

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2021 TENTANG BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) PADA BUMDES MAYANGSARI DI DESA PESANGGRAHAN KOTA BATU

Implementation of the Policy of Government Regulation Number 11 Of 2021 Concerning Village-Owned Enterprises (BUMDes) in BUMDes Mayangsari Pesanggrahan Village Batu City

Erindasari Bomba Lapir^{1*}
Ignatius Adiwidjaja¹
Nanang Bagus¹

¹Universitas Tribhuwana Tunggal, Malang

*corresponding author:
email: erindasribombalampir@gmail.com

Abstrak

Implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam pengembangan ekonomi desa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 pada BUMDes Mayangsari di Desa Pesanggrahan, Kota Batu, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan kerangka teori Edward III yaitu, komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pengurus BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan telah berjalan cukup efektif melalui koordinasi internal yang intensif dan dukungan penuh dari pemerintah desa. Faktor pendukung utama meliputi legalitas badan hukum yang kuat, potensi desa yang melimpah, dan partisipasi aktif masyarakat dalam unit usaha. Namun, hambatan signifikan ditemukan pada aspek komunikasi eksternal, yakni belum adanya sosialisasi formal yang komprehensif serta keterbatasan akses publik terhadap laporan keuangan dan data teknis pengelolaan. Implikasi penelitian ini menekankan perlunya peningkatan transparansi informasi dan pelatihan sumber daya manusia secara berkala agar tata kelola BUMDes selaras dengan prinsip akuntabilitas regulasi nasional.

Kata Kunci:
Implementasi kebijakan
Peraturan Pemerintah
BUMDes

Keywords:
Policy implementation
Government Regulation
BUMDes

Abstract

The implementation of Village-Owned Enterprises (BUMDes) policies is a strategic instrument in village economic development. This study aims to analyze the implementation process of Government Regulation Number 11 of 2021 at BUMDes Mayangsari in Pesanggrahan Village, Batu City, and identify supporting and inhibiting factors. A descriptive qualitative method was used with Edward III's theoretical framework of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation with BUMDes administrators, the village government, and the community. The results indicate that policy implementation has been quite effective through intensive internal coordination and full support from the village government. Key supporting factors include strong legal entity legality, abundant village potential, and active community participation in business units. However, significant obstacles were found in the external communication aspect, namely the lack of comprehensive formal socialization and limited public access to financial reports and technical management data. The implications of this study emphasize the need for increased information transparency and regular human resource training to ensure BUMDes governance aligns with the principles of national regulatory accountability.



© year The Authors. Published by Penerbit Forind. This is Open Access article under the CC-BY-SA License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>). Link: <https://jadment.forindpress.com/index.php/jadment>

Submite: 05-06-2026

Accepted: 18-07-2026

Published: 20-07-2026

PENDAHULUAN

Pembangunan daerah merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang dilaksanakan melalui penerapan otonomi daerah. Melalui kebijakan desentralisasi, pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan

pemerintahan serta kepentingan masyarakat sesuai dengan potensi dan karakteristik wilayah masing-masing. Dalam konteks tersebut, desa memiliki posisi strategis sebagai entitas pemerintahan yang memiliki kewenangan untuk mengelola sumber daya dan menyelenggarakan pembangunan guna meningkatkan kesejahteraan

masyarakat. Meski demikian, tingkat kesejahteraan penduduk desa di Indonesia masih tergolong rendah dan perekonomiannya masih dalam tahap pertumbuhan (Kusuma Wardani et al., 2022)

Salah satu instrumen yang dibentuk untuk mendorong kemandirian ekonomi desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Keberadaan BUMDes diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Regulasi tersebut menegaskan bahwa BUMDes merupakan badan hukum yang berfungsi mengelola potensi ekonomi desa, meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD), mengoptimalkan pemanfaatan aset desa, serta mengembangkan ekosistem ekonomi digital dengan prinsip profesional, partisipatif, transparan, dan berkelanjutan. Pengalokasian Dana Desa melalui BUMDes diharapkan dapat memperkuat kapasitas ekonomi desa dan meningkatkan kemandirian desa dalam mengelola sumber daya alam dan manusia yang dimilikinya (Rulinawaty et al., 2021).

Salah satu BUMDes yang aktif mengembangkan potensi lokal adalah BUMDes Mayangsari di Desa Pesanggrahan, Kota Batu. BUMDes ini mengelola berbagai unit usaha yang bergerak di bidang pariwisata, perdagangan, jasa, dan pemberdayaan usaha masyarakat. Keberagaman unit usaha tersebut menunjukkan adanya upaya pengembangan ekonomi desa yang cukup progresif. Namun demikian, dalam implementasinya masih ditemukan beberapa permasalahan, antara lain belum optimalnya sosialisasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, keterbatasan akses informasi publik mengenai tata kelola BUMDes, serta belum optimalnya implementasi pertanggungjawaban pengelolaan dan laporan keuangan kepada masyarakat. Kondisi tersebut mengakibatkan masyarakat belum memperoleh informasi yang memadai mengenai perkembangan dan pengelolaan BUMDes meskipun telah terlibat dalam pemanfaatan unit usaha yang tersedia.

Penelitian mengenai BUMDes telah banyak dilakukan, namun sebagian besar berfokus pada aspek kinerja usaha, kontribusi terhadap perekonomian desa, dan strategi pengembangan BUMDes. Sementara itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan menitikberatkan pada implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa sebagai regulasi yang relatif baru, khususnya pada aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam pengelolaan BUMDes Mayangsari di Desa Pesanggrahan, Kota Batu. Mengingat potensi besar yang dimiliki oleh desa dalam mengelola sumber daya alam dan manusia, penyempurnaan implementasi BUMDes diharapkan dapat mendorong pembangunan desa yang lebih inklusif dan berkelanjutan, serta berkontribusi pada pemerataan ekonomi di Indonesia (Wahyudi, 2016; Sika & Susanto, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa pada BUMDes Mayangsari di Desa Pesanggrahan, Kota Batu. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa pada BUMDes Mayangsari dengan menggunakan perspektif implementasi kebijakan Edward III yang meliputi aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme dan digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti menjadi instrumen kunci (Sugiyono, 2024). Penelitian dilakukan pada BUMDes Mayangsari di Desa Pesanggrahan, Kecamatan Batu, Kota Batu. Pemilihan

lokasi berdasarkan pada implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2021 tentang badan usaha milik desa pada BUMDes tersebut.

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Meleong, 2021). Sumber data primer penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan subjek yang diwawancarai antara lain adalah Kepala Desa Pesanggrahan, Direktur BUMDes Mayangsari, Sekeretaris BUMDes Mayangsari, masyarakat Desa Pesanggrahan pengguna layanan BUMDes dengan total 2 orang. Selain itu juga diperoleh dalam bentuk observasi atau pengamatan langsung dilapangan. Sedangkan untuk data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data-data kemudian dianalisa melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2024). Keabsahan data diperiksa menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara menggali kebenaran informasi melalui berbagai sumber data yang berbeda. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara menggunakan berbagai teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Fokus penelitian berdasarkan permasalahan yang terkait dengan teori-teori yang telah ada, yaitu menggunakan teori implementasi kebijakan menurut George C. Edward III yaitu, komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. keempat variabel ini saling mempengaruhi satu sama lain untuk menila implemetasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2021 pada BUMDes Mayangsari.

HASIL

BUMDes Mayangsari merupakan Badan Usaha Milik Desa Pesanggrahan yang terletak di wilayah Kecamatan Batu, Kota Batu. BUMDes Mayangsari mulai berdiri

sejak tahun 2017 bertempat di Desa Pesanggaran, Jl. Suropati No.123, RT 03/RW 01, Kecamatan Batu, Kota Batu, Jawa Timur.” Nama Mayangsari” berasal dari Mbah Egeng Niang Magang Sary, yang kemudian disebut Mbah Egeng Mai Munah Mayangsari, sebagai pendiri atau tokoh utama di balik pembentukannya. Secara geografis, Desa Pesanggrahan terletak pada posisi sekitar 7 ° 45'lintang selatan dan 112°32'Bujur Timur, dengan topografi ketinggian desa sekitar 800 – 900 m diatas permukaan air laut, menciptakan iklim sejuk yang mendukung berbagai usaha produktif.

Secara administratif, Desa Pesnggarahan berada di Kecamatan Kota Batu, Kabupaten Malang, dibatasi oleh wilayah desa-desa tetangga, termasuk area pegunungan Panderman di sekitarnya. Pendirian BUMDes Mayangsari didasari oleh Perdes Nomor 07 Tahun 2017 tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa. Kantor BUMDes Mayangsari beralamat di Jl. Raya Panderman, Pesanggrahan, Kecamatan Kota Batu, Kabupaten Malang 65395. Luas wilayah Desa Pesanggrahan mencapai sekitar 150 Ha, dengan lahan terbagi untuk pemukiman, pertanian, perkebunan, wisata, dan fasilitas umum. BUMDes Mayangsari dipimpin oleh pengurus dengan masa bakti 2022-2027, dibantu staf untuk mengelola usaha sehari-hari. Usaha pertama yang dikembangkan adalah simpan pinjam, diikuti usaha batik, Mayangsari Visual (jasa fotografi dan videografi), serta Usaha PGP Panderman (pengelolaan wisata Gunung Panderman).

Dalam menjalankan tugasnya, BUMDes Mayangsari bermitra dengan pemerintah desa, bidang pendidikan, kesehatan masyarakat, keamanan, partisipasi masyarakat, lembaga kemasyarakatan seperti karang taruna, Gapoktan, Dasawisma, PAUD, tokoh masyarakat, dan lainnya. Wilayah Pesanggrahan memiliki tanah subur dan iklim sejuk, cocok untuk pertanian, perkebunan, peternakan, serta pariwisata. Sebagian besar warga berprofesi sebagai petani, peternak, atau pelaku usaha kecil, dengan BUMDes Mayangsari

mendukung pemberdayaan ekonomi lokal melalui unit usahanya.

Desa Pesanggrahan merupakan salah satu desa di Kota Batu yang aktif dalam mengoptimalkan potensi ekonomi lokal melalui pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mayangsari. Pemerintah pusat, sebagai penyelenggara negara, telah memberikan payung hukum yang kuat melalui diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Peraturan ini menjadi tonggak penting dalam memberikan status badan hukum yang jelas bagi BUMDes untuk mengelola aset dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes Mayangsari di Desa Pesanggrahan, Kota Batu, menjadi salah satu contoh BUMDes yang aktif dalam mengoptimalkan potensi lokal. BUMDes ini telah mengembangkan berbagai unit usaha, saat ini mengembangkan 23 unit Usaha. Adapun beberapa Unit usaha yang ada di BUMDes Mayangsari antara lain sebagai berikut:

Tabel 1: Unit usaha yang paling BUMDes Mayangsari

No	Jenis usaha	Lokasi
1	Gantangan (Wadah Lomba Burung Berkicau)	Di belakang Kantor Desa Pesanggrahan
2	PGP Panderman Gravity Park	Dusun Tuyomerto, Desa Pesanggrahan
3	Camping Ground	Dusun Tuyomerto, Desa Pesanggrahan
4	Parkir Pendakiaian Gunung Panderman	Dusun Tuyomerto, Desa Pesanggrahan
5	UMKM Persewahan Ruko	BUMDes Mayangsari Jl. Suropati No.123 (Kantor Desa Pesanggrahan)
6	Toko ATK	BUMDes Mayangsari
7	Food Truck	Di belakang
8	Batik Gondes has pesanggrahan Kerjasama dengan ibu PKK	Jl. Sajid Gg.3 No.2 desa pesanggrahan

Sumber: data sekunder (2022)

Keberhasilan BUMDes tidak hanya bergantung pada semangat kerja pengelolanya, tetapi juga pada kemampuan teknis dan administrasi yang memadai. Dukungan aktif dari pemerintah desa, khususnya dalam memfasilitasi pelatihan, menjadi kunci penting untuk mewujudkan tata kelola BUMDes yang

berkualitas, akuntabel, dan berkelanjutan (Aditia & Ikhsan, 2025). Untuk mengukur bagaimana Implementasi Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa Pada BUMDes Mayangsari Di Desa Pesanggrahan Kecamatan Batu Kota Batu, peneliti menggunakan teori implementasi menurut George C. Edwards III dalam Subarson dijelaskan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain (Zakiati et al., 2025)

Komunikasi Kebijakan

Menurut Edward III, Komunikasi diartikan sebagai “bagaimana cara dalam penyampaian informasi dari pihak pelaku kebijakan kepada komunikan”. Informasi tentang produk dengan sifat kebijakan public harus disampaikan kepada komunikator (pelaku kebijakan) agar dapat mengetahui hal-hal yang wajib disiapkan untuk melaksanakan kebijakan. Hal itu dilakukan agar produk kebijakan dapat menyelesaikan masalah, (Setiawan et al, 2023).

Pemahaman tersebut hanya dapat diperoleh apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan regulasi yang dilaksanakan harus disampaikan secara tepat kepada pegawai yang bersangkutan. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan haruslah akurat, tepat, dan konsisten.

Menurut Edward III dalam Sawir (2021), terdapat tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi. Dimensi transmisi menekankan pentingnya penyampaian kebijakan tidak hanya kepada pelaksana, tetapi juga kepada kelompok sasaran dan pihak terkait secara langsung maupun tidak langsung. Dimensi kejelasan menuntut agar pesan kebijakan disampaikan secara rinci dan dapat dipahami, sehingga setiap pihak mengetahui tujuan, sasaran, dan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mendukung keberhasilan kebijakan. Sementara dimensi konsistensi

memastikan bahwa informasi yang diberikan tidak berubah-ubah sehingga pelaksana dan pihak terkait tidak mengalami kebingungan dalam menjalankan kebijakan secara seragam dan berkesinambungan.

Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang akan terjadi apabila para pembuat keputusan (decision maker) sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan baru dapat berjalan manakala komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus di transmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat, akurat dan konsisten (Aprianti & Subadi, 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, dapat disimpulkan bahwa aspek komunikasi dalam implementasi kebijakan pada BUMDes Mayangsari di Desa Pesanggrahan, telah menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik dengan pemerintah desa, pemerintah kota, dan bahkan ada BUMDes lain yang melakukan studi tiru di BUMDes Mayangsari. Informasi umum mengenai kegiatan dan usaha BUMDes sudah tersampaikan kepada masyarakat dilakukan melalui berbagai saluran formal maupun informal, seperti rapat desa, pengumuman di balai desa ataupun pengumuman melalui toa masjid. Meskipun demikian, komunikasi belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari belum adanya sosialisasi formal terkait PP Nomor 11 Tahun 2021. Sehingga pemahaman pengurus BUMDes terkait regulasi tersebut masih relatif rendah, meskipun sebagian pengurus ada yang berinisiatif untuk mempelajari akan tetapi masih belum dipahami secara menyeluruh isi dari regulasi tersebut seperti masih kurangnya transparansi informasi yang lebih teknis, seperti laporan pengelolaan, masih terbatas atau masih belum sesuai dengan yang diatur dalam PP nomor 11 tahun 2021. Selain itu, kurangnya pelatihan teknis yang berkelanjutan, Dengan demikian, komunikasi kebijakan

peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2021 pada BUMDes Mayangsari di Desa Pesanggrahan masih memerlukan penguatan melalui peningkatan intensitas sosialisasi, serta transparansi informasi atau akses data terkait tata Kelola BUMDes untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan secara menyeluruh di tingkat masyarakat.

Sumber Daya Kebijakan

George C. Edward Edward III dalam Subarsono (2023) Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Faktor sumberdaya memiliki peranan penting. Menurut Edward III bahwa sumberdaya tersebut meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, dan sumberdaya peralatan dan sumberdaya kewenangan (Setiawan et al, 2023). Adanya sumber daya yang cukup meliputi sumber daya manusia (SDM), sumber daya anggaran, sumber daya peralatan, dan sumber daya kewenangan sangat penting bagi pengelolaan BUMDes Mayangsari.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus BUMDes, kepala desa, dan masyarakat, peneliti menyimpulkan bahwa sumber daya dalam pengelolaan BUMDes Mayangsari mencakup sumber daya manusia, anggaran, sarana prasarana, dan kewenangan yang secara umum sudah mendukung pelaksanaan kegiatan, namun masih terdapat beberapa keterbatasan. Dari aspek sumber daya manusia, struktur organisasi telah terbentuk dengan baik, tetapi kompetensi SDM masih terbatas sehingga memerlukan peningkatan kapasitas melalui pelatihan. Dari aspek anggaran, pendanaan yang bersumber dari Dana Desa melalui APBDes dinilai cukup untuk mendukung operasional dan pengembangan usaha, meskipun masih diperlukan optimalisasi dalam kegiatan tertentu seperti penguatan kapasitas dan ekspansi usaha. Dari aspek sarana

prasarana, fasilitas dasar seperti kantor dan perlengkapan administrasi telah memadai, namun masih terdapat kekurangan dalam mendukung seluruh unit usaha, seperti belum tersedianya ruang display UMKM dan keterbatasan sarana operasional. Sementara itu, dari aspek kewenangan, pengurus BUMDes memiliki otoritas dalam pengelolaan operasional sehari-hari, tetapi tetap harus berkoordinasi dengan pemerintah desa dalam pengambilan keputusan strategis, khususnya yang berkaitan dengan anggaran. Dengan demikian, secara keseluruhan sumber daya yang dimiliki sudah mendukung, namun masih perlu peningkatan agar pengelolaan BUMDes dapat berjalan lebih optimal

Disposisi Pelaksana Kebijakan

Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan publik. 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 (Sawir 2021).

Penulis menyimpulkan bahwa disposisi pengurus BUMDes Mayangsari Desa Pesanggrahan menunjukkan kesungguhan dan komitmen dalam mengelola BUMDes. Pengurus berupaya melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara profesional dalam mengelola unit usaha yang ada, akan tetapi dalam hal pelaporan masih kurang terimplementasi dengan baik dan itu bertentangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021.

Kendala utama terkait penyusunan laporan keuangan yang belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini terlihat dari laporan keuangan tahun 2025 yang belum dapat disahkan oleh BPD dalam Musdes karena masih memerlukan perbaikan. Dalam menghadapi hambatan, pelaksana melakukan konsultasi dengan perangkat desa, sehingga menunjukkan perlunya kemampuan teknis. Oleh karena itu, diperlukan

pelatihan yang lebih intensif, serta penguatan rasa tanggung jawab agar implementasi kebijakan PP nomor 11 tahun 2021 terlaksana dengan lebih efektif dan bermanfaat bagi masyarakat.

Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi mengacu pada bagaimana tugas, kewenangan, prosedur kerja, mekanisme koordinasi, serta alur pertanggungjawaban ditata dalam suatu organisasi pemerintah sehingga pelaksanaan kebijakan dapat berjalan secara sistematis, efisien, dan konsisten. Struktur birokrasi ini menurut Edward III memiliki aspek seperti struktur birokrasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi dan sebagainya. Terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: "*Standard Operational Procedure (SOP)* dan fragmentasi". SOP dalam perspektif ini merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan ketepatan waktu, pemenuhan sumber daya serta kebutuhan penyediaan dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas" (Setiawan et al, 2023).

Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerja sama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber-sumber daya menjadi tidak efektif dan tidak termotivasi sehingga menghambat jalannya kebijakan (Sawir 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan dapat disimpulkan bahwa struktur birokrasi BUMDes berjalan secara tertata dan efektif. Pemerintah desa telah menetapkan Anggaran Dasar serta Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai pedoman operasional, sehingga pengurus memiliki dasar yang jelas dalam menjalankan tugas dan kewenangannya. Pengurus BUMDes berperan sebagai pelaksana teknis operasional pada setiap unit usaha, dengan tetap melakukan koordinasi bersama pemerintah desa maupun pihak luar agar setiap kegiatan berjalan sesuai ketentuan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Dari sisi masyarakat, pengurus BUMDes dinilai memudahkan akses dan koordinasi dalam setiap kegiatan usaha, seperti perlombaan di gantangan, sehingga pelaksanaan program BUMDes tetap tertib, terkoordinasi.

PEMBAHASAN

Komunikasi Kebijakan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dalam Implementasi kebijakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2021 pada BUMDes Mayangsari sudah berjalan efektif namun belum optimal, dalam aspek koordinasi internal antar pengurus serta hubungan kelembagaan dengan pemerintah desa dan pihak terkait lainnya sudah terjalin komunikasi yang berjalan secara intensif dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan kegiatan usaha, serta kerja sama dengan berbagai pihak, baik di tingkat desa maupun luar daerah. Meskipun belum memperoleh sosialisasi formal secara langsung. Upaya mandiri dalam memahami regulasi, meskipun tidak sepenuhnya regulasi tersebut dipahami. Serta adanya koordinasi yang berkelanjutan menjadi indikator bahwa komunikasi internal dan kelembagaan telah berfungsi sebagai pendukung utama dalam implementasi kebijakan.

Namun demikian, komunikasi tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan komunikasi kepada pengelola dan masyarakat. Keterbatasan dalam sosialisasi formal menyebabkan pemahaman pengelola dan masyarakat terhadap kebijakan, khususnya terkait regulasi dan pengelolaan BUMDes, masih relatif rendah. Masih kurangnya pemahaman pengelola dalam mengimplemetasikan regulasi tersebut kepada masyarakat seperti transparansi informasi sesuai yang diatur dalam peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2021 pasal (3) masih menjadi kendala, terutama dalam penyediaan akses data yang bersifat teknis seperti laporan keuangan dan kinerja pengelolaan. Meskipun memiliki media sosial seperti instagram, facebook

maupun youtube akan tetapi setiap kegiatan serta data atau informasi belum semuanya dipublik, hal tersebut belum cukup memenuhi prinsip keterbukaan informasi publik secara menyeluruh. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan komunikasi antara pengelola kepada masyarakat sebagai penerima manfaat. Temuan ini memperkuat konsep Edward III bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pelaksana untuk menyampaikan, memahami, dan menindaklanjuti informasi kebijakan secara tepat.

Sumber Daya Kebijakan

Sumber daya dalam implementasi kebijakan di BUMDes Mayangsari Desa Pesanggrahan secara umum telah cukup mendukung pelaksanaan kegiatan, meskipun masih terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperbaiki. Ditinjau dari sumber daya manusia, struktur organisasi BUMDes telah terbentuk dengan jelas yang terdiri dari direktur, sekretaris, bendahara, serta pengawas dan anggota pelaksana unit usaha. Secara kuantitas, jumlah SDM dinilai cukup untuk menjalankan operasional BUMDes. Namun, dari sisi kualitas, masih terdapat keterbatasan kompetensi, terutama pada pengelolaan unit usaha yang baru berkembang. Kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan kaulitas melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan agar pengelolaan BUMDes dapat berjalan lebih profesional dan efektif sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes.

Dari aspek sumber daya anggaran, pendanaan BUMDes yang sebagian besar berasal dari Dana Desa melalui APBDes cukup untuk mendukung operasional dan pengembangan unit usaha. Proses pengelolaan anggaran juga telah dilakukan secara terencana melalui mekanisme pengajuan dan persetujuan dalam musyawarah desa bersama pemerintah desa dan BPD, sehingga menjamin akuntabilitas penggunaan dana. Meskipun demikian, dalam beberapa kegiatan seperti

pengembangan usaha dan peningkatan kapasitas SDM, masih diperlukan optimalisasi sumber pendanaan agar seluruh program dapat berjalan lebih maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa kecukupan anggaran belum sepenuhnya diimbangi dengan fleksibilitas dan efektivitas dalam penggunaannya.

Selanjutnya, dari aspek sumber daya sarana dan prasarana, secara umum fasilitas dasar seperti kantor, ruang kerja, serta perlengkapan administrasi telah tersedia dan memadai. Selain itu, lokasi untuk menjalankan unit usaha juga telah disediakan. Namun, dalam mendukung pengelolaan 23 unit usaha yang ada, masih terdapat keterbatasan atau masih perlu pengembangan fasilitas untuk unit usaha yang baru, keterbatasan sarana operasional seperti food truck, serta ruang display untuk pemasaran UMKM. Keterbatasan ini menjadi salah satu faktor yang menghambat optimalisasi pengembangan usaha, sehingga diperlukan peningkatan fasilitas serta inovasi dalam pemanfaatannya.

Adapun dari aspek sumber daya kewenangan, pengurus BUMDes telah memiliki otoritas dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari dan pengelolaan unit usaha, termasuk dalam menjalin kerja sama dengan pihak lain. Kewenangan tersebut telah memiliki dasar hukum yang jelas melalui AD, SOP, serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes. Namun demikian, kewenangan tersebut bersifat terbatas, di mana untuk keputusan strategis, khususnya yang berkaitan dengan anggaran dan kebijakan penting, tetap harus melalui koordinasi dan persetujuan pemerintah desa. Hal ini menunjukkan adanya mekanisme kontrol yang bertujuan menjaga akuntabilitas dan kesesuaian dengan regulasi.

Sumber daya dalam pengelolaan BUMDes Mayangsari telah mendukung implementasi kebijakan, namun belum sepenuhnya optimal. Keterbatasan pada kualitas SDM, efektivitas pemanfaatan anggaran, serta ketersediaan sarana prasarana menjadi faktor yang perlu

diperhatikan. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi penggunaan anggaran, serta pengembangan fasilitas pendukung agar implementasi kebijakan dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan serta mampu memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat desa.

Disposisi Pelaksana Kebijakan

Dalam implementasi kebijakan transformasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi badan hukum sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021. Disposisi atau sikap pelaksana dalam pengelolaan BUMDes Mayangsari Desa Pesanggrahan menunjukkan komitmen dan kesungguhan dalam mengelola unit-unit usaha BUMDes Mayangsari namun masih terdapat kendala seperti pelaporan yang kurang terimplementasi dengan baik, dengan demikian belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes dalam pasal 58 ayat (6) Laporan tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) paling sedikit memuat: (a) Perhitungan tahunan yang terdiri atas laporan posisi keuangan akhir tahun buku yang baru berakhir dan perhitungan laba rugi dari tahun buku. Yang bersangkutan serta penjelasannya; (b) Laporan posisi keuangan dan perhitungan laporan laba rugi konsolidasi dari unit usaha bum desa/bum desa bersarna; (c) Laporan mengenai keadaan dan jalannya bum desa/bum desa bersama serta hasil yang telah dicapai; (d) Kegiatan utama bum desa/bum desa bersama dan perubahan selama tahun buku; (e) Rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang memengaruhi kegiatan bum desa/bum desa bersama; dan (f) Laporan mengenai tugas pengurusan oleh pelaksana operasional, pengawasan oleh pengawas, dan pemberian nasihat oleh penasihat yang telah dilaksanakan selama tahun buku yang baru berakhir.

Pengurus BUMDes berupaya melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara profesional, khususnya dalam hal

pengelolaan unit usaha dan penyusunan laporan yang disampaikan secara rutin setiap akhir tahun melalui forum Musyawarah Desa (Musdes). Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya masih ditemukan kendala, terutama dalam penyusunan laporan keuangan yang belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini terlihat dari laporan keuangan tahun 2025 yang belum dapat disahkan dalam Musdes karena masih memerlukan perbaikan. Namun demikian, pengurus tetap menunjukkan sikap tanggung jawab dengan melakukan upaya perbaikan serta menjalin koordinasi dengan pemerintah desa agar permasalahan tersebut dapat segera diselesaikan. Sikap ini menunjukkan adanya komitmen yang kuat dalam menjaga keberlanjutan dan kualitas pengelolaan BUMDes. Disposisi pengurus BUMDes Mayangsari sudah relatif baik karena mencerminkan komitmen, tanggung jawab, dan sikap profesional dalam mengelola unit usaha yang ada. Namun, untuk meningkatkan efektivitas implementasi, diperlukan perbaikan pada aspek teknis, khususnya dalam penyusunan laporan keuangan agar lebih sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan BUMDes sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi BUMDes Mayangsari telah berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik. Keberadaan Anggaran Dasar dan Standar Operasional Prosedur menjadi instrumen penting dalam memberikan arah dan pedoman kerja bagi pengurus, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara terstruktur dan terkoordinasi. Jika dikaitkan dengan teori implementasi kebijakan, struktur birokrasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Struktur yang jelas akan meminimalkan tumpang tindih kewenangan serta

meningkatkan efektivitas koordinasi antar pelaksana. Dalam konteks ini, BUMDes Mayangsari telah menunjukkan adanya kejelasan struktur, baik dari segi pembagian peran antara pemerintah desa dan pengurus, maupun dalam mekanisme kerja operasional.

Koordinasi yang terjalin antara pemerintah desa dan pengurus BUMDes mencerminkan adanya hubungan kerja yang sinergis. Pemerintah desa berperan dalam fungsi pengawasan dan pengambilan kebijakan, sementara pengurus menjalankan fungsi teknis operasional. Pola hubungan ini menunjukkan adanya pembagian peran yang signifikan, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan lebih efektif. Selain itu, keterlibatan masyarakat dalam usaha BUMDes juga menunjukkan bahwa struktur birokrasi yang diterapkan tidak bersifat kaku, melainkan adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan adanya struktur birokrasi yang tertata, didukung oleh legalitas yang jelas serta mekanisme kerja yang terstandar.

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes di BUMDes Mayangsari Desa Pesanggrahan dalam pelaksanaannya sudah relatif baik, namun belum sepenuhnya optimal. Hal ini ditunjukkan melalui aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Komunikasi internal antara pengurus dan pemerintah desa telah terjalin dengan baik dan mendukung koordinasi operasional, meskipun komunikasi eksternal kepada masyarakat masih terbatas, khususnya dalam hal sosialisasi formal dan transparansi informasi. Dari sisi sumber daya, ketersediaan SDM, anggaran, dan sarana prasarana sudah cukup memadai secara kuantitas, tetapi masih terdapat keterbatasan pada kualitas SDM dan optimalisasi pemanfaatannya. Disposisi atau sikap pelaksana menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang baik dalam menjalankan kebijakan, walaupun masih terdapat kendala teknis terutama dalam penyusunan laporan keuangan yang belum sepenuhnya sesuai

standar. Sementara itu, struktur birokrasi telah tersusun dengan jelas melalui adanya AD/ART dan SOP serta pembagian peran yang sinergis antara pemerintah desa dan pengurus BUMDes, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan.

REFERENSI

- Adetia, Siska., & Ikhsan, Masrul. (2025). Implementasi Kebijakan Tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Kuapan Kecamatan Tambang. *Indonesian Journal of Social Science and Education (IJOSSE)*, 1(3), 180-194. <https://share.google/jyxurDAMICij4OnZd>
- Aprianti, Azizah., & Subadi, Wahyu. (2023). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dilihat Dari Aspek Komunikasi di Desa Manduin Kecamatan Muara Harus Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 6(2), 398-412. <https://share.google/UFsVGrLrhU3sAlj0m>
- Elyviatino, Elsha. Putri, dkk. (2024). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Perspektif Hukum Untuk Meningkatkan Perekonomian Desa Gili Anyar, Bangkalan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(10), 1-12. <https://share.google/szBNQXMj6OzSMHIN3>
- Kusuma Wardani, A. N., Yuwono, S., & Salam, A. (2022). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Siliwangi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Jurnal Ilmiah Multi Science*, 13(2), 25–33. <https://doi.org/10.52657/jiem.v13i2.1884>
- Moleong, Leo. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Sawir, Muhammad. (2021). *Ilmu administrasi dan analisiskebijakan publik: Konseptual dan praktik*. Deepublish Publisher.
- Setiawan, M. N. R. A., Dewi, D. A. P. S., & Setiamandani, E. D. (2023). Implementasi kebijakan pemerintah tentang pengelolaan BUMDes (Studi pada Desa Torongrejo Kota Batu). *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP)*, 12(1), 9-17. <https://share.google/wIempzhnhvBuWjvbZ>
- Sika, D., & Susanto, R. (2022). Kompetensi Pengelola BUM Desa dan Dampaknya terhadap Pembangunan Ekonomi Desa. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(1), 74-89. <https://share.google/hLDD2tLJNNC30myCu>
- Subarsono, AG. (2023). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori, dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Rulinawaty, R., Risnashari, R., & Lince, R. (2021). “ORANG KAMPUNG”, PEMASARAN DIGITAL, DAN KEBIJAKAN PUBLIK: SEBUAH TINJAUAN DAN AGENDA PENELITIAN. STUDI KASUS : PEMASARAN TRADISIONAL SONGKO RECCA. SELAPARANG: *Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan*, 5(1), 575–585. <https://doi.org/10.31764/JPMB.V5I1.6509>
- Wahyudi, H. (2016). Komunikasi Informal dalam Pengembangan BUM Desa di Kabupaten Kotawaringin Barat. *Jurnal Studi Pembangunan Daerah*, 8(3), 50-64. <https://share.google/uGj8OKuA40Z6mx2uK>
- Zakiati, Elya, Gunade, Djayeng Turano, & Arpandi. (2025). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa pada BUMDes Semangat Baru di Desa Pulantani Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Jurnal Kebijakan Publik*, 2(1), 24–33. <https://ejurnal.stiaamuntai.ac.id/index.php/PPJ/article/view/961/750>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.