

# Jurnal UMGO

*by* Yandika Sandah

---

**Submission date:** 24-Jun-2022 12:47PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1862166918

**File name:** JURNAL\_YANDIKA\_TEMPLATE.pdf (471.96K)

**Word count:** 5356

**Character count:** 36150



## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM MENDUKUNG KEMANDIRIAN EKONOMI DESA MELALUI PENGEMBANGAN DESA WISATA SAMBIBULU KECAMATAN TAMAN KABUPATEN SIDOARJO.

Yandika Sandah<sup>1</sup>, Hendra Sukmana<sup>2</sup>

Departement of Administration, Muhammadiyah Sidoarjo University, Jl. Mojopahit 666B Sidoarjo

Email: [rp.yandikasndha@gmail.com](mailto:rp.yandikasndha@gmail.com)<sup>1</sup>, [hendra.sukmana@umsida.ac.id](mailto:hendra.sukmana@umsida.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstract.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi Kebijakan BUMDes Sambimadu dalam mendukung kemandirian ekonomi desa melalui pengembangan Desa Wisata Agrowisata Sambibulu. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yang terbagi menjadi data primer dan data sekunder. Fokus penelitian mengenai proses Implementasi Kebijakan BUMDes dalam pengembangan Desa Wisata. Sumber data yang diperoleh melalui Library Research adalah sumber yang tersedia secara online dan offline, seperti jurnal ilmiah, buku, dan berita dari sumber terpercaya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan Implementasi Kebijakan BUMDes dalam mendukung kemandirian ekonomi desa melalui pengembangan Desa Wisata Sambibulu ini belum berhasil sepenuhnya, hal ini disebabkan karena Sumber Daya Manusia BUMDes Sambimadu terlihat masih belum memadai dan berkompeten, Karakteristik yang ditunjukkan pegawai BUMDes mereka sibuk dengan urusannya masing-masing sehingga tidak memprioritaskan tugas dan tanggungjawabnya serta pada kemampuan kognisi yang belum paham sepenuhnya mengenai Kebijakan BUMDes Sambimadu dalam pengembangan Desa Wisata. Selain itu disisi lain adanya dukungan komunikasi yang baik antara Pemerintah Desa dengan BUMDes Sambimadu karena pada setiap minggu melakukan evaluasi kegiatan untuk memperbaiki kekurangan yang ada pada proses Implementasi Kebijakan BUMDes.

Received:15-10-2020 Revised:16-04-2021 Accepted:17-05-2021

### PENDAHULUAN

Pembangunan perekonomian merupakan salah satu hal yang penting dalam menopang wilayah untuk mencapai skala nasional, maka pemerintah wajib untuk menggali, mengelola dan membina rakyat agar mencapai potensi pada setiap wilayah tersebut. Dengan begitu eksistensi desa wajib menerima perhatian yang berfokus menurut pemerintah menggunakan kebijakan-

Email Correspondence:  
[dyahmutiarin@umy.ac.id](mailto:dyahmutiarin@umy.ac.id)

kebijakan yang terkait. Pemberdayaan ekonomi ini dilakukan secara menghimpun dan melembagakan aktivitas ekonomi rakyat. BUMDes ini adalah suatu lembaga yang beranjak pada bidang pengelolaan aset-aset dan asal daya ekonomi desa pada kerangka pemberdayaan rakyat Desa (Pangestu, 2017).

Badan Usaha Milik Desa adalah sebuah badan usaha yang seluruh maupun setengah dari modal tersebut dikuasai oleh desa melewati sebuah penyertaan pribadi yang berasal menurut kekayaan sebuah desa dan dipisahkan agar dapat mengatur jalannya aset, jasa pelayanan, dan bisnis lainnya guna untuk mensejahterakan masyarakat desa, menurut UU Nomor.06 Tahun 2014. BUMDes lahir menjadi suatu pendekatan baru pada suatu usaha dalam meningkatkan ekonomi desa mulai dari kebutuhan serta potensi desa. Pengelolaan BUMDes sepenuhnya dilaksanakan warga desa, dengan berdasarkan dari desa, oleh desa, dan juga untuk desa. Cara kerja BUMDes ini dengan penggunaan jalan yang menampung aktivitas-aktivitas ekonomi warga pada sebuah bentuk forum maupun badan usaha yang dikelola secara profesional, namun tetap permanen berstandar dalam potensi utama desa. Hal ini nantinya akan menjadikan usaha warga lebih produktif serta efektif. Untuk kedepannya BUMDes akan berfungsi menjadi pilar kemandirian bangsa serta sekaligus sebagai lembaga yang menampung aktivitas ekonomi warga sehingga dapat berkembang berdasarkan karakteristik spesial desa dalam rangka mempertinggi kesejahteraan warga desa (Junaidi).

Jumlah BUMDes di Indoensia mencapai 57.273, berdasarkan data Kementerian Desa Pembangunan, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Tahun 2021 (nasional.kontan.go.id, 2022). Pendirian dan pengembangan BUMDes ini sebagai suatu prioritas penting terhadap penggunaan dana desa yang diamanahkan oleh pemerintah pusat dalam tindak lanjut dari Undang-Undang Desa yang tercantum dalam Permen PD TT No 21 Tahun 2015 mengenai Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2015 dalam Pasal 9, mengenai target pemerintah sentra, BUMDesa akan terus ditingkatkan (Yazid, 2016). BUMDesa dimaksudkan dalam hal ini akan dijadikan sebagai pilar aktivitas ekonomi pada desa sehingga nantinya bisa difungsikan menjadi kelembagaan sosial dan komersial menggunakan tujuan bersama, yaitu: meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan PAD, mengembangkan potensi desa sebagai karakter desa, dan kebutuhan masyarakat sebagai tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan desa (presidenri.go.id, 2016). <sup>1</sup> **Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia** didasarkan pada UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah yang Tertinggal dan Transmigrasi RI Nomor.04 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa yang

bertujuan sehingga dapat mendukung kemandirian ekonomi desa.

Merujuk dengan adanya Kebijakan BUMDes ini dapat menciptakan semua Pemda didorong dan mengambil langkah-langkah untuk mewujudkannya. Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo adalah salah satu Pemda yang menerapkan Kebijakan BUMDes ini. Pembentukan BUMDes di Kabupaten Sidoarjo didasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo No.04 tahun 2009 tentang mekanisme pendirian dan pengelolaan BUMDes kini telah diganti dengan nomor 15 tahun 2019 terkait pembentukan dan pengelolaan BUMDes. Kabupaten Sidoarjo terbagi menjadi 18 kelurahan, 322 desa dan 31 kelurahan (Oktariyanda, et al., 2021).

Secara umum Kabupaten Sidoarjo terletak dalam daerah lokasi strategis untuk pariwisata. Namun, hanya Pemda sepenuhnya belum maksimal pada pemanfaatan potensinya sebagai akibatnya kondisi daerah pada Kabupaten Sidoarjo pada sektor pariwisata pada saat ini masih dikatakan rendah. Hal ini sebagai tantangan baru Pemerintah Daerah Sidoarjo supaya bisa lebih memanfaatkan potensi yang terdapat dalam setiap Desanya. Salah satunya bisa dilakukan pengembangan Desa Wisata yang tentunya melalui kolaborasi dan koordinasi menggunakan Pemerintah Desa terlebih dahulu lantaran tidak seluruh Desa mempunyai potensi wisata yang sama. Pemerintah desa mempunyai wewenang desa setempat dalam pengembangan desa wisata dan berhak memungut royalti atas usaha yang dikelolanya (Permendes No. 1 2015). Maka melalui wewenang, saat ini mulai adanya wilayah mulai merintis dan menjadi desa wisata (Nugroho, 2013).

Desa Wisata menjadi suatu program untuk menggali potensi masing-masing desa, sehingga sejumlah daerah mulai ikut mengembangkan desa wisata (Nugroho, 2013). Ada lima 5 tema pengembangan program wisata desa yaitu wisata budaya, wisata alam, wisata pedesaan dan wisata pertanian. Oleh karena itu, melalui pengembangan Desa Wisata, Kabupaten Sidoarjo kedepannya akan berdampak baik pada peningkatan pendapatan ekonomi bagi setiap pemerintah desa. Namun sangat disayangkan saat ini BUMDes pada Kabupaten Sidoarjo lebih didominasi pengembangan dalam area komersial dan persewaan. Oleh karena itu, Kabupaten Sidoarjo masih kekurangan tempat wisata yang menunjang dan menarik minat masyarakat (Nurul Maulidiyah, 2022).

BUMDes Sambimadu merupakan salah satu BUMDes Kabupaten Sidoarjo yang didirikan pada tahun 2018 oleh Pemerintah Desa Sambibulu, Kec. Taman, Kab.Sidoarjo, berdasarkan Peraturan Desa Sambibulu Tahun 2018 Nomor 3 Tentang Pemilikan Desa (BUMDes). Dalam inovasinya, pemerintah desa Sambibulu dan BUMDes Sanbimadu mewujudkan pengembangan

desa wisata melalui agrowisata Sambibulu. Di Kabupaten Sidoarjo, Kecamatan Taman letak desa Sambibulu yang berpenduduk padat sekitar 9.000 jiwa dengan luas desa 180.850. Hal ini berpotensi besar untuk dikembangkan menjadi desa wisata melalui pengembangan agrowisata yang disebut Agrowisata Sambibulu (Nurul Maulidiyah, 2022).

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas tentang Implementasi Kebijakan BUMDes. Pertama, (Asep Suryadi, 2021) membahas tentang Implementasi Kebijakan BUMDes di Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa 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.. Kedua, (Ima Siti Nafitoh, 2019) membahas tentang Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Ciliang Kecamatan Parigi Kab.Pangandaran. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan belum optimal, hal ini terlihat dari kegiatan sosialisasi dan pemberian informasi BUMDes yang belum optimal. Apalagi pengurus BUMDes Mutiara sebagai pelaksana terkadang merasa bingung dalam menjalankan perintah tersebut karena perintah yang diberikan terkadang berubah-ubah. Di sisi lain, kapasitas teknis dan implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Ciliang, Kecamatan Parigi, Kabupaten Pangandaran masih lemah.. Ketiga, (Happy Liow, 2018) membahas tentang Implementasi Kebijakan BUMDes di Desa Tondegesean Kecamatan Kawangkoan. Temuan dalam penelitian ini bahwa pelaksanaan program BUMDes secara umum telah berjalan dengan baik. Meskipun dalam penerapan SOP belum maksimal sehingga bahwa program BUMDes belum berjalan secara maksimal. Keempat, (Ita Novita, 2017) membahas mengenai Implementasi Kebijakan BUMDes di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan. Hasil penelitian ini implementasi kebijakan BUMDesa diKecamatan Natar, Lampung Selatan belum terlaksana dengan maksimal. Kelima, (Puguh Budiono, 2015) membahas mengenai Implementasi Kebijakan BUMDes di Bojonegoro (Studi di Desa Ngingenrejo Kecamatan Kalitidu dan Desa Kedung Primpen Kecamatan Kanor). Hasil dalam penelitian ini, implementasi kebijakan BUMDes di Bojonegoro, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah konteks atau lingkungan di mana kebijakan tersebut diimplementasikan.

Dalam mengembangkan desa wisata ini, untuk implemetai kebijakan BUMDes Sambimadu masih belum sepenuhnya optimal. Meskipun sosialisai sudah dilakukan kepada masyarakat desa, namun pemerintah desa Sambibulu masih belum mampu merangkul keseluruhan masyarakat dalam berpartisipasi pelakasanaan kebijakan BUMDes. Hal ini menyebabkan sebagian masyarakat kurang mengetahui implementasi kebijakan BUMDes di desa

Sambibulu dengan menunjukkan reaksi masyarakat desa yang tidak memperhatikan kebijakan BUMDes sebelum pengembangan agrowisata Sambibulu. Kurangnya pemahaman tentang pada regulasi sistem Kebijakan BUMDes Sambimadu menunjukkan Sumber Daya Manusia (SDM) BUMDes Sambimadu kurang bersatu dan tidak kompeten, karena lemahnya jiwa sosial masyarakatnya. Selain itu masih banyak masyarakat di desa Sambibulu yang kurang memiliki jiwa sosial yang tinggi, apalagi saat ini kita masih belum bisa memberikan upah yang cukup bagi para pekerja Agrowisata Sambibulu sehingga tidak semua orang mau membantu karena masih belum begitu paham mengenai regulasi tentang keberadaan BUMDes di Desa Sambibulu (Nurul Maulidiyah, 2022). Berdasarkan hal tersebut di atas, peneliti berpendapat perlu dilakukan penelitian terhadap implementasi kebijakan BUMDes.

Implementasi pada hakekatnya adalah serangkaian proses yang mentransformasikan kebijakan menjadi tindakan atau tindakan oleh pelaksana secara konsisten dengan tujuan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh isi kebijakan (Mulyadi, 2015). Dengan demikian, implementasi kebijakan pada hakikatnya adalah tindakan para pelaksana kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Kebijakan berupa Kepres, Kepmen, Inpres, Keputusan Kepala Daerah, keputusan Kepala Dinas, dll dapat diimplementasikan secara langsung tanpa memerlukan kebijakan turunannya (Asep Suryadi, 2021).

Implementasi kebijakan adalah tindakan yang diambil oleh individu, pejabat, kelompok pemerintah atau swasta untuk mencapai tujuan sehingga ditetapkan dalam keputusan kebijakan, menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Agustino, 2011:139). Implementasi kebijakan tidak dapat dimulai jika tujuan dan sasaran tidak ditentukan. Dengan demikian, peneliti menggunakan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) untuk menganalisis implementasi kebijakan BUMDes dalam mendukung kemandirian ekonomi desa melalui pengembangan desa wisata, yang didalam teori Van Meter dan Van Horn terdiri dari 6 indikator yaitu ; 1) Standard an Tujuan Kebijakan, 2) sumber daya, 3) komunikasi antar organisasi,) susunan pelaksana, 5) karakteristik pelaksana, 6) kondisi lingkungan.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang didapat diolah dan di deskripsikan (Budiono, 2015). Penelitian kualitatif di dalamnya melibatkan peneliti sehingga akan paham mengenai konteks dengan situasi dan setting fenomena alami sesuai yang sedang diteliti. Dari setiap fenomena merupakan sesuatu yang unik, berbeda

dengan yang lainnya karena berbeda konteksnya (Fadli, 2021). Penelitian ini dilakukan di Dusun Sambisari, Desa Sambibulu, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo dan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sambimadu.

Pada metode penelitian Kualitatif ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder, dimana data primer didapat dengan melakukan observasi di lapangan dan wawancara. Data primer dalam penelitian ini meliputi hasil wawancara terhadap pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam proses implementasi kebijakan BUMDes dalam mengembangkan desa wisata yaitu Kepala Desa Sambibulu, ketua BUMDes Sambimadu, staf BUMDes, masyarakat yang tinggal di sekitar Agrowisata dan pihak lain dapat memberikan informasi spesifik tentang pelaksanaan kebijakan Sambimadu (BUMDes) untuk pengembangan Desa Wisata. Sedangkan Sumber data Sekunder didapat peneliti y dari buku, jurnal, webs resmi terkait serta dokumen kearsipan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sambimadu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sambibulu dalam Pengembangan Desa Wisata Melalui Agrowisata

Didirikannya BUMDes Sambimadu oleh pemerintah desa ini mengacu pada Peraturan Desa Sambibulu Nomor 03 Tahun 2018 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sambibulu. Desa Sambibulu adalah sebuah desa yang terletak di Kecamatan Taman, Provinsi Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur. Dalam implementasi kebijakan BUMDes yang dilaksanakan oleh pemerintah desa Sambibulu dalam mendukung kemandirian ekonomi desa dengan mengembangkan desa wisata melalui agrowisata, dapat diukur melalui model implementasi kebijakandari Van Meter Dan Van Horn (1975) yang memiliki enam indikator yaitu 1) standar dansasarankebijakan, 2) sumber daya 3) karakteristik organisasi pelaksana 4) komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksana 5) sikap para pelaksana 6) lingkungan Sosial, ekonomi, dan politik (Wennyta Eka Fauziyah, 2021). Oleh karena itu, peneliti menjadikan enam indikator tersebut sebagai dimensi dalam penelitian implementasi kebijakan BUMDes dalam mendukung kemandirian ekonomi desa dengan pengembangan desa wisata melalui Agrowisata yang akan diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Standar dan Tujuan kebijakan dalam Implementasi Kebijakan BUMDes Melalui Pengembangan Desa Wisata

Tujuan dan standar kebijakan harus jelas dan terukur agar dapat dicapai. Jika standar dan tujuan kebijakan tidak jelas, maka akan banyak interpretasi dan konflik antar pelaksana (Nasution,

2019). Sesuai dengan pendapat Van Meter Dan Van Horn (1975) sebagaimana yang dikutip dari Kurniawan & Maani (2019) menjelaskan jika untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan harus menegaskan pada standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, karena kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut (Wennyta Eka Fauziyah, 2021). Adanya langkah kebijakan yang kuat, akan meminimalkan konflik pemahaman antara pengambil keputusan dan penegak kebijakan pelaksanaan kebijakan BUMDes Sambimadu (Nasution, 2019).

BUMDes dibentuk dengan tujuan untuk memenuhi segala kegiatan ekonomi maupun pelayanan umum yang diatur langsung oleh desa, guna meningkatkan pendapatan masyarakat, baik kegiatan ekonomi yang berkembang di masyarakat desa setempat maupun kegiatan ekonomi yang merencanakan kegiatan yang diolah warga desa dengan menggunakan program pemerintah dan pemerintah daerah, menurut Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo No. 15 Tahun 2019.

Pengembangan desa wisata dikatakan berhasil dilihat dari ukuran keberhasilan pelaksanaan kebijakan BUMDes karena proses implementasinya yang konsisten diukur dengan keberhasilan pekerjaan yang dilakukan. Pengembangan desa wisata ini berhasil mengurangi angka pengangguran, memperbaiki ekonomi warga, dan meningkatkan kemandirian ekonomi desa. Tujuan BUMDes dalam mengembangkan desa wisata dapat dikatakan berhasil apabila tujuan tersebut dapat tercapai. Hal ini terlihat dari keberadaan masyarakat desa Sambibulu yang ikut memanfaatkan sekitar lahan yang disediakan BUMDes Sambimadu untuk berdagang saat agrowisata dibuka. Para pemuda desa Sambibulu yang sebelumnya menganggur kini mereka dapat mengais rejeki dengan bekerja sebagai pemandu wahana, tukang parking, dan lainnya. Maka melalui BUMDes Sambimadu ini perkembangan agrowisata Sambibulu berdampak pada peningkatan perekonomian dan meningkatkan taraf hidup masyarakat desa. Sejalan melalui adanya UU Desa Sambibulu Nomor 3 Tahun 2018 tentang pemerintah desa, dijelaskan dalam pasal 2 tujuan adanya BUMDes Sambimadu adalah untuk meningkatkan penghasilan desa dalam rangka memakmurkan masyarakat desa melalui penyelenggaraan seluruh ekonomi desa melalui potensi yang dimiliki desa.

## 2. Sumber Daya Dalam Implementasi Kebijakan BUMDes Dalam Pengembangan Desa Wisata

Sebagaimana yang dikutip dari Kurniawan & Maani (2019) Keberhasilan implementasi kebijakan bergantung pada kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya yang tersedia. Van Meter dan Van Horn (1975) sebagaimana yang dikutip dari Subarsono (2011:100) menyatakan

bahwa implementasi kebijakan perlu dukungan sumber daya manusia (human resources) maupun dukungan sumber daya non-manusia(non-human resources) (Wennyta Eka Fauziah, 2021).

Pertama, berkaitan dengan sumber daya manusia. Dalam Implementai Kebijakan BUMDes Agrowisata Sambibulu ini terdapat susunan pengurus organisasinya tersendiri. Berdasarkan SK Kades Sambibulu Nomor 03 tanggal 17 Maret 2018 pengelola BUMDesa/ pengurus BUMDesa memiliki kewajiban untuk menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan bagiannya.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Pengurus BUMDes Agrowisata Sambibulu**

No	Jabatan	Nama
01	Ketua	Juni Warsono
02	Sekretaris	Romadi, SE
03	Sie Pengembangan SDM	Mas'ulah Sisca
04	Sie Humas dan Publikasi	Mia Fury Rahayu
05	Sie Pengembangan Kreativitas dan Rekreasi	Mustofa
06	Sie Wahana Wisata	Fandy, Slamet Heryanto, Subur, Alfa Ridho, Alif Setiawan
07	Sie Perlengkapan	Mulyono, Abd.Rosyid, Wanto
08	Sie Keamanan & Ketertiban	Sukamto

**Sumber : Diolah oleh penulis, 2022**

Tabel di atas menunjukkan bahwa sesuai SK Kepala Desa Sambibulu No. 03 tanggal 17 Maret 2018, pengelola BUMDes/pengurus BUMDes memiliki kewajiban. Pertama, membentuk dan mengembangkan BUMDes menjadi organisasi yang melayani kebutuhan ekonomi atau pelayanan publik masyarakat desa. Kedua, memanfaatkan potensi usaha ekonomi desa untuk meningkatkan PADES. Ketiga, bekerjasama dengan organisasi ekonomi lain di desa. Keempat, melakukan kegiatan pengelolaan keuangan, kegiatan administrasi yang sesuai.

Berkaitan dengan hal tersebut, sumber daya manusia dalam pelaksanaan kebijakan BUMDes Sambimadu harus melibatkan semua sektor desa Sambibulu salah satunya masyarakat desa. Namun kenyataan menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia BUMDes Sambimadu masih memiliki permasalahan dan kekurangan. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil wawancara peneliti dengan kepala BUMDes Sambimadu.

Proses pelaksanaan kebijakan BUMDes Sambimadu melalui pengembangan agrowisata Sambibulu ini tidak hanya melibatkan organisasi pengurus Agrowisata Sambibulu saja tetapi harus melibatkan semua kalangan dari desa salah satunya masyarakat desa. Tetapi kenyataannya masih memiliki permasalahan dalam SDM BUMDes Sambimadu. Dimana pada awalnya BUMDes mulai didirikan banyak pihak mengkritik dan tidak ingin ikut serta dalam implementasi kebijakan BUMDes dalam pengembangan desa wisata ini. Bahkan untuk proses pengembangan agrowisata pun hanya sedikit masyarakat yang berpartisipasi dalam mengembangkan desa wisata BUMDes Sambimadu. Untuk rekrutmen pengurus BUMDes Sambimadu pun hanya berdasarkan pada kesukarelaan masyarakat desa Sambibulu. Dimana kondisi porsonel pengembangan desa wisata ini berbasis relawan serta gaji berdasarkan hasil saat agrowisata Sambibulu dibuka. Dengan demikian, SDM BUMDes dapat dikatakan gagal untuk proses implementasi kebijakan BUMdes melalui pengembangan desa wisata disebabkan banyaknya banyaknya SDM kawasan Agrowisata tidak berkualitas dan berkompeten serta belum memahami secara jelas tugas dan prosedur pengembangan desa wisata. Berkompeten pada pengembangan desa wisata ini dapat dicapai saat pemerintah desa Sambibulu menyelenggarakan pembinaan serta pelatihan bagi staff BUMDes tentang bagaimana cara mengembangkan desa wisata mulai pelaksanaan Standar Operasional Pelaksanaan, sehingga sumber daya manusia agrowisata Sambibulu mahir dalam tugasnya. Misalnya, dari semua permainan agrowisata yang terdiri dari flying fox dan sepeda air dimana petugas pemandu wahana wajib mengetahui prosedur serta keamanannya.

Kedua, Sumber Daya Finansial. Efektivitas suatu kebijakan akan lemah jika kebijakan tersebut tidak cukup bermodal dan memadai. Dalam pengembangan agrowisata ini dana yang digunakan berasal dari berbagai macam, salah satunya yaitu dari pendapatan yang didapatkan saat dibukanya agrowisata Sambibulu Pengelola BUMDES mengatakan, saat desa wisata BUMDES dibuka, jumlah pengunjungnya sangat banyak, sekitar 400 pengunjung sehingga pendapatannya mencapai 7 juta per hari.

**Tabel 1.2**

**Data Pendapatan BUMDes Agrowisasata Sambibulu**

<b>Dana BUMDes dalam pembangunan Agrowisata Sambibulu Tahun 2020 :</b>	<b>Rp 395.000.000</b>
Pendapatan Agrowisata Sambibulu	
September Tahun 2020	Rp 17.500.000
Oktober Tahun 2020	Rp 13.500.000
Oktober Tahun 2020	Rp 13.500.000

Desember Tahun 2020	Rp 8.000.000
Desember Tahun 2020	Rp 10.000.000
Desember Tahun 2020	Rp 8.000.000
Maret Tahun 2021	Rp 8.000.000
April Tahun 2021	Rp 10.000.000
Mei Tahun 2021	Rp 20.000.000
Juni Tahun 2021	Rp 15.000.000
Juni Tahun 2021	Rp 10.000.000

**Sumber Data : Pengurus BUMDes Agrowisata Sambibulu**

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pendapatan pembukaan BUMDES Agrowisata Sambibulu pada 13 September 2020 dimana pendapatan yang diterima agrowisata Sambibulu sangat tinggi. Namun, setelah 2 bulan beroperasi, pemerintah Jawa Timur telah mengeluarkan kebijakan untuk memberlakukan pembatasan operasional masyarakat (PPKM) yang menyebabkan penurunan tajam pendapatan dan sedikit pengunjung, awalnya penjualan 7 juta per hari turun menjadi 1 juta per hari. Beruntungnya disaat anggaran dari pendapatan agrowisata Sambibulu mengalami penurunan yang tajam dikarenakan adanya pandemi Covid 19. Pengembangan Agrowisata Sambibulu mendapatkan anggaran yang berasal dari Dana Desa tetapi dari Pemerintah Daerah serta uang dari juara lomba Desa tersebut masuk ke modal pengembangan agrowisata Sambibulu.

Sehingga dapat dikatakan bahwa BUMDes Sambimadu dalam melaksanakan kebijakan BUMDes tidak berhasil dilihat dari segi sumber daya manusianya disebabkan belum mumpuni dalam menjalankan tugasnya pada proses implementasi kebijakan BUMDes Sambimadu. Di sisi lain, mengenai sumber pembiayaan ditengah pendapatan Agrowisata Sambibulu mengalami penurunan tetapi banyak asupan anggaran yang masuk untuk Agrowisata Sambibulu dalam pengembangannya, sehingga bisa disebut sumber pembiayaannya efisien karena sumber permodalannya sangat beragam, salah satunya Dana Desa dari APBDes dapat dimanfaatkan dengan baik dalam mengembangkan desa wisata.

### **3. Komunikasi Antar Organisasi Terkait dalam Implementasi Kebijakan BUMDes Melalui Pengembangan Desa Wisata**

Komunikasi merupakan salah satu aspek kunci yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan publik, karena setiap kebijakan akan berjalan dengan baik bila ada

pertukaran informasi yang efektif antara penanggung jawab pelaksana program kebijakan dan kelompok sasaran kebijakan (Happy Liow, 2018). Pada penelitian adanya komunikasi melalui koordinasi terlihat antara masyarakat desa dengan berbagai organisasi yang terlibat dalam pengembangan desa wisata antara lain, ibu-ibu PKK, karang taruna, BPD, serta DPM Jawa Timur untuk mengelola program ODGJ dalam proses implementasi kebijakan BUMDes Sambimadu dalam mengembangkan desa wisata. Pemerintah desa Sambibulu berkomunikasi dengan warganya untuk kegiatan sosialisasi dengan pertimbangan desa RKPDes dan Musrenbangdes. Sehingga masyarakat desa akan paham mengenai potensi yang mereka miliki untuk mengembangkan desa wisata. Peningkatan kesadaran masyarakat sangat diperlukan dalam pengembangan desa wisata. Hal ini dikarenakan dalam berjalannya desa wisata ini membutuhkan dukungan dari masyarakat untuk dapat menjalankannya.

Selain itu komunikasi pemerintah desa dan kepala BUMDes Sambimadu yang juga berkomunikasi dengan warga melalui koordinasi secara rutin mingguan dengan mengadakan pertemuan di kantor Agrowisata Sambibulu yang tak lain membahas perkembangan desa wisata. Untuk pencapaian dalam tujuan implementasi kebijakan BUMDes Sambimadu dalam mengembangkan desa wisata dimana komunikasi yang dijalankan akan membawa perubahan ke arah positif bagi tujuan implementasi kebijakan. Hal ini terlihat dari keberadaan masyarakat Sambibulu yang menggunakan tempat yang disediakan, BUMDes Sambimadu untuk berdagang saat agrowisata Sambibulu mulai dibuka.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa komunikasi antara BUMDes Sambimadu dengan para pemangku kepentingan yang terlibat dalam implementasi kebijakan BUMDes Sambimadu dalam pengembangan desa wisata dikatakan berhasil. Hal ini disebabkan para perangkat desa Sambibulu sering berkoordinasi dan mengadakan pertemuan pertemuan mingguan dengan Sambibulu masyarakat desa, antara lain Karang Taruna, Kepala RT dan RW, para tokoh masyarakat dan organisasi terkait. Dan dalam satu tahunnya para pengurus selalu mengevaluasi kegiatan yang dilakukan untuk pembenahan agar Desa Wisata nantinya menjadi semakin baik.

#### **4. Karakteristik Organisasi Pelaksana Dalam Implementasi Kebijakan BUMDes Melalui Pengembangan Desa Wisata**

Implementasi kebijakan tidak dapat dipisahkan dari pembuat kebijakan, yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Ketika implementasi kebijakan berhasil atau tidak, ditentukan tingkat keterlibatan para pelaksana kebijakan dalam proses implementasi kebijakan dan apakah kualitasnya sesuai dengan kebijakan. (Maulidiah, 2022). Dalam hal proses implementasi kebijakan ada pelaksana kebijakan yang mempercepat dan

memperlambat. Aktor pelaksana <sup>1</sup> kebijakan BUMDes Sambimadu adalah pemerintah desa, kepala BUMDes, staff BUMDes dan warga. Peagawai BUMDes Sambimadu cenderung sibuk dengan kegiatannya masing-masing sehingga agrowisata Sambibulu hanya dibuka setiap hari sabtu minggu saja. Dalam hal ini terlihat staff BUMDes Sambimadu telah melalaikan tanggung jawabnya di BUMDes Sambimadu. Sehingga proses pengembangan agrowisata Sambibulu tidak berjalan baik, akhirnya agrowisata Sambibulu buka pada hari weekend saja tergantung jadwal pegawai. Namun, mengingat karakteristik masyarakat dan perangkat desa dalam pelaksanaan <sup>1</sup> kebijakan BUMDes Sambimadu, ini sangat baik dengan dukungan penuh melalui asupan dana pemerintah desa untuk BUMDes Sambimadu sehingga mampu meningkatkan fasilitas di Agrowisata Sambibulu.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa karakteristik para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan BUMDes Sambimadu belum dapat berhasil, dikarenakan terdapat kendala dari segi staff BUMDes yang memiliki karakter individualis yang mementingkan dirinya sehingga mereka tidak profesional dan meremehkan tanggung jawabnya dalam mengoperasikan BUMDes. Berbanding terbalik, yang ditampilkan oleh pemerintah desa yang memperlihatkan penuh dukungannya dalam mengembangkan desa wisata.

##### **5. Disposisi Implementator Dalam Implementasi Kebijakan BUMDes Melalui Pengembangan Desa Wisata**

Perlu diketahui jika salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan adalah sikap implemntatornya. Jika para pelaksana kebijakan setuju dengan bagian – bagian isi dari kebijakan maka implementator akan melaksanakandengansenang hati, tetapi jika ada beda pandangan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah (Wennyta Eka Fauziah, 2021). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Van meter dan van horn yang dikutip dari Widodo, (2010:104) menyatakan bahwa disposisi yang tinggi berpengaruh pada tingkat keberhasilan pelaksana kebijakan, dalam hal ini disposisi dipahami sebagai kecenderungan, keinginan, dan kesepakatan para pelaksana untuk melaksanakan kebijakan. Oleh karena itu, jika implemntasi kebijakan BUMDes dalam mengembangkan desa wisata di desa Sambibulu ingin berhasil, Kadji (2015:55) mengungkapkan bahwa harus memperhatikan sikap para pelaksana yang dipengaruhi oleh bagaimana pandangan dan cara melihat mereka terhadap kebijakan dengan melihat elemen respon yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kemauan dari para pelaksana untuk melaksanakan suatu kebijakan, diantaranya :

Pertama, Respon pelaksana terhadap implementasi kebijakan. Temuan dari penelitian ini, bahwa reaksi pemerintah desa terhadap kebijakan BUMDes mendukung penuh dalam implementasi kebijakan BUMDes dalam pengembangan desa wisata. Melalui pengembangan agrowisata Sambibulu pemerintah desa sepenuhnya memberi dukungan finansial yang bersumber dari dana desa. Kedua, Kemampuan Kognisi. Persoalannya adalah menentukan sejauh mana mereka yang bertanggung jawab atas implementasi kebijakan melalui mekanisme yang ada untuk mengimplementasikan kebijakan BUMDes. Penanggung jawab pelaksanaan kebijakan BUMDes adalah kepala desa Sambibulu, ketua BUMDes dan pegawai BUMDes. Namun berdasarkan hasil penelitian, nampaknya masih ada beberapa pegawai BUMDes yang belum sepenuhnya memahami implementasi kebijakan BUMDes dalam mengembangkan desa wisata. Para staff BUMDes Sambimadu tidak akan pernah tahu mengenai bagaimana perkembangan desa wisata mereka kedepannya nanti, dikarenakan mereka belum pernah mengikuti pelatihan dan pengetahuan khusus. Ketiga, Intensitas Disposisi. Dalam intensitas disposisi para implementator bisa mempengaruhi pelaksana kebijakan. Terbatasnya ataupun mungkin kurangnya intensitas disposisi ini bisa dapat mengakibatkan kegagalan pelaksanaan kebijakan. Pemegang peranan paling penting, sebagai pionir dan penggerak dalam Implementasi Kebijakan BUMDes Sambimadu ini adalah kepala desa Sambibulu. Guna untuk meningkatkan perekonomian desa dan taraf hidup masyarakat kepala desa Sambibulu pun sangat memahami bahwa implementasi kebijakan BUMDes sangat berdampak positif bagi warganya.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa disposisi implementator dapat berpengaruh terhadap implementasi kebijakan BUMDes dalam pengembangan desa wisata, dapat dikatakan bahwa disposisi Implementor belum sepenuhnya berhasil dalam pelaksanaannya. Pada indikator kognisi, terdapat kendala mengenai pemahaman mekanisme kebijakan BUMDes Sambimadu, yang menyebabkan proses implementasi kebijakan tidak dapat dilakukan secara optimal dalam implementasi kebijakan BUMDes dalam pengembangan desa wisata.

#### **6. Kondisi Lingkungan Sosial, Ekonomi, Politik Dalam Implementasi Kebijakan BUMDes Melalui Pengembangan Desa Wisata**

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam persepektif yang ditawarkan Van Meter dan Van Horn (1975) adalah sejauhmana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Perlu dipahami bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang penting pada pelaksanaan kebijakan. Van Meter Dan Van Horn sebagaimana yang dikutip dari Agustino (2012:144) mengatakan bahwa

sukses tidaknya implementasi kebijakan dipengaruhi oleh dukungan dan penolakan dari lembaga eksternal, jika lembaga eksternal mendukung, maka pelaksanaan kebijakan akan berhasil. Bila mendapatkan dukungan dari masyarakat sekitar suatu kebijakan BUMDes dapat berjalan dengan baik. Sebaliknya, jika menolak maka kebijakan akan gagal. Lingkungan eksternal tersebut diantaranya:

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan adanya keselarasan kondisi sosial mayoritas penduduk Sambibulu yang bermata pencaharian sebagai pedagang. Melalui perkembangan agrowisata Sambibulu ini memberikan dampak yang baik bagi masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan hidup masyarakat dan mensejahterakan masyarakat desa sebagai tujuan dari BUMDes. Sedangkan pada lingkungan ekonomi proses penerapan kebijakan BUMDes Sambimadu ini, perekonomian masyarakat masih tergolong kelas menengah ke bawah, hal ini terlihat dari banyaknya penduduk desa terutama anak-anak muda yang tidak memiliki pekerjaan. Namun dengan terbentuknya agrowisata ini secara perlahan, dapat membantu pendapatan ekonomi masyarakat lebih meningkat. Sementara itu, mengenai lingkungan politik dalam pelaksanaan kebijakan BUMDes Sambimadu, mendapat dukungan dari Pemkab Sidoarjo untuk mengembangkan desa wisata. Hal ini terlihat jelas dengan diikuti sertakannya desa Sambibulu dalam Lomba Desa Provinsi Jawa Timur tahun 2021 yang meraih juara 2. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proses implementasi kebijakan BUMDes dalam membangun kemandirian ekonomi desa melalui pengembangan desa tidak ditemui hambatan dan dapat dikatakan berhasil dari segi lingkungan sosial, ekonomi dan politik.

## **PENUTUP**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan BUMDes untuk mendukung kemandirian ekonomi desa melalui pengembangan desa wisata tidak semuanya berkualitas dan berhasil jika mempertimbangkan 6 indikator teoritis implementasi kebijakan oleh Van Meter dan Van Horn, yaitu. Pertama, proses implementasi tujuan dan standar kebijakan BUMDes dalam pembangunan desa wisata dinilai berhasil karena menunjukkan bahwa pembangunan desa wisata dapat mencapai ukuran dan tujuan pemerintah kebijakan dengan penyerapan tenaga kerja dan peningkatan pendapatan desa serta ekonomi masyarakat. Kedua, SDM BUMDes Sambimadu dalam mengembangkan desa wisata belum sepenuhnya berhasil karena belum adanya pelatihan dan orientasi khusus bagi staf BUMDes Sambimadu, sehingga belum memadai dan berkompeten dalam menjalankan tugasnya. Di sisi lain, sumber keuangan dapat dikatakan berhasil dengan adanya permodalan dari berbagai sumber mulai dari pendapatan Agrowisata, uang hasil juara

desa, serta APBD desa Sambibulu. Ketiga, komunikasi dalam implementasi kebijakan BUMDes Sambimadu dapat dikatakan berhasil dalam hal sosialisasi kepada masyarakat desa Sambibulu. Selain itu, pemerintah desa menyelenggarakan rapat tinjauan mingguan dan tahunan kegiatan di BUMDes Sambimadu dengan melibatkan pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan BUMDes guna pengembangan BUMDes desa wisata. Keempat, karakteristik agen dalam pelaksanaan kebijakan BUMDes Sambimadu meliputi perangkat desa, kepala BUMDes, staf BUMDes dan masyarakat desa Sambibulu. Kelima, karakter agen pelaksana BUMDes Sambimadu tidak dapat sepenuhnya berhasil karena dalam proses pelaksanaannya terdapat pegawai BUMDes Sambimadu yang sibuk dalam urusan pribadinya masing-masing sehingga menyebabkan mereka meremehkan tugas dan tanggung jawabnya. Kelima, Disposisi Implementor belum bisa dikatakan berhasil secara utuh karena masih terdapat kendala dalam kemampuan mental pegawai BUMDes Sambimadu. Keenam, kondisi lingkungan sosial, ekonomi dan politik dalam pelaksanaan kebijakan BUMDes dalam pembangunan desa wisata dinilai berhasil karena ketiga komponen tersebut saling bergantung dan saling mempengaruhi. Sementara itu, faktor sosial sesuai dengan kondisi di desa Sambibulu, dimana sebagian besar masyarakat desa berdagang, sehingga pemerintah desa menyediakan lahan kepada masyarakat desa untuk berjualan ketika agrowisata dibuka. Mengenai lingkungan ekonomi, sejak diperkenalkannya Agrowisata Sambibulu ini, ekonomi telah berkembang dari hari ke hari. Karena masyarakat desa yang sebelumnya tidak memiliki pekerjaan, akhirnya dapat memanfaatkannya dengan ikut serta dalam pengembangan desa wisata. Dan lingkungan politik di sini adalah dukungan dari pemerintah daerah bupati Sidoarjo yang memilih desa sambibulu dalam kompetisi desa tingkat provinsi yang meraih juara 2. Dengan ini dapat meningkatkan perekonomian desa sambibulu.

Rekomendasi dalam penelitian ini adalah agar pemerintah desa dan BUMDes Sambimadu dapat melaksanakan pengembangan agrowisata Sambibulu dengan tahap implementasi kebijakan BUMDes dalam mengembangkan desa wisata. Pertama, dalam hal sumber daya dan penempatan pegawai terkait dengan kemampuan kognisinya, perangkat desa Sambibulu dan BUMDes Sambimadu harus menyelenggarakan program bimbingan dan pelatihan khusus untuk para pegawai BUMDes Sambimadu. Hal ini dilakukan agar kedepannya para pegawai BUMDes dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan kompeten dalam mengembangkan desa wisata dan dapat memahami bagaimana proses pengembangan desa wisata nantinya. Kedua, komunikasi antar organisasi. Pemerintah Desa Sambibulu dan BUMDes Sambimadu perlu meningkatkan dan memperkuat komunikasi dan koordinasi antar organisasi serta juga masyarakatnya. Dalam hal ini yang menjadi prioritas utama adalah komunikasi dengan masyarakat. Pemerintah desa dan

BUMDes Sambimadu dapat menyelenggarakan kegiatan sosialisasi yang lebih intensif terkait pengembangan desa wisata di desa Sambibulu, agar masyarakat dapat mengetahui perkembangan kedepannya agar tidak memberontak sehingga menimbulkan masalah baru. Sosialisasi Kebijakan BUMDes kepada seluruh masyarakat Desa Sambibulu dilakukan secara berkala dan bergantian agar informasi yang disampaikan kepada masyarakat seragam dan dapat membantu serta berpartisipasi dalam implementasi kebijakan. Kebijakan BUMDes Sambimadu. Ketiga, Karakteristik agen Pelaksana. Pemerintah Desa Sambibulu perlu lebih tegas terhadap pegawai BUMDes dengan memberikan wawancara karakter yang lebih baik sehingga dapat membedakan dan memprioritaskan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dalam menjalankan fungsinya, mereka tidak mementingkan kepentingan pribadinya dan memomorsatukan tanggung jawab dan tugasnya masing-masing sebagai pegawai BUMDes Sambimadu.

#### REFERENSI

- Asep Suryadi, . B. (2021). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DI KECAMATAN PAMEUNGPEUK KABUPATEN.
- Budiono, P. (2015). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Bojonegoro (Studi di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu Dan Desa Kedungprimpem Kecamatan Kanor). *Jurnal Politik Muda*.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*.
- HAPPY LIOW, F. D. (2018). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA DI DESA TONDEGESAN KECAMATAN KAWANGKOAN.
- Junaidi, M. A. (n.d.). PERAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM PENGUATAN EKONOMI DI DESA KEDUNG TURI KECAMATAN TAMAN KABUPATEN SIDOARJO.
- Maulidiah, N. (2022). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengembangan Desa Wisata (Studi Pada BUMDes Sambimadu, Desa Sambibulu, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo). *Publika*.
- Nasution, R. A. (2019). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI MASYARAKAT DI DESA LALANG KECAMATAN SUNGGAL KABUPATEN DELI SERDANG .
- NOVITA, I. (2017). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDESA) DI KECAMATAN NATAR KABUPATEN LAMPUNG SELATAN (Studi Kasus di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan). *e-JKPP (Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik)*.
- Pangestu, A. T. (2017). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Kedungrejo Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo.

Wennyta Eka Fauziah, L. A. <sup>1</sup> MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN VAN METER DANVANHORN DALAM TINJAUAN PEMBANGUNAN JALAN LINGKAR SELATAN (RING ROAD) DI KABUPATEN TUBAN. *Journal Publicuho*.

# Jurnal UMGO

---

## ORIGINALITY REPORT

---

23%

SIMILARITY INDEX

23%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1

[ejournal.unesa.ac.id](http://ejournal.unesa.ac.id)

Internet Source

19%

---

2

[pdfs.semanticscholar.org](http://pdfs.semanticscholar.org)

Internet Source

3%

---

3

[jurnal.unigal.ac.id](http://jurnal.unigal.ac.id)

Internet Source

2%

---

Exclude quotes On

Exclude matches < 2%

Exclude bibliography On