

Implementasi Kebijakan Bumdes Dalam Mendukung Kemandirian Desa Di Desa Wonocoyo Kecamatan Panggul Kabupaten Trenggalek

Implementation of BUMDes Policies in Supporting Village Independence in Wonocoyo Village, Panggul District, Trenggalek Regency.

Febrya Shidqi Aryandini¹, Weni Rosdiana²

Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya

email: febrya.21019@mhs.unesa.ac.id

Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya

email: wenirosdiana@unesa.ac.id

Abstrak

Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu cara pemerintah desa dalam menyelaraskan pembangunan desa. BUMDes desa Wonocoyo merupakan salah satu BUMDes yang masih aktif di Kecamatan Panggul. Namun demikian, dalam pelaksanaan kebijakan tentang BUMDes masih terdapat beberapa permasalahan, seperti rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sampah serta kurangnya pemahaman tentang dasar-dasar program BUMDes di kalangan pengelola. Dengan menggunakan teori pelaksanaan Edward III yang terdiri dari komunikasi, sumber daya, disposisi serta struktur birokrasi, tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis implementasi kebijakan BUMDes termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan di Desa Wonocoyo. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang mengumpulkan data melalui wawancara yang terkait dengan masyarakat umum, pelaksana BUMDes, dan perangkat desa. Menurut Miles dan Huberman, teknik analisis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat indikator yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan Implementasi kebijakan program BUMDes dalam mendukung kemandirian desa di Desa Wonocoyo Kecamatan Panggul Kabupaten Trenggalek belum cukup optimal. Indikator komunikasi terdapat beberapa tantangan dalam partisipasi masyarakat dan komunikasi internal yang ada. Sumber daya yang ada belum cukup memadai. Sikap pelaksana/disposisi meliputi aspek komitmen yang sudah baik meskipun dalam hal kerja sama belum cukup baik. Selain itu, struktur birokrasi masih belum terorganisir dengan baik.

Kata Kunci: implementasi kebijakan, badan usaha milik desa, partisipasi masyarakat

Abstract

The establishment of the village economic enterprise (BUMDes) aims to be a way for village governance to manage village development. The BUMDes of Wonocoyo village is the only active BUMDes in Panggul district. However, the implementation of BUMDes policies still faces several challenges, such as low community participation in waste management and a lack of understanding of the fundamental aspects of the program among administrators. Using Edward III's implementation theory, which consists of communication, resources, disposition, and

bureaucratic structure, the objective of this study is to explain and analyze the implementation of BUMDes policies, including the factors influencing their execution in Wonocoyo Village. The research methodology used is qualitative descriptive analysis, with data collected through interviews with the general public, BUMDes administrators, and village officials. According to Miles and Huberman, the qualitative data analysis technique in this study consists of four indicators: data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The research findings indicate that the implementation of BUMDes policies in supporting village independence in Wonocoyo Village, Panggul District, Trenggalek Regency has not been fully optimal. Regarding communication, there are challenges in community participation and internal communication. Available resources remain inadequate. The disposition of implementers includes strong commitment, though cooperation still needs improvement. Additionally, the bureaucratic structure is not yet well organized.

Keywords: policy implementation, village-owned enterprises, community participation

Pendahuluan

Indonesia merupakan negara berkembang yang sedang berfokus pada peningkatan pembangunan nasional untuk mencapai kemandirian dan kesejahteraan warga negaranya (Maulidiah & Megawati, 2022). Pembangunan merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Namun, tanpa adanya masyarakat yang terampil dan berdaya, manfaat pembangunan ini tidak dapat terwujud sepenuhnya. Hal ini menyoroti pentingnya pemberdayaan masyarakat. Dengan adanya peran pemerintah dalam membekali masyarakatnya dengan keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan sumber daya, kita dapat membina masyarakat yang mampu meningkatkan kualitas hidupnya sendiri dan mampu berpartisipasi secara aktif dalam pembangunan nasional. Masyarakat yang berdaya cenderung menjadi lebih produktif dan mandiri, yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Pembangunan desa memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan pembangunan nasional. Undang Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja menjelaskan bahwa pembangunan desa bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperbaiki kualitas hidup, dan mengatasi kemiskinan. Ini dilakukan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan dengan cara yang berkelanjutan. Pembangunan yang baik akan diikuti dengan perencanaan yang baik juga, dan dapat melibatkan seluruh pelaku pembangunan agar kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Dalam proses pembangunan desa, terdapat beberapa kendala yang mungkin dihadapi. Di antaranya adalah terbatasnya sumber daya manusia, infrastruktur desa yang belum memadai, keadaan ekonomi dan sosial desa masih belum optimal dalam pemanfaatan potensi sumber daya alamnya, serta keterlibatan masyarakat desa dalam proses pembangunan desa yang masih pasif. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses pembangunan, diharapkan hasil pembangunan dapat sesuai harapan (Firmansyah, Ari Budiman, Adilansyah, Muhamadong, 2023). Menurut Mardikanto dalam (Zulkarnain, 2018). Pemberdayaan masyarakat sebagai sarana mencapai keberhasilan pembangunan melibatkan penyampaian perubahan pengetahuan,

sikap dan perilaku melalui sejumlah kegiatan. Kegiatan-kegiatan ini meliputi pengembangan manusia, pengembangan bisnis, pengembangan lingkungan dan pengembangan kelembagaan.

Pemerintah desa memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di lingkungan desanya, maka dalam proses pembangunan perlu dibentuk suatu lembaga yang berperan sebagai wadah untuk mendukung percepatan pembangunan desa. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Miskin, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan potensi sumber daya desa. Pendirian BUMDes diatur dalam Pasal 117 Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, yang mencabut Pasal 87 ayat (1) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang mengatur bahwa desa memiliki peluang untuk mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat dan penyedia layanan umum. BUMDes dikelola secara mandiri oleh desa dengan tujuan utama meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) melalui usaha-usaha yang sesuai dengan potensi lokal. BUMDes didirikan atas pelopor masyarakat berbasis keanggotaan, yang didirikan berdasarkan asas kolaborasi, partisipatif, transparan, liberal, akuntabel, dan berkelanjutan (Suhayati, 2018).

Keterlibatan masyarakat desa dalam kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh BUMDes akan meningkatkan perekonomian masyarakat, sehingga berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Kesejahteraan masyarakat merupakan wujud kemandirian desa (Jayadi, 2024). Banyak nya lapangan kerja baru yang tercipta dapat mengurangi tingkat pengangguran sekaligus meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa. Ketika masyarakat sejahtera, itu berarti desa telah mencapai tingkat kemandirian yang diinginkan, di mana mereka mampu mengelola sumber daya dan mengatasi tantangan dengan kekuatan sendiri.

Tak terkecuali di Desa Wonocoyo yang disebutkan sebagai bukti bahwa BUMDes di desa-desa yang di wilayah Kecamatan Panggul Kabupaten Trenggalek itu masih ada yang berfungsi dan berkontribusi pada pembangunan local sejak dibangun di tahun 2002. Pembentukan BUMDes di Desa Wonocoyo berawal dari berbagai tantangan pembangunan yang di hadapi oleh Pemerintah Desa Wonocoyo di tahun 2006 s.d. 2012. Menyadari hal tersebut, pemerintah desa membutuhkan solusi-solusi strategis untuk mengatasi masalah ini selama enam tahun kedepan (tahun 2013 s.d. 2019). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Trenggalek memperoleh landasan hukum setelah disahkannya Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 7 Tahun 2017. Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 7 Tahun 2017 memberikan dasar hukum yang jelas untuk keberadaan BUMDes dan tujuan dari pendirian BUMDes, memungkinkan desa-desa untuk mengelola sumber daya secara lebih efektif.

BUMDes Wonocoyo telah berdiri sejak tahun 2002. Pada masa itu, BUMDes ini bergerak di bidang simpan pinjam, pelayanan jasa fotokopi, dan penjualan alat tulis kantor (ATK). Bidang pelayanan jasa fotokopi dan penjualan alat tulis kantor (ATK) yang sebelumnya menjadi aktivitas utama BUMDes Wonocoyo kini telah berhenti beroperasi.

Hal ini disebabkan karena daya saing yang tinggi dari masyarakat yang membuka usaha jasa fotokopi dengan harga dan layanan yang lebih kompetitif membuat BUMDes sulit mempertahankan posisinya dalam pasar lokal.

Kemudian setelah merumuskan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa), BUMDes Desa Wonocoyo menambah 3 jenis usaha lainnya yaitu unit kegiatan pengelolaan sampah, persewaan, dan pujasera. BUMDes Wonocoyo berkonsentrasi pada bisnis penyewaan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat desa dan meningkatkan pendapatan asli desa. Salah satu kegiatan usaha yang dijalankan adalah penyewaan rumah toko. Sedangkan unit yang menjalankan bidang pelayanan umum di BUMDes Wonocoyo adalah unit pengelolaan sampah. Unit persewaan dihadirkan untuk memberikan fasilitas yang dapat disewakan kepada masyarakat, seperti sewa penginapan dan sewa ruko untuk kegiatan berjualan. Sedangkan unit kegiatan perdagangan adalah berupa Pujasera yang dikenal sebagai Pujasera Randhuwok. Pujasera ini menjadi pusat kegiatan jual beli yang memfasilitasi berbagai transaksi antara masyarakat desa.

Namun, program-program BUMDes Desa Wonocoyo belum berjalan optimal. Rendahnya kemauan masyarakat untuk bergabung dalam unit usaha pengelolaan sampah menjadi tantangan yang cukup umum yang juga terjadi di pengelolaan BUMDes Wonocoyo. Usaha pemerintah desa untuk jangka pendek ini adalah mengkonsentrasikan agar sampah itu tidak kemana-mana, menciptakan lingkungan yang bersih dan sehat, dan BUMDes tetap bisa berjalan. Namun, usaha ini belum sepenuhnya efektif tanpa adanya keterlibatan aktif dari masyarakat. Saat ini, desa Wonocoyo hanya mampu mengelola sampah organik saja, untuk anorganik masih sebatas pemilahan dan pembuangan. Untuk pengelolaan sampah organik desa Wonocoyo hanya memiliki satu orang tenaga kerja dengan usia lanjut untuk dapat memproduksi pupuk menjadi produk yang bernilai jual, sehingga hal ini menyebabkan produk yang dihasilkan masih terbatas.

Selain itu, ketidakpahaman pelaksanaan program BUMDes karena prosedur yang baku sebagai dasar pelaksanaan yang tidak tertulis. Sehingga, dapat memperburuk masalah komunikasi internal antar petugas yang terlibat. Komunikasi yang buruk menghambat aliran informasi yang krusial, seperti kendala yang dihadapi atau solusi yang telah ditemukan, sehingga menyebabkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Menurut Pasal 12 ayat 1 Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 7 Tahun 2017, pelaksana operasional dalam kegiatan harian harus mematuhi peraturan yang telah disetujui dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes. Namun, pemahaman tersebut masih dinilai kurang karena terdapat pelaksana yang belum tahu terkait dasar hukum yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana implementasi kebijakan program BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Wonocoyo, Penelitian ini akan mengkaji pencapaian yang telah diraih serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dampak kebijakan terhadap kesejahteraan masyarakat serta menawarkan rekomendasi strategis untuk optimalisasi implementasi BUMDes di Desa Wonocoyo.

Metode

Adapun metode penelitian yang digunakan digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan analisis kualitatif. Informan dalam penelitian ini berjumlah 6 orang yang terdiri dari pengelola BUMDes dan masyarakat desa. Penelitian ini akan memfokuskan analisis pada implementasi kebijakan serta faktor faktor yang memengaruhi proses tersebut, berdasarkan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi. Pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selanjutnya, tahapan analisis data menurut Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data, yaitu *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* yang dilakukan secara berkala sampai tuntas hingga datannya sudah jenuh.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi kebijakan BUMDes di desa Wonocoyo dapat dilihat dari empat indikator implementasi kebijakan Edward III meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi yang digunakan untuk menganalisis bagaimana kebijakan BUMDes dapat berjalan di Desa Wonocoyo, Kecamatan Panggul, Kabupaten Trenggalek. Dengan menganalisis keempat indikator ini, dapat diidentifikasi faktor-faktor keberhasilan maupun hambatan dalam implementasi kebijakan BUMDes di Desa Wonocoyo, serta langkah langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan program tersebut. Adapun hasil deskripsi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Komunikasi

Adapun hasil penelitian terkait aspek komunikasi dalam implementasi kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di desa Wonocoyo Kecamatan Panggul Kabupaten Trenggalek menunjukkan bahwa bentuk komunikasi yang dilakukan antara pembuat kebijakan dalam hal ini pemerintah desa Wonocoyo dan pelaksana operasional kebijakan BUMDes tidak berjalan dengan baik. Hingga saat ini, pemerintah desa selaku penasihat dan pengawas baru menghadiri pertemuan bersama sebanyak dua kali untuk menyampaikan apa saja yang harus mereka lakukan. Akan tetapi, komunikasi tersebut tidak memberikan pemahaman yang berarti kepada para pelaksana operasional BUMDes. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang jarang terjadi dan kurang konsisten, yang mengakibatkan pengelola BUMDes kurang memahami dengan jelas tugas serta tanggung jawab mereka sebagai pelaksana kebijakan. Ketika ada sesuatu yang sifatnya *urgent*, pelaksana operasional BUMDes cenderung akan mencari pihak-pihak tertentu secara individual yang dianggap relevan, sesuai dengan kebutuhan operasional yang harus segera ditangani. Hal ini dapat memicu kurangnya pembahasan terkait rencana kerja sama untuk mendukung unit kegiatan BUMDes. Ketiadaan komunikasi yang efektif dan rencana kerja sama yang jelas membuat pengelola BUMDes kesulitan untuk menjalin hubungan dengan pihak ketiga, seperti investor atau lembaga swadaya

masyarakat, yang dapat memberikan dukungan dalam bentuk modal, pelatihan, atau sumber daya lainnya. Tanpa adanya kolaborasi yang terencana, potensi untuk mengembangkan usaha jadi terhambat. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah desa untuk memperbaiki jaringan komunikasi dan menyusun rencana kerja sama yang lebih terstruktur.

Ketidakjelasan informasi yang diterima oleh para pengelola kebijakan ini juga diperparah oleh kemampuan pelaksana operasional dalam menangkap informasi yang disampaikan oleh pembuat kebijakan. Hal ini dibuktikan dengan dasar hukum yang harusnya dijadikan acuan oleh seluruh pengelola BUMDes masih belum sepenuhnya dipahami. BUMDes Wonocoyo dalam melaksanakan kegiatan harian mengacu pada tata aturan yang sudah disepakati bersama sebagaimana yang telah tertuang dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes dan Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 7 Tahun 2017. Pelaksana operasional hanya mendapatkan arahan mengenai tugas mereka di awal pembentukan struktur organisasi melalui pertemuan bersama, tanpa adanya bimbingan berkelanjutan. Akibatnya, pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas sering kali dilakukan tanpa adanya bimbingan dari landasan hukum, sehingga menimbulkan resiko kekeliruan dalam pelaksanaan tugas dan melampaui batas aturan yang telah disepakati. Keadaan ini membuktikan bahwa kualitas komunikasi yang dibangun berperan penting dalam tingkat keberhasilan para pengelola dalam mengimplementasikan kebijakan.

Konsentrasi informasi yang belum berpusat juga dapat menyebabkan miskomunikasi dalam pengambilan keputusan. Selain harus melakukan musyawarah desa yang bersifat konsisten dan terpusat dan meningkatkan komunikasi agar terstruktur dengan jelas, pemerintah desa juga perlu mengembangkan pusat informasi berbasis teknologi yang dapat diakses oleh semua pihak sehingga beberapa masalah ketertinggalan informasi dapat diatasi. Melalui website ini, masyarakat dapat mengetahui berbagai kegiatan yang sedang berlangsung di desa, seperti kegiatan sosial, pemberdayaan masyarakat, dan program-program yang ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan warga. Selain itu, website ini juga menjadi sarana komunikasi yang efektif antara pemerintah desa dengan masyarakat, memungkinkan warga untuk memberikan masukan atau mengajukan pertanyaan terkait kebijakan desa. Dengan adanya informasi yang transparan, seperti laporan anggaran, rencana kerja, dan pengumuman resmi, website ini turut mendukung peningkatan akuntabilitas dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa.

Kondisi halaman *website* desa Wonocoyo yang tersedia menampilkan informasi terkait BUMDes Wonocoyo menunjukkan bahwa hanya dua berita terkait perkembangan BUMDes yang dapat diakses. Ketidakaktifan dalam memperbarui konten dapat menciptakan kesan bahwa BUMDes tidak berfungsi secara optimal atau tidak memiliki kegiatan yang signifikan untuk dilaporkan. Ketiadaan pembaruan pada situs web BUMDes Wonocoyo sejak tahun 2017 menunjukkan adanya tantangan dalam komunikasi

publik dan transparansi informasi. Hal ini berpotensi menyebabkan hilangnya peluang untuk pengembangan, karena para pemangku kepentingan mungkin tidak mendapatkan informasi mengenai inisiatif, sumber daya, atau kemitraan yang dapat menguntungkan pertumbuhan ekonomi desa. Dengan memperbarui informasi secara berkala, menyediakan laporan perkembangan, serta menciptakan konten yang menarik dan informatif, pemerintah desa dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan masyarakat dan para pemangku kepentingan. Minimnya pemberitaan juga mengindikasikan kurangnya upaya dalam mempromosikan keberhasilan atau aktivitas BUMDes kepada khalayak yang lebih luas, baik di tingkat desa maupun di luar wilayahnya. Padahal, kehadiran media digital seperti website dapat menjadi alat penting untuk membangun citra positif, memperluas jaringan, dan menarik perhatian pihak ketiga yang berpotensi menjadi mitra dalam pengembangan usaha desa.

Sedangkan bentuk komunikasi yang dibangun oleh BUMDes dengan masyarakat desa masih sangat kurang. Hal ini dapat dilihat dari partisipasi masyarakat dalam mengikuti salah satu unit kegiatan BUMDes yang ada yaitu pengelolaan sampah. Komunikasi yang dibangun melalui sosialisasi awal bersama per-dusun. Komunikasi ini berjalan dengan baik dibantu juga oleh pemerintah desa Wonocoyo selaku pembuat kebijakan. Tujuan dari unit kegiatan pengelolaan sampah adalah dapat menghasilkan produk yang bernilai jual sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan ekonomi desa, selain untuk dapat menjaga lingkungan agar tetap bersih dan sehat. Produk yang dimaksud adalah pupuk. Namun, hingga saat ini pupuk tersebut tidak bisa didistribusikan karena rencana awal yang akan diuji coba bersama petani lokal belum terlaksana yang kemungkinan kurangnya sosialisasi dan edukasi mengenai manfaat pupuk bagi pertanian lokal. Oleh karena itu, masyarakat masih belum memahami secara menyeluruh konsep, manfaat, serta mekanisme dari unit kerja pengelolaan sampah yang menyebabkan kurangnya keterlibatan. Selain itu, banyak perilaku masyarakat yang beberapa seakan-akan menolak untuk ikut menyukseskan program ini seperti tidak ingin terlibat dalam iuran bulanan pemungutan sampah. Meskipun demikian, pemerintah desa tidak berhak memaksa masyarakat untuk ikut iuran, dengan catatan masyarakat tersebut dapat mengelola sampahnya sendiri sehingga tetap terciptanya lingkungan desa yang lebih bersih dan sehat.

Menurut Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn (1978) dalam (Anggara, 2014) komunikasi dan koordinasi dalam berbagai elemen merupakan cara yang ampuh dalam mencapai implementasi yang sempurna. Komunikasi yang baik memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat, mulai dari pembuat kebijakan, pelaksana, hingga penerima manfaat, memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan, langkah langkah, dan hasil yang diharapkan dari kebijakan tersebut. Sedangkan koordinasi berperan penting dalam menyelaraskan tindakan di antara berbagai implementor yang mungkin memiliki fungsi, tujuan, atau kepentingan yang berbeda. Tanpa adanya komunikasi yang jelas dan koordinasi yang efektif, implementasi kebijakan sering kali menghadapi tantangan seperti

miskomunikasi, tumpang tindih wewenang, atau bahkan konflik para pelaksana. Perbedaan informasi yang diterima akan memengaruhi proses implementasi kebijakan baik di tingkat pelaksana maupun tingkat di bawahnya.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka dalam mengimplementasikan suatu kebijakan perlu membangun komunikasi antar pihak-pihak yang dilibatkan. Hal tersebut didukung dengan pendapat (Hintalo et al., 2024) yang menekankan koordinasi antara pemerintah desa dan pengelola BUMDes dapat membantu masyarakat memahami program-program yang dikelola BUMDes. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Grunig dan Hunt (1984) dalam (Ferdiana, 2025), komunikasi yang baik tidak hanya melibatkan penyampaian informasi, tetapi juga mencakup interaksi dua arah antara pembuat kebijakan dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan legitimasi dan dukungan terhadap kebijakan yang diterapkan. Kesalahpahaman sering terjadi di berbagai tingkatan selama proses komunikasi yang menyebabkan para implementor gagal dalam mengimplementasikan kebijakan dengan efektif. Para pemimpin sebaiknya lebih menekankan lagi maksud dan tujuan kebijakan kepada para pelaksana sampai mereka benar-benar memahami apa yang harus mereka lakukan. Komunikasi yang baik dan terarah akan memberikan keberhasilan bagi para pelaksana dalam mencapai tujuan kebijakan.

Berdasarkan fenomena yang digambarkan di atas tentang komunikasi menunjukkan bahwa komunikasi dalam implementasi kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa Wonocoyo belum terjalin dengan optimal. Pasalnya komunikasi hanya terjadi pada awal pembentukan dan awal kepengurusan. Dalam menjalankan program BUMDes, pemerintah desa dan masyarakat belum sepenuhnya terlibat. Sehingga tidak terjalin komunikasi yang baik antar pihak yang bersangkutan dalam implementasi kebijakan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Keadaan pelaksana operasional BUMDes yang kurangnya pemahaman terkait dasar hukum yang sudah ditetapkan sebagai pedoman pelaksanaan BUMDes menjadi alasan belum optimalnya implementasi kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Wonocoyo.

Sumber Daya

Sebagaimana pendapat yang disampaikan oleh beberapa informan terkait dengan implementasi kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa Wonocoyo Kecamatan Panggul Kabupaten Trenggalek bahwa sumber daya menjadi kebutuhan mendasar yang harus dipenuhi dalam mewujudkan tujuan dari kebijakan publik itu dibuat. Sumber daya yang dimaksud merupakan para pelaksana kebijakan dalam hal ini pengelola BUMDes dan petugas lapangan unit pengelolaan sampah yang ada di desa Wonocoyo.

Hasil penelitian menunjukkan pada kuantitas dan kualitas dari para pengelola BUMDes dalam menjalankan program yang ada. Kemampuan sumber daya manusia dari

pengelola BUMDes masih bisa dikatakan rendah. Pasalnya dalam proses implementasi kebijakan pengelola BUMDes yang hanya terdiri dari 2 orang yaitu ketua dan bendahara ini belum cukup dalam melakukan pengelolaan BUMDes dengan baik. Hal ini menyebabkan terjadinya beban kerja yang tidak seimbang, kedua pengelola harus mengerjakan berbagai tugas yang sebenarnya membutuhkan pembagian kerja lebih terstruktur sesuai jabatan dan fungsi yang telah ditetapkan. Selain itu, para pelaksana juga harus membagi waktu mereka dengan kesibukan lain di luar tanggung jawab BUMDes, sehingga fokus terhadap pengelolaan program menjadi berkurang. Ketidakeimbangan ini tidak hanya menurunkan kualitas kerja program BUMDes, tetapi juga meningkatkan risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan dan proses administrasi. Hal ini sejalan dengan pendapat (Naini & Mursyidah, 2023) yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengelolaan BUMDes yang nantinya berdampak pada pengembangan program BUMDes kedepannya sehingga perlu dilakukan restrukturisasi.

Implementasi program kegiatan pengelolaan sampah memiliki jumlah petugas yang bertanggung jawab atas pengangkutan hanya terdiri dari empat orang, yang menjadi tantangan tersendiri dalam memastikan sistem pengelolaan sampah berjalan dengan baik. Keterbatasan tenaga kerja ini dapat berdampak pada aspek keberlanjutan dalam pemanfaatan limbah, termasuk pengelolaan pupuk yang belum optimal. Namun, minimnya tenaga kerja yang berkompeten dalam bidang ini menyebabkan program pengolahan pupuk belum berjalan optimal. Pergantian tenaga kerja yang berulang kali menyebabkan inkonsistensi dalam operasional, di mana setiap pergantian petugas membutuhkan proses adaptasi ulang, sosialisasi, serta pelatihan agar mereka bisa memahami sistem kerja yang sudah ada. Hal ini sejalan dengan pendapat (Rizzal Firmanudin et al., 2022) yang menjelaskan bahwa pengaruh kekurangan tenaga kerja untuk memproses sampah dapat mengakibatkan penurunan nilai ekonomi dan pengelolaan sampah yang belum maksimal dalam unit BUMDes dapat menyebabkan hilangnya potensi pemasukan tambahan bagi masyarakat dan desa. Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah ini, diperlukan peningkatan kapasitas tenaga kerja melalui pelatihan, khususnya tentang teknik pengolahan limbah organik, peningkatan jumlah petugas yang memiliki keterampilan dalam pengelolaan pupuk.

Wewenang yang diberikan oleh pemerintah desa kepada BUMDes untuk menjalankan unit usaha diperkuat melalui legitimasi dan kekuatan hukum berupa Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes dan Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 7 Tahun 2017. Landasan ini menjadi acuan yang sah untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan keberhasilan implementasi kebijakan BUMDes. Landasan ini mengatur rincian mengenai kewenangan BUMDes dalam mengelola aset desa, mengatur prosedur pertanggungjawaban dan pengawasan. Dalam praktiknya, kurangnya pemahaman atau penerapan pelaksana operasional BUMDes atas wewenang ini sering kali juga dapat menimbulkan konflik kepentingan seperti kesalahpahaman. Ketidakeimbangan ini menyoroti perlunya pengelolaan sumber daya manusia seperti peningkatan kapasitas pengelola serta koordinasi yang lebih baik dengan pemerintah desa.

Ketersediaan anggaran dalam hal ini modal usaha BUMDes sudah sangat cukup memadai. Modal awal BUMDes sebagaimana dimaksud pada PERDA No. 7 Tahun 2017 Pasal 17 terdiri atas penyertaan modal desa, penyertaan modal masyarakat desa, dan kerjasama dengan pihak ketiga. Dalam BUMDes Wonocoyo, modal awal ini hanya bersumber dari penyertaan modal desa serta kerja sama dengan pihak ketiga yang sifatnya tidak mengikat. Keterbatasan partisipasi masyarakat untuk mengeluarkan rupiah dalam konsep BUMDes dan manfaatnya menyebabkan penyertaan modal masyarakat belum terwujud. Selain itu, tingkat kesejahteraan masyarakat desa mungkin belum memadai untuk berkontribusi secara finansial dalam bentuk penyertaan modal. Akan tetapi untuk operasionalnya, dalam setiap tahun penyertaan modal tersebut tidak digunakan untuk BUMDes. Setiap tahun dana tersebut tidak selalu dialokasikan untuk BUMDes.

Pemerintah desa menerapkan sistem penganggaran berbasis kebutuhan, di mana prioritas alokasi dana ditentukan berdasarkan kondisi spesifik dan urgensi program BUMDes. Pemerintah desa akan menganalisis kebutuhan ketika pelaporan progres BUMDes untuk memastikan akurasi. Apabila dalam proses pelaporan ditemukan adanya kendala atau hambatan, hal tersebut akan ditampung dan dimusyawarahkan bersama untuk membahas strategi atau solusi yang paling tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut. Salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan adalah optimalisasi unit usaha BUMDes seperti Pujasera dan pengelolaan sampah. Pujasera, yang berfungsi sebagai pusat kuliner dan perdagangan, memiliki potensi besar dalam meningkatkan pendapatan desa melalui pengelolaan yang efektif dan diversifikasi produk. Pengelolaan sampah juga menjadi sektor yang dapat memberikan pemasukan tambahan, baik melalui produksi kompos, daur ulang, maupun kerja sama dengan pihak eksternal yang bergerak dalam industri pengolahan limbah. Dengan perencanaan yang matang, kedua unit usaha ini dapat menjadi sumber pendapatan berkelanjutan, mengurangi ketergantungan pada alokasi dana desa, serta membuka peluang bagi masyarakat untuk lebih terlibat dalam penyertaan modal secara bertahap. Tahun ini sekitar 20 juta BUMDes menyetorkan untuk PADes, sedangkan tahun lalu sekitar 17 juta. Bantuan dari pihak ketiga yang sifatnya tidak mengikat juga menjadi sumber anggaran BUMDes. Hal ini dibuktikan dengan bantuan-bantuan fasilitas yang datang dari pemerintah pusat seperti booth kontainer, tempat-tempat sampah sampai dengan pembangunan TPS 3R.

Adapun ketersediaan sumber daya fasilitas dalam hal ini sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses implementasi kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa Wonocoyo Kecamatan Panggul Kabupaten Trenggalek sudah cukup memadai. Para pelaksana sudah difasilitasi kantor yang di dalamnya sudah tersedia barang-barang yang diperlukan dalam kegiatan operasional BUMDes sehari-hari. Unit usaha pujasera juga sudah difasilitasi booth kontainer dan ruko-ruko yang juga memiliki area parkir yang luas sebagai tempat pelayanan kepada masyarakat. Demikian pula untuk usaha pengelolaan sampah, sudah dilengkapi dengan alat-alat untuk mengelola sampah organik menjadi pupuk. Namun, unit pengelolaan sampah ini masih belum memiliki kemampuan dan fasilitas untuk menunjang pengelolaan sampah yang anorganik yang dimana sampah tersebut hanya sampai TPA. Hal ini merupakan salah satu tantangan yang masih dihadapi oleh BUMDes Wonocoyo. Untuk mengatasi kendala ini, diperlukan langkah strategis seperti peningkatan kapasitas unit pengelola melalui

pelatihan, pengadaan alat yang lebih canggih, serta penguatan kerja sama dengan pihak swasta atau institusi terkait yang berkompeten dalam pengelolaan limbah. Meskipun demikian, adanya fasilitas-fasilitas ini jelas sangat menunjang terselenggaranya implementasi kebijakan publik dengan baik. Setidaknya, sampah-sampah organik berhasil diolah dengan baik dengan kedepannya mempertimbangkan untuk memperjualbelikan hasil olahan agar bermanfaat dan dapat meningkatkan perekonomian desa.

Menurut Edward III dalam (Subianto, 2020) dalam setiap implementasi kebijakan, sumber daya manusia memainkan peran yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kebijakan yang telah dirancang. Jika para pelaksana kebijakan tidak memiliki kompetensi, dedikasi, atau pemahaman yang cukup terhadap substansi kebijakan, maka proses implementasi dapat mengalami berbagai kendala, seperti ketidakseimbangan antara perencanaan dan pelaksanaan, kurangnya koordinasi antar pemangku kepentingan, serta rendahnya efisiensi dalam menjalankan program yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pendapat menurut Van Meter dan Van Horn (1975) dalam (Kamal, 2021) ketika kompetensi dan kapabilitas pelaksana kebijakan rendah atau tidak ada, kebijakan publik sulit berjalan dengan efektif. Kurangnya keterampilan dan pengetahuan di kalangan pelaksana kebijakan dapat menghambat implementasi dan mengurangi efektivitas kebijakan tersebut. Sumber daya anggaran merupakan salah satu aspek yang berkaitan dengan kemampuan anggaran untuk membiayai proses implementasi kebijakan itu berlangsung. Edward III dalam (Hintalo et al., 2024) mengatakan bahwa penolakan masyarakat dan keterbatasan anggaran membatasi perolehan fasilitas yang memadai. Pada akhirnya, kualitas layanan yang dapat diberikan oleh pembuat kebijakan kepada masyarakat akan menurun karena hal ini. Anggaran yang terbatas menyebabkan pelaku kebijakan yang kurang terlibat dan program tidak berjalan dengan baik. Keberadaan sumber daya fasilitas memainkan peran yang sama pentingnya dengan sumber daya anggaran dalam menentukan efektivitas pelaksanaan program. Meskipun para pelaksana kebijakan memiliki jumlah staf yang memadai, memahami tugas yang harus dijalankan, serta memiliki wewenang untuk mengimplementasikan kebijakan, tanpa fasilitas pendukung seperti sarana dan prasarana yang memadai, efektivitas kebijakan tetap akan terganggu.

Dapat dikatakan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh desa Wonocoyo untuk BUMDes kurang memadai. Keterbatasan ini terlihat dari jumlah pengelola yang hanya terdiri dari dua orang, yaitu ketua dan bendahara, serta petugas lapangan unit pengelolaan sampah yang terdiri dari empat orang. Kualitas sumber daya manusia juga menjadi perhatian, di mana pelaksana operasional BUMDes belum memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk menjalankan tugas mereka secara optimal. Keterbatasan dalam pelatihan dan edukasi bagi petugas lapangan, terutama dalam pengelolaan sampah, mengakibatkan program pengolahan limbah tidak berjalan dengan baik. Kondisi ini diperparah dengan minimnya partisipasi masyarakat dalam penyertaan modal, yang berpengaruh pada ketersediaan anggaran untuk operasional BUMDes. Meskipun ada dukungan dari pemerintah desa dan pihak ketiga, alokasi dana yang tidak selalu digunakan untuk BUMDes menunjukkan adanya tantangan dalam pengelolaan sumber daya. Dengan demikian, untuk meningkatkan efektivitas BUMDes, diperlukan langkah-

langkah strategis seperti peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan, penguatan komunikasi antara pengelola dan masyarakat, serta pengembangan fasilitas yang mendukung operasional.

Disposisi

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan terkait dengan sikap pelaksana/disposisi dalam implementasi kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Wonocoyo, Kecamatan Panggul, Kabupaten Trenggalek cukup optimal. Dapat dilihat gambaran tentang komitmen dari para pengelola BUMDes dalam menjalankan program program yang ada tanpa adanya paksaan, melainkan murni berdasarkan kesadaran dan tanggung jawab mereka terhadap pengembangan desa. Komitmen itu mencerminkan keseriusan pengelola BUMDes dalam melaksanakan kebijakan kebijakan yang diinginkan oleh pemerintah desa, dengan menjaga keseimbangan antara kepentingan pemerintah desa dan kepentingan masyarakat, serta memastikan semua program berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Sikap dan respon positif yang diberikan oleh para pengelola BUMDes menunjukkan dedikasi tinggi pada kebijakan yang telah ditetapkan, terutama dalam memastikan bahwa seluruh implementasi kebijakan tersebut diharapkan dapat memenuhi dan mendukung kepentingan masyarakat, yang merupakan tujuan dari pembangunan desa. Meskipun demikian, masih adanya dilema yang dihadapi pengelola BUMDes dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Ada beberapa alasan yang membuat pelaksana operasional BUMDes prihatin dan dilema dalam mengelola BUMDes seperti pelaksana BUMDes yang memiliki kesibukan di luar kegiatan desa, sehingga membagi waktu antara aktivitas pribadi dan komitmen mereka di BUMDes menjadi tantangan tersendiri. Kondisi ini diperburuk oleh keterbatasan sumber daya manusia di mana kebutuhan untuk menambah anggota guna meringankan beban kerja tidak dapat dipenuhi akibat keterbatasan anggaran. Hal ini sejalan dengan Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2017 Pasal 13, pelaksana operasional dapat menunjuk anggota pengurusnya sendiri sesuai dengan kemampuan keuangan yang dimiliki BUMDes. Jika keuangan BUMDes belum mencukupi untuk mendukung tambahan gaji, tunjangan, atau insentif bagi anggota baru, maka proses penunjukan ini sulit terealisasi. Gaji pengurus yang diambil dari persentase keuntungan bersih juga menjadi hambatan, karena pembagian keuntungan tersebut sudah terkikis oleh berbagai keperluan operasional lainnya. Meskipun menghadapi berbagai kendala dalam anggaran, komitmen yang ditunjukkan oleh pengelola BUMDes tetap menjadi aspek positif yang menunjukkan dedikasi mereka terhadap kebijakan.

Selain komitmen dari pengelola BUMDes, sikap pelaksana/disposisi dalam pelaksanaan kebijakan program BUMDes ini juga bisa dilihat melalui kerja sama yang dilakukan oleh pengelola BUMDes dengan beberapa pihak. Kerja sama ini bisa berupa hubungan atau interaksi dengan pihak-pihak tertentu yang saling memberikan keuntungan. Dapat disimpulkan bahwa kerja sama yang dilakukan oleh para pengelola BUMDes dengan beberapa pihak belum cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan kurangnya partisipasi aktif dari masyarakat yang ikut terlibat dalam beberapa program dengan masyarakat. Keterlibatan masyarakat tersebut merupakan bentuk kerja sama paling kecil

yang dilakukan oleh pengelola BUMDes dalam rangka menambah daya tarik masyarakat dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki. Akan tetapi, masih ada hambatan dari keterlibatan masyarakat ini, seperti rendahnya kesadaran sebagian masyarakat terhadap pentingnya program pengelolaan sampah yang dijalankan BUMDes. Beberapa masyarakat mungkin merasa bahwa manfaat langsung dari program tersebut belum sepenuhnya berguna bagi mereka. Hal ini tidak sejalan dengan (Naini & Mursyidah, 2023) yang mengatakan bahwa keberhasilan kegiatan desa sangat bergantung pada partisipasi aktif masyarakat. Dalam pengelolaan BUMDes, keterlibatan masyarakat menjadi faktor utama, baik melalui kontribusi uang, harta benda, tenaga, maupun keterampilan. Partisipasi ini memastikan keberlanjutan dan efektivitas operasional BUMDes dalam mendukung pembangunan desa.

Kerja sama yang dilakukan dengan lembaga-lembaga perekonomian Desa lainnya masih belum terlaksana. Hal ini belum sesuai dengan tujuan pendirian BUMDes pada PERDA No. 7 Tahun 2017 yaitu mengembangkan rencana kerja sama usaha antar Desa dan/atau dengan pihak ketiga. Saat ini, unit kegiatan pujasera belum dapat terlaksana. Kerja sama yang belum terlaksana juga menghambat peluang untuk mendapatkan sumber daya tambahan, baik berupa modal, ide inovasi, maupun tenaga kerja yang dapat mendukung pengelolaan Pujasera. Meskipun demikian, kerja sama BUMDes juga pernah terjalin dengan pemerintah daerah dan provinsi. Bentuk kerja sama dalam hal ini berupa penyediaan sumber daya fasilitas di unit usaha pujasera dan pengelolaan sampah untuk mendukung operasional BUMDes.

Penilaian kinerja pegawai dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan aspek krusial yang dilakukan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional unit usaha tersebut. Proses penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan memeriksa laporan pemasukan dan laba, serta mengecek operasional secara rinci. Dalam konteks ini, laporan pemasukan tidak hanya mencerminkan angka-angka keuangan, tetapi juga menggambarkan kinerja keseluruhan dari pengelola BUMDes dalam menjalankan tugas mereka. Pengawas akan meneliti setiap laporan dengan seksama, mencari kejanggalan atau ketidaksesuaian yang mungkin terjadi, dan meminta penjelasan dari pelaksana BUMDes jika ditemukan hal-hal yang mencurigakan. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan BUMDes. Dengan demikian, penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur ini diharapkan dapat memberikan umpan balik yang konstruktif bagi pengelola, serta mendorong perbaikan berkelanjutan dalam operasional BUMDes, sehingga dapat lebih optimal dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan mencapai tujuan pembangunan desa yang telah ditetapkan.

Menurut Van Meter dan Van Horn (1975) dalam (Widi Lestari et al., 2024) Karakteristik agen pelaksana kebijakan sangat penting dalam kinerja implementasi kebijakan tersebut karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Dalam konteks ini, diperlukan agen pelaksana yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki sifat demokratis dan persuasif. Agen pelaksana yang demokratis mampu menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana semua pihak merasa dihargai dan didengarkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan antara pelaksana

kebijakan dan masyarakat, sehingga masyarakat lebih bersedia untuk berpartisipasi aktif dalam program-program yang dijalankan. Selain itu, sifat persuasif pada agen pelaksana memungkinkan mereka untuk mengkomunikasikan tujuan dan manfaat kebijakan dengan cara yang menarik dan meyakinkan, sehingga dapat meningkatkan dukungan masyarakat terhadap kebijakan tersebut. Hal ini sejalan dengan pandangan Edward III dalam (Sawir, 2021) yang menekankan bahwa disposisi merupakan faktor penting dalam pelaksanaan kebijakan. Disposisi mencakup berbagai sifat dan karakteristik yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan, seperti komitmen, disiplin, kejujuran, kecerdasan, dan sikap demokratis. Disposisi ini meliputi komitmen yang kuat terhadap tugas, kedisiplinan dalam melaksanakan setiap langkah kebijakan, kejujuran untuk membangun kepercayaan masyarakat, kecerdasan untuk memahami berbagai dinamika dalam pelaksanaan kebijakan serta sikap demokratis yang mendukung transparansi dan keadilan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan, sehingga kebijakan yang diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan dan memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat.

Dengan demikian, jika dilihat dari fenomena yang ada di lapangan dan keberadaan teori yang menjelaskan tentang sikap pelaksana/disposisi dalam implementasi kebijakan program BUMDes di desa Wonocoyo dapat dikatakan belum cukup optimal. Jika dilihat dari segi komitmen masyarakat yang masih kurang menjadikan kebijakan yang diterapkan juga berjalan belum efektif. Walaupun komitmen masyarakat masih rendah serta kerja sama yang dibangun oleh pengelola BUMDes dengan pihak luar belum terlaksana dengan baik, akan tetapi sikap pelaksana/disposisi yang dicerminkan pada komunikasi antar pengelola dan proses pengawasan sudah baik meskipun tanpa adanya manipulasi intensif, ada peluang besar untuk meningkatkan efektivitas program. Tantangannya sekarang adalah bagaimana membangun kepercayaan dan meningkatkan keterlibatan masyarakat, serta memperkuat kerja sama dengan pihak eksternal agar operasional BUMDes lebih optimal. Sejalan dengan pendapat (Tanaiyo et al., 2020) bahwa staf manajemen dan pelaksana BUMDes harus menjalankan BUMDes dengan tidak menimbulkan konflik horizontal antar masyarakat, menjaga kerja sama yang harmonis, serta membangun kepercayaan masyarakat untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas operasional.

Struktur Birokrasi

Menurut pendapat (Hintalo et al., 2024), meskipun kebijakan didukung oleh sumber daya yang memadai dan implementor yang kompeten, pelaksanaannya sering kali terhambat oleh struktur birokrasi yang tidak efektif, sehingga menghambat efisiensi dan kelancaran proses. Beberapa pendapat yang disampaikan oleh informan kunci dan informan utama bahwa struktur birokrasi dalam pelaksanaan kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Wonocoyo masih belum tersusun secara optimal. Hal ini dibuktikan melalui standar operasional prosedur (SOP) dalam menjalankan program-program BUMDes menunjukkan bahwa SOP yang digunakan tidak tertulis. BUMDes menjalankan seluruh kegiatannya berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART). Semua mekanisme kerja, aturan operasional, waktu kerja sama berlangsung, serta alur pengelolaan

keuntungan diatur secara sistematis dalam dokumen AD/ART tersebut, sehingga memberikan panduan yang jelas dan terstruktur bagi pengelola BUMDes dalam melaksanakan tugas tugas mereka. Meskipun dalam pelaksanaannya masih belum optimal karena kurangnya komunikasi yang tidak menerapkan pola komunikasi partisipatif antara pengelola BUMDes sehingga membuat pelaksana operasional BUMDes hanya bergantung pada arahan lisan yang terkadang tidak seragam tanpa mengetahui pedoman yang mendasari. Hal ini tidak sejalan dengan Rahim (2004) dalam (Gah et al., 2021) bahwa komunikasi partisipatif adalah proses komunikasi dua arah yang bersifat dialogis, di mana semua pihak terlibat aktif dalam pertukaran informasi. Tujuannya adalah mencapai pemahaman bersama terhadap pesan yang disampaikan, sehingga tercipta interaksi yang lebih efektif dan kolaboratif.

Tidak hanya standar operasional prosedur (SOP) yang menjadi karakteristik kinerja struktur birokrasi atau organisasi ke arah yang lebih baik, akan tetapi juga membahas tentang pengorganisasian dan penataan struktur organisasi para pelaksana kebijakan. Penataan struktur ini diperlukan agar mencegah terjadinya tumpang tindih dalam pemberian arahan dan perintah selama proses implementasi kebijakan. Dengan struktur yang tertata rapi, tujuan kebijakan dapat dicapai secara lebih efisien dan optimal. Berdasarkan hasil wawancara bersama para pelaksana kebijakan terkait pembagian tugas dan fungsi dapat disimpulkan bahwa pembagian tugas yang dilakukan masih belum merata. Hal ini dibuktikan dengan pelaksana operasional BUMDes harus menangani tugas-tugas yang sebenarnya tidak sejalan dengan posisi struktural mereka. Ketidakseimbangan ini semakin diperparah oleh keterbatasan jumlah pengelola yang tersedia, sehingga beban kerja tidak terbagi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang seharusnya dijalankan oleh masing-masing pelaksana. Kondisi ini akan memberikan kesulitan kepada pelaksana operasional BUMDes melakukan manajemen BUMDes secara lebih terstruktur, terutama ketika ada kegiatan mendadak yang muncul akibat kesibukan lain di luar tanggung jawab BUMDes. Kondisi ini menciptakan tantangan besar dalam mencapai manajemen yang efektif dan efisien.

Menurut Fahrina & Taupik, (2023:1373) dalam (Supriyanto & Rahman, 2023) mengatakan ketika membahas agen pelaksana, keberadaannya selalu terkait dengan struktur birokrasi. Struktur birokrasi mencakup karakteristik, norma, serta pola hubungan yang terjadi secara berulang dalam badan eksekutif, baik dalam potensi maupun realitas, yang memengaruhi bagaimana kebijakan dijalankan. Menurut Edwards III dalam (Hintalo et al., 2024) menyatakan bahwa, Ketidakjelasan standar operasional prosedur dalam pelaksanaan kebijakan berpengaruh besar terhadap efektivitas implementasi, terutama dalam hal mekanisme, sistem, serta pembagian tugas dan kewenangan. Ketika prosedur tidak dirumuskan dengan jelas, para pelaksana kebijakan menghadapi kesulitan dalam menjalankan tugas mereka secara optimal, menyebabkan ketidakseimbangan peran dan tanggung jawab yang dapat menghambat kinerja organisasi. Selain itu, ketidaksesuaian hubungan antara organisasi pelaksana semakin memperumit koordinasi, menciptakan hambatan yang berpotensi memperlambat proses eksekusi. Struktur birokrasi yang terfragmentasi memperburuk keadaan, karena instruksi yang disampaikan melalui berbagai lapisan organisasi memiliki kemungkinan besar untuk mengalami perubahan atau distorsi. Oleh karena itu, penyusunan SOP yang jelas dan peningkatan

komunikasi antar organisasi pelaksana menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan serta menghindari kegagalan akibat miskomunikasi dan birokrasi yang tidak efektif.

Hasil penelitian memberikan gambaran terkait struktur birokrasi yang mencakup aspek standar operasional prosedur (SOP), penataan struktur organisasi, dan pembagian tugas dan fungsi. Standar operasional prosedur (SOP) yang digunakan dalam pelaksanaan program-program BUMDes sebenarnya telah diatur dalam AD/ART, namun belum tersampaikan secara efektif kepada seluruh pengelola BUMDes. Selain itu, pembagian tugas dan fungsi antar pelaksana juga masih tumpang tindih dan tidak sesuai dengan posisi struktural masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pihak, dapat disimpulkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan program BUMDes di Desa Wonocoyo, Kecamatan Panggul, Kabupaten Trenggalek masih belum terorganisir dengan baik.

Penutup

Berdasarkan hasil penelitian ini kesimpulan peneliti sebagai berikut. Pertama, komunikasi yang dilakukan antara pembuat kebijakan dalam hal ini pemerintah desa Wonocoyo dan pelaksana kebijakan yaitu pengelola BUMDes belum berjalan dengan baik, antara lain terdapat beberapa tantangan dalam partisipasi masyarakat dan komunikasi internal yang ada. Kedua, sumber daya yang ada kurang memadai, minimnya partisipasi masyarakat dalam penyertaan modal serta minimnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia menjadi perhatian. Ketiga, sikap pelaksana/disposisi yang meliputi aspek komitmen dari pelaksana kebijakan yang dilakukan dalam implementasi kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Wonocoyo sudah direalisasikan namun sikap pelaksana dalam hal kerja sama yang dilakukan dengan beberapa pihak belum cukup baik. Keempat, struktur birokrasi yang meliputi aspek standar operasional prosedur (SOP), penataan struktur organisasi, dan pembagian tugas dan fungsi dalam implementasi kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Wonocoyo Kecamatan Panggul masih belum terorganisir dengan baik karena bersifat lisan.

Referensi

- Anggara, S. (2014). *Kebijakan Publik*.
- Ferdiana, R. (2025). *Peran Komunikasi Internal dalam Corporate Communication untuk Meningkatkan Employee Engagement*. 2, 118–132. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i1.620>
- Firmansyah, Ari Budiman, Adilansyah, Muhamadong, M. N. (2023). *Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrembang) Desa*. 7(1), 668–674. <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.4502/http>
- Gah, M. Z., Liliwery, A., & Adang Djaha, A. S. (2021). Implementasi Komunikasi Pelaksanaan Program BUMDES di Desa Pantae Kecamatan Biboki Selatan Kabupaten Timor Tengah Utara. *Jurnal EBI*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.52061/ebi.v3i1.28>
- Hintalo, S., Aneta, A., & Tohopi, R. (2024). Implementasi Kebijakan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Hulawa Kecamatan Paguyaman Kabupaten

- Boalemo. *PUBLIKA : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 68–86. <https://doi.org/10.25299/jiap.2024.16316>
- Jayadi, H. (2024). *Tantangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Mewujudkan Kemandirian Desa Obstacles Faced by Village-Owned Enterprises (Bumdes) In Attaining Village Autonomy*. 9(2).
- Kamal, A. E. N. P. U. S. (2021). *IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYELENGGARAAN PROGRAM JAMINAN KESEHATAN DAERAH KOTA BEKASI*. 12, 4210243.
- Maulidiah, N., & Megawati, S. (2022). *Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengembangan Desa Wisata*.
- Naini, K. K., & Mursyidah, L. (2023). Implementasi Program BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Sidomojo Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo. : : *International Scientific Research Journal*, 2(1), 1–13.
- Rizzal Firmanudin, Maulida Putri Rahmawati, & Suprihatma. (2022). Implementasi Kebijakan Bumdes Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Melalui Pengelolaan Sampah Di Desa Bangunrejo Kabupaten Kendal. *Journal Publicuho*, 5(3), 672–684. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i3.10>
- Sawir, M. (2021). Ilmu Administrasi Dan Analisis Kebijakan Publik Konseptual dan Praktik. In *Ilmu Administrasi Dan Analisis Kebijakan Publik Konseptual Dan Praktik*.
- Suhayati, M. (2018). Pengaturan Pemberdayaan Masyarakat Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa dan Implementasinya. *Kajian*, 23(4), 257–266. <https://finance.detik.com/berita->
- Supriyanto, H., & Rahman, A. (2023). Implementasi Kebijakan Penurunan Stunting di Kecamatan Salem Kabupaten Brebes. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(2), 241–254. <https://doi.org/10.58344/jmi.v2i2.177>
- Tanaiyo, A. A., Tahir, A., & Aneta, Y. (2020). the Implementation of Village-Owned Enterprise (Bumdes) Policy To Improve the Village Economy in Bone Pesisir Bone Bolango. *Public Policy Journal*, 1(1), 26–36. <https://doi.org/10.37905/ppj.v1i1.373>
- Widi Lestari, A., Gisela Mburu Amma, & Firman Firdausi. (2024). Implementasi Kebijakan BLT Berdasarkan Analisis Van Meter Dan Van Horn (Magang Kerja Di Desa Sidomulyo Kecamatan Batu Kota Batu). *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi*, 27(1), 62–70. <https://doi.org/10.30649/aamama.v27i1.234>
- Zulkarnain, M. (2018). Peran Pemerintah Kelurahan dalam Pemberdayaan Masyarakat di Kelurahan Tamaona Kabupaten Gowa. *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 11(2), 103–110.