

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2021 TENTANG PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (Studi di Desa Karang Dima Kecamatan Labuhan Badas)

Wulan Nurrohmah^{1*}, Dedi Supriadi²

¹²Universitas Teknologi Sumbawa, Sumbawa Besar, Indonesia

Penulis Korespondensi: wulan.nurrohmah2018@gmail.com

Article Info	Abstrak
Article History Received : 26 Maret 2026 Accepted : 15 April 2026 Published : 30 April 2026	<i>This research aims to examine and analyze the implementation of Government Regulation Number 11 of 2021 on Village-Owned Enterprise (BUMDes) Management and the inhibiting factors in Karang Dima Village, Labuhan Badas District. BUMDes Benta Makmur was selected as the research object due to its relatively optimal performance with a community benefit level of 78, the highest among seven villages in Labuhan Badas. This study uses a descriptive qualitative methodology. Data were obtained through in-depth interviews with BUMDes management, village government officials, Village Consultative Body (BPD) members, village facilitators, and community members, supported by observation and documentation. Data analysis uses Edward III's policy implementation theory encompassing four variables: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Inhibiting factors were analyzed using Bambang Sunggono's theory covering policy content, information, support, and potential distribution. The results indicate that implementation of PP No. 11/2021 has progressed with participatory communication through village deliberations, increased fund allocation from IDR 6 million in 2014 to IDR 300 million in 2025, and strengthened BUMDes organizational structure. However, obstacles exist including general policy content, limited technical information, weak community support, and mismatch between task distribution and management capacity. This research recommends continuous human resource capacity building, standard guidelines for duties and functions, strengthened socialization, and improved community participation.</i>
Keywords Policy Implementation; BUMDes.	

PENDAHULUAN

Implementasi kebijakan publik adalah alat strategis yang dimanfaatkan oleh pemerintah untuk menyelesaikan berbagai persoalan sosial, ekonomi, maupun politik yang dihadapi oleh masyarakat. Secara etimologis, istilah implementasi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *to implement*, yang berarti menyediakan sarana untuk menjalankan sesuatu (Kurniati *et al.*, 2023). Oleh karena itu, implementasi berkaitan dengan pelaksanaan keputusan-keputusan kebijakan dasar, yang umumnya berbentuk undang-undang, namun bisa juga berupa perintah eksekutif, petunjuk pelaksanaan, atau keputusan dari lembaga peradilan (Nirmala & Purwanti, 2021).

Implementasi merupakan salah satu tahap dalam siklus kebijakan publik, yang esensinya adalah memastikan agar kebijakan yang telah dirumuskan dapat tercapai sesuai tujuannya. Proses ini mencakup upaya untuk mengubah keputusan tersebut menjadi tindakan operasional dalam jangka waktu tertentu, sekaligus melanjutkan usaha-usaha untuk mewujudkan perubahan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan oleh kebijakan. Dengan demikian, implementasi kebijakan publik merupakan tindakan konkret dari suatu keputusan yang telah dirumuskan, bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang ada dan memberikan jawaban atas berbagai tantangan yang dihadapi

masyarakat. Dalam proses kebijakan publik, implementasi menempati posisi sebagai tahap praktis, yang membedakannya dari tahap perumusan kebijakan yang bersifat lebih teoritis (Pramono, 2020).

Menginterpretasikan dan menetapkan suatu kebijakan sebelum diimplementasikan adalah langkah pertama yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, seperti program yang telah disusun secara rinci sebelum ditetapkan. Melakukan interpretasi berkaitan dengan penentuan atau pengaturan metode yang akan digunakan untuk melaksanakan program. Program yang memberikan kesempatan kepada pemerintah yang telah diserahkan kepada pemerintah daerah memiliki berbagai bentuk, salah satunya berkaitan dengan kebijakan yang berfokus pada kesejahteraan masyarakat dan pembangunan daerah (Maharaksa *et al.*, 2025).

Pembangunan desa di Indonesia menjadi salah satu prioritas dalam kerangka pembangunan nasional untuk meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh lapisan masyarakat, bangsa dan negara, guna meraih tujuan nasional sebagaimana tercantum pada Alenia ke IV pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Peningkatan kesejahteraan penduduk menjadi kunci untuk mencapai kehidupan yang lebih baik di berbagai aspek, baik secara ekonomi, sosial maupun politik. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah pusat memberikan otonomi penuh kepada pemerintah desa sehingga memiliki hak dan kewajiban dalam menjalankan dan mengelola sendiri pemerintahannya, hal ini menciptakan kemandirian dan kreatifitas dalam meningkatkan kesejahteraan desa (Zakiati *et al.*, 2025).

Sebagai negara berkembang, Indonesia terus berupaya memperkuat desa melalui berbagai kebijakan strategis untuk hambatan dan tantangan yang ada, pemerintah pusat memberikan kewenangannya kepada pemerintah desa untuk mengelola perekonomiannya, salah satunya adalah dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai motor penggerak ekonomi lokal. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa hadir sebagai landasan hukum yang mengatur aspek-aspek pendirian, pengelolaan, pengembangan, dan pembubaran BUMDes secara komprehensif dan terintegrasi dengan sistem pemerintahan nasional.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa atau disebut dengan 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. Usaha BUMDes adalah kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola secara mandiri oleh BUMDes. Peran BUMDes semakin penting sebagai konsolidator produk atau jasa masyarakat, produsen berbagai kebutuhan masyarakat, inkubator usaha masyarakat, penyedia layanan publik, dan berbagai fungsi lainnya (Wardani *et al.*, 2022).

Dalam lintasan pembangunan desa di Indonesia, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah dijadikan instrumen strategis untuk memanfaatkan potensi lokal dan menggerakkan perekonomian desa secara mandiri. Pemerintah mengarpakan kehadiran BUMDes dapat menjadi pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*). Selain itu, BUMDes juga berperan sebagai lembaga sosial yang berpihak pada kepentingan masyarakat melalui konstribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal pasar. Dengan demikian, BUMDes hadir untuk megelola potensi ekonomi desa, meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat lokal setempat (Kristina dan Riswanda, 2025).

Sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 telah menegaskan kedudukan BUMDes sebagai badan hukum yang didirikan oleh desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Dengan status sebagai badan hukum, lembaga ini diharapkan dapat menjadi lokomotif pembangunan ekonomi desa, mengingat usahanya adalah menjalankan usaha ekonomi dan pelayanan umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, kehadiran BUMDes diharapkan tidak hanya sekadar lembaga simbolik, melainkan benar-benar menjadi eksekutor ekonomi desa yang produktif (Devi, 2021).

Dalam pembangunan, partisipasi masyarakat merupakan salah satu elemen proses pembangunan desa sehingga partisipasi masyarakat dalam pembangunan perlu dibangkitkan terlebih dahulu oleh beberapa pihak di antaranya pemerintah desa sehingga adanya keterlibatan pemerintah desa besar kemungkinan masyarakat akan merasa diberikan peluang atau kesempatan untuk ikut serta dalam pembangunan. Pemerintah Desa bekerja sama dengan masyarakat dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pengelolaan yang melibatkan masyarakat secara langsung diharapkan dapat meningkatkan perekonomian di perdesaan melalui pemberdayaan masyarakat (Salihin, 2021).

Desa Karang Dima, Kecamatan Labuhan Badas, Kabupaten Sumbawa menjadi salah satu contoh desa yang berupaya memanfaatkan kebijakan PP Nomor 11 Tahun 2021 Tentang BUMDes untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Dengan sumber daya alam yang melimpah, terutama di sektor pertanian dan perternakan, Desa Karang Dima memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Sebagaimana yang sudah dijelaskan oleh data Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa (DPMPD) Kabupaten Sumbawa, bahwa Desa Karang Dima Kecamatan Labuhan Badas memiliki Indeks Desa Membangun (IDM) yang tinggi dan tergolong sebagai desa mandiri. Namun, tingkat kemiskinan yang cukup tinggi menjadi tantangan utama dalam mendorong pembangunan desa yang inklusif.

BUMDes Benta Makmur di Desa Karang Dima didirikan sebagai salah satu solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. BUMDes Benta Makmur di Desa Karang Dima, Kecamatan Labuhan Badas, Kabupaten Sumbawa menjadi objek kajian karena menunjukkan kinerja relatif optimal dengan tingkat keuntungan dan manfaat masyarakat sebesar 78, tertinggi di antara tujuh desa di Kecamatan Labuhan Badas. Meskipun demikian, tantangan dalam implementasi kebijakan tetap muncul, baik dari aspek sumber daya manusia, komunikasi kebijakan, maupun dukungan masyarakat. Hal ini dibuktikan dari ketidakmampuan pengelola BUMDes dalam membuat laporan keuangan serta pelaporan pelaksanaan program yang dilakukan setiap tiga bulan. Selain itu, kurangnya komunikasi kebijakan menjadikan kontribusi, ide, serta gagasan dari para pengurus BUMDes dalam mengembangkan unit usaha masing-masing menjadi sangat minim. Tantangan lainnya juga hadir dari minimnya dukungan masyarakat yang menyebabkan rendahnya partisipasi, kurangnya rasa memiliki, dan akhirnya menghambat keberlanjutan BUMDes itu sendiri. Hal tersebut mengakibatkan banyak program yang telah direncanakan oleh BUMDes Benta Makmur di Desa Karang Dima tidak terlaksana dengan baik.

Oleh karena itu, perlu adanya penelitian lanjutan untuk mengetahui bagaimana implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 Tentang BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Karang Dima, Kecamatan Labuhan Badas, Kabupaten Sumbawa serta mengetahui faktor pendukung dari implementasi kebijakan tersebut. Penelitian terdahulu seperti Aja *et al.* (2025) mengkaji implementasi kebijakan

BUMDes di Desa Pujon Kidul Kabupaten Malang dan menemukan bahwa efektivitas BUMDes sangat bergantung pada kapasitas SDM dan dukungan pemerintah desa. Ariyan *et al.* (2025) juga menunjukkan bahwa strategi pengembangan BUMDes di daerah wisata memerlukan adaptasi kebijakan yang kontekstual. Namun, kajian spesifik tentang implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 Tentang BUMDes di wilayah Sumbawa masih sangat terbatas, sehingga penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah yang signifikan.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengkaji implementasi PP No. 11 Tahun 2021 di Desa Karang Dima melalui empat variabel Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi; dan (2) mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan tersebut menggunakan teori Bambang Sunggono. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan akademik mengenai implementasi kebijakan sekaligus memberikan kontribusi praktis sebagai masukan bagi pemerintah dalam memperbaiki kinerja dan memperkuat sinergi antara pemerintah desa, daerah, dan pusat sehingga implementasi kebijakan dapat berjalan lebih efektif di masa mendatang.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2021), penelitian deskriptif kualitatif adalah sebuah metode penelitian yang menggambarkan dan mendeskripsikan fenomena atau kejadian apa adanya tanpa memanipulasi variabel, menggunakan data non-numerik seperti wawancara dan observasi untuk memahami kenyataan sosial secara mendalam. Tujuannya adalah memberikan gambaran utuh dan rinci mengenai karakteristik, kualitas, serta keterkaitan dari suatu kejadian atau keadaan yang diamati.

Dalam konteks penelitian ini, penggunaan metode deskriptif kualitatif pada penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai bagaimana implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 Tentang BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Karang Dima, Kecamatan Labuhan Badas, Kabupaten Sumbawa serta mengetahui faktor pendukung dari implementasi kebijakan tersebut.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Lokasi penelitian adalah BUMDes Benta Makmur di Desa Karang Dima, Kecamatan Labuhan Badas, Kabupaten Sumbawa, Nusa Tenggara Barat. Penelitian dilaksanakan pada periode November-Desember 2025. Adapun subjek penelitian meliputi pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan BUMDes Benta Makmur di Desa Karang Dima, Kecamatan Labuhan Badas. Subjek penelitian meliputi Direktur BUMDes, Sekretaris Desa, Pendamping Desa, pengurus BPD, dan anggota masyarakat.

Pemilihan sekolah dan subjek penelitian ini sebagai objek penelitian didasarkan pada pertimbangan yang kuat bahwa Desa Karang Dima, Kecamatan Labuhan Badas, adalah salah satu desa yang memiliki sumber daya alam yang melimpah, terutama di sektor pertanian dan perternakan, sehingga sangat potensial untuk dikembangkan. Namun demikian, tingkat kemiskinan di Desa Karang Dima masih cukup tinggi sehingga diperlukan upaya konkrit untuk memperbaiki kinerja tersebut, salah satunya dengan memperbaiki kinerja BUMDes dan memperkuat sinergi antara pemerintah desa, daerah, dan pusat agar implementasi kebijakan dapat berjalan lebih efektif di masa mendatang.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Pertama, wawancara mendalam dengan narasumber terpilih meliputi Direktur BUMDes Benta Makmur, Sekretaris Desa Karang Dima, Pendamping Desa, pengurus BPD, dan anggota masyarakat. Kedua, observasi yang dilakukan secara langsung terhadap kegiatan operasional BUMDes. Ketiga, dokumentasi dilaksanakan dengan mengumpulkan arsip BUMDes berupa laporan keuangan, peraturan desa, SK pengurus, dan foto dokumentasi kegiatan.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (2019) yang meliputi tiga tahap, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang diperoleh dari lapangan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi, tabel, dan bagan untuk memudahkan pemahaman. Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh selama penelitian dengan mengacu pada teori kepemimpinan transformasional.

Kerangka analisis implementasi kebijakan dalam penelitian ini mengacu pada teori George C. Edward III (dalam Subarsono, 2015) yang mencakup empat variabel: komunikasi (*communication*), sumber daya (*resources*), disposisi (*disposition*), dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*). Faktor penghambat dianalisis menggunakan teori Bambang Sunggono (2011) yang meliputi isi kebijakan, informasi, dukungan, dan pembagian potensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyajian Hasil Penelitian

Implementasi PP No. 11 Tahun 2021 di Desa Karang Dima

1. Komunikasi

Komunikasi dan koordinasi antar pelaksana kebijakan menjadi aspek penting dalam implementasi kebijakan. Komunikasi disini berfungsi untuk mengetahui keakuratan informasi dan proses komunikasi yang terjadi. Keberhasilan komunikasi sangat bergantung pada kemampuan untuk menyampaikan pesan atau suatu peraturan dengan jelas dan efektif serta kemampuan untuk mendengarkan dan memahami pesan yang diterima. Oleh karena itu, sub dimensi yang digunakan untuk mengukur dimensi ini adalah proses komunikasi, kejelasan aliran informasi, dan koordinasi yang dilakukan antar organisasi. Penelitian Alfirdausi *et al.* (2019) membuktikan bahwa komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan BUMDes Tirta mandiri di Desa Ponggok.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan BUMDes di Desa Karang Dima dilaksanakan melalui musyawarah desa dan dusun, serta dengan pemanfaatan website desa. Pemerintah desa Karang Dima menggunakan bahasa yang familiar dan interaktif dalam menyampaikan informasi kepada para pelaksana, sehingga substansi kebijakan lebih mudah dipahami. Direktur BUMDes Benta Makmur menyatakan bahwa penetapan kebijakan telah dilakukan sesuai dengan AD/ART, Perdes, dan PP No. 11 Tahun 2021, dengan mekanisme musyawarah desa yang menghasilkan berita acara pembentukan, perdes BUMDes Nomor 12 Tahun 2021, dan rencana kerja tahunan. Evaluasi dilakukan secara rutin setiap enam bulan melalui Laporan Pertanggungjawaban (LPJ).

Namun, kejelasan aliran informasi mengenai BUMDes Lestari kepada masyarakat masih belum berjalan secara optimal. Meskipun pemerintah desa dan pengurus BUMDes telah melakukan sosialisasi, pendekatan personal, dan interaksi langsung kepada masyarakat, akan tetapi upaya tersebut belum merata dan belum menjangkau seluruh masyarakat. Keterbukaan informasi yang diupayakan oleh pengurus BUMDes hanya dirasakan oleh sebagian masyarakat, sehingga mengakibatkan rendahnya partisipasi masyarakat dan kurangnya rasa memiliki terhadap BUMDes. Oleh karena itu, intensitas komunikasi dengan masyarakat luas masih perlu ditingkatkan agar pemahaman merata di seluruh lapisan masyarakat.

Di sisi lain, koordinasi antar pihak terkait sudah berjalan melalui pertemuan rutin dan pelatihan dari DPMPD, meski pelatihan belum secara khusus difokuskan pada kebutuhan BUMDes. Koordinasi juga belum berkelanjutan dan masih menghadapi kendala teknis, seperti seringnya pergantian pengurus serta hambatan eksternal seperti keterlambatan pembayaran pelanggan. Untuk itu, pemerintah desa dan pengurus BUMDes perlu memperbaiki cara penyampaian informasi agar lebih merata dan mudah dipahami masyarakat dengan membuat jadwal rapat koordinasi rutin yang tidak hanya dilakukan setiap tiga bulan, tetapi juga rapat teknis bulanan untuk memantau perkembangan unit usaha BUMDes.

2. Sumber Daya

Sumber daya menjadi elemen krusial dalam implementasi kebijakan karena keberhasilan suatu program sangat bergantung pada ketersediaan dan pemanfaatan sumber dayanya, seperti sumber daya manusia, dan sumber daya finansial atau keuangan. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang terlibat dalam menjalankan dan mengimplementasikan kebijakan tersebut. SDM ini bisa mencakup pegawai pemerintah, tenaga kerja, atau pihak lain yang memiliki tanggung jawab dalam menerapkan kebijakan. Sumber daya manusia merujuk pada potensi dan kapasitas yang dimiliki oleh setiap individu untuk berkontribusi, baik dalam pekerjaan, pendidikan, maupun kegiatan lain yang mendukung kemajuan suatu organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa sumber daya manusia pengelola BUMDes Benta Makmur terdiri dari tiga orang berlatar belakang pendidikan S1 yang direkrut melalui musyawarah desa dengan kriteria: berdomisili minimal dua tahun, pendidikan minimal SMA, dan memiliki jiwa sosial tinggi. Penguatan SDM dalam pengelolaan BUMDes juga sudah dilakukan oleh pemerintah daerah melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa (DPMPD) Kabupaten Sumbawa dengan cara melakukan pengawasan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pengelola BUMDes dalam prinsip tata kelola yang baik, serta mampu mengembangkan BUMDes melalui inovasi yang diperoleh dari pelatihan. Namun, pelatihan yang diselenggarakan belum merata dan tidak menjangkau semua pengelola, sehingga mengakibatkan kegiatan tersebut belum mampu memberikan dampak signifikan dalam peningkatan kompetensi dan kinerja pengelola BUMDes secara menyeluruh.

Sementara sumber daya finansial atau keuangan adalah dana atau sumber daya keuangan digunakan untuk mendukung kebijakan atau program yang dijalankan oleh pemerintah atau organisasi, dengan adanya dana yang memadai dapat memperlancar atau mempercepat suatu tujuan yang ingin dicapai. Finansial sangat penting dalam menjalankan suatu kebijakan, tanpa adanya finansial yang cukup maka akan menghambat suatu pelaksanaan kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa BUMDes Benta Makmur di Desa Karang Dima menghadapi keterbatasan anggaran. Selama periode 2021 hingga 2024, dana yang diterima hanya sebesar Rp.50.000.000 dan bersumber dari dana talangan kepala desa yang kemudian diganti melalui Dana Desa. Jumlah ini tergolong terbatas jika dibandingkan dengan alokasi sebelumnya pada tahun 2016-2018. Keterbatasan tersebut berdampak pada terbatasnya jenis unit usaha yang dapat dikembangkan, yang saat ini hanya mencakup program sederhana seperti usaha simpan pinjam, fotokopi, dan rental kapal. Namun demikian, penggunaan dana yang ada telah difokuskan pada sektor yang dekat dengan kebutuhan masyarakat, sehingga keberadaan BUMDes tetap memberikan manfaat langsung meskipun dalam skala terbatas.

3. Disposisi

Disposisi adalah sikap, kecenderungan, atau keadaan mental seseorang terhadap suatu hal, yang mempengaruhi cara mereka berpikir, merasakan, dan bertindak. Dalam konteks implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 di Desa Panimbangjaya, disposisi mencakup komitmen pemerintah desa dan pengelola BUMDes, pemahaman terhadap manfaat kebijakan, serta dukungan lembaga terkait. Menurut penelitian Jisman & Purnawan (2021), disposisi meliputi komitmen, kejujuran, dan sikap demokratis. Pelaksana yang memiliki komitmen tinggi dapat mengatasi hambatan struktural.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa para pelaksana menunjukkan sikap positif dan dukungan terhadap kebijakan. Kesadaran bahwa PP No. 11/2021 memperkuat legalitas dan profesionalisme BUMDes mendorong komitmen pengurus untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh. Budaya organisasi yang kekeluargaan menciptakan koordinasi yang solid antar pengurus, meskipun mereka bekerja secara paruh waktu. Legalitas melalui Kementerian Hukum dan HAM dipandang sebagai langkah maju yang membedakan era sebelum dan sesudah berlakunya peraturan ini.

Dukungan lembaga terkait pada dasarnya positif, sebab kebijakan dinilai memberi arah yang lebih jelas. Akan tetapi, implementasi di lapangan masih terhambat oleh kurangnya pembinaan rutin dari pemerintah daerah dan kapasitas pengelola yang terbatas. Bahkan, pengurus BUMDes mengaku tidak mendapatkan dukungan penuh dari pihak luar sehingga pengembangan BUMDes berjalan lambat. Namun demikian, disposisi pelaksana di Desa Karang Dima masih perlu diperkuat melalui peningkatan komitmen, pendampingan berkelanjutan, dan penguatan peran lembaga pendukung agar kebijakan BUMDes dapat diimplementasikan secara optimal.

4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merujuk pada sistem organisasi yang memiliki aturan, prosedur, dan hierarki yang jelas, dimana setiap individu atau unit memiliki tugas dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik. Struktur ini dirancang untuk memastikan efisiensi, pengawasan, dan koordinasi yang baik dalam pelaksanaan tugas-tugas administratif atau operasional suatu organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa struktur organisasi BUMDes Benta Makmur Desa Karang Dima secara formal sudah dibentuk sesuai ketentuan PP Nomor 11 Tahun 2021, mencakup Kepala Desa sebagai penasehat, pelaksana operasional (Direktur, Sekretaris, Bendahara), dan pengawas dari BPD. Pembagian unit usaha berdasarkan jenis kegiatan mempermudah koordinasi dan pelaporan keuangan. Namun dalam praktiknya, susunan tersebut belum berjalan optimal. Permasalahan masih muncul, seperti SDM

yang belum siap, pelaporan keuangan yang belum maksimal, dan koordinasi yang lemah, sehingga struktur belum berfungsi secara ideal. Selain itu, pengelola yang bekerja paruh waktu menyebabkan rangkap tugas yang berpotensi menurunkan efektivitas, sehingga diperlukan standar tupoksi tertulis sebagai pedoman kerja.

Faktor Penghambat Implementasi

Meskipun pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan dapat menjadi motor penggerak ekonomi lokal, namun dalam pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala dan hambatan, diantaranya adalah:

1. Isi Kebijakan

Substansi PP No. 11/2021 masih bersifat umum dan kurang terperinci mengenai skala prioritas program dan jenis usaha yang sesuai dengan potensi lokal masing-masing desa. Terdapat inkonsistensi antara peraturan pusat dan daerah, khususnya dalam pengelolaan Dana Desa. Kebijakan belum mengatur secara detail mekanisme pemisahan aset desa dari modal BUMDes, serta tidak menetapkan standar minimal sumber daya yang harus disediakan.

2. Informasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengelola BUMDes menghadapi keterbatasan informasi teknis, terutama absennya panduan tertulis mengenai tugas pokok dan fungsi. Sosialisasi kebijakan hanya dilakukan di awal tanpa keberlanjutan, sehingga perubahan aturan dari tingkat kabupaten sering diketahui terlambat. Penyampaian informasi yang kurang konsisten menimbulkan miskomunikasi dan perbedaan pemahaman antar pelaksana. Kondisi ini menyebabkan BUMDes tidak diketahui atau dikenali oleh masyarakat sekitar hal ini mengakibatkan masyarakat kurang ikut berpartisipasi dan kurang memahami manfaat keberadaan BUMDes.

3. Dukungan

Dukungan masyarakat masih lemah, tercermin dari tingginya tingkat kemacetan pengembalian dana simpan pinjam akibat kesalahpahaman bahwa dana BUMDes merupakan dana hibah. Partisipasi masyarakat dalam musyawarah desa rendah, sehingga pemahaman terhadap hak dan kewajiban dalam program BUMDes pun terbatas. Dukungan kelembagaan dari BPD juga belum efektif tanpa partisipasi aktif masyarakat.

4. Pembagian Potensi

Pengelola bekerja paruh waktu menyebabkan rangkap tugas dan kurangnya fokus. Ketidakesuaian antara potensi pengelola dengan tuntutan teknis pengelolaan usaha, khususnya analisis kelayakan usaha, strategi pemasaran, dan manajemen bisnis menjadi kendala utama. Keterbatasan SDM berlatar belakang manajemen usaha profesional juga menyulitkan proses rekrutmen yang ideal.

KESIMPULAN

Implementasi PP No. 11 Tahun 2021 di Desa Karang Dima melalui BUMDes Benta Makmur telah berjalan dengan dukungan komunikasi partisipatif melalui musyawarah desa, peningkatan alokasi dana yang signifikan dari Rp6 juta (2014) menjadi Rp300 juta (2025), rekrutmen SDM yang terstruktur berbasis AD/ART, serta penguatan struktur organisasi BUMDes yang mencakup tiga unit usaha produktif.

Hambatan implementasi meliputi: (1) isi kebijakan yang masih umum dan kurang rinci; (2) keterbatasan informasi teknis dan sosialisasi tidak berkelanjutan; (3) lemahnya dukungan masyarakat akibat kesalahpahaman tentang konsep dana BUMDes; dan (4) ketidakesuaian pembagian tugas dengan kapasitas SDM pengelola paruh waktu.

Penelitian ini merekomendasikan: pengembangan kompetensi SDM melalui program pelatihan berkelanjutan; pembuatan pedoman standar tupoksi tertulis untuk seluruh level pegawai BUMDes; penguatan sosialisasi dan pendampingan teknis yang berkelanjutan; serta peningkatan partisipasi aktif dan pengetahuan masyarakat tentang pengelolaan BUMDes agar kebijakan dapat terlaksana secara optimal dan berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aja, S., Lestari, A. W., & Rohman, A. (2025). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Pujon Kidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. *Indonesian Social Science Review*, 3(1), 24-32.
- Alfirdausi, A. A., & Riyanto, G. (2019). The Role of Village Owned Enterprises (BUMDes) on Efforts to Increase The Role Of Village Owned Enterprises (BUMDes) On Efforts To Increase Original Village Income (PADes) And Village Community Welfare (Case Study On Tirta Mandiri BUMDes In Ponggok Village. *Journal of Applied Economics in Developing Countries*, 4(2), 64-71.
- Arian, S., Andriansyah, A., Puteh, M., Lengkey, D. P., & Nurdin, A. (2025). Strategi Pengembangan BUMDes di Daerah Wisata: Studi Kasus BUMDes Sembalun Bumbung. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(5), 3547-3554.
- Devi, O. D. (2021). Keberadaan Bumdes Sebagai Institusionalisasi Struktur Ekonomi Desa (Studi di Desa Grenden, Puger Kabupaten Jember). *Jurnal Dinamika ekonomi dan Bisnis*, 18(1), 51-62.
- Fauziyah, W. E., & Arif, L. (2021). Model Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn dalam Tinjauan Pembangunan Jalan Lingkar Selatan di Kabupaten Tuban. *Journal Publicuho*, 4(2), 672-691.
- Jisman, & Purnawan, D. (2021). Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Pangan Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Administrator*, 3(1), 13-18.
- Kristina, I, & Riswanda. (2025). Implementasi PP No 11 Tahun 2021 Tentang BUMDes Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Panimbangjaya Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*, 9(3), 39-53.
- Kurniati, P. S., Gislawati, R. T., Safitri, F. N., & Lutpi, A. J. (2023). Implementasi Kebijakan E-Government Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik Di Kota Bandung. *Moderat : Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 9(4), 875-886.
- Maharaksa, M. S., Triharjono, H. D., Fadilah, F. N., Solihat, S. A. K., Firda, S. M., Hidayat, Z. A. (2025). Implementasi Kebijakan Publik: Pengertian, Model-model dan Penerapannya Dalam Contoh Studi Kasus. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 69-73.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moleong, L.J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Cet. 40)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Muslim, M., Lastriani, L., & Wijaya, D. (2023). Peran Dan Fungsi BUMDes Dalam Rangka Meningkatkan Pertumbuhan Perekonomian Masyarakat Di Desa Kerato Kecamatan Unter Iwes. *Jurnal Kapita Selekta Administrasi Publik*, 4(1), 271-277.
- Nirmala, I., & Purwanti, U. (2021). Implementasi Kebijakan Izin Mendirikan Bangunan Gedung Di Kota Palembang, Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 11(1), 73-77.
- Nugroho, R. (2003). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pramono, J. (2020). *Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Surakarta: UNISRI Press.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Desa Karang Dima Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Pendirian dan Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Karang Dima.
- Salihin, A. (2021). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Pejanggik. *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 7(1), 96-104.
- Subarsono. (2015). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunggono, B. (2011). *Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wardani, A. N. K., 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.
- Yarni, M., Bafadhal, F., & Arfa, N. (2021). Penyuluhan Hukum Tentang Urgensi Peraturan Desa Dalam Pelaksanaan Pemerintahan Desa. *Jurnal Karya Abdi*, 5(3), 1-8.
- Zakiati, E., Gunade, D. T., & Arpandi (2025). Implementasi Peraturan Pemerintah No. 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.