

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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. Sedangkan tata cara pembentukan serta pengelolaan Badan Usaha milik desa atau BUMDES ini diatur dalam regulasi terbaru yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021. Dalam peraturan tersebut, disebutkan bahwa BUMDES adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa – desa guna mengelola usaha, memanfaatkan asset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Program BUMDES ini juga dapat dikategorikan sebagai gerakan membangun desa agar masyarakat desa dapat merasakan kesejahteraan sama seperti masyarakat kota. Tujuan tersebut sebenarnya telah ada sejak dulu, menurut Eko dalam (Asta Wirmah, 2018) dari dulu institusi sosial maupun institusi keuangan mikro telah dibentuk pemerintah diikuti dengan dana – dana yang telah meluncur dan telah dikelola oleh kelompok masyarakat seperti halnya Simpan Pinjam untuk Perempuan (SPP) dalam program PNPM Mandiri Pedesaan merupakan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang dibentuk pemerintah dengan tujuan pemberdayaan masyarakat pedesaan.

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.

Pada era pemerintahan presiden Joko Widodo, pemerintah memprioritaskan pembangunan desa ke dalam salah satu program kerja pemerintah. Peraturan tentang Desa diatur dalam undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa dan mengatur lebih dalam mengenai BUMDes. Dalam peraturan perundang-undangan tersebut desa dapat mendirikan badan usaha milik desa untuk mewadahi seluruh aktivitas perekonomian masyarakat desa. Selanjutnya ditegaskan dalam Peraturan

Menteri Nomor 4 Tahun 2015 Berdasarkan Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang pendirian dan pengelolaan BUMDes bahwa setiap desa wajib memiliki badan usaha yang dikelola oleh pemerintah desa. (Saputra et al., 2021). Sedangkan untuk peraturan bumdes secara rinci diatur dalam peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2021. Dalam peraturan tersebut, pasal 2 menyatakan bahwa BUMDes terdiri dari (a) BUM Desa (b) BUM Desa Bersama. Pasal 3 menjelaskan bahwa BUM Desa/ BUM Desa bersama bertujuan :

- a. Melakukan kegiatan usaha ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian, dan potensi Desa;
- b. Melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang dan atau jasa serta pemenuhan kebutuhan umum masyarakat Desa, dan mengelola lumbung pangan Desa;
- c. Memperoleh keuntungan atau laba bersih bagi peningkatan pendapatan asli Desa serta mengembangkan sebesar-mungkinnya manfaat atas sumber daya ekonomi masyarakat Desa;
- d. Pemanfaatan Aset Desa guna menciptakan nilai tambah atas Aset Desa; dan
- e. Mengembangkan ekosistem ekonomi digital di Desa.

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. Yang nantinya diharapkan mampu meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan potensi desa. Selanjutnya peningkatan roda perekonomian serta kesejahteraan masyarakat desa diharapkan dapat mendorong keberhasilan pada aspek lain sehingga dapat meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat desa. Program BUMDes ini juga berbasis pemberdayaan sosial yang

bertujuan untuk menekan angka kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan bangsa.

Eksistensi BUMDes memang baru – baru ini terus mengalami kenaikan dari tahun ke tahun yang sebelumnya diketahui hingga pada tahun 2020 awal sudah sebanyak 46 ribu atau lebih dari 61% desa di Indonesia yang telah memiliki badan usaha milik desa atau BUMDes ini. Menurut data dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi, tahun 2021 BUMDes di Indonesia mencapai 57.273. Dimana rinciannya 45.233 BUMDes yang aktif dan 12.040 BUMDes yang tidak aktif ([https://nasional.kontan.co.id/news/sebanyak-35-bumdes-di-indonesia-terdampak-pandemi-covid-19#:~:text=Menteri%20Desa%2C%20Pembangunan%20Daerah%20Tertinggal%2C%20dan%20Transmigrasi%20\(PDPT\),12.040%20BUMDes%20yang%20tidak%20](https://nasional.kontan.co.id/news/sebanyak-35-bumdes-di-indonesia-terdampak-pandemi-covid-19#:~:text=Menteri%20Desa%2C%20Pembangunan%20Daerah%20Tertinggal%2C%20dan%20Transmigrasi%20(PDPT),12.040%20BUMDes%20yang%20tidak%20) , diakses pada tanggal 19 Februari 2022 pukul 10.45 WIB). Salah satu contoh lain dari kemajuan BUMDes di Indonesia adalah BUMDes Panggung Lestari yang ada di desa Panggunharjo, Bantul provinsi Yogyakarta. BUMDes tersebut menjadi contoh nasional sebagai salah satu BUMDes maju Di Indonesia. Dilansir dari *detiknews.com* tahun 2019 BUMDes Panggung Lestari mendapatkan penghargaan The 4th ASEAN Rural Development and Poverty Eradication Leadership Award di Nay Pyi Taw, Myanmar. ASEAN Leadership Award adalah penghargaan ASEAN bagi Civil Society Organization (CSO) dan Private Sector (swasta) yang dinilai telah berkontribusi bagi pembangunan perdesaan dan pengentasan kemiskinan. BUMDes ini awalnya hanya memiliki satu unit usaha yaitu pengelolaan sampah lalu berkembang menjadi delapan unit usaha.

Jawa Tengah merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang memiliki 29 kabupaten, 6 kota, dan 8.559 desa/kelurahan (BPS Jateng). Hingga tahun 2021 provinsi Jawa Tengah memiliki BUMDES sebanyak 7.729 BUMdes (<https://www.beritadaerah.co.id/2021/06/30/tujuh-provinsi-dengan-bumdes-terbanyak/> , diakses pada tanggal 19 Februari 2022 pukul 10.52 WIB) yang telah terdaftar secara resmi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Jawa Tengah. Bentuk usaha yang dikelolapun beragam, diantaranya jasa keuangan, jasa non keuangan, persewaan, perdagangan, sektor pariwisata, pertanian, peternakan,

perikanan dan kerajinan. Pengelolaan BUMDes ini diharapkan mampu menggerakkan roda perekonomian desa dan sekaligus menekan angka kemiskinan yang ada di Jawa Tengah. Salah satu contoh BUMDes yang telah sukses memanfaatkan potensi desanya yaitu BUMDes di Kabupaten Purbalingga tepatnya di desa Serang Kecamatan Karangreja sepanjang tahun 2019 kemarin mampu menghasilkan pendapatan 4 miliar rupiah selama satu tahun. BUMdes tersebut memanfaatkan potensi desa dibidang pariwisata, pertanian dan pembiayaan mikro (<https://jatengprov.go.id/beritadaerah/bumdes-serang-purbalingga-raih-pendapatan-miliaran-rupiah/> , diakses pada tanggal 24 Maret 2021 pukul 13.00 WIB). Meskipun begitu, apabila dilihat secara langsung banyak BUMDes yang masih belum berkembang bahkan baru mulai dirintis. Disamping itu, menurut penelitian terdahulu sebagian wilayah atau desa sudah mengembangkan program BUMDes ini dan berhasil meningkatkan roda perekonomian.

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°25' – 7°00' lintang selatan dan diantara 100°50' – 111°15' bujur timur. Kabupaten Pati terdiri dari 21 Kecamatan 5 kelurahan dan 401 desa. (<https://www.patikab.go.id/v2/id/kondisi-geografis/> diakses pada tanggal 26 Maret 2021 pukul 14.00). 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.

Tabel 1.1 Data BUMDes aktif Kabupaten Pati

Kecamatan	2020	Kecamatan	2020
Sukolilo	16	Margorejo	18
Kayen	17	Gembong	11

Tambakromo	18	Tlogowungu	15
Winong	30	Wedarijaksa	18
Pucakwangi	20	Trangkil	16
Jaken	21	Margoyoso	22
Jakenan	23	Gunungwungkal	15
Batangan	18	Cluwak	13
Juwana	29	Tayu	21
Pati	24	Dukuhseti	12
Gabus	24	Jumlah	401

Sumber data : Dispermades Update 2021

Tahun 2020, data BUMDes yang terdaftar di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa sebanyak 401 BUMDes. Artinya seluruh desa di Kabupaten Pati telah membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pemerintah Kabupaten Pati telah mengatur tentang Tata Cara Pembentukan Serta Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Atau Bumdes dalam Peraturan Bupati Pati Nomor 4 Tahun 2013. Dalam peraturan tersebut menjelaskan bahwa pembentukan BUMDes ditetapkan berdasarkan keputusan musyawarah desa sesuai dengan kebutuhan desa. Meskipun begitu, sebagian besar BUMDes di Kabupaten Pati masih banyak yang berada dalam klasifikasi dasar. Artinya, pengelolaan BUMDes di Kabupaten Pati masih rendah dan perlu perbaikan, masih banyak potensi desa yang belum dikembangkan melalui BUMDes dan dampak atau manfaat BUMDes untuk kesejahteraan masyarakat belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Berikut adalah data klasifikasi BUMDes Kabupaten Pati Tahun 2021 :

Tabel 1.2. Klasifikasi BUMDes Kabupaten Pati tahun 2021

Klasifikasi	2018	2019	2020	2021
Dasar	310	243	222	216

Tumbuh	90	153	172	179
Berkembang	-	3	5	4
Maju	-	3	2	2

Sumber : Dispermades tahun 2022

Berdasarkan tabel klasifikasi BUMDes Kabupaten Pati diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dari tahun 2018 sampai tahun 2021 terdapat penurunan pada klasifikasi paling rendah yakni dasar serta terdapat kenaikan pada klasifikasi tumbuh, berkembang dan maju. Klasifikasi yang dibuat oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa ini menggunakan system penilaian dari aspek Kelembagaan, Aturan, Usaha, Aset/Modal, Pembukuan dan Dampak sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021. Adanya pengelompokan klasifikasi ini, diharapkan para pengelola BUMDes untuk terus berkarya dan berusaha mewujudkan tujuan BUMDes yang telah ditetapkan oleh pemerintah yakni meningkatkan kesejahteraan rakyat. Selain itu adanya klasifikasi ini juga untuk memotivasi para pengelola BUMDes disetiap desa yang ada di Kabupaten Pati untuk terus mengembangkan BUMDes.

Kabupaten Pati memiliki potensi yang cukup baik, terutama potensi dibidang pertanian sesuai dengan slogan Pati Bumi Mina Tani. Kabupaten Pati memiliki 59.299 hektare lahan sawah, 60.453 hektare lahan pertanian nonsawah, dan 30.755 hektare lahan bukan pertanian. Setiap tahunnya mampu menghasilkan kurang lebih 350.000 ton, sedangkan kebutuhan pangan di Pati berkisar 150.000 ton setiap tahun (<https://www.beritasatu.com/nasional/655641/tiap-tahun-surplus-produksi-pertanian-kabupaten-pati-melimpah#:~:text=Perinciannya%2C%20Kabupaten%20Pati%20memiliki%2059.299,30.755%20hektare%20lahan%20bukan%20pertanian> . , diakses pada tangga; 26 Maret 2020 pukul 14.00). Hal ini membuktikan bahwa pertanian di kabupaten Pati sangatlah berpotensi apabila dikembangkan dengan baik. Pada tahun 2017 dikutip dari laman *patikab.go.id* Pati mendapatkan apresiasi dari Tim Penilai Lomba Pembinaan Teritorial (Binter) Nasional Kolonel Inf Sugiyono karena Kabupaten Pati telah menjadi penyuplai beras berkualitas terbesar di Jawa Tengah (<https://www.patikab.go.id/v2/id/2017/05/05/pati-jadi-salah-satu-penyuplai-beras->

[terbesar-di-j/](#) , diakses pada tanggal 26 Maret 2020 pukul 14.20 WIB). Hal ini membuktikan bahwa potensi dibidang pertanian Kabupaten Pati sangat baik. Namun permasalahannya ada pada pemasaran produk hasil pertanian yang masih sangat minim. Sehingga potensi ini belum mampu memberikan dampak secara langsung dan berkelanjutan terhadap kabupaten Pati itu sendiri.

Salah satu kecamatan di Kabupaten Pati yang memiliki potensi besar khususnya bidang pertanian adalah Kecamatan Juwana. Berdasarkan observasi langsung oleh peneliti, hampir semua aspek potensi baik potensi alam, sumber daya manusia dan potensi lainnya tersebar disetiap desa yang ada di Kecamatan Juwana. Seluruh desa di Kecamatan Juwana pun sudah mendirikan BUMDes guna memanfaatkan potensi yang ada pada masing – masing desa. Berikut adalah data BUMDes seluruh desa di Kecamatan Juwana

Tabel 1.3 Data BUMDes Kecamatan Juwana 2021

No.	Kecamatan	Desa	Nama BUMDes	Klasifikasi
1	Juwana	Growong Kidul	Lestari	TUMBUH
2	Juwana	Kebonsawahan	Kebon Arta	DASAR
3	Juwana	Kudukeras	Kudu Sejahtera	TUMBUH
4	Juwana	Growong Lor	Ronngo Mulyo	TUMBUH
5	Juwana	Agungmulyo	Sendang Mulyo	TUMBUH
6	Juwana	Genengmulyo	Mbangun Deso	DASAR
7	Juwana	Bakaran Wetan	Makmur Lestari	DASAR
8	Juwana	Bakaran Kulon	Ngremboko	TUMBUH
9	Juwana	Pekuwon	Mugi Mulyo	DASAR
10	Juwana	Bumirejo	Sumber Rejeki	DASAR
11	Juwana	Mintomulyo	Minto Makmur	DASAR
12	Juwana	Langgenharjo	Langgen Berkah	TUMBUH
13	Juwana	Dukotalit	Bumdes Dukotalit	DASAR
14	Juwana	Bendar	Haska Putra Nelayan	DASAR
15	Juwana	Trimulyo	Wahyu Urip	TUMBUH
16	Juwana	Bringin	Barokah	DASAR

17	Juwana	Jepuro	Barokah	TUMBUH
18	Juwana	Tluwah	Amanah	TUMBUH
19	Juwana	Doropayung	Barokah Lestari	DASAR
20	Juwana	Ketip	Jaya Makmur	DASAR
21	Juwana	Gadingrejo	Gading jaya	DASAR
22	Juwana	Margomulyo	Margo Sejahtera	DASAR
23	Juwana	Sejomulyo	Barokah Lestari	TUMBUH
24	Juwana	Karang	Budi Karya	DASAR
25	Juwana	Kauman	Artha Barokah	DASAR
26	Juwana	Pajeksan	Makmur	TUMBUH
27	Juwana	Bajomulyo	Bina Mandiri Sejahtera	DASAR
28	Juwana	Karangrejo	Mekar Jaya	DASAR
29	Juwana	Kedungpancing	Lumintu	TUMBUH

Sumber : Dispermades Kabupaten Pati Tahun 2022

Berdasarkan data klasifikasi BUMDes di Kecamatan Juwana diatas, bahwa semua desa yang ada di kecamatan Juwana memiliki BUMDes, namun belum satupun yang termasuk klasifikasi berkembang atau maju. Padahal segala aspek potensi hampir keseluruhan mulai dari pertanian, perdangan, perikanan, industry dan lain sebagainya tersebar di kecamatan Juwana.

Desa Margomulyo merupakan salah satu desa yang terletak di Kecamatan Juwana Kabupaten Pati yang memiliki potensi besar dalam bidang pertanian. Desa Margomulyo ini juga memiliki potensi desa yang cukup baik untuk dikelola serta dikembangkan. Desa Margomulyo memiliki potensi diberbagai bidang, diantaranya :

Tabel 1.4 Data Potensi Desa Margomulyo

No.	Bidang	Potensi
1.	Sumber daya alam	Lahan pertanian
2.	Sumber daya manusia	Tenaga pertanian, kader pemuda

3.	Sumber daya sosial	Kelompok padat karya, kelompok tani, posyandu, PKK, karang taruna
4.	Sumber daya ekonomi	Dana desa, hasil lelang asset desa

Sumber data : Kantor Kepala Desa Margomulyo 2021

Berdasarkan keputusan kepala desa dan musyawarah bersama masyarakat desa, pemerintah desa Margomulyo Kecamatan Juwana ini membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang diberi nama “Margo Sejahtera”. Pembentukan BUMDes di Desa Margomulyo ini bertujuan untuk mengelola dan memanfaatkan potensi desa agar dapat mendorong partisipasi masyarakat desa Margomulyo untuk mengembangkan potensi desa yang nantinya diharapkan memberikan hasil yang positif, misalnya meningkatkan pendapatan asli desa (PAD), terciptanya lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa sehingga mampu menekan angka kemiskinan yang ada di desa Margomulyo. Akan tetapi, dapat dilihat bahwa BUMDes desa Margomulyo masih dalam klasifikasi dasar, yang artinya masih belum mampu menyentuh dampak dan manfaat dari program BUMDes ini.

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)”

1.2. 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 ?

1.3. 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.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan praktis

Kegunaan bagi pemerintah Kabupaten Pati dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna untuk meningkatkan optimalisasi dan pengawasan dalam hal implementasi kebijakan terutama kebijakan implementasi program BUMDess dalam upaya pengelolaan potensi desa terutama di desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati. Bagi pemerintah desa Margomulyo supaya meningkatkan optimalisasi dalam melaksanakan program BUMDes untuk mensejahterakan masyarakatnya.

1.4.2. Kegunaan akademis

Kegunaan bagi universitas atau perguruan tinggi yaitu hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi arsip akademik yang dipergunakan sebagaimana mestinya dan dapat menjadi acuan penulisan karya ilmiah selanjutnya bagi civitas akademika.

1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1. Landasan Teori

1.5.1.1. Penelitian Terdahulu

Hasil dari penelitian terdahulu ini digunakan untuk memperoleh informasi dari temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan judul penelitian penulis. Adapun beberapa penelitian yang digunakan penulis sebagai rujukan dalam penulisan penelitian ini, diantaranya :

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Dinar Wahyuni dengan judul “Peran Badan Usaha Milik Desa Panggung Lestari Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Panggunharjo, Kabupaten Bantul”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes di desa Panggunharjo berperan sangat besar dalam meningkatkan pemberdayaan masyarakat melalui penyadaran potensi masyarakat, kegiatan sosialisasi, himbauan untuk lebih peduli pada sampah, dan pengetahuan tentang manfaat sampah telah membuka pikiran masyarakat sehingga aktif terlibat di Rumah Pengelolaan Sampah. Selain itu, BUMDes memberikan pendampingan berupa pelatihan dan bimbingan, melakukan kerja sama dengan pihak terkait, merekrut kalangan profesional dan pekerja kreatif, serta melakukan studi banding ke sejumlah tempat. Sehingga dapat membuka peluang sejumlah usaha yang dapat diakses langsung oleh masyarakat dan bekerja sama dengan pihak swasta dalam rangka mengembangkan unit usahanya.(Wahyuni, 2019)

Kedua, Jurnal Administrasi Publik² ditulis oleh Irgi Nazri Adlani dengan judul “Penerapan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pengelolaan potensi dan sumber daya (studi desa sindangjaya kecamatan cipanas kabupaten cianjur)”. Penelitian ini menjelaskan tentang usaha yang dikembangkan melalui program BUMDes desa Sindang Jaya. Hasil dari penelitian ini adalah BUMDes di desa Sindang Jaya telah jalan dengan baik. Namun dibalik pelaksanaan yang baik tersebut terdapat hambatan dalam mengelola bumdes dan mengelola potensi sumber daya alam desa yaitu mengenai perencanaan keuangan serta hasil bumi yang belum terkelola dengan baik sehingga meskipun program tersebut berjalan tetapi hasilnya belum dapat dirasakan oleh semua masyarakat karena masyarakat masih minimnyaminim tentang strategi pemasaran hasil sumber daya alamnya. (Adlani, 2019)

Ketiga, Skripsi oleh Tri Mayasari yang berjudul “Pengembangan Potensi Ekonomi Desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Untuk meningkatkan kesejahteraan Masyarakat di Desa Adijaya Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur”. Hasil dari penelitian ini yaitu

melalui program BUMDes Bestari Adijaya Sentosa tingkat kesejahteraan masyarakat desa Adijaya mengalami kenaikan. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya masyarakat yang sudah merasakan dampak positif dari program BUMDes tersebut, diantaranya pendapatan dari hasil penjualan kotoran ternak, adanya lapangan pekerjaan baru, pengetahuan baru tentang pengolahan pupuk organik, harga pupuk organik lebih terjangkau dan pembangunan desa yang semakin baik. (Mayasari, 2019).

Keempat, Jurnal Interpretasi Hukum yang ditulis oleh Putu Ferdiana Putra, dkk dengan judul “Pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa (Studi BUMDes Desa Gulingan Kabupaten Badung). Hal yang dikaji dalam penelitian ini adalah BUMDes Samkriya Werdhi Guna berperan penting dalam upaya peningkatan pendapatan asli desa Gulingan Mengwi. Hasil dari penelitian ini adalah pengelolaan BUMDes Samkriya Werdhi Guna sudah sesuai dengan prinsip peraturan perundang-undangan. Selain itu pemerintah Kabupaten Badung jug ikut serta dengan baik untuk mengembangkan BUMDes Samkriya Werdhi Guna. (Putra et al., 2020)

Kelima, Jurnal Inovasi Penelitian yang ditulis oleh Raudhatul Firdaus yang berjudul “Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Manding Laok Kecamatan Manding Kabupaten Sumenep” pada tahun 2020. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa BUMDes berperan dalam meningkatkan perekonomian sehingga dalam pelaksanaannya sudah baik. Dengan perkembangan BUMDes ini dapat meningkatkan kesejahteraan pada masyarakat Desa Manding Laok. Untuk pelaksanaan Bumdes masih perlu diperbaiki pada aspek sumber manusia. (Firdaus, 2020)

Keenam, jurnal Al Idarah ditulis oleh Iit Novita Riyanti, dkk yang berjudul “Optimalisasi Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Singajaya Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus Di Desa Bodas Kecamatan Watukumpul)”. Penelitian ini menjelaskan bahwa pembentukan BUMDes desa Singajaya bertujuan untuk berpartisipasi dalam pembangunan desa serta memberikan pelayanan untuk masyarakat dalam pengelolaannya yang diharapkan mampu meningkatkan perekonomian serta kesejahteraan masyarakat. Hasil penelitian ini adalah BUMDes Singajaya telah berperan dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat, tetapi belum

optimal dalam pelaksanaannya karena adanya keterbatasan sumberdaya manusia, permodalan yang minim dan manajemen organisasi yang masih lemah. (Iit Novita Riyanti, 2021)

Selanjutnya, jurnal responsive yang ditulis oleh Asep Suryadi, dkk pada tahun 2021 yang berjudul “Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung”. Dalam penelitian ini, dijelaskan bahwa tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan kebijakan pengelolaan BUMDes di Kecamatan Pameungpeuk dan mengetahui faktor penghambat implementasi kebijakan pengelolaan BUMDes di Kecamatan Pameungpeuk. Kesimpulan dari penelitian ini adalah implementasi kebijakan BUMDes di kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung berdasarkan aspek teknis sudah dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi dalam pelaksanaannya belum berjalan maksimal, karena ada beberapa variabel implementasi kebijakan tidak terpenuhi. (Suryadi et al., 2021)

Kemudian, dari jurnal ilmu pengetahuan social yang ditulis oleh Bartholy A.S.Lengo pada tahun 2021 dengan judul “Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDes Di Desa Wolotolo, Kabupaten Ende”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Implementasi Kebijakan Pendirian Badan Usaha Milik Desa Di Desa Wolotolo, Kabupaten Ende. Penelitian ini menggunakan teori kebijakan publik, dan model implementasi kebijakan publik menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Implementasi Kebijakan Pendirian Badan Usaha Milik Desa Di Desa Wolotolo kurang optimal.(Lengo, 2021)

Kemudian dari Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS) yang ditulis oleh Apsas Saputra, dkk dengan judul “Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Pandan Ningan Di Desa PENDINGAN Kabupaten Musi Rawas”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa Pandan

Ningan dalam menyediakan gas elpiji di Desa Pendingan Kabupaten Musi Rawas. Masalah difokuskan pada masyarakat Desa Pendingan yang belum memiliki tabung gas secara pribadi. Penelitian ini menggunakan teori implementasi dari George C Edward III. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder, teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan badan usaha milik Desa Pandan Ningan dalam menyediakan gas elpiji di Desa Pendingan Kabupaten Musi Rawas dikatakan baik, hal tersebut karena Badan Usaha Milik Desa Pandan Ningan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.(Saputra et al., 2021)

Penelitian selanjutnya dari jurnal Transdisiplin Pertanian (Budidaya Tanaman, Perkebunan, Kehutanan, Peternakan, Perikanan), Sosial dan Ekonomi yang ditulis oleh Yulia Rantung, dkk dngan judul “Implementasi Kebijakan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Kecamatan Kombi”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Kombi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kecamatan Kombi untuk indikator komunikasi masih ditemukan ketidaksesuaian yaitu transmisi penyebaran informasi, selain itu kejelasan informasi mengenai setiap program masih sangat kurang dan informasi yang disampaikan terkait program tidak dilakukan secara konsisten dan terus menerus oleh BUM Desa yang ada di Kecamatan Kombi.(Yulia Rantung, Agustinus Pati, 2021)

Tabel 1.5 Matriks Perbedaan Penelitian Terdahulu Dan Sekarang

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Metode Penelitian	Perbedaan Penelitian sekarang
1.	Dinar Wahyuni	Peran Badan Usaha Milik	Penelitian ini bersifat	a. Lokus dalam penelitian ini adalah BUMDes di desa

	Tahun 2019	Desa Panggung Lestari Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Panggungharjo , Kabupaten Bantul	deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Panggungharjo Kabupaten Bantul b. Penelitian ini terfokus dalam penggambaran peran BUMDes desa Panggungharjo dalam memberdayakan masyarakat desa Panggungharjo
2.	Irgi Nazri Adlani Tahun 2019	Penerapan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pengelolaan potensi dan sumber daya (studi desa Sindangjaya Kecamatan Cipanas Kabupaten Cianjur)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	a. Lokus penelitian ada di desa Sindangjaya Kecamatan Cipanas Kabupaten Cianjur b. Fokus penelitian yaitu mencakup isi program BUMDes, implementasi program BUMDes, dan hambatan yang dalam mengelola potensi desa Sindangjaya. c. Teori yang digunakan dalam mengukur keberhasilan implementasi kebijakan adalah teori implementasi kebijakan menurut George C. Edward III
3.	Tri Mayasari Tahun 2019	Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan	Metode dalam Penelitian ini adalah	a. Lokus dari penelitian ini adalah desa Adijaya Kecamatan Pekalongan,

		Usaha Milik Desa (BumDes) Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Adijaya Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur	deskriptif kualitatif	Lampung Timur b. Fokus dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengembangan potensi ekonomi desa melalui BUMDes dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Adijaya Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur.
4.	Raudhatul Firdaus Tahun 2020	Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Manding Laok Kecamatan Manding Kabupaten Sumenep	Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif	a. Lokus penelitian ini adalah BUMDes desa Manding Laok Kecamatan Manding Kabupaten Sumenep b. Penelitian ini bertujuan bertujuan untuk mencari tahu peran BUMDes dalam membangun perekonomian masyarakat desa Manding serta untuk mencari tahu faktor pendukung dan penghambat Bumdes dalam dalam menjalankan roda perekonomian di desa Manding Laok c. Penelitian ini memakai teori peranan , pengembangan masyarakat,

				perekonomian dan BUMDes.
5.	Putu Ferdiana Putra, Desak Gede Dwi Arini, Luh Putu Suryan Tahun 2020	Pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa (Studi BUMDes Desa Gulingan Kabupaten Badung)	Metode penelitian ini adalah hukum empiris	<ul style="list-style-type: none"> a. Lokus penelitian ini yaitu BUMDes Desa Gulingan Kabupaten Badung, Bali b. Metode yang digunakan adalah hukum empiris yang terfokus pada analisis dalam informasi c. Fokus penelitian ini yaitu mengkaji pengaturan BUMDes Samkriya Werdhi dalam upaya meningkatkan PADes Gulingan Mengwi dan pelaksanaan BUMDes dalam Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 1 tahun 2015 tentang Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Gulingan Mengwi.
6.	Iit Novita Riyanti, Hendri Hermawan Adinugraha Tahun 2021	Optimalisasi Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Singajaya Dalam Meningkatkan Kesejahteraan	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> a. Lokus penelitian ini adalah BUMDes Singajaya desa Bodas Kecamatan Watukumpul b. Fokus penelitian ini yaitu untuk mengetahui peran BUMDes Singajaya sudah optimal bagi kesejahteraan masyarakat desa atau

		Masyarakat (Studi Kasus Di Desa Bodas Kecamatan Watukumpul		belum.
7.	Asep Suryadi, Budiman Rusli, Mohammad Benny Alexandri Tahun 2021	Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung	Metode pendekatan deskriptif kualitatif	a. Lokus dalam penelitian ini adalah kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung b. Fokus penelitian ini adalah pelaksanaan pengelolaan BUMDes di Kecamatan Pameungpeuk dan faktor penghambatnya
8.	Bartholy A.S. Lengo Tahun 2021	Implementasi Kebijakan Pendirian Bumdes Di Desa Wolotolo, Kabupaten Ende	Metode penelitian deskriptif kualitatif	a. Lokus penelitian ini adalah Desa Wolotolo Kabupaten Ende b. Fokus pada penelitian ini yakni mengetahui kinerja Implementasi Kebijakan Pendirian Badan Usaha Milik Desa Di Desa Wolotolo, Kabupaten Ende. c. Model implementasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah model implementasi kebijakan publik menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier

9.	Saputra, Budi Puspo Priyadi, Retno Sunu Astuti, & Teuku Afrizal Tahun 2021	Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Pandan Ningan di Desa Pendingan Kabupaten Musi Rawas	Metode deskriptif kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> a. Lokus penelitian ini yakni Desa Pendingan Kabupaten Musi Rawas b. Penelitian ini membahas tentang implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa Pandan Ningan dalam menyediakan gas elpiji di Desa Pendingan Kabupaten Musi Rawas. c. Teori indikator keberhasilan menggunakan teori Edward III
10.	Yulia Rantung, Agustinus Pati, Femmy Tulusan Tahun 2021	Implementasi Kebijakan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Kecamatan Kombi	Metode deskriptif dengan wawancara	<ul style="list-style-type: none"> a. Lokus penelitian ini yakni Kecamatan Kombi b. Penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja pengelolaan BUMDes di Kecamatan Kombi belum optimal c. Penelitian ini menggunakan model implementasi Edward III

1.5.1.2. Administrasi Publik

Administrasi publik atau administrasi negara merupakan bagian dari administrasi secara umum yang memiliki tatanan lebih luas, administrasi negara adalah disiplin ilmu yang mendalami atau mempelajari tentang persoalan yang dikehendaki masyarakat melalui pemerintah serta bagaimana mereka memperolehnya (Keban, 2014).

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.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis mencoba menyederhanakan dan merangkai pengertian dari administrasi publik. Administrasi publik adalah proses kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih atau dilakukan oleh kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

1.5.1.3. 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 Syafii (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.

Administrasi publik juga telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan zaman. Denhardt dan Denhardt dalam (Jaya, 2021) membagi paradigma administrasi Negara atas tiga kelompok besar, yaitu paradigma *Old Public Administration (OPA)*, *New Public Management (NPM)* dan

New Public Service (NPS). Menurut Denhardt dan Denhardt paradigma OPA dan NPM kurang relevan dalam mengaddress persoalan-persoalan publik karena memiliki landasan filosofis dan ideologis yang kurang sesuai (inappropriate) dengan administrasi Negara, sehingga perlu paradigma baru yang kemudian disebut sebagai NPS.

Paradigma pertama, *Old Public Administration (OPA)*. Pokok dari paradigma ini adalah teori politik dengan konsep politis yang dijelaskan dan diekspresikan dalam aturan – aturan hukum, dengan diskresi terbatas dan birokratik yang ditandai dengan otoritas *top-down*. Sehingga pemerintahan bersifat sentralistis dan hierarkis.

Paradigma kedua, *New Public Management (NPM)*. Paradigma kedua ini menggunakan teori ekonomi yang menganggap masyarakat sebagai pelanggan (customer). Dalam hal ini, pemerintah bekerja sesuai dengan kehendak pasar yang mendasarkan bentuk pelayanan seperti konsep swasta. Dengan begitu, pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dari masyarakat.

Paradigma ketiga, *New Public Service (NPS)*. Paradigma ketiga ini lahir karena banyaknya kritikan terhadap paradigma kedua. Dalam paradigma ketiga ini teori yang ditekankan adalah teori demokrasi yaitu perlunya pelibatan warnagera dalam pengambilan kebijakan dan pentingnya deliberasi untuk membangun solidaritas dan komitmen untuk menghindari konflik. Perspektif new public service menghendaki peran administrator publik untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat.

1.5.1.4. 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). Secara singkat kebijakan dapat diartikan sebagai suatu keputusan yang diambil pemerintah untuk memecahkan masalah yang terjadi di masyarakat yang menyangkut banyak kepentingan, sehingga keputusan yang diambil harus bijak dan tepat. Harus bijak dan tepat maksudnya harus sesuai tidak direkayasa, karena ini menyangkut masalah masyarakat. (Leo Permadi, 2015)

Berdasarkan pendapat berbagai ahli tersebut di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kebijakan adalah tindakan-tindakan atau kegiatan yang sengaja dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah sebagai pengambil keputusan untuk menyelesaikan suatu masalah yang terjadi di masyarakat. Suatu kebijakan dapat dikatakan berhasil apabila melalui tahapan yang sempurna dan menghasilkan dampak kebermanfaatannya untuk sasaran kebijakan.

1.5.1.5. Tahapan Kebijakan

Widodo, Joko. 2021. Analisis kebijakan publik. Malang : MNC Publishing Seperti yang kita ketahui kebijakan publik tidak begitu saja lahir namun melalui proses atau tahapan yang begitu panjang titik 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.

Menurut Thomas R. Dye (dalam Widodo, 2021) proses kebijakan publik meliputi :

1. Identifikasi masalah kebijakan (identification of policy problem)
Identifikasi masalah kebijakan dapat dilakukan melalui identifikasi apa yang menjadi tuntutan atau demands atas tindakan pemerintah
2. Penyusunan agenda (agenda setting)
penyusunan agenda merupakan aktivitas yang memfokuskan perhatiannya pada pejabat publik dan media massa atas keputusan yang akan diputuskan terhadap permasalahan publik tertentu.
3. Perumusan kebijakan (policy formulation)
Perumusan merupakan tahapan pengusulan rumusan kebijakan melalui inisiasi. Selanjutnya, penyusunan usulan – usulan kebijakan nantinya juga melalui organisasi perencanaan kebijakan, kelompok kepentingan, birokrasi pemerintah, presiden dan lembaga legislatif.
4. Pengesahan kebijakan (legitimizing of policies)
Pengesahan kebijakan ini, dilakukan melalui tindakan politik oleh partai politik, kelompok penekan, presiden dan kongres
5. Implementasi kebijakan (policy implementation)
Pelaksanaan kebijakan atau implementasi kebijakan ini melalui birokrasi, anggaran publik, aktivitas agen eksekutif yang terorganisasi
6. Evaluasi kebijakan (policy evaluation)
Evaluasi kebijakan dilakukan oleh lembaga pemerintah sendiri, konsultan diluar pemerintah, pers dan masyarakat publik.

1.5.1.6. 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. Dalam sebuah kebijakan, implementasi adalah rangkaian aktivitas yang memiliki tujuan untuk mewujudkan apa yang telah ditetapkan dalam kebijakan yang sudah dirumuskan.

Menurut Wahab (dalam Anggara, 2012:531) menyatakan bahwa implementasi merupakan suatu proses keputusan kebijakan yang terbentuk dalam sebuah peraturan, keputusan, perintah atau dekrit. Menurut Solichin (dalam Anggara, 2012:534) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan bukan hanya sebagai penjabaran keputusan politik. Namun, mengangkut masalah konflik dan keputusan untuk memperoleh apa dalam adanya sebuah kebijakan. Selanjutnya, proses implementasi akan selalu diawali dari lahirnya sebuah kebijakan maupun peraturan, dan setiap kebijakan yang telah disepakati bersama tentu memiliki sasaran dan tujuan yang akan dicapai.

Marilee S. Grindle (Febriani & Rahaju, 2018) mengemukakan teori implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Dalam teori ini Grindle memandang bahwa suatu implementasi sangat ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Dalam teorinya itu Grindle mengemukakan bahwa proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula telah diperinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut.

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.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan atau hasil pemikiran baik dari satu individu atau kelompok yang diterapkan dalam suatu tindakan atau perilaku nyata dari hasil suatu pemikiran yang telah diciptakan sebagai tujuan berdasarkan pemikiran yang mereka ciptakan. Tindakan nyata dari hasil pemikiran tersebut dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan sesuai dengan pemikirannya sehingga dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

1.5.1.7. 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. Pada prinsipnya terdapat dua jenis model implementasi kebijakan publik berpola dari atas ke bawah (*Top-Down*), maupun dari bawah ke atas (*Bottom-Up*). Keberhasilan implementasi sebuah kebijakan dapat ditentukan oleh berbagai faktor dan masing – masing faktor penentu harus saling menghubungkan dengan satu sama lain. Untuk memperluas pemahaman terkait faktor yang mennetukan keberhasilan implementas kebijakan, penulis mencoba menjelaskan beberapa model teori implementasi kebijakan, diantaranya :

1) Model Implementasi Van Horn dan Van Meter

Model implementasi Van Meter dan Van Horn (dalam Nasution, 2019) berdasarkan dari suatu argument bahwa perbedaan yang terdapat da;am 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. Kemudian, kedua ahli ini menegaskan pendiriannya bahwa kontrol, perubahan dan kepatuhan bertindak merupakan suatu konsep penting yang terdapat dalam prosedur – prosedur implementasi. Dengan memanfaatkan konsep tersebut, maka permasalahan yang akan dikaji dalam hal ini adalah :

- a. Perubahan – perubahan dalam organisasi
- b. Seberapa jauh tingkat efektivitas mekanisme control setiap jenjang struktur
- c. Seberapa pentingnya rasa keterkaitan masing – masing orang atau aktor dalam organisasi, hal ini menyangkut masalah kepatuhan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam setiap kebijakan yang dihasilkan akan berbeda penerapannya. Apabila kebijakan yang diperlukan adalah kebijakan yang darurat maka penerapan kebijakannya harus cepat diambil tindakan, sedangkan apabila kebijakan yang dibuat diperuntukkan dalam kurun waktu lama, maka penerapan kebijakannya juga dapat dibahas dan dilakukan secara lebih matang, tidak terburu – buru dan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Atas dasar pandangan ini, kemudian dibentuk tipologi kebijakan menurut :

1. Jumlah masing – masing perubahan yang akan dihasilkan;
2. Jangkauan atau lingkup kesepakatan terhadap tujuan diantara pihak yang terlibat didalam proses implementasi kebijakan.

Selanjutnya, 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

Standar dan sasaran suatu kebijakan harus jelas dan terukur sehingga kebijakan yang telah dirumuskan dapat direalisasikan. Apabila standard an sasaran kebijakan tidak terukur dan berantakan, maka akan terjadi

multitafsir dan dapat menimbulkan konflik diantara para aktor implementasi.

2. Sumber daya

Pelaksanaan implementasi kebijakan juga memerlukan adanya dukungan sumber daya, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya non manusia (*non –human resources*).

3. Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas

Dalam pelaksanaan implementasi kebijakan, komunikasi sangat diperlukan. Proses pelaksanaan implementasi ini juga perlu dukungan dan koordinasi antar organisasi atau dengan instansi lain yang terkait. Untuk itu, diperlukan adanya koordinasi dan kerjasama antar organisasi dalam mewujudkan keberhasilan implementasi program.

4. Karakteristik agen pelaksana

Karakteristik agen pelaksana ini meliputi struktur birokrasi, norma – norma, dan pola hubungan yang terjadi didalam birokrasi. semua unsur tersebut akan mempengaruhi implementasi suatu program.

5. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik

Faktor kelima ini mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Dalam hal ini, yang dilihat adalah sejauh mana kelompok – kelompok kepentingan memberikan dukungan implementasi kebijakan, yaitu menolak atau mendukung; Bagaimana sifat opini publik dilingkungan tempat implementasi kebijakan dilakukan; dan apakah para elite politik mendukung implementasi kebijakan tersebut.

6. Disposisi implementor (sikap dari agen pelaksana)

Disposisi implementor atau sikap dari agen pelaksana ini mencakup tiga hal, yaitu : 1) respon dari implementor terhadap kebijakan yang menerima dan melaksanakan kebijakan atau menolak kebijakan; 2) kognisi, yaitu pemahaman terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan; 3) intensitas disposisi implementor, yaitu preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

Dari keenam variable atau faktor – faktor tersebut, harus sangat diperhatikan dengan baik, karena apabila salah satu faktor diatas tidak terlaksana dengan baik maka akan menghambat faktor lain karena ada keterkaitan antara faktor satu dengan lainnya.

2) Model Implementasi George C. Edwards III

Goerge C Edwards III (dalam Halim, 2014) menyatakan bahwa tahapan implementasi merupakan tahapan yang berada antara tahapan penyusunan kebijakan dengan hasil atau dampak yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut. Menurut Goerge Edwards III (Halim, 2014), terdapat empat penyebab yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

1. Komunikasi

Dalam keberhasilan implementasi sebuah kebijakan implementor harus mengetahui apa yang harus dilakukan. Tujuan dan sasaran dari kebijakan yang telah dirumuskan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran sehingga dapat mengurnagi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran kebijakan belum jelas atau bahkan tidak diketahui oleh kelompok sasaran kebijakan, maka kemungkinan besar terjadi resistensi dari pihak kelompok sasaran. Dalam hal ini, indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan variable komunikasi adalah : a) Transmisi; b) Kejelasan; c) Konsistensi.

2. Sumber daya

Sumber daya selalu menjadi hal penting dalam pelaksanaan implementasi kebijakan. Meskipun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi jika impementornya kekurangan sumber daya dalam pelaksanaan implementasi kebijakan, maka akan implementasi berjalan kurang efektif. Sumber daya yang diperlukan dapat berupa sumber daya

manusia, yaitu kompetensi implementor dan sumber daya finansial. Tanpa adanya sumber daya, sebuah kebijakan hanya tinggal tulisan di kertas yang menjadokumen saja. Indikator yang digunakan dalam pengukuran sumber daya yaitu : a) Staf; b) Informasi; c) wewenang; d) Fasilitas.

3. Disposisi

Disposisi merupakan karakteristik atau watak yang dimiliki oleh implementor kebijakan. Karakteristik ini contohnya seperti komitmen, kejujuran dan sifat demokratis. Keberhasilan implementasi kebijakan juga ditentukan dengan karakteristik dari implementornya. Apabila implementornya memiliki disposisi yang baik, maka akan dapat melaksanakan implementasi kebijakan dengan tepat seperti yang diharapkan. Namun, ketika implementor memiliki sikap yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi juga tidak efektif. Seperti yang kita ketahui bahwa banyak pembangunan yang dilakukan oleh Negara – Negara dunia ketiga menunjukkan tingkat kejujuran dan komitmen aparat masih sangat rendah

4. Struktur birokrasi

Struktur birokrasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan implementasi kebijakan. Aspek penting struktur dari setiap organisasi adalah adanya standar prosedur operasionalisasi yang akan menjadi pedoman bagi implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan menimbulkan rendahnya pengawasan serta menimbulkan red-tape , yakni prosedur birokrasi yang terlalu rumit serta kompleks sehingga menyebabkan aktivitas organisasi yang tidak fleksibel.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam model implementasi Edwards III ini harus mengetahui keadaan atau kondisi sebelum pelaksanaan implementasi sebuah kebijakan serta hambatan apa saja yang

muncul. Hal tersebut dapat diatasi dengan adanya komunikasi yang baik dimulai dari kejelasan tujuan dan sasaran kebijakan, lalu sumber daya yang dibutuhkan mulai dari kemampuan implementor dalam memahami tujuan dan sasaran kebijakan. Apabila hal ini tidak dilaksanakan dengan baik maka implementasi kebijakan tidak berjalan dengan efektif. Selain itu hal penting lainnya adalah karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan. Kebijakan akan sulit diimplementasikan apabila pelaksana kebijakan tidak memiliki karakter yang baik. Serta struktur birokrasi yang jelas dan paham dalam bertindak sesuai peraturan dan prosedur juga akan mendukung pelaksanaan implementasi kebijakan. Susah jika hal ini tidak bisa diperbaiki dan diperhatikan dengan seksama.

3) Model Implementasi Marilee S. Grindle

Menurut Grindle (Aziz, 2019) Keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian outcomes (tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih). Keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik menurut Grindle (Aziz, 2019) amat ditentukan oleh tingkat implementability kebijakan itu sendiri, yang terdiri atas *Content of Policy* dan *Context of Policy*.

5. Content of Policy

- a. Sejauh mana kepentingan – kepentingan mempengaruhi implementasi kebijakan
- b. Jenis manfaat yang bisa diperoleh. Pada poin ini Content of Policy berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan.
- c. Derajat perubahan yang ingin dicapai. Setiap kebijakan mempunyai target yang hendak dan ingin dicapai. Adapun yang ingin dijelaskan pada poin ini adalah bahwa seberapa besar perubahan yang hendak atau ingin dicapai melalui suatu implementasi kebijakan harus mempunyai skala yang jelas.

- d. Letak pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka pada bagian ini harus dijelaskan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang hendak diimplementasikan.
 - e. Pelaksana program. Dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. Hal ini harus terdata atau terpapar dengan baik pada bagian ini.
 - f. Sumber-sumber daya yang digunakan. Pelaksanaan suatu kebijakan juga harus didukung oleh sumber-sumber daya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik.
6. Context of Policy terdapat 3 (tiga) poin yaitu :
- a. Kekuasaan, kepentingan-kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat. Dalam suatu kebijakan perlu diperhitungkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan-kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor guna 14 memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang, besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh panggang dari api.
 - b. Karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa. Lingkungan dimana suatu kebijakan dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, maka pada bagian ini ingin dijelaskan karakteristik dari lembaga yang akan turut mempengaruhi suatu kebijakan.
 - c. Tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana. Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana. Maka yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauhmana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

1.5.1.8. 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 sebcsar-besarnya kesejahteraan Masyarakat Desa. Tujuan BUMDes sendiri pada umumnya adaah meningkatkan kesejahteraan dan kualitas masyarakat desa baik dalam bidang perekonomian, soial dan lain sebagainya agar tidak terjadi kesejngangan 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. BUMDes juga dapat dikatakan gagal apabila pengelola BUMDes tidak focus dalam mengelola dan kurang memahami tugas serta tanggungjawabnya. Maka alam menjalankan unit usaha apa pun itu unit usaha yang dipilih, maka wajib bagi pengelola BUMDes untuk benar-benar fokus pada tujuan dan pada semangat menjalankan BUMDes.

1.5.1.9. 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.

Dari beberapa pengertian terseut, penulis mencoba meringkas dan mengartikan upaya kedalam pengertian yang lebih sederhana. Upaya adalah suatu tindakan usaha yang dilakukan seseorang atau kelompok untuk mencapai sesuatu yang diinginkan dengan menggunakan suatu media dan metode (cara).

Menurut Terry dalam (Yuliawati, 2017). Pengelolaan merupakan suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan kan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan kan melalui pemanfaatan sumber daya

manusia dan lainnya. Dalam hal ini, pengelolaan yang dilakukan oleh semua tokoh yang terlibat dalam BUMDes desa Margomulyo adalah pengelolaan potensi desa dari asset desa yang dimiliki oleh desa Margomulyo. Pengelolaan tersebut meliputi tahap perencanaan, dimana perencanaan ini merupakan tahap awal, yaitu menyusun rencana potensi apa saja yang akan dikembangkan melalui program BUMDes ini. Selanjutnya pengorganisasian, yaitu menjalin kerja sama dengan semua yang terlibat baik dari pihak internal organisasi maupun eksternal. Kemudian pelaksanaan dan diikuti dengan pengawasan. Dalam hal ini, pelaksanaan dari hasil perencanaan dilakukan diikuti dengan pengawasan supaya hasil yang dicapai nantinya sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

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 apbdesa atau perolehan hak lainnya yang sah.

Menurut Suprayitno (2015) potensi desa adalah kemampuan, kekuatan atau sumber daya (fisik dan non fisik) yang dimiliki oleh suatu daerah namun belum sepenuhnya terlihat atau dipergunakan secara maksimal yang terbingkai dalam suatu kesatuan masyarakat hukum berdasarkan pada adat istiadat dan tradisi atau kebiasaan masyarakat setempat serta mempunyai hak untuk mengatur rumah tangga sendiri, selanjutnya secara administratif berada di lingkup pemerintahan Kabupaten/Kota, yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa potensi desa merupakan bagian dari asset desa yang berupa sumber daya

fisik maupun non fisik yang berada disuatu daerah/desa dan memberikan manfaat bagi daerah tersebut, serta secara administrative berada dilingkup pemerintahan kota/kabupaten dan diakui oleh Negara Kesatuan Republik Indonesia.

1.5.2. Kerangka Pemikiran

1.5.2.1. 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. BUMDes merupakan salah satu program pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa. Implementasi program BUMDes dimulai sejak 2014 setelah adanya regulasi pertama yang mengatur tentang BUMDes, namun BUMDes sendiri sudah diakui sebagai lembaga perekonomian sejak tahun 2004. Selanjutnya diperjelas dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang pendirian dan pengelolaan BUMDes bahwa setiap desa wajib memiliki badan usaha yang dikelola oleh pemerintah desa. (Saputra et al., 2021)

Saat ini, regulasi terbaru yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa ini telah dijelaskan bahwa BUMDes ini, desa dapat mendirikan usaha untuk menunjang perekonomian desa dengan memanfaatkan potensi yang ada. Selain itu, program BUMDes ini juga dapat mengembangkan rencana kerjasama antar desa dan/atau dengan pihak ketiga dalam rangka menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum masyarakat desa, membuka lapangan kerja serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa dan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa. Oleh karena itu, pembentukan dan pendirian BUMDes harus berorientasi pada kepemilikan bersama

(pemerintah desa dan masyarakat), tidak hanya memberikan dampak finansial (pajak, pendapatan asli desa) namun juga memberikan dampak peningkatan perekonomian secara luas.

Sebuah kebijakan yang telah dirumuskan harus memiliki maksud dan tujuan serta sasaran atau target dari kebijakan tersebut. Ada beberapa teori yang dapat digunakan sebagai indikator keberhasilan pelaksanaan implementasi kebijakan. Kali ini penulis akan memperdalam penelitian terkait implementasi program BUMDes Margo Sejahtera dalam upaya pengelolaan potensi desa di Desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati menggunakan model implementasi Van Horn dan Van Meter. Yang menjadi dasar penggunaan model Implementasi Van Meter Van Horn karena permasalahan berkaitan dengan implementasi program BUMDes Margo Sejahtera dalam upaya pengelolaan potensi desa di Desa Margomulyo sudah terealisasi dengan baik atau tidak, sudah tepat sasaran atau tidaknya program tersebut baik pengelolahannya serta sudah tercapaikah tujuannya. Selain itu, hambatan apa saja yang terjadi dalam pelaksanaan implementasi program BUMDes tersebut.

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

Standar dan sasaran suatu kebijakan harus jelas dan terukur sehingga kebijakan yang telah dirumuskan dapat direalisasikan. Apabila standard an sasaran kebijakan tidak terukur dan berantakan, maka akan terjadi multitafsir dan dapat menimbulkan konflik diantara para aktor implementasi.

2. Sumber daya

Pelaksanaan implementasi kebijakan juga memerlukan adanya dukungan sumber daya, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya non manusia (*non –human resources*).

3. Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas

Dalam pelaksanaan implementasi kebijakan, komunikasi sangat diperlukan. Proses pelaksanaan implementasi ini juga perlu dukungan dan koordinasi antar organisasi atau dengan instansi lain yang terkait. Untuk itu, diperlukan adanya koordinasi dan kerjasama antar organisasi dalam mewujudkan keberhasilan implementasi program.

4. Karakteristik agen pelaksana

Karakteristik agen pelaksana ini meliputi struktur birokrasi, norma – norma, dan pola hubungan yang terjadi didalam birokrasi. semua unsur tersebut akan mempengaruhi implementasi suatu program.

5. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik

Faktor kelima ini mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Dalam hal ini, yang dilihat adalah sejauh mana kelompok – kelompok kepentingan memberikan dukungan implementasi kebijakan, yaitu menolak atau mendukung; Bagaimana sifat opini publik dilingkungan tempat implementasi kebijakan dilakukan; dan apakah para elite politik mendukung implementasi kebijakan tersebut.

6. Disposisi implementor (sikap dari agen pelaksana)

Disposisi implementor atau sikap dari agen pelaksana ini mencakup tiga hal, yaitu : 1) respon dari implementor terhadap kebijakan yang menerima dan melaksanakan kebijakan atau menolak kebijakan; 2) kognisi, yaitu pemahaman terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan; 3) intensitas disposisi implementor, yaitu preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

1.5.2.2. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Program BUMDes

Faktor penghambat merupakan faktor yang sifatnya menghambat suatu kegiatan. Dalam hal ini faktor penghambat menjadi dasar atau alasan mengapa kebijakan atau program tidak terlaksana dengan baik atau mengalami kegagalan dalam proses implementasi.

1. Kurangnya kesiapan dari pemerintah desa dan pengelola BUMDes

Hal ini berkaitan dengan latar belakang BUMDes Desa Margomulyo dibentuk. Jika BUMDes dibentuk tanpa kesiapan dari pemerintah desa, BUMDes tersebut tidak akan memberikan dampak apapun kepada desa dan masyarakatnya. Artinya, BUMDes telah gagal dalam proses implementasinya.

2. Keterbatasan Sumber Daya

Sumber daya merupakan salah satu faktor pendorong dalam proses implementasi kebijakan. Sumber daya yang dimaksud disini adalah sumber daya manusia serta sumber daya permodalan yang menjadi pendorong berdirinya BUMDes. Jika sumber daya yang dibutuhkan terbatas, maka banyak kemungkinan terjadi kegagalan dalam proses implementasi suatu kebijakan.

3. Kurangnya Keterbukaan Dan Transparansi Kepada Masyarakat

Dalam hal ini, kaitannya dengan proses implementasi kebijakan program BUMDes di desa Margomulyo adalah masyarakat yang mendukung adanya program BUMDes atau justru tidak menerima. Oleh karena BUMDes ini merupakan program untuk masyarakat desa, masyarakat berhak mengetahui segala sesuatu tentang BUMDes di desa Margomulyo.

4. Sarana Prasarana Dan Fasilitas Kurang Memadai

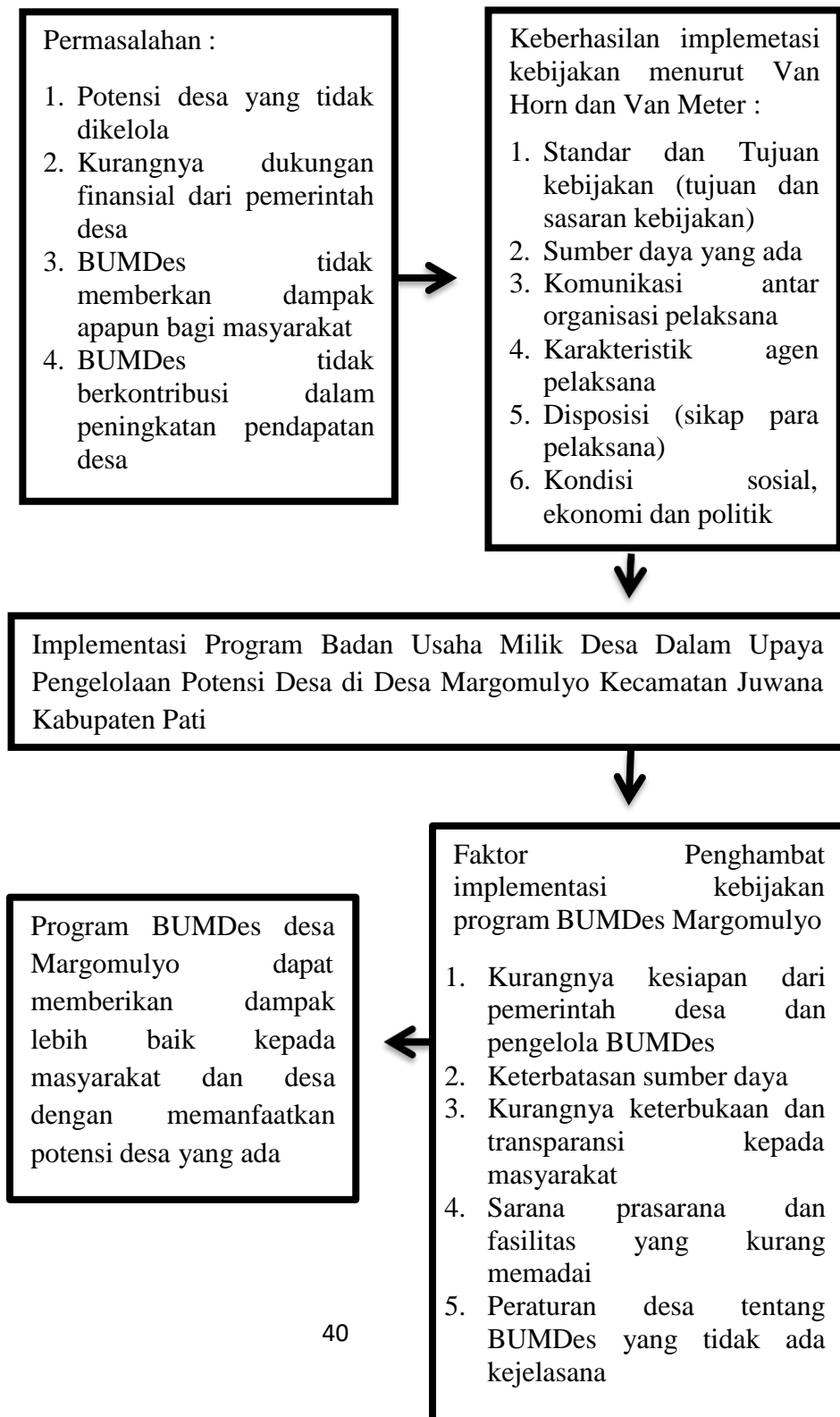
Selain sumber daya, faktor pendorong dari keberhasilan kebijakan adalah sarana prasarana dan fasilitas yang cukup. Jika segala kebutuhan sarana prasarana serta fasilitasnya memadai, besar kemungkinan proses implementasi kebijakan akan dapat dilaksanakan dengan baik dan begitupun sebaliknya. Jika sarana prasarana serta fasilitas kurang memadai maka proses implementasi kebijakan akan terhambat.

5. Peraturan Desa Tentang Bumdes Yang Tidak Ada Kejelasan

Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan program BUMDes karena peraturan desa ini menjadi dasar dan pedoman dari segala aktivitas serta pembagian tugas dari

pengelola BUMDes. Peraturan desa ini menjadi legalitas dari BUMDes itu sendiri. Oleh karena itu, jika peraturan tidak ada besar kemungkinan akan terjadi banyak konflik yang mengakibatkan kegagalan implementasi kebijakan.

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Peneliti

1.6. Operasionalisasi Konsep

1.6.1. Konsep Implementasi Kebijakan BUMDes di Desa Margomulyo

Implementasi kebijakan secara umum merupakan salah satu tahapan kebijakan setelah suatu kebijakan telah ditetapkan atau diputuskan. Implementasi kebijakan dipandang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang dimana tujuan dan sasaran telah ditentukan, berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik bekerja sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan dan program – program. Kemudian, peneliti melakukan pendalaman penelitian menggunakan model implementasi kebijakan Van Horn dan Van Meter, yakni dengan indikator sebagai berikut :

1. Standar dan Tujuan kebijakan (tujuan dan sasaran kebijakan)

Dalam hal ini peneliti memperdalam tentang bagaimana pemahaman standar dan tujuan dari kebijakan program BUMDes. Tujuan utama BUMDes dalam PP Nomor 11 Tahun 2021 adalah untuk meningkatkan perekonomian desa, dan tentunya tujuan BUMDes Margomulyo adalah untuk meningkatkan perekonomian desa serta meningkatkan kesejahteraan desa. Pemahaman tujuan serta sasaran kebijakan ini sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan.

2. Sumber daya yang ada

Sumber daya yang dimaksud disini adalah sumber daya yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Dalam hal ini, peneliti akan melihat sumber daya apa saja yang menjadi faktor pendorong keberhasilan implementasi program BUMDes Margomulyo.

3. Komunikasi antar organisasi pelaksana

Komunikasi dalam pelaksanaan proses implementasi kebijakan juga sangat diperlukan. Hal ini karena proses implementasi kebijakan melibatkan banyak aktor. Jika tidak dikomunikasikan dengan baik maka kemungkinan terjadinya konflik akan semakin besar. Dalam hal ini peneliti memperdalam tentang bagaimana proses komunikasi yang

dilakukan antar organisasi maupun individu yang menjadi aktor pelaksana kebijakan.

4. Karakteristik agen pelaksana

Dalam karakteristik agen pelaksana ini, terdapat dua indikator yakni SOP (Standard Operating Procedure) dan fragmentasi. SOP merupakan standar atau pedoman yang digunakan oleh suatu organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan. Pada indikator ini peneliti akan membahas dan memperdalam tentang SOP yang digunakan oleh para aktor pelaksana program BUMDes Margomulyo. Kemudian fragmentasi, fragmentasi adalah penyebaran tugas dan wewenang oleh para pelaksana kebijakan. Dalam hal ini, peneliti akan membahas dan memperdalam bagaimana para aktor membagi tugas supaya tidak terjadi tumpang tindih antar aktor.

5. Disposisi (sikap para pelaksana)

Sikap para pelaksana ini berkaitan dengan sikap penerimaan atau sikap penolakan dari para aktor pelaksana. Pada indikator ini, peneliti akan membahas tentang sikap para pelaksana yang dilihat dari faktor apa saja yang mempengaruhi pembentukan atau pendirian awal BUMDes Margomulyo serta apa yang menjadi maksud dan tujuan utama dari BUMDes Margomulyo.

6. Kondisi sosial, ekonomi

Kondisi sosial dan ekonomi merupakan kondisi dari lingkungan sekitar yang menjadi tempat proses implementasi kebijakan. Kondisi ini menjadi pengaruh besar dalam proses implementasi kebijakan. Kondisi yang sosial dan ekonomi yang tidak kondusif akan menghambat proses implementasi kebijakan. Dalam hal ini peneliti akan memperdalam tentang bagaimana dukungan serta pengaruh kebijakan BUMDes Margomulyo terhadap masyarakat secara langsung berdasarkan temuan lapangan

Selanjutnya adalah menyusun apa saja yang menghambat pelaksanaan implementasi program BUMDes di Desa Margomulyo kecamatan Juwana Kabupaten Pati berdasarkan temuan lapangan. Faktor penghambat ini lah

yang akan dijadikan bahan monitoring dan evaluasi bagi pemerintah desa untuk memperbaiki dan menjadikan program BUMDes dapat terimplementasi dengan baik. Sehingga kebijakan program BUMDes ini dapat memberikan dampak atau manfaat bagi sasaran atau target yang telah ditetapkan.

1.7. Metode Penelitian

1.7.1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang terdapat pada penelitian kualitatif disusun agar dapat mendalami serta memahami situasi sosial tertentu yang ada pada sumber data penelitian. Hal ini sama dengan yang dikemukakan oleh Nana Syaodih (Yuniawati, 2013) bahwa penelitian difokudkan pada suatu fenomena saja yang dipilih dan ingin lebih dipahami secara mendalam dengan mengabaikan fenomena lainnya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Melalui metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif ini, penulis memiliki tujuan untuk menjelaskan dan menguraikan sesuai dengan data dan informasi yang telah diperoleh dalam melaksanakan penelitian. Selain itu, penelitian yang telah dilakukan ini juga dapat digunakan sebagai acuan langkah – langkah dalam memecahkan masalah dengan menggambarkan subjek serta objek penelitian sesuai dengan kenyataan dan usaha dalam menjelaskan tentang implementasi program BUMDes dalam upaya pengelolaan potensi desa di desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati.

1.7.2. Situs penelitian

Situs penelitian adalah lokasi penelitian dimana penelitian ini dilaksanakan. Pada penelitian ini mengambil lokus di desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati Provinsi Jawa Tengah. Sedangkan fokus dari penelitian ini adalah implementasi program BUMDes dalam upaya pengelolaan potensi desa.

1.7.3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam hal ini adalah informan atau narasumber yang terkait dengan objek yang diteliti. Subjek dalam penelitian ini adalah ketua pengurus BUMDes beserta anggota pengurus dan masyarakat desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati. Pemilihan narasumber tersebut didasarkan karena tokoh yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program BUMDes desa Margomulyo adalah ketua pengurus beserta anggota pengurus dan masyarakat desa Margomulyo.

1.7.4. Jenis data

Jenis data yang digunakan pada penelitian kali ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data utama atau data mentah yang diperoleh peneliti secara langsung. Sedangkan data sekunder merupakan data yang sebelumnya telah ada dan sudah diolah serta dipublikasi yang sengaja dikumpulkan oleh penulis untuk memenuhi kebutuhan. (Ahmad, 2015). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi oleh peneliti. Sedangkan data sekunder adalah data pendukung dan pelengkap dalam penelitian yang diperoleh melalui media (Afriliyana, 2019). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui jurnal, website, dan dokumentasi yang berkaitan dengan BUMDes Margo Sejahtera serta sumber lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

1.7.5. Sumber data

Sumber data merupakan subyek darimana asal data yang diperoleh oleh seorang peneliti. Lofland (dalam Yuniawati, 2013) mengemukakan bahwa, sumber data utama atau data primer pada penelitian kualitatif adalah berupa kata atau deskripsi, tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumentasi dan lain sebagainya. Oleh karena itu, data yang diperlukan dalam mengetahui implementasi program BUMDes dalam upaya pengelolaan potensi desa di desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati ini adalah data primer.

1.7.6. Teknik pengumpulan data

Penelitian kualitatif dalam pengumpulan datanya dapat dilakukan dengan kondisi yang alamiah, dimana sumber data akan lebih banyak diperoleh dari observasi dan wawancara yang mendalam bersama pihak

yang bersangkutan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini diantaranya :

a) Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dalam rangka melihat secara langsung atau dari dekat kegiatan apa yang sedang dilakukan. Tujuan dari observasi ini adalah untuk mengetahui secara langsung sejauh mana implementasi program BUMDes dalam upaya mengelola potensi desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati. Aspek yang diamati yaitu sumber daya manusia dalam hal ini pengurus BUMDes Margo Sejahtera dan masyarakat yang terlibat. Aspek selanjutnya yaitu unit usaha yang sedang dijalankan oleh BUMDes Margo Sejahtera dan yang terakhir aspek potensi yang ada di desa Margomulyo itu sendiri.

b) Wawancara

Teknik wawancara adalah suatu proses penjabaran atau penjelasan untuk memperoleh data atau informasi dengan teknik tanya jawab secara tatap muka maupun melalui media telekomunikasi antara pewawancara dengan informan atau narasumber.

Wawancara ini dilakukan untuk memperoleh data secara langsung yang berasal dari informan atau narasumber dengan memberikan pertanyaan secara lisan ataupun tulisan. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (indepth interview). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (indepth interview) dengan tujuan ingin mengetahui dan menemukan akar permasalahan secara mendalam. (Rahman et al., 2020). Wawancara ini dilakukan bersama ketua BUMdes dan beberapa pengurus BUMDes lainnya. Adapun rincian pertanyaannya adalah sebagai berikut :

1.7.7. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah data agar menjadi satuan

yang dapat dikelola, mensintesis data, mencari dan menemukan pola, Analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan serta menemukan hal penting yang dapat dipelajari. Sesuai dengan yang diungkapkan Sugiyono dalam bukunya yang berjudul “Metode Kuantitatif dan Kualitatif”. yaitu analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara berurutan dan data yang diperoleh adalah dari hasil wawancara atau observasi secara langsung serta dibuktikan dengan dokumentasi. (Ahmad, 2015).

Dalam melakukan analisis data, ada langkah-langkah yang dilakukan menurut Miles dan Huberman (dalam Nasution & IP, 2018) yaitu :

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan data yang segera diperoleh oleh peneliti dalam analisis kodifikasi atau reduksi data . Mereduksi yakni mencari tema serta pola, menulis dan merangkum catatan yang diperoleh dari lapangan, memilih hal yang menjadi pokok, mengidentifikasi, menginterpretasikan dan memfokuskan kedalam hal penting. Hal ini untuk mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data dan selanjutnya mencari bila diperlukan.

2. Penyajian Data

Sesudah melewati tahap reduksi data, proses selanjutnya melakukan penyajian data. Hal ini perlu dilakukan supaya hasil reduksi dapat tersusun dengan baik dan memudahkan para pembaca untuk memahami sebuah penelitian. Menurut Lembaga Penelitian Mahasiswa, penyajian data dapat berupa uraian deskripsi, bagan-bagan atau hubungan antar beberapa kategori, dan lain sebagainya (<https://penalaran-unm.org/penyajian-data-dalam-penelitian-kualitatif>, diakses pada tanggal 27 Maret 2021 pukul 13.00 WIB). Pada tahap ini, peneliti menyusun data yang akurat dan relevan dengan proses menyajikan dan membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai fakta yang terjadi serta untuk menghasilkan penyajian data yang baik dan jelas agar tercapai penelitian kualitatif yang valid. Dengan hal ini, tentunya memudahkan peneliti untuk menjawab permasalahan penelitian.

3. Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan suatu tahap lanjutan dimana pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari temuan data. Artinya interpretasi peneliti atas temuan dari suatu wawancara atau sebuah dokumen . setelah kesimpulan diambil, peneliti kemudian mengecek ulang proses reduksi dan penyajian data untuk memastikan tidak ada kesalahan yang dilakukan. Jadi, teknik analisis data kualitatif yaitu dengan melakukan reduksi data dan menyajikan data dengan analisis terhadap masalah yang ditemukan di lapangan. Sehingga dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti dan kemudian menarik kesimpulan. (Nasution & IP, 2018)

1.7.8. Kualitas Data

Sugiyono (dalam Tanujaya 2017:9) menyatakan bahwa hasil penelitian yang valid merupakan bagian dari uji keabsahan data. Penelitian yang terbukti valid jika terdapat kesamaan antara data yang sudah diperoleh dan dikumpulkan dengan fakta sesungguhnya yang terjadi pada objek yang diteliti. Keabsahan dalam penelitian menggunakan kriteria kredibilitas yang artinya mengandung nilai kebenaran sesuai indikator yang telah ditetapkan sebagai syarat pemenuhan informasi serta hasil penelitian ini nantinya dapat diterima dan dipercaya oleh pembaca dan narasumber yang telah memberikan berbagai informasi sebagai data yang diperlukan dalam proses penelitian. Menurut Gabrielian (1999:5) menjelaskan bahwa salah satu karakteristik penting dalam penelitian kualitatif adalah kecenderungan triangulasi yang menggunakan lebih dari sumber data atau lebih dari satu perspektif.

Menurut Wirawan (dalam Nasution & IP, 2018) Triangulasi adalah suatu pendekatan riset yang memakai suatu kombinasi lebih dari satu strategi dalam satu penelitian untuk menjangkau data/informasi. Triangulasi adalah suatu metode yang dipakai dalam penelitian kualitatif, sering juga dilakukan dalam metode kuantitatif untuk mengukur validitas dan

reliabilitas dalam penelitian kualitatif. Triangulasi merupakan sintesis dan integrasi data dari berbagai sumber-sumber melalui pengumpulan, eksaminasi, perbandingan, dan interpretasi. Wirawan juga menjelaskan terdapat 5 (lima) jenis metode triangulasi yang dapat digunakan dalam penelitian, yaitu : 1) triangulasi metode, 2) triangulasi peneliti, 3) triangulasi teori, 4) triangulasi data dan 5) triangulasi lingkungan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis triangulasi data, yakni mencari kebenaran sebuah informasi melalui metode sumber perolehan data yang diperoleh dari wawancara, dokumentasi dan observasi dengan membandingkan keadaan dan sudut pandang seseorang dengan berbagi opini antara orang pemerintahan sebagai pemangku kebijakan, masyarakat biasa sebagai sasaran kebijakan dan stakeholder lain yang terlibat.