

## Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 Tentang Pengelolaan BUMDesa Di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara

### *Implementation of PP No 11 Tahun 2021 article 4 policy on the management of Bumdes in Citaman Jernih Village, Perbaungan Sub-District, Serdang Bedagai District, North Sumatra Province*

Amas Mashudin, R. Hamdani Harahap & Budi Hartono

Program Magister Administrasi Publik, Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 14 Mei 2022; Direview: 18 Mei 2022; Disetujui: 14 Juni 2022

\*Corresponding Email: [budihartono@staff.uma.ac.id](mailto:budihartono@staff.uma.ac.id)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 Tentang Pengelolaan BUMDesa Di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan metode kualitatif. Instrumen penelitian adalah Peneliti sendiri dengan informan yang dipilih secara purposive. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara meliputi: Observasi, wawancara dan dokumentasi yang biasa lazim digunakan dalam penelitian kualitatif. Hasil Penelitian dengan menggunakan indikator standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, hubungan antar organisasi, karakteristik agen pelaksana, lingkungan sosial, ekonomi dan politik dan disposisi implementor, menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 Tentang Pengelolaan BUMDesa Di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara belum optimal. Adapun factor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 Tentang Pengelolaan BUMDesa pada locus penelitian adalah sumber daya, hubungan antar organisasi dan karakteristik agen pelaksana. Pada akhirnya implementasi kebijakan yang belum optimal dimaksud menyebabkan tingkat efektivitas pengelolaan Bumdesa tidak memenuhi dengan tujuan yang ditetapkan.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan; Pengelolaan BUMDesa; Sumber Daya; Karakteristik Agen Pelaksana; Disposisi Implementor.

#### Abstract

*This study aims to determine the implementation of PP Policy no 11 of 2021 article 4 regarding the management of Bumdes in Citaman Jernih Village, Perbaungan Sub-District, Serdang Bedagai District, North Sumatra Province using qualitative methods. The research instrument is the researcher himself with the informants selected purposively. Data collection techniques are carried out in three ways through: observation, interviews, and documentation which are commonly used in qualitative research. The results of the study using standard indicators and policy objectives, resources, inter-organizational relationships, characteristics of implementing agents, sosial, economic and political environment and disposition of implementors, show that the implementation of PP Policy No 11 of 2021 article 4 on the management of Bumdes in Citaman Jernih Village Sub-district Perbaungan Serdang Bedagai District North Sumatra Province is not yet optimal. As for the factors that influence the implementation of PP No 11 of 2021 article 4 regarding the management of Bumdes at the research locus, they are resources, inter-organizational relationships, and the characteristics of implementing agents. In the end, the implementation of the policy that has not been optimal has caused the effectiveness of the Bumdesa Management not to meet the stated objectives.*

**Keywords:** Policy Implementation; Bumdesa Management; Policy Standar and Objectives; Resources, Characteristics of Implementing Agents; Disposition of Implementors.

**How to Cite:** Mashudin, A., Harahap, R.H., & Hartono, B. (2022). Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 Tentang Pengelolaan BUMDesa Di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara, Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS). 5 (1): 522-536



## PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa menjadi salah satu bentuk Badan Usaha yang berperan dalam pembangunan nasional. Pemerintah dapat menciptakan sebuah usaha yang mendorong perkembangan perekonomian secara baik dalam meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat disekitarnya (Elu et al., 2021; Mutiahsari et al., 2022; Nasution et al., 2022). Bila dilihat melalui peran Pemerintah Desa dalam pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat selama ini, maka melalui model BUMDesa ini diharapkan terjadi perubahan peran Pemerintah Desa dalam pengembangan ekonomi lokal/pemberdayaan masyarakat. Dalam hal ini peran dan partisipasi masyarakat sangat dibutuhkan agar program BUMDesa menjadi tepat sasaran (Meigawati, 2018).

BUMDesa berperan sebagai instrument penguatan otonomi desa dan juga sebagai instrument kesejahteraan masyarakat. BUMDesa sebagai instrument otonomi desa maksudnya adalah untuk mendorong pemerintah desa dalam mengembangkan potensi desanya sesuai dengan kemampuan dan kewenangan desa. Sedangkan sebagai instrument kesejahteraan masyarakat maksudnya dengan melibatkan masyarakat didalam pengelolaan BUMDesa akan mendorong ekonomi dan juga mengurangi tingkat pengangguran di desa (Novita, 2017). Pengelolaan BUMDes sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa, yaitu dari desa, oleh desa dan untuk desa. Cara kerja BUMDes adalah dengan jalan menampung kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat dalam sebuah bentuk kelembagaan atau badan usaha yang dikelola secara profesional, namun tetap bersandar pada potensi asli desa. Hal ini dapat menjadikan usaha masyarakat lebih produktif dan efektif (Febriyani, 2018).

Menurut (Novita, 2017) Dasar hukum atau pengaturan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) dapat dilihat dari beberapa peraturan perundang-undangan, yaitu: Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah; Pasal 213 menyebutkan bahwa: Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud ayat (1) berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud ayat (1) dapat melakukan pinjaman sesuai peraturan perundang-undangan”.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Didalam Undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang desa juga diatur tentang 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. Di dalam UU No. 6/2014 ini terdapat 4 pasal yang menjelaskan mengenai BUMDesa, yang mana masing-masing pasal terdiri atas: Pasal 87 Mengenai Semangat yang melandasi pendirian dan pengelolaan BUMDesa yang berbunyi: Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa disebut BUMDesa, BUMDesa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan, BUMDesa dapat menjalankan usaha dibidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan” (Saputra et al., 2021; Purnawan et al., 2022).

Pasal 88 mengenai pendirian BUMDesa yang berbunyi: Pendirian BUMDesa disepakati melalui Musyawarah Desa. Pendirian BUMDesa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan peraturan Desa”

Pasal 89 mengenai Manfaat berdirinya BUMDesa berbunyi : “(1) Pengembangan usaha; dan (2) Pembangunan Desa, pemberdayaan masyarakat Desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan social, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam anggaran pendapatan dan Belanja Desa”.

Pasal 90 mengenai arah pengembangan bisnis BUMdesa yang bermanfaat bagi masyarakat desa yang berbunyi: “(1) memberikan hibah dan/atau akses permodalan;(2) melakukan pendampingan teknis dan akses ke pasar; dan (3) memprioritaskan BUM Desa dalam pengelolaan sumber daya alam didesa.”

PP 11 tahun 2021 tentang BUMDesa merupakan aturan pelaksanaan UU 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik



Desa melaksanakan Ketentuan Pasal 117 dan Pasal 185 huruf b Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Badan Usaha Milik Desa. Bumdes yang selama ini kita kenal dalam aturan Perundang-undangan disebut dengan BUMDesa. Badan Usaha Milik Desa dalam ketentuan umum PP 11 tahun 2021 tentang BUMDesa atau BUMDES adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa (<https://www.jogloabang.com/desa/pp-11-2021-bum-desa>).

PP 11 tahun 2021 tentang BUMDesa menyebutkan Badan Usaha Milik Desa memiliki tujuan untuk : melakukan kegiatan usaha ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian, dan potensi Desa; melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang dan/atau jasa serta pemenuhan kebutuhan umum masyarakat Desa, dan mengelola lumbung pangan Desa; memperoleh keuntungan atau laba bersih bagi peningkatan pendapatan asli Desa serta mengembangkan sebesar-besarnya manfaat atas sumber daya ekonomi masyarakat Desa; pemanfaatan Aset Desa guna menciptakan nilai tambah atas Aset Desa; dan mengembangkan ekosistem ekonomi digital di Desa.

Dalam mewujudkan tujuan BUMDesa bersama sebagaimana dimaksud dalam PP 11 tahun 2021, pada pasal 4 dijelaskan bahwa pengelolaan BUMDesa bersama dilaksanakan berdasarkan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan dengan prinsip: profesional; terbuka dan bertanggung jawab; partisipatif; prioritas sumber daya lokal; dan berkelanjutan (PP No 11 tahun 2021).

Menurut Carl Friedrich (dalam Winarno, 2007) kebijakan adalah sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu, yang memberikan hambatan-hambatan dan peluang-peluang terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan, atau merealisasikan suatu, sasaran atau maksud tertentu. Sedangkan menurut Anderson (dalam Winarno, 2007: 18) menyatakan bahwa: "Kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan" (Lestari, 2019).

Menurut Dye (1992) menyatakan bahwa implementasi kebijakan adalah seluruh aktivitas yang didesain untuk melaksanakan hukum-hukum yang ditetapkan oleh legislative. Aktivitas ini mungkin mencakup pembentukan organisasi-organisasi baru, atau penugasan tanggung jawab baru kepada organisasi-organisasi yang telah ada. Aktivitas ini mungkin mencakup pengembangan peraturan spesifik dan regulasi-regulasi yang menafsirkan makna konkrit dari hukum-hukum, dan selalu mencakup pembuatan anggaran dan penempatan personil, membelanjakan uang, dan menampilkan tugas-tugas yang telah dirinci (Prawijaya et al., 2021; Hasibuan et al., 2022) . Pendapat Van Meter dan Van Horn dalam Wibawa (1994) bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh (organisasi) pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan (Ritnawati, 2020).

Sementara itu menurut Donald Van Metter dan Carl Van Horn (dalam Agustino, 2016) menyatakan bahwa ada beberapa variabel yang memengaruhi kinerja implementasi kebijakan publik, yaitu ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik agen pelaksana, sikap atau kecenderungan para pelaksana, komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana, dan lingkungan ekonomi, sosial, dan politik. Implementasi kebijakan proses menerjemahkan peraturan ke dalam bentuk tindakan, sesuatu yang penting untuk dilakukan untuk melihat tujuannya sudah tercapai atau tidak, dan melalui prosedur inilah suatu masalah publik dapat diselesaikan atau tidak. Implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, di mana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri (Lestari, 2019).

Berkaitan dengan implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Indonesia, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang tidak sama. Ada yang sudah berjalan



maksimal dalam implementasi kebijakannya, namun sebaliknya ada yang masih belum berjalan dengan maksimal implementasi kebijakannya sehingga belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Imas S. Masitoh (2019) melakukan penelitian tentang Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Ciliang Kecamatan Parigi Kabupaten Pangandaran. Hasil penelitian menunjukkan Implementasi Kebijakan Bumdes Di Desa Ciliang belum berjalan secara optimal. Selain itu, pengurus BUMDes Mutiara sebagai implementor terkadang merasa kebingungan dalam menjalankan perintah tersebut karena perintah yang diberikan terkadang berubah-ubah. Di lain pihak, keahlian dan kemampuan dari pelaksana kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Ciliang Kecamatan Parigi Kabupaten Pangandaran masih rendah.

Ita Novita (2017) melakukan penelitian tentang Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan (Studi Kasus di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan). Hasil penelitian menunjukkan Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan belum berjalan secara optimal mulai dari terlambatnya respon tentang UU tentang BUMDES. Masih kurangnya koordinasi antara pemerintah Kecamatan dengan pengurus BUMDES.

Edy Kuncahyo (2018) melakukan penelitian tentang Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Untuk Pendapatan Desa Di Kabupaten Trenggalek. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan badan usaha milik desa untuk pendapatan desa di Kabupaten Trenggalek dapat dinyatakan berhasil, dengan kategori yaitu 67 BUMDesa baik, 24 BUMDesa sedang dan 61 BUMDesa kurang. Seluruh BUMDesa di Kabupaten Trenggalek sebanyak 152 buah telah memberikan kontribusi pendapatan kepada Pemerintah Desa sesuai dengan besaran pendapatan masing-masing BUMDesa.

Kabupaten Serdang Bedagai sebagai perwujudan dari otonomi daerah memiliki banyak wilayah pedesaan dan mayoritas pemerintah desa didalamnya tentu sangat berperan dalam upaya peningkatan keberhasilan program-program yang dijalankan di desa seperti BUMDesa tersebut. Hal ini dibuktikan dengan dibuatnya Peraturan Daerah (Perda) tentang BUMDesa di Kabupaten Serdang Bedagai yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai Nomor 9 tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa. Dengan demikian, Perda tersebut dapat menjadi dasar hukum dalam menyelenggarakan dan melaksanakan program BUMDesa walaupun nantinya akan mengacu kepada Peraturan Desa sesuai dengan desanya masing-masing.

Salah satu desa yang mendirikan BUMDesa yaitu Desa Citaman Jernih yang memiliki Peraturan Desa yang mengatur tentang BUMDesa yaitu, Nomor 05 Tahun 2018 tentang Badan Usaha Milik Desa. Dalam Peraturan Desa ini dijelaskan bahwa "Pembentukan BUMDes adalah untuk mewadahi potensi usaha perekonomian masyarakat yang ada di Desa Citaman Jernih"(Perdes no 5, 2018). Desa Citaman Jernih adalah salah satu desa yang berada di wilayah Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai yang memiliki potensi ekonomi dilihat dari mayoritas penduduk desa sebagai petani, buruh dan pedagang, sehingga jika dikelola dengan baik Desa Citaman Jernih bisa menjadi salah satu desa mandiri.

Berdasarkan pengamatan Peneliti dilapangan bahwa pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Citamanis di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai belum berjalan secara optimal dan masih menemui sejumlah kendala. Peneliti melihat ada beberapa permasalahan diantaranya kurangnya ketersediaan sumber daya manusia dan manajerial sumber finansial dalam mengimplementasikan kebijakan sehingga proyek lembaga desa tersebut yaitu BUMDes Citamanis di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai kurang berjalan dengan optimal. Hal ini terlihat dari kurang berjalannya aktivitas pengembangan penjualan barang bekas dan minyak jelantah sehingga belum maksimal kontribusi terhadap pendapatan desa. Kemudian kurangnya skill/keterampilan dari pelaksana kebijakan publik yakni pengurus BUMDes Citamanis berkaitan dengan pengelolaan administrasi perkantoran dan pengelolaan usaha seperti pembukuan, laporan keuangan, dan manajerial usaha. Hal ini dikarenakan pengurus BUMDes Citamanis masih dikatakan kekurangan sumber daya manusia sehingga kepengurusan BUMDes Citamanis ada yang rangkap jabatan dengan Kepengurusan di Desa Citaman Jernih.

Belum berjalan dengan optimalnya Implementasi Kebijakan tentang Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Citaman Jernih tersebut bisa dilihat bahwa pelaksana operasional BUMDesa tersebut dibuktikan dengan latar belakang pekerjaan dan pendidikan serta keterampilan yang kurang mendukung dalam mengoperasionalkan BUMDes di Desa Citaman Jernih untuk mengembangkan jenis usaha yang ditetapkan dalam Perdes tentang BUMDes tersebut. (dalam Departemen Pendidikan Nasional (PKDSP), 2007: 25) menyebutkan bahwa "BUMDes harus dikelola secara profesional dan mandiri sehingga diperlukan orang-orang yang memiliki kompetensi untuk mengelolanya, contohnya bagi pemegang jabatan manajer setidaknya memiliki pengalaman kerja di lembaga yang bertujuan mencari keuntungan" (Juliman, 2019).

Aspek kinerja keuangan Bumdes Citamanis hanya bersumber dari APDES Desa Citaman Jernih dengan jumlah total 328.499.228, jumlah nilai uang yang besar untuk digunakan dalam pemenuhan kebutuhan produktifitas usaha dan sarana prasarana Bumdes Citamanis. Namun realita dilapangan kebutuhan operasional Bumdes citamanis kurang terpenuhi dengan baik dan ini berpengaruh pada perkembangan kemajuan Bumdes Citamanis yang tampak stagnan sesuai fakta yang terjadi saat ini.

Sarana prasarana Bumdes Citamanis belum terpenuhi secara optimal. Hal ini akan berpengaruh juga terhadap produktifitas usaha di Bumdes tersebut, sebagaimana dalam wawancara awal dengan direktur Bumdes Citamanis Dudi Handayani beliau mengatakan: "Perkembangan unit usaha Bumdes Citamanis dalam pengolahan sampah dalam bentuk pencacahan sampah plastik dan penampungan barang bekas terkendala dengan sarana prasarana yang kurang memadai sehingga keberhasilan Bumdes kurang tercapai dengan baik."

Pernyataan Direktur Bumdes diatas, mengindikasikan bahwa di Unit Bumdes Citamanis sudah berjalan kegiatan pengelolaan sampah plastik dan barang bekas terdapat kendala dari sarana prasarana yang belum memadai, dalam suatu kesempatan lain Direktur Bumdes mengatakan beberapa kendala yang terjadi pada Bumdes Citamanis sebagaimana dikutip dari situs <https://youtu.be/Roz10w5ipDE> sebagai berikut: "Kendala yang saya hadapi terutama Pengurus Bumdes tahun 2021 ini adalah masalah penggilingan sampah yaitu bahan baku yang kurang dan harga jual kami yang tidak menentu dibawah harga pasaran karena dimasa pandemic, jadi untuk tahun 2020 kami tidak beroperasi karena harga tidak stabil". (<https://youtu.be/Roz10w5ipDE>)

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tujuan penelitian adalah Untuk mengetahui dan menganalisa Implementasi dan Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa Pasal 4 Dalam Pengelolaan Bum Desa Di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai Sumatera Utara.

## METODE PENELITIAN

Cara atau strategi menyeluruh untuk menemukan atau memperoleh data mendalam yang diperlukan, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek peneliti misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lainnya secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan metode alamiah.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2017) penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian kualitatif bertumpu pada latar belakang alamiah secara holistik, memposisikan manusia sebagai alat penelitian, melakukan analisis data secara induktif, lebih mementingkan proses daripada hasil serta hasil penelitian yang dilakukan disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pemerintah Desa Citaman Jernih dan Pelaksana operasional Bumdes Citamanis dan Tenaga Pendamping Desa, Buku-buku, Laporan-laporan, Internet, jurnal skripsi dan tesis. Apabila data dikelompokkan dari sumber tersebut, tampak sebagai sumber primer dan sumber sekunder (Sugiyono: 2017) yang dapat dijelaskan sebagai berikut: Sumber Primer, adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data ini dianggap paling mewakili atas tujuan dilakukannya penelitian kualitatif yang menuntut penjelasan dari gejala social yang tampak, interaksi social, perasaan pelaku, yang diperoleh langsung dari para responden. Sumber Sekunder, adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang atau lewat dokumen, internet, jurbal, skripsi, dan lain-lain.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategi dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Adapun teknik yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah (Sugiyono, 2017): Observasi atau dengan melakukan pengamatan, yang dapat diklasifikasikan atas pengmatan melalui cara berperan serta dan yang tidak berperan serta. Pada pengamatan tanpa peran serta pengamat hanya melakukan satu fungsi yaitu mengadakan pengamatan. Pengamat berperan serta melakukan dua peranan sekaligus yaitu sebagai pengamat dan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamatinya. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan observasi tak berperan serta, karena dalam penelitian ini peneliti tidak terlibat untuk membantu pelaksanaan program BUMDes di Desa Citaman Jernih ini. Peneliti hanya melakukan pengamatan saja untuk mengetahui kondisi objek penelitian. Wawancara, dengan menggunakan wawancara semiterstruktur, dimana wawancara dilakukan secara bebas untuk menggali informasi lebih dalam dan bersifat dinamis, namun tetap terkait dengan pokok-pokok wawancara yang telah peneliti buat terlebih dahulu dan tidak menyimpang dari konteks yang akan dibahas dalam fokus penelitian. Dalam sebuah wawancara tentu dibutuhkan suatu pedoman. Studi dokumentasi, Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Dalam penelitian kualitatif, pengambilan sampel sumber data berkaitan dengan siapa yang hendak dijadikan informan dalam penelitian. Menurut Bungin (2009) dalam Penelitian Kualitatif menjelaskan objek dan informan penelitian kualitatif adalah menjelaskan objek penelitian yang fokus dan locus penelitian, yaitu apa yang menjadi sasaran. Sasaran penelitian tak tergantung pada judul dan topik penelitian, tetapi secara konkret tergambar dalam rumusan masalah penelitian. Sedangkan informan penelitian adalah subjek yang memahami informasi objek penelitian sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitiannya.

Jadi, objek penelitian ini yaitu BUMDes Citamanis di Desa Citaman Jernih. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan penelitiannya dengan teknik purposive, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu yang memahami fokus penelitian. Pada penelitian ini, penentuan informan dibagi menjadi dua yaitu key informan dan secondary informan. Key informan sebagai informan utama yang lebih mengetahui situasi fokus penelitian, sedangkan secondary informan sebagai informan penunjang dalam memberikan penambahan informasi. Berikut ini merupakan informan dalam penelitian tentang Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 pasal 4 tentang Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai: Informan Kunci: Kepala Desa Citaman Jernih dan Direktur BUMDes Citamanis; Informan Utama: Ketua Unit BUMDes Citamanis; Informan Tambahan: Staf Pemerintah Desa Citaman Jernih, Tenaga Pendamping Desa.

Teknik analisa data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisa data kualitatif mengikuti konsep yang di berikan oleh Milles dan Huberman (2014). Menurut kedua tokoh tersebut, bahwa aktivitas dalam analisa data kualitatif di lakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas. Aktivitas dalam analisa data meliputi 3 tahapan penting yaitu : Kondensasi Data (Data Condensation), Menurut Milles dan Huberman (2014) mengemukakan bahwa kondensasi data

itu adalah suatu proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan, wawancara, transkrip, dokumen dan bahan empiris lainnya. Penyajian Data (Data Display). Langkah kedua dalam kegiatan analisis data kualitatif adalah penyajian data, dimana penyajian data itu bisa di artikan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (Conclusions drawing/verification). Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan/verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mencari arti tentang pemahaman yang belum memiliki pola, penjelasan-penjelasan, alur sebab akibat dan proposisi. Kesimpulan awal yang di kemukakan masih bersifat sementara dan dapat berubah apabila tidak di temukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang di kemukakan pada tahap awal, di dukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang di kemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 Standar Kebijakan dan Sasaran Kebijakan

Standar Kebijakan. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan terkait standar kebijakan BUMDes Citamanis, maka peneliti dapat menganalisis bahwa BUMDes Citamanis dalam pelaksanaan kebijakannya masih mengacu pada peraturan dari Pemerintah yang telah ditetapkan sebelumnya, sesudah terbitnya regulasi PP No 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Hal ini terbukti dengan adanya peraturan Desa no 5 tahun 2018 tentang pembentukan Bumdes Citamanis yang merupakan turunan dari regulasi Permendesa no 4 tahun 2015 tentang pendirian, pengurusan, pengelolaan dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa. (Lestari, 2019).

Bumdes Citamanis berdiri pada tahun 2018, dengan Peraturan Desa No 5 Tahun 2018, dalam pembentukan Bumdes tersebut berawal dari usulan Pemerintah Desa Citaman Jernih kepada masyarakat kemudian diadakanlah musyawarah desa. Hal ini ada keterkaitannya dengan pengelolaan Bumdes yang mengacu pada Permendesa No 4 Tahun 2015.

Standar kebijakan Bumdes Citamanis belum disesuaikan dengan PP No 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Namun untuk saat ini pelaksanaan pengelolaan Bumdes Citamanis mengacu pada Permendesa No 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, dengan dasar Peraturan Desa No 5 Tahun 2018. Untuk kedepannya perlu revisi ulang Peraturan Desa mengenai Bumdes tersebut sesuai dengan PP No 11 Tahun 2021.

Sasaran Kebijakan. sasaran kebijakan Bumdes Citamanis mengacu pada tujuan Bumdes yang termaktub dalam sejumlah peraturan-peraturan Pemerintah maupun dalam peraturan Desanya yakni Bumdes didirikan sebagai motor penggerak perekonomian desa.

Sasaran kebijakan Bumdes dapat disimpulkan bahwa sasaran kebijakan Bumdes Citamanis mengacu pada tujuan Bumdes yang termaktub dalam sejumlah peraturan-peraturan Pemerintah maupun dalam peraturan Desanya yakni Bumdes didirikan sebagai motor penggerak perekonomian desa, yang sasarannya untuk meningkatkan perekonomian Desa. Hal ini terbukti dengan adanya usaha pengolahan sampah pada unit Bumdes Citamanis.

**Sumber Daya.** Menurut Lestari (2019) Salah satu keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah dipengaruhi ketersediaan sumber daya yang mencukupi, dalam hal ini manusia merupakan sumber daya yang paling utama. Kualitas sumber daya manusia dalam artian kualitas para pelaksana kebijakan akan sangat mempengaruhi terhadap keberhasilan suatu kebijakan. Diluar dari sumber daya manusia tersebut ada sumber-sumber daya yang lain yang dapat mempengaruhi terhadap keberhasilan suatu implementasi kebijakan seperti sumber daya finansial dimana sumber finansial juga sangat mempengaruhi terhadap keberhasilan suatu implementasi kebijakan, ketika sumber daya manusia yang kompeten dan kapabel telah tersedia



sedangkan kucuran dana melalui anggaran tidak tersedia maka memang menjadi permasalahan untuk merealisasikan apa yang hendak dituju oleh tujuan kebijakan tersebut.

**Sumber Daya Finansial.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan mengenai sumber daya finansial bahwa Untuk kebijakan tentang Bumdes Citamanis itu sendiri salah satu sumber dananya yaitu berasal dari Dana desa (APDES), berbicara terkait sumber daya finansial ini, tidak akan lepas dari anggaran desa dimana desa akan menerima dana dari pemerintah pusat yang harus dikelola dengan baik oleh desa.

Dana yang ada sekarang memang belum dapat mengembangkan semua jenis usaha karena untuk saat ini hanya mengandalkan dari dana desa saja. Pendanaan untuk BUMDes sendiri dari Pemerintah Daerah melalui Pemerintah Desa untuk menganggarkan Dana Desa nya berapapun untuk BUMDes asalkan sesuai dengan perencanaan kesepakatan bersama dan untuk saat ini pendanaan modal Bumdes baru bersumber dari dana Desa (APDES).

**Sumber Daya Manusia.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan tentang sumber daya manusia di Bumdes Citamanis, maka peneliti dapat menganalisis bahwa sumber daya manusia yang ada dalam pelaksanaan program Bumdes ini secara kuantitas belum memadai, hal ini terlihat kepengurusan yang ada hanya pengurus inti saja sebagai pelaksana operasional, namun sangat disayangkan mayoritas dari mereka dalam mengelola BUMDes terbentur dengan pekerjaan mereka masing-masing.

Sumber daya manusia pada Bumdes Citamanis memenuhi dengan kriteria standar minimal kepengurusan Bumdes sebagaimana yang tercantum dalam Perdes No 5 Tahun 2018, meskipun secara kuantitas masih belum memadai terutama dari sisi pelaksana operasional untuk membantu Kepala Unit selaku pelaksana lapangan, bahkan ada sebagian pengurus yang tidak aktif, tentu hal ini akan berpengaruh terhadap efektivitas program Bumdes itu sendiri. Persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat menjadi Pelaksana operasional Bumdes Citamanis sebagai berikut: Masyarakat Desa yang mempunyai jiwa wirausaha; Penduduk Desa Citamanis Jernih Kecamatan Perbaungan yang dibuktikan dengan kartu tanda penduduk; Sekurang-kurangnya berijazah pendidikan SLTA dan diutamakan kejuruan; Berkelakuan baik, jujur, adil, cakap dan perhatian terhadap usaha ekonomi desa; Mempunyai pendidikan, kecakapan dan keahlian yang diperlukan; Dinyatakan sehat oleh rumah sakit Pemerintah atau Puskesmas; Usia minimal 23 tahun dan maksimal 50 tahun; dan Memenuhi syarat kelulusan seleksi yang telah ditetapkan.

**Sumber Daya Waktu.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa sumber daya waktu pada Bumdes Citamanis beberapa kegiatan di unit Bumdes Citamanis telah dilaksanakan salah satunya dalam pengolahan sampah dan penampungan barang bekas, Peneliti melihat kegiatan program Bumdes sesuai dengan kondisi lapangan jadi kegiatan bumdes ditentukan dengan seberapa banyak barang yang terkumpul dalam setiap harinya.

Bumdes Citamanis sudah melakukan beberapa kegiatan di unitnya biasa berjalan kegiatan dari pagi sampai sore tapi tak menentu sesuai dengan seberapa pemasukan bahan yang tertampung. Bentuk kegiatan yang telah dilakukan seperti pengolahan sampah dalam bentuk pencacahan sampah plastik dan penampungan barang bekas yang menjadi salah satu inovasi usaha unit Bumdes Citamanis.

**Hubungan antar Organisasi.** Dalam proses implementasi suatu kebijakan komunikasi merupakan hal yang sangat penting. Karena dengan baiknya komunikasi antar organisasi ataupun antar individu pelaksana kebijakan maka akan terciptalah suatu koordinasi yang baik. (Lestari, 2019)

**Komunikasi Vertikal.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa komunikasi yang terjadi pada Pemerintah Daerah dengan Pemerintah Desa tidak rutin dilakukan, disesuaikan dengan kebutuhan lapangan, seperti sosialisasi regulasi Bumdes, kemudian hubungan komunikasi Pemerintah Desa dengan pihak Bumdes berjalan baik. Peneliti melihat antara keduanya ada hubungan komunikasi yang baik satu sama lain.

Komunikasi Pemerintah Desa dan Pelaksana operasional Bumdes dalam hal ini Kepala Desa Citamanis Jernih dengan Direktur Bumdes Citamanis terjalin hubungan komunikasi yang baik.

Komunikasi Pemerintah Desa dan Pelaksana operasional Bumdes dalam hal ini Kepala Desa Citaman Jernih dengan Direktur Bumdes Citamanis terjalin hubungan komunikasi yang baik. Hal ini terbukti ada pertemuan bersama dalam kegiatan usaha unit pengelolaan sampah yang dilakukan oleh Pihak Desa dan Pelaksana Operasional pada Bumdes Citamanis.

Komunikasi Horizontal. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa komunikasi antar pengelola Bumdes Citamanis belum berjalan dengan maksimal. Hal ini terlihat para pengelola Bumdes Citamanis masih kurang intensif dilakukan karena ada sebagian pengelola belum memahami program Bumdes secara utuh.

Komunikasi antara pengelola Bumdes tidak rutin dilaksanakan sehingga hasil kerja dilapangan kurang optimal. Hal ini terlihat para pengelola Bumdes Citamanis masih kurang intensif dilakukan karena ada sebagian pengelola belum memahami program Bumdes secara utuh dan belum ada perencanaan lanjutan untuk program Bumdes Citamaniskedepan.

**Karakteristik Agen Pelaksana.** Dalam Implementasi suatu kebijakan tidak akan terlepas dari yang namanya para pelaksana kebijakan, Para pelaksana kebijakan tersebut sangat mempengaruhi pada pencapaian suatu implementasi dalam artian baik atau tidaknya suatu implementasi kebijakan ditentukan oleh sejauhmana para pelaksana kebijakan tersebut bersungguh-sungguh dalam mengimplementasikan kebijakannya dan memiliki karakteristik yang sesuai dengan kebijakan tersebut. (Lestari, 2019)

Pola Hubungan Pengelola. Hubungan pengelola dalam melaksanakan kebijakan Bumdes Citamanis di lihat dari pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar operasional yang diatur oleh dalam AD/ART nya. Namun ketika dilihat dari aspek Pelaksana operasional hubungan antar pengelola belum berjalan dengan baik. Hal ini terbukti dengan kondisi pengurus yang beberapa dari mereka sibuk dengan pekerjaannya masing-masing dan masih ada di jajaran pengurus Bumdes yang belum memahami program Bumdes secara utuh.

Karakteristik dari agen pelaksana para pengurus BUMDes sebagai operasional BUMDes yang cenderung sibuk dengan pekerjaannya. hal ini tentunya akan menghambat dari proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai dan karakteristik dari agen pelaksana lainnya yaitu Pemerintah Desa dimana Pemerintah Desa belum maksimal dalam mengarahkan operasional BUMDes pengembangan jenis usaha syang sedang dijalankan dan karakteristik agen pelaksana yang terakhir adalah dari masyarakat dimana mindset pola pikir yang sifatnya sudah modern sering terjadi mis persepsi dalam memahami tentang BUMDes.

Budaya Organisasi. Berdasarkan hasil Observasi yang peneliti lakukan mengenai budaya organisasi pada Bumdes Citamanis dijalankan dengan cukup baik. Hal ini terlihat dengan adanya azas gotong royong dan musyawarah dalam melaksanakan program usaha Bumdes. Berdasarkan hasil Observasi dan wawancara yang peneliti lakukan mengenai budaya organisasi pada Bumdes Citamanis dijalankan dengan cukup baik. Hal ini terlihat dengan adanya azas gotong royong dan musyawarah dalam melaksanakan program usaha Bumdes.

**Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik.** Selanjutnya yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan adalah suatu dimensi yang menggambarkan mengenai kondisi lingkungan sekitar yang dapat mempengaruhi pada proses implementasi kebijakan, yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan lingkungan eksternal sendiri terdiri dari lingkungan sosial, ekonomi dan politik. (Lestari, 2019)

Lingkungan Sosial. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa Lingkungan sosial masyarakat Desa Citaman Jernih mengenai kebijakan BUMDes baru sebagian masyarakat yang mendukung pada program Bumdes tersebut. Hal ini terbukti, baru sebagian masyarakat desa yang memanfaatkan program Bumdes tersebut. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang peneliti dapatkan tentang lingkungan sosial pada Bumdes Citamanis Desa Citaman Jernih dapat disimpulkan bahwa Lingkungan sosial masyarakat Desa Citaman Jernih mengenai kebijakan BUMDes baru sebagian masyarakat yang mendukung pada program Bumdes tersebut. Sosialisasi program Bumdes telah dilakukan oleh Pengelola Bumdes meskipun belum maksimal akan tetapi dari sosialisai yang dilakukan ada sebagian masyarakat yang respon turut

serta dalam program Bumdes tersebut, sehingga adanya Bumdes bisa dirasakan dan dimanfaatkan oleh sebagian masyarakat desa.

**Lingkungan Ekonomi.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan tentang lingkungan ekonomi bahwa kondisi masyarakat Desa Citaman Jernih memiliki persaingan ekonomi yang tinggi apalagi wilayahnya dekat dengan perkotaan tentu hal ini akan memicu terhadap kesenjangan ekonomi yang ada pada masyarakat Desa Citaman Jernih. Maka dengan adanya program Bumdes ini, gayung bersambut dengan harapan, masyarakat akan di berdayakan dan masyarakat akan dibantu dengan jenis usaha yang sedang dijalankan. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kondisi masyarakat Desa Citaman Jernih memiliki persaingan ekonomi yang tinggi apalagi wilayahnya dekat dengan perkotaan tentu hal ini akan memicu terhadap kesenjangan ekonomi yang ada pada masyarakat Desa Citaman Jernih. Maka dengan adanya program Bumdes ini, gayung bersambut dengan harapan, masyarakat akan di berdayakan dan masyarakat akan dibantu dengan jenis usaha yang sedang dijalankan karena fakta dilapangan banyak masyarakat yang belum bekerja atau sudah punya pekerjaan tapi tidak tetap.

**Lingkungan Politik.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan tentang lingkungan politik di Desa Citaman Jernih, maka peneliti dapat menganalisis bahwa kondisi lingkungan dalam konteks politik yang ada di Desa Citaman Jernih program Bumdes ini mendapat antusias dari sebagian masyarakat menjadikan sebuah usaha tambahan bagi mereka dalam memenuhi kebutuhan hidupnya terbantu dengan adanya Bumdes ini, namun sangat disayangkan pemberdayaan Pengurus Bumdes untuk masyarakat masih belum berjalan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kondisi lingkungan dalam konteks politik yang ada di Desa Citaman Jernih program Bumdes ini mendapat antusias dari sebagian masyarakat menjadikan sebuah usaha tambahan bagi mereka dalam memenuhi kebutuhan hidupnya terbantu dengan adanya Bumdes ini, namun sangat disayangkan pemberdayaan Pengurus Bumdes untuk masyarakat masih belum berjalan secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan sering terjadi mis persepsi dari kebijakan program Bumdes yang direspon oleh masyarakat dengan indikasi beragamnya kultur masyarakat sehingga kritis dalam menyikapi dalam segala hal pada Bumdes Citamanis.

**Sikap / kecenderungan (Disposition).** Para Pelaksana Keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik akan ditentukan dengan sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana maka dari itu sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan. tetapi kebijakan yang akan implementor laksanakan adalah kebijakan “dari atas” (top down) yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak pernah mengetahui kebutuhan, keinginan, atau permasalahan yang warga ingin selesaikan. (Lestari, 2019)

**Respon.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan dilapangan tentang respon dari pelaksana kebijakan dapat dianalisis bahwa sikap pelaksana sangat mendukung adanya Bumdes. Hal ini terlihat dari pihak Desa antusias dan mensupport kegiatan yang dilakukan oleh para pengelola Bumdes Citamanis. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa sikap pelaksana sangat mendukung adanya Bumdes. Hal ini terlihat dari pihak Desa antusias dan mensupport kegiatan yang dilakukan oleh para pengelola Bumdes Citamanis. Hal ini terbukti dari Pemerintah Desa mendorong dalam pemberdayaan Bumdes telah menyertakan modal dari Pemerintah Desa untuk program bumdes dan menetapkan Perdes sampah dalam menunjang kegiatan Bumdes.

**Kognisi.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa kebijakan Bumdes Citamanis telah diterapkan meskipun peneliti melihat belum maksimal, karena mobilitas pengurus bumdes yang kurang untuk bumdes. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan Bumdes Citamanis telah diterapkan meskipun terlihat belum maksimal, karena mobilitas pengurus bumdes yang kurang untuk bumdes Citamanis.

## Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 Standar Dan Sasaran Kebijakan

**Standar Kebijakan.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan dilapangan melihat bahwa regulasi yang berkaitan dengan Badan Usaha Milik Desa oleh pengelola Bumdes dan Pemerintah Desa regulasi yang dimaksud PP No 11 Tahun 2021 belum dipahami sepenuhnya secara utuh hanya mengandalkan dari beberapa pemahaman dari Tenaga Pendamping Desa berupa penjelasan mengenai regulasi Bumdes tersebut. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa regulasi yang berkaitan dengan Badan Usaha Milik Desa oleh pengelola Bumdes dan Pemerintah Desa regulasi yang dimaksud PP No 11 Tahun 2021 belum dipahami sepenuhnya secara utuh hanya mengandalkan dari beberapa pemahaman dari Tenaga Pendamping Desa berupa penjelasan mengenai regulasi Bumdes tersebut.

**Sasaran Kebijakan.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa sasaran kebijakan bumdes belum berjalan dengan optimal, hal ini terbukti belum adanya fasilitas mobilisasi yang memadai pada Bumdes Citamanis. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dapat menyimpulkan bahwa sasaran kebijakan bumdes belum berjalan dengan optimal, hal ini terbukti belum adanya fasilitas mobilisasi yang memadai pada Bumdes Citamanis, sehingga keberadaan Bumdes belum bisa dirasakan oleh masyarakat Desa karena dari sosialisasi pun belum maksimal yang menyebabkan kurangnya respon masyarakat pada program Bumdes.

**Sumber Daya.** Sumber daya Finansial. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa saat ini bumdes citamanis belum ada sumber dana lain hanya mengandalkan dari dana desa saja, untuk bisa mendukung dan menunjang keberjalanan program Bumdes. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa sasaran kebijakan bumdes belum berjalan dengan optimal, hal ini terbukti belum adanya fasilitas mobilisasi yang memadai pada Bumdes Citamanis. Dengan adanya hal ini terkadang permodalan untuk usaha unit bumdes menggunakan dana pribadi dulu supaya program Bumdes bisa tetap berjalan.

**Sumber Daya Manusia.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa Sumber daya manusia yang ada di Bumdes Citamanis belum memadai sehingga dalam pencapaian kinerja program bumdes kurang maksimal. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dapat menyimpulkan bahwa bahwa Sumber daya manusia yang ada di Bumdes Citamanis belum memadai sehingga dalam pencapaian kinerja program bumdes kurang maksimal. kemudian pemerintah desa dan pengelola bumdes pun mendapat kesulitan untuk merekrut/memilih sumber daya manusia dikarenakan dalam pelaksanaannya Bumdes sifatnya relawan dan belum ada insentif/gaji tetap, sehingga masyarakat pun kurang berminat untuk gabung kedalam Bumdes.

**Sumber Daya Waktu.** Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan bahwa pengelolaan kegiatan pada unit bumdes citamanis kurang berjalan dengan baik. Hal ini peneliti melihat tidak adanya kegiatan yang dilakukan baik pengeolahan sampah dan lain sebagainya pada Bumdes Citamanis. Berdasarkan beberapa hasil wawancara diatas, peneliti mendapatkan bukti bahwa memang kegiatan unit mengalami vakum yang mengindikasikan pengelolaan tidak berjalan bahkan terjadi penumpukan barang. Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengelolaan kegiatan pada unit bumdes citamanis kurang berjalan dengan baik. Hal ini peneliti melihat tidak adanya kegiatan yang dilakukan baik pengeolahan sampah dan lain sebagainya pada Bumdes Citamanis. Faktor kendala yang menjadikan belum beroperasi yaitu kurangnya mobilitas pelaksana operasional bumdes dan pemasaran yang tidak stabil sesuai harga biasanya.

**Hubungan Antar Organisasi.** Komunikasi Vertikal. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa faktor komunikasi pihak desan dan pelaksana operasional ibarat peribahasa seperti air yang mengalir dengan sendirinya dalam artian baik pihak desa maupun pengelola bumdes berkomunikasi biasa saja belum ada hasil nyata dalam wujud sebuah inovasi dari komunikasi yang biasa dilakukan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor komunikasi pihak desan dan pelaksana operasional



ibarat peribahasa seperti air yang mengalir dengan sendirinya dalam artian baik pihak desa maupun pengelola bumdes berkomunikasi biasa saja belum ada hasil nyata dalam wujud sebuah inovasi dari komunikasi yang biasa dilakukan. Hal ini tidak bisa dipungkiri baik pihak desa maupun pelaksana operasional bumdes citamanis belum memahami perannya masing-masing.

**Komunikasi Horizontal.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa faktor yang mempengaruhi dalam komunikasi horizontal antara sesama pelaksana operasional bumdes belum ada komunikasi yang intensif. Peneliti melihat dilapangan seperti berjalan sendiri-sendiri belum ada bentuk kerjasama. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas bahwa faktor yang mempengaruhi dalam komunikasi horizontal antara sesama pelaksana operasional bumdes belum ada komunikasi yang intensif. Hal ini terbukti dengan belum adanya saling tukar informasi antar sesama pelaksana yang kaitannya untuk program bumdes kedepannya.

**Karakteristik Agen Pelaksana.** Pola Hubungan Pengelola. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa para pelaksana operasional Bumdes Citamanis belum dapat mengembangkan jenis usaha yang dilakukan pada unit Bumdes Citamanis dikarenakan terbentur dengan kesibukan kerjanya satu sama lain sehingga mobilitas untuk bumdes kurang optimal. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa para pelaksana operasional Bumdes Citamanis belum dapat mengembangkan jenis usaha yang dilakukan pada unit Bumdes Citamanis. Hal ini tidak terlepas dari belum adanya pelatihan khusus mengenai manajemen pengelolaan bumdes yang diberikan Pemerintah untuk para pelaksana operasional sehingga belum terbangun kerjasama yang nyata dengan beberapa organisasi dan masyarakat yang ada di Desa Citaman Jernih.

**Budaya Organisasi.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi pada bumdes citamanis kurang optimal dalam pengelolaan administrasi dan manajemen pengembangan usaha pada unit bumdes. Kemudian peneliti melihat dilapangan mengenai pelaksanaan program Bumdes ada rangkap jabatan pada pengelola Bumdes Citamanis dimana tugas bendahara di back up langsung oleh direktur Bumdes karena tidak aktif lagi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi pada bumdes citamanis kurang optimal dalam pengelolaan administrasi dan manajemen pengembangan usaha pada unit bumdes sehingga yang terjadi Dibumdes Citamanis ini belum ada kerjasama yang nyata dengan beberapa organisasi karang taruna dan masyarakat ditiap dusun

**Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik.** Sosial. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa keberadaan bumdes belum nampak dirasakan oleh masyarakat dan partisipasi masyarakat pun pada program Bumdes masih kurang. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa keberadaan bumdes belum nampak dirasakan oleh masyarakat dan partisipasi masyarakat pun pada program Bumdes masih kurang. Hal ini terbukti dengan belum sepenuhnya masyarakat ikut serta dalam pengumpulan sampah plastik disetiap rumah tangga.

**Ekonomi,** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa Keberadaan bumdes Citamanis belum mampu/nampak mendorong perekonomian desa, peneliti melihat karena kurang berjalannya kegiatan usaha pada unit Bumdes Citamanis. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Keberadaan bumdes Citamanis belum mampu/nampak mendorong perekonomian desa, peneliti melihat karena kurang berjalannya kegiatan usaha pada unit Bumdes Citamanis. Hal ini terlihat dengan adanya Fluktuatifnya harga menjadi kendala dilapangan apalagi semenjak covid-19 harga jual dari bumdes menurun bahkan dari pihak pabrik di Medan pun pernah tidak menerima karena kendala PPKM tidak bisa impor hal ini timbulnya penumpukan barang digudang tidak menjadi nilai (uang) sehingga berpengaruh pada rendahnya pendapatan ekonomi bumdes

**Politik.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa melihat masih ada sikap apriori dari masyarakat terhadap program Bumdes Citamanis dan belum terbangun kesepahaman antara pelaksana operasional dengan masyarakat. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa melihat masih ada sikap apriori

dari masyarakat terhadap program Bumdes Citamanis dan belum terbangun kesepahaman antara pelaksana operasional dengan masyarakat. Hal ini yang menyebabkan pro dan kontra dilapangan sehingga antusias dan partisipasi masyarakat pada Bumdes Citamanis masih kurang karena belum Nampak dari hasil kegiatan usaha Bumdes Citamanis.

**Disposisi Implementor.** Respon, Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa respon dari Pemerintah Desa dan Pengelola Bumdes selaku pelaksana operasional sangat baik hal ini terlihat dengan adanya Bumdes yang masih berjalan hingga saat ini dan ada kesiapan mendorong usaha Bumdes dari Pemerintah Desa. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa respon dari Pemerintah Desa dan Pengelola Bumdes selaku pelaksana operasional sangat baik hal ini terlihat dengan adanya Bumdes yang masih berjalan hingga saat ini dan ada kesiapan mendorong usaha Bumdes dari Pemerintah Desa. Meskipun factor nyata dilapangan belum ada insentif atau gaji tetap untuk kesejahteraan pelaksana operasional dan sumber dana lain yang bisa menunjang keberjalanan program Bumdes Citamanis.

**Kognisi.** Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa dari aspek kognisi peneliti melihat kebijakan bumdes belum maksimal dipahami oleh pelaksana operasional Bumdes Citamanis. Hal ini terlihat dari pelaksana operasional Bumdes belum ada pola interaksi dengan beberapa pihak untuk meningkatkan usaha Bumdes Citamanis. Mobilitas pengelola kurang maksimal karena ada tuntutan kebutuhan dirumah tangganya sedangkan dibumdes belum ada insentif untuk menunjang kesejahteraannya. Hal ini mengakibatkan ada beberapa pengelola yang tidak aktif dalam program Bumdes. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa dari aspek kognisi peneliti melihat kebijakan bumdes belum maksimal dipahami oleh pelaksana operasional Bumdes Citamanis, kemudian beberapa kendala yang terjadi kurangnya tanggung jawab pelaksana karena di Bumdes belum ada insentif sehingga lebih sibuk kerjanya diluar untuk memenuhi kebutuhan dikeluarganya masing-masing.

## SIMPULAN

Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 tentang Pengelolaan BUMDesa Di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara: Standar kebijakan Bumdes Citamanis belum disesuaikan dengan PP No 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa; Sumber Daya finansial peneliti dapat menganalisis bahwa pendanaan untuk BUMDes sendiri dari Pemerintah Daerah melalui Pemerintah Desa yang bersumber dari dana Desa (APDES); Hubungan antar Organisasi, Komunikasi Pemerintah Desa dan Pelaksana operasional Bumdes dalam hal ini Kepala Desa Citaman Jernih dengan Direktur Bumdes Citamanis terjalin hubungan komunikasi yang baik. Hal ini terbukti ada pertemuan bersama dalam kegiatan usaha unit pengelolaan sampah yang dilakukan oleh Pihak Desa dan Pelaksana Operasional pada Bumdes Citamanis; Karakteristik Agen Pelaksana para pengurus BUMDes sebagai operasional BUMDes yang cenderung sibuk dengan pekerjaannya; Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik masyarakat Desa Citaman Jernih mengenai kebijakan BUMDes baru sebagian masyarakat yang mendukung pada program Bumdes tersebut; Sikap/kecenderungan (Disposition), terlihat dari pihak Desa antusias dan mensupport kegiatan yang dilakukan oleh para pengelola Bumdes Citamanis. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 tentang Pengelolaan BUMDesa Di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara: Standar Dan Sasaran Kebijakan, Regulasi yang berkaitan dengan Badan Usaha Milik Desa oleh pengelola Bumdes dan Pemerintah Desa regulasi yang dimaksud PP No 11 Tahun 2021 belum dipahami sepenuhnya secara utuh hanya mengandalkan dari beberapa pemahaman dari Tenaga Pendamping Desa berupa penjelasan mengenai regulasi Bumdes tersebut; Sumber Daya Bumdes Citamanis belum ada sumber dana lain diluar dana Desa yang mampu mendukung dan menunjang keberjalanan program Bumdes; Hubungan Antar Organisasi Komunikasi pihak desa dan pelaksana operasional ibarat peribahasa seperti air yang mengalir dengan sendirinya dalam artian baik pihak desa



maupun pengelola bumdes berkomunikasi biasa saja, belum ada wujud sebuah inovasi pada pengembangan usaha Bumdes dari komunikasi yang biasa dilakukan; Karakteristik Agen Pelaksana operasional Bumdes Citamanis belum dapat mengembangkan jenis usaha yang dilakukan pada unit Bumdes Citamanis. Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik, belum nampak dirasakan oleh masyarakat dan partisipasi masyarakat pun pada program Bumdes masih kurang; Disposisi Implementor, respon dari Pemerintah Desa dan Pengelola Bumdes selaku pelaksana operasional sangat baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B. (2009). "Penelitian Kualitatif". Jakarta: Kencana.
- Elu, A., Yuwono, T., Yuningsih, T., & Afrizal, T. (2021). Partisipasi Masyarakat Dalam Implementasi Kebijakan Desentralisasi Administratif di Sub Distrik Pante-Makassar. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(2), 968-973. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i2.781>
- Hasibuan, Y., Sinaga, R., & Adam, A. (2022). Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Kependudukan Secara Daring Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang. *PERSPEKTIF*, 11(2), 394-406. doi:<https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.5680>
- Kuncahyo, E. (2018). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa untuk Pendapatan Desa di Kabupaten Trenggalek. *DIA: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 16(2), 62.
- Lestari, A. D., Kurnia, D., & Setiawan, A. (2019). Implementasi Kebijakan Pemerintah Desa Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Tanjungsari Kecamatan Sukaluyu Kabupaten Cianjur. *Jurnal Caraka Prabu*, 3(2), 127-151.
- Masitoh, I. S. (2019). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA CILIANG KECAMATAN PARIGI KABUPATEN PANGANDARAN. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(3), 35-44.
- Meigawati, D. (2018). Implementasi Program Bumdes Di Kabupaten Sukabumi (Studi Kasus Desa Cisande Kecamatan Cicantayan).
- Mutiahsari, I., Azhar, A., & Thamrin, M. (2022). Implementasi Kebijakan Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Tahun 2020 di Pemerintah Kota Pangkalpinang. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(4), 2124-2132. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.1018>
- Nasution, Z., Badaruddin, B., & Hartono, B. (2022). Implementasi Kebijakan Proses Perencanaan dan Penganggaran pada Biro Sistem Informasi, Perencanaan dan Pengembangan Universitas Sumatera Utara Medan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(4), 2567-2576. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.1115>
- Novita, I. (2017). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) Di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan (Studi Kasus Di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Timur). *JKKP. Bandar Lampung*.
- Prawijaya, A., Harahap, R., & Revida, E. (2021). Strategi Bisnis Business Model Canvas pada Bumdes-Mart Berkah. *PERSPEKTIF*, 11(1), 169-178. doi:<https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i1.5371>
- Purnawan, H., Triyanto, D., & Thareq, S. (2022). Implementasi Kebijakan Bantuan Langsung Tunai Dana Desa di Desa Taba Air Pauh Kabupaten Kepahiang. *PERSPEKTIF*, 11(2), 407-416. doi:<https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.5700>
- Saputra, A., Priyadi, B., Afrizal, T., & Astuti, R. (2021). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Pandan Ningan di Desa Pendingan Kabupaten Musi Rawas. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(2), 782-792. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i2.741>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan H&R*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi, A. (2016). Implementasi rencana strategis badan pemberdayaan masyarakat dan desa dalam upaya pengembangan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Kotawaringin Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 2(2).
- Winarno. B. (2005). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Press.
- Zulfian, Z. (2014). Implementasi Kebijakan Program Pendataan Keluarga Sejahtera Dalam Pendistribusian Alat Kontrasepsi Di Kabupaten Sintang. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi*, 1(2), 72444.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa, Presiden Republik Indonesia. Jakarta.
- Peraturan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai No 9 Tahun 2009 Tentang Badan Usaha Milik Desa,

Permendes No 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

Peraturan Desa Citaman Jernih No 5 Tahun 2018 Tentang Pendirian dan Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Citamanis.

<https://www.jogloabang.com/des/pp-11-2021-bum-desa>

<https://youtu.be/Roz10w5ipDE>

