

# Implementasi Program Pengembangan Usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sinar Mitra Gemilang Desa Tambak Kalisogo, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo

## [Implementation of the Business Development Program for Village-Owned Enterprises (BUMDes) Sinar Mitra Gemilang, Tambak Kalisogo Village, Jabon District, Sidoarjo Regency]

Linda Machmudah<sup>1)</sup>, Isnaini Rodiyah <sup>\*,2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup>Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [isnainirodiyah@umsida.ac.id](mailto:isnainirodiyah@umsida.ac.id)

**Abstract.** *This study was conducted to determine how the implementation of the BUMDes Sinar Mitra Gemilang business development program in Tambak Kalisogo Village, Jabon District, Sidoarjo Regency. This study used a qualitative method with an interview and documentation approach. The data used came from primary data through interviews with informants and secondary data was obtained by collecting the necessary documents. The informants in this study were the Head of Tambak Kalisogo Village, the Head of BUMDes, the BUMDes management and the Tambak Kalisogo Village Community. Edward III's policy implementation theory was used to analyze the success of implementation through four indicators, namely communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. From the results of the study, it was found that communication between BUMDes and the community was still lacking, human resources in BUMDes Sinar Mitra Gemilang were qualified in terms of quality but still lacking in quantity, support and commitment from the village government were quite good, but village community participation still needed to be improved. In addition, the organizational structure is not fully effective due to the minimal number of existing human resources. However, BUMDes business units, namely PPOB, catering, and cafes and restaurants can still be implemented, because in terms of implementation, there are clear procedures and programs. The driving factor for the implementation of the BUMDes program in terms of sufficient financial resources (budget) so that it can support the implementation of the program. The implementation of the BUMDes program in Tambak Kalisogo Village has been running but is still not optimal, causing the level of effectiveness of Bumdesa management not to meet the stated objectives. Therefore, further efforts are needed to overcome these obstacles so that the implementation of the BUMDes program in Tambak Kalisogo Village can run more optimally.*

**Keywords;** Implementation, Program, BUMDes

**Abstrak.** *Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana implementasi program pengembangan usaha BUMDes Sinar Mitra Gemilang yang ada di desa Tambak Kalisogo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan wawancara dan dokumentasi. Adapun data yang digunakan berasal dari data primer melalui wawancara kepada informan dan data sekunder diperoleh dengan cara mengumpulkan dokumen yang diperlukan. Informan dalam penelitian ini Kepala Desa Tambak kalisogo, Ketua BUMDes, pengurus BUMDes dan Masyarakat Desa Tambak Kalisogo. Teori implementasi kebijakan Edward III digunakan untuk menganalisis keberhasilan implementasi melalui empat indikator yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa komunikasi antara BUMDes dengan masyarakat masih kurang, sumber daya manusia dalam BUMDes Sinar Mitra Gemilang secara kualitas sudah mumpuni namun dalam kuantitas masih kurang, dukungan dan komitmen dari pemerintah desa cukup baik, akan tetapi partisipasi masyarakat desa masih perlu ditingkatkan. Selain itu, struktur organisasi belum sepenuhnya efektif dikarenakan minimnya jumlah SDM yang ada. Namun unit usaha BUMDes yaitu PPOB, katering, serta kafe dan resto masih dapat dilaksanakan, karena dari segi penerapan yaitu adanya prosedur dan program yang jelas. Faktor pendorong terlaksananya program BUMDes dari segi sumberdaya financial(anggaran) yang cukup sehingga dapat menjadi penunjang terlaksananya program. Implementasi program BUMDes di Desa Tambak Kalisogo sudah berjalan namun masih belum optimal sehingga menyebabkan tingkat efektivitas pengelolaan Bumdesa tidak memenuhi dengan tujuan yang ditetapkan Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih lanjut untuk mengatasi hambatan –hambatan tersebut supaya implementasi program BUMDes di Desa Tambak Kalisogo dapat berjalan lebih optimal.*

**Kata Kunci ;** Implementasi, Program, BUMDes

## I. PENDAHULUAN

Indonesia adalah Negara berkembang yang mempunyai semangat dan cita-cita tinggi dalam mensejahterakan seluruh rakyatnya. Sebagaimana tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 alenia IV yang memuat tujuan Negara Indonesia. Untuk mewujudkan tujuan tersebut Pemerintah Indonesia melakukan Pembangunan Nasional dengan upaya dan strategi melalui pembangunan pedesaan agar dapat mencapai kesejahteraan seluruh rakyatnya[1]. Berdasar pada Undang-Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa memberikan mandat kepada pemerintah pusat untuk mengalokasikan dana desa guna menunjang pelaksanaan dan fungsi desa dalam rangka menjalankan pemerintahan dan pembangunan desanya.

Pembangunan Desa hakekatnya merupakan basis dari pembangunan Nasional, karena apabila setiap desa telah mampu melaksanakan pembangunan secara mandiri maka kemakmuran masyarakat akan mudah terwujud dan secara Nasional akan meningkatkan indeks kemakmuran masyarakat Indonesia[2]. Salah satu wujud pembangunan dalam bidang ekonomi menurut Permendagri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa Pasal 6 ayat (3) yaitu adanya pembentukan dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa[3]. Kemudian payung hukum BUM Desa diperbarui dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 (Permendes PDDT) Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, yang menjelaskan bahwa : “Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa[4]. Pemerintah desa dan masyarakat desa mempunyai kewenangan untuk mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kemampuan dan potensi desanya. Pemerintah desa juga dapat mengalokasikan penyertaan modal dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUM Desa guna mencapai kesejahteraan masyarakat desa[5].

Pendirian BUMDes di Kabupaten Sidoarjo berlandaskan pada Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo No. 4 tahun 2009 mengenai prosedur Pembentukan dan pengelolaan BUMDes yang saat ini digantikan No. 15 Tahun 2019 mengenai Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes. Menurut Data di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Sidoarjo, dari 318 desa yang ada di Kabupaten Sidoarjo, masih ada 259 desa yang telah membentuk BUMDes. Dalam hal ini BUMDes dapat dikategorikan menjadi 3 jenis yakni: a) Maju; b) Berkembang; c) dan Pemula. Dari 259 BUMDes yang ada di Kabupaten Sidoarjo dapat diklasifikasikan sesuai dengan kategorinya, dapat dilihat seperti gambar di bawah ini.



. Sumber : Dinas PMD, diolah penulis  
**Gambar 1.** Kategori BUMDes di Sidoarjo

Dari Data diatas mengungkapkan baru 23% Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Kabupaten Sidoarjo termasuk dalam kategori Maju, 30% BUMDes dengan kategori berkembang dan 47% BUMDes di Kabupaten Sidoarjo masih tergolong pemula. Badan Usaha Milik Desa Tambak Kalisogo termasuk dalam kategori Berkembang. BUMDes Sinar Mitra Gemilang di bentuk oleh pemerintah Desa Tambak Kalisogo pada tahun 2018. Pada tahun yang sama pemerintah desa memberikan penyertaan modal BUMDes sebesar Rp.139.667.500,00 sebagai modal awal dalam pengembangan usaha BUMDes. Pembentukan BUMDes tersebut disahkan melalui Peraturan Desa Nomor 05 Tahun 2018. Dengan dibentuknya BUMDes ini diharapkan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat desa serta dapat meningkatkan pendapatan desa. Namun pada kenyataannya hal tersebut masih belum dapat terwujud hingga saat ini, keuntungan yang didapat BUMDes masih tergolong kecil, dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 1.** Penyertaan Modal BUMDes

No	Tahun	Penyertaan Modal	Profit	Program BUMDes
1	2018	Rp. 139.667.500,00	-	-PPOB
2	2019	-	-	
3	2020	-	-	-Catering
4	2021	-	Rp. 1.270.500,00	
5	2022	-	Rp. 2.066.000,00	-Kafe dan Resto
6	2023	Rp.70.000.000,00	Rp. 3.247.000,00	

Sumber Data : Ketua Bumdes, Dikelola penulis

Penyertaan modal adalah pengalihan kepemilikan aset milik desa yang semula merupakan kekayaan yang tidak terpisahkan menjadi kekayaan yang dipisahkan untuk diperhitungkan sebagai modal atau saham desa pada Badan Usaha Milik Desa [6]. Dari tabel diatas dapat dijelaskan pemeritnah Desa Tambak Kalisogo memberikan modal senilai Rp. 139.667.500 pada tahun 2018. Namun Sejak terbentuknya BUMDes tahun 2018 hingga 2020 belum melaksanakan program sama sekali baik dari segi perencanaan, pelaksanaan maupun pengembangan Kapasitas BUMDes, sehingga tidak menghasilkan profit atau keuntungan. Maka dari itu sebagai upaya untuk perkembangan BUMDes diadakannya pergantian pengurus BUMDes melalui musyawarah desa dan ditetapkan dengan Perdes Nomor 07 Tahun 2021 dengan harapan dapat meningkatkan Kinerja BUMDesa. Setelah pergantian pengurus BUMDes mulai perlahan adanya perubahan dan pelaksanaan program BUMDes melalui implementasi kebijakan BUMDes meskipun belum berjalan maksimal dan belum dapat menghasilkan laba yang besar. Sebagai upaya untuk mengembangkan usaha BUMDes, Pemerintah Desa Tambak Kalisogo memberikan modal kembali pada tahun 2023 sebesar RP. 70.000.000,00 dengan harapan program BUMDes dapat bekembang lebih besar lagi sehingga keuntungan yang diterima lebih banyak.

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 Tambak Kalisogo belum terlaksana secara maksimal. Seperti yang terdapat dalam data klasifikasi BUMDes di Kecamatan Jabon bahwa BUMDes Sinar Mitra Gemilang masih dalam klasifikasi Berkembang. Artinya implementasi program BUMDes ini belum dilaksanakan secara maksimal. Operasional ketiga program BUMDes tersebut dapat dilihat seperti pada tabel berikut :

**Tabel 2.** Operasional Unit Usaha BUMDes

No	Nama Unit Usaha	Operasional
1	PPOB (Payment Point Online Banking)	35%
2	Catering	35%
3	Coffe and resto	15%

Sumber : Ketua Bumdes, Diolah Penulis

Dari data tabel tersebut dapat diperoleh data bahwa program BUMDes masih belum dapat beroperasi secara maksimal. Program PPOB yang dijalankan BUMDes masih belum berjalan maksimal dikarenakan kurangnya sosialisasi kepada masyarkat desa sehingga banyak masyakrat desa yang tidak mengetahui adanya program PPOB BUMDes . Program chatering BUMDes Sinar Mitra Gemilang beroperasi dengan melibatkan kelompok ibu-ibu Desa Tambak Kalisogo dalam pengelolaan usaha ini, namun dalam proses pelaksanaannya masih sangat sedikit peminat yang melalukan pemesanan catering BUMDes hal ini dikarenakan kurangnya informasi kepada masyarakat terkait program catering ini, selain itu kurangnya sumber daya yang memiliki ketrampilan atau keahlian dalam bidang kuliner juga menjadi salah satu faktor kurang maksimalnya pelaksanaan program catering BUMDes. Sebagai gebrakan baru dalam bidang kuliner, BUMDes membuat program Coffe dan resto yang telah dibuka dan mulai beroperasi pada Bulan Oktober 2023, namun dalam pelaksanaannya masih belum maksimal dan menemui beberapa masalah diantaranya kurangnya ketrampilan SDM, kurangnya kebijakan yang tegas dari BUMDes, belum terbentuknya struktur kepengurusan pada unit usaha ini serta kurangnya menu makanan yang menarik sehingga membuat coffe and resto BUMDes ini jarang beroperasi.

Implementasi kebijakan adalah bagian terpenting dari tahap kebijakan. Implementasi dilakukan ketika sebuah kebijakan telah dirumuskan dan bertujuan jelas[7].Implementasi pada dasarnya adalah serangkaian proses penerjemahan dari sebuah kebijakan yang diubah menjadi aksi atau tindakan dari para implementor yang harus dilakukan secara konsisten dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran dalam isi kebijakan tersebut. Menurut Peter Salim dalam Kamus Besar Bahasa Kontemporer mendefinisikan Implementasi sebagai sebuah pelaksanaan suatu

tindakan atau rencana pelaksanaan suatu tindakan atau rencana pelaksanaan yang telah disusun secara sistematis dengan cermat dan terperinci.

Kompleksitas implementasi bukan saja ditunjukkan oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat, tetapi juga dikarenakan proses implementasi dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel yang individual maupun variabel organisasional, dan masing – masing variabel pengaruh tersebut juga saling berinteraksi satu sama lain[8]. Dalam mewujudkan sebuah kebijakan beberapa ahli mengkonsepkan model implementasi kebijakan yang paling ideal yang didalamnya dijelaskan beberapa variabel yang sangat berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Edward III dalam Agustino (2008) mengemukakan empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan dari implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, Sumber daya, Disposisi dan Struktur birokrasi.

**Komunikasi** adalah proses penyampaian informasi kebijakan dari policy makers yang diperuntukkan terhadap policy implementors. Didalam aspek komunikasi ada tiga hal yang dijadikan indikator dan perlu diperhatikan yakni transmisi, kejelasan, konsistensi. **Sumber daya** merupakan sumber penggerak dan pelaksana. Sumberdaya dalam hal ini dibedakan menjadi staf pelaksana kebijakan dan fasilitas, berupa sarana dan untuk terwujudnya implementasi suatu kebijakan publik. **Disposisi** yaitu menyangkut sikap dari pelaksana yang memang harus paralel dengan kebijakan publik itu sendiri. Variabel dalam aspek ini terdiri dari pengangkatan birokrasi dan insentif. **Struktur Birokrasi** merupakan struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu aspek struktur yang penting adalah adanya SOP (standard operational procedures) yang menjadi pedoman bagi implementor dalam bertindak[9].

Implementasi program Bumdes ini masih banyak menyisakan permasalahan, sebagaimana dijelaskan pada penelitian terdahulu sebagai berikut. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurul Maulidiah pada Tahun 2022 dengan judul “Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengembangan Desa Wisata (Studi Pada BUMDes Sambimadu, Desa Sambibulu, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)” Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan BUMDes dalam pengembangan Desa Wisata di Desa Sambibulu Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo masih belum sepenuhnya berhasil karena Sumber Daya Manusia yang dimiliki BUMDes Sambimadu masih belum memadai dan kurang berkompeten. Selanjutnya penelitian pada tahun 2020 yang dilakukan oleh Lilik Zumrotus Dkk dengan judul “Implementasi Program Bumdes Untuk Menumbuhkan Ekonomi Kreatif Masyarakat (Desa Papar, Kecamatan Papar Kabupaten Kediri)” yang mengkaji mengenai keberhasilan implementasi melalui 6 variabel menurut Van Meter Van Horn, dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa implementasi program BUMDes di Desa Papar masih belum maksimal dari segi Sumberdaya, baik sumberdaya manusia (SDM) yang kurang mumpuni maupun sumberdaya finansial yang masih kurang[10]. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dine Meigawati pada tahun 2018 dengan judul “Implementasi Program Bumdes Di Kabupaten Sukabumi (Studi Kasus Desa Cisande Kecamatan Cicantayan)” dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Implementasi Program BUMDes di Desa Cisande Kecamatan Cicantayan Kabupaten Sukabumi masih belum maksimal, dalam pelaksanaannya masih ditemui beberapa permasalahan diantaranya kurangnya sosialisasi program BUMDes kepada masyarakat, Sumber daya manusia secara kuantitas dan kualitas dalam program BUMDes masih kurang serta sumberdaya finansial yang belum memenuhi dalam pelaksanaan program BUMDes[11].

Permasalahan yang dijelaskan pada penelitian terdahulu tersebut, kerap menjadi permasalahan BUMDes pada umumnya, tidak terkecuali BUMDes Sinar Mitra Gemilang yang ada di Desa Tambak Kalisogo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo. Semenjak berdiri Tahun 2018 BUMDes Sinar Mitra Gemilang mengalami beberapa pergantian pengurus. Bumdes dengan Struktur kepengurusan yang baru ini mulai adanya pergerakan kebijakan dalam Penyusunan rencana kerja dan pembentukan unit usaha. Terdapat 3 unit usaha yang dibentuk oleh BUMDes yakni Payment Point Online Banking (PPOB), Katering dan cafe dan resto.

PPOB merupakan layanan pembayaran online (menggunakan koneksi internet) yang bekerja sama dengan bank yang beroperasi 24 jam. Jenis pembayaran yang ditawarkan diantaranya pembayaran listrik PLN, PDAM, BPJS, TELKOM, TOKEN, Pulsa.[12] BUMDes Sinar Mitra Gemilang menjalin kerjasama dengan Bank Jatim dalam melakukan pembayaran PPOB. Unit usaha catering melayani pemesanan berbagai macam makanan dan minuman saji untuk acara maupun dalam kebutuhan kegiatan suatu instansi dalam jumlah banyak. Jasa katering yang ditawarkan diantaranya nasi kotak, prasmanan, snack, dan minuman. Sedangkan pada program coffe and resto, dimana tempatnya yang diberi nama “GO COFFEE” menyajikan beberapa pilihan menu makanan dan minuman yang disediakan seperti berbagai minuman kopi panas atau dingin diantaranya espresso, cappuccino, tubtuk, v6o, machiato, coffe milk, vietnam drip, ginger coffee, tea, taro milk, peach squash, caribbean milk, ginger tea dan menu dissert yakni kebab, French fries, banana chocolate, dan sosis. Namun ketiga program tersebut masih belum dapat berjalan maksimal dan menemui kendala dalam pelaksanaannya. Dari permasalahan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang implementasi program Pengembangan Usaha Badan Usaha Milik Desa Sinar Mitra Gemilang Desa Tambak Kalisogo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo.

## II. METODE

Judul Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis dan mendeskripsikan “implementasi program pengembangan usaha BUMDes Sinar Mitra Gemilang Desa Tambak Kalisogo Kecamatan Jabon”. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan dengan cara meninjau langsung lokasi penelitian, serta mendapatkan data dari hasil wawancara langsung terhadap narasumber.[13] Dalam penelitian ini menggunakan Teori Implementasi Kebijakan dari Edward III dalam Agustino (2008) mengemukakan empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan dari implementasi kebijakan yaitu Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi dan Struktur Birokrasi. Dalam penelitian ini mengambil lokasi di Desa Tambak Kalisogo Kecamatan Jabon karena wilayah tersebut memiliki Badan Usaha Milik Desa dimana berdirinya BUMDes tersebut sudah cukup lama dan telah terbentuk beberapa unit atau program usaha namun masih kurang berjalan dan masih memiliki banyak kendala dalam. Informan dalam penelitian ini menggunakan Teknik purposive sampling. Dipilih berdasarkan perhitungan spesifik, dapat memberikan jawaban atas permasalahan pada penelitian.[14] Subjek penelitian sebagai informan dari pihak-pihak yang bersangkutan secara langsung dengan proses pelaksanaan Program BUMDes yakni Ketua BUMDes Sinar Mitra Gemilang, Pemerintah Desa Tambak Kalisogo, Pegawai BUMDes, Masyarakat desa Tambak Kalisogo. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah Data Primer dan Data Sekunder. Teknik pengumpulan data yakni wawancara, observasi dan dokumentasi Sedangkan Sumber Data Sekunder didapat peneliti dari buku, jurnal, dan website resmi terkait dengan penelitian serta dokumen kearsipan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tambak Kalisogo. Sedangkan Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles & Hubberman (1992: 16) yaitu dengan cara (1) Pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kemudian (2) Reduksi data adalah proses seleksi, pemusatan perhatian melalui penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang berasal dari catatan tertulis yang dilakukan di lapangan sehingga mendapatkan sebuah ringkasan data yang penting dan kemudian membuang data yang tidak di pakai atau tidak diperlukan. Selanjutnya (3) Penyajian data ialah menggabungkan seluruh data informasi yang diperoleh di lapangan menjadi bentuk yang mudah di dapat atau di raih. Sehingga dapat memudahkan melakukan kajian keseluruhan. Dan yang terakhir (4) Kesimpulan adalah seluruh data yang disimpulkan menjadi satu sesuai dengan hasil data yang telah dilakukan di lapangan oleh peneliti.[15]

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi program badan usaha milik desa Tambak Kalisogo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo. Analisa yang digunakan dalam penelitian ini merujuk kepada implementasi yang dikembangkan oleh Edward III dengan empat indikator yaitu komunikasi, Sumberdaya, Disposisi, Struktur Organisasi :[16]

### 1. Komunikasi

Menurut Edward III dalam Widodo (2010 :97), komunikasi diartikan sebagai “proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan”, sedangkan menurut KBBI Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting karena komunikasi berkaitan dengan penyampaian informasi, ide, keterlampilan, peraturan dan lain-lain menggunakan sarana tertentu kepada pihak yang berhak menerimanya[17]. Komunikasi yang baik akan mengantarkan pada keberhasilan implementasi program Badan Usaha Milik Desa yang ada di Desa Tambak Kalisogo Kecamatan Jabon.

Indikator untuk mengukur keberhasilan dalam komunikasi yaitu transmisi, penyaluran komunikasi yang baik akan menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Transmisi informasi yang efektif memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan, strategi, dan tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan program BUMDes. Namun pada kenyataannya seringkali terjadi kesalahpahaman dalam penerimaan sebuah informasi. Komunikasi yang dilakukan oleh pengelola BUMDes dilakukan secara langsung kepada stakeholder masing-masing unit usaha BUMDes. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Sekretaris Bumdes yang juga menjadi stakeholder dalam program PPOB.

*“kalau info yang berhubungan dengan program atau unit usaha BUMDes, disampaikan secara langsung oleh Direktur BUMdes kepada saya. Saya kan mengurus di PPOB Bumdes dijelaskan bagaimana cara pengelolaannya, pelaporan dan penggunaan aplikasinya”. (Wawancara 10 Juni 2024)*

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang terjadi dalam pengelolaan BUMDes dilakukan secara personal langsung kepada stakeholder masing-masing program BUMDes, hal ini sebagai upaya untuk mengurangi kesalahpahaman dalam penyampaian informasi.

Kejelasan komunikasi merupakan salah satu indikator dalam implementasi program, yang memastikan bahwa semua informasi yang disampaikan dapat dipahami dengan baik oleh seluruh masyarakat desa. Dalam melakukan

penyampaian informasi harus jelas dan tidak membingungkan agar penerima informasi dapat memahami maupun melaksanakannya secara tepat. Ketersediaan informasi memastikan bahwa semua hal terkait program mudah diakses oleh masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Informasi terkait program-program BUMDes Sinar Mitra Gemilang sangat minim sekali. Hal ini dapat dilihat dari program PPOB yang dimiliki BUMDes, tidak ada satupun papan informasi atau banner yang menginformasikan bahwa terdapat program Payment Point Online Banking (PPOB) yang ada di BUMDes. Begitu pula pada program Coffe and Resto meskipun memiliki tempat tersendiri tidak ada banner maupun panflet sebagai informasi kepada masyarakat. Selain itu pengelola BUMDes melakukan strategi promosi Resto and Coffee melalui sosial media Tiktok dan influencer (<https://vt.tiktok.com/ZSYvx7odK/>). Sedangkan pada unit usaha catering informasi yang dilakukan melalui promosi hanya dilakukan dari mulut ke mulut saja. Pemerintah Desa Tambak Kalisogo bekerja sama dengan BUMDes terkait penyediaan catering untuk rapat desa, hal ini menjadi salah satu upaya pengenalan cita rasa catering BUMDes Sinar Mitra Gemilang kepada masyarakat diluar Desa Tambak Kalisogo. Minimnya informasi ini menjadikan masyarakat banyak yang tidak tahu akan keberadaan BUMDes. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh salah satu informan masyarakat desa Tambak Kalisogo.

*“saya warga kalisogo awalnya gak tau itu bangunan gedung apa, saya taunya pas ketemu perangkat desa terus saya tanya. Lah tidak ada tulisan atau woro-woro kalau itu gedung BUMDes. Coba dikasi tulisan BUMDes gitu biar warga yang lewat perempatan bisa tau kalau itu gedungnya BUMDes”.* (Wawancara 18 Juni 2024)

Melihat dari hasil wawancara pemaparan informasi masyarakat desa Tambak Kalisogo menggambarkan kurangnya informasi terkait BUMDes, sehingga masyarakat kurang menyadari adanya keberadaan BUMDes di Desa. Gedung BUMDes terletak tepat di depan Kantor Desa Tambak Kalisogo, berada di perempatan jalan yang strategis. Berada di pusat Desa Tambak Kalisogo, namun sayangnya tidak ada Informasi yang menunjukkan bawasannya itu coffe and Resto BUMDes.



Sumber. BUMDes Tambak Kalisogo  
**Gambar 2.** Gedung Coffee and Resto BUMDes

Dari gambar tersebut menunjukkan bahwa tidak ada ketersediaan informasi terkait program BUMDes yang ada di Desa Tambak Kalisogo sehingga masyarakat banyak yang kurang tahu terkait informasi-informasi Program BUMDes.

Indikator ketiga yaitu **konsistensi**, komunikasi yang terjalin antara pembuat kebijakan dalam hal ini pemerintah desa Tambak Kalisogo dan pelaksana kebijakan yaitu pengelola BUMDes berjalan dengan baik. Pemerintah Desa dan pengelola BUMDes sering kali mengadakan pertemuan baik formal maupun non formal untuk berdiskusi terkait perkembangan BUMDes saat ini. Akan tetapi, komunikasi yang dibangun oleh pengelola BUMDes dengan masyarakat desa dirasa masih kurang. Komunikasi yang terjalin dalam penyampaian program BUMDes kepada masyarakat hanya dilakukan setahun sekali yakni dalam forum Musyawarah Desa. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ketua BUMDes Desa Tambak Kalisogo sebagai berikut :

*“ Penyampaian pelaksanaan program BUMDes kepada masyarakat dilakukan setiap tahun sekali melalui forum Musyawarah Desa pertanggungjawaban BUMDes, Penambahan atau pun pengurangan program yang ada di BUMDes Desa Tambak Kalisogo selalu disampaikan dalam forum formal yaitu Musdes forum tertingginya BUMDes, kalau ”.* (Wawancara 10 Juni 2024)

Terkait hasil wawancara penyampaian informasi memang cukup jelas dan sesuai prosedur, namun kurun waktunya yang masih terbilang kurang intens, dalam jangka satu tahun sekali terbilang masih kurang, mungkin bisa

dalam kurun waktunya ditambah lagi 3-4 bulan sekali, maka masyarakat akan lebih giat dan mengenal program-program BUMDes dengan baik. Berikut kegiatan musyawarah yang dilakukan BUMDes bersama warga msyarakat.



Sumber. Desa Tambak Kalisogo

**Gambar 3.** Musyawarah Desa Tambak Kalisogo

Gambar 3 merupakan musyawarah desa yang diadakan oleh pemerintah desa Tambak Kalisogo setiap satu tahun sekali. Kurangnya intensitas komunikasi antara pengelola BUMDes dengan masyarakat desa menjadikan banyak masyarakat desa yang tidak tahu perihal program usaha BUMDes. Hal tersebut selaras dengan apa yang disampaikan oleh salah satu warga dusun Bangunsari yang letak wilayahnya terpisah sungai dengan Desa Kalisogo.

*“kalau ditanya tentang program usaha BUMDes jujur saya tidak tahu apa saja.tidak pernah ada sosialisasi disini saya dan warga disini sebagian besar kayaknya juga tidak tahu jenis usaha BUMDes. Saya sendiri juga tidak pernah diundang diajak sosialisasi BUMDes”*(wawancara 05Junii 2024)

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sosialisasi program BUMDes tidak dilakukan secara merata pada setiap wilayah dusun di Desa Tambak kalisogo.Berdasarkan wawancara dan data yang diperoleh didapatkan bahwa Komunikasi dengan indikator transmisi,kejelasan dan konsistensi dalam implementasi Progam Badan Usaha Milik Desa Tambak kalisogo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo bahwa komunikasi yang terjalin antara pemerintah desa dan pengelola BUMDes sudah baik dimana komunikasi yang dilakukan secara formal maupun non formal, namun sebaliknya komunikasi antara pengelola BUMDes dan masyarakat desa dirasa masih kurang konsisten. Ketersediaan informasi tentang program BUMDes juga dirasa masih kurang dan belum efektif. Hasil penelitian tersebut kurang sesuai dengan teori implementasi Edward III. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang terdahulu yang dilakukan oleh Margreth dkk pada tahun 2021 di Desa Pantae dengan judul penelitian “Implementasi Komunikasi Pelaksanaan Program Bumdes Di Desa Pantae Kecamatan Biboki Selatan Kabupaten Timor Tengah Utara” yang menyebutkan tidak terjalin komunikasi yang partisipatif antara pihak BUMDes dengan masyarakat.[18]

## 2. Sumberdaya

Menurut (Edward III, 1980) yang mempengaruhi keberhasilan Implementasi suatu program adalah sumber daya. Pentingnya sumberdaya dalam implementasi program mendapat perhatian dari Edward III yang menyatakan “kurangnya sumberdaya akan berakibat ketidakefektifan pelaksanaan/penerapan program. Sumberdaya yang dimaksud mencakup terutama adalah (1) sumberdaya manusia, dan (2) sumberdaya finansial dan (3) sumberdaya sarana prasarana.

Sumber daya manusia, implementasi kebijakan tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang cukup kualitas dan kuantitasnya.Untuk sumber daya manusia yang ada di BUMDes Tambak Kalisogo dari segi kuantitasnya masih kurang hal tersebut karena belum adanya ketua tetap untuk BUMDes. Dalam Permendagri Nomor 39 Tahun 2010 ketua BUMDes diangkat oleh kepala desa, setelah diangkat ketua BUMDes akan memilih pengurus pembantunya. Berikut sumberdaya manusia yang ada di dalam BUMDes Sinar Mitra Gemilang Desa Tambak Kalisogo.

**Tabel 3.** SDM BUMDes

No	Nama	Jabatan	Kedudukan Dalam BUMDes
1	Sugeng	Kepala Desa	Pelindung
2	Firdaus Dinanta	Ketua BUMDes	Penanggung Jawab
3	Khoirun Nisa	Bendahara BUMDes	Pengelola dan pelaporan keuangan BUMDes
4	Lutfia Rosanawati	Sekretaris Desa	Pengelolaan dan penyusunan Administrasi

Sumber. BUMDes Sinar Mitra Gemilang, diolah penulis

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa SDM pada BUMDes Sinar Mitra Gemilang hanya terdapat 3 orang pengurus BUMDes. Pada unit usaha BUMDes dioperasionalkan oleh pengurus pembantu namun hingga saat ini BUMDes masih belum memiliki pengurus pembantu tetap pada setiap program BUMDes, sehingga ada yang merangkap jabatan dalam BUMDes. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh Lutfia Rosanawati.

*“kedudukan saya sendiri di BUMDes juga merangkap jabatan. Selain sekretaris BUMDes juga sebagai pengurus pada unit usaha PPOB. SDM disini masih kurang kalau gak mau saling gotong royong rangkap jabatan makin gak berjalan usaha BUMDesnya bisa-bisa mati. Jadi mau ndak mau kita saling bantu biar usahanya berjalan”*

Selanjutnya wawancara dilakukan dengan Direktur BUMDes Sinar Mitra Gemilang Desa Tambak Kalisogo.

*“memang dalam tiap program BUMDes sendiri masih kurang personil bahkan kadang saya masih bantu handle di unit-unit usaha. Saya ketua BUMDes tapi ya kadang bantu melakukan transaksi PPOB, catering kadang juga pesan masih lewat saya. Ya Gimana lagi namanya masih merintis usaha, gak banyak orang yang memiliki loyalitas tinggi untuk memajukan usaha BUMDes padahal nantinya kesuksesan BUMDes akan kembali ke masyarakat desa juga yang merasakan” (wawancara 05 Juni 2024)*

Sumberdaya manusia selain memperhatikan kuantitas juga perlu ditinjau kualitas SDM pengurus BUMDes. Dari hasil penelitian didapat bahwa pengurus BUMDes di Desa Tambak Kalisogo memiliki background pendidikan yang bagus dimana semua pengurus BUMDes berpendidikan sarjana. Seperti yang dipaparkan oleh ketua BUMDes.

*“SDM pengurus BUMDes saya rasa mumpuni semua, ketua, bendahara sekretaris pendidikan terakhirnya sarjana” (wawancara 05 Juni 2024)*

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa SDM yang ada di BUMDes secara kuantitas masih kurang dimana masih ada personil yang merangkap jabatan namun jika ditinjau dari kualitas SDM pengurus BUMDes dirasa sudah mumpuni. Kurangnya SDM dalam unit Program BUMDes Sinar Mitra Gemilang menjadikan program tidak bisa berjalan maksimal. Sumber daya anggaran memiliki peranan sangat penting dalam menjalankan BUMDes, pemerintah desa memberikan penyertaan modal BUMDes yang bersumber dari APBDES di desa Tambak Kalisogo sebagai berikut :

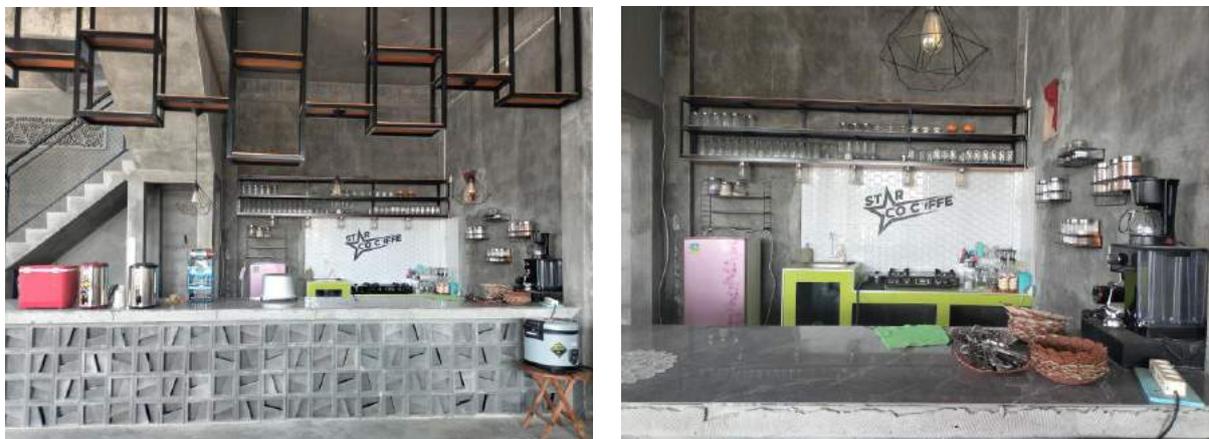
**Tabel 4.** Penyertaan Modal BUMDes yang bersumber dari APBDes

No	Tahun	Nominal
1	2019	139.667.500
2	2023	70.000.000

*Sumber data : BUMDes Tambak Kalisogo 2024 (diolah penulis)*

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan Sumber daya anggaran untuk BUMDes sudah mencukupi. Selain mendapatkannya sumber anggaran dana dari Pemerintah Desa yang bersumber dari dana desa. selain sumber daya anggaran yang menjadi hal penting dalam keberhasilan implementasi program BUMDes Sinar Mitra Gemilang yaitu sumber daya sarana prasarana.

Sarana dan prasarana merupakan media untuk berjalannya program BUMDes. Sarana prasarana yang dimiliki oleh BUMDes secara umum sudah memadai. Pada unit usaha catering sudah memadai mencakup peralatan masak (kompor, selang gas, regulator, panci, wajan), begitu juga dengan Unit usaha coffe and resto telah memiliki gedung, peralatan masak, lemari es, kursi, meja, penggiling kopi, peralatan makan.



Sumber : BUMDes Desa Tambak Kalisogo  
**Gambar 4.** Dapur coffe and resto BUMDes

Berdasarkan gambar 4 dapat diketahui sarana prasana pada unit usaha catering dan coffe and resto BUMDes sudah memadai Namun pada Unit usaha PPOB hanya memiliki printer dot matrix saja belum memiliki laptop maupun personal computer tersendiri. Sebagaimana disampaikan oleh Ketua BUMDes.

*“dilihat secara keseluruhan tiap Unit usaha sudah memadai dan cukup mendukung. Gedung,peralatan dapur,meja,kursi lemari es sudah tersedia semua. BUMDes juga mendapat hibah peralatan coffe dari program CSR PGN. Unit usaha catering sama coffee and resto saya rasa sudah masih cukup hanya saja di unit usaha PPOB yang masih kurang. BUMDes hanya memiliki printer untuk laptop nya bergabung pinjam milik aset Desa.Tapi BUMDes masih belum punya kantor sendiri untuk pengurus BUMDes” (Wawancara 05 Juli 2024)*

Dari hasil wawancara informan diatas menunjukkan bahwa sarana prasarana yang dimiliki BUMDes untuk menjalankan program BUMDes dirasa sudah cukup mendukung untuk berjalannya program BUMDes.

Berdasarkan indikator sumberdaya didapatkan hasil bahwa SDM,sumber daya anggaran (SDA) dan sumberdaya sarana prasarana pada implementasi Program pengembangan unit usaha BUMDes di Desa Tambak kalisogo masih memiliki kendala dari segi SDM yang masih kurang kuantitasnya hal ini belum sesuai dengan teori Edward III. Permasalahan yang ada ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Septiani anggraini pada tahun 2021 yang berjudul “Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (Bumdes)Desa Ketuan Jaya Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas”.[19] Dalam jurnal penelitian, peneliti menerapkan metode deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam implemetasi program BUMDes masih belum berjalan optimal yang dikarenakan Sumber daya pada BUMDes belum maksimal.

### 3. Disposisi

Faktor ketiga yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan public bagi George C. Edward III (dalamAgustino, 2006:152) adalah disposisi. Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan public. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias.

Dukungan dan komitmen menentukan kesuksesan implementasi program BUMDes. Komitmen dari pemerintah Desa Tambak Kalisogo dan BUMDes dapat dilihat dari tindakan melakukan kerjasama antar mitra. Pengelolaan BUMDes memang harus adanya bentuk kerjasama dan keterlibatan aktif baik dari pihak BUMDes maupun kepada seluruh masyarakat yang ada di Desa Tambak Kalisogo karena dengan demikian bisa tercapai kesejahteraan dimasyarakat. Kerjasama juga menghasilkan dua unsur yaitu adanya penambahan pendapatan dan juga peluang kerja yang bisa menjadikan masyarakat sejahtera dengan menambahnya pendapatan dan adanya peluang kerja dari kerjasama yang ada. Seperti yang disampaikan oleh Ketua BUMDes Desa Tambak kalisogo.

*“kami pengurus BUMDes bersinergi dengan Pemerintah Desa untuk menjalin kerja sama dengan masyarakat desa yang memiliki ketrampilan dalam mengolah makanan untuk kami bantu jual dan promosikan melalui coffe and resto BUMDes. Jadi harapan kami gedung coffe an resto nantinya beraneka jenis makanan olahan dari masyarakat sehingga dapat membantu meningkatkan pendapatan masyarakat. Tapi sampai saat ini kami masih bisa menggandeng hasil olahan dari asman (asuhan mandiri) dari ibu-ibu pkk Desa saja...” (Wawancara 05 Juni 2024)*

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa dukungan dan komitmen dari pemerintah desa sudah cukup baik namun dari dukungan dari segi masyarakat dirasa masih kurang karena hanya olahan dari kelompok ASMAN PKK Desa Tambak Kalisogo saja yang menjalin kerja sama dengan BUMDes.Berikut dokumentasi kegiatan warga saat mengunjungi Coffe and Resto BUMDes Tambak Kalisogo.



Sumber. BUMDes Desa Tambak Kalisogo, 2024  
**Gambar 5.** Display Produk ASMAN di Coffe anda Resto BUMDes

Berdasarkan gambar 5 diatas dapat dilihat display olahan makanan kelompok PKK desa yang dijual di coffe and resto BUMDes. Selain itu komitmen yang tinggi untuk mengenalkan program-program BUMDes kepada masyarakat juga dilakukan oleh pemerintah desa Tambak kalisogo melalui kegiatan desa seperti pada kegiatan polling pajak.



Sumber. Pemerintah Desa Tambak Kalisogo, 2024

**Gambar 6.** Kegiatan Poliing pajak melalui BUMDes

Berdasarkan gambar 6 dapat dilihat Pemerintah desa mengadakan sosialisasi optimalisasi pajak dimana mewajibkan pembayarannya melalui program PPOB BUMDes. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Kepala Desa Tambak kalisogo.

*“Pemerintah desa berkomitmen untuk memajukan BUMDes, saya mengambil kebijakan dalam setiap kegiatan kalau bisa harus menggunakan jasa BUMDes selagi masih bisa dipertanggungjawabkan. Seperti kegiatan optimalisasi pajak untuk pembayarannya saya wajibkan di BUMDes. Bagi masyarkaat yang bayar di BUMDes nanti akan mendapat sedikit reward dari desa meskipun tidak semua dapat tapi ini merupakan sebuah gebrakan untuk memperkenalkan program BUMDes kesemua wilayah desa” (Wawancara 10 Juni 2024)*

Selanjutnya pernyataan yang disampaikan oleh Ketua BUMDes Desa Tambak Kalisogo.

*“Saya bersyukur pemerintah desa sangat mendukung program-program kami, melalui kegiatan-kegiatan desa semoga nantinya bisa mengenalkan BUMDes kepada seluruh masyarkaat desa khususnya yang terpisah wilayah dengan kalisogo” (Wawancara 12 Juni 2024)*

Dari hasil wawancara dua informan tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan dan komitmen antara pembuat kebijakan yakni pemerintah desa dan Pengurus BUMDes sudah baik, namun perlu adanya peningkatan dukungan dari masyarkaat desa dalam keberlangsungan program-program BUMDes.

Variabel selanjutnya yaitu insentif. , Insentif merupakan indikator yang mempengaruhi sikap dalam proses implementasi. Terkait dengan sikap pelaksana dalam implementasi program BUMDes di Desa Tambak Kalisogo dapat dilihat dari respon dan sikap pelaksana. Dari hasil penelitian didapat bahwa selama ini pengurus BUMDes belum mendapat insentif/gaji dari BUMDes. Seperti yang dikatakan oleh ketua BUMDes sebagai berikut.

*“kalau insentif untuk pengurus BUMDes masih belum ada selama ini. Keuangan BUMDes masih belum mampu memberikan insentif setiap bulannya” (Wawancara 12 Juni 2024)*

Begitu pula yang disampaikan oleh pengurus sekaligus pegawai BUMDes, Lutfia Rosanawati.

*“belum pernah ada insentif dari BUMDes selama ini, saya berharap nantinya BUMDes dapat memberikan insentif bagi kami pengurus BUMDes biar menambah semangat untuk menjalankan usaha BUMDes ini” (Wawancara 05 Juni 2024)*

Dari hasil wawancara dua informan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif untuk pengurus BUMDes di Desa Tambak Kalisogo masih belum terpenuhi.

Berdasarkan indicator disposisi implementasi program BUMDes di Desa Tambak Kalisogo Dapat disimpulkan bahwa kerja sama yang dilakukan oleh para pengelola BUMDes dengan beberapa pihak sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya partisipasi aktif dari masyarakat yang ikut terlibat dalam beberpa program dengan masyarakat. Keterlibatan masyarakat tersebut merupakan bentuk kerja sama paling kecil yang dilakuka oleh pengelola BUMDes dalam rangka menambah daya tarik masyarakat dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki.

Dengan demikian, dari hasil observasi dilapangan tentang sikap pelaksana/disposisi dalam implementasi program BUMDes di Desa Tambak Kalisogo dapat dikatakan cukup baik jika dilihat dari segi komitmen dan sikap dari pemerintah desa dan pengelola BUMDes selaku implementor namun perlu adanya upaya untuk meningkatkan partisipatif masyarakat desa dalam program BUMDes. Selain itu diperlukan adanya insentif bagi pengurus BUMDes untuk menambah kinerja mereka dalam pengelolaan maupun menjalankan program BUMDes. Walaupun memiliki

komitmen yang belum jelas dengan masyarakat, akan tetapi kerja sama yang dibangun oleh pengelola BUMDes dengan beberapa pihak dapat terlaksana dengan baik. Hal ini akan memberikan efek positif dalam implementasi program BUMDes di Desa Tambak Kalisogo. Hasil penelitian pada indikator Disposisi telah sesuai dengan teori Edward III. Permasalah diatas juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Sintiya hintalo dkk pada tahun 2024 di desa Hulawa dengan judul penelitian “Implementasi Kebijakan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Hulawa Kecamatan Paguyaman Kabupaten Boalemo”.[20] Dalam jurnal penelitian, peneliti menerapkan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan Teknik pengumpulan data wawancara, dokumentasi, dan observasi. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Implementasi kebijakan belum berjalan optimal. Hal ini dapat dilihat dari berbagai indikator komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Persamaan pada penelitian sebelumnya yaitu sama-sama membahas Implementasi BUMDes.

#### 4. Struktur Birokrasi

Faktor terakhir ada Struktur birokrasi, Badan Usaha Milik Desa Berkah Tambak Kalisogo atau merupakan Badan Usaha yang didirikan oleh Pemerintah Desa Tambak Kalisogo Pada Tahun 2018. Dari pendirian BUMDes tidak terlepas dari dukungan Pemerintaahn Desa Tambak Kalisogo (Pemerintah Desa, BPD, LPMD), Struktur birokrasi dapat diartikan sebagai pola hubungan kewenangan dan koordinasi diantara agen pelaksana (instansi) terkait dengan implementator kebijakan. Dua karakteristik menurut Edward III (Leo Agustino, 2016) yang dapat mendorong kinerja struktur birokrasi atau organisasi kearah yang lebih baik ialah SOP dan fragmentasi.

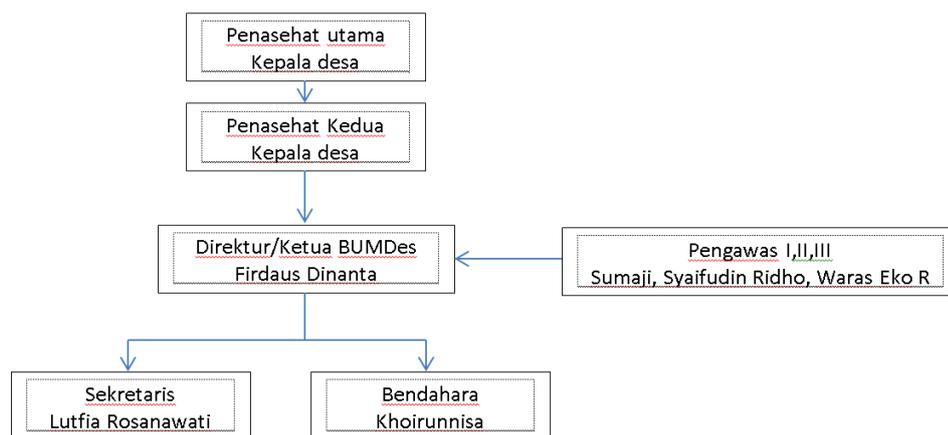
Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standard (standard operating procedures atauSOP). SOP yang digunakan oleh BUMDes Sinar Mitra Gemilang Desa Tambak Kalisogo mengacu pada PP nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.[21] Seperti yang diungkapkan oleh ketua BUMDes.

*“pedoman pengurus BUMDes ya berpatokan pada PP tentang BUMDes, selain itu prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes juga sudah tertulis dalam PP, kami hanya menjalankan sesuai aturan”.* (Wawancara 12 Juni 2024)

Belaiau juga menambahkan terkait struktur kepengurusan BUMDes.

*“Pengurus BUMDes disini hanya ada 3 orang saja, ketua saya sendiri, bendahara dan sekretaris”.* (Wawancara 05 Juni 2024)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa secara struktur organisasi BUMDes sudah memiliki pengurus yang terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara. Selain itu, pedoman yang digunakan dalam pelaksanaan BUMDes mengacu pada Peraturan Pemerintah tentang BUMDes. Sehingga regulasi nya terpusat sesuai dengan aturan pemerintah. Dari hasil penelitian dilapangan struktur organisasi BUMDes dinaungi dan diawasi pula keberadaannya. Berdasarkan data yang diperoleh dilapangan struktur organisasi BUMDes Desa Tambak Kalisogo sebagai berikut :



Sumber: Laporan BUMDes Tambak kalisogo 2023

**Gambar 7.** Struktur Organisasi BUMDes

Melihat dari gambar 7 menunjukkan Struktur kepengurusan BUMDes Desa Tambak Kalosogo sudah terbentuk sesuai dengan SOP yang telah ditentukan, Mengacu pada badan hukum yang sudah disetujui oleh kementerian hukum dan HAM. Dalam proses tersebut, pengelola BUMDes Tambak kalisogo memenuhi segala dokumen persyaratan proses badan hukum. Tujuan dari adanya BUMDes di Desa Tambak Kalisogo sebagai salah satu organisasi ekonomi

perdesaan menjadi bagian penting dalam rangka menguatkan ekonomi perdesaan, maka adanya upaya mendorong organisasi ini untuk mampu mengelola aset ekonomi strategis di Desa sekaligus mengembangkan jaringan ekonomi untuk jadi daya saing ekonomi perdesaan, maka BUMDes merupakan bentuk penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi Desa. Struktur birokrasi diperlukan sebagai sarana koordinasi dan proses (managemen) dari kelembagaan. Pada BUMDes Tambak Kalisogo secara observasi lapang sudah terdapat struktur yang menjalankan sesuai peraturan pemerintah ini.

Fragmentasi, Kedua, fragmentasi atau penyebaran tanggung jawab dan wewenang. Fragmentasi yang dilakukan oleh BUMDes berdasarkan dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga BUMDes. Dalam BUMDes penyebaran tanggung jawab dan wewenang sudah berjalan dengan baik, hal ini karena adanya pengurus yang aktif dalam pengelolaan BUMDes. Selain itu dukungan dari pemerintah desa yang dengan cepat menerbitkan anggaran dasar dan juga anggaran rumah tangga BUMDes juga memacu pengurus untuk segera bekerja sesuai dengan peraturan yang ada. Hasil usaha dan managemen yang ada sampai hari ini merupakan bentuk manajemen yang diterapkan.

Struktur organisasi BUMDes Desa Tambak kalisogo serta tanggung jawabnya terdiri dari Dewan Pengurus, yang merupakan pimpinan tertinggi dari BUMDes dan bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan BUMDes. Dewan Pengurus terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara. Ketua BUMDes, yang bertanggung jawab atas pengelolaan operasional BUMDes dan menjabat sebagai pimpinan teknis BUMDes. Badan Pengawas, yang bertanggung jawab atas pengawasan operasional dan keuangan BUMDes. Badan Pengawas I,II, dan III yang terdiri dari ketua, anggota, dan sekretaris. Selain itu, BUMDes Tambak Kalisogo juga membentuk unit-unit kerja yang diperlukan sesuai dengan bidang usahanya, seperti unit produksi, unit pemasaran, unit keuangan, dan lain-lain. Struktur organisasi BUMDes Desa Tambak kalisogo dibuat sesuai dengan peraturan yang berlaku dan harus sesuai dengan kondisi dan kebutuhan desa. Hasil penelitian tersebut telah sesuai dengan teori implementasi Edward. Permasalahan ini selaras dengan penelitian terdahulu dengan judul “Impelemntasi Kebijakan BUMDes dalam mengembangkan agrowisata belimbing Desa Watesari Balongebndo Sidoarjo” yang dilakukan oleh Novia Megasari pada indikator pada SOP telah berjalan baik namun masih belum menjalankan SOP sepenuhnya yangtelah ditetapkan.[22]

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian di lapangan tentang Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Tambak Kalisogo, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo telah melaksanakan pengembangan organisasi dengan sangat baik dengan didukung adanya aspek modal sosial. Modal sosial menjadi aspek yang sangat penting dalam kegiatan pengembangan organisasi karena memiliki hubungan yang erat kaitannya dengan masyarakat. Terutama diberbagai kegiatan yang ada di BUMDes Sinar Mitra Gemilang. Tanpa adanya modal sosial yang ditanamkan maka tidak akan terjalin hubungan yang baik antara pengurus dengan masyarakat Desa Tambak Kalisogo, meskipun masih ada beberapa factor yang harus dibenahi. Teori Implementasi yang dikembangkan oleh Edward III dengan empat indikator yaitu komunikasi, Sumberdaya, Disposisi, Struktur Organisasi dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

a) Komunikasi : penyaluran komunikasi yang baik akan menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Transmisi informasi yang efektif memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan, strategi, dan tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan program BUMDes. Namun pada kenyataannya seringkali terjadi kesalahpahaman dalam penerimaan sebuah informasi. Komunikasi di dalam Internal BUMDes maupun dengan Pemerintah desa terbangun cukup baik, namun komunikasi pada masyarkat desa masih dirasa kurang. Sumber informasi dan intensitas komunikasi yang dilakukan oleh pengelola BUMDes kepada masyarakat masih kurang sehingga menjadi salah satu penghambat implementasi program BUMDes di Desa Tambak Kalisogo.

b) Sumberdaya : Sumber daya manusia, implementasi suatu progam tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang cukup kualitas dan kuantitasnya. Untuk sumber daya manusia yang ada di BUMDes Tambak Kalisogo dari segi kuantitasnya masih kurang hal tersebut karena masih ada personil yang merangkap Jabatan sebagai pengurus BUMDes dan staff pada unit usaha Bumdes. Dalam Permendagri Nomor 39 Tahun 2010 ketua BUMDes diangkat oleh kepala desa, setelah diangkat ketua BUMDes akan memilih pengurus pembantunya. Namun hingga saat ini BUMDes masih belum memiliki pengurus pembantu tetap pada setiap program BUMDes, sehingga ada yang merangkap jabatan dalam BUMDes.

c) Disposisi : Dukungan dan komitmen menentukan kesuksesan implementasi program BUMDes. Komitmen dari pemerintah Desa Tambak Kalisogo dan BUMDes dapat dilihat dari tindakan melakukan kerjasama antar mitra. Pengelolaan BUMDes memang harus adanya bentuk kerjasama dan keterlibatan aktif baik dari pihak BUMDes maupun kepada seluruh masyarakat yang ada di Desa Tambak Kalisogo karena dengan demikian bisa tercapai

kesejahteraan dimasyarakat. Kerjasama juga menghasilkan dua unsur yaitu adanya penambahan pendapatan dan juga peluang kerja yang bisa menjadikan masyarakat sejahtera dengan menambahnya pendapatan dan adanya peluang kerja dari kerjasama yang ada. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa dukungan dan komitmen dari pemerintah desa sudah cukup baik namun dari dukungan dari segi masyarakat dirasa masih kurang karena hanya olahan dari kelompok ASMAN PKK Desa Tambak Kalisogo saja yang menjalin kerja sama dengan BUMDes.

d) Struktur Organisasi : struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standard (standard operating procedures atau SOP). SOP yang digunakan oleh BUMDes Sinar Mitra Gemilang Desa Tambak Kalisogo telah sesuai dengan PP nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa. Berkat nikmat, rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan jurnal Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa di Desa Tambak Kalisogo Kecamatan Jabon Kabupaten Sidoarjo. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, cukup sulit bagi saya untuk menyelesaikan jurnal ini. Tidak ada persembahan yang lebih besar bagi penulis selain mengucapkan terima kasih kepada Bapak Ibu Dosen Progam Studi Administrasi Publik atas semua dorongan, motivasi, ilmu dan pencerahan bagi penulis, Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing yang baik dan sabar, telah meluangkan waktu untuk memberikan tenaga, pikiran, dan selalu memotivasi dan mendukung penulis dalam menyelesaikan jurnal ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Bapak Sugeng selaku Kepala Desa Tambak Kalisogo beserta jajaran pemerintah desa, Ketua dan pengurus Bumdes Sinar Mitra Gemilang, serta masyarakat desa tambak kalisogo yang telah membantu dalam penyelesaian jurnal penelitian ini. Dan yang tak kalah pentingnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan orang tua penulis, Karena tanpa doa restu dan dukungan dari mereka tidak akan mudah bagi penulis untuk menyelesaikan jurnal ini. Terimakasih pula untuk rekan-rekan seperjuangan di Prodi Administrasi Publik program RPL yang selalu mendukung, menyemangati dan tak segan untuk membantu penulis. Penulis menyadari dalam penulisan karya tulis ilmiah ini masih terdapat kekurangan, penulis menyambut baik segala masukan, kritik, dan saran yang membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan jurnal ini. Banyak kesulitan yang penulis hadapi dalam menyelesaikan jurnal ini, namun alhamdulillah atas izin Allah dapat terselesaikan. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga karya tulis ilmiah ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

## REFERENSI

- [1] N. Maulidiah and S. Megawati, "Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengembangan Desa Wisata (Studi Pada BUMDes Sambimadu, Desa Sambibulu, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)," *Publika*, pp. 391–406, 2022.
- [2] R. Hafni, A. Affan, and M. N. Hakiki, "Efektivitas Pengelolaan BUMDes Sataretanan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. AL-Muqayyad, 4 (2), 98-107," 2021.
- [3] Mendagri, "Permendagri Nomor 113 Tahun 2014," *J. Chem. Inf. Model.*, vol. 53, no. 9, pp. 1689–1699, 2013.
- [4] P. R. Indonesia, "Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No 22 Tahun 2016," *Jakarta*, pp. 1–65, 2016, [Online]. Available: [http://jdih.kemendesa.go.id/katalog/peraturan\\_menteri\\_desa\\_pembangunan\\_daerah\\_tertinggal\\_dan\\_transmigrasi\\_nomor\\_22\\_tahun\\_2016](http://jdih.kemendesa.go.id/katalog/peraturan_menteri_desa_pembangunan_daerah_tertinggal_dan_transmigrasi_nomor_22_tahun_2016)
- [5] H. Febriani and T. Rahaju, "Implementasi Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Citra Tropodo Makmur Di Desa Tropodo Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo," *Publika*, vol. 6, no. 6, 2018.
- [6] C. A. W. Nuwa and K. B. Apelabi, "PENGARUH PENYERTAAN MODAL DESA DAN SISA HASIL USAHA BUMDES BERSAMA 'BANGKIT MANDIRI' TERHADAP PENDAPATAN ASLI DESA DI KECAMATAN NITA," *AKSIOMA J. Manaj.*, vol. 1, no. 1, pp. 39–51, 2022.
- [7] A. Fajriyati, A. R. Herawati, and D. Hariani, "Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Upaya Pengelolaan Potensi Desa (Studi Kasus Bumdes Margo Sejahtera Desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati)," *J. Public Policy Manag. Rev.*, vol. 11, no. 3, pp. 528–546, 2022.
- [8] H. Liow, F. D. LENGKONG, and N. A. PALAR, "Implementasi Kebijakan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Tondegesan Kecamatan Kawangkoan," *J. Adm. Publik*, vol. 4, no. 61, 2018.
- [9] H. Aisah, Q. Y. Zaqiah, and A. Supiana, "Implementasi Kebijakan Asesmen Kemampuan Minimum (AKM): Analisis Implementasi Kebijakan AKM," *J. Pendidik. Islam Al-Affan*, vol. 1, no. 2, pp. 128–135, 2021.
- [10] L. Z. Solihah, "IMPLEMENTASI PROGRAM BUMDES UNTUK MENUMBUHKAN EKONOMI KREATIF MASYARAKAT (Kecamatan Papar Kabupaten Kediri)," 2020, *UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA*.
- [11] D. Meigawati, "Implementasi Program Bumdes Di Kabupaten Sukabumi (Studi Kasus Desa Cisande Kecamatan Cicantayan)," 2018.
- [12] M. Fithriani, "Analisis Persepsi Nilai Dan Kepercayaan Terhadap Niat Pembelian Jasa Payment Point Online Bank," *Ensains J.*, vol. 3, no. 1, pp. 68–75, 2020.
- [13] M. M. Pertiwi and S. Megawati, "Implementasi Program Perluasan Jangkauan Pemasaran UMKM Pada Dinas Perdagangan Kota Surabaya," *Publika*, pp. 433–444, 2021.
- [14] Sugiyono., "Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d," *Metodol. penelitian. Bandung Alf.*, 2019.
- [15] M. dan Huberman, "Analisis Data Kualitatif," *Jakarta Univ. Indones. Press*, p. 16, 1992.
- [16] "Teori Edward III."
- [17] N. I. FAUZIAH, "ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PEREKONOMIAN MASYARAKAT DESA DITINJAU DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (Studi kasus BUMDes Jaya Abadi Desa Purwodadi Simpang Kecamatan Tanjung Bintang Kabupaten Lampung Selat," 2022, *UIN RADEN INTAN LAMPUNG*.
- [18] M. Z. Gah, A. Liliwery, and A. S. Adang Djaha, "Implementasi Komunikasi Pelaksanaan Program BUMDES di Desa Pantae Kecamatan Biboki Selatan Kabupaten Timor Tengah Utara," *J. EBI*, vol. 3, no. 1, pp. 1–8, 2021.
- [19] S. Anggraini, "Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Ketuan Jaya Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas," *J. PASIRA*, vol. 4, no. 1, pp. 27–31, 2021.
- [20] A. Aneta and R. Tohopi, "Implementasi Kebijakan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Hulawa Kecamatan Paguyaman Kabupaten Boalemo," *PUBLIKA J. Ilmu Adm. Publik*, vol. 10, no. 1, pp. 68–86, 2024.
- [21] Sekretariat Website JDIH BPK, "Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 Badan Usaha Milik Desa," *Database Peratur.*, no. 0865, p. 02 Februari 2021, 2021, [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/161841/pp-no-11-tahun-2021>
- [22] N. Megasari and H. Sukmana, "Implementasi Kebijakan Bumdes Dalam Mengembangkan Agrowisata Belimbing Desa Watesari Balongbendo Sidoarjo," *J. Noken Ilmu-Ilmu Sos.*, vol. 8, no. 1, pp. 41–53, 2022.

**Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*