

***Korespondensi**

Phone : +62 812 1916 5228
Email : [fenitaenggraini@
students.undip.ac.id](mailto:fenitaenggraini@students.undip.ac.id)



**BADAN PENELITIAN
DAN PENGEMBANGAN
(BPP) KEMENTERIAN
DALAM NEGERI**

Jl. Kramat Raya No 132, Jakarta Pusat,
10450

©2020 Fenita Enggraini, Nanda
Cahyani Putri, Yusda Aripin Salman,
Wiwandari Handayani



Karya ini dilisensikan di bawah
Lisensi Internasional Creative
Commons Atribusi Nonkomersial
Sharealike 4.0.

PERAN KELEMBAGAAN PEMERINTAH DESA DALAM MEMAJUKAN DESA PONGGOK-POLANHARJO, KLATEN

**Fenita Enggraini^{1*}, Nanda Cahyani Putri², Yusda
Aripin Salman³, Wiwandari Handayani⁴**

^{1,2,3} Mahasiswa Magister Perencanaan Wilayah dan Kota

Universitas Diponegoro | Jl. Prof Soedarto Kota Semarang

⁴ Dosen Departemen Perencanaan Wilayah dan Kota Universitas
Diponegoro | Jl. Prof Soedarto Kota Semarang

Dikirim: 15 Mei 2020; Direvisi: 20 Oktober 2020;

Disetujui: 11 November 2020

Abstract

Law No 6 of 2014 concerning Village, has strengthened the authority of Village Government to regulate and manage the interests of the local government as the implementation of autonomous local government. In order to achieve the objective of village development, village institution needs to promote collaboration within stakeholders, considering the capacity constrain of village government. Related to that, leadership in village institutions is an important, as a driver to start the transformation, collecting resources, and making collaboration with other stakeholders. Ponggok village is the success story of village development by managing the nature potential of Umbul Ponggok. The development started since the new government was elected in 2006. The new village government initiate to establish BUM Desa as institution to manage village's assets. This study is aimed to analyze the role of village government's stakeholders related to village development in Ponggok. Descriptive qualitative methods were applied in this study by using stakeholder analysis as an approach. Stakeholders from village government institution were identified and classified based on their role, and then conduct stakeholder's power and interest analysis. As the result, Village Head (Kepala Desa) is categorized as a "key player" who has high degree of interest and strong influence to involve other stakeholders in developing Ponggok.

Abstrak

UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa hadir untuk memperkuat kewenangan Pemerintah Desa mengatur urusannya sendiri sebagai wujud pelaksanaan otonomi daerah. Dalam mendukung keberhasilan pembangunan, kelembagaan desa perlu mengedepankan kolaborasi dan kerja sama antar pemangku kepentingan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan desa. Hal ini perlu didukung dengan adanya sosok pemimpin dalam kelembagaan desa yang dapat menginisiasi perubahan, mengumpulkan sumber daya, serta memiliki kapasitas untuk melakukan kerja sama dengan stakeholder lainnya. Desa Ponggok merupakan contoh keberhasilan pembangunan desa melalui pengelolaan potensi wisata umbul ponggok. Kemajuan desa ponggok dimulai sejak pemerintahan desa yang baru di tahun 2006 yang kemudian membentuk BUM Desa sebagai lembaga yang mengelola aset-aset desa. Tujuan dalam penelitian ini adalah menganalisis peran kelembagaan pemerintahan desa dalam memajukan Desa Ponggok. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik analisis yang digunakan adalah analisis stakeholder. Analisis ini dilakukan dengan mengidentifikasi stakeholder dalam Pemerintahan Desa yang kemudian mengidentifikasi peran, tingkat pengaruh dan kepentingannya dalam kemajuan desa ponggok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Desa merupakan tokoh kunci (*key player*) yang memiliki peran, kepentingan daang besar serta pengaruh yang sangat kuat untuk mempengaruhi/ melibatkan stakeholder lain dalam pengembangan Desa Ponggok.

I. PENDAHULUAN

Indonesia mengalami perubahan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan dari sentralisasi ke desentralisasi setelah adanya krisis ekonomi di 1998 (Rasyid, 2004). Pada masa itu, pemerintah pusat terlalu sibuk untuk mengurus permasalahan daerah yang sangat kompleks sehingga tidak menyiapkan diri untuk menghadapi tantangan global. Kebijakan pemerintah yang sentralistik menunjukkan bahwa negara tidak mampu mengantisipasi krisis ekonomi yang terjadi (Rasyid, 2004). Berangkat dari hal tersebut, UU No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah lahir sebagai payung hukum yang melandasi perubahan asas penyelenggaraan pemerintahan dari sebelumnya merupakan kewenangan penuh pemerintah pusat menjadi pendelegasian kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri melalui pelaksanaan Otonomi Daerah.

Era pemerintahan Jokowi – JK (2014 - 2019) semakin menegaskan bahwa pembangunan nasional harus diawali dengan penguatan desa sebagai kerangkanya. Sebagaimana tertuang dalam Nawacita III: “*membangun Indonesia dari pinggiran dengan cara memperkuat daerah-daerah dan Desa dalam kerangka NKRI*”, pemerintah menyadari bahwa pembangunan Nasional akan lebih kuat, berdampak dan berkelanjutan jika ditopang oleh kemajuan perekonomian dan pembangunan desa. Pada era ini, UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa hadir untuk memperkuat kewenangan atas penyelenggaraan pemerintahan desa. UU ini menyatakan bahwa desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya sendiri sesuai peraturan perundangan dan pemerintah pusat, kabupaten/kota memiliki tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan tingkatannya.

Lahirnya UU No 6 Tahun 2014 sejalan dengan teori pembangunan kontemporer *development from below* yang dikemukakan oleh Stöhr (1980) bahwa inisiasi pembangunan harus berasal dari dalam daerah itu sendiri mempertimbangkan bahwa faktor alam, lingkungan, masyarakat dan budaya yang berbeda-beda di setiap wilayah. Desa melalui pemerintah desa, diharapkan dapat menyiapkan, menyadari, dan memfasilitasi masyarakat untuk peningkatan kesejahteraan desanya (Ridwan, 2015). Tujuan penulisan ini adalah mendeskripsikan pentingnya keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes. Sehingga dalam PP No 43 Tahun 2014 sebagai aturan pelaksanaan UU No 6 Tahun 2014 disebutkan bahwa desa diberikan kewenangan berdasarkan hak asal-usulnya dalam mengurus sistem di organisasi masyarakat, pembinaan kelembagaan bagi masyarakat dan lembaga hukum, dan pengembangan peranan masyarakat desa.

Kemajuan pembangunan suatu desa dapat dicapai melalui pemberdayaan potensi ekonomi

atas dasar kebutuhan masyarakat desa itu sendiri (Sutoro, 2015) Dalam rangka menjembatani antara desa dengan kegiatan perekonomiannya, UU No 6 Tahun 2014 memberikan kewenangan Pemerintah Desa untuk membentuk kelembagaan yang dapat mendukung aspek perekonomian yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Organisasi BUM Desa diharapkan menjadi pilar kegiatan perekonomian desa yang dapat membawa sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Febryani et al (2019) dan Kinasih et al (2020). Pendapatan Asli Desa (PAD menunjukkan bahwa BUM Desa berperan sebagai lembaga yang memperkuat perekonomian desa melalui pengelolaan unit-unit usaha yang disesuaikan dengan potensi desa. Pengelolaan aset melalui BUM Desa ini pada akhirnya memberikan manfaat terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD).

Namun demikian, berkembangnya BUM Desa tidak lepas dari peran aktif Pemerintah Desa. Mayu (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan, manajerial, dan tata kelola Pemerintah Desa diperlukan dalam perkembangan dan keberlanjutan pembangunan desa yaitu melalui pendistribusian ide, gagasan, dan manfaat pembangunan kepada masyarakat desa. Diperkuat dengan Sofyani et al. (2018), Pemerintah Desa juga memiliki peran dalam melakukan sinergi dengan pemangku kepentingan lainnya serta melakukan pendekatan persuasif untuk merubah pola pikir masyarakat agar menjadi lebih mandiri. Sinergi dan kolaborasi Pemerintah Desa dengan pemangku kepentingan lainnya ini dinilai mampu mempercepat pengembangan kawasan perdesaan (Febrian, 2016).

Bentuk tata kelola desa yang bersifat horizontal dengan mengedepankan kolaborasi dan kerja sama pemangku kepentingan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan disebut sebagai *collaborative governance* (Kooiman, 2003). Balogh (2011) menjelaskan bahwa dalam *collaborative governance* faktor *leadership* merupakan elemen yang paling berpengaruh sebagai penggerak. *Leadership* ditunjukkan dengan adanya sosok pemimpin untuk menginisiasi perubahan dan mengumpulkan sumber daya. Sosok pemimpin ini harus memiliki kapasitas dalam mengidentifikasi dan memetakan potensi daerah serta memiliki komitmen dan konsisten dalam melakukan pengembangan desa (Febrian, 2016). Peran *leadership* ini dapat diketahui dengan memahami bagaimana implementasi kekuasaan, tingkat kepentingan, dan pengaruh para aktor yang terlibat dalam pembangunan desa.

Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten merupakan contoh sukses desa yang mampu keluar dari status desa tertinggal menjadi desa mandiri. Dahulu desa ini termasuk dalam kategori desa termiskin dengan pendapatan

desa hanya Rp80 juta/tahun. Bahkan pada 2001 desa ini ditetapkan sebagai desa dengan kategori Infrastruktur Desa Tertinggal. Namun sejak kepemimpinan Kepala Desa Junaedhi Mulyono 2006, desa ini mulai melakukan perubahan melalui pengembangan potensi desa. Upaya pengembangan desa Ponggok diawali dari pengajuan permintaan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Universitas Gajah Mada (UGM) untuk mengobservasi permasalahan dan menggali potensi desa. Kegiatan ini adalah titik awal perkembangan desa Ponggok menuju kemandirian perekonomian. Pemerintah desa Ponggok menyadari bahwa desa yang maju dan sejahtera merupakan tujuan yang harus dicapai namun disadari adanya keterbatasan kapasitas yang dimilikinya sehingga diperlukan inisiatif-inisiatif kolaborasi dan pelibatan *stakeholder* lain.

Selanjutnya pemerintah desa Ponggok melaksanakan strategi pengelolaan potensi desa melalui pembentukan BUM Desa sebagai katalisator perekonomian desa. BUM Desa Tirta Mandiri dibentuk atas dasar Peraturan Desa Ponggok No 6 Tahun 2009. Dari pengelolaan potensi wisata Umbul Ponggok, potensi desa lainnya kemudian dikembangkan seperti minapolitan dan pengembangan UMKM yang secara langsung berdampak positif terhadap pendapatan desa. Strategi ini terbilang sukses dan mampu mengantarkan desa Ponggok sebagai desa percontohan dengan penerapan BUM Desa terbaik di Indonesia dengan pendapatan BUM Desa mencapai 10,3 miliar di tahun 2016 dan terus meningkat setiap tahunnya.

Beberapa penelitian terdahulu telah banyak mengulas tentang BUM Desa dalam peningkatan kesejahteraan desa Ponggok, seperti peran dan kedudukan BUM Desa (Sagita, 2017; Ramadhani, 2017) serta pelaksanaan strategi BUM Desa (Apriyani, 2016). Sedangkan bagaimana peran kelembagaan pemerintah desa untuk mendukung kemajuan desa Ponggok belum banyak diulas. Pemahaman terkait implementasi peran aktor dalam kelembagaan pemerintah desa diperlukan dalam rangka memberikan kebaruan temuan terkait siapa aktor kunci yang memiliki karakteristik *leadership* sebagai penggerak dan membawa pengaruh besar dalam kemajuan perekonomian desa Ponggok. Sehingga tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengelaborasi peran aktor dalam kelembagaan pemerintahan desa untuk memajukan Desa Ponggok.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk memahami dan mengeksplorasi persoalan yang berhubungan dengan fenomena sosial melalui pengumpulan data yang detail dan

mendalam dengan melibatkan berbagai sumber informasi seperti observasi, wawancara, serta studi literatur dan dokumen serta data-data lainnya untuk kemudian dideskripsikan (Creswell, 2014).

Penelitian ini dilakukan dengan mengeksplorasi peran kelembagaan Pemerintah Desa untuk memajukan Desa Ponggok melalui metode observasi, wawancara dengan pihak terkait, serta penelaahan dokumen, dan literatur. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara narasumber yang berasal dari pemerintahan desa dan BUM Desa. Penentuan narasumber dilakukan secara *purposive sampling* yaitu dengan menentukan sampel dengan pertimbangan khusus agar hasil penelitian menjadi representatif (Sugiyono, 2010). Sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan melalui telaah dokumen, telaah literatur dan sintesis hasil penelitian terdahulu.

Untuk memahami peran aktor dalam kelembagaan pemerintahan desa, teknik analisis *stakeholder* digunakan dalam penelitian ini. Analisis *stakeholder* dilakukan dengan memahami tingkat kepentingan (*interest*) dan pengaruh (*influence*) masing-masing aktor, dan bagaimana hal tersebut dapat mendukung atau mengancam kinerja suatu tata kelola (Brugha & Varvasovszky, 2000). Crosby (1991) mengemukakan terdapat dua hal yang diperlukan dalam melakukan pengamatan *stakeholder* yaitu klasifikasi *stakeholder* dan identifikasi bentuk partisipasi/peran pemangku kepentingan dalam mendukung keberhasilan suatu kegiatan. Berdasarkan hal tersebut, maka tahapan analisis *stakeholder* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi stakeholder dalam Pemerintahan Desa yang memberikan pengaruh dalam perkembangan desa Ponggok;

Identifikasi *stakeholder* dilakukan dengan mengelompokkan aktor dalam kelembagaan Pemerintahan Desa berdasarkan klasifikasi peran yang disintesis dari penelitian Nugroho et al., (2014), Dunn (2003) dan Birkland (2001) dalam Nurfatriani et al. (2015) (Tabel 1). Penentuan klasifikasi *stakeholder* disesuaikan dengan kewenangan aktor sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

- 2) Pemetaan stakeholder berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingan;

Tingkat pengaruh dan kepentingan *stakeholder* diukur berdasarkan kriteria *Overseas Development Administration* (1995). Kriteria pengaruh ditetapkan berdasarkan status kekuasaan/kewenangan, penguasaan terhadap sumber daya strategis, serta hubungan personal terhadap *stakeholder* lainnya. Tingkat pengaruh tinggi dimaknai sebagai *stakeholder* yang memiliki kewenangan penuh dalam membuat kebijakan. memfasilitasi implementasi kebijakan dan mampu

mempengaruhi pihak lainnya. Sedangkan tingkat pengaruh rendah diartikan sebaliknya. Kriteria kepentingan ditentukan pada sejauh mana kepentingan stakeholder sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Tingkat kepentingan tinggi diartikan bahwa stakeholder tersebut memiliki harapan, aspirasi, dan manfaat yang besar untuk keberhasilan program. Sedangkan tingkat kepentingan rendah diartikan sebaliknya.

Selanjutnya *stakeholder* dipetakan ke dalam matriks tingkat pengaruh dan kepentingan untuk mengetahui aktor kunci dalam kelembagaan pemerintahan desa Ponggok. Reed et al. (2009) membagi stakeholder ke dalam 4 (empat) kelompok antara lain *subject* (pengaruh rendah kepentingan tinggi), *key player* (pengaruh besar kepentingan tinggi), *context setter* (pengaruh tinggi kepentingan rendah), dan *crowd* (pengaruh kecil kepentingan rendah).

3) Identifikasi implementasi peran *stakeholder* dalam kelembagaan Pemerintahan Desa.

Implementasi peran *stakeholder* dilakukan untuk menjelaskan bagaimana interaksi yang dilakukan stakeholder pemerintahan desa dengan *stakeholder* lainnya di luar kelembagaan pemerintahan desa. Dalam melakukan analisis, perlu

dipahami terlebih dahulu sejarah keberhasilan pembangunan desa Ponggok dari desa tertinggal menjadi desa mandiri. Selanjutnya perlu juga diidentifikasi kelembagaan desa yang mendukung pembangunan desa Ponggok sesuai peraturan perundang-undangan. Hal tersebut untuk memberikan kerangka komprehensif pengelolaan desa ponggok yang selanjutnya menjadi rujukan dalam melakukan analisis *stakeholder*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengelolaan Desa Ponggok

1) *Milestones Perkembangan Desa Ponggok*

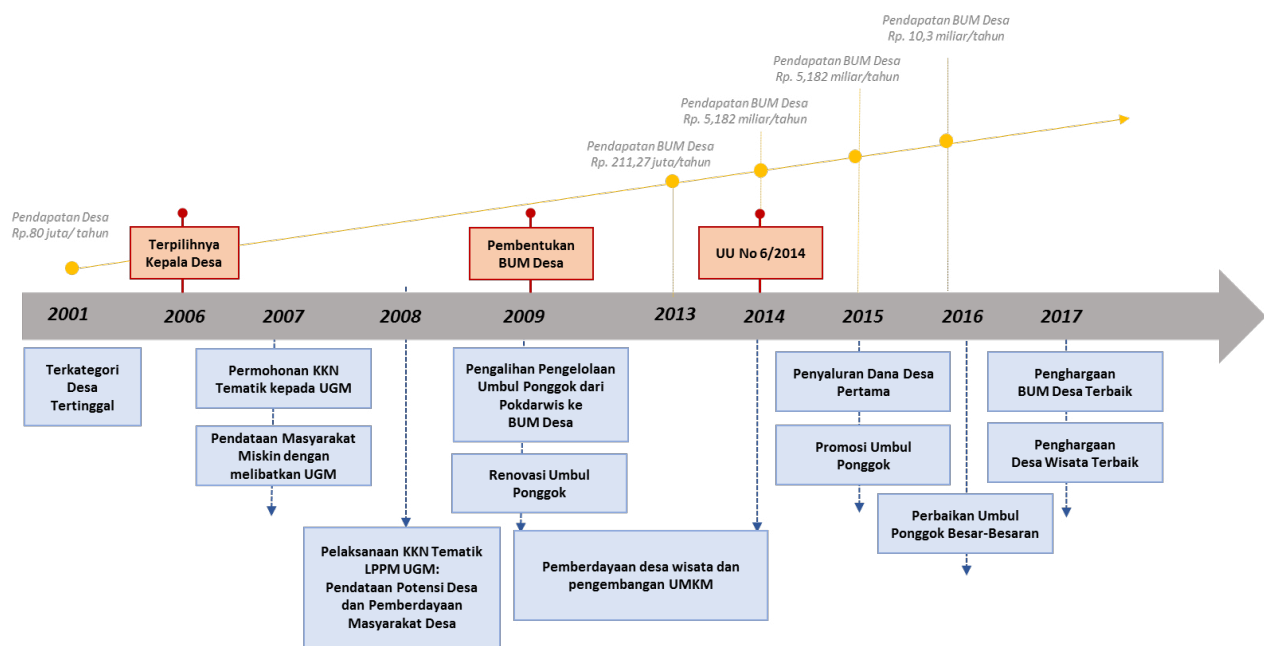
Berdasarkan hasil identifikasi yang diolah dari telaah literatur dan sintesa hasil penelitian terdahulu, telaah dokumen, serta hasil wawancara dengan narasumber terkait perkembangan desa, disimpulkan bahwa setidaknya ada 3 (tiga) titik penting dalam perkembangan Ponggok yaitu terpilihnya Kepala Desa yang baru di tahun 2006, terbentuknya BUM Desa di tahun 2009, serta diundangkannya UU No 6 Tahun 2014 (Gambar 1.).

Milestone pertama yaitu terpilihnya Kepala Desa Ponggok di tahun 2006. Sebagai representatif dari pemerintah desa, Kepala Desa mengajukan permintaan kegiatan KKN UGM untuk

Tabel 1.
Klasifikasi Peran *Stakeholder*

Pengelompokan Stakeholder		
Klasifikasi	Sumber	Peran
Regulator/Policy Creator	Dunn (2003) & Birkland (2001) Nugroho (2014)	penyusun dan perumus kebijakan, penentu kebijakan dan pengambil keputusan
Koordinator	Nugroho (2014)	melakukan pendekatan dan komunikasi persuasif kepada semua stakeholder
Fasilitator	Dunn (2003) & Birkland (2001) Nugroho (2014)	menyediakan fasilitas yang mendukung segala program yang akan dilaksanakan memfasilitasi dan mencukupi apa yang dibutuhkan kelompok sasaran program
Implementator	Dunn (2003) & Birkland (2001) Nugroho (2014)	pelaksana kebijakan/ kegiatan/program
Accelerator	Nugroho (2014)	Memberikan kontribusi agar program dapat berjalan sesuai sasaran bahkan lebih cepat
Evaluator	Dunn (2003) & Birkland (2001)	melakukan penilaian apakah sebuah kebijakan/program memberikan manfaat atau tidak
Advokator	Dunn (2003) & Birkland (2001)	memberikan anjuran apa yang harus dilakukan/tidak
Penerima Manfaat	Dunn (2003) & Birkland (2001)	kelompok yang menerima manfaat dari kebijakan/program

Sumber: Nugroho (2014) dan Dunn (2003) dan Birkland (2001) dalam Nurfatriani (2015)



Gambar 1. Milestones Perkembangan Desa Ponggok
Sumber: Diolah Penulis, 2020

mengobservasi permasalahan dan menggali potensi desa. LPPM UGM menerima tawaran Kepala Desa Ponggok untuk menyelenggarakan kegiatan KKN Tematik. Melalui kegiatan tersebut dilakukan pendampingan dan pemetaan potensi desa. Hasil dari pemetaan potensi desa tersebut adalah usulan pengembangan Umbul Ponggok sebagai destinasi wisata.

Milestone kedua adalah inisiatif pembentukan BUM Desa untuk mengelola potensi dan aset desa. Pembentukan BUM Desa Tirta Mandiri merupakan hasil pembahasan bersama dalam musyawarah desa yang difasilitasi oleh Pemerintah Desa dan disepakati bersama dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan Masyarakat dan sebagai landasan hukumnya adalah ditetapkannya Peraturan Desa Ponggok No 6 Tahun 2009. Kegiatan awal BUM Desa adalah mengelola Umbul Ponggok dimana sebelumnya dikelola oleh Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis). Di bawah pengelolaan BUM Desa Tirta Mandiri perekonomian masyarakat semakin meningkat dengan adanya kesempatan lapangan usaha bagi masyarakat dari sektor pariwisata melalui keterlibatannya sebagai pelaku UMKM. Selain itu masyarakat dilibatkan secara aktif untuk berinvestasi dalam BUM Desa. Dari investasi tersebut masyarakat mendapatkan *passive income* yaitu bagi hasil pendapatan yang diperoleh BUM Desa.

Milestone ketiga adalah diundangkannya UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa. Undang-Undang tersebut memperkuat keberadaan kelembagaan BUM Desa serta memperkuat kewenangan Pemerintah Desa untuk mengembangkan wilayahnya melalui penyaluran dana desa. Dana Desa adalah

dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten atau Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Pada 2015, renovasi dan pengembangam Umbul Ponggok dilakukan besar-besaran sehubungan dengan pencairan Dana Desa yang pertama. Pemanfaatan Dana Desa ini digunakan untuk pengembangan Umbul Ponggok dan unit-unit usaha lainnya.

Hasil yang dicapai dari pengelolaan potensi desa oleh BUM Desa adalah peningkatan pendapatan BUM Desa dari tahun ke tahun. Tercatat di Tahun 2016 pendapatan BUM Desa mencapai 10,3 miliar rupiah. Atas prestasi tersebut, pada 2017 Pemerintah Desa Ponggok mendapatkan penghargaan dari Pemerintah Pusat sebagai Desa Wisata Terbaik dari kategori pemberdayaan masyarakat.

2) Kelembagaan di Desa Ponggok

a) Pemerintahan Desa

UU No 6 Tahun 2014 mengatur lembaga pemerintahan desa yang terdiri atas Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa. Pemerintah Desa adalah Kepala Desa yang dibantu oleh perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa. Perangkat Desa merupakan fungsi dalam organisasi pemerintahan desa yang berada di bawah Kepala Desa yaitu meliputi Sekretaris Desa, Kaur & Kasi, dan Kepala Urusan Keuangan.

Pemerintah Desa memiliki kewenangan untuk menentukan arahan kebijakan pembangunan desa. Dalam hal perencanaan pembangunan desa, Pemerintah Desa diberikan kewenangan menyusun perencanaan pembangunan desa yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) yang merupakan rencana untuk jangka waktu 6 (enam) tahun dan Rencana Kerja Pemerintah Desa yang merupakan rencana tahunan. Penyusunan rencana pembangunan desa tersebut dilakukan dengan melibatkan masyarakat melalui musyawarah perencanaan pembangunan desa. Hasil dari perencanaan pembangunan desa tersebut kemudian ditetapkan oleh Kepala Desa melalui penetapan Peraturan Desa.

Dalam hal pengelolaan keuangan, Peraturan Menteri Dalam Negeri No 20 Tahun 2016 memberikan amanat Kepala Desa sebagai pemegang kekuasaan tertinggi pengelolaan keuangan desa. RABDesa disusun oleh Pemerintah Desa untuk dilakukan pembahasan bersama-sama dengan Badan Permusyawaratan Desa sebagai perwakilan dari masyarakat desa. Hasil evaluasi RABDesa tersebut kemudian ditetapkan oleh Kepala Desa menjadi APBDesa melalui Peraturan Desa.

Demikian halnya dalam hal pelaksanaan keuangan desa, pemerintah desa diberikan kewenangan untuk melakukan penyusunan hingga penetapan Daftar Pelaksanaan Anggaran (DPA). Kaur dan Kasi Pelaksana Kegiatan melakukan penyusunan DPA yang kemudian persetujuan akhir dilakukan oleh Kepala Desa. Begitu halnya terkait dengan penyusunan dan penetapan Rencana Arus Kas (RAK) serta persetujuan pembayaran, Kaur Keuangan menyusun RAK yang kemudian disetujui oleh Kepala Desa, dan proses pembayaran juga akan dilaksanakan setelah mendapat persetujuan dari Kepala Desa.

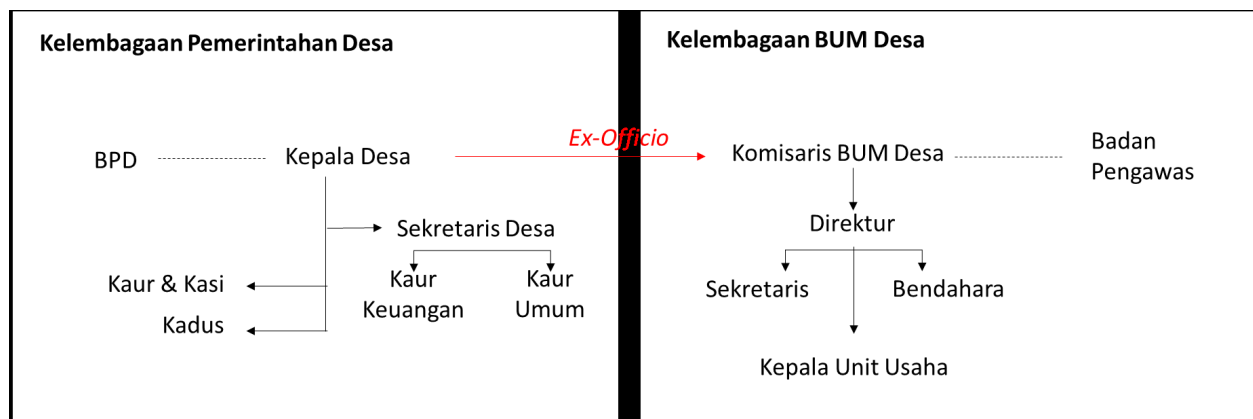
Sebagai fungsi pengendalian terhadap kinerja pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dibentuk sebagai lembaga legislatif yang anggotanya merupakan wakil dari penduduk Desa berdasarkan keterwakilan wilayah dan ditetapkan

secara demokratis. BPD dalam kedudukannya mempunyai fungsi penting dalam menyiapkan kebijakan-kebijakan Pemerintahan Desa yang harus disepakati bersama Kepala Desa. BPD menjalankan fungsi membahas dan menyepakati Rancangan Peraturan Desa bersama Kepala Desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa, dan melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa (Permendagri No 110 Tahun 2016). Pengawasan kinerja Kepala Desa merupakan bentuk monitoring dan evaluasi terhadap hasil kerja Pemerintah Desa yang meliputi pengawasan terhadap perencanaan kegiatan Pemerintah Desa, pelaksanaan kegiatan, dan laporan penyelenggaraan pemerintahan desa.

b) Badan Usaha Milik Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan lembaga yang dibentuk oleh Pemerintah Desa sebagai wadah untuk melaksanakan program pemberdayaan perekonomian desa. BUM Desa merupakan lembaga yang sifatnya komersial untuk mendapatkan keuntungan melalui unit-unit usaha yang menawarkan sumber daya asli desa kepada pasar dengan tujuan akhirnya adalah sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat desa. Pendirian BUM Desa disepakati melalui musyawarah desa antara BPD, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat. Hasil kesepakatan tersebut kemudian menjadi pedoman bagi Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa untuk menetapkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUM Desa.

Organisasi pengelola BUM Desa adalah organisasi yang terpisah dari Pemerintahan Desa. Kepengurusan BUM Desa berdasarkan Permendesa PDPTT No 4 Tahun 2015 meliputi penasihat, pelaksana operasional, dan pengawas. Pembentukan kepengurusan ini juga merupakan salah satu hal yang harus disepakati dalam musyawarah desa. Penasihat BUM Desa dijabat oleh Kepala Desa secara *ex-officio*. Fungsi penasihat adalah untuk memberikan nasihat kepada pelaksana operasional terkait pengelolaan BUM Desa, memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap



Gambar 2.
Struktur Kelembagaan di Desa

penting bagi pengelolaan BUM Desa, serta mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUM Desa. Pelaksana Operasional bertugas untuk mengurus dan mengelola BUM Desa sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. Pelaksana Operasional ini dapat menunjuk anggota pengurus BUM Desa untuk fungsi administrasi usaha dan fungsi operasional bidang usaha yang dikelola. Selanjutnya Pengawas memiliki kewajiban untuk melakukan pengawasan kinerja BUM Desa. Penyelenggaraan pengawasan kinerja BUM Desa diselenggarakan melalui Rapat Umum sekurang-kurangnya sekali dalam setahun.

Pembentukan BUM Desa Tirta Mandiri di desa Ponggok didasarkan pada Peraturan Desa Ponggok No 6 Tahun 2009. Peraturan Desa ini sebagai pedoman menjalankan organisasi BUM Desa. Namun demikian hal-hal yang lebih teknis diatur melalui AD ART BUM Desa.

B. Analisis Stakeholder dalam Kelembagaan Pemerintahan Desa

1) Identifikasi Stakeholder dalam Kelembagaan Pemerintahan Desa

Identifikasi *stakeholder* dilakukan dengan menentukan aktor-aktor dalam kelembagaan pemerintahan desa. Kemudian *stakeholder* dikelompokkan berdasarkan klasifikasi peran sebagaimana Tabel 1 yang disesuaikan dengan kewenangan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. *Stakeholder* dari Pemerintahan Desa meliputi Kepala Desa, Perangkat Desa, dan Badan Permusyawaratan Desa. Perangkat Desa merupakan fungsi dalam organisasi pemerintahan desa yang berada di bawah Kepala Desa yaitu meliputi Sekretaris Desa, Kaur & Kasi, dan Kepala Urusan Keuangan.

Hasil identifikasi *stakeholder* dalam kelembagaan pemerintahan desa ditunjukkan dalam Tabel 2. Peran sebagai *policy creator/regulator* yaitu perumus/penentu kebijakan dan pengambil keputusan ditunjukkan oleh Kepala Desa. Dalam pengelolaan keuangan desa, Kepala Desa diberikan kewenangan sebagai pemegang kekuasaan tertinggi pengelolaan keuangan desa (Permendagri No 20 tahun 2016). Kepala Desa juga berwenang menetapkan Peraturan Desa dan berhak mengajukan rancangan dan menetapkan Peraturan Desa (UU No 6 tahun 2014 pasal 26 ayat (2) dan (3)) termasuk penetapan peraturan desa tentang pembentukan BUM Desa sebagai kelembagaan desa yang mendukung perekonomian.

Peran sebagai *coordinator*, yaitu pihak yang melakukan koordinasi, pendekatan, dan komunikasi persuasif kepada seluruh *stakeholder*, ditunjukkan oleh Sekretaris Desa. Disamping membantu Kepala Desa dalam bidang administrasi pemerintahan, dalam hal pengelolaan keuangan desa Sekretaris

Desa juga menjalankan tugas sebagai koordinator Pelaksana Pengelolaan Keuangan Desa (PPKD) (Permendagri No 20 tahun 2016 pasal 5).

Peran sebagai *implementator* yaitu pelaksana kebijakan/kegiatan/program ditunjukkan oleh Kaur dan Kasi, serta Kaur Keuangan pada Pemerintah Desa. Kaur merupakan unsur pelaksana sekretariat yang menjalankan tugas PPKD, Kasi merupakan unsur pelaksana teknis yang menjalankan tugas PPKD, dan Kaur Keuangan menjalankan tugas sebagai pelaksana penatausahaan keuangan (Permendagri No 20 Tahun 2016).

Selanjutnya peran sebagai *evaluator* yaitu pihak yang melakukan pengawasan dan penilaian terhadap kebijakan/program/kegiatan ditunjukkan oleh Badan Permusyawaratan Desa. BPD diberikan kewenangan untuk melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa (UU 6/2014). Hasil pelaksanaan pengawasan kinerja Kepala Desa menjadi bagian dari laporan kinerja BPD (Permendagri 110/2016).

2) Analisis Tingkat Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder

Berdasarkan hasil analisis tingkat pengaruh dan kepentingan (Tabel 4), *Key Player* dalam pengembangan desa Ponggok adalah Kepala Desa Ponggok. *Stakeholder* ini memiliki kepentingan yang besar dalam mewujudkan tujuan program kerja yang telah disusun serta memiliki kekuasaan yang tinggi sebagai pembuat kebijakan strategis bagi organisasi di bawahnya. Kepala Desa Ponggok memiliki kepentingan untuk meningkatkan pendapatan desa sehingga kebijakan strategis yang diambil salah satunya adalah pendirian BUM Desa sebagai lembaga perekonomian desa yang mengelola aset dan potensi desa. Dalam kepengurusan BUM Desa, Kepala Desa yang menjabat secara *ex-officio* sebagai Komisaris BUM Desa juga memberikan arahan pengelolaan aset desa yang membawa manfaat perekonomian serta memberikan saran dan pendapat tentang pengelolaan unit-unit usaha BUM Desa dalam rangka mewujudkan peningkatan pendapatan BUM Desa.

Context Setter dalam pengembangan desa ponggok adalah Sekretaris Desa. Meskipun mempunyai pengaruh yang cukup besar untuk mengkoordinasikan fungsi-fungsi di bawahnya, namun *stakeholder* ini kurang memiliki kepentingan dalam keberhasilan program-program yang telah ditetapkan. Sekretaris desa merupakan pelaksana kegiatan yang menjalankan fungsi berdasarkan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh Kepala Desa.

Selanjutnya yang termasuk kategori *Crowd* dalam penelitian ini adalah Kaur dan Kasi serta Kaur Keuangan. *Stakeholder* ini merupakan pihak-pihak pelaksana atas kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh *key player* (Kepala Desa). Pihak ini kurang memiliki kepentingan dan pengaruh

dalam keberhasilan program-program yang telah ditetapkan.

Sedangkan yang termasuk kategori *Subject* dalam penelitian ini adalah BPD yaitu memiliki kepentingan yang besar sebagai fungsi pengendalian atas kinerja *key player* (Kepala Desa), namun pengaruhnya rendah. Kaitannya dengan kemajuan desa Ponggok, BPD hanya sebagai pihak yang dilibatkan dalam kegiatan musyawarah desa yang diinisiasi oleh Kepala Desa.

Hasil identifikasi aktor kunci (*key player*) dalam kemajuan desa Ponggok sejalan dengan penelitian Herdiana (2019) yang menyatakan bahwa UU Desa menempatkan Kepala Desa sebagai sosok sentral dalam memimpin pembangunan desa. Kepala Desa sebagai *key player* dalam kelembagaan pemerintahan desa memiliki legitimasi kekuasaan untuk menetapkan program dan kegiatan yang dapat membawa kemajuan perekonomian desa sehingga diperlukan sosok Kepala Desa yang menempatkan dirinya sebagai inisiator perubahan.

3) Implementasi Peran Stakeholder dalam Kelembagaan Pemerintahan Desa

Tabel 5 menunjukkan implementasi peran *stakeholder* pemerintahan desa dalam mendukung kemajuan desa ponggok. Hasil identifikasi

menunjukkan bahwa peran kelembagaan pemerintahan desa, diwakili oleh Kepala Desa sebagai pihak yang memberikan inisiatif terhadap proses perubahan dalam masyarakat. Kepala Desa sebagai *key player* melakukan interaksi tidak hanya dengan aktor dalam pemerintahan desa saja, melainkan juga melibatkan *stakeholder* lain di luar kelembagaan pemerintahan desa yaitu akademisi (UGM), BUM Desa, dan masyarakat. Peran pemerintah desa yang diwakili oleh Kepala Desa hadir sejak tahap awal yaitu pemetaan potensi desa hingga pengelolaan potensi desa.

Terbentuknya BUM Desa sebagai kelembagaan ekonomi desa Ponggok tak lepas dari inisiatif Kepala Desa. Pemerintah Desa (melalui peran Kepala Desa) berfungsi sebagai penggerak utama BUM Desa. Kepala Desa sebagai representatif pemerintah desa dapat mengambil kebijakan strategis bagi kelembagaan BUM Desa (Pasal 11 Permendesa PDTT No 4 Tahun 2015). Salah satu wujudnya adalah dukungan kecukupan anggaran dari pemerintah desa ponggok untuk pengembangan BUM Desa. Dalam struktur kepengurusan BUM Desa, Kepala Desa yang bertindak sebagai Komisaris BUM Desa juga mempunyai peran untuk memberikan arahan pengelolaan aset-aset, keuangan, dan unit-unit usaha BUM Desa. Di bawah arahan Komisaris

Tabel 2.

Identifikasi *Stakeholder* Pemerintah Desa dan BUM Desa

Pengelompokan Stakeholder		Klasifikasi Stakeholder Pemerintahan Desa		
Klasifikasi	Peran	Aktor		Kewenangan
Regulator/ Policy Creator	penyusun dan perumus kebijakan, penentu dan pengambil keputusan	Kepala Desa		- Menetapkan Peraturan Desa - Menyelenggarakan penyusunan RPJMDesa, RKP Desa, RAPB Desa - Pemegang Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Desa dan Aset Desa - Membentuk lembaga BUM Desa
Koordinator	melakukan koordinasi, pendekatan dan komunikasi persuasif kepada semua stakeholder	Perangkat Desa	Sekretaris Desa	Koordinator Pelaksana Pengelolaan Keuangan Desa
Implementator	pelaksana kebijakan/ kegiatan/ program		Kaur & Kasi	pelaksana kegiatan anggaran
			Kaur Keuangan	pelaksana fungsi kebhendahaaran
Evaluator	Melakukan pengawasan dan penilaian apakah kebijakan memberikan manfaat /tidak	Badan Permusyawaratan Desa		- melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa - membahas dan menyepakati Raperdes - menampung dan meyalurkan aspirasi masyarakat

Sumber: Diolah Penulis, 2020

BUM Desa, unit-unit usaha BUM Desa dapat dikembangkan dan masyarakat juga dilibatkan didalamnya sehingga peningkatan pendapatan juga dirasakan oleh masyarakat sebagai penerima manfaat.

Merujuk pada kompetensi Kepala Desa yang dikemukakan oleh Kartika (2018), maka Kepala Desa Ponggok memiliki kompetensi teknis dan konseptual yang ditunjukkan dengan kecermatannya dalam merencanakan pengembangan umbul ponggok sebagai potensi desa yang membawa manfaat perekonomian. Selain itu Kepala Desa juga memiliki kompetensi manusiawi yaitu kemampuan untuk bekerjasama, memahami, dan memotivasi stakeholder lain baik perorangan maupun kelompok yang ditunjukkan dengan koordinasi dan negosiasi

yang dilakukan Kepala Desa dengan *stakeholder* lainnya.

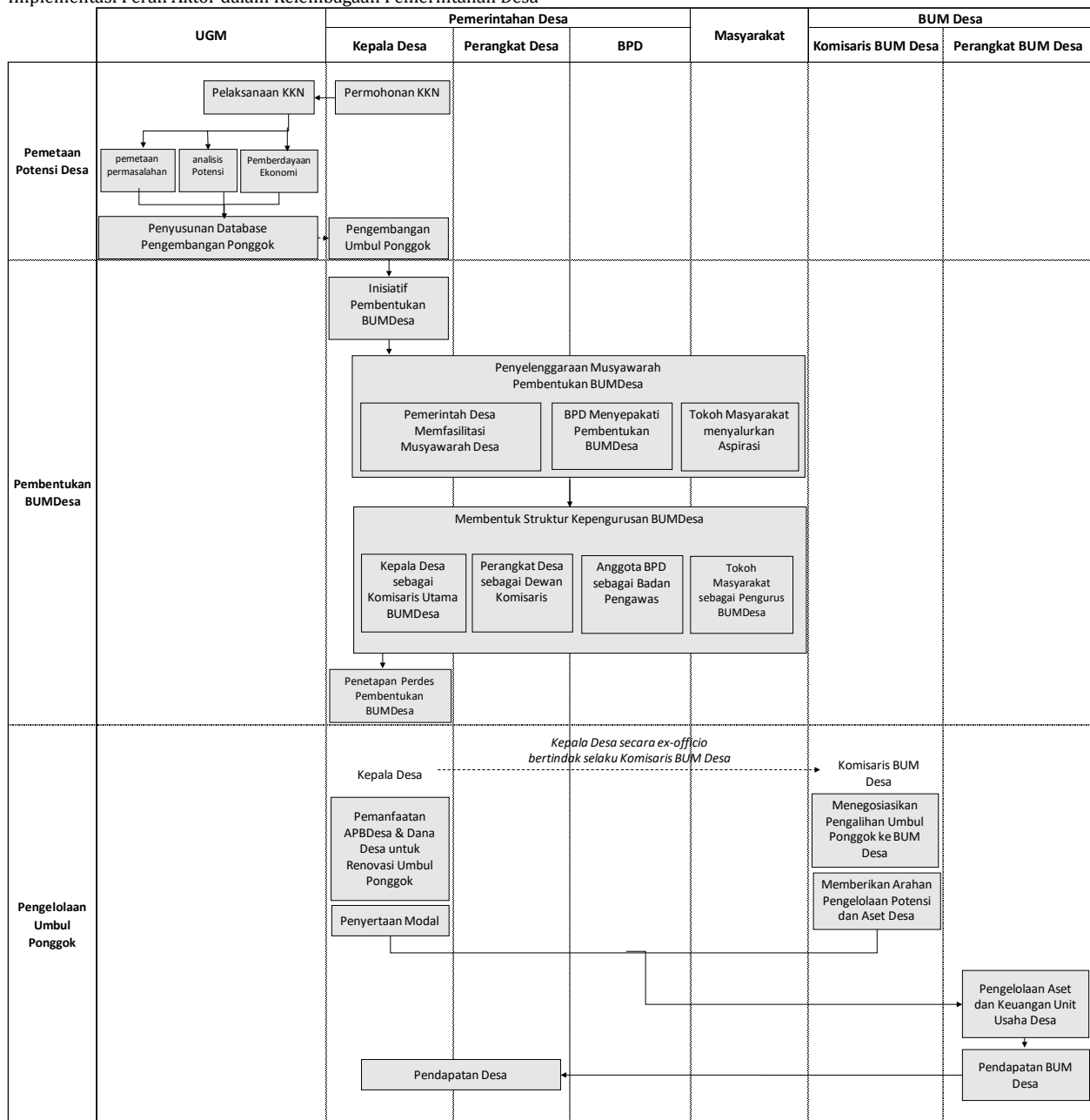
Inisiatif Kepala Desa untuk mempengaruhi keterlibatan stakeholder lain tidak terlepas dari status kekuasaan (kewenangan yang diatur undang-undang), derajat organisasi (pemerintah desa sebagai lembaga pengelola wilayah di tingkat desa), serta pengaruh informal maupun hubungan personal yang dimilikinya. Kekuasaan diartikan sebagai kemampuan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mempengaruhi perilaku pihak lain sehingga pihak lain berperilaku sesuai dengan kehendaknya (Surbakti, 1992). Kepala Desa secara regulasi diberikan kewenangan yang besar untuk menentukan arah kebijakan pembangunan desa (Herdiana, 2019), bahkan dapat mengambil

Tabel 3.
Tingkat Kepentingan dan Pengaruh Stakeholder Pemerintahan Desa

Aktor		Kepentingan		Pengaruh
Kepala Desa	tinggi	Menyusun sasaran dan program kerja Pemerintah Desa setelah dilantik sebagai Kepala Desa	tinggi	Melibatkan UGM melalui permohonan KKN Tematik Memfasilitasi Musyawarah Desa dengan melibatkan tokoh masyarakat Menginisiasi pembentukan BUM Desa Membentuk struktur kepengurusan BUM Desa Menetapkan Peraturan Desa tentang BUM Desa Memiliki kewenangan sebagai pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan desa
	tinggi	Meningkatkan pendapatan BUM Desa dalam rangka meningkatkan pendapatan Pemerintah Desa	tinggi	Melakukan pembahasan dan pengesahan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa Mengarahkan pengelolaan aset-aset desa yaitu dengan melakukan negosiasi Pengalihan Umbul Ponggok dari pokdarwis ke BUM Desa Memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUM Desa
Sekretaris Desa	sedang	Memfasilitasi kepala desa dalam memenuhi sasaran program kerja yang telah ditetapkan pemerintah desa	tinggi	Memfasilitasi Musyawarah Desa dengan melibatkan tokoh masyarakat Mengkoordinasi urusan administrasi umum dan keuangan pemerintah desa
Kaur & Kasi	rendah	Melaksanakan fungsi pengelolaan kegiatan yang telah ditetapkan pemerintah desa	rendah	Melaksanakan program kegiatan dan anggaran
Kaur Keuangan	rendah	Melaksanakan fungsi pengelolaan keuangan	rendah	Melaksanakan fungsi kebendaharaan
Badan Permusyawaratan Desa	tinggi	Melaksanakan fungsi pengawasan kinerja pemerintah desa. Hasil pelaksanaan pengawasan kinerja menjadi bagian dari laporan kinerja BPD	rendah	Dilibatkan oleh Kepala Desa dalam musyawarah desa dan pembahasan Rancangan Peraturan Desa pembentukan Bum Desa

Sumber: Diolah Penulis, 2020

Tabel 5.
Implementasi Peran Aktor dalam Kelembagaan Pemerintahan Desa



Sumber: Diolah Penulis, 2020

kebijakan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan desa (Kartika, 2018). Kepala desa sebagai sosok pemimpin di desa perlu memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang berkarakter sensitif serta responsif dalam rangka membawa desa menjadi lebih maju (Saefulrahman, 2017). Sehingga secara terus-menerus perlu meningkatkan kualitas aparatur desa yang mengacu pada cara berpikir, bersikap, dan berperilaku maju untuk mencapai desa yang mandiri dan masyarakat yang sejahtera (Suharto 2018).

Peran kepala desa ponggok menunjukkan bahwa sosok ini merupakan *local champion/ local leader* yaitu pihak yang memberikan inisiatif terhadap proses perubahan dalam masyarakat. Namun idealnya dalam rangka keberlanjutan program/kegiatan yang telah diinisiasi, rencana pembangunan desa seharusnya didasarkan atas kesepakatan masyarakat (*member base*) dan kemampuan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dasarnya (*self-help*) (Sari & Ekaputri, 2019).

Tabel 4.

Matriks Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder Pemerintahan Desa Ponggok

		Tingkat Kepentingan	
		Rendah	Tinggi
Tingkat Pengaruh	Tinggi	Sekretaris Desa <i>Context Setter</i>	Kepala Desa <i>Key Player</i>
	Rendah	Kaur & Kasi Kaur Keuangan <i>Crowd</i>	BPD <i>Subject</i>

IV. KESIMPULAN

Peran *key player* atau aktor kunci yang membawa perubahan dalam masyarakat menjadi faktor penting dalam pembangunan desa. Dalam kelembagaan pemerintahan desa Ponggok, peran *key player* ditunjukkan oleh Kepala Desa sebagai inisiator pembangunan desa. *Stakeholder* ini dapat menggunakan kekuasaan dan sumber daya yang dimiliki untuk mempengaruhi perilaku *stakeholder* lain dalam rangka mewujudkan kepentingannya. Atas dasar tujuan yang tepat yaitu peningkatan kesejahteraan masyarakat desa, *stakeholder* ini akan membawa pengaruh yang positif dalam pembangunan desa.

Meskipun peran Kepala Desa membawa perubahan besar dalam peningkatan perekonomian desa, namun dominasi peran Kepala Desa dalam penentuan arah pembangunan desa dikhawatirkan tidak akan membawa desa menuju pembangunan yang berkelanjutan. Dominasi pengambilan keputusan yang bertumpu hanya pada satu peran mengakibatkan desa akan selalu bergantung pada inisiatif, instruksi dan arahan dari *key player*. Ketika masa jabatan Kepala Desa berakhir maka belum tentu program pembangunan yang telah diinisiasi sebelumnya dapat diteruskan di periode kepemimpinan Kepala Desa yang baru.

Untuk mewujudkan pembangunan desa yang berkelanjutan, diperlukan prinsip kolaborasi dengan menempatkan masyarakat tidak hanya sebagai penerima manfaat melainkan juga sebagai pemrakarsa pembangunan. Prinsip kolaborasi ini menempatkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat sebagai tujuan pembangunan desa berdasarkan kebutuhan masyarakat itu sendiri. Kepala Desa seharusnya mengambil bagian bukan sebagai aktor kunci yang mengeluarkan kebijakan yang sifatnya instruksional, namun lebih banyak berperan untuk memfasilitasi, memotivasi, serta memberdayakan masyarakat desa untuk mengeluarkan ide dan gagasan dalam membangun kehidupan dan meningkatkan kesejahteraannya menjadi lebih baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang turut terlibat dalam proses penelitian ini khususnya Pemerintah Desa Ponggok dan BUM Desa Ponggok serta Program Studi Magister Perencanaan Wilayah dan Kota Universitas Diponegoro yang memfasilitasi terselenggaranya penelitian ini.

V. DAFTAR REFERENSI

- Apriyani, S. A. (2016). Strategi Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri Dalam Pengelolaan Objek Wisata Umbul Ponggok Di Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten. *Jurnal Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas Negeri Yogyakarta*, 5(8), 1–11.
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Review article Stakeholder analysis : a review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239–246. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage.
- Crosby, B. (1991). Stakeholder Analysis : A Vital Tool for Strategic Managers. *U.S Agency for International Development*, 2, 1–6. <https://doi.org/10.1155/2011/953047>
- Dunn, W. N. (2003). Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Gajah Mada University Press.
- Febrian, R. A. (2016). Collaborative Governance In The Development Of Rural Areas (Review of the Draft and Regulation). *Wedana*, 11, 200–208. <http://journal.uir.ac.id/index.php/wedana/article/view/1824>
- Febryani, H., Nurmalia, R., Lesmana, I. M. I., Ulantari, N. K. W., Dewi, D. P. Y. P., & Rizky, N. (2019). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa Abiantuwung. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 8(1), 95–103. <https://doi.org/10.23887/jinah.v8i1.19865>
- Herdiana, D. (2019). Kecenderungan Perilaku Koruptif Kepala Desa dalam Pembangunan Desa. *Matra Pembaruan*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.21787/mp.3.1.2019.1-11>
- Kartika, R. S. (2018). Manajerial Kepala Desa Taman Martani DIY dan Sukaraja Bandar Lampung Dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Desa. *Jurnal Matra Pembaruan*, 1(Inovasi kebijakan), 59–69. <https://doi.org/10.21787/mp.2.1.2018.59-69>
- Kinasih, I., Widiyahseno, B., & Wahjuni DJ, E. (2020). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam memperkuat perekonomian masyarakat. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 1(1), 33–44. <https://doi.org/10.32669/villages.v1i1.11>

- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. Sage.
- Mayu, W. I. (2016). Faktor-Faktor yang Menghambat Tumbuh Dan Berkembangnya Badan Usaha Milik Desa Di Desa Pematang Tebih Kecamatan Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu. *Jom Fisip*, 3(1), 1–10. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/10699>
- Nugroho, H. N., Zauhar, S., & Suaryadi. (2014). Koordinasi Pelaksanaan Program Pengembangan Kawasan Agropolitan di Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Pembangunan Dan Alam Lestari*, 5(1), 12–22. <https://jpal.ub.ac.id/index.php/jpal/article/view/147>
- Nurfatriani, F., Darusman, D., Nurrochmat, D. R., Yustika, A. E., Penelitian, P., & Iklim, P. (2015). Stakeholder Analysis in Green Fiscal Policy Transformation. *E-Journal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 12 (2), 105–124. <https://doi.org/10.20886/jakk.2015.12.2.105-124>
- Overseas Development Administration. (1995). *Guidance note on stakeholder analysis for aid projects and programmes*. 1–10. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-415829-0.15006-3>
- Ramadhani, A. (2017). *Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah*. Universitas Diponegoro. Skripsi
- Rasyid, M. R. (2004). The policy of decentralization in Indonesia. In J. Alm, G. Martinez-Varquez, & S. M. Indrawati (Eds.), *Reforming intergovernmental fiscal relations and the rebuilding of Indonesia: the 'Big Bang' program and its economic consequences* (pp. 65–74). Edward Elgar Publishing.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Ridlwan, Z. (2015). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangun Perekonomian Desa. *Fiat Justisia*, 8(3), 424–440. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v8no3.314>
- Saefulrahman, I. (2017). Kepemimpinan, Modal Sosial, dan Pembangunan Desa (Kasus Keberhasilan Pembangunan di Desa Pangauban Kecamatan Cisirupan Kabupaten Garut). *CosmoGov*, 1(1), 149. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v1i1.11804>
- Sagita, G. L. (2017). *Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Berdasarkan Uu No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa (Studi Kasus di BUMDes Tirta Mandiri Klaten)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sari, I. P., & Ekaputri, R. A. (2019). Bumdes di Kecamatan Kabawetan : Kajian Manfaat Bagi Masyarakat. *Convergence: The Journal of Economic Development*, 1(1), 55–69. <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/convergence-jep/article/view/10901>
- Sofyani, H., Suryanto, R., Arie Wibowo, S., & Widiastuti, H. (2018). Praktik Pengelolaan dan Tata Kelola Pemerintahan Desa Dlingo di Kabupaten Bantul: Pembelajaran dari Desa Percontohan. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.18196/jati.010101>
- Suharto, S. (2018). Kapasitas Pemerintahan Desa Dalam Implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Di Jawa Tengah. *Jurnal Sosio Dialektika*, 3(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31942/sd.v3i2.2523>
- Surbakti, R. (1992). *Memahami Ilmu Politik*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Sutoro, E. (2015). *Regulasi Baru, Desa Baru Ide, Misi, Dan Semangat UU Desa* (Cetakan Pe). Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi.