

**Policy Capacity Pelaksanaan Peraturan Bersama Kepala Desa No. 2
Tahun 2022 Tentang Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA)**

Endro Wahyudi¹, Erna Setijanigrum², Eko Supeno³
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga, Surabaya
b3ndr0x1@gmail.com

ABSTRACT

The Constitution No.6/2014 about villages, provides space and opportunities for two or more villages to collaborate in establishing Bumdes, as referred to as Bumdesma. The aim of this research is to describe and analyze the multidimensional perspective of policy capacity for Peraturan Bersama Kepala Kepala Desa Ngoro, Kauman, Rejoagung, Badang, Genukwatu, Jombok, Pulorejo, Banyuarang, Sidowarek, Gajah, Sugihwaras, Kesamben, and Kertorejo No. 2/2022 about Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. This study uses a qualitative method. The data collection techniques are observation, interviews and in-depth documentation. The analysis uses data condensation, data presentation, conclusions. This research uses the concept of policy capacity from Xun Wu, Howlett and Ramesh. The results of this research show that the Bumdesma can be said to be going well. Policy capacity in Bumdesma management efforts is the ability and resources used in implementing policies which include analytical capacity, operational capacity and political capacity at the individual, organizational and system levels. As an effort to increase policy capacity, Bumdesma needs to build a better information technology system, develop strategic planning, improve communication and coordination, and increase competitive and innovative human resources. The commitment of regional heads is also very necessary to support the existence of Bumdesma Ngoro District in proving research results and being able to provide recommendations that have an impact on the community.

Keywords: Bumdesma; Policy Capacity

ABSTRAK

UU Nomor 6/2014 tentang Desa memberikan ruang dan peluang bagi dua desa atau lebih untuk berkolaborasi dalam mendirikan Bumdes dan Bumdesma (Badan Usaha Milik Desa Bersama). Bumdesma juga merupakan wujud transformasi dari UPK PNPM Mandiri Pedesaan atau dapat disebut sebagai Bumdesma non konvensional dalam bentuk Lembaga Keuangan Desa (LKD). Tujuan Penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis perspektif multidimensi *policy capacity for* Peraturan Bersama Kepala Desa Ngoro, Kauman, Rejoagung, Badang, Genukwatu, Jombok, Pulorejo, Banyuarang, Sidowarek, Gajah, Sugihwaras, Kesamben, and Kertorejo No. 2/2022 about Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam bentuk observasi, wawancara dan dokumentasi mendalam untuk menganalisis kapasitas kebijakan pada Bumdesma. Adapun analisis menggunakan kondensasi data, penyajian data, kesimpulan. Penelitian ini menggunakan konsep *policy capacity* dari Xun Wu, Howlett dan Ramesh. Metode yang digunakan melalui pengumpulan data dan informasi di lapangan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini bahwa Pelaksanaan Bumdesma Kecamatan Ngoro Kabupaten Jombang dapat dikatakan berjalan baik. *Policy capacity* dalam upaya Pelaksanaan Bumdesma merupakan kemampuan dan sumber daya yang digunakan dalam menjalankan kebijakan yang meliputi kapasitas analitis, kapasitas

operasional, dan kapasitas politis pada level individu, organisasi, dan sistem. Sebagai upaya peningkatan kapasitas kebijakan, Bumdesma perlu membangun sistem teknologi informasi yang lebih baik, menyusun perencanaan strategis, peningkatan komunikasi dan koordinasi, serta peningkatan SDM yang kompetitif dan inovatif. Komitmen kepala daerah juga sangat diperlukan untuk mendukung eksistensi Bumdesma membuktikan hasil-hasil penelitian serta dapat memberikan rekomendasi yang memiliki dampak kepada masyarakat.

Kata kunci: Bumdesma, Kapasitas Kebijakan

PENDAHULUAN

Kebijakan publik adalah proses yang kompleks dan memiliki banyak segi. Hal ini melibatkan interaksi banyak pihak, termasuk banyak perusahaan, kelompok kepentingan, dan individu, yang bersaing dan bekerja sama untuk mengambil keputusan mengenai beberapa aktivitas yang berbeda. Individu dan kelompok ini menggunakan taktik berbeda untuk memajukan kepentingan mereka. Taktiknya dapat mencakup lobi, advokasi publik, upaya mendidik anggota dan penentang, dan memobilisasi anggota mengenai isu-isu tertentu. Kebijakan yang baik jarang terjadi dalam proses politik. Hasil politik sering kali melibatkan kompromi antara pihak-pihak yang terlibat.

Kegagalan kebijakan dapat disebabkan, antara lain, oleh penelitian yang tidak akurat atau tidak lengkap. Selain pentingnya pengambilan keputusan dan partisipasi dalam pengembangan kebijakan, pentingnya penggunaan bukti berbasis penelitian untuk mempengaruhi dan meningkatkan pengambilan kebijakan kini menjadi semakin jelas. (Bachtiar, 2021). Tujuan utama dari kebijakan berbasis bukti adalah untuk menafsirkan bukti dari penelitian untuk mempengaruhi tindakan para pengambil keputusan dan menghasilkan hasil kebijakan yang bermakna. Kebijakan berbasis bukti mendukung pengambil keputusan untuk merumuskan kebijakan secara rasional, hati-hati dan konsisten. (Yunita dkk, 2020).

Kunci penerapan kebijakan berbasis bukti adalah mengevaluasi secara kritis seluruh bukti yang ada secara komprehensif dan obyektif. Di sisi lain, Davies (2005) menunjukkan bahwa kebijakan berbasis bukti membantu masyarakat membuat keputusan yang lebih baik mengenai kebijakan, program dan proyek berdasarkan bukti yang tersedia dalam penelitian dan praktik kebijakan. Terdapat berbagai definisi bukti yang menyatakan bahwa kebijakan berbasis bukti adalah kebijakan berbasis bukti (Chalmers, 2003). Menurut lembaga pemerintah Inggris yang dikutip dalam Marston dan Wats (2003), bukti mencakup pengetahuan para ahli, hasil penelitian yang dipublikasikan, statistik terkini, konsultasi pemangku kepentingan, evaluasi kebijakan sebelumnya, internet, hasil konferensi, penghargaan statistik, pilihan kebijakan, serta ekonomi dan statistik

Staley (2008) tidak hanya menciptakan pengetahuan berbasis penelitian tetapi juga bukti. Pengetahuan terbaik yang tersedia tentang suatu masalah mungkin berasal dari praktisi atau pakar. Hal ini dapat berupa penerapan model pada data yang ada atau pada hasil konsultan. Karena kepercayaan masyarakat terhadap

informasi dan pengambil keputusan harus disikapi tidak hanya dengan meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, namun juga melalui partisipasi yang kuat dan regulasi yang transparan melalui kebijakan yang didukung oleh bukti (*evidence-based policy*) (Françoise *et al.*, 2022). Partisipasi masyarakat dapat membantu lembaga-lembaga lokal menjadi lebih terbuka dan transparan; Regulasi yang bersifat *top-down* yang dilakukan oleh elit dapat mematikan semangat masyarakat sipil. (Hikmawati, 2013). Partisipasi masyarakat juga merupakan indikator penting untuk memastikan kebijakan publik yang adil dan mencapai tujuan administrasi publik, khususnya di negara demokratis seperti Indonesia. Salah satu kebijakan yang mencakup warga adalah Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dan Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma).

Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) yang merupakan Lembaga usaha desa yang dikelola oleh pemerintah dan masyarakat desa dengan modal usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh desa untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. (Ilmiah & Prabawati, 2018) Adanya Bumdes menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015 (Titioika *et al.*, 2020) bertujuan untuk, 1) Melakukan peningkatan ekonomi Desa, 2) Melakukan pengoptimalan pada Aset Desa, 3) Meningkatkan Usaha desa, 4) Menjalinkan Kerjasama Antar Desa atau Pihak Ketiga, 5) Mewujudkan Peluang dan Jaringan Pasar, 6) Memperluas Lapangan Kerja dilingkup Desa, 7) Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat, 8) Meningkatkan Pendapatan Masyarakat.

Selain Bumdes yang tumbuh dalam skala desa lokal, Undang-undang Desa juga memberikan ruang dan peluang bagi dua desa atau lebih untuk berkolaborasi dalam mendirikan Bumdes, sebagaimana disebut sebagai Bumdesma (Badan Usaha Milik Desa Bersama). Bumdesma merupakan wujud transformasi dari UPK PNPM Mandiri Pedesaan atau dapat disebut sebagai Bumdesma non konvensional dalam bentuk Lembaga Keuangan Desa (Bumdesma LKD), melalui pengimplementasian Musyawarah Antar Desa (MAD) yang difasilitasi oleh BKAD (Badan Kerjasama Antar Desa) untuk mengagendakan pendirian atau pembentukan Bumdesma di tingkat kecamatan atau kawasan pedesaan. Hasil kesepakatan dalam Musyawarah Antar Desa (MAD) tentang pengalihan aset tersebut akan dijadikan pertimbangan dalam penetapan Bumdesma melalui Peraturan Bersama Kepala Desa tentang Pendirian Bumdesma. Dalam Musyawarah Antar Desa (MAD) tersebut juga mengamanahkan untuk menyesuaikan dengan regulasi yang berlaku untuk Bumdesma sesuai Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang kemudian menjadi landasan hukum bagi pelaksanaan Bumdesma.

Hasil kesepakatan dalam Musyawarah Antar Desa (MAD) tentang pengalihan aset akan dijadikan pertimbangan dalam penetapan Bumdesma melalui Peraturan Bersama Kepala Desa tentang Pendirian Bumdesma. Dalam Musyawarah Antar Desa (MAD) tersebut juga mengamanahkan untuk menyesuaikan dengan regulasi yang berlaku untuk Bumdesma sesuai Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang kemudian menjadi landasan hukum bagi pelaksanaan Bumdesma.

Pelaksanaan aturan Perda Kabupaten Jombang No. 6 Tahun 2021 dan Perbup Jombang No. 41 Tahun 2021 adalah adanya Peraturan Bersama Kepala Desa Ngoro, Kepala Desa Kauman, Kepala Desa Rejoagung, Kepala Desa Badang, Kepala Desa Genukwatu, Kepala Desa Jombok, Kepala Desa Pulorejo, Kepala Desa Banyuarang, Kepala Desa Sidowarek, Kepala Desa Gajah, Kepala Desa Sugihwaras, Kepala Desa Kesamben, Dan Kepala Desa Kertorejo No. 2 Tahun 2022 Tentang Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma) Aria Sejahtera Ldk.. di Kecamatan Ngoro Kabupaten Jombang.

Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. di Kecamatan Ngoro berdiri pada bulan April tahun 2022. Saat ini satu satunya usaha yang dijalankan di Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. hanyalah kegiatan Simpan Pinjam Khusus kelompok Perempuan (SPP), karena Bumdesma ini merupakan transformasi dari Eks PNPM-MPd.

Namun dalam pelaksanaannya masih belum optimal serta memiliki kendala. Salah satunya adalah Beberapa kendala lambannya transformasi ini di antaranya adalah Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi kunci berkembangnya Badan Usaha Desa (Bumdes). Banyak usaha yang dipimpin oleh Bumdes bangkrut karena kurangnya kemampuan manajemen dalam berwirausaha.

Hasil penelitian Ade dkk. (2021) menunjukkan bahwa faktor kegagalan yang mempengaruhi kinerja Bumdes sangat beragam yaitu motivasi, pendidikan, umur, dan pengalaman kerja. Sedangkan faktor keberhasilan yang mempengaruhi kinerja Bumdes yaitu komunikasi, Sistem Informasi Akuntansi (SIA), SDM, gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, gaji, kompetensi, kinerja organisasi, komitmen, budaya organisasi, pelatihan, dan pengaruh kepuasan kerja.

Selain itu faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi kegagalan BUM Desa adalah sebagai berikut (1) Aturan Pemerintah Terkait Pandemi, (2) Adaptabilitas Model Bisnis BUM Desa, (3) Tata Kelola BUM Desa yang Tidak Profesional, (4) Visi Bumdes yang Belum Visioner, (5) Rendahnya Partisipasi Masyarakat, (6) Kapasitas dan Keterampilan Sumber Daya Manusia di BUM Desa yang Rendah, (7) Kepemimpinan Kepala Desa, (8) Pola Pikir Kepala Desa yang Tidak Lincah, (9) Kondisi Makroekonomi yang Belum Stabil, (10) Eksternalitas Negatif dari Kebijakan Pemerintah, dan (11) Atmosfer Politik Lokal Desa yang kurang kondusif. (Taufiq dkk. 2022)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe deskriptif. Pendekatan kualitatif mengasumsikan bahwa pengetahuan dibangun melalui komunikasi dan interaksi, informasi diperoleh dari persepsi dan interpretasi individu. Lokasi penelitian dilakukan di Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. Kecamatan Ngoro Kabupaten Jombang. Teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive* dimana informan ditentukan oleh penulis dengan beberapa kriteria tertentu yang memahami permasalahan pelaksanaan Bumdesma. Kemudian

dilanjutkan dengan *snowball* dimana teknik ini untuk melengkapi informasi yang direkomendasikan oleh informan utama. Informan utama merupakan individu yang memahami secara teknis dan detail terkait permasalahan atau isu yang akan diteliti.

Dalam menentukan informan peneliti menunjuk *key informant* yaitu Direktur Bumdesma (periode 2020-2022) yang melakukan pengelolaan Bumdesma. Secara rinci informan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1. Daftar Informan Penelitian

No.	Nama Informan	Jabatan Informan
1.	Agus Salim, SE	Direktur Bumdesma 2020-2022
2.	Abdul Mujib, SE	Sekretaris Bumdesma
3.	Listiani, SM	Bendahara Bumdesma
4.	Fida Restianing, SM	Manajer Perguliran Bumdesma
5.	Ervina Maharani, SE	Kasir Bumdesma
6.	Masbuhin	Staff Perguliran Bumdesma
7.	Yauma Syifa	Pembina Bumdesma
8.	Sholahudin, S.STP., MM	Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
9.	Drs. Edi Wijaya	Kepala Desa Ngoro
10.	Nur Kholifah	Warga Desa Genukwatu
11.	Khoiruddin	BPD Desa Kauman
12.	Tri Diah	Wakil pengurus SPP

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analytical Capacity (Kapasitas Analisis)

Kemampuan analisis dalam pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. yang juga bagian transformasi UPK Eks PNPM di Kecamatan Ngoro terlihat dalam beberapa level yaitu individu, organisasi, dan sistem. Kemampuan ini lebih menekankan pada kemampuan individu dalam melakukan analisis yaitu melakukan pengumpulan dan analisis data sebagai upaya dalam mendukung pembuatan kebijakan. SDM dalam kapasitas analisis ini meliputi kemampuan dari SDM Bumdesma, BPD, Kepala Desa, dan DPMD dalam memahami informasi dan menginterpretasikan terkait regulasi yang mengamankan pelaksanaan Bumdesma.

1. Kapasitas Analisis Pada Level Individu

Dalam hal kapasitas analisis, pada dasarnya setiap orang yang terlibat baik dari level pimpinan dan pelaksana dalam pembentukan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. memahami dan dapat menginterpretasikan regulasi yang ada bahwa sesuai regulasi yang berlaku amanat pelaksanaan Bumdesma ini perlu dilaksanakan dengan segala konsekuensinya. Walaupun ini merupakan amanat dari regulasi namun keberlanjutan dan transformasi Bumdesma menjadi tanggung jawab lembaga untuk

dapat membuktikan kinerja yang lebih baik dan melakukan revitalisasi Bumdesma. Kemampuan analitis ini digambarkan dalam SDM yang mampu untuk menjabarkan suatu masalah, mengumpulkan data dan informasi, memberikan analisis terhadap urgensi pelaksanaan Bumdesma, serta menyusunnya dalam sebuah laporan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kapasitas analisis pada level individu dapat dikatakan berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan beberapa informan yang sangat memahami terjadinya pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. Dan perubahan atau transformasi UPK Eks PNPM Mandiri Perdesaan Menjadi Bumdesma berdasarkan peraturan yang berlaku. Selain itu, tim penyusunan ART Bumdesma juga mampu menganalisis permasalahan dan mendokumentasikannya menjadi sebuah bukti ilmiah yang dapat menjadi dasar pertimbangan para *policy maker* dalam mengambil keputusan pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk. di Kecamatan Ngoro.

2. Kapasitas Analisis Pada Level Organisasi

Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. saat ini hanya menjalankan satu unit usaha saja yaitu SPP. Dengan jumlah Tim Verifikasi Perguliran sebanyak 3 orang. Manajer Perguliran perlu melakukan kerja sama dengan pihak ketiga sehingga pelaksanaan pengembangan unit usaha dapat dilakukan dengan maksimal.

Hadirnya Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. dengan tugas fungsi yang dimiliki saat ini seharusnya dapat menjadi angin segar bagi upaya pemajuan usaha di setiap desa. Dengan potensi sumber daya dan kemampuan desa yang dimiliki masing-masing desa, upaya membangun kolaborasi semacam ini harus terus didukung oleh pemerintah daerah dengan melakukan kerja sama unit usaha secara terintegrasi untuk kebermanfaatannya bersama. Sehingga ke depan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. perlu segera menyusun rencana induk dan *roadmap*/peta jalan unit usaha Bumdesma Aria Sejahtera Ldk. agar penyelenggaraan Bumdesma memiliki inovasi lebih terarah.

Kapasitas analisis pada level organisasi berjalan kurang baik. Hal ini ditunjukkan pada kemampuan Bumdesma dalam mengintegrasikan perencanaan, anggaran, dan urusan unit usaha bisnis untuk menghasilkan inovasi masih kurang. Bumdesma yang ada saat ini masih perlu mendorong para Sumber Daya Manusia yang ada didalamnya untuk lebih produktif dalam menghasilkan *evidence based policy* dan inovasi.

3. Kapasitas Analisis Pada Level Sistem

Adanya kolaborasi dalam hal menganalisis sebuah permasalahan dapat dikatakan akan menghasilkan sebuah dokumen ilmiah yang lebih berkualitas. Berbagai informasi dan pengetahuan tentang pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. diperlukan dari beberapa perangkat daerah terkait untuk memperkuat pertimbangan-pertimbangan pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. Masing-masing pengetahuan, data, dan informasi yang dibawa dari OPD yang terlibat akan menghasilkan sebuah dokumen ilmiah yang lebih komprehensif dalam pelaksanaan

Bumdesma. Pertimbangan-pertimbangan yang dituangkan ke dalam dokumen ilmiah ini akan menjadi alternatif pilihan terbaik bagi para *policy maker* agar kebijakan yang diambil tidak menjadi salah langkah. Kapasitas analitis pada tingkat sistem ini juga menentukan arah kebijakan Pemerintah Kecamatan ke depannya.

Berdasarkan data yang diperoleh tentang kapasitas analisis pada level sistem, dapat dikatakan bahwa pada level ini berjalan dengan baik karena dapat menjalin koordinasi, kerja sama, serta komunikasi dengan perangkat daerah lain yang terlibat sehingga dapat menghasilkan analisis yang dapat menjadi dasar pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. Beberapa perangkat daerah yang terlibat ini juga memberikan dukungan penuh terhadap perencanaan dan perubahan UPK eks PNPM menjadi Bumdesma Aria Sejahtera Ldk. Ngoro ldk.

Operational Capacity (Kapasitas Operasional)

Kapasitas operasional lebih identik dengan kemampuan dalam menjalankan sebuah organisasi. Kapasitas ini meliputi penataan SDM, pengorganisasian, pengoordinasian, dan manajemen.

1. Kapasitas Operasional Individu

Kapasitas operasional untuk level individu lebih menekankan pada bagaimana sebuah lembaga melakukan berbagai kegiatan/program untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam proses pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. yang merupakan transformasi dari UPK eks PNPM menjadi Bumdesma ini tentunya beberapa hal akan mengalami perubahan dalam proses internal organisasi seperti aspek perubahan struktur organisasi, perubahan anggaran, perubahan tata kelola SDM di dalam organisasi, bahkan perubahan dalam hal fisik terkait sarana dan prasarana yang dapat dimanfaatkan dalam pencapaian target organisasi.

Masih ada beberapa tujuan dari kinerja organisasi yang belum berjalan sesuai dengan rencana. Hal ini ditunjukkan dari hasil wawancara di atas bahwa hingga saat ini komunikasi yang dilakukan untuk penyusunan struktur organisasi masih belum sepenuhnya sesuai dengan hasil MAD. Dengan demikian kapasitas operasional pada level individu ini dapat dikatakan belum berjalan dengan baik. Meskipun struktur organisasi yang ada masih perlu disempurnakan. Sehingga diperlukan upaya peningkatan kapasitas manajerial dalam mempercepat kinerja Bumdesma Aria Sejahtera Ldk. ke depan guna menunjang tercapainya tujuan bersama.

Dengan demikian kapasitas operasional pada level individu ini dapat dikatakan berjalan dengan baik. Upaya pemecahan masalah terkait dengan anggaran dan struktur organisasi telah dikomunikasikan dengan para pemangku kepentingan sehingga bisa berjalan sesuai dengan rencana.

2. Kapasitas Operasional Organisasi

Kapasitas operasional dalam level organisasi lebih kompleks karena melibatkan interaksi dengan berbagai *stakeholder* lain di luar organisasi. Proses

pembuatan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. dan proses transformasi menuntut adanya kolaborasi dengan stakeholder lain dan sejumlah profesional lain yang ahli di bidangnya. Dalam menjalankan tugas manajemen selama ini, Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. belum berkolaborasi dengan *stakeholder* lain dan sejumlah profesional lain yang ahli di bidangnya. Padahal kolaborasi dengan para akademisi di Universitas tentunya untuk memenuhi kompetensi SDM yang belum sepenuhnya dimiliki oleh Bumdesma Aria Sejahtera Ldk..



Gambar 1. Gedung Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.

Secara perlahan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. terus berupaya untuk melakukan perubahan- perubahan yang lebih baik. Koordinasi dan komunikasi baik dengan Dinas PMD maupun Kecamatan selaku pembina juga terus berlanjut dalam upaya menghasilkan struktur organisasi yang efektif bagi organisasi. Sejauh ini struktur organisasi akan direncanakan menjadi lebih ramping dan kaya fungsi. Sehingga dalam struktur organisasi Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. Ngoro hanya terdapat Manajer Perguliran dan beberapa staf.

Secara keseluruhan dapat digambarkan bahwa kapasitas operasional di level organisasi memang belum berjalan baik karena masih dalam proses transisi sehingga beberapa aspek terkait struktur organisasi, anggaran, teknologi informasi, serta sarana dan prasarana masih dalam upaya perbaikan dan belum menunjukkan hasil yang signifikan. Perlu upaya dalam membuktikan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. lebih baik dari berbagai aspek terutama dalam hal kepemimpinan yang efektif sehingga dapat mendukung optimalisasi pelaksanaan Bumdesma.

3. Kapasitas Operasional Sistem

Kapasitas operasional lebih dikaitkan bagaimana koordinasi Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. dengan berbagai instansi/lembaga yang terlibat dalam penyusunan Peraturan terkait AD/ART Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. Selain itu dalam level sistem akan melihat kapasitas berbagai peran dan tanggung jawab dari para organisasi yang terlibat dalam pembuatan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. yang juga transformasi UPK Eks PNPM.

Kapasitas operasional di level sistem dapat dikatakan berjalan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari berjalannya koordinasi dan kerja sama dengan Kepala Desa, OPD Terkait serta dukungan dalam menyelenggarakan penyusunan produk hukum daerah. Masing-masing yang terlibat dapat menjalankan perannya dengan baik dalam mendukung terbentuknya Bumdesma Aria Sejahtera Ldk..

Political Capacity (Kapasitas Politik)

Kapasitas politik dalam proses kebijakan dan penyelenggaraan pemerintah tetap diperlukan sebagai upaya mendapatkan legitimasi dari eksekutif. Kemampuan dalam berpolitik merupakan ketrampilan dalam mendukung proses pembuatan regulasi.

1. Kapasitas Politik pada Level Individu

Pengetahuan tentang proses kebijakan menjadi tuntutan dalam penyusunan sebuah regulasi. Para pembuat regulasi perlu memahami tahapan pembuatan kebijakan sehingga dapat dikomunikasikan dengan baik. Bidang pemberdayaan ekonomi ini salah satunya memiliki tugas yang berkaitan dengan Bumdesma yaitu untuk penyiapan bahan perumusan kebijakan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa; Pembinaan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa; Pembinaan pengelolaan sumber daya alam desa berkelanjutan; dan Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan ekonomi perdesaan.

Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. didesain sebagai organisasi yang tidak hanya menyelenggarakan SPP dan Simpan pinjam, melainkan juga memiliki lini usaha lainnya. Artinya, ruang lingkup tugas dan fungsi Bumdesma tidak hanya mencakup soal urusan simpan pinjam melainkan juga usaha lainnya. Jawaban yang disampaikan Camat Ngoro merupakan upaya dalam mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan serta bernegosiasi dalam pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. Kapasitas politik ini dijalankan dalam rangka memenuhi tahapan dan proses penyusunan Permakades dan memberikan pertimbangan logis serta dasar pemikiran pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. dan transformasi UPK eks PNPM menjadi Bumdesma.

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa kemampuan politis pada level individu dalam upaya pelaksanaan Bumdesma berjalan dengan baik. Dimensi politis tidak hanya melibatkan Bumdesma dalam melakukan komunikasi dan negosiasi dengan OPD terkait. Namun dalam konteks ini Camat, Kepala Desa juga turut berperan aktif dalam menjawab keraguan masyarakat. Sehingga akan lebih meningkatkan *trust*/kepercayaan dalam memberikan legitimasi terhadap pelaksanaan Bumdesma.

2. Kapasitas Politik pada Level Organisasi

Dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal membutuhkan dukungan baik internal maupun eksternal. Aspek internal meliputi perencanaan yang digunakan dalam memproyeksikan kegiatan dan program pada periode berjalan

tersebut. Sedangkan aspek eksternal meliputi dukungan OPD yaitu Dinas PMD Kabupaten Jombang.



Gambar 2. Proses MAD

Kapasitas politis dalam lingkup organisasi ini juga perlu didukung dengan kepercayaan dari perangkat daerah lainnya. Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. saat ini hanya melakukan komunikasi dan koordinasi dengan Dinas PMD Kabupaten Jombang dan sedang berupaya untuk terus berelaborasi dengan Dinas lainnya.

Dari beberapa pernyataan informan di atas, legitimasi terhadap pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. hanya mendapatkan dukungan dari pihak Dinas PMD kabupaten Jombang. Penyelenggaraan Bumdesma ke depan perlu meningkatkan kapasitas lembaga terutama dalam proses penyampaian informasi dan komunikasi terkait dengan eksistensi Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. sehingga dapat berkolaborasi dan bersinergi. Bumdesma sendiri pada dasarnya telah memiliki program kerja yang melibatkan *stakeholder* atau pihak ketiga lainnya, namun belum diimplementasikan dengan baik.

Dalam hal ini kapasitas politis dalam level organisasi ini berjalan kurang baik, hal ini dapat diketahui pada kurangnya akses komunikasi Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. dengan para *stakeholder* dalam memberikan dukungan untuk pelaksanaan Bumdesma Bumdesma Aria Sejahtera Ldk..sendiri.

3. Kapasitas Politik pada Level Sistem

Kapasitas politik pada level sistem ini lebih menekankan pada dukungan dari masyarakat serta aktor *non-government*. Pada pembuatan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. dan proses transformasi UPK eks. PNPM menjadi Bumdesma membutuhkan dukungan dari BPD dan SPP seluruh desa kecamatan Ngoro.

Kapasitas politis pada level sistem pada dasarnya belum berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari masih kurangnya dukungan dan kepercayaan masyarakat terhadap jalannya Bumdesma di daerah. Partisipasi dari aktor *non-state* juga belum terlihat dalam penyelenggaraan Bumdesma. Hal ini memerlukan waktu dan upaya lebih lanjut untuk membuktikan bahwa Bumdesma Aria Sejahtera Ldk.. akan lebih baik dari UPK eks. PNPM sebelumnya dengan kewenangan yang lebih luas dan memiliki penelitian yang berdampak terhadap masyarakat.

Hasil Analisis Penelitian

Tabel 2. Matriks Hasil Analisis *Policy Capacity*

Level dan Transformasi Organisasi	Individu (SDM)	Organisasi (Struktur Organisasi, Teknologi, Fisik)	Sistem (regulasi)
Kapasitas Kebijakan			
Kompetensi analisis	(+)	(-)	(+)
Kompetensi operasional	(+)	(-)	(+)
Kompetensi politik	(+)	(-)	(-)

Sumber : Diolah Peneliti

Dari data dan informasi penelitian di lapangan, kemampuan analisis di level individu dapat dinilai positif. Artinya bahwa kemampuan analisis yang di dalamnya berisi pengetahuan terkait substansi kebijakan serta kemampuan untuk mengkomunikasikan hasil analisis telah dimiliki oleh para informan di Bumdesma. Pemahaman tentang perubahan UPK PNPM menjadi Bumdesma disadari oleh masing-masing informan akan membawa konsekuensi pada lembaga. Sehingga perlu melakukan kajian dengan memahami permasalahan, mengumpulkan data dan melakukan analisis serta mengkomunikasikannya dalam sebuah dokumen yang diberikan kepada *policy maker*.

Kapasitas analisis pada level organisasi dalam penelitian ini dapat dikatakan masih belum maksimal atau negatif. Kemampuan analisis terhadap penataan SDM Bumdesma yang selama ini tidak maksimal. Selain itu, pemahaman terkait konsep masa depan Bumdesma masih menimbulkan penafsiran yang berbeda misalnya terhadap konsep integrasi unit usaha antar desa. Bumdesma sendiri juga masih belum menyusun proses bisnis yang jelas mau dibawa ke mana konsep unit usaha bisnis dan inovasi Bumdesma

Kapasitas analisis pada level sistem di dalam penelitian ini dapat dikatakan positif atau memadai dalam melakukan analisis untuk penyusunan Permakades Penbentukan Bumdesma. Hasil analisis tidak hanya dihasilkan oleh Bumdesma namun juga didukung oleh perangkat daerah terkait dalam hal ini adalah Kepala Desa, Camat dan Dinas PMD Kabupaten Jombang. Masing-masing memiliki kemampuan analisis untuk memberikan saran dan rekomendasi terhadap pelaksanaan Bumdesma. Kemampuan operasional pada level individu disini ditunjukkan oleh pemimpin perangkat daerah dalam hal ini Direktur dan Koordinator eks. UPK PNPM. Pada level ini kemampuan para manajer dapat dikatakan sudah maksimal. Peran manajer ini ditunjukkan dengan upaya untuk menyesuaikan dan beradaptasi dengan perubahan. Dalam hal ini penyesuaian yang perlu dilakukan yaitu perencanaan dalam transformasi Eks. UPK PNPM yang dibuktikan dengan adanya Permakades. Namun terdapat beberapa kendala diantaranya perubahan yang disusun belum tercapai baik dari segi perubahan struktur organisasi, penataan SDM, dan teknologi informasi

sehingga diperlukan peningkatan kapasitas manajerial serta komunikasi dan negosiasi dalam mempercepat terbentuknya Bumdesma.

Kemampuan operasional pada level organisasi ditunjukkan melalui kemampuan lembaga untuk mengelola penyelenggaraan unit usaha dan perubahan yang terjadi. Namun kemampuan operasional pada level lembaga ini juga masih belum berjalan maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan beberapa hal pada internal lembaga. Seperti upaya peningkatan teknologi informasi yang berjalan lambat, hal ini disebabkan oleh anggaran yang terbatas serta SDM IT memegang pekerjaan lain. Selain itu konsep penyusunan struktur organisasi juga belum dibahas lebih lanjut dengan perangkat daerah terkait.

Kemampuan operasional pada level sistem ini ditunjukkan oleh keterlibatan perangkat daerah lain untuk berkolaborasi dalam menyusun Permakades serta mempercepat transformasi eks. UPK PNPM. Dukungan dari Kepala Desa, BPD, Camat, Kabid Pemberdayaan ekonomi dan Dinas PMD Kabupaten Jombang telah berhasil diwujudkan dalam bentuk Permkades tentang kerja sama antar desa, pembuatan Bumdesma dan Penyusunan Anggaran Dasar Rumah Tangga Bumdesma. Koordinasi dan komunikasi yang dibangun dalam merumuskan kebijakan berjalan dengan baik. Meskipun terdapat beberapa kendala dalam masa transformasi namun peran dan dukungan dari para perangkat daerah ini memberikan peluang bagi Bumdesma untuk lebih berkembang.

Kemampuan politis pada level individu berdasarkan hasil wawancara di lapangan dapat dikatakan berjalan sesuai rencana dan sangat memadai. Kebijakan yang terkandung dalam PP 11/2021 telah dipahami oleh para pemangku kepentingan bahwa perubahan lembaga ini merupakan upaya untuk melakukan revitalisasi dan optimalisasi dalam memperkuat peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dan Lembaga Keuangan Desa (LKD) sebagai pilar ekonomi di tingkat desa. Kemampuan komunikasi juga ditunjukkan dengan jawaban oleh pembuat keputusan dalam hal ini Kepala Desa dalam meyakinkan dan melakukan penyusunan Permakades.

Kemampuan politis pada level organisasi dari hasil penelitian ini menunjukkan hal yang negatif. Hal ini terlihat dari belum adanya dukungan dari politisi terhadap program pengembangan usaha Bumdesma. Dukungan dari lembaga di luar Bumdesma dapat memberikan masukan-masukan yang membangun agar Bumdesma dapat menghasilkan inovasi yang berdampak bagi masyarakat. Selain itu dukungan lain juga ditunjukkan melalui kolaborasi dengan perangkat daerah lain dalam menyelenggarakan *benchmarking* untuk memperkuat pertimbangan-pertimbangan logis dalam proses penyusunan kebijakan.

Dari hasil pengambilan data di lapangan kemampuan politis pada level sistem kurang menunjukkan performa yang kurang baik. Legitimasi dari masyarakat dan lembaga NGO masih kurang. Hal ini dikarenakan eksistensi Bumdesma daerah yang belum maksimal sehingga publik kurang mengetahui dan memahami tentang Bumdesma. Dukungan anggaran dari luar Bumdesma juga belum pernah didapatkan

selain dari internal desa. Kolaborasi belum dijalankan sehingga konsep dalam membangun ekosistem riset masih membutuhkan waktu dan akses informasi dan jaringan yang lebih kuat.

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai landasan pemikiran dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu terkait *policy capacity* dan transformasi organisasi. Jika dilihat dari penelitian terdahulu terkait kapasitas kebijakan, penelitian ini mengungkapkan seluruh komponen ketrampilan yang diungkapkan oleh Xun Wu, Ramesh, dan Howlett meliputi kapasitas analitis, kapasitas operasional, dan kapasitas politis. Dalam penelitian ini konsep *policy capacity* dari Xun Wu, Ramesh, dan Howlett digunakan dalam menilai kemampuan dan sumber daya manusia dalam proses transformasi terutama dalam penyusunan Permakades tentang Kerja sama Antar Desa, Pembentukan Bumdesma dan Anggaran Dasar Rumah Tangga Bumdesma. Sehingga secara akademis penelitian ini dapat mengisi studi *policy capacity* dalam tahapan formulasi kebijakan.

Kapasitas Kebijakan dalam pelaksanaan Bumdesma Aria Sejahtera Ldk. dan transformasi UPK Eks PNPM MPd menjadi Bumdesma ini berupaya untuk menggambarkan dan menganalisis kemampuan, ketrampilan, dan sumber daya yang digunakan dalam perubahan yang terjadi pada eks. PNPM Mandiri menjadi Bumdesma. Perubahan ini membutuhkan kemampuan dan kapasitas yang meliputi kemampuan analitis, operasional, dan politis pada masing-masing tingkatan baik level individual, organisasional, dan sistemik. Kemampuan melakukan transformasi ini ditekankan pada proses formulasi dalam penyusunan Permakades yang mendasari transformasi UPK PNPM menjadi Bumdesma.

Dalam penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan yaitu peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk menilai kapasitas kebijakan sehingga dapat melihat lebih mendalam fenomena sosial yang tidak terungkap, namun dalam penelitian ini terdapat variabel lain yang belum terungkap. Sehingga untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penelitian dengan menggunakan pengukuran variabel melalui pendekatan kuantitatif berdasarkan metode penilaian *policy capacity* dengan melibatkan analisis *Worldwide Governance Indicators (WGI)*, *Sustainable Governance Indicators*, *Global Innovation Policy Index*, *Innovation Policy Index*, atau *KPMG Change Readiness Index* (Hartley & Zhang, 2018). Selain itu penelitian ini juga masih dalam tahapan penilaian terhadap perencanaan dan transformasi lembaga riset. Penelitian selanjutnya dapat melihat sejauh mana kapasitas kebijakan dalam proses implementasi maupun dalam tahapan evaluasi serta dapat dikembangkan kapasitas lain yang dapat mendukung optimalisasi Bumdesma sebagai komitmen pemerintah untuk memperkuat peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dan Lembaga Keuangan Desa (LKD) sebagai pilar ekonomi di tingkat desa.

KESIMPULAN

Kapasitas kebijakan pada penelitian ini menekankan pada proses formulasi kebijakan yang dilakukan dalam transformasi UPK Eks PNPM MPd menjadi Bumdesma di Kecamatan Ngoro. Kapasitas Analisis pada Level Individu berjalan dengan optimal, masing-masing individu yang terlibat dalam proses Pelaksanaan Bumdesma memiliki kapasitas dalam memahami permasalahan transformasi dan kemampuan dalam melakukan analisis kebijakan; Kapasitas Analisis pada Level Organisasi belum berjalan dengan optimal, analisis perencanaan Struktur organisasi dan SDM dalam penyusunan konsep integrasi unit usaha bisnis belum sesuai; Kapasitas Analisis pada Level Sistem berjalan dengan optimal, hal ini terlihat pada kemampuan analisis yang melibatkan perangkat daerah lain untuk mendukung pertimbangan-pertimbangan logis dalam Pelaksanaan Bumdesma;

Kapasitas Operasional pada Level Individu berjalan dengan optimal. Kemampuan dalam merencanakan dan mengarahkan dalam Pelaksanaan Bumdesma berjalan sesuai aturan, namun dalam proses transformasi kemampuan manajerial masih perlu peningkatan; Kapasitas Operasional pada Level Organisasi belum berjalan dengan optimal, hal ini ditunjukkan struktur organisasi yang belum sesuai dan SDM yang harus dioptimalkan; Kapasitas Operasional pada Level Sistem berjalan dengan optimal melalui kerja sama penyusunan Permakades dengan beberapa perangkat daerah di luar Bumdesma yaitu dukungan dari Camat dan Dinas PMD Kabupaten Jombang;

Kapasitas Politik pada Level Individu berjalan dengan optimal. Para pemangku kebijakan memahami proses kebijakan dan mampu berkomunikasi dengan baik dengan para eksekutif; Kapasitas Politik pada Level Organisasi belum berjalan dengan optimal, hal ini ditunjukkan dengan belum adanya dukungan dan masukan yang membangun dari perangkat daerah di luar Bumdesma serta hubungan kerja sama yang terjalin dengan baik; Kapasitas Politik pada Level Sistem belum berjalan dengan optimal, karena legitimasi dan kepercayaan dari aktor *non-government* terhadap Bumdesma dinilai masih rendah terutama dalam mewujudkan ekosistem riset dan jaringan yang kuat; Dari hasil analisis penelitian tersebut maka dapat dijelaskan bahwa kapasitas kebijakan merupakan kemampuan dan sumber daya dalam menjalankan kebijakan Pembuatan Bumdesma dan transformasi UPK eks PNPM yang meliputi kapasitas analitis, kapasitas operasional, dan kapasitas politik.

SARAN

Kapasitas Analisis pada Level Organisasi, Bumdesma Aria Sejahtera Ldk. segera menyusun rencana induk dan peta jalan invensi dan inovasi sebagai pedoman dalam melaksanakan visi dan misi Bumdesma Aria Sejahtera Ldk. untuk mendukung pembangunan di daerah. Kapasitas Operasional pada Level Individu, Bumdesma melakukan koordinasi dalam perencanaan strategis baik dalam jangka pendek dan jangka panjang secara internal sehingga organisasi dapat menjalankan target, tujuan, serta sasaran di masa depan untuk pencapaian visi dan misi yang lebih optimal.

Kapasitas Operasional pada Level Organisasi, Manajer Bumdesma Aria Sejahtera Ldk. dapat melakukan evaluasi struktur organisasi, anggaran dan SDM melalui pelatihan dan kompetisi yang dapat memacu motivasi individu dalam menciptakan inovasi bagi lembaga; Kapasitas Politik pada Level Sistem, Manajer Bumdesma Aria Sejahtera Ldk. perlu meningkatkan komunikasi dan negosiasi kepada eksekutif dan legislatif dalam rangka mendapatkan dukungan dan kepercayaan terhadap program-program kegiatan serta dukungan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Afghani, G. N., & Meigawati, N. (2022). Kapasitas pemerintah daerah dalam penetapan kawasan tanpa rokok di Kota Sukabumi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(11), April 2022.
- Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Timur. (2019). Prosiding temu ilmiah nasional Balitbang tahun 2019 “Percepatan pengembangan desa mandiri”, 514.
- Bashori, K., et al. (2015). *Pengembangan kapasitas guru*. PT Pustaka Alvabet.
- Candraningsih, K. E., Sarayanti, K. Y., Pratiwi, P. R., Putu, L., Ayu, I. G., Juliantari, D., & Devilaksmi, A. T. (2018). Pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia pada Bumdesma Bulian Kecamatan Kubutambahan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 8(1), 24–32.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Danaher, P. A., Baguley, M., Arden, C. H., Midgley, W., Matthews, K. J., Jones, J. K., & others. (2014). *Contemporary capacity-building in educational contexts*. Palgrave Macmillan.
- Darmi, T., & Mujtahid, I. M. (2019). Peningkatan kapasitas kebijakan dana desa dalam mengentaskan kemiskinan. *Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies (JIPAGS)*.
- Denis, J. L., Usher, S., & Prével, J. (2024). Health reforms and policy capacity: The Canadian experience. *Policy and Society*, 42(1), 64–89. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puac010>
- Devito, J. A. (2016). *The interpersonal communication book* (14th ed.). Pearson Education.
- Dewi, A. S. K. (2014). Peranan badan usaha milik desa (BUMDES) sebagai upaya dalam meningkatkan pendapatan asli desa (PADES) serta menumbuhkan perekonomian desa. *Jurnal of Rural and Development*, 5(1), 2.
- Dewi, C., Kurniawan, P. S., & Yasa, I. N. P. (2018). Analisis efektifitas sistem informasi akuntansi dalam meningkatkan transparansi pengelolaan keuangan badan

usaha milik desa (Studi pada Badan Usaha Milik Desa Mandala Giri Amertha Desa Tajun). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 9(3), 26–37.

Dunn, W. N. (2014). *Public policy analysis* (5th ed.). Pearson Education Limited.

Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.

Förster, J. J., Downsborough, L., Biber-Freudenberger, L., et al. (2021). Exploring criteria for transformative policy capacity in the context of South Africa's biodiversity economy. *Policy Sci*, 54, 209–237.
<https://doi.org/10.1007/s11077-020-09385-0>

Gunaya, G. N. A., Sujana, E., & Eka, P. M. D. (2017). Fenomena rangkap jabatan dalam pengelolaan keuangan badan usaha milik desa (Bumdesma) (Studi kasus pada Badan Usaha Milik Desa Mandala Parahita Desa Tinggarsari, Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng). *E-Jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2).

Haeruddin, & Lina, M. (2021). Analisis sistem akuntansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan badan usaha milik desa (BUMDESMA). *AkMen*, 18(1), 36–45.

Hardani, et al. (2020). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Pustaka Ilmu Yogyakarta.

Herdiawan, R. (2022). Penguatan kapasitas kelembagaan badan usaha milik desa (Bumdes) di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis. Retrieved from <http://repository.unigal.ac.id/handle/123456789/1873>

Hidayah, U., Mulatsih, S. R. I., & Purnamadewi, Y. (2019). Evaluasi badan usaha milik desa (Bumdes) di Desa Pagelaran, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor Periode 2015-2018. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*.
<https://doi.org/10.32487/jsHP.v3i2.676>

Hidayati, E. (2019). *Kewirausahaan pedesaan dan pengembangan Bumdesa*. LPPM Institusi Agama Islam Ibrahimy Genteng, 81-82.

Ibrahim. (2018). *Pengelolaan badan usaha milik desa di kawasan tambang*. LeutikaPrio, 39.

Julius. (2020). BUMDESMA kawasan perdesaan. Retrieved from <http://kedesa.id/Bumdesma-kawasan-perdesaan/> (Accessed April 29, 2020).

Koga, N., Filgueiras, F., Baia, M., Borali, N., & Bastos, V. (2020). Policy capacity and governance conditions for implementing sustainable development goals in Brazil. *Revista do Serviço Público*, 71, 38-77.
<https://doi.org/10.21874/rsp.v71ib.4059>

- Leni, M. Y. K., & Musmini, L. S. (2020). Menerapkan sistem informasi akuntansi dalam meningkatkan transparansi pengelolaan keuangan Pamsimas pada Bumdesma Giri Artha. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 11(1).
- Lester, J. P., & Steward, J. Jr. (2000). *Public policy: An evolutionary approach*. Wadsworth.
- Lumintang, J., & Waani, F. J. (2019). Peningkatan kapasitas pengelolaan badan usaha milik desa (Bumdes) di Desa Koka dan Desa Kembes 2 Kecamatan Tombulu. *The Studies of Sosial Science*, 2(1), 15-21.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative data analysis* (4th ed.). SAGE Publication.
- Mukarom, Z. (2021). *Teori-teori komunikasi berdasarkan konteks*. Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2017). *Ilmu komunikasi suatu pengantar*. Rosdakarya.
- Nainggolan, B. R. M., & Sipahutar, T. T. U. (2020). *Penerapan dan pengembangan badan usaha milik desa*. Insan Cendekia Mandiri, 14.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Ni Wayan, S. P., Putu, S. K., & Edy, S. (2017). Analisis perbandingan rasio-rasio keuangan dan dampaknya terhadap kelangsungan bisnis badan usaha milik desa (Studi kasus pada Bumdesma di Kabupaten Klungkung). *E-Jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 1(1), 1–12.
- Nugraha, X. (2019). *Iuris muda bunga rampai ilmu hukum masyarakat Yuris Muda Airlangga*. Harfeey, 72-73.
- Nugroho, R. (2011). *Public policy: Dinamika kebijakan, analisis kebijakan, manajemen kebijakan*. PT Elex Media Komputindo.
- Nugroho, R. (2014). *Kebijakan publik di negara-negara berkembang*. Pustaka Pelajar.
- Nugroho, T. W. (2020). Performance analysis of village-owned enterprises based on financial and management aspects in Blitar Regency, East Java. *Habitat*, 31(2), 64–77.
- Nurjanah, S., Mukhzarudfa, & Yudi. (2020). Penerapan tata kelola dan kinerja keuangan pada badan usaha milik desa (Bumdesmaa) di Kabupaten Merangin. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Universitas Jambi (JAKU)*, 5(4), 243–257.

- Posi, S. H., & Mahendra, P. S. P. A. (2021). Pengaruh tingkat pendidikan, pemahaman akuntansi dan pelatihan penyusunan laporan keuangan terhadap pelaporan keuangan Bumdesma berdasarkan SAK ETAP. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 12(2), 463–469.
- Ramadani, G., Basori, Y. F., & Meigawati, D. (2022). Peningkatan kapasitas pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDES) di Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Professional*, 9(1), 193–204.
- Ratih, A. (2020). Badan kerjasama antar desa dalam kemandirian desa. Retrieved from http://kedesa.id/id_ID/badan-kerjasama-antar-desa-dalam-kemandirian-desa-2/ (Accessed May 6, 2020).
- Sardiman, A. M. (2012). *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Silaen, S. (2018). *Metodologi penelitian sosial untuk penulisan skripsi dan tesis*. In Media.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. PT Alfabet.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhu, L., Djae, M., & Sosoda, A. (2020). Analisis pengelolaan badan usaha milik desa (Bumdes) di Desa Geti Baru Kecamatan Bacan Barat Utara Kabupaten Halmahera Selatan. *JGOA*, 1(1). Retrieved from <https://www.jurnal.ummu.ac.id/index.php/jgoa/article/view/360>
- Sukriani, L., Putu Eka, D. M. D., & Wahyuni, M.
- Sulema, A. R., et al. (2020). *Bumdes menuju optimalisasi ekonomi desa*. Yayasan Kita Menulis, 51.
- Suryadi, A., et al. (2021). Implementasi kebijakan badan usaha milik desa (Bumdes) di Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik*, 4(1). <https://doi.org/10.24198/responsive.v4i1.34563>
- Sutardi, Y. K., Wahyuni, A. M., & Sinarwati, N. K. (2017). Analisis kinerja keuangan badan usaha milik desa (Bumdes) dalam proses penyaluran kredit Desa Tajun Tahun 2011-2015. *E-journal*, 8(2).
- Winarno. (2007). *Kebijakan publik: Teori dan proses (Edisi Revisi)*. Media Pressindo.
- Wong, W. (2022). When the state fails, bureaucrats and civil society step up: Analysing policy capacity with political nexus triads in the policy responses of Hong Kong to COVID-19. *Journal of Asian Public Policy*, 15(2), 198-212. <https://doi.org/10.1080/17516234.2021.1894314>

- Woo, J. J. (2020). Policy capacity and Singapore's response to the COVID-19 pandemic. *Policy and Society*, 39(3), 345–362. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1783789>
- Wu, X., Howlett, M., & Ramesh, M. (2018). Policy capacity: Conceptual framework and essential components. In X. Wu, M. Howlett, & M. Ramesh (Eds.), *Policy capacity and governance: Assessing governmental competences and capabilities in theory and practice*. Springer Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54675-9>
- Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 34(3–4), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>
- Yabbar, R., & Hamzah, A. (2016). *Tata kelola pemerintahan desa*. Pustaka.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. SAGE Publications, Inc.