

**IMPLEMENTASI PERATURAN DAERAH NOMOR 20 TAHUN
2011 TENTANG PEDOMAN DAN TATA CARA PEMBENTUKAN
BADAN USAHA MILIK DESA KECAMATAN SUNGAI PANDAN
KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA: STUDI KASUS
BUMDESA MAJU BERSAMA DESA TELUK BETUNG DAN
BUMDESA KARYA BERSAMA DESA PANDULANGAN**

PROPOSAL SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk Penyusunan Skripsi
Pada Program Studi Administrasi Publik



Oleh:

Rizwan Ilmi

NPM : 2022438

SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI

AMUNTAI

2026

TANDA PERSETUJUAN

Menerangkan Mahasiswa di bawah ini atas nama:

Nama : Rizwan Ilmi

NPM : 2022438

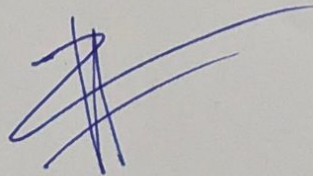
Program Studi : S1 Administrasi Publik

Judul Skripsi : **"IMPLEMENTASI PERATURAN DAERAH NOMOR 20 TAHUN 2011 TENTANG PEDOMAN DAN TATA CARA PEMBENTUKAN BADAN USAHA MILIK DESA KECAMATAN SUNGAI PANDAN KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA: STUDI KASUS BUMDESA MAJU BERSAMA DESA TELUK BETUNG DAN BUMDESA KARYA BERSAMA DESA PANDULANGAN"**

Setelah diseminarkan dan diadakan perbaikan seperlunya kami dapat menyetujui proposal skripsi atas nama di atas untuk dilanjutkan ke pembimbingan Skripsi pada Program Studi Administrasi Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai

Amuntai, April 2026

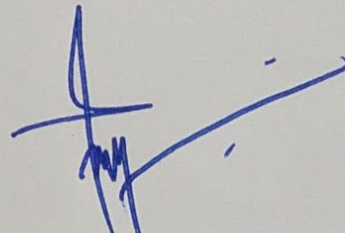
Pembimbing 1



Muhamad Arsyad, S.Pd.I, M.AP.

NUPTK. 5636753654130102

Pembimbing 2



Puteri Anggraini Oktaviany, S.Sos,
M.AP.

NUPTK. 6360769670230353



Mengetahui,
Ketua Program Studi Administrasi Publik

Ahmad Balhaqi, S.Sos, M.A
NIK. 199211004 201509 021

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Tuhan semesta alam. Tidak lupa sholawat dan salam semoga terlimpahkan kepada Rasulullah SAW, keluarganya, sahabatnya, dan kepada kita selaku umatnya. Syukur Alhamdulillah, atas rahmat dan hidayah yang diberikan Allah SWT sehingga peneliti bisa menyelesaikannya proposal skripsi yang berjudul “IMPLEMENTASI PERATURAN DAERAH NOMOR 20 TAHUN 2011 TENTANG PEDOMAN DAN TATA CARA PEMBENTUKAN BADAN USAHA MILIK DESA KECAMATAN SUNGAI PANDAN KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA: STUDI KASUS BUMDESA MAJU BERSAMA DESA TELUK BETUNG DAN BUMDESA KARYA BERSAMA DESA PANDULANGAN”

Adapun proposal ini dibuat sebagai syarat pengajuan penelitian agar selanjutnya dapat diselesaikan menjadi sebuah skripsi dan digunakan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata satu (S1) pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai.

Penulis mengucapkan terimakasih sebesar besanya kepada:

1. Bapak Dr. Reno Affrian., S.Sos.,M.AP.,CIQaR.,CIQnR selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmi Administrasi (STIA) Amuntai.
2. Bapak Ahmad Baihaqi, S.Sos, M.A. selaku Ketua Prodi Administrasi Publik.
3. Bapak Muhamad Arsyad, S.Pd.I., M.AP. Selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak membantu, memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk kepada penulis sehingga proposal ini dapat terselesaikan dengan baik.

4. Ibu Puteri Anggraini Oktavianty, S.Sos., M.AP. Selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu, memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk kepada penulis sehingga proposal ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai yang telah membimbing dan memberikan ilmu.

Alabio, 14 Maret 2026

penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	2
B. Fokus Penelitian	6
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian	7

BAB II LANDASAN TEORI

A. Hasil Penelitian Terdahulu.....	10
B. Tinjauan Teoritis	12
C. Kerangka Pemikiran.....	24

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian.....	26
B. Pendekatan Ilmiah.....	26
C. Tipe Penelitian	26

D. Data Dan Sumber Data.....	27
E. Desain Operasional Penelitian	30
F. Teknik Pengumpulan Data.....	33
G. Teknik Analisis Data.....	43
H. Uji Kredibilitas Data	46

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Informan Penelitian	30
Tabel 3. 2 Desain Operasional Penelitian	32

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 kerangka pemikiran	25
Gambar 3. 1 Macam macam tehnik pengumpulan data	34
Gambar 3. 2 Triangulasi “teknik” pengumpulan data	41
Gambar 3. 3 Triangulasi “sumber” pengumpulan data.	42
Gambar 3. 4 Analisis Data Kualitatif.....	45

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang undang desa memberikan kewenangan bebas bagi desa untuk mengelola potensi pada desanya secara mandiri. Salah satu wujud kemandirian yang bisa dikelola penuh secara mandiri oleh desa adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa atau biasa dikenal dengan BUMDesa. Badan Usaha Milik Desa diharapkan dapat menjadi mesin penggerak utama ekonomi masyarakat desa tanpa harus selalu bergantung pada kucuran dana pemerintah pusat (Prianthara dan Kepramareni, 2020).

Jauh sebelum dinamika otonomi desa berkembang secara masif, fondasi hukum terkait kelembagaan ekonomi desa telah dibangun secara komprehensif melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa. Regulasi ini tidak hanya berfungsi sebagai dasar administratif semata, melainkan sebagai instrumen pemberdayaan strategis yang dirancang untuk melepaskan desa dari ketergantungan fiskal. Dalam Permendagri tersebut ditekankan bahwa pengelolaan potensi lokal harus diwadahi secara institusional agar mampu menghasilkan nilai tambah. Aturan ini menjadi tonggak awal yang mewajibkan pemerintah desa untuk bergerak proaktif dalam menggali sumber Pendapatan Asli Desa (PADes), menciptakan ekosistem usaha di tingkat akar rumput, serta membangun ketahanan ekonomi masyarakat secara berkelanjutan.

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa atau BUMDesa dipertegas melalui peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2021. Peraturan ini membahas tentang kedudukan Badan Usaha Milik Desa yang awalnya bukan sebuah badan hukum, kemudian dijadikan sebagai badan hukum yang sah, dengan adanya peraturan pemerintah ini serta penetapannya sebagai badan hukum, maka badan usaha milik desa wajib dikelola secara masuk akal dan profesional sebagai sebuah usaha atau bisnis. Badan usaha milik desa dituntut untuk bisa membaca peluang bisnis yang besar, menjalankan usaha yang produktif, serta wajib menghasilkan keuntungan, keuntungan ini nantinya harus masuk dan menambah pendapatan asli desa (PADes), dan bukan untuk membebani dana kas desa (Aini dan Adianto, 2023).

Pada Kabupaten Hulu Sungai Utara, pedoman tentang pembentukan badan usaha milik desa sudah diatur melalui perda atau peraturan daerah nomor 20 tahun 2011 yang secara jelas dan detail menjelaskan tentang bagaimana prosedur pembentukan badan usaha milik desa, peraturan ini menjelaskan tentang tujuan utama didirikannya badan usaha milik desa untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa. Agar tujuan tersebut berjalan sesuai dengan hakikatnya, peraturan daerah ini mensyaratkan bahwa pengelolaan Badan usaha milik desa harus dikelola oleh orang yang profesional dan mempunyai kompetensi. Selain itu pemerintah daerah juga diwajibkan melakukan pembinaan, dan BUMDesa sendiri harus dikelola secara terbuka dan bisa dipertanggungjawabkan serta pengurusnya harus dipilih melalui inisiatif masyarakat dan pemerintah desa melalui musyawarah desa.

Penelitian ini mengambil 2 lokasi. Yang pertama di BUMDesa Maju Bersama, Desa Teluk Betung, Kecamatan Sungai Pandan, Kabupaten Hulu Sungai Utara. Sejak awal didirikan pada tahun 2021, BUMDesa ini berfokus menjalankan unit usaha penyewaan tenda. Beban operasionalnya bertambah ketika pada tahun 2025 turun instruksi dari pemerintah pusat yang mengamanatkan BUMDesa untuk berkembang dan membangun usaha baru di sektor ketahanan pangan. Kemudian lokasi penelitian yang kedua adalah BUMDesa Karya Bersama, Desa Pandulangan, Kecamatan Sungai Pandan, Kabupaten Hulu Sungai Utara. BUMDesa berdiri sejak tahun 2012, mempunyai usaha penyewaan tenda yang dan simpan pinjam.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan Aparat dan pengurus dimasing masing desa, ditemukan fenomena masalah, yaitu:

1. Desa Teluk Betung

- a) Kurangnya sosialisasi dari Pemerintah Desa kepada masyarakat mengenai pembentukan dan tujuan BUMDesa Maju Bersama membuat warga kurang memahami fungsinya. Hal ini berimbas langsung pada rendahnya tingkat kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam mendukung program BUMDesa, dan menunjukkan bahwa adanya kekurangan pada komunikasi antar Pemerintah Desa dengan masyarakat.
- b) Kurangnya kesiapan sumber daya manusia, terlihat dari masyarakat yang tidak berminat untuk terlibat secara langsung dalam kepengurusan BUMDesa, pada akhirnya pengurus ditunjuk secara sepihak oleh aparat Desa. Hal ini menjadi

penyebab kurangnya kompetensi ketua BUMDesa dan melanggar PerDa pada Bab 2 Pasal 2 ayat 1 poin e, tentang tersedianya sumber daya yang mampu mengelola BUMDesa

2. Desa pandulangan

- a) Adanya nepotisme pada struktur organisasi BUMDesa, hal ini terlihat dari jabatan Ketua BUMDesa di isi oleh kepala Desa dan sekretaris BUMDesa yang di isi oleh istri Kepala Desa.
- b) Sikap pengawas yang kurang peduli terhadap BUMDesa dan menyebabkan operasional BUMDesa berjalan tanpa arah yang jelas. Hal ini terlihat karena usaha tenda yang stagnan akibat tidak adanya pengurus lapangan, serta usaha simpan pinjam yang mengalami kemacetan.
- c) Pelaporan keuangan yang tidak sepenuhnya transparan, hal ini terlihat pada isi laporan hanya menyebutkan total laba tanpa merinci secara jelas kemana saja uang yang ada digunakan.

Berdasarkan temuan fenomena masalah diatas dalam observasi awal peneliti yang dilakukan langsung di BUMDesa Maju Bersama Desa Teluk Betung dan Karya Bersama Desa Pandulangan, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian “IMPLEMENTASI PERATURAN DAERAH NOMOR 20 TAHUN 2011 TENTANG PEDOMAN DAN TATA CARA PEMBENTUKAN BADAN USAHA MILIK DESA KECAMATAN SUNGAI PANDAN KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA: STUDI KASUS BUMDESA MAJU BERSAMA

DESA TELUK BETUNG DAN BUMDESA KARYA BERSAMA DESA PANDULANGAN”

B. Fokus penelitian

Fokus penelitian ini ditetapkan untuk menganalisis implementasi Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Pedoman Dan Tata Cara Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara: Studi Kasus BUMDesa Maju Bersama Desa Teluk Betung Dan BUMDesa Karya Bersama Desa Pandulangan. Analisis dilakukan menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III sebagaimana dijelaskan dalam buku Dewi (2022: 127-128). Fokus ini ditentukan agar penelitian lebih terarah dalam membedah akar masalah ketidakprofesionalan pengelola. Berdasarkan teori tersebut, fokus penelitian ini meliputi:

1. Komunikasi (*Communication*)
2. Sumber Daya (*Resources*)
3. Disposisi (*Disposition*)
4. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

C. Rumusan masalah

Adapun rumusan masalah dari penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana implementasi Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Pedoman Dan Tata Cara Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara: Studi Kasus BUMDesa Maju Bersama Desa Teluk Betung Dan BUMDesa Karya Bersama Desa Pandulangan?

2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Pedoman Dan Tata Cara Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara: Studi Kasus BUMDesa Maju Bersama Desa Teluk Betung Dan BUMDesa Karya Bersama Desa Pandulangan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1) Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah sebagaimana yang telah dikemukakan peneliti, maka dalam hal ini yang menjadi tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah:

- a. Untuk Mengetahui implementasi Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Pedoman Dan Tata Cara Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara: Studi Kasus BUMDesa Maju Bersama Desa Teluk Betung Dan BUMDesa Karya Bersama Desa Pandulangan
- b. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi implementasi Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Pedoman Dan Tata Cara Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara: Studi Kasus BUMDesa Maju Bersama Desa Teluk Betung Dan BUMDesa Karya Bersama Desa Pandulangan

2) Manfaat Penelitian

Terdapat dua manfaat penelitian, yaitu:

a. Secara teoritis

penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan disiplin Ilmu Pemerintahan, terutama dalam membedah efektivitas struktur organisasi dan sumber daya manusia pada badan usaha publik. Hasil analisis dalam penelitian ini diharapkan dapat mengonfirmasi relevansi model implementasi kebijakan dalam menjelaskan fenomena kesenjangan kompetensi di desa. Di samping itu, temuan penelitian ini diproyeksikan menjadi bahan pustaka tambahan bagi peneliti lain yang tertarik mengkaji transformasi BUMDesa menuju badan hukum yang profesional

b. Manfaat praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

- 1) Bagi Pemerintah Desa Teluk Betung dan Pandulangan. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi bagi Kepala Desa (sebagai Penasihat) dalam mengambil kebijakan terkait rekrutmen dan pembinaan pengurus BUMDesa. Diharapkan penelitian ini dapat mendorong perbaikan mekanisme pemilihan pelaksana operasional agar lebih selektif dan berdasar pada kompetensi sesuai amanat peraturan daerah nomor 20 tahun 2011.
- 2) Bagi Pengurus BUMDesa Maju Bersama dan BUMDesa Karya Bersama, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi konkret bagi jajaran pengurus BUMDesa untuk membenahi tata kelola

internal, khususnya dalam menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) dan memperjelas pembagian tugas agar operasional usaha berjalan lebih profesional dan akuntabel.

- 3) Bagi Peneliti Selanjutnya Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi empiris dan bahan pembandingan bagi peneliti lain yang tertarik mengkaji isu implementasi kebijakan desa, khususnya mengenai tantangan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam badan usaha milik desa.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Hasil Penelitian Terdahulu

1. **Elya Zakiati (2025) pada penelitian "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa Pada BUMDesa Semangat Baru Di Desa Pulantani Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara".** Sekolah tinggi ilmu administrasi (STIA) Amuntai. Penelitian ini berfokus menganalisis bagaimana implementasi kebijakan PP No. 11 Tahun 2021 berjalan di tingkat desa dengan menggunakan teori implementasi George C. Edwards III yang mencakup empat variabel; komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Hasil penelitian Zakiati (2025) menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan di BUMDesa Semangat Baru belum berjalan optimal. Pada aspek komunikasi, ditemukan bahwa sosialisasi dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) kepada pengurus desa masih sangat minim, sehingga terjadi miskonsepsi mengenai aturan baru. Dari sisi sumber daya, kualitas SDM pengelola dinilai masih rendah karena kurangnya pelatihan teknis serta fasilitas penunjang yang belum memadai. Selanjutnya, pada variabel disposisi, meskipun sikap pelaksana cenderung mendukung, namun terkendala oleh ketidakpahaman terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing. pada aspek struktur birokrasi, ditemukan belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baku dalam menjalankan unit usaha.

Titik temu antara penelitian milik Zakiati dengan penelitian ini terletak pada fokus wilayah dan teori yang digunakan, yaitu sama sama berisi tentang BUMDesa di kabupaten hulu sungai utara dengan menggunakan 4 variabel dari teori Edward III. Pembedanya adalah penelitian milik Zakiati Berfokus pada evaluasi regulasi secara nasional menggunakan peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2021, sedangkan penelitian ini menggunakan peraturan daerah nomor 20 tahun 2011.

2. **Fitriani dkk. (2019) yang diterbitkan dalam Jurnal Ilmu Administrasi Negara dengan judul "Implementasi Peraturan Daerah Tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Kampung Rempak Kecamatan Sabak Auh Kabupaten Siak".** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana efektivitas penerapan landasan hukum daerah dalam mengawal eksistensi kelembagaan ekonomi di tingkat desa. Secara metodologis, studi ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif guna menggali informasi secara mendalam terkait fenomena nyata yang terjadi di lapangan. Fokus utamanya adalah melihat bagaimana regulasi yang telah dirancang oleh pemerintah daerah dapat dioperasionalkan secara nyata, serta mengidentifikasi berbagai dinamika yang mengiringi proses operasionalisasi tersebut.

Berdasarkan hasil temuan dan analisis dalam penelitian tersebut, disimpulkan bahwa secara pemenuhan syarat administratif, implementasi Peraturan Daerah di wilayah kajian sudah berjalan dengan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan telah terbentuknya struktur kelembagaan yang terpisah dan beroperasi secara independen dari struktur pemerintahan desa, sesuai dengan

amanat perundang-undangan, pelaksanaan kebijakan ini dihadapkan pada sejumlah faktor penghambat yang krusial. Tantangan utama yang teridentifikasi meliputi keterbatasan kapasitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) di jajaran pengelola, serta kurangnya pemahaman yang komprehensif dari masyarakat terhadap esensi dan tujuan filosofis pendirian kelembagaan tersebut. Kondisi ini pada akhirnya bermuara pada minimnya tingkat partisipasi aktif warga, sehingga pengembangan unit usaha yang telah direncanakan tidak mampu berjalan secara optimal.

B. Tinjauan teoritis

1. Kebijakan publik

a. Pengertian kebijakan publik

Menurut Agustino (2020), kebijakan publik merupakan serangkaian tindakan yang memiliki tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang aktor atau sekelompok aktor guna memecahkan masalah tertentu. Kebijakan ini berfungsi sebagai instrumen pemerintah dalam mengatur pengelolaan serta pendistribusian sumber daya secara adil untuk memenuhi kepentingan masyarakat dan warga negara secara luas. Pengaturan melalui kebijakan publik ini menjadi pedoman fundamental bagi seluruh pemangku kepentingan, baik dalam kapasitasnya sebagai subjek pelaksana maupun objek sasaran kebijakan. Dengan legitimasi hukum yang kuat, kebijakan publik diarahkan untuk memastikan setiap tindakan kolektif selaras dengan upaya pencapaian tujuan publik yang telah direncanakan Implementasi kebijakan

b. Pengertian implementasi kebijakan

bahwa implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Rangkaian implementasi kebijakan dapat diamati dengan jelas yaitudimulai dari program, ke proyek dan ke kegiatan. Model tersebut mengadaptasi mekanisme yang lazim dalam manajemen, khususnya manajemen sektor publik. Kebijakan diturunkan berupa program program yang kemudian diturunkan menjadi proyek, dan akhirnya berwujud pada kegiatan-kegiatan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat, maupun kerjasama pemerintah dengan masyarakat. (pramono, 2020, 24-25)

Menurut Kendi (2024, 1) Makna implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Fokus perhatian implementasi kebijakan menyangkut kejadian dan kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan negara yang mencakup, baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat dampak nyata pada masyarakat atau kejadian.

Menurut Dewi (2022), implementasi kebijakan pada hakikatnya merupakan proses penterjemahan keputusan-keputusan kebijakan ke dalam

tindakan nyata guna menghasilkan *output* yang diharapkan. Dalam tahap ini, setiap aktivitas yang dilakukan oleh para pelaksana harus dipantau secara ketat untuk memastikan bahwa langkah-langkah di lapangan tetap konsisten dengan arahan kebijakan yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian, keberhasilan implementasi dapat diukur dari sejauh mana hasil kerja tersebut mencapai tujuan program tanpa mengalami penyimpangan yang signifikan.

2. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan adalah tahap penerjemahan keputusan kebijakan (undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan) ke dalam tindakan nyata. Van Meter dan Van Horn (dalam Agustino, 2016) menyebutkan bahwa implementasi kebijakan mencakup tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok-kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan.

Dalam upaya membedah dan menganalisis secara komprehensif sejauh mana efektivitas implementasi Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2011 pada BUMDesa Maju Bersama, penelitian ini berpijak pada kerangka pemikiran dari George C. Edwards III (dalam Widodo, 2010). Pendekatan teori ini dipilih karena dinilai sangat relevan dan tajam dalam memotret dinamika kebijakan publik di tingkat operasional. Keempat variabel utama menurut George C. Edwards III, yaitu:

a) Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan urat nadi dalam implementasi kebijakan. Agar kebijakan dapat dilaksanakan dengan benar, para pelaksana (implementor) harus mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

- 1) Transmisi: Informasi kebijakan harus disalurkan dengan tepat dari pembuat kebijakan (Pemerintah Pusat/Daerah) kepada pelaksana lini terbawah (Pemerintah Desa & Pengurus BUMDesa). Seringkali terjadi distorsi informasi di tengah jalan, sehingga apa yang dipahami pelaksana berbeda dengan maksud asli kebijakan.
- 2) Kejelasan: Instruksi kebijakan harus jelas, tidak ambigu, dan mudah dipahami. Bahasa hukum dalam Perda 20/2011 harus diterjemahkan menjadi bahasa operasional yang dimengerti oleh pengurus desa. Ketidakjelasan instruksi akan membuka ruang interpretasi yang salah.
- 3) Konsistensi: Perintah yang diberikan harus konsisten dan tegas. Jika perintah sering berubah-ubah atau bertentangan satu sama lain, pelaksana akan mengalami kebingungan dan kinerja menjadi tidak optimal.

b) Sumber Daya

Meskipun isi kebijakan sudah dikomunikasikan dengan sangat jelas dan konsisten, implementasi tetap akan menemui kegagalan apabila sumber daya pendukung tidak tersedia. Edwards III mengkategorikan sumber daya menjadi:

- 1) Staf (Sumber Daya Manusia): Ini adalah variabel paling kritis. Kebijakan BUMDesa membutuhkan staf yang memiliki kompetensi spesifik

(manajemen bisnis, akuntansi, pemasaran), bukan sekadar jumlah orang yang banyak. Penempatan staf yang tidak kompeten akibat nepotisme akan melumpuhkan implementasi.

- 2) Informasi: Implementor membutuhkan informasi teknis (petunjuk pelaksanaan/juklak) dan data lapangan yang akurat untuk mengambil keputusan.
- 3) Wewenang (*Authority*): Pelaksana harus diberi kewenangan formal untuk mengeksekusi keputusan, membelanjakan anggaran, dan mengatur organisasi tanpa intervensi berlebihan.
- 4) Fasilitas Fisik: Ketersediaan sarana pendukung seperti kantor, peralatan kerja, teknologi, dan modal awal sangat menentukan kelancaran operasional BUMDesa.

c) Disposisi

Disposisi berkaitan dengan watak, sikap, dan komitmen para pelaksana kebijakan terhadap kebijakan yang akan diterapkan. Faktor ini sangat dipengaruhi oleh:

- 1) Sikap Pelaksana: Sikap atau disposisi dari para pelaksana kebijakan memegang peranan yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan implementasi suatu aturan. Jika para pelaksana memiliki pemahaman yang baik, sikap positif, serta kesepahaman yang kuat terhadap tujuan pokok dari kebijakan tersebut, maka mereka cenderung akan menjalankan tugasnya secara proaktif, konsisten, dan bersungguh-sungguh.

- 2) Insentif: Ketersediaan insentif (gaji, honor, bonus) merupakan pendorong utama disposisi. Tanpa insentif yang memadai, sulit mengharapkan pelaksana bekerja secara profesional dan berdedikasi tinggi.

d) Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi berkaitan dengan mekanisme kerja organisasi pelaksana. Struktur yang buruk akan menghambat implementasi kebijakan meskipun sumber daya dan komunikasi sudah baik. Dua karakteristik utamanya adalah:

- 1) Standard Operating Procedures (SOP): SOP berfungsi sebagai pedoman kerja yang baku untuk menyederhanakan proses pengambilan keputusan dan memastikan keseragaman tindakan. Ketiadaan SOP di BUMDesa akan menyebabkan tata kelola berjalan serampangan berdasarkan selera pengurus semata.
- 2) Fragmentasi: Struktur organisasi harus meminimalkan fragmentasi atau penyebaran tanggung jawab yang berlebihan. Pembagian tugas (*job description*) harus jelas agar tidak terjadi tumpang tindih (*overlapping*) wewenang antara Kepala Desa (Penasihat) dan Direktur (Pelaksana) yang dapat memicu konflik internal.

Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn Model pendekatan implementasi yang dirumuskan oleh Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn (1975) mengasumsikan bahwa pelaksanaan kebijakan berjalan secara linear, mulai dari keputusan otoritas politik hingga pencapaian kinerja di

lapangan. Teori ini menekankan bahwa keberhasilan suatu kebijakan tidak terjadi secara otomatis sesaat setelah disahkan, melainkan sangat bergantung pada interaksi kompleks dari enam variabel penentu, yaitu:

- a) Standar dan Sasaran Kebijakan: Kebijakan harus dirumuskan secara terukur, spesifik, dan tidak ambigu, sehingga para agen pelaksana memiliki pedoman arah yang pasti dalam bertindak dan merealisasikan tujuan program.
- b) Sumber Daya: Ketersediaan sumber daya memegang peranan krusial, yang tidak sekadar menyangkut alokasi dana secara proporsional, tetapi juga mencakup kecukupan jumlah dan kompetensi staf pelaksana, hingga ketersediaan waktu dan fasilitas teknis pendukung.
- c) Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana: Kelancaran implementasi menuntut adanya transmisi informasi yang konsisten, jelas, dan akurat dari tingkat pembuat kebijakan hingga ke pelaksana di tingkat bawah demi menghindari distorsi atau misinterpretasi teknis.
- d) Karakteristik Agen Pelaksana: Keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kejelasan struktur hierarki, prosedur operasional standar, serta budaya kerja dari institusi penyelenggara, yang akan menentukan seberapa efisien arahan tersebut dieksekusi di lapangan.
- e) Kondisi Lingkungan Sosial, Ekonomi, dan Politik: Faktor ini memosisikan diri sebagai variabel eksternal yang tidak dapat diabaikan. Suatu aturan akan jauh lebih mudah diterapkan apabila mendapat dukungan publik yang kuat,

kondisi ekonomi yang memadai, serta berada dalam iklim politik lokal yang kondusif dan stabil.

- f) Sikap para Pelaksana (Disposisi): Faktor ini merupakan penentu internal yang sangat vital. Apabila aparat di lapangan memiliki pemahaman, komitmen, dan motivasi yang tinggi, maka implementasi akan berjalan optimal. Sebaliknya, proses akan terhambat jika terjadi penolakan atau resistensi secara pasif dari pihak pelaksana.

Sementara itu, Merilee S. Grindle (1980) menawarkan perspektif yang memandang implementasi kebijakan sebagai sebuah proses politik dan administratif yang dinamis. Menurut Grindle, keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas rumusan kebijakannya, tetapi dipengaruhi secara kuat oleh dua dimensi besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasinya (*context of implementation*). Rincian dari masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

a) Isi Kebijakan (*Content of Policy*)

- 1) Kepentingan yang Terpengaruh: Mengukur sejauh mana kebijakan tersebut membawa dampak, mengintervensi, atau memfasilitasi berbagai kelompok kepentingan yang ada di dalam masyarakat.
- 2) Jenis Manfaat: Klasifikasi mengenai apakah kebijakan tersebut menghasilkan manfaat positif secara langsung bagi target sasaran, atau justru membawa dampak yang berusaha dihindari oleh pihak-pihak tertentu.

- 3) Derajat Perubahan yang Diharapkan: Seberapa besar tingkat perubahan perilaku, sistem, atau tatanan masyarakat yang dituntut oleh kebijakan tersebut. Kebijakan yang menuntut perubahan terlalu drastis biasanya akan menghadapi tantangan operasional yang lebih berat.
 - 4) Letak Pengambilan Keputusan: Penentuan secara spesifik mengenai level hierarki atau pihak mana yang memiliki wewenang penuh dalam mengambil keputusan teknis operasional di lapangan.
 - 5) Pelaksana Program: Kesiapan, kapabilitas, serta kejelasan identitas dan wewenang dari para aktor atau lembaga yang ditugaskan secara resmi untuk menjalankan rancangan program kerja.
 - 6) Sumber Daya yang Dilibatkan: Kepastian mengenai alokasi ketersediaan dana, fasilitas logistik, dan kelengkapan sumber daya relevan lainnya yang diamanatkan secara tertulis dalam dokumen aturan untuk mendukung keberhasilan program.
- b) Konteks Implementasi (*Context of Implementation*)
- 1) Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor: Analisis terhadap realitas lingkungan tempat kebijakan beroperasi, yang secara kritis menyoroti perebutan kekuasaan, tarik-menarik kepentingan, serta strategi tawar-menawar politik dari para aktor yang memengaruhi kelancaran proses implementasi di lapangan.
 - 2) Karakteristik Lembaga dan Penguasa: Mengukur tingkat responsivitas, asas keterbukaan, serta kapasitas institusional dari lembaga

penyelenggara pemerintahan yang menaungi pelaksanaan kebijakan tersebut.

- 3) Kepatuhan dan Daya Tanggap Pelaksana: Menilai sejauh mana kepatuhan para aparatur di tingkat bawah terhadap arahan dan instruksi, serta seberapa cepat dan tanggap mereka dalam merespons berbagai dinamika permasalahan yang muncul dari masyarakat selama kebijakan dijalankan.

3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)

a. Pengertian Badan Usaha Milik Desa

Menurut peraturan daerah kabupaten hulu sungai utara nomor 20 tahun 2011 pasal 1 angka 8, badan usaha milik desa yang selanjutnya disingkat menjadi BUMDesa adalah usaha desa yang dibentuk atau didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan atau modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat.

Menurut Marowa, Nasir, dan Rajab (2024), BUMDesa merupakan pilar utama penggerak ekonomi desa yang mengemban peran ganda, yakni sebagai lembaga komersial sekaligus lembaga sosial. Pada fungsi komersialnya, BUMDesa dituntut untuk mencari keuntungan finansial melalui optimalisasi dan penawaran sumber daya lokal ke pasar. Namun di saat yang bersamaan, fungsi sosialnya mewajibkan BUMDesa untuk tetap berpihak pada kesejahteraan warga desa melalui kontribusi penyediaan pelayanan sosial masyarakat.

Dari pengertian sebelumnya, BUMDesa dapat dipahami sebagai lembaga ekonomi yang didirikan atas dasar kesepakatan bersama antara pemerintah desa dan masyarakat. Tujuannya tidak hanya sekadar mencari keuntungan untuk menambah Pendapatan Asli Desa (PADes), tetapi juga untuk memberdayakan masyarakat agar lebih produktif. Dengan demikian, BUMDesa memegang peran vital dalam mendorong pembangunan yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat desa

b. Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)

Menurut Mariani dan Suryani (2021), ada empat tujuan pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) adalah:

- 1) Meningkatkan perekonomian desa.
- 2) Meningkatkan pendapatan asli desa.
- 3) Meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- 4) Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

Efendy (2022) menekankan bahwa pengelolaan BUMDesa harus berpijak pada nilai emansipatoris, transparan, dan berkelanjutan. Melalui distribusi barang dan jasa yang dikelola secara kolaboratif antara pemerintah desa dan warga, BUMDesa diproyeksikan mampu menjawab kebutuhan pasar lokal. Dengan manajemen yang efektif dan efisien, peran dominan

BUMDesa dalam perekonomian desa seharusnya justru memberikan kemudahan bagi masyarakat, bukan menjadi beban bagi mereka.

c. Jenis jenis BUMDesa

Jenis-Jenis Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)

1) Pengelolaan Potensi dan Sumber Daya Lokal

Mengoptimalkan aset alam, ekonomi, religi, serta kekayaan budaya dan pengetahuan lokal masyarakat sebagai landasan aktivitas ekonomi berbasis kearifan lokal.

2) Industri Pengolahan

Mengembangkan sektor manufaktur atau pengolahan hasil desa yang bernilai tambah dengan memanfaatkan ketersediaan bahan baku dari sumber daya alam setempat.

3) Jaringan Distribusi dan Perdagangan

Membangun sistem rantai pasok dan niaga untuk memasarkan produk unggulan desa maupun kebutuhan masyarakat secara luas.

4) Layanan Jasa Keuangan

Menyediakan akses perbankan atau pembiayaan mikro guna mendukung permodalan usaha masyarakat di tingkat desa.

5) Pelayanan Umum Kebutuhan Dasar

Menyelenggarakan jasa pelayanan publik prioritas, mencakup penyediaan pangan, sistem kelistrikan (elektrifikasi), sarana sanitasi, hingga pengelolaan pemukiman warga.

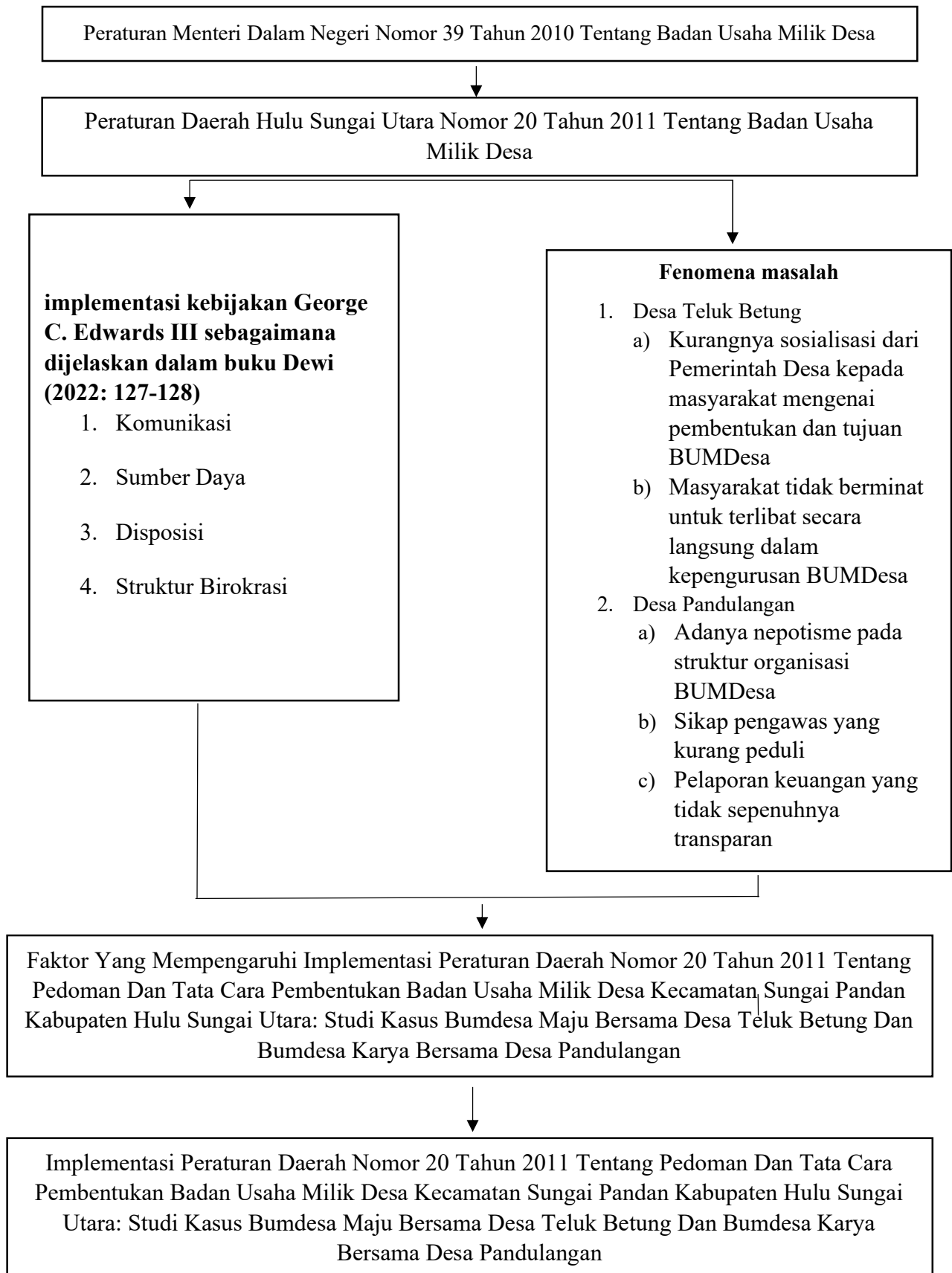
C. Kerangka pemikiran

Kerangka berpikir pada penelitian ini berkaitan dengan Implementasi Peraturan Daerah Nomor 20 tahun 2011 Tentang Badan Usaha Milik Desa Pada BUMDesa Maju Bersama Di Desa teluk betung Kecamatan sungai pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara. Maka penelitian ini dijelaskan dan dijalankan menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III sebagaimana dijelaskan dalam buku Dewi (2022: 127-128). keberhasilan kebijakan ditentukan oleh empat faktor penting yaitu:

1. Komunikasi (*Communication*)
2. Sumber Daya (*Resources*)
3. Disposisi (*Disposition*)
4. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*).

Lebih lanjut, penelitian ini juga difokuskan untuk mengidentifikasi sekaligus memetakan berbagai faktor krusial yang menjadi penghambat implementasi kebijakan tersebut di lapangan. Kendala operasional yang muncul biasanya sangat dinamis dan kompleks, entah itu disebabkan oleh kurangnya pemahaman terhadap substansi aturan di tingkat desa, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia pengelola, maupun tingginya dinamika sosial kemasyarakatan setempat. Fakta dan temuan langsung dari lapangan inilah yang nantinya akan dianalisis secara komprehensif untuk mengurai akar permasalahan, sekaligus merumuskan alternatif solusi yang tepat sasaran. Penjelasan lebih detail dan terstruktur terkait alur logika berpikir tersebut dapat dilihat pada bagan kerangka pemikiran di halaman selanjutnya.

Gambar 2. 1
kerangka pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BUMDesa Maju Bersama Desa Teluk Betung yang beralamat di Desa Teluk Betung, Kecamatan Sungai Pandan, Kabupaten Hulu Sungai Utara, Kode Pos 71455, Provinsi Kalimantan Selatan, dan BUMDesa Karya Bersama Desa Pandulangan Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara, kode Pos 71455.

B. Pendekatan Ilmiah

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Dengan pendekatan ini dikumpulkan informasi dengan mendalami fenomena yang diteliti. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap kejadian atau fakta, keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang terjadi sebenarnya.

Menurut Sugiyono (2022:9) “penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.”

C. Tipe penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Menurut Sugiyono (2023), penelitian deskriptif kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah guna menghasilkan gambaran secara menyeluruh, sistematis, dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Artinya, penelitian ini dilakukan untuk mengungkap segala sesuatu dari aspek yang diteliti

guna memperoleh pemahaman dan makna yang lebih luas terhadap kenyataan sosial yang sebenarnya di lapangan tanpa melalui proses generalisasi statistik.

Tipe penelitian kualitatif dipilih karena sifatnya yang dinamis dan mampu berkembang sesuai kondisi lapangan. Menurut Syafrida (2021), penelitian kualitatif bisa menjadi sangat rumit dan tumpang tindih karena informasi yang diambil tidak hanya berpusat pada masalah yang telah ditentukan, tetapi dapat berkembang tergantung pada temuan-temuan baru saat peneliti melakukan penggalian data secara mendalam. Hal ini sangat relevan untuk membedah masalah restrukturisasi BUMDesa yang fenomenanya seringkali lebih kompleks daripada aturan administratif di atas kertas.

Selain itu, tipe penelitian ini bertujuan untuk memberikan uraian deskriptif yang disusun secara cermat dan sistematis. Hardani dkk. (2020) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu mekanisme kerja yang mengandalkan uraian kata-kata atau kalimat untuk menafsirkan dan melaporkan hasil penelitian. Dengan tipe deskriptif ini, peneliti dapat menyajikan data dalam bentuk naratif yang memudahkan pembaca memahami gambaran utuh mengenai proses implementasi kebijakan di BUMDesa Maju Bersama tanpa mengurangi esensi informasinya.

D. Data dan sumber data

1. Data

Data adalah sekumpulan keterangan atau fakta mentah berupa angka, simbol, maupun narasi yang diperoleh dari hasil pengamatan terhadap

suatu objek, yang belum mengalami proses pengolahan lebih lanjut. Data terbagi menjadi dua, yaitu:

a) Data primer

Data primer mengacu pada data yang telah dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya untuk menjawab masalah penelitian secara spesifik. Cara paling umum untuk mengumpulkan data primer ini, khususnya dalam penelitian kuantitatif, adalah melalui penggunaan eksperimen dan survei langsung di lapangan. Keunggulan utamanya adalah data yang diperoleh benar-benar baru, akurat, dan sangat sesuai dengan kebutuhan spesifik penelitian. Namun, harus diingat bahwa pengumpulan data primer ini biasanya memerlukan waktu yang lebih lama dan biaya yang lebih besar (Hardani dkk., 2020:401).

b) Data sekunder

Selain mengandalkan data primer yang digali langsung dari informan, penelitian ini juga didukung oleh pemanfaatan data sekunder. Merujuk pada pandangan Hardani dkk. (2020:401), data sekunder merupakan jenis data yang sudah tersedia sebelumnya dan dikumpulkan melalui sumber yang tidak langsung atau melibatkan pihak kedua. Pada dasarnya, data ini adalah kumpulan informasi, catatan, atau rekam jejak yang telah dihimpun dan dikelola oleh instansi atau pihak lain, namun memiliki relevansi yang sangat kuat dengan fokus kajian yang sedang diteliti. Dalam praktiknya, peneliti biasanya memperoleh instrumen data

ini melalui penelusuran terhadap berbagai dokumen tertulis, laporan kinerja atau publikasi resmi pemerintah, peraturan perundang-undangan, literatur akademik, maupun arsip historis yang tersimpan di perpustakaan atau pusat dokumentasi instan.

2. Sumber data

Dalam sebuah penelitian, sumber data memegang peranan yang sangat penting karena dari sinilah seluruh informasi dan fakta di lapangan diperoleh. Secara umum, sumber data merujuk pada subjek dari mana data penelitian tersebut berasal. Karena penelitian ini menggunakan metode wawancara sebagai teknik pengumpulan data utama, maka sumber data yang digunakan disebut sebagai informan. Informan bukan sekadar pihak yang menjawab pertanyaan, baik secara tertulis maupun lisan, melainkan individu atau kelompok yang memiliki pengetahuan mendalam dan detail mengenai hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian. Mereka adalah pihak yang memahami secara teknis, sehingga informasi yang diberikan benar didasarkan pada pengalaman dan kondisi nyata di lapangan.

Merujuk pada pandangan Sugiyono (2022:95-96), *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel yang dilakukan dengan pertimbangan atau kriteria tertentu. peneliti memilih teknik ini adalah untuk memastikan bahwa informan yang terpilih merupakan individu yang mengerti dan memahami pokok permasalahan yang sedang diteliti. Dengan kata lain, peneliti tidak memilih informan secara acak, melainkan secara

sengaja memilih pihak yang memiliki keterkaitan langsung dengan BUMDesa. Berdasarkan kriteria tersebut, maka informan dalam penelitian ini antara lain:

Tabel 3. 1
Informan Penelitian

No	Pekerjaan	Jumlah
1	Kepala Desa	2
2	Sekretaris Desa	2
3	Kepala BUMDesa	2
4	Sekretaris BUMDesa	2
5	Bendahara BUMDesa	2
6	Ketua Rt	2
7	Warga	4

Sumber : Peneliti, 2026

E. Desain operasional penelitian

Desain operasional penelitian merupakan alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk menjabarkan serta mengumpulkan informasi mengenai variabel yang sedang diteliti. Dalam proses ini, instrumen memegang peranan yang sangat penting. Hal tersebut dikarenakan kualitas, keakuratan, dan relevansi data yang diperoleh sangat bergantung pada ketepatan alat ukur yang digunakan. Oleh karena itu, penyusunan instrumen yang baik menjadi kunci utama untuk mendapatkan hasil penelitian yang sesuai..

Menurut pandangan George C. Edwards, Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh 4 variabel, yaitu:

1) Komunikasi

komunikasi menjadi salah satu variable yang mempengaruhi implementasi kebijakan yakni karena keberhasilan implementasi kebijakan masyarakat agar implementor memahami dan mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan dan target kebijakan harus ditransisikan kepada kelompok sasaran sehingga mampu mengurangi distorsi implementasi. Terlebih lagi apabila tujuan dan sasaran dari suatu kebijakan tidak jelas oleh kelompok target maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok target tersebut.

2) Sumber daya

Meskipun isi dari kebijakan telah dikomunikasikan dengan jelas dan transparan, apabila implementor kekurangan sumber daya untuk menerapkan, implementasi kebijakan tersebut tentu saja tidak akan berjalan dengan maksimal dari sumber daya inilah akan terwujud sumberdaya manusia, yakni kompetensi implementor dan sumber daya finansial.

3) Disposisi

Merupakan watak atau ciri khas yang dimiliki oleh implementor, seperti kejujuran, komitmen, konsisten dan sifat demokratis.

4) Struktur Birokrasi

Struktur Birokrasi bertugas mengimplementasikan kebijakan, memiliki pengetahuan yang mendalam terhadap proses atau tahapan implementasi kebijakan. Didalam tahapan ini tentu saja melibatkan seluruh elemen dalam

pemerintahan atau stakeholder pemangku kepentingan yang ada baik itu sektor swasta maupun publik secara kelompok.

Untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan, peneliti menggunakan indikator yang diturunkan dari teori George C. Edwards III. Sebagaimana dijelaskan dalam buku Dewi (2022:127-128), terdapat empat variabel utama yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Berdasarkan teori tersebut, peneliti menyusun desain operasional penelitian sebagai berikut:

Tabel 3. 2
Desain Operasional Penelitian

Variabel George C. Edwards III	Sub Variabel	Indikator
	Komunikasi	1. Kejelasan Informasi 2. Sosialisasi
	Sumber daya	1. Sumber Daya Manusia 2. Dana 3. Fasilitas
	Disposisi	1. Komitmen 2. Konsistensi Aturan 3. Partisipasi 4. Keharmonisan
	Struktur Birokrasi	1. Pembagian Tugas 2. SOP

Sumber : Peneliti, 2026

F. Teknik pengumpulan data

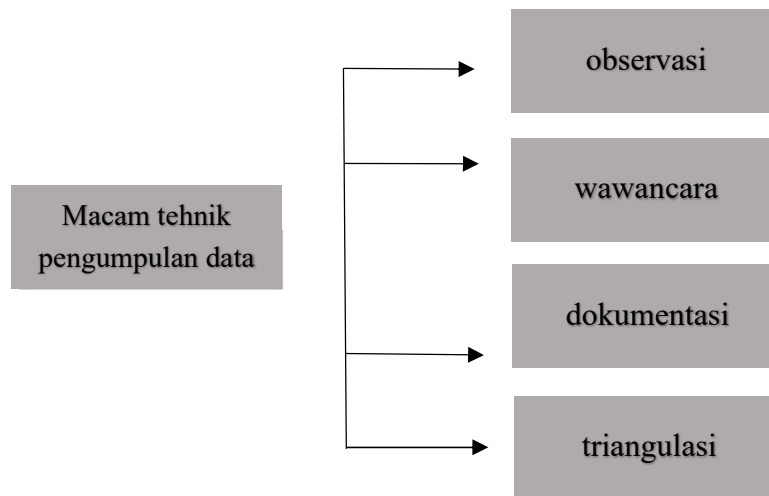
Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari setting-nya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah, pada laboratorium dengan metode eksperimen, dirumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, di jalan dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi dan gabungan keempatnya.

Macam macam teknik pengumpulan data yang biasa digunakan dalam sebuah tahapan penelitian ditunjukkan pada bagan di bawah ini. Dapat diuraikan secara jelas bahwa secara umum terdapat empat macam strategi utama untuk menghimpun informasi di lapangan, yaitu mencakup metode observasi untuk pengamatan langsung, wawancara untuk menggali keterangan dari narasumber,

studi dokumentasi untuk penelusuran arsip, serta pendekatan gabungan atau triangulasi yang mengintegrasikan beberapa metode sekaligus demi meningkatkan keabsahan data.

Gambar 3. 1
Macam macam tehnik pengumpulan data



Sumber: Buku Penelitian kualitatif dan kuantitatif (Hardoni, Dkk. 2020, 122)

Pelaksanaan pengumpulan data dalam riset kualitatif secara mutlak berlokasi pada latar yang alamiah (*natural setting*) guna menjaring informasi langsung dari sumber primer. Mengingat peneliti berkedudukan sebagai instrumen utama, teknik penggalian data bertumpu kuat pada interaksi langsung dengan objek penelitian. Sebagai pijakan metodologis, Mulyana dkk. (2024) menegaskan bahwa pilar fundamental yang diandalkan oleh peneliti kualitatif untuk menghimpun data mencakup keterlibatan aktif dalam latar penelitian, observasi langsung atau partisipatif (*participant observation*), pelaksanaan wawancara mendalam (*in-depth interview*), serta penelusuran rekam jejak melalui studi dokumentasi. Penggabungan metode-metode pokok ini dipastikan mampu

menyaring data yang autentik, representatif, dan sesuai dengan dinamika riil di lapangan. Teknik pengumpulan data kualitatif dalam penelitian ini diantaranya yaitu:

1. Observasi

Menurut Hardani dkk. (2020), observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena atau gejala yang diselidiki. Observasi dapat dikategorikan sebagai teknik pengumpulan data yang sah secara ilmiah apabila: (1) dirancang sesuai dengan tujuan penelitian, (2) direncanakan dan dicatat secara sistematis, serta (3) dapat dikontrol tingkat keandalannya (reliabilitas) dan kesahihannya (validitas).

Menurut Sugiyono (2022), terdapat langkah-langkah sistematis yang harus diperhatikan agar observasi menjadi alat penyelidikan ilmiah yang valid, yaitu:

1. Menetapkan aspek tingkah laku atau fenomena yang akan diamati secara spesifik.
2. Merumuskan kategori pengamatan dengan jelas agar tidak terjadi bias.
3. Melatih kemampuan peneliti sebagai instrumen kunci dalam melakukan pengamatan.
4. Mengembangkan sistem pencatatan data yang teratur sesuai dengan prosedur penelitian.
5. Mengacu pada tujuan penelitian yang telah dirumuskan agar pengamatan tetap fokus dan terkontrol validitasnya.

Menurut Sugiyono (2023), observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian untuk mendapatkan gambaran yang utuh mengenai suatu fenomena dalam kondisi yang alamiah (*natural setting*). Dalam pelaksanaannya, observasi memungkinkan peneliti untuk mencatat perilaku, kejadian, atau fakta-fakta di lapangan secara sistematis, baik dilakukan secara langsung (terlibat) maupun tidak langsung (pengamatan dari luar).

Dari ketiga pendapat di atas peneliti dapat menarik simpulan bahwa observasi adalah suatu teknik atau cara mengumpulkan data yang sistematis terhadap obyek penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Donald Ary, dkk. Bahwa ada lima langkah pendahuluan yang harus diambil pada waktu melakukan pengamatan langsung, yaitu:

- a) Aspek tingkah laku yang akan diamati harus dipilih.
- b) Tingkah laku yang masuk ke dalam kategori yang telah dipilih harus dirumuskan dengan jelas.
- c) Orang yang akan melakukan pengamatan harus dilatih.
- d) Suatu sistem untuk mengukur pengamatan harus dikembangkan.
- e) Prosedur terperinci untuk mencatat tingkah laku harus dikembangkan (Furhan,2012).

Sebagai sebuah instrumen keilmuan, kegiatan observasi dalam penelitian tidak boleh dilakukan secara serampangan. Menurut Mulyana dkk. (2024),

observasi baru sah diklasifikasikan sebagai metode pengumpulan data ilmiah apabila memenuhi kriteria ketat berikut:

- a) Difokuskan secara presisi untuk menjawab rumusan tujuan penelitian.
- b) Dirancang dan dieksekusi melalui tahapan perencanaan yang sistematis.
- c) Setiap temuan dicatat secara terstruktur dan dihubungkan dengan proposisi teoretis, bukan sekadar untuk memuaskan keingintahuan kasual peneliti.
- d) Kualitas datanya tunduk pada standar pengujian metodologis, di mana validitas, reliabilitas, dan ketelitiannya mutlak dapat diverifikasi secara objektif layaknya data ilmiah lainnya.

Wawancara ialah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung atau percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Maksud mengadakan wawancara seperti ditegaskan oleh Lincoln dan Guba (1988), antara lain: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain.

Wawancara diposisikan sebagai proses komunikasi taktis antara peneliti dan narasumber. Menurut Arianto (2024), metode ini dilakukan melalui interaksi tanya jawab secara tatap muka guna menggali keterangan dan informasi spesifik sesuai dengan tujuan penelitian. Agar alur diskusi tetap terarah dan fokus pada substansi masalah, peneliti menggunakan instrumen berupa panduan wawancara (*interview guide*). Melalui pendekatan langsung ini, peneliti tidak hanya sekadar merekam

jawaban faktual, tetapi juga mampu memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar komprehensif dan relevan dengan fokus riset.

Walaupun wawancara adalah proses percakapan yang berbentuk tanya jawab dengan tatap muka, wawancara adalah suatu proses pengumpulan data untuk suatu penelitian. Beberapa hal dapat membedakan wawancara dengan percakapan sehari-hari antara lain: (1) pewawancara dan responden biasanya belum saling kenal-mengenal sebelumnya; (2) responden selalu menjawab pertanyaan; (3) pewawancara selalu bertanya; (4) pewawancara tidak menjuruskan pertanyaan kepada suatu jawaban, tetapi harus selalu bersifat netral; (5) pertanyaan yang ditanyakan mengikuti panduan yang telah dibuat sebelumnya. Pertanyaan panduan ini dinamakan interview guide.

a) kegunaan wawancara

Wawancara berguna untuk: (1) mendapatkan data ditangan pertama (primer) (2) pelengkap teknik pengumpulan lainnya (3) menguji hasil pengumpulan data lainnya.

b) Jenis wawancara

Jenis wawancara ada dua yaitu: (1) tak terpimpin dan (2) terpimpin.

Wawancara tak terpimpin adalah wawancara yang tidak terarah. Kelemahannya ialah; tidak efisien waktu, biaya, dan tenaga. Keuntungannya ialah: cocok untuk penelitian pendahuluan, tidak memerlukan keterampilan bertanya dan dapat memelihara kewajaran suasana. Wawancara terpimpin ialah tanya jawab yang terarah untuk mengumpulkan data-data yang relevan saja. Kelemahan teknik ini

ialah: kesan-kesan seperti angket yang diucapkan, suasana menjadi kaku dan formal. Sedangkan keuntungan teknik ini ialah: pertanyaan sistematis sehingga mudah diolah kembali, pemecahan masalah lebih mudah memungkinkan analisa kuantitatif dan kualitatif dan kesimpulan yang diperoleh lebih reliable.

a) Kesesatan dalam wawancara

Kesesatan wawancara bisa terjadi karena adanya: (1) *error of recognition*, hal ini bisa terjadi karena interviewer gagal untuk memproduksi ingatannya kembali sehingga terjadi kesalahan informasi; (2) *error of omission*, yaitu jika interviewer melewatkan sesuatu yang seharusnya dilaporkan; (3) *error of addition*, yaitu jika interviewer melebihkan jawaban hasil dari wawancara; (4) *error of transposition*, yaitu jika interviewer tidak mampu mereproduksi urutan dari jawaban interviewee.

b) Kelemahan dalam wawancara

Kelemahan wawancara antara lain: (1) kurang efisien, dilihat dari waktu, tenaga dan biaya; (2) menuntut interviewer menguasai bahan interviewee; (3) dapat menyulitkan dalam pengolahan dan analisis data yang diperoleh; (4) menekan responden untuk segera memberikan jawaban dari pertanyaan yang diajukan oleh interviewer; (5) diperlukan adanya keahlian/penguasaan bahasa dari interviewer; (6) memberi kemungkinan interviewer dengan sengaja memutar balikkan jawaban. Bahkan memberikan kemungkinan interviewer untuk memalsu jawaban yang dicatat di dalam catatan wawancara (tidak jujur); (7) apabila interviewer dan interviewee mempunyai perbedaan yang sangat menyolok sulit untuk mengadakan “komunikasi interpersonal” sehingga data yang diperoleh

kurang akurat; (8) jalannya interview sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi sekitar yang akan menghambat

c) Keuntungan wawancara

Teknik pengumpulan data melalui wawancara mempunyai keuntungan-keuntungan atau kebaikan sebagai berikut: (1) dapat memperoleh informasi yang lebih kompleks; (2) tidak terikat dengan umur dan pendidikan; (3) dapat untuk menggali data pribadi untuk seseorang; (4) metode ini tidak akan menemui kesulitan meskipun respondennya buta huruf sekalipun, atau pada lapisan masyarakat yang manapun, karena alat utamanya adalah bahasa verbal. Dengan pengertian bahwa interviewer harus dapat menyesuaikan bahasa dan cara dengan latar belakang responden.

d) Mencatat hasil wawancara

Pencatatan hasil wawancara mutlak harus dilakukan sesegera mungkin setelah proses pengumpulan data di lapangan selesai untuk menjaga keaslian informasi serta meminimalisir risiko terlupakannya detail penting akibat keterbatasan daya ingat peneliti. Mengingat metode yang digunakan adalah wawancara terbuka dan tidak berstruktur, informasi awal yang diperoleh umumnya masih sangat luas, mendalam, namun belum terpola. Peneliti dituntut untuk segera menyusun transkrip data yang jauh lebih sistematis. Setelah seluruh data mentah terkumpul dari berbagai sumber, peneliti masuk pada tahapan reduksi data. Pada fase ini, peneliti secara cermat mengevaluasi dan memilah mana data yang dianggap esensial untuk menjawab fokus penelitian, serta mengabaikan data yang dirasa kurang relevan.

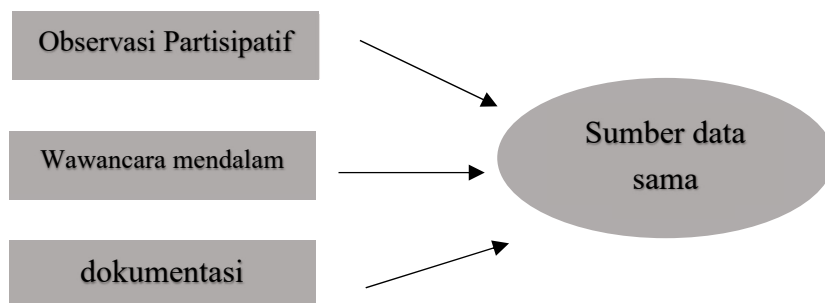
2. Dokumentasi

Sugiyono (2015) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (life histories), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnyakarya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain

3. Triangulasi

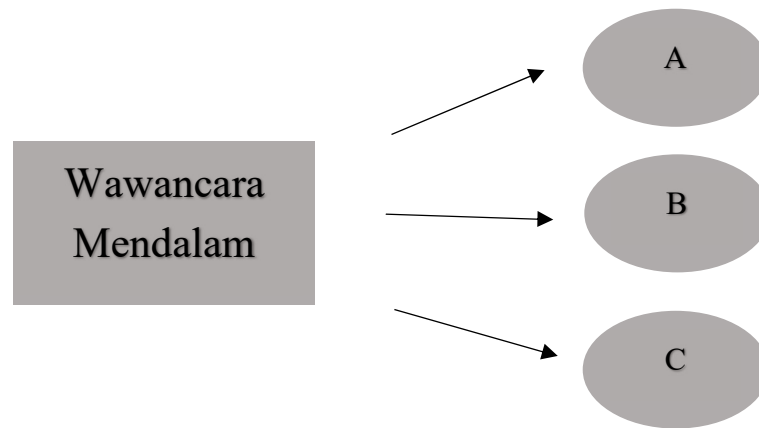
Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data. Hal ini dapat digambarkan seperti gambar berikut.

Gambar 3. 2
Triangulasi “teknik” pengumpulan data



Sumber: Buku Penelitian kualitatif dan kuantitatif (Hardoni, Dkk. 2020, 155)

Gambar 3. 3
Triangulasi “sumber” pengumpulan data.



Sumber: Buku Penelitian kualitatif dan kuantitatif (Hardoni, Dkk. 2020, 156)

Menurut Abdussamad (2021), “tujuan utama dari penggunaan triangulasi dalam penelitian kualitatif bukanlah untuk mencari titik kebenaran empiris yang tunggal, melainkan untuk merangkum dan menguji berbagai perspektif yang mengitari fenomena tersebut. Alih-alih berfokus pada penghakiman benar atau salahnya persepsi subjek penelitian, triangulasi lebih menitikberatkan pada upaya penguatan data (*corroboration*) demi memperdalam kapasitas pemahaman peneliti. Melalui proses komparasi ragam pandangan dan persilangan sumber informasi ini, peneliti mampu menyajikan abstraksi temuan yang derajat kepercayaannya (kredibilitas) dapat dipertanggungjawabkan secara kaidah keilmuan.”

Tujuan penelitian kualitatif memang bukan semata-mata mencari kebenaran, tetapi lebih pada pemahaman subyek terhadap dunia sekitarnya. Dalam memahami dunia sekitarnya, mungkin apa yang dikemukakan subyek salah, karena tidak sesuai dengan teori, tidak sesuai dengan hukum. Selanjutnya Dalam proses pengumpulan data kualitatif, Mathison (1988) menegaskan bahwa nilai utama triangulasi terletak pada kemampuannya untuk membeberkan variasi bukti empiris di lapangan—baik yang saling menguatkan (konvergen), kurang konsisten, maupun yang saling bertolak belakang. Melalui pemetaan data yang komprehensif ini, peneliti mampu menyaring informasi sehingga temuan yang dihasilkan

menjadi jauh lebih solid, tuntas, dan memiliki tingkat kepastian yang tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, Patton (2000) menyatakan bahwa triangulasi pada dasarnya adalah strategi penggabungan kekuatan. Teknik ini secara efektif mengakumulasi keunggulan dari berbagai instrumen pengumpulan data, dan secara bersamaan menetralisasi titik lemah yang pasti muncul jika peneliti hanya mengandalkan satu pendekatan tunggal. Dengan demikian, penerapan triangulasi akan melipatgandakan kekuatan dan validitas data secara signifikan dibandingkan metode konvensional (Nurhayati, 2024).

G. Teknik analisis data

Sugiyono (2022:131), analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dapat dikumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis dapat diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori.

Menurut Syafrida (2021:48) “Analisis data kualitatif memang lebih rumit dari pada kuantitatif, peneliti benar-benar wajib menguasai teori agar persepsi yang tercipta tidak subjektif tapi berdasarkan pengetahuan ilmiah. Penelitian kualitatif bisa sangat rumit dan tumpang tindih, karena informasi yang diambil tidak hanya berpusat pada masalah yang telah ditentukan akan tetapi bisa menjadi mejadi berkembang tergantung kondisi lapangan. Oleh karena itu ada beberapa hal yang dilakukan agar peneltian kualitatif tidak terlalu melebar.”

Secara metodologis, pelaksanaan teknik analisis data dalam penelitian ini secara garis besar terbagi ke dalam empat tahapan utama, yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi data ataupun merangkum informasi bersumber pada hal –hal yang penting untuk dibahas atau diambil satu kesimpulan. Reduksi data bisa dilakukan dengan cara melakukan abstraksi atau merangkum hal yang penting agar tetap berada dalam penelitian. Dengan kata lain proses reduksi data ini dilakukan oleh peneliti secara terus menerus saat melakukan penelitian untuk menghasilkan catatan inti dari data yang diperoleh dari hasil penggalian data. Reduksi adalah mempermudah informasi yang didapat dari lapangan. Informasi yang didapat di lapangan tentu merupakan data yang sangat rumit dan juga sering dijumpai informasi yang tidak ada kaitannya dengan tema penelitian tetapi data tersebut bercampur dengan data penelitian.

2. Penyajian data

Penyajian data Penyajian data adalah sekumpulan informasi tertata yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Tahap ini dilakukan dengan menyajikan sekumpulan informasi yang tertata sehingga adanya penarikan kesimpulan, hal ini dilakukan dengan alasan data-data yang diperoleh selama proses penelitian kualitatif biasanya berbentuk naratif, sehingga memerlukan penyederhanaan tanpa mengurangi isinya. Penyajian data dilakukan untuk dapat melihat gambaran keseluruhan. Pada tahap ini peneliti berupaya mengklasifikasikan dan menyajikan data sesuai dengan

pokok permasalahan yang diawali dengan pengelompokan pada setiap pokok masalah.

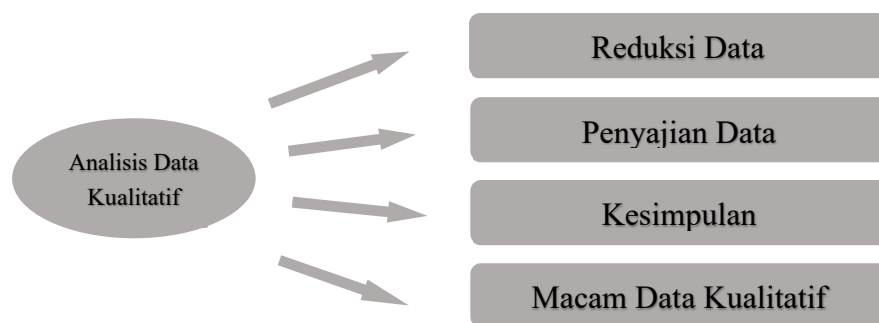
3. Kesimpulan atau verifikasi

Kesimpulan atau verifikasi merupakan langkah akhir dalam proses analisa data penelitian kuantitatif. Penarikan kesimpulan dapat dilakukan dengan cara membandingkan kesesuaian pernyataan dari objek penelitian dengan makna yang terkandung dengan konsep-konsep dasar dalam penelitian tersebut

4. Macam macam analisis data kualitatif

Pada dasarnya tata cara analisis data kualitatif meliputi reduksi, display data dan kesimpulan atau verifikasi data, namun karena informasi yang diperoleh pada penelitian kualitatif sangat banyak sekali, maka model analisis data juga beragam sesuai dengan objek penelitian. Secara umum, bentuk analisis data terbagi menjadi 3 kelompok yaitu: pertama, kelompok metode analisis teks dan bahasa; kedua, kelompok metode analisis tema-tema budaya; ketiga, kelompok analisis kinerja, perilaku seseorang dan perilaku institusi.

Gambar 3. 4
Analisis Data Kualitatif



Sumber: Buku “Metodelogi Penelitian”, (Syafri HS, 2021, 49).

H. Uji kredibilitas data

Sugiyono (2022:185-193) menjelaskan uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif ini antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, menggunakan bahan referensi, dan membercheck.

1. Perpanjang pengamatan

Dalam perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian ini, difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh, data yang diperoleh itu setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, berubah atau tidak. Bila setelah dicek kembali ke lapangan data sudah benar berarti kredibel, maka waktu perpanjangan dapat diakhiri.

2. Peningkatan ketekunan dalam penelitian

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan itu, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan maka, peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati

3. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagi sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan

demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

4. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti, di dalam penelitian ini digunakan bahan referensi seperti foto-foto dan dokumen-dokumen yang tersedia.

5. *Membercheck*

Membercheck adalah, proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Anonim Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara. (2011). *Peraturan Daerah Kabupaten Hulu Sungai Utara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman dan Tata Cara Pembentukan Badan Usaha Milik Desa*. Amuntai: Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara.
- Anonim Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Anonim Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Agustino, L. (2020). *Dasar-dasar kebijakan publik* (Edisi Revisi). Bandung: Alfabeta.
- Dewi, D. S. (2022). *Buku ajar kebijakan publik: Proses, implementasi, dan evaluasi*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Dosen, Tim. (2022). *Buku ajar kebijakan publik*. Ponorogo: Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Efendy, I. (2022). *Peran usaha milik desa dalam meningkatkan hasil pertanian di Desa Kampung Sajad* (Skripsi tidak diterbitkan). Institut Agama Islam Negeri.
- Ginting, S. (2023). *Penerapan Peraturan Daerah Kabupaten Langkat Nomor 6 Tahun 2022 tentang badan usaha milik desa dalam upaya pengembangan swakelola* (Skripsi tidak diterbitkan). Universitas Medan Area, Medan.
- Hardani, D., dkk. (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group.
- Hayat. (2018). *Kebijakan publik: Evaluasi, reformasi dan gugatan*. Malang: Intrans Publishing.
- Kendi, I. K. (2024). *Implementasi kebijakan publik: Aktor, perangkat, manajemen, dan isu-isu otonomi khusus Papua*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Mujiyono. (2017). *Peran badan usaha milik desa dalam pemberdayaan masyarakat desa Sanggrahan Kecamatan Kranggan* (Skripsi tidak diterbitkan). Universitas Negeri Semarang, Semarang.

- Mulyana, A., dkk. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Widina Media Utama.
- Marowa, S., Nasir, M., & Rajab, M. (2024). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Tanjung Bunga dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa: Studi Desa Baturube Kabupaten Morowali Utara. *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal*, 4(1), 75-87.
- Nurhayati. (2024). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.
- Nugroho, R. (2017). *Public policy: Teori, manajemen, dinamika, analisis, konvergensi, dan kimia kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Partini, E., & Prasetyo, B. (2024). Fungsi (BUMDesa) badan usaha milik desa dalam meningkatkan perekonomian Desa Banding Agung. *Indonesian Journal of Economic and Business*, 2(1), 23–31.
- Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara. (2011). *Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman dan Tata Cara Pembentukan Badan Usaha Milik Desa*. Amuntai: Sekretariat Daerah.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pramono, J. (2020). *Implementasi dan evaluasi kebijakan publik*. Surakarta: Unisri Press.
- Setiyadi, M. W. (2020). *Kebijakan publik: Implementasi dan evaluasi*. Jakarta: UI Publishing.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syafrida, H. S. (2021). *Metodologi penelitian*. Medan: UMA Press.
- Zakiati, E. (2025). *Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang badan usaha milik desa pada BUMDesa Semangat Baru di Desa Pulantani*

Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara (Skripsi tidak diterbitkan). Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai, Amuntai.