



## Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Bersama Di Kecamatan Nanga Mahap Kabupaten Sekadau

Julius Ari Sanjaya<sup>1)</sup>; Sri Haryaningsih<sup>2)</sup>; Ira Patriani<sup>3)</sup>

<sup>1, 2, 3)</sup> *Master of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Tanjungpura University*

Email: <sup>1)</sup> [juliusarisanjayauntan@gmail.com](mailto:juliusarisanjayauntan@gmail.com); <sup>2)</sup> [sri.haryaningsih@fisip.untan.ac.id](mailto:sri.haryaningsih@fisip.untan.ac.id); <sup>3)</sup>

[ira.patriani@fisip.untan.ac.id](mailto:ira.patriani@fisip.untan.ac.id)

### ARTICLE HISTORY

Received [10 Oktober 2025]  
Revised [18 Desember 2025]  
Accepted [22 Desember 2025]

### KEYWORDS

Implementation, Policy,  
BUMDESMA.

*This is an open access article  
under the CC-BY-SA license*



### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis implementasi kebijakan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA) Di Kecamatan Nanga Mahap Kabupaten Sekadau. Metode penelitian yang digunakan deskriptif kualitatif. Teori Implementasi kebijakan mengacu pada teori Merille S. Grindle yang menguraikan dua indikator implementasi kebijakan yaitu: Isi Kebijakan dan Lingkungan Kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Isi Kebijakan yang mencakup Kepentingan kelompok sasaran, Tipe manfaat, Derajat perubahan yang diinginkan, Letak pengambilan keputusan, Pelaksana program dan Sumber daya yang dilibatkan. belum berjalan secara maksimal. Lingkungan Kebijakan yang mencakup; Kepatuhan dan daya tanggap masyarakat dalam pengembalian pinjaman masih rendah.

### ABSTRACT

*This study aims to describe and analyze the policy implementation of the Joint Village-Owned Enterprise (BUMDESMA) in Nanga Mahap District, Sekadau Regency. The research employs a descriptive qualitative method. The policy implementation theory is based on Merille S. Grindle's theory, which delineates two primary indicators: Content Of Policy and Context Of Policy. The research findings indicate that the Content Of Policy which includes target group interests, type of benefits, the desired degree of change, the locus of decision-making, program implementers, and the resources involved has not been optimally implemented. Furthermore, regarding the Context Of Policy, the study found that community compliance and responsiveness in loan repayment remain low.*

## PENDAHULUAN

Dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pembentukan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa Bersama diharapkan dapat memberikan kerangka hukum yang kuat dan jelas dalam upaya memperkuat kemandirian ekonomi desa. Regulasi ini tidak hanya mengatur tata kelola BUMDes dan BUMDESMA secara teknis, tetapi juga menjadi dasar hukum bagi pemerintah desa untuk mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan ekonomi berbasis potensi lokal.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 menetapkan bahwa BUMDes dan BUMDESMA harus dikelola secara profesional dan akuntabel guna mewujudkan manfaat ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat desa. Di sisi lain, Permendesa Nomor 15 Tahun 2021 mengatur mekanisme pembentukan, pengelolaan, hingga pembubaran BUMDESMA agar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik wilayah setempat. Diharapkan dengan adanya regulasi ini, kolaborasi antar-desa melalui BUMDESMA dapat meningkatkan skala ekonomi, memperluas akses pasar, dan menciptakan peluang usaha yang lebih besar bagi masyarakat desa.

BUMDESMA merupakan suatu lembaga usaha yang didirikan oleh pemerintah desa bersama dengan masyarakat desa. Seperti halnya lembaga usaha lainnya, BUMDESMA memiliki struktur organisasi yang akan mengurus dan mengatur pengelolaan BUMDESMA tersebut. Pendirian BUMDESMA tidak terlepas dari peran partisipasi masyarakat, pengurus dan anggota BUMDESMA merupakan warga masyarakat setempat, sehingga manfaat pendirian BUMDESMA dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat desa. Peran serta masyarakat yang tergabung dalam anggota BUMDESMA diharapkan mampu memberikan dampak positif terhadap keberhasilan pengelolaan BUMDESMA.

Di Kabupaten Sekadau, implementasi kebijakan BUMDESMA telah berjalan di beberapa desa. Namun, masih terdapat kesenjangan antara kebijakan yang dirumuskan dengan pelaksanaan di lapangan. Tantangan seperti keterbatasan sumber daya manusia, kurang optimalnya koordinasi antar pemangku kepentingan (BUMDESMA dengan Pemerintah), rendahnya partisipasi masyarakat, dan aksesibilitas terhadap modal usaha menjadi isu krusial yang perlu ditangani. Pengelolaan BUMDESMA yang ada di Kabupaten Sekadau pada tahun 2023 telah terbentuk sebanyak 4

BUMDESMA, salah satunya di Kecamatan Nanga Mahap Kabupaten Sekadau yang pada saat ini sudah berperingkat Berkembang.

Dalam upaya mendorong kemandirian ekonomi desa melalui Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA) di Kecamatan Nanga Mahap terdapat fenomena krusial yang mengemuka yaitu yang *Pertama*, ketidakjelasan sistem pengelolaan pinjaman yang menjadi tulang punggung kegiatan usaha lembaga ini. Ketidakjelasan ini bukan sekedar masalah administratif, melainkan telah menjadi penghambat serius bagi keberlanjutan dan efektivitas program dana bergulir masyarakat, yang merupakan salah satu bentuk usaha utama BUMDESMA tersebut. Inti dari permasalahan ini terletak pada ketiadaan aturan yang tegas dan mengikat terkait penanganan penerima manfaat yang gagal mengembalikan pinjaman, menciptakan celah yang dimanfaatkan oleh sejumlah anggota masyarakat.

*Kedua*, Kurangnya kepedulian masyarakat terhadap kewajiban pengembalian pinjaman merupakan salah satu bentuk fenomena krusial yang menjadi sorotan tajam dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA) Mahap Prima Bersama LKD di Kecamatan Nanga Mahap. Permasalahan ini bukan sekedar isu teknis, melainkan merupakan refleksi dari budaya pembayaran yang lemah dan kurangnya pemahaman yang mendalam akan prinsip dasar keuangan bergulir. Dalam mekanisme dana bergulir, dana yang dipinjamkan mutlak harus kembali agar dapat dimanfaatkan kembali oleh kelompok lain atau untuk pengembangan unit usaha BUMDESMA itu sendiri. Namun, data pra-survei yang menunjukkan tingginya jumlah kelompok penerima dana bergulir yang macet, menjadi bukti nyata akan fenomena kurangnya kepedulian ini di lapangan. Angka ini menjadi indikasi kuat bahwa banyak anggota masyarakat yang meminjam dana tidak memenuhi kewajibannya secara tepat waktu, atau bahkan abai untuk mengembalikannya sama sekali.

*Ketiga*, Keterbatasan modal merupakan isu krusial yang perlu digarisbawahi. Meskipun desa-desa telah menyertakan modal masing-masing sebesar Rp 5.000.000 sesuai keputusan Musyawarah Antar Desa (MAD), jumlah ini mungkin belum memadai untuk mendukung diversifikasi usaha ke sektor riil yang membutuhkan investasi awal yang lebih besar. Dana bergulir masyarakat yang bersumber dari Pemerintah Pusat dan Daerah melalui PNPM-MPd memang ada, namun seperti yang disinggung pada fenomena sebelumnya, permasalahan pinjaman macet yang tinggi telah menghambat perputaran dana tersebut, secara tidak langsung mengurangi modal yang tersedia untuk pengembangan unit usaha baru. Tantangan seperti aksesibilitas terhadap modal usaha menjadi isu krusial yang perlu ditangani dalam implementasi kebijakan BUMDESMA di Kabupaten Sekadau secara umum. Tanpa modal yang cukup, BUMDESMA sulit untuk berinvestasi dalam sarana dan prasarana yang diperlukan untuk pengembangan produk lokal atau ekspansi bisnis.

*Keempat*, terbatasnya inovasi dalam mengembangkan produk lokal. Meskipun wilayah ini secara demografis diberkahi dengan tanah yang subur dan memiliki potensi unggulan yang signifikan di bidang pertanian, BUMDESMA Mahap Prima Bersama LKD belum mampu memanfaatkan peluang ini secara maksimal untuk menciptakan unit usaha baru yang inovatif dan bernilai tambah. Keterbatasan ini menunjukkan bahwa BUMDESMA belum sepenuhnya menjalankan perannya sebagai lokomotif pembangunan ekonomi lokal yang seharusnya didasarkan pada kebutuhan dan potensi desa.

*Kelima*, Keterbatasan pendidikan juga secara langsung memengaruhi kapasitas administratif BUMDESMA. Kapasitas administratif yang memadai sangatlah vital dalam merancang dan mengimplementasikan kegiatan usaha secara efektif, serta dalam mengelola sumber daya manusia, modal, dan keuangan yang ada dengan prinsip profesionalisme dan akuntabilitas. Pengurus dengan pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik (*good governance*), standar akuntansi, pelaporan keuangan yang transparan, dan manajemen risiko yang prudent. Tanpa pemahaman yang memadai di bidang-bidang ini, BUMDESMA akan kesulitan mengatasi tantangan yang dihadapi, seperti tingginya jumlah pinjaman yang macet dan ketidakpastian dalam pendistribusian hasil pertanian yang menjadi salah satu potensi unggulan di daerah ini.

*Keenam*, belum adanya upaya konkret dari pemerintah untuk melakukan pelatihan bagi pengurus BUMDESMA. Kondisi ini sangat ironis mengingat posisi strategis BUMDESMA sebagai instrumen utama dalam pembangunan ekonomi desa dan pencapaian kemandirian masyarakat. Padahal, keberadaan BUMDESMA, yang didukung oleh regulasi seperti Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2021, diharapkan dapat memberikan kerangka hukum yang kuat dan jelas dalam upaya memperkuat kemandirian ekonomi desa. Regulasi ini juga menjadi dasar hukum bagi pemerintah desa untuk mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan ekonomi berbasis potensi lokal. Namun, tanpa dukungan pelatihan yang memadai dan terstruktur, kapasitas pengurus



BUMDESMA tidak akan berkembang secara optimal, dan tujuan-tujuan mulia yang diemban oleh lembaga ini akan sulit tercapai di lapangan.

## LANDASAN TEORI

Sebelum dibahas lebih jauh mengenai konsep kebijakan publik, perlu mengkaji terlebih dahulu mengenai konsep kebijakan atau dalam bahasa Inggris sering kita dengar dengan istilah *policy*. Carl J Federick (dalam Agustino, 2008:7) mendefinisikan kebijakan sebagai “serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu”. Pendapat ini juga menunjukkan bahwa ide kebijakan melibatkan perilaku yang memiliki maksud dan tujuan merupakan bagian penting dari definisi kebijakan, karena bagaimanapun kebijakan harus menunjukkan apa yang sesungguhnya dikerjakan daripada apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan pada suatu masalah.

Untuk memahami suatu kebijakan menurut Tachjan (2016:19) yaitu ada dua cara:

- 1) Pemahaman suatu *policy* melalui substansinya yakni rumusan-rumusan redaksi suatu kebijakan yang berisi tujuan-tujuan /goals yang hendak dicapai.
- 2) Memahami suatu *policy* dari proses pelaksanaannya yang membeberkan kepada kita hasil maupun dampak dari kebijakan tersebut, baik hasil yang bersifat sementara maupun yang final.

Menurut Subarsono (2015:113) bahwa kebijakan secara umum dibedakan menjadi 3 (tiga) tingkatan, yaitu:

- 1) Kebijakan umum, yaitu kebijakan yang menjadi pedoman atau petunjuk pelaksanaan baik yang bersifat positif ataupun yang bersifat negatif yang meliputi keseluruhan wilayah atau instansi yang bersangkutan
- 2) Kebijakan pelaksanaan adalah kebijakan yang menjabarkan kebijakan umum. Untuk tingkat pusat, peraturan pemerintah tentang pelaksanaan suatu undang-undang
- 3) Kebijakan teknis, yaitu kebijakan operasional yang berada dibawah kebijakan pelaksanaan.

Pressman dan Widavsky (Winarno, 2012:17) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “hipotesis yang mengandung kondisi-kondisi awal dan akibat-akibat yang bisa diramalkan”. Kebijakan publik itu harus dibedakan dengan bentuk-bentuk kebijakan yang lain misalnya kebijakan swasta. Hal ini dipengaruhi oleh keterlibatan faktor-faktor bukan pemerintah. Thomas R Dye (dalam Islamy 2009:19) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau untuk tidak dilakukan”. Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik adalah mengenai perwujudan “tindakan” dan bukan merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat publik semata. Disamping itu pilihan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu juga merupakan kebijakan publik karena mempunyai pengaruh (dampak yang sama dengan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu).

Berkaitan dengan implementasi kebijakan publik, Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino, 2008:195) menjelaskan bahwa Implementasi Kebijakan adalah “tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu / pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan”. Esensi utama dari implementasi kebijakan adalah memahami apa yang seharusnya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Pemahaman tersebut mencakup usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Menurut Jones (1991:296) bahwa proses implementasi suatu kebijakan ditentukan tiga kegiatan sebagai pilarnya, yaitu:

- 1) Pengorganisasian, yaitu menyangkut pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit dan metode untuk menjadikan program
- 2) Interpretasi, yaitu menafsirkan agar program menjadi rencana dan pengarahan yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan
- 3) Aplikasi/penerapan, yaitu ketentuan rutin dari pelayanan, pembayaran atau lainnya yang disesuaikan dengan tujuan program.

Merilee S. Grindle (1980:7) menyatakan bahwa implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun rapi, serta dana telah disiapkan dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran. Model implementasi kebijakan Grindle

dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*).

### Isi Kebijakan (*Content of Policy*)

- 1) Kepentingan kelompok sasaran (*interest of the target groups*)  
Indikator dalam model implementasi kebijakan Grindle ini berpendapat bahwa suatu kebijakan dalam prosesnya akan melibatkan banyak kepentingan dan sejauh mana kepentingan tersebut memiliki pengaruh terhadap implementasinya, hal ini berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan. Indikator ini berpendapat bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan, dan sejauh mana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya, hal inilah yang ingin diketahui lebih lanjut.
- 2) Tipe manfaat yang dihasilkan (*type of benefits*)  
Dalam isi kebijakan (*content of policy*) telah dijelaskan, yaitu untuk menunjukkan bahwa dalam kebijakan harus terdapat beberapa tipe manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pelaksanaan kebijakan yang hendak dilaksanakan. Manfaat dari sebuah kebijakan harus mampu diinterpretasikan, kemudian dikomunikasikan kepada para pelaksana sebagai ujung tombak implementasi kebijakan di lapangan dan kendala pada masyarakat sebagai target sasaran dari sebuah kebijakan. Hal ini dimaksudkan agar sasaran dan pelaksana kebijakan dapat mengetahui manfaat apa yang akan mereka dapat dari sebuah kebijakan yang telah dirumuskan. Hal tersebut juga akan mempengaruhi penilaian masyarakat terhadap sebuah kebijakan.
- 3) Derajat perubahan yang diinginkan (*extent of change envision*)  
Target yang akan dicapai merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah kebijakan. Dalam *content of policy* yang akan dijelaskan pada poin ini adalah berapa besar perubahan yang akan dicapai dari suatu implementasi haruslah memiliki skala yang jelas. Hal ini mengharuskan adanya pemahaman mengenai target atau sasaran yang ingin dicapai. Tujuan tersebut harus dirumuskan secara jelas, dikuantifikasikan, spesifik, dipahami, dan disepakati oleh semua pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan.
- 4) Kedudukan pembuat kebijakan (*site of decision making*)  
Pengambilan keputusan memiliki peranan yang penting dalam suatu implementasi kebijakan. Pada bagian ini menjelaskan di mana posisi pengambil keputusan dari sebuah implementasi suatu kebijakan.
- 5) Pelaksana program (*program implementor*)  
Dalam menjalankan sebuah kebijakan haruslah didukung oleh pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel untuk keberhasilan sebuah kebijakan. Pelaksana kebijakan harus sudah tertulis dan terdata dengan baik. Jenis kebijakan yang akan dilaksanakan sangat tergantung oleh pelaksana kebijakan. Penetapan pelaksana implementasi kebijakan tidak hanya sekedar menetapkan mana yang akan dilaksanakan dan siapa yang akan melaksanakan, akan tetapi juga menetapkan kewenangan, tanggung jawab, tugas pokok, dan fungsi dari masing-masing pelaksana.
- 6) Sumber daya yang digunakan (*resources committed*)  
Agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan baik, maka harus didukung dengan sumber daya yang mendukung. Sumber daya yang diperlukan adalah sumber daya alam, sumber daya keuangan, dan sumber daya fisik atau peralatan. Sebuah kebijakan yang akan diimplementasikan sangat tergantung dengan anggaran yang dikeluarkan, setiap kebijakan menghabiskan anggaran yang berbeda-beda. Sumber daya keuangan dapat diperoleh dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melalui APBN, APBD, sektor swasta, swadana masyarakat, dan lain sebagainya. Kemudian untuk mengimplementasikan sebuah kebijakan perlu didukung dengan peralatan yang memadai. Tanpa adanya peralatan yang memadai, maka akan mengurangi efisiensi dan efektivitas dalam implementasi sebuah kebijakan.

### Konteks Implementasi (*Context of Implementation*)

- 1) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi dari aktor yang terlibat (*power, interest, and strategy of actor involved*)  
Dalam sebuah kebijakan juga perlu mempertimbangkan mengenai strategi, kepentingan, serta kekuasaan yang digunakan oleh para aktor yang terlibat dalam memperlancar jalannya pelaksanaan implementasi sebuah kebijakan. Hal ini dapat dilihat dari sejauh mana peluang untuk partisipasi terbuka bagi para aktor di luar badan-badan pelaksana yang mempengaruhi para pelaksana tujuan resmi. Apabila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang, maka kemungkinan besar program yang hendak diimplementasikan akan berjalan jauh dari apa yang sudah diharapkan.
- 2) Karakteristik institusi dan penguasa (*institution and regime characteristic*)



Pada implementasi kebijakan, lingkungan juga memiliki pengaruh dalam hasil dari sebuah kebijakan yang telah dijalankan. Meskipun sumber daya untuk melaksanakan kebijakan tersebut telah tersedia, namun kemungkinan kebijakan tersebut tidak akan terlaksana dengan baik dikarenakan adanya kelemahan pada struktur birokrasi. Kebijakan yang kompleks membutuhkan adanya kerja sama orang yang tidak sedikit. Ketika struktur birokrasi yang tidak kondusif pada kebijakan yang ada, maka hal tersebut akan menyebabkan sumber daya tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dan harus melakukan koordinasi dengan baik.

### 3) Kepatuhan dan daya tanggap dari pelaksana kebijakan (*responsiveness and compliance*)

Kepatuhan dan respon dari pelaksana memiliki pengaruh penting dalam proses implementasi kebijakan. Dalam poin ini akan dijelaskan mengenai seberapa penting dan sejauh mana kepatuhan serta respon dari pelaksana kebijakan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2012:11) bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui variabel penelitian yang mandiri, baik satu atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Subjek penelitian terdiri dari; Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) Kabupaten Sekadau, Camat Nanga Mahap, Ketua Badan Kerjasama Antar Desa (Kepala Desa Nanga Mahap), Pengurus BUMDESMA, Pengawas BUMDESMA dan Tokoh masyarakat. Teknik penentuan subjek penelitian ini menggunakan teknik bertujuan. Menurut Arikunto (2006:139), bahwa pengambilan sampel atau subjek penelitian dengan teknik ini berdasarkan pada adanya tujuan tertentu, dengan syarat-syarat, yaitu: berdasarkan atas ciri-ciri, sifat atau karakteristik tertentu.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik Observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Untuk analisis data dilakukan setelah data selesai dikumpulkan, data-data yang muncul dalam penelitian kualitatif berwujud kata-kata dan bukan rangkaian kata. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan Nasution dalam Sugiyono (2012:92), sebagai berikut:

- 1) Reduksi Data, yaitu suatu kegiatan proses penghalusan atau pemulihan data yang diperoleh di lapangan, proses tersebut untuk lebih menyederhanakan data yang diperoleh dengan memberi kode, mengklasifikasikan, memilah-milah bagian-bagian yang tidak relevan dengan fokus penelitian.
- 2) Penyajian Data, yaitu setelah kegiatan reduksi dilakukan, kemudian data tersebut disajikan menjadi kumpulan informasi yang telah disusun, sehingga dari informasi tersebut dapat ditarik kesimpulan sementara yang akan diuji lebih lanjut untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Pada umumnya penyajian data disajikan dalam bentuk narasi agar lebih mudah dimengerti semua pihak.
- 3) Melakukan verifikasi dan membuat kesimpulan. Verifikasi adalah mengedit kembali kebenaran data dan informasi yang ditulis sesuai dengan informasi yang diperoleh pada saat penelitian dilakukan. Kemudian merumuskan kesimpulan yang bersifat induktif, artinya merupakan pernyataan akhir yang menjawab tujuan penelitian berdasarkan hasil penelitian di lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Bersama Di Kecamatan Nanga Mahap Kabupaten Sekadau mengacu pada teori menurut Merille S. Grindle yang menguraikan dua indikator implementasi kebijakan yaitu: Isi Kebijakan (*Content Of Policy*) yang mencakup; (1) Kepentingan-Kepentingan yang mempengaruhi, (2) Tipe Manfaat yang didapat, (3) Derajat perubahan yang ingin dicapai, (4) Pengambilan keputusan, (5) Pelaksana program, (6) Sumber daya yang digunakan dan Lingkungan Kebijakan (*Context Of Policy*) yang mencakup; (1) Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat, (2) Karakteristik lembaga, (3) Tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana.

### Isi Kebijakan (*Content Of Policy*)

#### a. Kepentingan Kelompok Sasaran (*Masyarakat Peminjam yang ada Di Wilayah Kecamatan Nanga Mahap*)

Implementasi kebijakan BUMDESMA Mahap Prima Bersama LKD di Kecamatan Nanga Mahap telah memperhitungkan kepentingan kelompok sasaran, yaitu masyarakat desa dan pelaku usaha lokal

yang ada di wilayah Kecamatan Nanga Mahap. BUMDESMA berperan dalam memberikan pinjaman kepada kelompok masyarakat untuk memulai usaha. Namun, kendala utama adalah kurangnya pemahaman masyarakat terkait pengelolaan pinjaman yang mana pinjaman tersebut seharusnya sebagai modal awal bagi masyarakat yang akan membuka suatu usaha, namun dilapangan masih ada pinjaman yang dipergunakan sebagai dana konsumtif, dan pengembalian dana yang masih belum tepat waktu. Secara umum peran BUMDESMA sudah sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 yang menekankan bahwa BUMDes harus menjadi lembaga ekonomi yang berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi masyarakat desa.

Masyarakat sebagai kelompok sasaran yang menjadi bagian dari BUMDESMA Mahap Prima Bersama LKD di Kecamatan Nanga Mahap juga memiliki kepentingan untuk meningkatkan perekonomian keluarga melalui modal awal yang diberikan BUMDESMA. Perlu diketahui bahwa sistem pinjaman yang diberikan oleh BUMDESMA bersifat kelompok yang mana dalam 1 kelompok terdapat 10 orang peminjam dan proses dari awal pengajuan pinjaman sampai kepada pencairan dana memiliki proses yang cukup kompleks dengan tetap mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021.

Meskipun PP 11/2021 tidak merinci tahapan pengajuan pinjaman kelompok secara detail, umumnya proses ini akan melibatkan beberapa pihak dan melalui tahapan berikut, disesuaikan dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUM Desa Bersama. Pertama, masyarakat di Desa-desa di Wilayah Kecamatan Nanga Mahap yang akan mengajukan pinjaman membentuk kelompok serta mengidentifikasi kebutuhan pembiayaan untuk usaha atau kegiatan produktif mereka, setiap anggota kelompok yang dibentuk haruslah memiliki kesamaan tujuan atau jenis usaha. Kelompok ini idealnya sudah memiliki legalitas atau pengakuan di tingkat desa. Tahap selanjutnya setelah kelompok dibentuk, kelompok menyusun proposal pengajuan pinjaman serta melengkapi dokumen-dokumen pendukung untuk kemudian melakukan pengajuan ke BUMDESMA, langkah selanjutnya adalah petugas dari BUMDESMA melakukan verifikasi dokumen dan melakukan survey secara langsung ke lapangan.

#### **b. Tipe Manfaat Bagi Masyarakat Desa Melalui Program Pinjaman Usaha**

Kebijakan ini memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat desa melalui program pinjaman usaha. Masyarakat yang ingin memulai usaha dapat memperoleh modal dengan mudah. Namun, tantangan yang dihadapi adalah masih tingginya tingkat tunggakan pinjaman karena tidak adanya sistem jaminan yang diterapkan sesuai dengan regulasi yang ada.

Peraturan Menteri Desa Nomor 15 Tahun 2021 Pasal 14 menyatakan bahwa BUMDesma tidak diperkenankan melakukan pinjaman dengan jaminan atau kolateral, yang menjadi tantangan dalam memastikan kepatuhan masyarakat dalam pengembalian dana.

#### **c. Derajat Perubahan yang Diinginkan dengan adanya BUMDESMA**

Sebelum adanya BUMDESMA, masyarakat yang berada di Kecamatan Nanga Mahap apabila mengajukan pinjaman yaitu melalui CU, akan tetapi untuk proses pengajuan pinjaman kepada CU tentunya memiliki beberapa persyaratan salah satunya adalah harus menjadi anggota CU dan syarat lainnya adalah harus ada jaminan berupa SKT maupun Sertifikat Tanah, akan tetapi setelah adanya BUMDESMA dan dengan mengacu pada Peraturan Menteri Desa Nomor 15 Tahun 2021 Pasal 14 menyatakan bahwa BUMDesma tidak diperkenankan melakukan pinjaman dengan jaminan atau kolateral maka banyak masyarakat yang membentuk kelompok dan mengajukan pinjaman kepada BUMDESMA. Derajat perubahan yang diharapkan dari kebijakan ini adalah peningkatan ekonomi masyarakat desa serta peningkatan kapasitas pengelola BUMDESMA. Derajat perubahannya sebagai berikut:

##### **a). Peningkatan ekonomi masyarakat desa**

Perubahan fundamental yang diinginkan adalah transisi dari kondisi ekonomi yang rentan menjadi kondisi yang mandiri dan sejahtera.

##### **b). Peningkatan Kapasitas dan Profesionalisme Pengelola BUMDESMA**

Aspek krusial lain dari derajat perubahan yang diinginkan adalah transformasi kapasitas pengelolaan BUMDESMA menuju standar profesional dan akuntabel.

##### **c). Peran Regulasi dalam Mencapai Perubahan yang Diinginkan**

Regulasi menjadi pondasi utama untuk mencapai derajat perubahan yang diharapkan, PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa merupakan payung hukum utama yang memberikan legitimasi dan kerangka kerja bagi BUM Desa dan BUMDESMA. Regulasi ini menekankan pentingnya pengelolaan BUM Desa secara profesional, pengaturan modal, aset, pinjaman, unit usaha, hingga pertanggungjawaban dan pembagian hasil usaha. Dengan berpegang pada PP ini, BUMDESMA dapat memastikan operasionalnya sesuai koridor hukum dan memiliki dasar yang kuat untuk pengembangan



usaha; Permendes PDTT Nomor 15 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pembentukan Pengelolaan Kegiatan Dana Bergulir Masyarakat Eks Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan Menjadi Badan Usaha Milik Desa Bersama secara spesifik mengatur transformasi dan pengelolaan dana bergulir eks PNPM Mandiri Perdesaan menjadi bagian dari BUMDESMA. Regulasi ini sangat relevan untuk BUMDESMA Mahap Prima Bersama yang kemungkinan besar mengelola dana bergulir dari program sejenis.

#### **d. Letak Pengambilan Keputusan dalam BUMDESMA**

Pengambilan keputusan dalam kebijakan BUMDESMA dilakukan melalui Musyawarah Antar Desa (MAD) yang memuat unsur Pemerintah Kabupaten, Pemerintah Kecamatan, Pemerintah Desa, BPD Desa, Pengurus Bumdesma, Penasihat Bumdesma, Pengawas Bumdesma, Perwakilan Perempuan, dan Tokoh Masyarakat. Camat Nanga Mahap menegaskan bahwa kecamatan tidak memiliki kewenangan langsung dalam keputusan pengelolaan, melainkan bertindak sebagai fasilitator dan pengawas regulasi.

Namun, sering terjadi ketidaksesuaian antara kebijakan tingkat desa dan pemerintah daerah yang menghambat implementasi program. Peraturan Menteri Desa Nomor 15 Tahun 2021 menekankan pentingnya peran MAD dalam pengambilan keputusan strategis bagi BUMDesma, tetapi dalam praktiknya masih ada kesenjangan dalam koordinasi antara tingkat desa dan pemerintah daerah.

Pada aspek ini keputusan yang diambil oleh pihak implementor akan berpengaruh terhadap berjalannya suatu kebijakan, apakah akan berjalan sesuai dengan lancar atau tidak. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak implementor Kebijakan yang dalam hal ini merupakan pengurus BUMDESMA Mahap Prima Bersama dalam membuat aturan yang akan diterapkan dilakukan sesuai dengan regulasi atau peraturan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Bersama Kepala Desa Nomor 01 Tahun 2023 Tentang Pendirian Bum Desa Bersama. Hal ini bertujuan agar setiap aspirasi yang ada dapat terserap dengan maksimal sehingga menghasilkan keputusan yang membuat implementasi kebijakan ini berjalan secara tertib dan teratur.

#### **e. Pelaksanaan Program Pemerintah Terkait BUMDESMA**

Dalam aspek ini, para pelaksana program yang ada di BUMDESMA Mahap Prima Bersama selain berasal dari para pengurus BUMDESMA juga terdapat Pengawas dan Penasihat yang terdiri dari 13 desa yang sekaligus menjabat sebagai Kepala Desa. Para pelaksana program yang ada di BUMDESMA Mahap Prima Bersama memiliki beberapa kriteria dan tentunya yang disetujui didalam Musyawarah Antar Desa dan tidak menjadi perangkat desa sesuai ketentuan peraturan perundangundangan.

#### **f. Sumber Daya yang Dilibatkan dalam kepengurusan BUMDESMA**

Implementasi kebijakan ini melibatkan sumber daya finansial dan manusia. Berdasarkan laporan keuangan, modal awal BUMDESMA sebesar Rp 1.527.125.000 telah berkembang menjadi Rp 4.306.490.711. Namun, terdapat idle money sebesar 18% yang masih harus dimanfaatkan lebih optimal. Dari sisi SDM masih terdapat keterbatasan kapasitas pengelola yang jika dilihat dari jenjang pendidikannya dari 9 (Sembilan) orang pengurus BUMDESMA hanya 2 (Dua) orang yang berpendidikan sarjana (S1), sehingga diperlukan pelatihan lebih lanjut. Peraturan Menteri Desa Nomor 15 Tahun 2021 menekankan pentingnya penguatan sumber daya manusia dalam pengelolaan BUMDesma agar dapat beroperasi secara efektif dan efisien.

### **Lingkungan Kebijakan (Context Of Policy)**

#### **a. Kekuasaan, Kepentingan, Dan Strategi Sektor Yang Terlibat**

Pemerintah daerah memiliki kepentingan dalam memastikan keberlanjutan BUMDESMA sebagai program pemberdayaan ekonomi desa. Strategi yang dilakukan termasuk memberikan pelatihan kepada pengurus BUMDESMA dan mempercepat transformasi UPK menjadi BUMDESMA LKD sesuai dengan peraturan pemerintah. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pemahaman masyarakat dan pengelola masih terbatas, yang berdampak pada efektivitas implementasi kebijakan.

Kepentingan-kepentingan yang dimiliki oleh pihak implementor sebagai pelaksana akan mempengaruhi berjalannya suatu kebijakan. Pada BUMDESMA Mahap Prima Bersama pihak implementor yaitu Pemerintah Desa dari 13 Desa diwilayah Kecamatan Nanga Mahap memiliki kepentingan yang sama yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya sekaligus meningkatkan perekonomian dari tiga belas desa yang ada dalam kerjasama antar desa, hal ini tertuang dalam keputusan kepala desa dari masing-masing desa. Pihak implementor berusaha untuk membuat suatu

wadah atau organisasi yang dapat menampung sumber daya yang terdapat dalam tiga belas desa ini. Kebijakan BUMDESMA Mahap Prima Bersama bertujuan untuk menampung Kerjasama antara tiga belas desa dalam bidang peningkatan perekonomian masyarakat. Selain itu aktor yang terlibat dalam Kebijakan BUMDESMA Mahap Prima Bersama ini terdiri dari pengurus Badan Kerjasama antar desa (BKAD) yang diketuai oleh Kepala Desa Nanga Mahap yaitu Saherman, pada poin ini pihak BKAD memiliki kekuasaan dan kepentingan untuk mengawasi, mengevaluasi, memeriksa, memfasilitasi, serta melakukan koordinasi pelaksanaan kegiatan yang ada dalam Kebijakan BUMDESMA Mahap Prima Bersama. Sedangkan strategi yang dilakukan oleh BKAD untuk mendukung berjalannya kebijakan ini yaitu melakukan koordinasi dengan para Pengawas yang ditunjuk didalam Musyawarah.

Struktur kelembagaan BUMDESMA Mahap Prima Bersama diatur melalui regulasi nasional dan daerah. Namun, koordinasi antara pemerintah kecamatan, desa, dan pengurus BUMDESMA masih mengalami hambatan. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya keselarasan antara kebijakan kecamatan dan desa dengan kebijakan pemerintah daerah, yang menghambat pengambilan keputusan strategis. PP Nomor 11 Tahun 2021 mengamanatkan bahwa BUMDes harus memiliki tata kelola yang jelas dan akuntabel, tetapi dalam praktiknya masih terdapat kesenjangan dalam implementasi di tingkat lokal.

### **b. Kepatuhan dan Daya Tanggap Masyarakat**

Pada aspek ini, tingkat kepatuhan dan responsivitas pelaksana terhadap kebijakan, para pegawai yang bekerja di BUMDESMA Mahap Prima Bersama selaku implementor kebijakan memiliki respon yang baik akan hadirnya kebijakan ini, karena tujuan dari kebijakan ini juga merupakan keinginan yang dimiliki oleh para implementor maupun sasaran kebijakan. Hal ini bisa dilihat dari surplus yang didapatkan dari usaha BUMDESMA Mahap Prima Bersama.

Tingkat kepatuhan para implementor terhadap kebijakan ini juga terlihat dari tanggung jawab untuk menata tempat, Gedung, serta melaksanakan Musyawarah Antar Desa (MAD) setiap tahunnya sebagaimana yang telah ditetapkan sudah berjalan dengan baik, disamping itu pengawas BUMDESMA juga rutin melakukan pemeriksaan rekening BUMDESMA LKD.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain:

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA) Mahap Prima Bersama LKD di Kecamatan Nanga Mahap Kabupaten Sekadau belum terlaksana dengan maksimal. Indikasi dari hal tersebut dapat dilihat dari dua faktor yaitu:

- 1). Faktor Isi Kebijakan
  - a) Kebijakan ini telah memperhitungkan kepentingan kelompok sasaran, yaitu masyarakat desa dan pelaku usaha lokal. Namun, sistem pengelolaan pinjaman masih kurang jelas sehingga berpengaruh pada efektivitas kebijakan.
  - b) Tipe manfaat yang diberikan berupa akses pinjaman usaha tanpa jaminan sesuai Peraturan Menteri Desa Nomor 15 Tahun 2021. Namun, masih terdapat kendala dalam pengembalian pinjaman akibat rendahnya kesadaran masyarakat.
  - c) Derajat perubahan yang diinginkan berupa peningkatan ekonomi desa dan kemandirian usaha belum sepenuhnya tercapai karena masih tingginya Non-Performing Loan (NPL) sebesar 48%.
  - d) Pengambilan keputusan dilakukan melalui Musyawarah Antar Desa (MAD), namun masih terdapat ketidaksesuaian antara kebijakan tingkat desa dan pemerintah daerah yang menghambat efektivitas implementasi.
  - e) Pelaksana program, yaitu pengurus BUMDESMA, masih menghadapi tantangan dalam manajemen usaha karena keterbatasan kapasitas sumber daya manusia.
  - f) Sumber daya yang dilibatkan mencakup finansial dan manusia, tetapi pemanfaatannya masih belum optimal. Terdapat idle money sebesar 18%, dan belum ada pelatihan intensif bagi pengurus.
- 2). Faktor Lingkungan Implementasi
  - a) Pemerintah daerah telah berupaya mendorong implementasi kebijakan melalui pelatihan dan percepatan transformasi UPK menjadi BUMDESMA, tetapi keterbatasan pemahaman masyarakat dan pengelola masih menjadi kendala utama.
  - b) Karakteristik kelembagaan menunjukkan bahwa koordinasi antara desa, kecamatan, dan pemerintah daerah masih perlu ditingkatkan agar kebijakan dapat berjalan lebih efektif.



- c) Kepatuhan dan daya tanggap masyarakat dalam pengembalian pinjaman masih rendah, menyebabkan tingginya angka tunggakan. Hal ini bertentangan dengan prinsip keberlanjutan BUMDES yang diamanatkan dalam PP Nomor 11 Tahun 2021.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan BUMDESMA Mahap Prima Bersama LKD di Kecamatan Nanga Mahap adalah:

- 1). Peningkatan Kapasitas SDM:
  - a) Pemerintah daerah perlu menyelenggarakan pelatihan manajemen usaha dan keuangan secara berkala bagi pengurus BUMDESMA untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam pengelolaan usaha.
  - b) Pendampingan teknis dan supervisi yang lebih intensif diperlukan agar pengurus BUMDESMA dapat mengelola keuangan dan pinjaman dengan lebih baik.
- 2). Perbaikan Sistem Pengelolaan Pinjaman:
  - a) Penyusunan sistem administrasi dan regulasi internal yang lebih ketat terkait pengelolaan pinjaman agar dapat mengurangi risiko NPL yang tinggi.
  - b) Evaluasi berkala terhadap sistem penagihan pinjaman serta penerapan mekanisme insentif dan sanksi bagi peminjam untuk meningkatkan kepatuhan masyarakat.
- 3). Diversifikasi Usaha BUMDESMA:
  - a) Mendorong BUMDESMA untuk mengembangkan unit usaha di sektor riil selain sektor pinjaman, sehingga tidak hanya bergantung pada pendapatan dari jasa peminjaman.
  - b) Mengoptimalkan penggunaan idle money sebesar 18% untuk investasi dalam usaha produktif guna meningkatkan pendapatan BUMDESMA.
- 4). Peningkatan Koordinasi Antar Pemangku Kepentingan:
  - a) Meningkatkan sinergi antara pemerintah daerah, kecamatan, dan desa dalam pengelolaan BUMDESMA agar implementasi kebijakan lebih terarah.
  - b) Mengadakan forum koordinasi rutin antara pengurus BUMDESMA dan pemerintah daerah untuk menelaraskan kebijakan dan strategi implementasi di lapangan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. (2008). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Islamy. (2009). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Sinar Grafika
- Jones, O. C. (1991). *Pengantar Kebijakan Publik (R. Istamto, Penerj., Ed. 1, Cet. 1)*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. New Jersey : Princeton University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pembentukan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa Bersama.
- Subarsono. (2015). *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Tachjan. (2016). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung : AIPI

Winarno. (2012). *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.