



Implementasi Kebijakan Penyertaan Modal Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Bumdes Dikecamatan Kertasemaya Kabupaten Indramayu

Meta Meliantika¹, Endang Sutrisno², Hery Narriyah³

Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon, Indonesia

Email: metameliantika@gmail.com

**Correspondence: Meta Meliantika*

ABSTRAK

Kecamatan Kertasemaya menaungi 13 Desa yang artinya memiliki 13 BUMDes. Namun demikian, berdasarkan data dari kemtrian Desa hanya ada 10 BUMDes yang terdaftar dengan status Nan terferivikasi dan berbadan hukum terferivikasi. Faktanya dilapangan, hanya ada dua BUMdes yang masih aktif. Sehingga timbul pertanyaan penelitian mengenai bagaimana kebijakan pemerintah Daerah melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa untuk pengelolaan BUMDes. Tujuannya yaitu untuk menganalisa kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Indramayu melalui OPD DPMD untuk pengelolaan BUMdes.selanjutnya untuk menganalisa kebijakan penyertaan modalnya, dan hal yang menjadi pendukung serta penghambat pengelolaan BUMDEs. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan Pengumpulan data menggunakan wawancara, dokumentasi, observasi, dan studi kepustakaan. Analisis data menggunakan analisis data model Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, data display, dan kesimpulan. Pengecekan validitas data menggunakan teknik triangulasi. Hasil penelitian yaitu (1) Kabupaten Indramayu sudah mengeluarkan kebijakn yaitu peraturan Daerah Kab. Indramayu No. 4 Tahun 2016 disertai dengan pembinaan berbentuk perlombaan BUMDes. (2) Hasil analisis menggunakan Model George III yang terdiri dari komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi menyatakan bahwa implementasi kebijakan penyertaan modal pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDES di Kecamatan Kertasemaya Kabupaten Indramayu telah dilaksanakan namun belum efektif. (3) Hal yang menjadi peluang yaitu adanya Dimensi komunikasi dan sumberdaya yang sudah diimplementasikan secara optimal. Sedangkan hal yang menjadi kendala yaitu dimensi disposisi dan struktur birokrasi yang memang sangat berkaitan erat karena akan menimbulkan kinerja yang tidak efektif dan efisien satusamalain.

Kata kunci: Implementasi kebijakan, penyertaan modal, Pemerintah Desa, pengelolaan BUMDES, BUMDES efektif

ABSTRACT

BUMDES in Kertasemaya District, Indramayu Regency is less than optimal capital participation provided by the village government. So far, BUMDES has only received capital participation from the village government and no capital participation from the community or third

parties. The goals of this research are: (1) To analyze the policies which can be implemented by the Regional Government of Indramayu Regency by the PMD to develop BUMDES, (2) To analyze how to implement the village government's capital participation policy on the development of BUMDES in Kertasemaya District, Indramayu Regency, and (3)) To analyze the opportunity and inhibiting factors for the implementation of village government capital participation policies in the management of BUMDES in Kertasemaya District, Indramayu Regency The research method used in this research is qualitative research which uses interview techniques, documentation, observation and literature study. Data analysis uses the Miles and Huberman model of data analysis, namely data reduction, data display, and conclusions. Checking the validity of the data uses triangulation techniques. The research results are as follows: (1) Indramayu Regency by DPMD, provides competition to for villages that wish to develop BUMDES. (2) The results of the analysis using the George III Model which consists of communication, resources, disposition and bureaucratic structure state that the implementation of the village government's capital inclusion policy in the management of BUMDES in Kertasemaya District, Indramayu Regency has been implemented well and optimally by the implementer. (3) Opportunity factors: the existence of BUMDES capital opportunities from the community and third parties, positive BUMDES performance, village community support, and the existence of BUMDES friendship forums; Inhibiting factors: BUMDES capital investment is still from the APBDes, human resource constraints in BUMDES, community trust has not been fully developed, and BUMDES does not yet have its own building infrastructure.

Keywords: *Policy implementation, capital participation, BUMDES development, Village Government, dan effective BUMDes*

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, khususnya Pasal 7 ayat (3) terkait Penataan Desa, menekankan pentingnya percepatan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Dalam konteks ini, kepala desa memiliki tanggung jawab utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal serta mengurangi kesenjangan dalam pembangunan nasional. Salah satu pendekatan yang dilakukan oleh pemerintah desa adalah dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai entitas ekonomi strategis yang mampu mengelola potensi desa secara mandiri.

BUMDes merupakan unit usaha yang secara resmi dibentuk oleh pemerintah desa melalui musyawarah desa dan ditetapkan dengan Peraturan Desa. Lembaga ini melibatkan peran aktif dari pemerintah desa dan masyarakat setempat dalam pengelolaannya. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, permodalan BUMDes dapat bersumber dari berbagai pihak, termasuk alokasi dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).

Menurut Hasbullah (2021:22), dalam karyanya *Otonomi Desa Merupakan Otonomi yang Asli Bulat dan Utuh*, BUMDes saat ini tidak lagi sekadar berbentuk unit usaha, melainkan telah memiliki status badan hukum yang berperan mengelola aset desa, menjalankan usaha produktif, serta menjalin kemitraan dengan berbagai pihak. Tujuan utamanya adalah mendorong kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengembangkan potensi lokal secara berkelanjutan.

Berdasarkan Peraturan daerah Kabupaten Indramayu Nomor 4 Tahun 2016 Pasal 9 ayat (1) bahwa modal awal atau modal penyertaan BUMDesa bersumber dari APBDesa. Kemudian

diperjelas lagi pada ayat (2) modal BUMDesa bersumber dari: (a) penyertaan modal Desa; (b) pinjaman; dan (c) penyertaan modal masyarakat Desa.

Oleh sebab itu, dibutuhkan analisis dari pemerintah desa dalam membuat kebijakan pembentukan BUMDES khususnya mengenai modal penyertaan atau modal dasar.

Eksistensi dan kemajuan BUMDES tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah desa, tetapi diperlukan peran-peran dari eksternal diantaranya peran dari pemerintah daerah. Pemerintah Kabupaten Indramayu tidak begitu saja lepas tangan dalam pengelolaan BUMDES yang ada di desa-desa. Berdasarkan observasi awal dengan pihak Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Indramayu bahwa Pemerintah Kabupaten Indramayu mempunyai program Lomba BUMDES, dalam rangka pembinaan BUMDES. Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Indramayu akan memberikan bimbingan kepada pemerintah desa terkait pengelolaan keuangan desa untuk pendirian BUMDES.

diketahui bahwa dari 13 desa di Kecamatan Kertasemaya Kabupaten Indramayu tidak semuanya memiliki BUMDES, hanya 10 dari 13 desa yang memiliki BUMDES. Sedangkan yang statusnya berbadan hukum, hanya sebanyak 4 BUMDES dan yang belum berbadan hukum sebanyak 6 BUMDES. Lebih mengerucut lagi ternyata kondisi saat ini hanya terdapat 2 desa yang masih memiliki BUMDes Aktif. Dengan demikian, dapat diperkirakan bahwa BUMDES Di Kecamatan Kertasemaya tidak berkembang dengan baik.

Kebijakan publik pada hakikatnya merupakan respons pemerintah terhadap persoalan sosial yang berkembang di masyarakat. Robert Eyestone, sebagaimana dikutip oleh Agustino (2008:6), mendefinisikan kebijakan publik sebagai relasi antara unit pemerintah dan lingkungannya, meskipun makna ini dinilai masih terlalu umum. Dalam kerangka yang lebih operasional, Thomas R. Dye (dalam Nugroho, 2006:23) menjelaskan bahwa kebijakan publik mencakup tindakan pemerintah, alasan pelaksanaannya, serta dampak dari tindakan tersebut. Sementara itu, menurut Nakamura dan Smallwood (dalam Wahab, 2008), kebijakan publik merupakan rangkaian perintah dari pembuat kebijakan kepada pelaksana, yang bertujuan menjelaskan tujuan dan langkah-langkah pencapaiannya. Dari sini dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik mencakup proses perumusan hingga pelaksanaan yang konkret, dengan orientasi pada hasil dan dampak bagi masyarakat.

Anderson dalam Suharno (2010) mengklasifikasikan kebijakan publik berdasarkan sifat dan tujuannya, seperti kebijakan substantif yang berfokus pada isi kebijakan, maupun kebijakan prosedural yang menyangkut tata cara pelaksanaannya. Ia juga membedakan antara kebijakan distributif, regulatif, dan redistributif berdasarkan orientasi distribusi manfaat atau pembatasan. Selanjutnya, William Dunn (dalam Winarno, 2012) memetakan tahapan proses kebijakan publik ke dalam lima fase, yakni penyusunan agenda, formulasi, adopsi, implementasi, dan evaluasi. Setiap tahap saling terhubung untuk menjamin bahwa kebijakan yang dibuat tidak hanya berhenti pada tataran normatif, tetapi benar-benar dapat menyentuh kebutuhan masyarakat.

Implementasi kebijakan, sebagaimana dijelaskan Gordon dalam Keban (2008), adalah serangkaian aktivitas yang ditujukan untuk merealisasikan program yang telah ditetapkan. Hal ini meliputi proses mengorganisir sumber daya, menafsirkan kebijakan ke dalam bentuk operasional, hingga pelaksanaan pelayanan atau program yang bersangkutan. Dalam sudut pandang Mazmanian dan Sabatier (dalam Wahab, 2008), implementasi menjadi krusial karena mencerminkan apa yang benar-benar terjadi setelah kebijakan disahkan, termasuk dampaknya bagi masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh kejelasan pedoman, kesiapan pelaksana, dan efektivitas sistem pengawasan.

Edward III menekankan bahwa implementasi merupakan proses dinamis yang dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor. Dalam hal ini, Michael Howlett dan M. Ramesh (dalam Subarsono, 2006) menyebut bahwa implementasi bertujuan untuk memastikan

tercapainya hasil kebijakan melalui mekanisme yang terencana. Sejalan dengan itu, Effendi (1989) juga menegaskan bahwa implementasi merupakan upaya sistematis untuk mencapai tujuan tertentu dengan sarana dan tahapan waktu yang terstruktur. Oleh karena itu, pelaksanaan kebijakan publik tidak boleh dipisahkan dari konteks sosial dan administratif yang melingkupinya.

Penelitian sebelumnya oleh Pranadita dan Riyadi (2022) menunjukkan bahwa implementasi kebijakan BUMDes masih mengalami tantangan struktural, terutama dalam hal tata kelola dan partisipasi masyarakat. Sementara itu, penelitian oleh Sari et al. (2021) mengungkapkan bahwa faktor kelembagaan dan dukungan pemangku kepentingan lokal menjadi penentu keberhasilan pengelolaan BUMDes. Kedua studi tersebut berfokus pada wilayah dengan BUMDes yang telah mapan secara hukum dan operasional. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada fokusnya pada Kecamatan Kertasemaya, Indramayu, yang sebagian besar BUMDes-nya belum berbadan hukum dan mengalami stagnasi. Penelitian ini menekankan pentingnya kebijakan publik berbasis implementasi dan evaluasi strategis untuk menghidupkan kembali potensi BUMDes, terutama dalam konteks desa yang memiliki keterbatasan hukum, kelembagaan, dan sumber daya manusia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan pembentukan dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Kertasemaya, Kabupaten Indramayu, dengan fokus pada permasalahan badan hukum, dukungan kelembagaan, serta keterlibatan pemerintah daerah. Penelitian ini bermanfaat secara teoritis dalam memperkaya kajian implementasi kebijakan publik di tingkat desa dan secara praktis memberikan rekomendasi bagi pemerintah desa dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) dalam menyusun strategi revitalisasi BUMDes. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong penguatan kelembagaan dan kapasitas sumber daya manusia desa demi mendorong pertumbuhan ekonomi lokal yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode penelitian lapangan (field research), di mana peneliti secara langsung mengumpulkan data di lokasi penelitian. Seperti dijelaskan oleh Sugiyono (2014), penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena secara mendalam dalam konteks alami dengan peneliti sebagai instrumen utama, serta penekanan pada makna dan bukan generalisasi. Desain penelitian yang digunakan berupa studi kasus, dengan fokus pada implementasi kebijakan penyertaan modal pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Kertasemaya, Indramayu.

Informan ditentukan melalui teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2011). Mereka terdiri dari key informan seperti kepala desa, direktur BUMDes, dan pejabat Dinas PMD, serta secondary informan seperti sekretaris desa dan ketua BPD, yang relevan dengan kebijakan penyertaan modal dan pengelolaan BUMDes. Data dikumpulkan melalui empat teknik: wawancara mendalam (Nazir, 2013), dokumentasi (Sugiyono, 2011; Soehartono, 2004), observasi (Satori & Komariah, 2013), dan studi kepustakaan. Untuk menjaga akurasi dan keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sebagaimana dijelaskan oleh Lincoln dan Guba (dalam Wijaya, 2018).

Selain itu, operasionalisasi konsep penelitian ini merujuk pada model implementasi kebijakan dari George Edward III (dalam Nugroho, 2009:512) yang mencakup dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Setiap dimensi dijabarkan ke dalam indikator pengukuran untuk mendukung analisis temuan lapangan secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Implementasi Peran DPMD Kabupaten Indramayu Dalam Pengembangan BUMDES

Berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 diatur tentang pembagian kekuasaan tingkatan wilayah di Indonesia, seperti kekuasaan Pemerintahan di tingkat Provinsi, kabupaten/kota, Kecamatan, hingga tingkat desa. Maka ada pendelgasian wewenang secara hirarki dari Presiden kepada Gubernur, Gubernur kepada Bupati/walikota, juga Bupati/walikota kepada Camat. Dalam hal ini, Pemerintah daerah yang dikepalai oleh Bupati/walikota dalam menjalankan roda pemerintahannya dibantu oleh Organisasi Perangkat Daerah dan Satuan Kerja Perangkat Daerah. Pada penelitian ini, dibahas mengenai Kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu melalui salah satu Organisasi perangkat Daerahnya yaitu Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa dalam pengelolaan BUMDES.

Sebagaimana dijelaskan dalam jurnal Dian Apriyanti, Kiki Endah, Budi Setiadi (2019:263), Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan salah satu lembaga ekonomi yang di bangun berdasarkan inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri. Namun dalam pengelolaannya, pemerintah desa dan pengurus BUMDES ketika menjalankan Badan Usaha Milik Desa belum memahami mengenai tujuan, prinsip BUMDES itu sendiri, sehingga hal tersebut mengakibatkan BUMDES tidak berjalan dengan optimal. Mengingat hal tersebut maka setiap BUMDES hendak mendapatkan pembinaan dari pihak-pihak terkait, salah satunya pembinaan dari pemerintah daerah.

Pada penelitian ini, sudah disampaikan pada hasil penelitian bahwa Pemerintah Kabupaten Indramayu telah mengeluarkan kebijakan tentang pendirian dan pengelolaan BUMDES berupa Peraturan Daerah Nomor 4 tahun 2016. Dengan begitu, pemerintah desa diberikan panduan mengenai maksud, tujuan, dan sasaran pendirian BUMDES. Di dalam Perda Nomor 4 tahun 2016 pasal 40 ayat (1) dan (2) disebutkan peran dari DPMD yaitu melaksanakan pembinaan terhadap penyelenggaraan kegiatan BUMDES atas pelimpahan wewenang dari Bupati. Pembinaan sebagaimana dimaksud berupa fasilitasi dengan memberikan pedoman, bimbingan, pelatihan, arahan, supervisi, monitoring dan evaluasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dalam rangka untuk pembinaan BUMDES diwilayah Kabupaten Indramayu, Pemerintah Kabupaten Indramayu memiliki Organisasi perangkat Daerah yang menangani hal tersebut. Organisasi tersebut yaitu Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. DPMD dibentuk melalui Peraturan Bupati (Perbup) Indramayu Nomor 18 tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Indramayu. Berdasarkan Perbup Indramayu Nomor 18 tahun 2022 pasal 3 ayat (1) menyebutkan bahwa fungsi dari DPMD, yaitu:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- d. Pelaksanaan administrasi dinas di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- e. Pelaksanaan pengelolaan UPTD;
- f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Analisis Implementasi Kebijakan Penyertaan Modal Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan BUMDES di Kecamatan Kertasemaya Kabupaten Indramayu

Pengelolaan BUMDes oleh pemerintah desa merupakan bentuk pelayanan publik yang penting dalam mendukung pembangunan lokal. Dalam penelitian ini, analisis implementasi kebijakan penyertaan modal desa terhadap pengelolaan BUMDes menggunakan pendekatan

Edward III yang dikembangkan lebih lanjut oleh Nugroho (2009) dan Winarno (2012). Model ini mencakup empat dimensi utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Pada aspek komunikasi, kebijakan tentang pendirian BUMDes secara berjenjang telah disampaikan dari pemerintah pusat hingga ke desa. Regulasi seperti UU Nomor 6 Tahun 2014, PP Nomor 11 Tahun 2021, dan Perda Kabupaten Indramayu Nomor 4 Tahun 2016 telah dikomunikasikan secara formal kepada desa-desa, dan ditindaklanjuti dalam bentuk Peraturan Desa serta Surat Keputusan Kepala Desa, seperti yang dilakukan oleh Desa Tegalwirangrong dan Tenajar. Ini menunjukkan bahwa proses transmisi dan kejelasan kebijakan telah dijalankan sesuai dengan indikator dari Edward III (dalam Winarno, 2012).

Dari segi sumber daya, pelaksanaan kebijakan mengalami tantangan, terutama terkait kualifikasi SDM dan keterbatasan infrastruktur. Sebagaimana diungkapkan oleh Edward dalam Winarno (2012), pelaksanaan kebijakan memerlukan personel yang kompeten serta fasilitas pendukung. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa beberapa staf pelaksana BUMDes masih memiliki latar belakang pendidikan yang beragam, dengan sebagian hanya lulusan SMA. Selain itu, permodalan masih sepenuhnya bergantung pada dana desa, tanpa dukungan dari pihak ketiga atau masyarakat. Walaupun demikian, BUMDes telah menunjukkan kinerja keuangan yang positif dalam tiga tahun terakhir, meskipun mereka masih belum memiliki kantor sendiri, yang menjadi hambatan operasional dan potensi pembiayaan dari lembaga keuangan.

Pada dimensi disposisi, dukungan dari para pelaksana kebijakan, seperti perangkat desa dan pengelola BUMDes, cukup tinggi. Mereka memandang Peraturan Desa sebagai pedoman kerja yang memberikan kejelasan tugas dan wewenang. Menurut Edward (dalam Winarno, 2012), dukungan pelaksana merupakan elemen kunci dalam keberhasilan implementasi, dan hal ini tercermin dalam semangat partisipasi pelaksana di Kecamatan Kertasemaya.

Adapun dari sisi struktur birokrasi, pembentukan dan pengesahan struktur organisasi BUMDes melalui AD/ART yang tertuang dalam Peraturan Desa menciptakan sistem pelaporan dan pengawasan yang jelas. Kepala desa, perangkat desa, serta pengawas BUMDes memiliki peran masing-masing dalam menilai laporan perkembangan dan keuangan, sebagaimana diuraikan dalam peraturan lokal. Struktur ini penting dalam mengendalikan penyertaan modal serta memastikan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan usaha.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan penyertaan modal di Kecamatan Kertasemaya telah berjalan, namun efektivitasnya masih dibatasi oleh faktor internal seperti kapasitas SDM dan aset fisik, serta belum optimalnya diversifikasi sumber modal. Meski demikian, dasar hukum yang kuat dan dukungan pelaksana menjadi modal penting dalam perbaikan tata kelola BUMDes ke depan.

Faktor-Faktor Peluang dan Penghambat Implementasi Kebijakan Penyertaan Modal Terhadap Pengelolaan BUMDES

1) Faktor Peluang

Dalam menjelaskan faktor-faktor yang dapat memperkuat proses implementasi kebijakan, James Anderson sebagaimana dikutip oleh Sunggono (1994:23) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh penerimaan masyarakat terhadap otoritas dan keputusan lembaga pemerintah. Selain itu, efektivitas pelaksanaan kebijakan juga didukung oleh kesadaran publik untuk tunduk dan menerima kebijakan yang dirumuskan secara sah melalui prosedur konstitusional oleh pejabat yang berwenang. Dukungan masyarakat biasanya juga muncul ketika kebijakan dianggap selaras dengan kepentingan mereka secara pribadi. Lebih jauh, keberadaan sanksi terhadap ketidakpatuhan turut menjadi pendorong masyarakat agar melaksanakan kebijakan sesuai ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor peluang dalam proses implementasi kebijakan penyertaan modal pemerintah desa terhadap pengelolaan BUMDES, yaitu:

1. Adanya forum-forum sosialisasi dan musyawarah desa mulai dari sosialisasi studi kelayakan investasi BUMDES, draf kebijakan penyertaan modal BUMDES, serta laporan perkembangan dan keuangan BUMDES. Hal ini dilakukan agar masyarakat desa mengetahui perkembangan-perkembangan BUMDES. Selain itu, merupakan peluang BUMDES untuk mendapatkan pendanaan modal dari masyarakat. Masyarakat yang mengetahui laporan perkembangan dan keuangan BUMDES positif, akan menimbulkan minat masyarakat untuk ikut menanamkan modalnya ke BUMDES. Tetapi jika laporan perkembangan dan keuangan BUMDES negatif, pasti masyarakat enggan untuk menanamkan modalnya ke BUMDES.
2. Kinerja keuangan BUMDES sudah positif dan dalam 3 tahun dapat memperoleh keuntungan meskipun tidak besar. Hal ini dapat dijadikan pertimbangan pihak perbankan apabila BUMDES mengajukan pinjaman modal. Sehingga, permodalan BUMDES tidak hanya bergantung dari APBDes. BUMDES dapat mengembangkan dan ekspansi usahanya.
3. Adanya dukungan dari masyarakat desa di Kecamatan Kertasemaya Kabupaten Indramayu. Dukungan masyarakat tersebut sangat berarti dalam implementasi Peraturan Desa Tentang Penyertaan Modal BUMDES. Dengan adanya dukungan dari masyarakat desa, maka pencapaian tujuan dari program-program usaha BUMDES akan semakin memiliki peluang besar untuk dicapai. Hal itu dikarenakan hampir semua program usaha yang dijalankan BUMDES bersifat partisipasi masyarakat.
4. Adanya wadah silahatrrahmi forum BUMDES se-Kabupaten Indramayu. Dengan adanya wadah silahatrrahmi tersebut, BUMDES dapat bertukar informasi, studi banding, dan berbagi pengalaman guna mengembangkan BUMDES.

2) Faktor Penghambat

Menurut Sunggono (1994:149–153), terdapat sejumlah hambatan yang dapat mengganggu proses implementasi kebijakan publik. Salah satunya adalah isu kebijakan itu sendiri, yang mencakup isi kebijakan yang masih belum rinci, tidak memuat petunjuk teknis yang jelas, atau kurang memiliki skala prioritas yang terarah. Ketidakkonsistenan, baik secara internal maupun eksternal, juga dapat melemahkan pelaksanaan kebijakan. Selain itu, substansi kebijakan yang kurang relevan dengan kebutuhan lapangan menjadi kendala tersendiri. Hambatan lain berasal dari kekurangan sumber daya teknis seperti waktu, biaya, tenaga pelaksana, dan sarana pendukung. Minimnya informasi yang diterima oleh pelaksana juga menjadi persoalan, termasuk ketidaktahuan terhadap tugas dan fungsi, serta lemahnya komunikasi antar pihak yang berkepentingan. Kurangnya dukungan, baik dari masyarakat maupun aparat pelaksana, dapat menghambat proses implementasi secara menyeluruh. Terakhir, pembagian peran yang tidak tepat antar pelaksana kebijakan juga menjadi penghalang, terutama jika tidak memperhatikan kapasitas dan potensi individu, yang pada akhirnya menuntut peningkatan kompetensi melalui pelatihan atau pendampingan teknis.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa Faktor yang menghambat proses implementasi Peraturan Desa Tentang Penyertaan Modal BUMDES.

1. Penyertaan modal BUMDES yang masih bersumber dari APBDes. Pemerintah desa tidak bisa memberikan penyertaan modal yang banyak, karena keterbatasan dan kemampuan APBDes. Pemerintah desa di Kecamatan Kertasemaya Kabupaten Indramayu rata-rata memberikan modal penyerta BUMDES sebesar Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah). Modal tersebut dirasa sangat kurang oleh direksi BUMDES dan tidak bisa membiayai
-

- kegiatan usaha BUMDES seluruhnya. Oleh karena itu, banyak kegiatan usaha BUMDES yang tidak berjalan dikarenakan kekurangan modal.
2. Kendala pada SDM internal BUMDES yang terbatas, hal ini berpengaruh pada implementasi Peraturan Desa yang belum sepenuhnya dapat dilaksanakan sesuai aturan.
 3. Kepercayaan masyarakat yang masih belum sepenuhnya terbangun. Hal ini dikarenakan efek dari kebijakan sebelumnya yang kurang efektif. Sehingga timbul pesimis dalam benak masyarakat dengan adanya program baru yang dibawa oleh BUMDES yang tujuan utamanya adalah melayani masyarakat.
 4. Sampai saat ini, hampir semua BUMDES di Kecamatan Kertasemaya Kabupaten Indramayu masih belum memiliki gedung kantor milik sendiri. Gedung kantor BUMDES masih menumpang di area balai desa. Gedung milik sendiri merupakan aset yang digunakan untuk kegiatan operasional BUMDES. Karena, jika BUMDES memiliki gedung kantor sendiri dan BUMDES membutuhkan modal untuk perluasan usaha, BUMDES dapat menjamin aset gedung tersebut untuk pinjaman modal ke perbankan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Kertasemaya, Kabupaten Indramayu, masih menghadapi berbagai kendala struktural dan kelembagaan. Meskipun secara regulatif pemerintah pusat dan daerah telah menyediakan landasan hukum dan program pembinaan, namun realitas di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar BUMDes belum berbadan hukum, bahkan hanya dua desa yang memiliki BUMDes aktif. Hal ini menunjukkan rendahnya efektivitas kebijakan implementatif di tingkat desa, yang dipengaruhi oleh kurangnya kapasitas sumber daya manusia, minimnya partisipasi masyarakat, dan belum optimalnya dukungan dari perangkat daerah. Oleh karena itu, diperlukan intervensi strategis dari pemerintah daerah untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap pelaksanaan kebijakan, serta peningkatan pendampingan dan pelatihan bagi pengelola BUMDes. Penelitian ini merekomendasikan agar penelitian selanjutnya menggunakan pendekatan kuantitatif atau kombinasi metode (*mixed methods*) untuk mengukur dampak langsung BUMDes terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa, serta menggali model implementasi kebijakan yang paling sesuai untuk konteks kelembagaan desa dengan karakteristik sosial-ekonomi berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, S. (1989). *Alternatif Kebijaksanaan Perencanaan Administrasi: Suatu Analisis Retrospektif dan Prospektif*. UGM Monograph.
- Keban, J. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan isu*. Penerbit Gava Media.
- Komariah, A., & Satori, D. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Nazir, M. (2013). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Peraturan Daerah Kabupaten Indramayu Nomor 4 Tahun 2016 Tentang pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*. (2016).
- Pranadita, A., & Riyadi, S. (2022). Implementasi kebijakan pemerintah dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Muntilan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 7(1), 45–56. <https://doi.org/10.21831/jip.v7i1.45678>
- Sari, M. R., Rachman, A., & Hidayat, S. (2021). Pengaruh kapabilitas kelembagaan terhadap kinerja BUMDes di Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 25(2), 133–146. <https://doi.org/10.22146/jkap.65210>

- Soehartono, I. (2004). *Metode Penelitian Sosial*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Subarsono, A. G. (2006). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta.
- Suharno. (2010). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. UNY Press.
- Wahab, S. A. (2008). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. UMM Press.
- Wijaya. (2018). *Ringkasan dan Ulasan Buku Analisis Data Penelitian Kualitatif (Prof. Burhan Bungin)*.
- Winarno, B. (2012). *Kebijakan Publik Teori, Proses, dan Studi Kasus*. CAPS.