

Implementasi PP No 11 Tahun 2021 Tentang BUMDes Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Panimbangjaya Kabupaten Pandeglang

Iis Kristina¹, Riswanda²

^{1,2}Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

*Coressponding author: iiskristina97@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima [11 July 2025]
Revisi [01 August 2025]
Diterima Untuk Publikasi [26 August 2025]
Dipublikasikan [19 September 2025]

KATA KUNCI

Implementasi Kebijakan, BUMDes, PP Nomor 11 Tahun 2021

This work is licensed under a:



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Panimbangjaya, Kabupaten Pandeglang. Studi ini juga dimaksudkan sebagai kelanjutan dari penelitian sebelumnya, dengan fokus pada pemecahan permasalahan yang berkaitan dengan dimensi standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi, karakteristik pelaksana, kondisi lingkungan, serta disposisi kebijakan, yang hingga kini masih jarang dikaji secara komprehensif dan terstruktur. BUMDes Desa Panimbangjaya beroperasi sejak tahun 2017 memiliki berbagai program berbasis potensi lokal yang ditujukan untuk memberikan manfaat ekonomi maupun sosial bagi desa dan masyarakat. Namun, dalam pelaksanaannya belum tersedia penilaian kinerja yang terukur, sehingga keberlanjutan dan hasil belum dapat dipastikan secara jelas. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan mengacu pada teori Implementasi Kebijakan Van Metter dan Van Horn (1975). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes belum optimal. Standar dan tujuan kebijakan belum tercapai karena sebagian besar program BUMDes tidak berjalan dan dampaknya belum dirasakan luas oleh masyarakat. Keterbatasan sumber daya manusia, minimnya dukungan anggaran, lemahnya komunikasi, serta kurangnya pembinaan pemerintah daerah menjadi hambatan utama. Komitmen pemerintah desa dan pengelola tetap ada, namun diperlukan penguatan kapasitas dan pendampingan lebih lanjut agar implementasi berjalan efektif.

ABSTRAK

This research aims to analyze the implementation of Government Regulation Number 11 of 2021 concerning BUMDes in improving community welfare in Panimbangjaya Village, Pandeglang Regency. This study is also intended as a continuation of previous research, focusing on addressing problems related to the dimensions of policy standards and objectives, resources, communication, implementers' characteristics, environmental conditions, and policy disposition, which until now have rarely been examined comprehensively and in a structured manner. BUMDes of Panimbangjaya Village has been operating since 2017 with various programs based on local potential designed to provide economic and social benefits for the village and the community. However, in its implementation there has not been a measurable performance assessment, so sustainability and results cannot be clearly determined. This research applies a descriptive qualitative method by referring to the Policy Implementation Theory of Van Metter and Van Horn (1975). The findings show that the implementation of Government Regulation Number 11 of 2021 on BUMDes has not been optimal. Policy standards and objectives have not been achieved because most BUMDes programs are not running and their results have not been widely experienced by the community. Limited human resources, minimal budget support, weak communication, and

lack of local government guidance remain the main obstacles. The commitment of the village government and managers persists, but capacity strengthening and further assistance are needed for effective implementation.

Pendahuluan

Pembangunan desa di Indonesia menjadi salah satu prioritas dalam kerangka pembangunan nasional untuk meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh lapisan masyarakat, bangsa dan negara, guna meraih tujuan nasional sebagaimana tercantum pada Alenia ke IV pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 (Agunggunanto, dkk, 2016). Peningkatan kesejahteraan penduduk menjadi kunci untuk mencapai kehidupan yang lebih baik di berbagai aspek, baik secara ekonomi, sosial maupun politik. Meski demikian, tingkat kesejahteraan penduduk desa di Indonesia masih tergolong rendah dan perekonomiannya masih dalam tahap pertumbuhan (Kusuma Wardani et al., 2022)

Sebagai negara berkembang, Indonesia terus berupaya memperkuat desa melalui berbagai kebijakan strategis untuk hambatan dan tantangan yang ada, pemerintah pusat memberikan kewenangannya kepada pemerintah desa untuk mengelola perekonomiannya ditingkat desa, salah satunya adalah dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai motor penggerak ekonomi lokal. BUMDes hadir untuk mengelola potensi ekonomi desa, meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat.

Pemerintah Desa bekerja sama dengan masyarakat dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pengelolaan yang melibatkan masyarakat secara langsung diharapkan dapat meningkatkan perekonomian melalui pemberdayaan masyarakat. Peranan BUMDes dapat terlihat dalam pengadaan sumber dana untuk meningkatkan pendapatan, memenuhi kebutuhan yang dirasakan oleh masyarakat secara menyeluruh, serta membangun desa secara mandiri tanpa hanya mengandalkan anggaran dan bantuan (Pradnyani, 2019).

Peraturan yang mengatur Badan Usaha milik Desa di Indonesia di atur oleh berbagai peraturan dan kebijakan yang di anggap mampu menjadi panduan BUMDes untuk meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa. Salah satu kebijakan yang diharapkan dapat meningkatkan perekonomian desa melalui Badan Usaha Milik Desa adalah PP Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang bertujuan untuk memperkuat tata kelola, memberikan legalitas, serta memperluas fungsi BUMDes dalam mendukung pembangunan desa. Dalam PP ini, BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai unit usaha ekonomi, tetapi juga sebagai penyedia layanan publik dan pengelola aset desa yang strategis. Sejak diterapkannya PP tersebut, perkembangan BUMDes di Indonesia menjadi semakin pesat. Pada tahun 2021 tercatat sebanyak 74.953 BUMDes, sedangkan tahun 2022 tercatat 60.417 BUMDes dan 6.583 BUMDes Bersama (Bumdes, 2023). Banyaknya BUMDes

tersebut berasal dari berbagai Kabupaten/Kota di Indonesia. Salah satunya Kabupaten Pandeglang.

Kabupaten Pandeglang memiliki desa terbanyak yaitu 326 Desa setelah Kabupaten Lebak di Provinsi Banten (BPS Provinsi Banten, n.d.2019). Artinya Pandeglang merupakan wilayah yang didominasi oleh pedesaan. Berdasarkan data IDM (Indeks Desa Membangun) di Kabupaten Pandeglang Tahun 2023 terdiri dari 10 desa tertinggal, 4 desa mandiri, 218 desa berkembang dan 94 Desa maju (DPMPD Kabupaten Pandeglang, 2024).

Tabel 1.1
Data Penetapan Status Desa (IDM) Kabupaten Pandeglang 2024

No	Nama Desa	Jumlah	Presentase
1.	Mandiri	4	1,23%
2.	Maju	94	28,83%
3.	Berkembang	218	66,87%
4.	Tertinggal	10	3,07%
5.	Sangat tertinggal	0	0,00%

Sumber: DPMPD Kabupaten Pandeglang, 2024

Berdasarkan tabel 1.1, terlihat bahwa mayoritas desa di Kabupaten Pandeglang berada pada kategori berkembang, sedangkan desa mandiri hanya sebesar 1,23%. Untuk mendukung pembangunan desa agar terus berkembang, pemerintah menyediakan pendanaan melalui Dana Desa, salah satunya untuk mendukung pendirian dan pengembangan BUMDes. Hingga tahun 2024, tercatat 289 BUMDes telah terbentuk dari 326 desa di Kabupaten Pandeglang (DPMPD Kabupaten Pandeglang, 2024)

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

BUMDes Lestari Panimbangjaya didirikan sebagai salah satu upaya untuk menjawab tantangan tersebut. Sejak pendiriannya, BUMDes Lestari direncanakan memiliki enam unit usaha yaitu perdagangan, perikanan dan kelautan, BBM/POM Bensin, Pertanian, Jasa Kontruksi, Pariwisata dan Peternakan. Dari enam unit usaha yang direncanakan, hingga saat ini, BUMDes Lestari baru berhasil merealisasikan usaha di bidang kelautan dan perikanan.

Berbagai program telah dilaksanakan, termasuk penjualan es batu, pengadaan karung, penyewaan peti fiber ikan, serta pengelolaan sektor perikanan lainnya.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan beberapa permasalahan dalam pelaksanaan BUMDes Lestari Desa Panimbangjaya, seperti kurangnya Sumber Daya Manusia di bidang manajemen tata kelola. Hal ini dibuktikan dari ketidakmampuan pengelola BUMDes dalam membuat laporan keuangan serta pelaporan pelaksanaan program yang dilakukan setiap tiga bulan. Selain itu, kurangnya pengawasan dan pembinaan dari pemerintah daerah menjadikan kontribusi, ide, serta gagasan dari para pengurus BUMDes dalam mengembangkan unit usaha masing-masing menjadi sangat minim. Tantangan lainnya juga hadir dari keterbatasan modal usaha, di mana modal anggaran yang berasal dari pemerintah desa melalui Dana Desa hanya turun satu kali untuk periode 2022–2024. Hal tersebut mengakibatkan banyak program yang telah direncanakan oleh BUMDes Lestari tidak terlaksana dengan baik.

Oleh karena itu, perlu adanya penelitian lanjutan untuk mengetahui bagaimana Implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 Tentang BUMDes Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Panimbangjaya Kecamatan Panimbang Kabupaten Pandeglang serta mengetahui faktor pendukung dari implementasi kebijakan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan akademik mengenai implementasi kebijakan sekaligus memberikan kontribusi praktis sebagai masukan bagi pemerintah dalam memperbaiki kinerja dan memperkuat sinergi antara pemerintah desa, daerah, dan pusat sehingga implementasi kebijakan dapat berjalan lebih efektif di masa mendatang.

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas dapat disimpulkan bahwa rumusan dalam penelitian ini yaitu: “Bagaimana Implementasi PP No 11 Tahun 2021 tentang BUMDes Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Panimbangjaya Kabupaten Pandeglang”.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif. Pemilihan pendekatan ini dimaksudkan agar peneliti Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan analisis secara mendalam serta menggali data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Menurut sugiyono, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif (Alunaza. dkk, 2022). Oleh Karena itu, penelitian ini berfokus pada hasil kajian serta penjabaran yang telah dipaparkan dalam latar belakang, sekaligus pada identifikasi isu yang ditemukan di lapangan. Fokus utama penelitian ini yaitu implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Panimbangjaya, Kabupaten Pandeglang. Untuk menganalisis implementasi ini yaitu menggunakan teori implementasi keberhasilan

menurut Van Metter dan Van Horn (1975), yang mencakup enam indikator utama yang diuraikan sebagai berikut.

1. Standar dan Tujuan Kebijakan, keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana standar dan tujuan tersebut dirumuskan secara jelas, konsisten serta dapat dipahami dan direalisasikan oleh pelaksana di lapangan.
2. Sumber daya, sebuah implementasi kebijakan sangat membutuhkan sumber daya yang memadai baik sumber daya manusia, finansial, dan waktu. Tanpa adanya sumber daya yang cukup, standar dan tujuan sulit dicapai.
3. Komunikasi antar organisasi, komunikasi yang baik antar organisasi maupun unit pelaksana atau masyarakat akan mengurangi risiko kesalahpahaman, tumpang tindih, maupun konflik kepentingan. Keakuratan, kejelasan serta konsistensi arus informasi sangat menentukan sejauh mana implementasi dapat berjalan sesuai dengan rencana.
4. Karakteristik pelaksana, ini mencakup struktur birokrasi, norma serta pola hubungan antar aktor yang terlibat. Karakteristik organisasi yang responsif, profesionalisme, dan terkoordinasi akan memperkuat keberhasilan implementasi.
5. Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik. Lingkungan eksternal mempengaruhi implementasi, stabilitas ekonomi, kondisi social budaya masyarakat, serta dukungan politik akan menentukan kelancaran pelaksanaan kebijakan.
6. Disposisi, yaitu mencakup sikap dan komitmen pelaksana kebijakan. Meski ke lima indikator lainnya sudah tersedia dengan baik, implementasi tetap sulit berhasil apabila pelaksana tidak memiliki kemauan dan integritas untuk menjalankan kebijakan.

Dalam penelitian tentang Implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes berlokus di Desa Panimbangjaya Kabupaten Pandeglang. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan selama proses pengumpulan data di lapangan dan setelah proses pengumpulan data selesai. Data tersebut mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara. Sedangkan, data sekunder didapatkan dari dokumen resmi. diperoleh melalui observasi lapangan dengan cara mengamati langsung aktivitas BUMDes dan interaksi antara pengelola, pemerintah desa, dan masyarakat, wawancara secara mendalam dengan cara menggunakan pedoman wawancara untuk menggali informasi yang diinginkan, dan studi dokumentasi dengan mengumpulkan data tertulis seperti laporan tahunan, kebijakan dan data statistik.

Wawancara yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh atau bagaimana Implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 Tentang BUMDes di Desa Panimbangjaya, peneliti menggunakan teknik *purposive*, yaitu informan dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu yang memahami tentang fokus penelitian. Informan dibagi menjadi dua yaitu *key informan* dan *secondary informan*. *Key nforman* adalah seseorang yang memberikan informasi secara jelas dan terpercaya terkait dengan informasi yang ingin didapat, sedangkan *secondary*

informan yaitu orang yang dapat memberikan informasi secara mendalam sebatas hal-hal tertentu atau sebagai informan penunjang dalam memberikan penambahan informasi.

Selanjutnya data atau hasil wawancara yang diperoleh tersebut akan dianalisis dengan menggunakan teknik reduksi data, untuk menyaring informasi yang relevan dari hasil wawancara, lalu mengkategorisasikan atau mengelompokkan data berdasarkan tema utama, dan melakukan penarikan kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan memberikan rekomendasi. Setelah menganalisis data, selanjutnya data tersebut akan disusun dalam bentuk narasi kualitatif dengan menggunakan metode triangulasi dan *membercheck*.

Metode triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber yaitu cross check data dengan membandingkan fakta dari satu informan dengan sumber lainnya. Sedangkan, triangulasi teknik ini untuk memeriksa keabsahan data dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang berbeda-beda secara bersama-sama terhadap sumber yang sama. Selanjutnya *member check* dilakukan untuk mengetahui seberapa cocok data yang dikumpulkan dengan apa yang telah diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh penyedia data. *Membercheck* ini akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan maksud sumber data atau informan, setelah *membercheck* selesai informan perlu menandatangani *membercheck* tersebut sebagai bukti bahwa peneliti telah melakukan *membercheck*.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil dan pengolahan data penelitian yang dilakukan, dapat dilihat menggunakan teori sebagai berikut:

1. Standar dan tujuan kebijakan

Implementasi kebijakan akan optimal jika semua para pemangku kepentingan dan pelaksana kebijakan memahami dan mengetahui standar dan tujuan dari kebijakan yang dibuat agar tidak menimbulkan kesalahan dan kebijakan dapat di implementasikan dengan baik. Sebagaimana yang dijelaskan juga pada penelitian (Anggraeni, 2016) bahwa keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada pemahaman aktor pelaksana terhadap standar dan tujuan yang diterapkan

Adapun penjabaran dari standar ini merujuk pada pedoman yang digunakan sebagai acuan untuk melaksanakan kebijakan di lapangan. Standar yang digunakan pada implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa tepatnya pada BUMDes Lestari Desa Panimbangjaya sudah mengacu pada standar dan tujuan kebijakan yang tertuang dalam PP Nomor 11 Tahun 2021. Yakni penyusunan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) sudah sesuai dengan pasal 5 ayat (1) yaitu melalui musyawarah dan disetujui oleh para pemangku kepentingan. Ini merupakan bukti bahwa secara administratif, BUMDes Lestari Desa Panimbangjaya telah mengikuti pedoman hukum yang berlaku dan menunjukkan upaya kesesuaian terhadap peraturan pusat.

Kejelasan tujuan kebijakan PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes juga sudah dibuat dengan jelas agar dapat dipahami dan dimengerti para pemangku kepentingan baik

pemerintah pusat maupun daerah serta masyarakat, yakni memberikan kepastian hukum, mendorong profesionalisme, serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan usaha desa. Hal tersebut selaras dengan tujuan BUMDes Lestari yang dibentuk atas dasar aspirasi masyarakat khususnya untuk mengelola potensi lokal di sektor perikanan dan mendorong kerjasama dengan pengusaha lokal. Hal ini mencerminkan bahwa secara perencanaan, standar dan tujuan kebijakan telah disusun secara partisipatif dan terarah.

Namun demikian, implementasi di lapangan menunjukkan bahwa BUMDes belum sepenuhnya menjadikan AD/ART sebagai pedoman operasional dalam menjalankan kegiatan usaha. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Desa dan Direktur BUMDes, bahwa kegiatan usaha berjalan "apa adanya", tanpa rujukan teknis yang baku. Selain itu, partisipasi masyarakat masih terbatas pada tahap pendirian, sementara pelaksanaan dan pengawasan belum melibatkan masyarakat secara menyeluruh. Artinya bahwa, standar sudah dilaksanakan dengan baik, hanya perlu ditekankan kembali agar pelaksanaan BUMDes tetap mengacu pada AD/ART yang sudah dibuat. Sedangkan, tujuan kebijakan belum sepenuhnya tercapai karena lemahnya manajemen, kurangnya inovasi, serta keterbatasan anggaran dan sumber daya.

Meski evaluasi telah dilakukan secara rutin setiap tiga bulan oleh pihak desa, BPD dan pengelola BUMDes, konsistensi antara kebijakan dan implementasi masih menjadi tantangan. Beberapa poin penting seperti legalitas BUMDes, keterlibatan pengusaha lokal dan diversifikasi usaha belum dijalankan secara maksimal.

2. Sumber Daya

Sumber daya menjadi elemen krusial dalam implementasi kebijakan karena keberhasilan suatu program sangat bergantung pada ketersediaan dan pemanfaatan sumber dayanya, seperti sumber daya manusia, keuangan atau finansial dan sumber daya waktu.

Pada implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Panimbangjaya belum memadai dan belum sepenuhnya memenuhi standar kompetensi sebagaimana tercantum dalam pasal 21 ayat (3) yang menekankan pentingnya profesionalisme, efektivitas, dan efisiensi. Permasalahan yang muncul dilapangan meliputi rendahnya kualitas pelatihan dan pembinaan, lemahnya pemahaman terhadap kebijakan, serta pengelolaan BUMDes dijalankan oleh ketua atau direktur BUMDes Lestari saja, sementara pengurus lainnya kurang terlibat karena kesibukan masing-masing di luar BUMDes. Rendahnya keterlibatan ini disebabkan oleh minimnya insentif dan terbatasnya anggaran untuk pengembangan unit usaha lainnya. Sebagian besar pengurus dipilih karena kesediaan, bukan keahlian, dan administrasi BUMDes masih bergantung pada pemerintah desa.

Dukungan Pemerintah desa dan BPD dalam membantu proses administrasi dan pengawasan BUMDes Lestari, terlihat dalam penyusunan laporan keuangan dan pengajuan

proposal program, mengingat pengurus BUMDes masih kurang memahami bidang administrasi dan pencatatan keuangan, yang hingga saat ini masih bersifat manual. Dukungan ini menunjukkan adanya sinergi perangkat desa dan pengelola dalam upaya mendukung keberlanjutan BUMDes Lestari.

Penguatan SDM dalam pengelolaan BUMDes juga sudah dilakukan oleh pemerintah daerah melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa (DPMPD) Kabupaten Pandeglang dengan cara melakukan pengawasan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pengelola BUMDes dalam prinsip tata Kelola yang baik, serta mampu mengembangkan BUMDes melalui inovasi yang diperoleh dari pelatihan. Namun pelatihan yang diselenggarakan belum merata dan tidak menjangkau semua pengelola. Selain itu, pelatihan dinilai hanya bersifat formalitas, tanpa pendampingan teknis langsung dan narasumber yang kompeten. Akibatnya, pelatihan tersebut belum mampu memberikan dampak signifikan dalam peningkatan kompetensi dan kinerja pengelola BUMDes secara menyeluruh.

Dari sisi sumber daya finansial. BUMDes Lestari menghadapi keterbatasan anggaran. Selama periode 2022 hingga 2024, dana yang diterima hanya sebesar Rp.50.000.000 dan bersumber dari dana talangan kepala desa yang kemudian diganti melalui Dana Desa. Jumlah ini tergolong terbatas jika dibandingkan dengan alokasi sebelumnya pada tahun 2016-2018 atau dibandingkan dengan BUMDes Sambidulu di Kabupaten Sidoarjo yang memperoleh dana hingga Rp. 100.000.000 (Maulidiah, 2022) Keterbatasan tersebut berdampak pada terbatasnya jenis unit usaha yang dapat dikembangkan, yang saat ini hanya mencakup program sederhana seperti pengadaan es batu, pengadaan karung, serta penyewaan peti fiber ikan untuk nelayan. Namun demikian, penggunaan dana yang ada telah difokuskan pada sektor yang dekat dengan kebutuhan masyarakat, khususnya nelayan, Sehingga keberadaan BUMDes tetap memberikan manfaat langsung meskipun dalam skala terbatas.

Selanjutnya sumber daya waktu pada implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes pada BUMDes Lestari telah menargetkan pencapaian kemandirian ekonomi pada tahun 2025. Penetapan ini menunjukkan adanya visi jangka Panjang dan perencanaan yang cukup progresif. Meskipun realisasi target ini belum tercapai dan masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan SDM, minimnya inovasi program, serta rendahnya partisipasi masyarakat, namun keberadaan rencana strategis tersebut merupakan fondasi penting dalam membangun arah pengembangan BUMDes Lestari ke depan. Solusi yang diberikan pemerintah dalam mengatasi keterbatasan sumber daya yang terjadi terus diupayakan baik oleh pemerintah desa maupun para pengelola serta lembaga yang terlibat melalui kombinasi strategi kelembagaan, pelatihan kemitraan, serta inisiatif pribadi. Namun, upaya-upaya tersebut perlu ditingkatkan agar pengelolaan BUMDes Lestari dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan.

3. Komunikasi antar Organisasi

Komunikasi dan koordinasi antar pelaksana kebijakan menjadi aspek penting dalam implementasi kebijakan. Komunikasi disini berfungsi untuk mengetahui keakuratan

informasi dan proses komunikasi yang terjadi. Adapun sub dimensi yang digunakan untuk mengukur dimensi ini adalah proses komunikasi, kejelasan aliran informasi, dan koordinasi yang dilakukan antar organisasi. Penelitian (Alfirdausi, dk 2019) membuktikan bahwa komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan BUMDes Tirta mandiri di Desa Ponggok.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa komunikasi yang terjadi pada pelaksanaan BUMDes Lestari Desa Panimbangjaya, komunikasi dilakukan dengan baik. Pengurus rutin melakukan komunikasi dengan kepala desa, dan perangkat lainnya mengenai program yang sedang dijalankan. Selain itu, untuk menjaga komunikasi tetap lancar dibutuhkan forum khusus untuk berbagi informasi agar tidak adanya *miss* komunikasi antar organisasi. Pada pelaksanaan BUMDes Lestari tidak adanya forum khusus selain musyawarah, hal tersebut sudah baik karena sudah sesuai dengan PP Nomor 11 Tahun 2021 bahwa segala apapun perlu dimusyawarahkan. Namun, selain musyawarah, forum chatt khusus juga perlu adanya untuk membahas keberlanjutan hasil musyawarah terutama pada internal BUMDes, meski di tingkat daerah yaitu DPMPD Kabupaten Pandeglang memiliki group WhatsApp BUMDes Kabupaten Pandeglang. Sementara, BUMDes Lestari tidak memiliki baik itu dengan para anggota BUMDes itu sendiri maupun dengan perangkat Desa lainnya.

Kejelasan aliran informasi mengenai BUMDes Lestari kepada masyarakat masih belum berjalan secara optimal. Pemerintah desa dan pengurus BUMDes memang telah melakukan sosialisasi, pendekatan personal, dan interaksi langsung, terutama kepada nelayan sebagai kelompok sasaran utama. Namun, upaya tersebut belum merata dan belum menjangkau seluruh masyarakat. Meski direktur BUMDes telah melakukan pendekatan secara personal kepada masyarakat tertentu dalam mengenalkan produk atau layanan BUMDes, akan tetapi pendekatan tersebut bersifat individual dan tidak dibarengi dengan strategi komunikasi yang menyeluruh dan sistematis. Akibatnya, keterbukaan informasi yang diupayakan oleh pengurus BUMDes hanya dirasakan oleh sebagian masyarakat dan juga banyak warga mengetahui informasi BUMDes hanya melalui percakapan informal antar sesama warga lainnya saja, sementara keterlibatan dalam forum resmi masih minim. Kesenjangan antara klaim pemerintah desa yang merasa telah melakukan sosialisasi dan kenyataan di lapangan menjadi bukti bahwa proses penyampaian informasi belum sistematis. Hal ini berpengaruh pada rendahnya partisipasi masyarakat dan kurangnya rasa memiliki terhadap BUMDes.

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

4. Karakteristik Pelaksana

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada karakteristik pelaksana, karena pelaksana kebijakan yang berinteraksi langsung dengan program dan masyarakat. Profesionalisme pelaksana menjadi kunci suatu implementasi. Sebagaimana pada penelitian (Budiono, 2015) menunjukkan bahwa pelaksana BUMDes yang profesional dan memiliki kapasitas teknis tinggi cenderung lebih berhasil. Karakteristik pelaksana di sini dilihat dari struktur organisasi dan prosedur. Struktur organisasi BUMDes Lestari secara formal sudah dibentuk sesuai ketentuan PP Nomor 11 Tahun 2021, tetapi dalam praktiknya belum berjalan optimal. Permasalahan masih muncul, seperti SDM yang belum siap, pelaporan keuangan yang belum maksimal, dan koordinasi yang lemah, sehingga struktur belum berfungsi secara ideal.

Dari segi profesionalisme, pengurus BUMDes Lestari juga menunjukkan sikap yang belum terbuka. Peneliti kesulitan mendapatkan klarifikasi karena direktur dan sekretaris BUMDes tidak kooperatif. Hal ini mencerminkan lemahnya akuntabilitas dan transparansi. Evaluasi kinerja juga belum terstruktur, hanya dilakukan secara informal dan tidak rutin, sementara pembagian tugas sering tumpang tindih karena insentif yang rendah. Selain itu, Partisipasi masyarakat pun masih minim, karena pengambilan keputusan lebih didominasi pihak internal desa tanpa melibatkan masyarakat secara aktif. Sosialisasi hanya dilakukan di awal pendirian BUMDes. Pembagian tugas antar perangkat desa, pengurus BUMDes, dan BPD memang telah diatur, tetapi pelaksanaannya belum efektif karena koordinasi belum berjalan maksimal.

Dukungan pemerintah desa sudah diberikan baik dalam bentuk administrasi, komunikasi dan pendanaan kepada BUMDes Lestari Desa Panimbangjaya. Namun, demikian, dukungan berupa peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pembinaan belum berjalan sebagaimana mestinya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemerintah desa belum pernah memberikan pelatihan khusus kepada pengurus BUMDes Lestari. Hal tersebut disebabkan oleh rendahnya keterlibatan aktif dari pihak BUMDes itu sendiri serta belum adanya inisiatif dari pemerintah desa untuk mendorong penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes Lestari Panimbangjaya.

Ketiadaan pelatihan ini mengindikasikan bahwa prosedur pembinaan dan peningkatan kapasitas pelaksana kebijakan belum terstruktur dengan baik, padahal hal tersebut merupakan aspek penting dalam mendukung profesionalitas dan keberlanjutan pengelolaan BUMDes. Rendahnya pelibatan dalam pengambilan keputusan, pembinaan, serta minimnya koordinasi antar lembaga menunjukkan bahwa prosedur pelaksanaan kebijakan BUMDes Lestari masih perlu diperbaiki untuk mencapai efektivitas implementasi yang diharapkan.

5. Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik

Lingkungan ekonomi, sosial dan politik menjadi dimensi ke 5 dalam mengukur keberhasilan implementasi kebijakan pada teori Van Metter dan Van Horn, pada dimensi ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu kondisi ekonomi, kondisi sosial dan kondisi politik. Jika

masyarakat memiliki kepercayaan terhadap pemerintah desa dan kondisi sosial mendukung, maka partisipasi dalam BUMDes akan meningkat. Namun pada penelitian (Pradnyani, 2019) mencatat bahwa di desa-desa dengan kemiskinan tinggi, masyarakat cenderung pasif terhadap program BUMDes.

Pada implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Panimbangjaya menunjukkan sebagian masyarakat merasa bahwa tidak adanya peningkatan ekonomi yang signifikan pada program-program BUMDes. Hal ini diakibatkan karena berbagai faktor seperti minimnya sosialisasi dari pihak pemerintah desa dan pengurus BUMDes, kurangnya inovasi dalam pengembangan unit usaha serta pengelolaan program yang belum optimal. Selain itu, pergantian kepemimpinan desa turut memberikan dampak terhadap kesinambungan kebijakan dan keberlanjutan program BUMDes. Kurangnya pemahaman masyarakat mengenai konsep dan peran BUMDes juga menjadi hambatan tersendiri dalam menciptakan keterlibatan aktif masyarakat, yang seharusnya menjadi elemen penting dalam mendorong ekonomi lokal melalui kolaborasi dengan lembaga desa.

Meski belum memberikan dampak yang luas, terdapat beberapa indikasi manfaat, khususnya dirasakan oleh sebagian masyarakat yang berprofesi sebagai nelayan. Dalam hal ini, sistem penyediaan barang oleh BUMDes dengan mekanisme pembayaran yang fleksibel (dibayar nanti) dinilai cukup membantu kebutuhan harian nelayan. Namun demikian, cakupan manfaat ini masih sangat terbatas dan belum mampu mendorong perubahan ekonomi masyarakat secara menyeluruh. Selain itu, terkait dengan penciptaan lapangan kerja, BUMDes Lestari baru mampu menciptakan pekerjaan bagi pengurusnya saja dan belum berhasil memperluas kesempatan kerja bagi masyarakat umum.

Pada kondisi sosial juga disini menunjukkan bahwa masyarakat secara umum mendukung keberadaan BUMDes. Dukungan tersebut muncul karena BUMDes dinilai telah memberikan manfaat, khususnya bagi nelayan dan pelaku usaha kecil. Namun demikian masyarakat juga menilai bahwa program BUMDes belum dapat dirasakan secara merata. Meski demikian, sikap masyarakat tetap terbuka dan berharap agar pengelolaan serta cakupan program BUMDes dapat dikembangkan lebih lanjut agar berdampak lebih luas pada seluruh lapisan masyarakat. Dukungan masyarakat ini menjadi potensi sosial yang penting, namun belum dimaksimalkan secara baik oleh pelaksana kebijakan. Terkait permasalahan tentang kondisi sosial ini, solusi yang ditawarkan oleh para pemangku kepentingan cukup beragam, tergantung pada sudut pandang dan tantangan yang mereka temui. Adapun solusi tersebut yaitu diperlukan perbaikan komunikasi, peningkatan koordinasi, musyawarah yang lebih inklusif dalam pengambilan keputusan.

Kondisi politik juga mempengaruhi pelaksanaan kebijakan BUMDes di Desa Panimbangjaya. Salah satu bentuk nyata dari pengaruh politik tersebut yaitu masuknya tim sukses kepala desa ke dalam struktur kepengurusan BUMDes. Kondisi ini menyebabkan terjadinya pergantian pengurus yang tidak berdasarkan pada kompetensi, tetapi lebih kepada kedekatan politik. Akibatnya, pengurus yang sebelumnya telah dibekali pelatihan dan

pengalaman harus digantikan orang-orang baru yang belum tentu memiliki kapabilitas yang sama. Politik balas jasa semacam ini menciptakan ketidakstabilan dalam kepengurusan, dan berdampak langsung terhadap keberhasilan pelaksanaan program BUMDes.

6. Disposisi

Disposisi merupakan dimensi terakhir dalam teori Van Metter dan Van Horn yang menekankan pentingnya sikap, komitmen, dan penerimaan pelaksana kebijakan. Dalam konteks implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 di Desa Panimbangjaya, disposisi mencakup komitmen pemerintah desa dan pengelola BUMDes, pemahaman terhadap manfaat kebijakan, serta dukungan lembaga terkait. Menurut penelitian (Maranda, 2020) yang menekankan bawa pelaksana yang memiliki komitmen tinggi dapat mengatasi hambatan struktural.

Pada pelaksanaan implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes di Desa Panimbangjaya menunjukkan bahwa komitmen pelaksana belum merata. Sebagian pihak, seperti kepala desa, menunjukkan dukungan nyata bahkan hingga memberikan bantuan dana pribadi. Namun, masih banyak pengurus dan perangkat desa yang bersikap pasif, tidak konsisten dalam mendukung tugas-tugas BUMDes, serta minim pendampingan lanjutan. Hal ini berdampak pada lemahnya koordinasi dan rendahnya partisipasi aktif.

Dari sisi kognisi, para pemangku kepentingan menilai bahwa beberapa pihak merasakan manfaat langsung dari adanya PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, seperti pengakuan hukum terhadap BUMDes Lestari dan peluang ikut serta dalam program-program nasional. Selain itu, BUMDes Lestari juga dinilai membantu masyarakat nelayan dengan menyediakan kebutuhan dasar usaha secara fleksibel. Namun, manfaat tersebut belum dapat dirasakan secara merata dan masih terbatas. Ini menunjukkan bahwa kognisi terhadap kebermanfaatan kebijakan beragam, bergantung pada sejauh mana BUMDes dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

Dukungan lembaga terkait pada dasarnya positif, sebab kebijakan dinilai memberi arah yang lebih jelas. Akan tetapi, implementasi di lapangan masih terhambat oleh kurangnya pembinaan rutin dari pemerintah daerah dan kapasitas pengelola yang terbatas. Bahkan, pengurus BUMDes mengaku tidak mendapatkan dukungan penuh dari pihak luar sehingga pengembangan BUMDes berjalan lambat.

Secara keseluruhan, disposisi pelaksana di Desa Panimbangjaya masih perlu diperkuat melalui peningkatan komitmen, pendampingan berkelanjutan, dan penguatan peran lembaga pendukung agar kebijakan BUMDes dapat diimplementasikan secara optimal.

Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan hasil pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Panimbangjaya Kabupaten Pandeglang

belum sepenuhnya berjalan dengan baik, masih terdapat indikator yang harus diperbaiki. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Panimbangjaya Kabupaten Pandeglang belum berjalan dengan baik. Dari aspek standar dan tujuan kebijakan, arah kebijakan telah dipahami dan AD/ART telah disusun sesuai dengan Peraturan yang berlaku, namun hal tersebut tidak dijadikan acuan operasional sehingga tujuan belum tercapai. Sumber daya, baik manusia, finansial, dan waktu, masih terbatas; pengelola BUMDes Lestari belum profesional, dana operasional yang diberikan masih sangat minim serta target waktu BUMDes dalam mencapai tujuan belum tercapai. Dari sisi komunikasi antar organisasi, koordinasi sudah dilakukan dengan baik namun belum sistematis dan penyebaran informasi kepada masyarakat belum merata. Karakteristik pelaksana belum mencerminkan struktur yang fungsional, pembagian tugas tidak berjalan efektif yang disebabkan karena kurangnya insentif yang diberikan dan juga para anggota BUMDes Lestari memiliki kesibukan diluar BUMDes itu sendiri, dan proses pengambilan keputusan tidak partisipatif masih mengadakan pengambilan keputusan yang dilakukan dengan pihak internal saja dan tidak melibatkan partisipasi masyarakat. Dalam lingkungan ekonomi, sosial, dan politik, dampak ekonomi BUMDes Lestari masih terbatas belum dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat Desa Panimbangjaya, dukungan sosial sudah baik namun belum dikelola secara maksimal, dan politik lokal memengaruhi stabilitas organisasi dikarenakan terjadinya pergantian kepengurusan secara terus menerus yang diakibatkan dari pergantian kepala desa, dan juga anggota dipilih bukan karena kompetensi melainkan kedekatan dengan kepala desa. Terakhir, dari segi disposisi, komitmen dan sikap pelaksana tidak merata, kognisi atau pemahaman para pelaksana dan pemangku kepentingan terhadap kebijakan sangat beragam, dan dukungan lembaga belum konsisten ini terjadi karena adanya dukungan terhadap kebijakan, namun tidak konsisten dalam mendukung operasional BUMDes Lestari Desa Panimbangjaya. Dengan demikian, kebijakan ini belum berhasil secara menyeluruh dan memerlukan penguatan pada semua aspek implementasi.
2. Faktor pendukung dan faktor penghambat dari Implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Panimbangjaya Kecamatan Panimbang Kabupaten Pandeglang yaitu yang pertama faktor pendukung terdapat dari terbentuknya struktur organisasi BUMDes secara formal, serta komitmen sebagian pihak seperti kepala desa yang memberikan dukungan pribadi. Selain itu sebagian masyarakat nelayan sudah mulai merasakan manfaat ekonomi dari BUMDes, dan sikap masyarakat yang terbuka menjadi potensi sosial yang dapat dikembangkan. Sedangkan faktor penghambat meliputi tidak digunakannya AD/ART sebagai pedoman operasional, keterbatasan sumber daya manusia dan finansial, lemahnya komunikasi dan koordinasi antar pihak, serta minimnya partisipasi dan

sosialisasi kepada masyarakat. Ketidakstabilan struktur akibat pengaruh politik lokal serta disposisi pelaksana yang tidak merata turut menghambat efektivitas kebijakan. Akibatnya, pelaksanaan kebijakan belum mampu mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat desa secara menyeluruh.

Referensi

- Alfirdausi, A. A., & Riyanto, G. (2019). The Role of Village Owned Enterprises (BUMDes) on Efforts to Increase The Role Of Village Owned Enterprises (BUMDes) On Efforts To Increase Original Village Income (PADes) And Village Community Welfare (Case Study On Tirta Mandiri BUMDes In Ponggok Village). *Journal of Applied Economics in Developing Countries*, 4(2), 64–71.
- Alunaza, H., Putri, A., Ernianda, A., & Langkis, P. (2022). *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Kondisi Sosial*. 3, 1–12.
- Anggraeni, M. R. R. S. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Modus*, 28(2), 155. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- BPK, J. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. In *Dinamika Pertanian*. [https://doi.org/10.25299/dp.2021.vol37\(3\).8933](https://doi.org/10.25299/dp.2021.vol37(3).8933)
- BPK, S. W. J. (2021). Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 Badan Usaha Milik Desa. *Database Peraturan*, 0865, 02 Februari 2021. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/161841/pp-no-11-tahun-2021>
- BPS Provinsi Banten. (n.d.). *Jumlah Desa/Kelurahan Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Banten 2019-2021*. Badan Pusat Statistik Provinsi Banten. Retrieved March 19, 2024, from <https://banten.bps.go.id/indicator/101/39/1/jumlah-desa-kelurahan-menurut-kabupaten-kota-di-provinsi-banten.html>
- Budiono, P. (2015). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes). *Jurnal Politik Muda*, 4(1), 116–125. <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-jpm3cd22097c1full.pdf>
- Bumdes. (2023). *BUMDesa Sebuah Terobosan?* Masterplandes.Com Logo. <https://doi.org/https://www.masterplandes.com/bumdes/menelisik-tantangan-dan-strategi-pengembangan-bumdesa/>
- Edy Yusuf Agunggunanto, Fitri Arianti, Edi Wibowo Kushartono, D. (2016). Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha (BUMDes). *Jurnal Dinamika Ekonomi*, 13(1). <https://media.neliti.com/media/publications/293983-pengembangan-desa-mandiri-melalui-pengel-68981b36.pdf>
- Kusuma Wardani, A. N., Yuwono, S., & Salam, A. (2022). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Siliwangi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Jurnal Ilmiah Multi Science*, 13(2), 25–33. <https://doi.org/10.52657/jiem.v13i2.1884>
- Maranda, H. (2020). *Teori dan Model Implementasi Kebijakan Publik*. <https://www.researchgate.net/publication/326405219>
- Maulidiah, N., & Megawati, S. (2022). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pengembangan Desa Wisata. *Publika*, 10(2), 391–406.



- Ni Luh Putu Sri Purnama Pradnyani. (2019). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Tibubeneng Kuta Utara. *Jurnal Riset Akuntansi JUARA*, 9(2), 39–47.
- Pandeglang, D. (2024). *Pendaftaran BUMDes atau BUMDesa Bersama Kabupaten Pandeglang 2022-2024*.
- Rulinawary Kasmad. (2018). Implementasi Kebijakan Publik. *Universitas Terbuka*, 21(2), 46–65.