

Dinamika Implementasi Kebijakan Transformasi Eks PNPM Menjadi BUM Desa Bersama di Kecamatan Sungai Tarab

Dynamics of Policy Implementation for The Transformation of Ex PNPM into BUM Desa Bersama in Sungai Tarab District

Ulya Fitri¹, Dewi Dahlan², Rasyidah Mustika³, Rindi Ramadhani⁴

^{1,2,4}Jurusan Pemikiran Politik Islam, Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar, Batusangkar, Indonesia

³Politeknik Negeri Padang

*Email Korespondensi: ulyafitri@iainbatusangkar.ac.id

Diterima: 28 Desember 2022

Direvisi: 10 Juni 2023

Disetujui: 30 Juni 2023

DOI: [10.35967/njip.v22i1.386](https://doi.org/10.35967/njip.v22i1.386)

Abstrak: Penelitian ini menjelaskan tentang dinamika kebijakan pengalihan Eks PNPM menjadi Badan Usaha Milik Desa bersama (BUM Desa bersama). Pengalihan ini berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021 tentang BUM Desa tersebut. Penelitian ini dilakukan di Eks PNPM Kecamatan Sungai Tarab. Tujuan Penelitian ini mengkaji proses transformasi yang dihadapi oleh UPK DAPM Lenggogeni yang merupakan Eks PNPM dalam bertransformasi menjadi Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) bersama. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Wawancara dilakukan dengan Ketua DAPM Lenggogeni Kecamatan Sungai Tarab, Sekretaris Nagari, Camat Sungai Tarab dan Kabid Pemberdayaan Masyarakat PMD-PPKB Tanah Datar. Hasil yang didapatkan adalah bahwa melihat aspek implementasi kebijakan oleh Edward III berupa komunikasi yang tidak lancar antara pengelola eks PNPM dengan dinas PMD PPKB karena penolakan yang tegas dari pihak pengelola menjadi dinamika tersendiri. Kemudian untuk aspek sumber daya manusia terdapat kekurangan personil dari dinas, begitu juga sumber daya finansial yang mesti diambil dari aset dana pengelola Eks PNPM, sehingga menyulitkan dinas PMD PPKB untuk melakukan tahapan transformasi. Disposisi dari dinas cukup jelas meskipun beberapa petunjuk SOP belum disediakan, begitu juga aspek fragmentasi yang belum dibangun antar lembaga desa. Hal ini menyulitkan pembentukan struktur organisasi yang mapan sebagai hasil dari implementasi transformasi Eks PNPM menjadi BUM Desa bersama. Dari empat tahapan transformasi belum satu pun yang dilakukan, sehingga dikhawatirkan dalam rentang waktu lebih kurang dua bulan tersisa kebijakan ini tidak bisa diimplementasikan di Kecamatan Sungai Tarab.

Kata Kunci: Kebijakan, Transformasi, BUM Desa

Abstract: This study describes the dynamics of the policy of transferring former PNPM to Village Owned Enterprises (BUM Desa). This transfer is based on Government Regulation No. 11 of 2021 concerning the BUM Desa. This research was conducted in the former PNPM Sungai Tarab District. The purpose of this study is to examine how this transformation took shape and what were the obstacles faced by UPK DAPM Lenggogeni, who was a former PNPM, in transforming into a Joint Village-Owned Enterprise (BUM Desa bersama). The research method used is descriptive qualitative research method. Interviews were conducted with the Head of DAPM Lenggogeni, Sungai Tarab District, Secretary of Nagari, Head of Sungai Tarab Sub-District and Head of Community Empowerment Division of Tanah Datar DPMD. The results obtained are that looking at aspects of policy implementation by Edward III in the form of non-smooth communication between the former PNPM managers and the PMD PPKB service due to firm refusal from the manager became a dynamic in itself. Then for the aspect of human resources there is a shortage of personnel from the agency, as well as financial resources that must be taken from the ex-PNPM managing fund assets, making it difficult for the PMD PPKB agency to continue the transformation phase. The disposition of the agency is quite clear even though some SOP instructions have not been provided, as well as aspects of fragmentation that have not been developed between village institutions. This made it difficult to form an established organizational structure as a result of the implementation of the transformation of the former PNPM into BUM Desa bersama. None of the four stages of transformation have been carried out, so it is feared that in the remaining two months or so this policy cannot be implemented in Sungai Tarab District.

Keywords: Policy, Transformation, BUM Desa

Pendahuluan

Kondisi sosial ekonomi Indonesia yang belum pulih diperparah oleh munculnya virus Corona dalam dua tahun belakang, secara statistik kondisi pandemi ini berdampak cukup besar terhadap peningkatan angka kemiskinan di kota maupun di desa. Jumlah penduduk miskin tersebar di daerah kota maupun di desa tersebut harus ditanggulangi dengan program-program pengentasan kemiskinan yang betul-betul tepat sasaran dan tepat guna.

Langkah-langkah pengentasan kemiskinan sudah coba dilakukan baik dalam bentuk bantuan langsung tunai kepada masyarakat maupun program yang berbasis pemberdayaan masyarakat, di antaranya bantuan untuk nelayan dan petani (P4K), program simpan pinjam (TPSKUD), bantuan kelompok usaha (KUBE), Usaha Desa (UEDSP), Program kawasan (PKT), Inpres (IDT dan P3DT) dan banyak lagi program lainnya sebagai upaya serius pemerintah dalam menanggulangi kemiskinan secara terpadu dan berkelanjutan. Sejauh ini UPK DAPM termasuk program yang diterima baik oleh masyarakat dan bertahan paling lama, terbukti dengan penambahan jumlah anggota dan jumlah aset lembaga dari tahun ke tahun. keberhasilan program khususnya program pemberdayaan masyarakat di mana orang-orang tersebut bisa menjadi kuat untuk berpartisipasi dalam program, ikut berbagi pengontrolan serta mempengaruhi kehidupan (Kurnianto et al., 2021).

Pada tahun 2014 lahir UU Desa No. 06, di mana salah satu tuntutannya adalah dibentuknya Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), sebagai penguat ikut andilnya masyarakat dalam pengelolaan desa. Berdasarkan data yang ada, terhitung hingga Maret 2021 sudah ada BUM Desa sebanyak 313 BUM Desa bersama dan sudah terdaftar secara *online*.

Di tengah proses pembentukan dan pengembangan BUM Desa yang masih seumur jagung, muncul polemik baru di mana pada tanggal 2 Februari tahun 2021 Pemerintah menerbitkan PP No. 11 tahun 2021 tentang BUM Desa, di mana salah satu pasalnya yaitu pasal 73 ayat 1 menyebutkan: “Pengelola Kegiatan dana bergulir masyarakat Eks Program Nasional pemberdayaan masyarakat mandiri pedesaan wajib dibentuk menjadi BUM Desa bersama paling lama 2 (Dua) tahun terhitung sejak PP ini diundangkan”.

Pasal ini tentunya akan memunculkan pro dan kontra, di satu sisi pemerintah berniat untuk penyelamatan aset karena ketika diubah dalam bentuk BUM Desa jelas statusnya sudah berbadan hukum. Tapi disisi lain, mesti dipahami bahwa eks PNPM sudah berjalan cukup lama dan kebermanfaatannya sudah banyak dirasakan oleh masyarakat, ketika digabung dengan lembaga baru, jelas akan berbeda dari segi banyak hal. Sumber dana yang berbeda peruntukannya, visi dan misi dua lembaga yang juga berbeda, program yang berbeda, kepengurusan program dan lainnya yang tentunya akan menjadi problem dalam mengimplementasi peraturan tersebut.

Berbagai sudut pandang harus dicermati dengan baik, dari sisi pemerintah daerah apakah sudah betul-betul disosialisasikan dengan baik dan disiapkan berbagai langkah agar proses implementasi ini bisa berjalan dengan baik, disisi lain juga harus dilihat apakah keterlambatan proses ini murni disebabkan oleh sikap menolak yang sepihak dari pengelola eks PNPM, begitu juga masyarakat sebagai penerima manfaat juga terkesan menolak untuk ditransformasi. Karena sampai saat ini satu tahun lebih pasca PP diterbitkan, belum ada gambaran proses implementasi yang sudah dilakukan. Berdasarkan permasalahan di atas peneliti tertarik melihat bagaimana dinamika dalam proses implementasi terkait transformasi eks PNPM menjadi BUM Desa bersama dari kacamata pemerintah daerah maupun dari pihak pengelola eks PNPM itu sendiri. Observasi awal ini menjadi titik tolak peneliti dalam menganalisis rencana penelitian berikutnya, yaitu untuk mendalami lagi dinamika yang terjadi di lingkungan Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar.

Pada tahap awal hasil observasi, peneliti menemukan bahwa di Sumatera Barat sendiri, sudah ada beberapa kecamatan yang sudah memulai tahapan untuk bertransformasi menjadi BUM Desa bersama. Di antaranya Kabupaten Solok Selatan hampir semua kecamatannya

sudah memulai proses transformasi semenjak akhir tahun 2020, bahkan sebelum munculnya PP No. 11 tahun 2021 ini, sudah dikeluarkan peraturan Bupati (Perbup) terkait hal ini. Namun bila dirujuk situs web e pandawa milik Kemendesa, di Sumatera Barat sendiri baru ada 2 kecamatan yang sudah meregistrasi BUM Desa bersamanya dan sudah berjalan, yaitu Kecamatan Matur dan IV Koto di Kabupaten Agam. Data ini tentu jauh berbeda bila dibandingkan dengan provinsi lain di Indonesia yang saat ini berlomba-lomba meningkatkan kualitas mereka dilevel desa dengan BUM Desa, dan dilevel kecamatan dengan BUM Desa bersama. Sumatera Barat sendiri menurut data Indeks Desa Membangun (IDM) yang dirilis Kementerian Desa, saat ini menempati rangking 10 dengan peningkatan 3%, sementara dari sisi Kabupaten Tanah Datar dan Kecamatan Sungai Tarab belum ditemukan datanya dalam situs web tersebut.

Arah kebijakan pemerintah dalam membangun bangsa ini tentu perlu didukung oleh segenap aspek yang ada dalam pemerintah daerah. Apalagi di era informasi seperti saat ini, semua data penilaian, hasil evaluasi kinerja, ekonomi maupun pembangunan desa kecamatan, sudah terintegrasi semua dengan sistem informasi berbasis *website*, sehingga kompetisi yang sudah berjalan hangat dan penuh motivasi di kecamatan lain tentu diharapkan juga dijadikan peluang oleh kecamatan dan desa di Sumatera Barat terkhusus Sungai Tarab. Beberapa kecamatan dan desa di daerah lain ada yang sudah mendapat predikat sebagai kecamatan dan desa mandiri (4.44%) atau sejumlah 3.278 desa, kemudian pada level desa maju (20.75%) atau sejumlah 15.372 desa, kemudian predikat berkembang (51.57%) atau sebanyak 38.086 desa, adapun desa tertinggal (16.49%) atau sebanyak 12.177 desa, dan sangat tertinggal (6.75%) atau sebanyak 4.985 desa.

Sejak dimulainya pembangunan berbasis desa, pemerintah tentu berharap kesiapan seluruh desa secara mental maupun *skill*, mengingat era globalisasi yang sudah melintasi zaman kita ini, menuntut desa lebih terbuka terhadap investasi yang mungkin mendatangi desa atau keamatannya untuk kemudian mengajak desa berpacu menjemput kemajuan desanya, atau lebih hebat lagi kemandiriannya. Pemerintah menetapkan standar desa mandiri dengan 3 parameter: ketahanan sosial(Pendidikan, Kesehatan, Modal Sosial, Permukiman), Ketahanan Ekonomi(Keragaman produksi masyarakat, Akses pusat perdagangan dan pasar, akses logistik, Akses perbankan dan kredit, keterbukaan wilayah), ketahanan ekologi (kualitas lingkungan, bencana alam, tanggap bencana). Parameter ini diharapkan menjadi visi daerah dalam pembangunannya, sehingga tidak ada daerah kecamatan maupun desa yang dinilai tertinggal atau jika mungkin didorong untuk berkemajuan dan mandiri.

Harapan pemerintah ini, tentu melahirkan kebijakan yang juga mendorong ke arah visi misi yang sudah ditetapkan dengan segala macam parameter ukurnya. Dari sisi politik kebijakan *top down*, memang sering kali mendapatkan respons yang berbeda-beda dari objek implementasi, bagi yang menanggapi secara positif, maka akan bergerak cepat dengan bergabung dalam kompetisi, kemudian memimpin dalam kemandirian desa maupun kecepatannya. Namun beberapa memiliki pandangan yang lebih suka membaca keadaan dan menilai, seperti yang dilakukan beberapa Eks PNPM, dalam menilai ketidaksiapan desa dalam mengelola aset mereka, atau ketidaksiapan mereka sendiri untuk bergabung dengan BUM Desa bersama ini.

Sebagai contoh dari kaca mata UPK DAPM yang merupakan pengelola eks PNPM, berbagai kondisi yang dihadapi oleh BUM Desa yang mereka saksikan langsung maupun melalui berita media tentu juga ikut andil dalam menambah argumentasi keberatan terhadap implementasi PP No. 11 tahun 2021 ini, terutama pasal 73 ini. Sebagai contoh bahwa banyak sekali tenaga yang tidak kompeten mengurus BUM Desa (Dieky Laundry, 2019), bidang usaha BUM Desa yang tidak sesuai dengan potensi unggulan desa (Syarifudin & Astuti, 2020), sehingga menyebabkan kontribusi BUM Desa terhadap peningkatan keuangan desa sangat minim sekali. Belum lagi secara aktual di lapangan ternyata banyak BUM Desa yang tidak

berkegiatan sama sekali, setelah dibentuk ditinggal begitu saja, bahkan laporan pun tidak disampaikan, serta tidak memiliki studi kelayakan pada saat pembentukan. Dan sudah menjadi rahasia umum bahwa struktur yang ada di dalam BUM Desa biasanya bersifat KKN atau hanya keluarga dekat dari petinggi desa saja, tidak berdasarkan standar *fit and proper test* yang terukur sesuai levelnya, hal ini sebagaimana yang ditemukan di beberapa media nasional.

Sudut pandang lain yang digunakan oleh UPK DAPM dalam melihat implementasi kebijakan ini juga perlu diimbangi dengan upaya pemerintah dalam membangkitkan ekonomi berbasis desa dengan mentransformasikan Eks PNPM tersebut menjadi lembaga keuangan desa (LKD) sebagaimana amanat UU cipta kerja Nomor 11 tahun 2020 pasal 117. Bagi pemerintah sebagai pembuat kebijakan hal ini bertujuan agar aset milik UPK DAPM ini tetap menjadi milik publik, sementara bagi UPK yang berada di bawah naungan organisasi Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD), hal ini wajib dipertanyakan secara mendasar, pasalnya sumber dana yang mereka kelola merupakan dana Hibah yang bersifat Bantuan langsung Masyarakat/BLM, yang fungsi utamanya masyarakat miskin. Fungsi dasar ini menurut mereka jelas akan tergeser bila UPK dan asetnya menjadi milik BUM Desa bersama yang peruntukannya umum seluruh masyarakat kecamatan/ beberapa desa.

Semakin menarik didalami bila diambil sudut pandang kelembagaan, di mana hampir semua UPK DAPM yang belum dibentuk menjadi BUM Desa bersama sudah berbadan hukum, untuk Sungai Tarab sendiri bentuk badan hukum yang dipilih adalah Persatuan Badan Hukum (PBH) dan sudah memiliki akta notaris. Perlu kajian mendalam terkait transformasi lembaga yang lebih senior (dibentuk tahun 2007) menjadi lembaga yang baru lahir tahun sesudah tahun 2014, selain juga asas-asas dasar yang berbeda dari 2 lembaga ini karena memiliki pedomannya masing-masing.

Untuk itu menjadi urgen ditetapkannya petunjuk teknis operasional yang baru terkait transformasi eks PNPM menjadi BUM Desa bersama, guna menjembatani miskomunikasi dan distorsi informasi yang mungkin terjadi antara pembuat kebijakan dengan implementor di lapangan. Menurut Agustino (Agustino, 2016), komunikasi merupakan salah satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, ia juga sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari kebijakan yang akan diimplementasikan tersebut. dengan komunikasi yang baik syak wasangka serta kesalahpahaman dapat dikurangi demi tercapainya cita-cita bersama yaitu masyarakat yang sejahtera.

Kondisi yang menimbulkan perbedaan pandangan ini tentu dapat memengaruhi implementasi kebijakan, menurut Abdoellah (Abdoellah, 2016), gejala ketidakmampuan dalam implementasi ini disebut dengan *implementation gap*, yaitu suatu istilah yang dimaksudkan untuk menjelaskan suatu keadaan bahwa dalam proses kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan dan apa yang diharapkan oleh implementor. Semakin besar jarak antara harapan dan kenyataan maka semakin besar pengaruh kapasitas organisasi (*implementation capacity*) beserta aktor atau birokrasi untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Problematika ini tidak hanya terjadi di kota-kota besar, di daerah seperti di Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah juga mengalami hal yang sama. Di mana kecamatan ini telah tergabung ke dalam program PNPM Mandiri sejak 27 Agustus 2007. Adapun jumlah BLM yang diterima sejumlah Rp9.669.482.750,-. Dana bergulir tersebut telah dikelola oleh UPK DAPM Lenggo hingga Desember 2020 jumlah dana tersebut telah berjumlah sebesar Rp12.711.459.100,-. Artinya program ini memiliki perputaran dana yang cukup bagus dan bisa dirasakan oleh masyarakat penerima manfaat kegiatan salah satunya adalah simpan pinjam perempuan.

Dalam kaitan kajian penelitian dengan kapasitas implementor, maka menjadi penting juga peneliti mendalami lagi penilaian dan perspektif dari Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) yang menaungi UPK DAPM di tingkat kecamatan. Mengingat tugas yang

diamanahkan oleh Permendagri No. 96 tahun 2017 kepada BKAD cukup berat maka pola komunikasi BKAD dan UPK DAPM perlu ditelaah dari sisi metode pengambilan keputusannya serta nilai-nilai yang dianut sehingga mengakibatkan hingga saat ini belum terlihat ada upaya yang nyata untuk segera mengimplementasikan kebijakan PP ini.

Peneliti menggunakan teori George Edward III yang menyatakan bahwa dalam implementasi suatu kebijakan publik harus dipengaruhi oleh 4 variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi (Rosyanti et al., 2022). Kebijakan pemerintah merupakan suatu tindakan yang akan berdampak besar kepada publik jika diimplementasikan. Implementasi yang tepat sasaran dan diterima masyarakat akan memberikan dampak baik bagi kehidupan masyarakat, namun bila implementasi tidak diterima masyarakat karena dinilai kurang efektif akan melahirkan konflik dan kegaduhan saat implementasi. Oleh sebab itu penelitian ini menelusuri pertanyaan bagaimana proses implementasi transformasi eks PNPM menjadi BUM Desa bersama berdasarkan PP No. 11 Tahun 2021 di Kecamatan Sungai Tarab

Penelitian terdahulu telah dilakukan oleh (Katuhu, 2015) dengan metode kualitatif eksploratif, tentang Evaluasi Kebijakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pedesaan (PNPM-MP) Di Kecamatan Siau Timur, hasilnya adalah bahwa keberhasilan program dari PNPM Mandiri dipengaruhi secara langsung oleh tingkat partisipasi masyarakat. Berbeda dengan penelitian ini yang mencari faktor penghambat implementasi transformasi Eks PNPM menjadi BUM Desa bersama. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Nurillah & W, 2020), Analisa Kinerja Keuangan Pada Transformasi PNPM MP Menjadi Program Kota Tanpa Kumuh Di Kota Bima. Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini tidak membahas khusus kinerja ekonomi atau pengelolaan Eks PNPM saja tapi lebih luas kepada aspek implementasi kebijakan transformasi Eks PNPM menjadi BUM Desa bersama menurut teori Edward III.

Metode

Penelitian ini menjelaskan secara komprehensif beberapa hal terkait dinamika yang terjadi dalam proses implementasi kebijakan PP No.11 Tahun 2021 pasal 73 tentang transformasi eks PNPM menjadi BUM Desa bersama di Kecamatan Sungai Tarab. Jenis penelitian yang dipakai adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif biasanya bersifat lebih mendalam karena yang menjadi fokus di sini adalah dinamika sosial sebagai akibat dari munculnya sebuah kebijakan.

Mesti sudah kita pahami bahwa sebuah kebijakan dipandang dari dua sisi, akan ada sisi yang menerima maupun sisi yang menolak. Tugas implementor adalah bagaimana meminimalkan penolakan tersebut sehingga tidak memungkinkan gagalnya sebuah kebijakan diimplementasikan. Perlu dicermati oleh pemerintah selaku implementor bahwa kajian sosiologis tetap harus diperhatikan dalam pengambilan sebuah kebijakan. Menurut Creswell Penelitian kualitatif itu merupakan suatu proses inkuiri untuk pemahaman berdasarkan tradisi-tradisi inkuiri metodologis yang jelas yang mengeksplorasi masalah sosial dan manusia (Creswell, 2015).

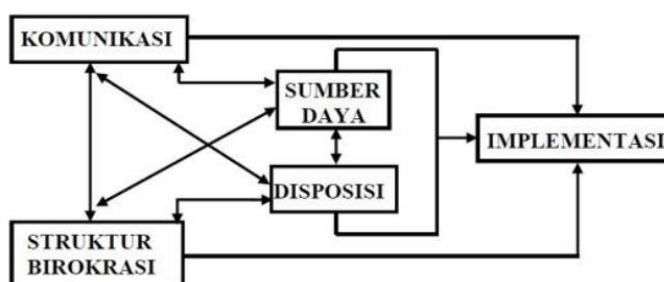
Teknik pemilihan sampel (informan) yang tepat digunakan membantu penulis dalam menemukan siapa-siapa saja yang nantinya akan dijadikan sumber informasi sehingga data yang diperoleh betul-betul akurat dan objektif. Adapun Teknik yang dipilih adalah *purposive sampling*, di mana informan yang ditunjuk adalah orang-orang yang memenuhi kriteria sebagaimana yang telah ditetapkan penulis. Adapun kriterianya adalah orang tersebut terlibat langsung dalam proses implementasi kebijakan, kelompok yang menjadi sasaran kebijakan dan narasumber lain yang ikut merasakan dampak kebijakan. Setelah dilakukan penelitian maka informan yang telah diwawancarai adalah Ibu Diana Putri selaku Ketua UPK DAPM Lenggogeni, Ibu Rina Fransisca selaku perwakilan dari Kantor Camat Sungai Tarab, Bapak Syufrihadi selaku Sekretaris Nagari, dan Ibu Dra. Poppy Aziz selaku Kabid Pemberdayaan

Masyarakat serta beberapa masyarakat yang melakukan simpan pinjam di UPK tersebut.

Hasil dan Pembahasan

Perubahan sebuah kebijakan selalu menghadirkan dinamika yang berbeda dalam proses implementasinya. Ada yang relatif berjalan mulus sesuai juklak dan juknisnya, tapi tidak sedikit yang berujung polemik sehingga menghambat pada implementasi kebijakannya. Sesuai teori yang dikemukakan George Edward III bahwa dalam proses implementasi harus memperhatikan 4 hal di antaranya: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Keempat hal ini menjadi pendukung bagaimana sebuah kebijakan bisa diterapkan dengan baik. Seperti dilihat pada Gambar 1.

Model Pendekatan Implementasi Menurut Edward III



Sumber: Edward III (1980:21)

Gambar 1. Pendekatan Implementasi Edward III (Setyawan et al., 2021)

Berbicara pada tataran aspek **komunikasi**, sebagai sebuah kebijakan baru tentunya perlu adanya komunikasi dua arah yang intensif untuk menghindari adanya salah penafsiran dan mengakomodasi berbagai kepentingan. Yang terpenting adalah masing-masing pihak harus memahami apa tujuan dari kebijakan tersebut (Balqis et al., 2021). Jelas target sasaran dari kebijakan ini adalah sebuah lembaga bentukan yang dipercaya mengelola dana bergulir yaitu eks PNPM, yang mana orientasi akhirnya adalah bagaimana lembaga ini mau meleburkan diri atau bertransformasi menjadi BUM Desa bersama sesuai dengan amanah undang-undang. Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan masih terlihat belum berjalannya komunikasi yang efektif sehingga masing-masing pihak terkesan bergerak sendiri-sendiri.

Eks PNPM dari awal terlihat sudah menyuarakan penolakan atas lahirnya kebijakan ini dengan mengumpulkan seluruh eks PNPM se-Kabupaten Tanah Datar untuk menyamakan persepsi, dilanjutkan dengan pengajuan *judicial review* ke Mahkamah Agung, dengar pendapat dengan Bupati Tanah Datar hingga Gubernur Sumbar, meskipun belum membuahkan hasil. Di sini terlihat bahwa eks PNPM Sungai Tarab berupaya agar kebijakan ini bisa dibatalkan. Disisi lain pemerintah dalam hal ini diwakili oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana (PMD-PPKB) satu tahun lebih sejak PP diundangkan belum terlihat adanya komunikasi awal atau melakukan proses tahapan transformasi meski PTO sudah diterbitkan per November 2021. Padahal secara eksplisit juga tegas disampaikan ke dalam pasal 73 ayat 1 PP No. 11 Tahun 2021 yang menyuratkan bahwa “Pengelola Kegiatan dana bergulir masyarakat Eks Program Nasional pemberdayaan masyarakat mandiri pedesaan wajib dibentuk menjadi BUM Desa bersama paling lama 2 (Dua) tahun terhitung sejak PP ini diundangkan”.

Mestinya proses ini sudah lebih awal dikomunikasi agar kendala-kendala dalam proses implementasi bisa diminimalkan. Termasuk dengan mengkomunikasikan secara jelas alasan-alasan kenapa dilakukannya transformasi. Membuka ruang diskusi terkait apa yang menjadi kendala, sebab terjadi penolakan dan mencari titik tengah dari kekhawatiran-kekhawatiran pengelola eks PNPM. Tetapi dari pemerintah daerah sendiri terlihat bahwa belum ada upaya duduk bersama mencari solusi atas permasalahan tersebut sehingga terkesan kebijakan ini dipaksakan mengingat tenggang waktu yang diberikan sudah semakin dekat.

Dari hasil wawancara dengan kaid dinas PMD-PPKB, didapatkan data bahwa pemerintah masih mencoba mencari pola implementasi yang sesuai dengan karakteristik pengelola eks PNPM di Tanah Datar. Beragam isu penolakan sudah tercium dari awal terbitnya PP transformasi. Di samping menyiapkan pola yang tepat, pemerintah juga menunggu Petunjuk Teknis Operasional (PTO) yang baru saja keluar. Namun meski PTO-nya sudah keluar masih saja belum menjadi kekuatan bagi pemerintah untuk menjalankan kebijakan transformasi ini. Hal ini karena paradigma pemerintah yang masih menilai rentang waktu yang masih cukup panjang untuk implementasi. Adapun agenda sosialisasi sudah disiapkan di bulan Juni 2022. Dengan asumsi pemerintah bahwa proses implementasi tersebut dapat diterima dengan baik oleh pengelola eks PNPM mengingat kelebihan dan keuntungan yang lebih banyak ketika mau bertransformasi menjadi BUM Desa bersama. Seperti aspek hukum yang lebih kuat, pengawasan yang lebih terjaga, program pengembangan yang lebih difasilitasi Pemerintah. Dengan beberapa poin sosialisasi ini, diyakini pengelola akan *legowo* menerima dan menjalankan implementasi transformasi.

Dari aspek ketersediaan **sumber daya** tentunya ini juga menjadi faktor pendukung terlaksananya sebuah kebijakan. Semakin baik dan mencukupi sumber dayanya maka akan semakin mudah sebuah kebijakan diimplementasikan. Sumber daya dalam hal ini di antaranya adalah sumber daya finansial dan sumber daya manusia (Tirtanadi & Teddy Prianthara, 2021). Dilihat dari aspek sumber daya finansial berdasarkan Permendesa PDPT No. 15 tahun 2021 disebutkan bahwa segala proses tahapan transformasi dari eks PNPM menjadi BUM Desa bersama dibebankan kepada anggaran eks PNPM. Tentunya akan sulit dilakukan ketika secara eksplisit lembaga ini menolak untuk melebur. Idealnya kebijakan peleburan ini tidak dibebankan kepada eks PNPM karena masih terdapat pro dan kontra atas lahirnya kebijakan tersebut.

Sedangkan dari aspek sumber daya manusia, dinas PMD PPKB sebagai pelaksana kebijakan menyebutkan bahwa terbatasnya personil menjadi salah satu penyebab lambatnya proses transformasi. Banyaknya program di dinas tersebut tidak sebanding dengan ketersediaan sumber daya manusianya sehingga baru setelah 16 bulan pasca diundangkannya PP No.11 Tahun 2021 tersebut baru bisa dimulai tahapan sosialisasi kepada *stakeholder*. Di mana, tahapan sosialisasi ini dilakukan secara vertikal dari pucuk organ tertinggi (*top-down*) dari pemerintahan pusat, lalu turun ke provinsi, dan sosialisasi tersebut dilanjutkan ke kabupaten serta ke kecamatan dan berakhir di desa atau kelurahan. Kegiatan sosialisasi sepenuhnya secara garis besar dijalankan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana (PMD-PPKB).

Menurut tim dinas PMD-PPKB, program ini adalah program baru yang belum menjadi program prioritas karena sifatnya juga hanya pembentukan sementara tugas utama dinas ini adalah pemberdayaan masyarakat yang tidak ada habisnya dan dengan program pemberdayaan yang terus berkelanjutan. Keterbatasan SDM sangat dirasakan sehingga untuk program dari pusat yang belum menjadi prioritas dinas akan diagendakan sesuai dengan tenggat yang disediakan.

Dalam aspek **disposisi**, dialami sikap implementor kebijakan terhadap kebijakan itu sendiri, jika implementor setuju maka kebijakan akan diterapkan dengan senang hati dan secepatnya, namun bila kebijakan dinilai bertentangan dengan kebutuhan masyarakat, maka

sikap implementor biasanya akan menunjukkan penolakan dan lalai dalam pelaksanaan implementasi (Chasanah et al., 2021). Kemudian pimpinan yang mendukung kebijakan akan menyiapkan tim yang mendukung pula untuk menyiapkan program yang bisa dijalankan secara efektif. Setelah kesadaran ini diperlukan juga petunjuk yang jelas lengkap dengan tahapan implementasi. Selanjutnya intensitas dan penerimaan program dan penolakannya diukur sebagai bentuk disposisi pimpinan (Setyawan et al., 2021).

Mengenai sikap dari implementor cukup jelas ditegaskan bahwa kebijakan pemerintah dalam hal ini menjadi tugas yang diserahkan sepenuhnya kepada dinas PMD-PPKB. Dan pemerintah daerah dalam hal ini terus mengupayakan untuk melanjutkan proses implementasi. Meskipun memang dari pihak dan objek pengelola yang akan ditransformasi masih memiliki beberapa pertanyaan terkait beberapa yang menjadikan itu sebuah kendala tersendiri bagi lembaga mereka. Namun sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam hal ini Dinas PMD-PPKB secara tegas menyampaikan setuju dengan adanya kebijakan tersebut. Selanjutnya terkait petunjuk implementasi juga sudah ada pada dinas PMD-PPKB merujuk kepada Permendesa PTT No.15 Tahun 2021, sehingga gambaran tahapan ini sudah disiapkan langkah-langkahnya.

Sebagaimana dijelaskan dalam petunjuk teknis operasional (PTO), yang pertama dilakukan Dinas adalah melakukan sosialisasi, maka alur perubahan Eks-PNPM menjadi BUM Desa bersama perlu adanya sosialisasi di tingkat kecamatan sampai ke desa dengan melibatkan pengelola eks PNPM. Adapun tahapan transformasi berdasarkan PTO tersebut terdiri dari beberapa tahapan di antaranya: pengalihan aset, pengalihan kelembagaan, pengalihan personil dan pengalihan kegiatan usaha.

Dari 14 Kecamatan yang ada di Kabupaten Tanah Datar, keseluruhannya telah menerima kegiatan sosialisasi yang dilaksanakan oleh dinas PMD-PPKB. Di antara 14 Kecamatan yang ada, Sungai Tarab dengan eks-PNPM Lenggogeninya termasuk salah satu kecamatan yang secara gamblang telah menerima sosialisasi dari PMD-PPKB pada tanggal 27 Juli 2022 yang lalu. Berikut dengan petunjuk teknis tahapan transformasi juga sudah disampaikan pada saat sosialisasi sekaligus panduan bagi pengelola Eks PNPM untuk menyiapkan infrastruktur yang perlu disiapkan untuk bertransformasi.

Setelah berakhirnya sosialisasi tersebut, respons yang ditampilkan oleh mayoritas Wali Nagari yang ada di kecamatan Sungai Tarab menunjukkan adanya sikap positif dan “antusias” untuk segera mengadakan pertemuan dengan beberapa unsur yang ada di seluruh Nagari Kecamatan Sungai Tarab. Dan yang diangkat menjadi pemateri pada saat itu bukan hanya dari pihak PMD-PPKB, melainkan juga ada perwakilan dari pihak Inspektorat Kabupaten Tanah Datar sebagai auditor sekaligus pemberi pertimbangan tentang kesiapan UPK DAPM Lenggogeni di Kecamatan Sungai Tarab untuk bertransformasi menjadi BUMDesMa dengan memberikan hasil reviu yang telah mereka lakukan terhadap kelayakan jumlah aset yang perlu dipersiapkan sebagai prasyarat untuk transformasi tersebut. Hasil reviu dari pihak inspektorat secara positif telah menunjukkan kelayakan UPK DAPM Lenggogeni untuk “berlabuh” ke arah BUM Desa bersama meskipun masih terdapat beberapa kesenjangan dalam kalkulasi aset tersebut, yang menurut pihak inspektorat bukan menjadi sebuah problem yang krusial karena dapat dipecahkan di kemudian hari. Dengan pertimbangan kondisi kelayakan tersebut, akhirnya mayoritas pihak Wali Nagari yang pada waktu itu hadir bersepakat untuk langsung mengadakan musyawarah di Nagari mereka masing-masing.

Sehingga, saat ini masing-masing nagari saat ini di Sungai Tarab sedang merundingkan segala jenis hal yang penting untuk dipersiapkan. Kemudian, apabila masing-masing nagari telah selesai mendiskusikan segala jenis persiapan mereka, maka level selanjutnya yang akan dituju adalah mempertemukan masing-masing perwakilan dari nagari masing-masing di tingkat kecamatan untuk melaksanakan apa yang disebut dengan Musyawarah Antar Nagari, untuk merampungkan segala hal yang menjadi prasyarat awal

menuju BUM Desa bersama, seperti pembentukan program kerja, mempersiapkan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), mengajukan legalitas yang berbadan hukum dan hal-hal krusial lainnya.

Berikutnya pada aspek **struktur birokrasi** dikedepankan penyiapan standar operasional prosedur (SOP) dan melaksanakan fragmentasi. Fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi. Dalam mengamati arah transformasi setiap pihak harus melihat betapa aspek kemanfaatan dari transformasi bisa dirasakan oleh lebih luas masyarakat sehingga lintas lembaga dan lintas desa dapat menyatu dalam tiga kesatuan tiang ekonomi yaitu BUMN/BUMD/ BUM Desa/ BUM Desa bersama kemudian koperasi dan swasta, (Edo Pradipta Mahadika et al., 2021).

Pada petunjuk teknis transformasi dinyatakan bahwa pengalihan personil dapat dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan anggota eks PNPM harus masuk ke dalam struktur kepengurusan BUM Desa bersama sesuai bidang keahlian. Dan pengalihan kelembagaan diputuskan dalam musyawarah antar desa(MAD) dan MAD diselenggarakan berdasarkan kesepakatan masing-masing kepala desa dengan pengelola eks PNPM. Rapat musyawarah antar desa harus diikuti oleh seluruh kepala desa satu kecamatan, ketua Badan permusyawaratan desa (BPD), pengelola eks PNPM, unsur kecamatan, perwakilan masyarakat dari unsur anggota simpan pinjam, rumah tangga miskin, wakil tokoh masyarakat.

Dari petunjuk dan panduan ini dapat dijelaskan bahwa struktur kelembagaan dalam pembentukan BUM Desa bersama hasil transformasi dirancang untuk disiapkan secara komprehensif oleh seluruh aspek pemerintahan desa, pengelola eks PNPM dan untuk masyarakat. Yang artinya kepedulian masyarakat diutamakan dalam pengelolaan BUM Desa bersama ini ke depannya. Meskipun secara teknis pengelola eks PNPM tetap diberikan wewenang yang besar dalam mengelola aset.

Namun bagi pengelola eks PNPM ada kekhawatiran besar dengan bentuk struktur ini dikhawatirkan terjadi proses birokrasi dan administrasi yang panjang dalam upaya pengembangan usaha simpan pinjam dan program lainnya. Kekhawatiran ini wajar adanya karena selama ini pengelolaan yang mereka lakukan di eks PNPM minim pengawasan eksternal dan proses administrasinya cenderung mudah. Namun tentu bagi pemerintah daerah, pertimbangan pengawasan harus diperkuat demi terhindarnya aset dari penyalahgunaan dan mismanajemen. Berikut dapat dilihat pada [Tabel 1](#).

Tabel 1. Dinamika Implementasi Kebijakan Transformasi Eks PNPM menjadi BUM Desa bersama

Aspek Implementasi	Dinamika
Komunikasi	Pembuat kebijakan telah mengupayakan komunikasi dengan implementor dengan melakukan sosialisasi (Juli 2022), pada level maksud dan tujuan tersampaikan. Petunjuk teknis transformasi juga sudah diketahui, artinya implementor sudah tahu gambaran yang akan dilakukan dalam proses transformasi. Dinamika muncul saat ditemukan prinsip dan paradigma awal pengelola yang menyatakan bahwa dana yang mereka kelola adalah dana BLM yang memiliki dasar hukum berbeda dan tidak lagi dijadikan Modal Usaha BUM Desa bersama.

Aspek Implementasi	Dinamika
Sumber Daya	<p>Selanjutnya pengelola memiliki tendensi tidak percaya dengan sistem pengelolaan BUM Desa bersama yang menurut mereka rentan <i>mismanajemen</i> karena beberapa hal seperti banyaknya pihak yang dilibatkan dengan beragam kepentingan.</p> <p>Sumber daya dari perpanjangan tangan pemerintah berupa Pemda dan dinas terkait, merasa tidak dibekali cukup sumber daya di luar kegiatan sosialisasi dalam mengupayakan implementasi program transformasi ini. Begitu juga dari sisi Pengelola merasa tidak difasilitasi dalam hal persiapan transformasi ini. Sehingga koordinasi kesiapan proses transformasi antar beberapa pihak implementor tidak berjalan baik pada aspek penyediaan sumber daya, seperti: dana, tempat, SDM bahkan waktu.</p>
Disposisi	<p>Disposisi berkaitan dengan sikap implementor dalam hal ini jelas menolak bertransformasi, hal ini hendaknya disiasati oleh pemerintah dalam ini pemda atau dinas terkait untuk membangun lagi paradigma yang tepat untuk pengelola Eks PNPM atau dengan menyiapkan tim implementasi yang tidak menolak dan dapat dipercaya melakukan setiap tahapan transformasi. Dengan upaya yang lebih serius oleh Dinas sebagai perpanjangan tangan pemerintah menjalankan UU.</p>
Struktur Birokrasi	<p>Struktur birokrasi sebagai badan pelaksana kebijakan harus mempertimbangkan aspek jumlah staf yang mencukupi, serta kompetensi yang memadai dalam menjalankan kebijakan. Berikutnya juga level tingkat pengawasan yang jelas untuk memastikan pengelolaan yang benar dan pola pengembangan yang terawasi dengan baik. Tiga hal ini menurut peneliti belum tercipta pada area penelitian yang dilakukan, disertai temuan bahwa dukungan politik beberapa organ pemerintah terhadap penolakan transformasi. Hal ini selanjutnya menghalangi proses komunikasi “terbuka” antar struktur birokrasi yang ada.</p>

Berdasarkan data di atas, terdapat kekosongan hukum pengelolaan Eks PNPM di Indonesia. Maka perlu disiapkan aspek politik hukum pidana untuk melindungi aset pemerintah yang dikelola eks PNPM sebagai langkah preventif. Kekhawatiran perlu ditanggapi serius pemerintah daerah dengan merumuskan perda terkait pengelolaan dana Eks PNPM sehingga rasa kepastian hukum dalam pengelolaannya dapat dirasakan masyarakat,

karena dana untuk kesejahteraan mereka terjaga dan aman dari potensi tindak pidana (Wibowo et al., 2021).

Dalam konteks penetapan bunga pinjaman juga teridentifikasi beragam potensi liar investasi yang memungkinkan terjadinya kesalahan bahkan penzaliman. Menurut (Sumiyati et al., 2021) beberapa Koperasi simpan pinjam maupun Eks PNPM menerapkan bunga tidak wajar kepada masyarakat miskin, sehingga perlu disiapkan konstruksi hukum dapat dilakukan dengan merujuk pada penetapan suku bunga simpanan yang ditetapkan oleh Lembaga Penjamin Simpanan melalui serangkaian Surat Edaran yang diterbitkan untuk Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat.

Kesimpulan

Terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) No. 11 tahun 2021 yang menginstruksikan kepada seluruh UPK eks-PNPM di Indonesia untuk segera bertransformasi menjadi BUM Desa bersama dalam jangka waktu 2 tahun sejak PP diundangkan. Batas implementasi transformasi yang diamanatkan PP yang terbit tanggal 2 Februari tahun 2021 itu akan berakhir pada 2 Februari 2023 mendatang. Artinya tersisa 2 bulan semenjak artikel ini dibuat. Sementara dari pihak pengelola eks PNPM masih belum menerima arahan apa pun setelah sosialisasi yang dilakukan dinas PMD PPKB pada Juli tahun 2022 lalu. Artinya belum tampak upaya serius dari pemerintah yang diwakili dan diamanahi mengimplementasikan kebijakan ini kepada dinas PMD PPKB. Padahal ada 4 tahapan implementasi transformasi eks PNPM menjadi BUM Desa bersama yang tidak mudah prosesnya, yaitu Tahap pengalihan aset, tahap pengalihan kelembagaan, tahap pengalihan personil, tahap pengalihan kegiatan usaha.

Menggunakan 4 aspek implementasi kebijakan menurut Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, peneliti melakukan analisis terhadap proses yang terjadi pada transformasi Eks PNPM Lenggo Geni Sungat Tarab. Pada aspek komunikasi dinilai tidak lancar karena memang terdapat penolakan dari awal oleh pengelola Eks PNPM terhadap kebijakan transformasi. Pada aspek sumber daya dinas PMD PPKB mengeluhkan keterbatasan sumber daya manusia dalam organisasi. Begitu juga sumber daya finansial, terdapat kerancuan yang menyatakan bahwa pembiayaan setiap tahapan transformasi dianggarkan dari dana eks PNPM sehingga tentu secara sikap pengelola yang tegas menolak dari awal akan menghalangi proses pembiayaan dimaksud. Disposisi yang dimiliki oleh dinas PMD PPKB jelas mendukung namun melihat waktu sosialisasi yang baru dilakukan setelah satu setengah (1,5) tahun sejak terbitnya PP mengindikasikan bahwa pemerintah daerah tidak begitu menjadikan program transformasi ini sebagai prioritas.

Pada aspek struktur birokrasi peneliti belum menemukan adanya SOP yang jelas meskipun petunjuk teknis operasional transformasi sudah diterbitkan pemerintah. Kemudian pada konsep fragmentasi belum terjadi koordinasi antar lembaga yang terlibat dalam implementasi transformasi sesuai petunjuk PTO. Karena dalam pandangan unsur masyarakat aset eks PNPM yang sudah dihibahkan pemerintah untuk kesejahteraan rakyat dalam upaya penanggulangan kemiskinan dan dikelola oleh masyarakat, tidak seharusnya diambil alih oleh pemerintah kembali pengelolaannya. Maka dalam perspektif ini wajar bila tidak cukup energi dari lembaga desa maupun pengelola serta tokoh masyarakat dalam mengupayakan implementasi ini dalam bentuk sinergi dan koordinasi.

Tentunya dalam tenggang waktu yang tersisa lebih kurang dua bulan belum terlihat satu pun tahapan yang sudah dilakukan sesuai acuan Permendes PTT No. 15 Tahun 2021, dikhawatirkan proses implementasi kebijakan ini tidak bisa dilaksanakan sesuai aturan PP untuk Kecamatan Sungai Tarab.

Daftar Pustaka

- Abdoellah, A. Y. & Y. R. (2016). *Teori dan Analisis Kebijakan Publik*. Alfabeta.
- Agustino, L. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik (Edisi Revisi)*. Alfa Beta.
- Balqis, N., Fadhly, Z., & Az, M. (2021). Implementasi Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (Sipd) Pada Dinas Transmigrasi Dan Tenaga Kerja Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*.
<https://doi.org/10.33701/jiwbp.v11i1.1953>
- Chasanah, U., Novitasari, T., Nabila, A. S., & Wahyudi, K. E. (2021). Implementasi Program Keluarga Harapan (PKH) di Kecamatan Gayungan Surabaya Pada Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*.
<https://doi.org/10.36418/jist.v2i5.156>
- Creswell, J. W. (2015). Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih di antara Lima Pendekatan. In *Mycological Research*.
- Dieky Laundry. (2019). Analisis Kompetensi Pengelola Bumdes Terhadap Kinerja Bumdes Dengan Implementasi Pengelolaan Bumdes Sebagai Variabel Intervening. *Carbohydrate Polymers*.
- Edo Pradipta Mahadika, Kusworo, & Ondo Riyani. (2021). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Perekonomian Desa Di Kecamatan Jepara Kabupaten Jepara Provinsi Jawa Tengah. *Visioner: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*. <https://doi.org/10.54783/jv.v13i2.440>
- Katuhu, O. (2015). Evaluasi Kebijakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pedesaan (Pnpm-Md) Di Kecamatan Siau Timur1. *Evaluasi Kebijakan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pedesaan (Pnpm-Md) Di Kecamatan Siau Timur1*.
- Kurnianto, D., Badaruddin, B., & Humaizi, H. (2021). Keberlanjutan Dana Simpan Pinjam Perempuan Eks Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat Desa. *Perspektif*.
<https://doi.org/10.31289/perspektif.v10i2.4512>
- Nurillah, I., & W, W. (2020). Analisa Kinerja Keuangan Pada Transformasi Pnpm Mandiri Menjadi Program Kota Tanpa Kumuh Di Kota Bima. *Ecoplan : Journal Of Economics And Development Studies*. <https://doi.org/10.20527/ecoplan.v3i1.67>
- Rosyanti, E., Retnowati, A., & Habibullah, A. (2022). Implementasi Program Kota Tanpa Kumuh (KOTAKU) di Desa Harjosari Kidul Kecamatan Adiwerna Kabupaten Tegal Tahun 2017–2019. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Setyawan, D., Priantono, A., & Firdausi, F. (2021). George Edward Iii Model. *Publicio: Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan Dan Sosial*. <https://doi.org/10.51747/publicio.v3i2.774>
- Sumiyati, Y., Januarita, R., Ramli, T. A., & Yusdiansyah, E. (2021). Konstruksi Hukum Terhadap Penetapan Bunga Tinggi pada Investasi yang Diselenggarakan Koperasi Simpan Pinjam. *Jurnal Magister Hukum Udayana (Udayana Master Law Journal)*.
<https://doi.org/10.24843/jmhu.2021.v10.i02.p14>
- Syarifudin, A., & Astuti, S. (2020). Strategi Pengembangan Bumdes Dalam Optimalisasi Potensi Ekonomi Desa Dengan Pendekatan Social Entrepreneur Di Kabupaten Kebumen. *Research Fair Unisri*. <https://doi.org/10.33061/rsfu.v4i1.3400>
- Tirtanadi, K., & Teddy Priantara, I. B. (2021). Mengkaji Implementasi Kebijakan Dana Kelurahan Dalam Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Hummanioramania*. <https://doi.org/10.31604/jim.v5i2.2021.233-244>
- Wibowo, A. T., Madjid, A., & Sulistyarini, R. (2021). Politik Hukum Pidana Pengelolaan Eks Dana Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan (PNPM-MPd). *Media Iuris*. <https://doi.org/10.20473/mi.v4i3.29659>