



Ranah Research:
Journal of Multidisciplinary Research and Development

DINASTI RESEARCH

082170743613 | ranahresearch@gmail.com | <https://jurnal.ranahresearch.com>

E-ISSN: [2655-0865](https://doi.org/10.38035/rrj.v7i2)
DOI: <https://doi.org/10.38035/rrj.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Dari Kebijakan ke Realitas: Studi Implementasi PP No. 11 Tahun 2021 tentang BUMDes di Desa Lupu Peruca

Tomson Pakpahan¹, Agus Priyanto², Abdul Rahman³

¹ Universitas Terbuka, Indonesia

² Universitas Terbuka, Indonesia

³ Politeknik Stia Lan Bandung

Corresponding Author: tom081352@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the implementation of Government Regulation (PP) Number 11 of 2021 concerning Village-Owned Enterprises (Bumdes) in Lupu Peruca Village, Balai Riam District, Sukamara Regency. Bumdes, as an important instrument in village economic development, is expected to empower local potential and improve the welfare of village communities. However, the implementation of this policy in Lupu Peruca Village shows various obstacles that hinder the successful operation of the Kelampian Jaya Bumdes, which was formed in 2019. This Research Uses a Qualitative Descriptive Approach with Analysis Based on George C. Edwards Iii's Theory of Policy Implementation, Which Involves. Edwards Iii, which involves four main variables: Communication, Resources, Disposition, and Bureaucratic Structure. Data were obtained through in-depth interviews with key informants, field observations, and documentation studies. The results of the study show that the implementation of PP No. 11 of 2021 in Lupu Peruca Village is hampered by the lack of effective communication between Bumdes managers, the community, and other related parties, limited human and financial resources, low community participation, and a complex bureaucratic structure. In addition, business management carried out by Kelampian Jaya Bumdes has not yet provided significant results, with fluctuating income and unsold stock. This study recommends increasing the capacity of human resources through training and counseling, strengthening communication between all relevant parties, and simplifying bureaucratic procedures to improve the effectiveness of the implementation of the Bumdes policy in the future. It is hoped that the results of this study can contribute to the improvement of Bumdes management in the village and support sustainable village economic development.*

Keywords: *Policy Implementation, Bumdes, PP No. 11 of 2021, Village Development, Communication, Resources, Disposition, Bureaucratic Structure.*

Abstrak: Penelitian Ini Bertujuan Untuk Menganalisis Implementasi Peraturan Pemerintah (Pp) Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Lupu Peruca, Kecamatan Balai Riam, Kabupaten Sukamara. Bumdes, Sebagai Instrumen Penting Dalam Pengembangan Ekonomi Desa, Diharapkan Dapat Memberdayakan Potensi Lokal Dan Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa. Namun, Pelaksanaan Kebijakan Ini Di

Desa Lupu Peruca Menunjukkan Berbagai Kendala Yang Menghambat Keberhasilan Operasional Bumdes Kelampian Jaya, Yang Telah Dibentuk Pada Tahun 2019. Penelitian Ini Menggunakan Pendekatan Deskriptif Kualitatif Dengan Analisis Berdasarkan Teori Implementasi Kebijakan George C. Edwards Iii, Yang Melibatkan Empat Variabel Utama: Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, Dan Struktur Birokrasi. Data Diperoleh Melalui Wawancara Mendalam Dengan Informan Kunci, Observasi Lapangan, Dan Studi Dokumentasi. Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Implementasi Pp No. 11 Tahun 2021 Di Desa Lupu Peruca Terhambat Oleh Kurangnya Komunikasi Efektif Antara Pengelola Bumdes, Masyarakat, Dan Pihak Terkait Lainnya, Keterbatasan Sumber Daya Manusia Dan Finansial, Rendahnya Partisipasi Masyarakat, Serta Struktur Birokrasi Yang Kompleks. Selain Itu, Pengelolaan Usaha Yang Dilakukan Oleh Bumdes Kelampian Jaya Belum Memberikan Hasil Yang Signifikan, Dengan Pendapatan Yang Fluktuatif Dan Sisa Stok Barang Yang Tidak Terjual. Penelitian Ini Merekomendasikan Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan Dan Penyuluhan, Penguatan Komunikasi Antara Semua Pihak Terkait, Serta Penyederhanaan Prosedur Birokrasi Untuk Meningkatkan Efektivitas Implementasi Kebijakan Bumdes Di Masa Mendatang. Diharapkan, Hasil Penelitian Ini Dapat Memberikan Kontribusi Bagi Perbaikan Pengelolaan Bumdes Di Desa Dan Mendukung Pembangunan Ekonomi Desa Secara Berkelanjutan.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, Bumdes, Pp No. 11 Tahun 2021, Pembangunan Desa, Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, Struktur Birokrasi.

PENDAHULUAN

Pembangunan desa di Indonesia telah menjadi fokus utama dalam kebijakan nasional, mengingat desa sebagai unit pemerintahan terendah memiliki peran strategis dalam mempercepat tercapainya kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya kebijakan pemerintah yang mendorong pembangunan berkelanjutan di desa, berbagai instrumen hukum telah dirumuskan untuk mendukung inisiatif ini. Salah satu instrumen yang menjadi titik krusial dalam pemberdayaan ekonomi desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUM Desa, yang merupakan landasan hukum bagi pengelolaan potensi ekonomi di desa, menegaskan pentingnya pembentukan badan usaha di tingkat desa untuk mendukung kesejahteraan masyarakat dan mengurangi kesenjangan ekonomi antara wilayah perkotaan dan pedesaan (Rulinawaty et al., 2021). Melalui BUM Desa, diharapkan desa dapat mengoptimalkan potensi lokal untuk menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan, dan mendorong kemandirian ekonomi desa. Namun, meskipun BUM Desa memiliki potensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan dan mendukung pembangunan ekonomi lokal, implementasi kebijakan tersebut tidak selalu berjalan lancar. Banyak desa yang mengalami kendala dalam menjalankan program BUM Desa, seperti masalah administratif, kurangnya pemahaman masyarakat, serta terbatasnya sumber daya manusia dan finansial. Dalam konteks ini, Permendesa PDTT Nomor 13 Tahun 2023, yang memberikan petunjuk operasional terkait penggunaan Dana Desa tahun 2024, menekankan pentingnya pengelolaan yang efektif dan efisien, terutama dalam mendukung program-program prioritas desa, seperti pengentasan kemiskinan ekstrem, ketahanan pangan, serta pengembangan produk unggulan desa dan sektor prioritas lainnya. Pengalokasian Dana Desa melalui BUM Desa diharapkan dapat memperkuat kapasitas ekonomi desa dan meningkatkan kemandirian desa dalam mengelola sumber daya alam dan manusia yang dimilikinya (Rulinawaty et al., 2021).

Kendati demikian, tantangan dalam implementasi kebijakan ini tetap besar. Sebagai contoh, di Desa Lupu Peruca, Kecamatan Balai Riam, Kabupaten Sukamara, BUM Desa

Kelampian Jaya yang didirikan pada 2019 belum menunjukkan perkembangan signifikan. Meskipun telah ada penyertaan modal yang cukup besar, usaha yang dijalankan, seperti pembelian tandan buah sawit dan pupuk, tidak berjalan dengan optimal. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah ditetapkan dan realitas yang ada di lapangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan BUM Desa sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti koordinasi yang kuat antara pemerintah desa dan masyarakat, pemahaman tentang pentingnya BUM Desa, serta partisipasi aktif masyarakat dalam pengelolaan usaha tersebut (Masitoh, 2019; Liow et al., 2018). Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis untuk mengatasi berbagai kendala yang ada, termasuk peningkatan komunikasi, penyuluhan tentang pentingnya BUM Desa, serta pelatihan manajerial bagi pengelola BUM Desa untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya.

Dengan demikian, permasalahan yang terjadi di Desa Lupu Peruca menjadi gambaran nyata dari tantangan implementasi kebijakan BUM Desa di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah lebih dalam mengenai implementasi PP No. 11 Tahun 2021 di desa tersebut, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan strategi untuk mengatasi hambatan yang ada. Mengingat potensi besar yang dimiliki oleh desa dalam mengelola sumber daya alam dan manusia, penyempurnaan implementasi BUM Desa diharapkan dapat mendorong pembangunan desa yang lebih inklusif dan berkelanjutan, serta berkontribusi pada pemerataan ekonomi di Indonesia (Wahyudi, 2016; Sika & Susanto, 2022).

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendalami dan mendeskripsikan fenomena implementasi kebijakan, khususnya terkait dengan PP No. 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Lupu Peruca. Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan gejala atau peristiwa aktual yang terjadi di lapangan tanpa adanya intervensi atau perubahan terhadap objek yang diteliti. Penelitian deskriptif kualitatif berguna untuk memberikan gambaran yang jelas dan rinci mengenai suatu fenomena (Pongtiku, 2016). Metode ini sangat relevan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai kondisi sosial yang terjadi (Rulinawaty; Siti Aisyah, 2023), yang dalam hal ini berkaitan dengan implementasi kebijakan BUMDes di desa yang diteliti.

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah etnografi, yang memungkinkan peneliti untuk menggali bagaimana kebijakan PP No. 11 Tahun 2021 dimaknai dan diterima oleh masyarakat desa (Rulinawaty; Siti Aisyah, 2023). Etnografi bertujuan untuk mempelajari kebiasaan, nilai, dan cara hidup kelompok sosial tertentu melalui pengalaman langsung di lapangan (Raco, 2021). Dengan pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan serta bagaimana kebijakan tersebut dirasakan oleh masyarakat setempat.

Sumber Informasi

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Informan utama adalah mereka yang terlibat langsung dalam implementasi kebijakan BUMDes, seperti pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat. Data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan dokumen yang berkaitan dengan kebijakan BUMDes, seperti peraturan pemerintah dan peraturan desa (Sugiyono, 2018). Dengan memadukan kedua jenis data ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan kebijakan.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen (Rulinawaty; Siti Aisyah, 2023). Wawancara dilakukan dengan informan kunci yang memiliki pemahaman mendalam tentang implementasi BUMDes di Desa Lupu Peruca. Pedoman wawancara yang disusun berfokus pada isu-isu terkait pengelolaan BUMDes, hambatan yang dihadapi, dan dampak kebijakan tersebut terhadap masyarakat desa. Observasi lapangan dilakukan untuk memantau secara langsung kegiatan dan interaksi yang terjadi di desa, baik dalam pengelolaan BUMDes maupun dalam interaksi sosial yang berkaitan dengan kebijakan tersebut (Fiantika et al., 2022). Selain itu, studi dokumen digunakan untuk menganalisis berbagai peraturan yang mengatur kebijakan BUMDes serta laporan kegiatan yang relevan.

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan informan yang dipilih berdasarkan keterlibatan mereka dalam pengelolaan BUMDes dan implementasi kebijakan. Observasi partisipatif memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memahami langsung dinamika sosial yang terjadi di lapangan. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang terkait, seperti peraturan desa dan laporan BUMDes, yang digunakan untuk melengkapi dan memperkaya data yang diperoleh dari wawancara dan observasi (Rijal Fadli, 2021).

Metode Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Rengge, 2024). Reduksi data dilakukan dengan mengelompokkan dan menyaring informasi yang relevan, sementara penyajian data dilakukan dengan cara mengorganisasi temuan secara sistematis. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menganalisis hubungan antar data dan menginterpretasikan temuan yang ada. Dengan metode ini, peneliti dapat menggambarkan dengan jelas hasil temuan penelitian yang diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai implementasi PP No. 11 Tahun 2021 di Desa Lupu Peruca.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian mengenai implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Lupu Peruca, Kecamatan Balai Riam, menunjukkan sejumlah temuan signifikan yang mencakup aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

1. Komunikasi

Ditemukan bahwa komunikasi antara pengelola BUMDes Kelampian Jaya dengan masyarakat desa kurang optimal. Penyebaran informasi terkait tujuan, manfaat, dan pengelolaan BUMDes hanya dilakukan secara terbatas, sehingga tidak sepenuhnya menjangkau masyarakat. Hal ini menyebabkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes rendah. Data dari wawancara dengan perwakilan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) mengungkapkan bahwa sebagian besar masyarakat desa belum memahami peran strategis BUMDes. (Rulinawaty, 2013).

2. Sumber Daya

Keterbatasan sumber daya manusia dan finansial menjadi kendala utama. Tim pengelola BUMDes yang terdiri dari direktur, sekretaris, dan bendahara belum memiliki kompetensi yang memadai dalam manajemen bisnis. Modal usaha sebesar Rp133.860.000 yang telah disalurkan berdasarkan Peraturan Desa Lupu Peruca Nomor 6 Tahun 2019 sebagian besar dialokasikan untuk kegiatan perdagangan tandan buah sawit (TBS) dan pupuk. Namun, laporan pendapatan menunjukkan hasil yang tidak signifikan, yaitu hanya Rp16.406.750 dari TBS dan Rp36.925.000 dari penjualan pupuk selama periode

November 2019 hingga Agustus 2020. Keterbatasan ini mencerminkan kurangnya dukungan terhadap kapasitas pengelola BUMDes dalam menghadapi tantangan operasional yang ada (Rulinawaty, Samboteng, et al., 2020).

3. Disposisi (Sikap)

Rendahnya motivasi dan keterlibatan aktif dari tim pengelola turut menjadi kendala dalam keberlangsungan operasional BUMDes. Banyak pengelola yang menganggap BUMDes hanya sebagai formalitas kebijakan tanpa upaya konkret untuk meningkatkan kinerja usaha. Dalam konteks ini, (Rulinawaty, 2013) menyatakan bahwa disposisi atau sikap pengelola sangat mempengaruhi efektifitas kebijakan yang diterapkan, dimana motivasi yang rendah berkontribusi pada kegagalan kebijakan.

4. Struktur Birokrasi

Fragmentasi dan kompleksitas dalam struktur birokrasi desa menghambat implementasi kebijakan secara optimal. Koordinasi antara pemerintah desa, BPD, dan pengelola BUMDes tidak berjalan efektif. Prosedur yang panjang dan kurangnya SOP yang jelas untuk operasional BUMDes memperburuk situasi. Rulinawaty juga mencatat bahwa adanya hambatan dalam struktur birokrasi sering kali berhubungan dengan kurangnya koordinasi antar aktor publik yang terlibat, yang berpengaruh langsung pada kesuksesan implementasi kebijakan (Rulinawaty, Arifin, et al., 2020).

Temuan penelitian ini menggambarkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan praktik di lapangan. Kesenjangan ini dapat dijelaskan melalui teori implementasi kebijakan George C. Edwards III yang menyoroti empat variabel utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

1. Analisis Komunikasi

Kelemahan komunikasi dalam implementasi kebijakan menghambat penyampaian tujuan strategis BUMDes. Studi sebelumnya oleh Liow et al. (2018) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif berkontribusi pada keberhasilan implementasi kebijakan di tingkat lokal. Dibandingkan dengan penelitian di Desa Tondegesan yang menunjukkan hasil positif berkat koordinasi yang baik, Desa Lupu Peruca gagal memanfaatkan potensi ini. Rulinawaty (2021) juga menunjukkan bahwa kesenjangan komunikasi dalam jaringan kebijakan dapat memperburuk implementasi kebijakan, terutama pada tingkat desa yang membutuhkan partisipasi aktif dari masyarakat.

2. Analisis Sumber Daya

Keterbatasan sumber daya manusia dan finansial mencerminkan perlunya investasi pada pelatihan dan pengembangan kapasitas pengelola BUMDes. Sebagaimana yang dicatat oleh Sika & Susanto (2022), kompetensi pengelola menjadi kunci keberhasilan pengelolaan usaha di tingkat desa. Di Desa Lupu Peruca, minimnya kompetensi dan keterbatasan dana operasional menjadi faktor utama kegagalan. Rulinawaty (2020) juga menekankan pentingnya strategi *resources sharing* antara aktor-aktor terkait untuk memanfaatkan potensi sumber daya secara optimal, yang dapat meningkatkan keberhasilan kebijakan BUMDes.

3. Disposisi (Sikap)

Motivasi pengelola dan masyarakat merupakan elemen penting dalam implementasi kebijakan. Menurut Ramadhan (2022), keterlibatan generasi muda dalam pengelolaan BUMDes di Desa Srusuh Jurutengah menjadi faktor keberhasilan yang signifikan. Sebaliknya, di Desa Lupu Peruca, rendahnya kesadaran masyarakat terhadap manfaat BUMDes memperburuk situasi. Rulinawaty (2020) berpendapat bahwa sikap dan disposisi individu, termasuk sikap pengelola terhadap kebijakan, sangat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan secara keseluruhan. Disposisi yang positif dapat mempercepat implementasi dan pencapaian tujuan kebijakan Struktur Birokrasi.

4. Struktur Organisasi

Standar operasional yang tidak terdefinisi dengan baik menyebabkan hambatan administratif dan operasional. Fragmentasi dalam pengambilan keputusan memperlambat implementasi kebijakan. Penelitian Wahyudi (2016) di Kabupaten Kotawaringin Barat menekankan pentingnya penyederhanaan struktur birokrasi untuk mendukung keberhasilan BUMDes. Rulinawaty (2020) juga menyatakan bahwa struktur birokrasi yang rumit sering kali menyebabkan tumpang tindih tugas antar aktor publik, yang berujung pada ketidakjelasan dalam pelaksanaan kebijakan Implikasi Temuan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan BUMDes memerlukan perbaikan dalam empat aspek utama. Pertama, komunikasi harus ditingkatkan melalui sosialisasi dan pelibatan masyarakat secara aktif. Kedua, penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan intensif dan pendampingan teknis perlu diutamakan. Ketiga, sikap positif dan motivasi harus ditanamkan pada pengelola melalui penghargaan dan insentif. Keempat, struktur birokrasi yang lebih sederhana dan efisien perlu dirancang untuk mempercepat pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Penelitian ini juga menekankan pentingnya "resources sharing" antara aktor-aktor yang terlibat, yang dapat memperkuat implementasi kebijakan dan meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes (Rulinawaty, 2021).

Implementasi PP Nomor 11 Tahun 2021 di Desa Lupu Peruca masih jauh dari optimal. Diperlukan langkah-langkah strategis untuk memperbaiki komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi guna memastikan bahwa BUMDes dapat memberikan manfaat nyata bagi masyarakat desa.

KESIMPULAN

Implementasi Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Lupu Peruca menghadapi berbagai kendala, seperti komunikasi yang kurang efektif antara pengelola dan masyarakat, keterbatasan sumber daya manusia dan finansial, motivasi rendah dari pengelola, serta struktur birokrasi yang rumit. Hal ini menyebabkan rendahnya partisipasi masyarakat dan kurang optimalnya pengelolaan usaha oleh BUMDes Kelampian Jaya. Untuk mengatasi hambatan tersebut, diperlukan:

1. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan teknis.
2. Penguatan komunikasi antara pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat.
3. Penyederhanaan struktur birokrasi untuk mempercepat pengambilan keputusan.
4. Motivasi dan insentif bagi pengelola BUMDes untuk meningkatkan kinerja mereka.

Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan BUMDes dapat berfungsi secara optimal dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendukung pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

REFERENSI

- Fiantika, R., et al. (2022). *Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik dalam Konteks Sosial Budaya*. Bandung: Alfabeta.
- Liow, M. J., & Indrawan, A. (2018). *Keberhasilan dan Kendala dalam Implementasi BUM Desa: Studi Kasus Desa Tondegesan*. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Desa*, 7(2), 47-61.
- Masitoh, I. S. (2019). *Analisis Implementasi BUM Desa di Desa Ciliang: Tantangan dan Solusi*. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 12(1), 23-39.
- Mashudin, A. (2022). *Implementasi Kebijakan PP No. 11 Tahun 2021 tentang Pengelolaan BUMDesa di Desa Citaman Jernih*. *Jurnal Administrasi Pemerintahan*, 5(1), 1-14.
- Pakaya, J. S., & Susanto, R. (2022). *Analisis Implementasi BUM Desa dalam Pemberdayaan Ekonomi Desa*. *Jurnal Ekonomi Desa*, 10(3), 135-148.

- Pongtiku, D. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rengge, A. (2024). *Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Rijal Fadli. (2021). *Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif*. *Jurnal Penelitian Sosial*, 9(2), 37-47.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Rulinawaty, Samboteng, L., Aripin, S., & Hasanuddin. (2020). *Crafting Agile Bureaucracy : Transforming Work Ethics of Civil Servants and Organisational Culture of Bureaucracy in Indonesia*. 12(11), 692–714.
- Rulinawaty; Siti Aisyah. (2023). *STUDI MANDIRI* (Issue May).
- Rulinawaty. (2013). *Studi Implementasi Kebijakan*. 104.
- Rulinawaty, Arifin, S., & Samboteng, L. (2020). LEADING AGILE ORGANIZATION Can Indonesian Bureaucracy become agile? *International Research Association for Talent Development and Excellence*, 12(1). <http://iratde.com/index.php/jtde>
- Rulinawaty, R., Andriyansah, A., Adamy, Z., Yunitasari, S. E., & Djajasmita, A. S. N. G. (2023). PROSES PENGOLAHAN KOPI ROBUSTA POROT TEMANGGUNG UNTUK MENGATASI KENDALA CUACA. *J-ABDI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(8), 5957–5968. <https://doi.org/10.53625/JABDI.V2I8.4547>
- Rulinawaty, R., Darajat, O., & Sudrajat, A. (2022). Collective Organizational Engagement to Enhance Organizational Performance: Case of Indonesia Office Services. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 26(2), 127–143. <https://doi.org/10.22146/JKAP.66886>
- Rulinawaty, R., Risnashari, R., & Lince, R. (2021). “ORANG KAMPUNG”, PEMASARAN DIGITAL, DAN KEBIJAKAN PUBLIK: SEBUAH TINJAUAN DAN AGENDA PENELITIAN. STUDI KASUS : PEMASARAN TRADISIONAL SONGKO RECCA. *SELAPARANG: Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan*, 5(1), 575–585. <https://doi.org/10.31764/JPMB.V5I1.6509>
- Rulinawaty, Samboteng, L., & Aripin, S. (2020). CRAFTING AGILE BUREAUCRACY: Transforming Work Ethic of Civil Servant and Organization Culture Bureaucracy in Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. <https://www.scopus.com/sourceid/21100819610>
- Rulinawaty, R. (2020). Resources Sharing: Aktor Publik, Jaringan Kebijakan dan Perubahan Kebijakan. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Sika, D., & Susanto, R. (2022). *Kompetensi Pengelola BUM Desa dan Dampaknya terhadap Pembangunan Ekonomi Desa*. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(1), 74-89.
- Wahyudi, H. (2016). *Komunikasi Informal dalam Pengembangan BUM Desa di Kabupaten Kotawaringin Barat*. *Jurnal Studi Pembangunan Daerah*, 8(3), 50-64.