakan untuk mengetahui dampak yang terjadi dari implementasi kebijakan.

### **C. Konsep Implementasi Kebijakan**

Van Mater dan Van Horn dalam (Widodo, 2001) menjabarkan bahwa implementasi berfokus pada aktivitas baik yang dilakukan oleh berbagai pihak baik pemerintah, individu maupun kelompok yang ditujukan untuk mencapai apa yang menjadi harapan dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya tindakan

tersebut akan menjadi pola-pola dan usaha-usaha untuk mewujudkan perubahan sebagaimana yang diinginkan. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat diartikan bahwa terdapat tiga hal yang ada dalam implementasi dari sebuah kebijakan yaitu: (1) tujuan dan sasaran dari kebijakan, (2) upaya pencapaian tujuan, dan (3) hasil dari upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Hal tersebut senada dengan pendapat Lester & Stewart bahwa implementasi sebagai suatu proses dan suatu hasil (*output*) (Agustino, 2016). Penentuan kesuksesan dalam penerapan kebijakan dapat dinilai dan diperhatikan dari proses dan *output*-nya. Apakah kebijakan tersebut telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau pun belum mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan**

Keberhasilan dari penerapan kebijakan dalam implementasinya bergantung pada berbagai aspek. Menurut (Grindle, 1980), implementasi dapat diukur keberhasilannya dengan memperhatikan pencapaian hasil akhir (*outcomes*) berupa dampak dan perubahan dari pelaksanaan implementasi kebijakan yang disandingkan dengan tujuan dari kebijakan saat ditetapkan. Pada prosesnya, keterlaksanaan kebijakan antara tujuan dan hasil akhir yang dicapai dipengaruhi oleh beberapa faktor dari variabel sisi kebijakan dan lingkungan implementasi. Adapun variabel isi kebijakan mencakup: 1) Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan, 2) Jenis manfaat yang dihasilkan, 3) Derajat perubahan yang diinginkan, 4) Kedudukan pembuat kebijakan, 5) Pelaksana program dan, 6) Sumber daya yang dikerahkan. Sedangkan variabel lingkungan implementasi, mencakup: 1) Seberapa besar kekuasaan, kepentingan dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan, 2) Karakteristik institusi dan rezim yang berkuasa, serta 3) Tingkat kepatuhan dan daya tanggap.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif-deskriptif untuk untuk menganalisis implementasi kebijakan yang diterapkan oleh Pemerintah Desa Pasir Panjang terhadap BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama. Menurut (Bungin, 2017), penentuan masalah dalam penelitian kualitatif berawal dari fenomena sosial yang diperhatikan oleh peneliti, sejalan dengan tujuan dasar penelitian kualitatif untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan fenomena serta gejala sosial yang ada. Dengan mengandalkan data kualitatif, peneliti dapat memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai implementasi kebijakan BUMDesa. Sedangkan metode penelitian deskriptif akan membantu Peneliti dalam membangun hubungan, menggambarkan serta menjelaskan informasi/data yang ditemukan di lapangan.

Menurut (Sugiyono, 2008), teknik pengumpulan data merupakan bagian yang strategis dari penelitian karena bertujuan untuk memperoleh data. Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan penelusuran dokumen. Pemilihan informan yang tepat pada teknik wawancara menjadi kunci untuk mendapatkan informasi yang valid. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memastikan bahwa informan yang terpilih memiliki pengetahuan yang relevan. Adapun informan pada penelitian ini antara lain: Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa,

Camat, Kepala Desa, Ketua BPD, Pengawas dan Direktur BUMDesa, Ketua Unit Usaha, dan Tokoh masyarakat Desa Pasir Panjang. Sedangkan teknik analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif model Miles, Huberman dan Saldana dalam (Moleong, 2017) yang terdiri atas: 1) Kondensasi data, 2) *Display data*, dan 3) Menggambarkan dan melakukan verifikasi kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Implementasi Kebijakan pada BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama

BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama merupakan hasil dari implementasi kebijakan pemerintah, baik di tingkat pusat seperti adanya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa hingga pada tingkat lokal desa yaitu dengan adanya Peraturan Desa Pasir Panjang Nomor 6 Tahun 2021 tentang Perubahan Pendirian Badan Usaha Milik Desa Lamantuha Sejahtera Bersama Desa Pasir Panjang Kecamatan Arut Selatan. Memperhatikan pendapat (Grindle, 1980) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*), implementasi kebijakan BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama di Desa Pasir Panjang Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat dapat disimpulkan belum efektif meskipun telah memberikan manfaat dan menumbuhkan pemberdayaan di desa. Hal tersebut didasarkan pada temuan peneliti yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Isi Kebijakan (*content of policy*)
  - a. Kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan

Faktor ini merujuk pada berbagai kelompok atau individu yang kepentingannya dapat dipengaruhi oleh adanya kebijakan yang diimplementasikan. Hasil temuan peneliti menunjukkan bahwa kelompok yang kepentingannya terpengaruh dengan adanya BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama adalah Pemerintah Daerah, Pemerintah Desa dan masyarakat. Hal tersebut didasarkan pada wawancara yang dilakukan pada informan 1, informan 3 dan informan 4 yang menyatakan bahwa keberadaan BUMDesa memiliki kepentingan untuk Pemerintah Daerah dan Pemerintah Desa karena BUMDesa merupakan bagian dari amanat undang-undang untuk di bentuk dalam rangka mengelola dan memanfaatkan potensi lokal yang ada di desa untuk kesejahteraan masyarakat. Hal ini memiliki korelasi dengan pendapat (Widiastuti dkk., 2019) yang menyatakan bahwa keberadaan BUMDesa telah ada sebelum berlakunya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa dan posisinya semakin strategis setelah adanya Undang-Undang tersebut dan menjadi amanat dalam rangka menyokong ketahanan ekonomi desa melalui pengelolaan potensi-potensi lokal yang dimiliki.

Selanjutnya bagi kepentingan masyarakat desa, BUMDesa turut berperan sebagai solusi dalam upaya pemecahan masalah yaitu dalam rangka menekan harga daging sapi yang cenderung mahal pada hari hari besar atau menyikapi permasalahan lingkungan dari timbulan sampah rumah tangga. (Agustino, 2016) menyebutkan bahwa “kelompok kepentingan dan kelompok penekan memainkan peran yang penting dalam mempengaruhi proses pembuatan kebijakan”. Kelompok kepentingan ini menurut

Agustino tidak memiliki wewenang dalam melakukan formulasi kebijakan namun turut mempengaruhi melalui partisipasi dalam penentuan tujuan kebijakan. Berkaitan dengan pendapat Agustino tersebut, masyarakat merupakan bagian dari kelompok kepentingan yang terpengaruh oleh pemberlakuan kebijakan BUMDesa. Hal ini juga sesuai dengan pendapat (Kurhayadi & Kushendar, 2023) yang menyatakan bahwa “kebijakan publik adalah tindakan atau keputusan yang diambil oleh pemerintah atau lembaga publik lainnya untuk mengatasi masalah sosial, ekonomi, politik dan lingkungan yang dihadapi masyarakat”.

b. Jenis manfaat yang dihasilkan

Landasan rasional dari sebuah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah haruslah dapat memberikan hasil yang bermanfaat dan berdampak positif serta mampu mengubah suatu keadaan menjadi lebih baik. Jenis manfaat yang dihasilkan oleh suatu kebijakan akan memiliki dampak yang signifikan terhadap penerimaan dan implementasi akan sebuah kebijakan. Berdasarkan hasil temuan Peneliti dari wawancara, observasi dan penelusuran dokumen, manfaat dari adanya BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama yaitu menambah lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa, menjadi wadah edukasi dan pemberdayaan melalui pelibatan masyarakat, mendukung terhadap pengembangan Pasir Panjang sebagai desa wisata, dan memberikan kontribusi terhadap PADesa melalui bagi hasil keuntungan.

Manfaat yang ditemukan di atas secara umum memiliki korelasi dengan pendapat (Darmi & Mujtahid, 2024), terutama pada lingkup manfaat pengelolaan potensi ekonomi desa, pembukaan lapangan kerja bagi masyarakat, dan pembukaan peluang ekonomi yang melibatkan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

c. Derajat perubahan yang ingin dicapai

Faktor derajat perubahan yang diinginkan mengarah pada seberapa besar perubahan yang diharapkan dengan adanya BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama. (Winarno, 2007) berpendapat bahwa derajat perubahan akan mempengaruhi tingkat kompleksitas dari implementasi kebijakan. Semakin besar perubahan yang diinginkan akan turut berdampak pada semakin banyaknya faktor yang perlu dipertimbangkan dan dikelola untuk menjadikan implementasi sebuah kebijakan berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil temuan peneliti dari hasil wawancara terhadap para informan dan observasi, diketahui derajat perubahan yang diinginkan dari adanya BUMDesa yaitu desa mampu mengelola potensi yang dimiliki, mendukung peningkatan PADesa, wahana penyelesaian permasalahan masyarakat, peningkatan partisipasi masyarakat, dan menciptakan peningkatan kesejahteraan bagi masyarakat. Akan tetapi derajat perubahan yang diinginkan belum memenuhi harapan para implementor kebijakan. Hal tersebut dikarenakan hanya dua dari empat unit usaha yang dianggap cukup memuaskan yaitu Unit Usaha Wisata Desa dan Unit Usaha Bank Sampah, PADesa yang disumbang oleh BUMDesa belum memenuhi ekspektasi, dan terjadinya permasalahan pada Unit Usaha Pengelolaan Sampah. Adapun dari aspek derajat perubahan untuk partisipasi dan peningkatan kesejahteraan cukup baik karena telah sesuai dengan yang diharapkan.

d. Kedudukan pembuat kebijakan

Keberhasilan kebijakan BUMDesa ini sangat ditentukan oleh komitmen dari pembuat kebijakan yang memberikan kewenangan kepada para pelaksana dan juga didukung dengan berbagai sumber daya yang ada baik sarana dan prasarana beserta permodalan. Hasil penelitian (Suryadi dkk., 2021) menunjukkan bahwa posisi pembuat kebijakan berdampak pada pelaksanaan implementasi kebijakan BUMDesa karena turut mendukung melalui aspek proses pembentukan, organisasi pengelolaan, permodalan, anggaran dasar serta anggaran rumah tangga.

Berdasarkan hasil temuan peneliti, Musyawarah Desa yang terdiri dari berbagai aktor yang memiliki kepentingan pada sebuah kebijakan menjadi majelis tertinggi yang mengatur dan mengarahkan BUMDesa sesuai dengan tujuannya. Hal ini juga memiliki kesesuaian dengan berbagai aturan baik di tingkat pusat maupun lokal yang mengatur BUMDesa.

#### e. Pelaksana program

Implementasi kebijakan perlu untuk memperhatikan kapasitas dari pelaksana program agar tujuan dari kebijakan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Aspek ini harus menjadi pertimbangan dari aktor kebijakan agar perjalanan BUMDesa sebagai lembaga bisnis dapat berlangsung dengan para pelaksana yang memiliki kapasitas manajerial dan kewirausahaan. (Solong & Yadi, 2021) menyebutkan bahwa pada implementasi kebijakan publik, aspek sumber daya yang di antaranya adalah aspek sumber daya manusia, memegang peranan yang cukup penting dalam implementasi sebuah kebijakan. Aspek sumber daya manusia berkaitan dengan kecukupan baik kualitas maupun kuantitas pelaksana kebijakan yang dapat melingkupi seluruh kelompok sasaran penerima manfaat kebijakan.

Berdasarkan hasil observasi dan penelusuran dokumen, diketahui bahwa latar belakang pendidikan pelaksana program cukup bagus karena sebagian besar merupakan sarjana dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dalam aturan-aturan desa serta disetujui dalam Musyawarah Desa dan secara kuantitas sudah cukup. Akan tetapi dari segi teknis operasional pelaksana terdapat permasalahan berupa tidak adanya *assesment* dalam penyaringan pelaksana sehingga berdampak pada kecakapan wirausaha. Selain itu, kedudukan Musyawarah Desa sangat kuat sehingga menyebabkan Direktur BUMDesa tidak dapat melakukan pemilihan sendiri SDM yang potensial berdasarkan wawasan yang dimiliki.

#### f. Sumber daya yang dikerahkan

Sejalan dengan pemikiran (Grindle, 1980), faktor ini berhubungan dengan ketersediaan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan sebuah kebijakan. Tersedianya sumber daya yang memadai akan berimplikasi pada efektifnya kebijakan yang akan diimplementasikan. Adapun jenis sumber daya sangat beragam, seperti sumber daya keuangan, manusia, hingga sumber daya fisik (material) dan informasi (Dunn, 2003). Selanjutnya (Dunn, 2003) mengemukakan bahwa sumber daya memberikan pengaruh terhadap efektivitas kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan dan observasi, Peneliti menemukan bahwa sumber daya yang disediakan dalam rangka implementasi kebijakan

BUMDesa telah cukup baik. Hal ini terlihat dengan adanya dukungan dari aspek anggaran dan kuantitas sumber daya manusia. Namun dari segi penyediaan sarana dan prasarana atau sumber daya fisik pendukung bagi BUMDesa masih perlu untuk ditingkatkan. Hal tersebut terlihat dari kurang terpakainya ruang sekretariat karena dirasa kurang layak dan keberadaan komputer serta laptop yang tidak dikhususkan penggunaannya bagi operasional BUMDesa. Dampak yang ditimbulkan tentunya memberikan pengaruh terhadap aspek profesionalitas organisasi yang hanya didukung oleh sarana seadanya dan mengurangi motivasi dari agen pelaksana dalam melakukan pekerjaan. Hal ini memiliki korelasi dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fahmi & Effendi, 2024) bahwa dukungan sarana dan prasarana memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2. Lingkungan Implementasi (*context of implementation*)

### a. Kekuasaan, kepentingan dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan

Dinamika politik dan sosial memiliki keterkaitan dengan berbagai aktor yang memiliki kepentingan dan kekuasaan yang berbeda-beda yang dan berpengaruh terhadap proses implementasi. Interaksi yang terjadi diantara mereka pada akhirnya memberikan pengaruh pada keberhasilan atau kegagalan kebijakan karena aktor-aktor tersebut saling berhubungan dan saling membutuhkan (Suwitri dkk., 2019).

Musyawarah Desa yang berisikan Kepala Desa dan perangkat, BPD, pelaksana operasional BUMDesa serta perwakilan masyarakat menjadi forum utama bagi kelangsungan BUMDesa. Temuan Peneliti menunjukkan bahwa kedudukan kekuasaan terbesar dalam forum dimiliki oleh Kepala Desa yang salah satunya tercermin dari strategi pengambil alihan bongkar pasang pengurus secara sepihak oleh Kepala Desa saat unit usaha menemui permasalahan waktu pembahasan Musyawarah Desa. Namun kekuasaan Kepala Desa ini bukan menjadi faktor mutlak yang mempengaruhi karena pada kesempatan lain, Kepala Desa juga turut mengikuti usulan aktor dalam forum meskipun tidak sesuai dengan pandangan Kepala Desa seperti dalam penentuan unit usaha yang diajukan oleh aktor lain. Kondisi ini menjadikan forum Musyawarah Desa berjalan seperti seharusnya dan tidak melahirkan konflik kepentingan.

### b. Karakteristik institusi dan rezim yang berkuasa

Faktor karakteristik institusi dan rezim yang berkuasa berkaitan dengan struktur dan budaya politik dari institusi yang memberikan pengaruh pada implementasi kebijakan (Subarsono, 2005). Hal ini terutama terlihat pada bagaimana sikap Pemerintahan Desa melihat BUMDesa sebagai sebuah konteks kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan, Peneliti menemukan bahwa pada dasarnya Pemerintah Desa menganggap BUMDesa sebagai sebuah entitas penting yang ingin didorong untuk berjalan lebih baik dan terus berkembang serta memberikan pengaruh yang lebih besar kepada masyarakat. Hal tersebut terlihat dari upaya-upaya yang dilakukan seperti pemenuhan anggaran untuk modal BUMDesa, perumusan usaha prospektif yang memperhatikan potensi lokal, hingga evaluasi berulang yang dilakukan dalam forum Musyawarah Desa. Hal ini memiliki kesesuaian dengan pendapat

(Immarani, 2017) yang menyatakan bahwa bilamana rezim yang berkuasa mengedepankan kepentingan masyarakat, maka dampak kebijakan bagi kesejahteraan masyarakat akan lebih mudah terwujud.

Namun pada aspek karakteristik insitusi, Peneliti menemukan bahwa terdapat *gap* yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Hal ini terlihat dari hasil wawancara kepada para informan dan observasi yang menghasilkan kesimpulan bahwa variabel ini belum dapat dikatakan baik. Temuan peneliti yaitu sikap dan perhatian Pemerintahan Desa yang hanya muncul saat Musyawarah Desa saja dan saat terjadi permasalahan usaha, kedudukan BUMDesa yang terasa sebagai bawahan Kepala Desa alih-alih lembaga bisnis independen pada pelaksanaan operasional bisnis serta aspek pengawasan yang lebih sering bersifat korektif dan kurang melakukan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya permasalahan terutama pada unit-unit usaha.

c. Tingkat kepatuhan dan daya tanggap

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada sejauh mana kelompok sasaran kebijakan mematuhi dan merespons kebijakan tersebut. Kelompok sasaran patuh dan responsif akan cenderung mendukung implementasi kebijakan, sedangkan kelompok sasaran yang tidak patuh atau tidak responsif dapat menghambat implementasi kebijakan.

Hasil temuan Peneliti menunjukkan bahwa pada variabel tingkat kepatuhan, para kelompok sasaran yaitu pengelola BUMDesa masih belum cukup baik. Hal tersebut terlihat dari kinerja pelaksana operasional BUMDesa pada Unit Usaha Pengelolaan Sampah yang belum cukup patuh dengan aturan yang ditetapkan yaitu dalam hal terjadinya keterlambatan penyampaian laporan tahunan dan permasalahan penggunaan anggaran yang dianggap bersifat *fraud*. Selain itu, pada Unit Usaha Penggemukan Sapi, Kepala Unit Usaha dijabat oleh orang yang secara administratif ada namun pada kenyataannya wewenang pengelolaan dikerjakan secara langsung oleh Direktur BUMDesa.

Adapun variabel daya tanggap dapat dikatakan baik. Hal ini terlihat dari para kelompok sasaran yaitu masyarakat yang turut terlibat merespons kebijakan terkait BUMDesa seperti keberadaan Pokdarwis pada Unit Usaha Wisata Desa, adanya model titip sapi pada Unit Usaha Penggemukan Sapi serta keterlibatan masyarakat sebagai mitra/pelanggan dalam Unit Usaha Bank Sampah dan Unit Usaha Pengelolaan sampah. Hal ini menjadi indikator bahwa kehadiran BUMDesa mendapatkan respon yang positif dari masyarakat. Daya tanggap melalui keterlibatan masyarakat dalam BUMDesa menjadi faktor pendukung yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Maulidiah & Megawati, 2022) yang menghasilkan kesimpulan bahwa dukungan dan keterlibatan masyarakat pada BUMDesa memberikan dampak positif terhadap implementasi kebijakan BUMDesa.

## **B. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Kebijakan pada BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama**

Faktor pendukung dan penghambat implelementasi kebijakan BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama yang ditemukan oleh Peneliti antara lain:

### 1. Faktor pendukung

Peran yang cukup signifikan dari DPMD dan Kecamatan menjadi bagian yang turut mendukung pelaksanaan BUMDesa. Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan 1 dan informan 2, hal tersebut terlihat dari dorongan DPMD kepada Desa Pasir Panjang untuk membentuk BUMDesa pada tahun 2016, pemberian berbagai macam pendampingan dan pelatihan yang telah dilaksanakan. Meskipun oleh unit usaha, pelatihan yang diperoleh dirasa belum cukup.

Selanjutnya, Peneliti menemukan bahwa potensi yang dimiliki Desa Pasir Panjang yaitu potensi yang berkaitan dengan potensi alam, demografis serta potensi daya keuangan bersifat positif terhadap implementasi BUMDesa. Potensi alam terlihat dari luas wilayah desa yang cukup besar dan prospektif untuk dikembangkan lebih jauh seperti pembentukan kebun desa, pengembangan sektor pertanian dan lain sebagainya. Selanjutnya pada potensi demografis, Desa Pasir Panjang memiliki keunggulan dari jumlah penduduk yang padat dan sebagian besar berusia produktif. Adapun pada potensi sumber daya keuangan, Desa Pasir Panjang merupakan desa yang memiliki Dana Desa terbesar di wilayah Kabupaten Kotawaringin Barat yang sangat mungkin untuk memberikan dukungan dalam rangka pengembangan BUMDesa melalui penambahan modal pada unit-unit usaha prospektif.

Hasil temuan Peneliti juga menunjukkan bahwa BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama merupakan BUMDesa yang telah berbadan hukum. Kondisi tersebut menjadikan BUMDesa dapat melakukan kegiatan bisnis pengadaan barang dan jasa dan memberikan peluang prospektif dalam pelaksanaan unit usaha. Peluang yang ditemukan contohnya yaitu BUMDesa dapat menjadi mitra dalam pelaksanaan kegiatan transaksi non tunai desa yang mulai berlaku tahun 2025 dan lain sebagainya. Aspek potensi pengembangan BUMDesa yang cukup besar ke depan menjadi faktor pendukung dalam hal dorongan motivasi pelaksanaan kegiatan.

Faktor lain yang cukup mendukung terhadap implementasi kebijakan BUMDesa di Desa Pasir Panjang adalah adanya peran serta keterlibatan masyarakat yang memberikan pengaruh terhadap kesuksesan sebuah kebijakan. Semakin masyarakat terlibat, implementasi kebijakan akan dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut tentunya berkaitan dengan kepentingan-kepentingan yang terpengaruh sehingga masyarakat turut serta melibatkan diri dalam sebuah kebijakan. Berdasarkan hasil temuan Peneliti melalui wawancara dan observasi, keterlibatan masyarakat yang terjadi pada BUMDesa terlihat cukup baik. Hal ini terlihat dari keikutsertaan masyarakat pada berbagai unit usaha yang dikelola oleh BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama seperti keterlibatan Pokdarwis pada Unit Usaha Wisata Desa, keikutsertaan masyarakat menjadi mitra dalam Unit Usaha Bank Sampah dan Pengelolaan Sampah serta adanya keterlibatan masyarakat melalui program Titip Sapi pada Unit Usaha Penggemukan Sapi.

## 2. Faktor penghambat

Sarana dan prasarana yang tercukupi berdampak positif terhadap kinerja operasional organisasi (Fahmi & Effendi, 2024). Akan tetapi pada penelitian ini, Peneliti menemukan bahwa BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama belum cukup dari aspek ketersediaan sarana dan prasarana. Hal ini terlihat dari kurang representatifnya sekretariat BUMDesa sehingga tidak termanfaatkan dan keberadaan pendukung administrasi milik BUMDesa berupa komputer dan printer yang tidak sepenuhnya digunakan untuk kepentingan BUMDesa karena juga digunakan untuk kepentingan yang berhubungan dengan program lain di desa. Kondisi ini menjadikan BUMDesa secara operasional masih terlihat kurang profesional. Lebih jauh juga memberikan dampak terhadap etos kerja serta motivasi dari pelaksana BUMDesa sehingga turut menghambat implementasi.

Di sisi lain, kurang jelasnya tata kerja dan tata kelola organisasi pada BUMDesa memberikan dampak yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini berhubungan dengan akuntabilitas, transparansi, efisiensi, efektivitas, hingga profesionalitas dari kelembagaan. Berdasarkan hasil temuan Peneliti, kondisi tata kerja dari BUMDesa masih belum optimal. Hal tersebut terlihat dari unit-unit kerja yang masih bingung terhadap hubungan kerja yang ada di BUMDesa. Pada satu sisi, Pemerintah Desa sangat represif terhadap hasil kinerja dari unit usaha, namun di sisi lain pelaksana BUMDesa merasa bahwa seharusnya BUMDesa dapat melakukan kegiatan dengan mandiri. Selain itu, unit-unit usaha pun masih belum mengetahui terkait bagaimana hubungan kerja yang seharusnya antara unit usaha dengan Pemerintah Desa.

Selanjutnya, meskipun BUMDesa secara permodalan sudah terfasilitasi, Peneliti juga menemukan efek negatif dari aspek operasional, pengawasan serta peran Pemerintah Desa yang mempengaruhi implementasi kebijakan BUMDesa. Pada aspek operasional, ketiadaan gaji bagi para pelaksana memberikan dampak terhadap semangat kerja terutama saat-saat awal pembentukan yang tentunya belum memberikan keuntungan. Lebih jauh, aspek ini menyebabkan para pelaksana BUMDesa kurang serius karena lebih memilih bekerja pada sektor lain daripada mengurus BUMDesa. Adapun pada aspek pengawasan, fungsi pengawasan hanya aktif saat pelaksanaan Musyawarah Desa atau saat telah terjadi penyimpangan. Seharusnya aspek pengawasan dilakukan secara berkala untuk menghindari *fraud* atau sebagai langkah preventif agar potensi permasalahan tidak terjadi atau tidak semakin besar. Di sisi lain, peran Pemerintah Desa juga dirasa masih kurang. Meskipun pada prakteknya pemerintah desa telah turut mendampingi kegiatan, namun pada sektor teknis unit usaha, berdasarkan hasil wawancara terhadap informan 7, informan 8, informan 9 dan informan 10, peran tersebut kurang dirasakan.

Implementasi kebijakan BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama turut terhambat dengan kurangnya pelatihan yang diikuti oleh BUMDesa. Padahal peningkatan kapasitas menjadi faktor penting bagi sumber daya pelaksana untuk meningkatkan kompetensi dalam pengelolaan BUMDesa. Pelatihan yang diikuti masih dirasa kurang terutama oleh unit-unit usaha yang ada. Peneliti menemukan bahwa pelaksanaan pelatihan bagi unit usaha teknis secara keseluruhan hanya berlangsung sekali saja padahal sangat dimungkinkan untuk dilaksanakan. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan cenderung

hanya diperuntukkan bagi pengurus inti dan tidak untuk pengurus teknis dalam rangka pengembangan kapasitas. Hasil temuan peneliti juga menunjukkan bahwa pelaksanaan bagi unit usaha hanya dilakukan terhadap Unit Usaha Wisata Desa dan tidak ditemukan pelatihan bagi unit usaha yang lain. Kondisi ini menjadikan unit usaha yang lain kurang mendapatkan perhatian sehingga turut mempengaruhi kinerja BUMDesa.

Faktor penghambat lain yang ditemukan adalah terjadinya bencana tidak terduga. Bencana yang ditemukan berdasarkan hasil wawancara dan penelusuran dokumen yaitu adanya bencana Covid-19, kematian sapi akibat wabah Penyakit Mulut dan Kuku (PMK), serta adanya warga yang tenggelam pada Unit Usaha Wisata Desa yang memberikan pengaruh terhadap menurunnya produktivitas BUMDesa karena berdampak pada pendapatan yang diperoleh dan menjadikan BUMDesa memiliki nilai merah dalam laporan penyelenggaraan yang dibahas bersama dalam Musyawarah Desa.

### **C. Upaya yang dilakukan agar Implementasi Kebijakan BUMDesa Berjalan Efektif**

Berbagai permasalahan dalam implementasi kebijakan BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama menuntut aksi dari para aktor kebijakan untuk melakukan perbaikan melalui evaluasi kebijakan. Pelaksanaan evaluasi kebijakan menjadi langkah untuk mengetahui upaya apa yang dilakukan agar implementasi kebijakan dapat berjalan lebih efektif. Menurut (Budiati & Yusuf, 2022b), tahapan evaluasi merupakan tahapan final dalam manajemen organisasi guna melakukan koreksi bilamana suatu kebijakan untuk organisasi tidak berjalan baik. Adapun komitmen perbaikan sebagai upaya untuk mengefektifkan kebijakan yang dilakukan oleh aktor kebijakan berdasarkan hasil temuan Peneliti melalui wawancara terhadap informan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan restrukturisasi pengurus dan unit usaha untuk mengatasi permasalahan dari aspek pelaksana dan kelembagaan dari BUMDesa sendiri seperti kepatuhan yang masih kurang, etos kerja yang belum maksimal, pelaksanaan fungsi yang belum memadai hingga adanya permasalahan unit usaha. Menurut (Budiati & Yusuf, 2022a), upaya restrukturisasi ini merupakan bagian dari evaluasi formatif yang merupakan evaluasi administratif terhadap proses yang diantaranya berkaitan dengan sumber daya pelaksana kebijakan;
2. Meningkatkan kapasitas pengelola BUMDesa untuk menumbuhkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu atau kelompok melalui program pelatihan yang terstruktur. Melalui pelatihan, diharapkan akan mampu memperkuat kemampuan sumber daya manusia agar lebih efektif dalam menjalankan tugas, menyelesaikan tantangan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan;
3. Lebih melibatkan BUMDesa dalam kegiatan strategis Pemerintah Desa agar BUMDesa memiliki peluang untuk bertumbuh karena didukung dengan potensi-potensi yang dapat dikembangkan. Melalui pelibatan dalam program strategis Pemerintah Desa, dapat dipastikan bahwa nantinya BUMDesa memiliki motivasi baru dalam upaya pencapaian keuntungan dari kinerja yang dilaksanakan;
4. Memperkuat usaha yang prospektif yaitu Unit Usaha Wisata Desa dan Unit Usaha Bank Sampah, melakukan evaluasi terhadap unit usaha yang kurang berkembang yaitu

Unit Usaha Penggemukan Sapi dan Unit Usaha Pengelolaan Sampah dan membuka peluang bagi unit usaha baru seperti yang telah sampai dalam tahap perumusan berupa unit usaha dalam bidang kebun desa, unit usaha yang mendukung sektor pertanian.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis mengenai kebijakan BUMDesa Lamantuha Sejahtera Bersama di Desa Pasir Panjang Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan BUMDesa ini belum dapat dikategorikan efektif pada pelaksanaannya meskipun telah memberikan manfaat dan menumbuhkan pemberdayaan di desa. Belum efektifnya kebijakan tersebut dikarenakan terdapat kekurangan pada aspek derajat perubahan yang diinginkan, sumberdaya yang dikerahkan, karakter institusi dan rezim yang berkuasa, serta tingkat kepatuhan dan daya tanggap berdasarkan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan menurut teori (Grindle, 1980). Adapun faktor pendukung implementasi kebijakan yang ditemukan yaitu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah untuk mendukung BUMDesa yang cukup baik, potensi desa yang besar, potensi pengembangan BUMDesa ke depan yang prospektif, dan keterlibatan masyarakat yang cukup baik. Sedangkan faktor penghambat yang ditemukan yaitu kurangnya dukungan sarana dan prasarana, belum jelasnya tata kerja dan tata kelola organisasi, kurangnya faktor operasional, pengawasan serta peran pemerintah desa, minimnya pelatihan yang diikuti oleh unit usaha, dan terjadinya bencana tidak terduga. Berkaitan dengan upaya yang dilakukan sebagai tindakan korektif agar implementasi berjalan efektif, para aktor kebijakan berkomitmen untuk melakukan restrukturisasi pengurus dan unit usaha, meningkatkan kapasitas pengelola BUMDesa, pelibatan yang lebih baik dalam kegiatan strategis Pemerintah Desa, dan memperkuat unit usaha yang prospektif, melakukan evaluasi terhadap unit usaha yang kurang berkembang dan membuka peluang bagi unit usaha baru yang tentunya terlebih dahulu dibahas dalam Musyawarah Desa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2016). *Dasar-dasar kebijakan publik (Edisi Revisi)*. Alfabeta.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Kotawaringin Barat. (2024). *Kecamatan Arut Selatan Dalam Angka Tahun 2024* (Vol. 16). BPS Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Budiati, A., & Yusuf, M. (2022a). *Dimensi-Dimensi Prima Evaluasi Kebijakan Publik* (F. Hadiansyah & D. Y. Saputra, Ed.). Untirta Press.
- Budiati, A., & Yusuf, M. (2022b). *Evaluasi Kebijakan Publik* (T. Hilaliyah & F. Hadiansyah, Ed.; Vol. 1). Untirta Press.
- Bungin, B. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Darmi, T., & Mujtahid, I. M. (2024). *Sistem Kelembagaan Pemerintah Desa*. CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Desmawan, D., Fitrianiingsih Fitrianiingsih, Rizka Falah S., Drajat, N. A., Diani, N. W., & Marlina, S. (2023). Pengaruh Jumlah Penduduk Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Kabupaten Tangerang Tahun 2019-2020. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 150. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i2.1543>

- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* (2 ed.). Graha Gajah Mada University Press.
- Fahmi, M. F., & Effendi, Z. (2024). Pengaruh Sarana Prasarana Kantor Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Dinas Perhubungan Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Dan Sosial*, 19(1), 41–54. <https://doi.org/10.62128/jiads.v19i1.80>
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Idris, Rifdan, & Niswaty, R. (2022). Implementation of Policy for the Management of Village-Owned Business Entities in Soppeng Regency. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 27(10), 33–42. <https://doi.org/10.9790/0837-2710063342>
- Immarani, Y. (2017). Implementasi Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Kesehatan (Studi pada Kantor BPJS Kesehatan Kota Mataram). *Sarjana Thesis, Universitas Brawijaya*.
- Kurhayadi, & Kushendar, D. H. (2023). *Kebijakan dan Pelayanan Publik*. CV. Adanu Abimaate.
- Maulidiah, N., & Megawati, S. (2022). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) Dalam Pengembangan Desa Wisata (Studi Pada Bumdes Sambimadu, Desa Sambibulu, KECAMATAN TAMAN, KABUPATEN SIDOARJO). *Publika*, 391–406. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n2.p391-406>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi Cet. 36). PT. Remaja Rosdakarya.
- Rohim, R. (2022). Peran Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. *Majalah Ilmiah Pelita Ilmu*, 4(1), 18. <https://doi.org/10.37849/mipi.v4i1.244>
- Solong, A., & Yadi, A. (2021). *Kajian Teori Organisasi dan Birokrasi dalam Pelayanan Publik* (M. Agil, Ed.). Deepublish Publisher.
- Subarsono, A. G. (2005). *Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Suryadi, A., Rusli, B., & Alexandri, M. B. (2021). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung. *Responsive*, 4(1), 29. <https://doi.org/10.24198/responsive.v4i1.34563>
- Suwitri, S., Punaweni, H., & Kismartini. (2019). *Analisis Kebijakan Publik* (2 ed., Vol. 6). Universitas Terbuka.
- Suwitri, S., Warsono, H., & Dwimawanti, I. H. (2016). *Teori Administrasi*. Universitas Terbuka.
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- Widodo, J. (2001). *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Insan Cendekia.
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Media Pressindo.