

KINERJA IMPLEMENTASI PROGRAM BADAN USAHA MILIK DESA BERSAMA DI KABUPATEN BANYUMAS

PERFORMANCE OF THE PROGRAM IMPLEMENTATION OF JOINT VILLAGE- OWNED ENTERPRISES IN BANYUMAS REGENCY

Chamid Sutikno¹, Slamet Rosyadi², Denok Kurniasih²

¹Program Studi Administrasi Publik, Universitas Nahdlatul Ulama, Purwokerto

²Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Soedirman

Email: sutiknochamid@gmail.com

slamet.rosyadi@unsoed.ac.id, denok.kurniasih@unsoed.ac.id

Diterima: 3 Mei 2018, Direvisi: 11 Mei 2018, Disetujui: 31 Mei 2018

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kebijakan mengenai pembentukan badan usaha milik desa yang diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Banyumas No 6 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa. Akan tetapi, kebijakan tersebut tidak bisa berjalan secara maksimal dimana banyak desa-desa yang belum memiliki badan usaha milik desa. Sehingga salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah adalah dengan membentuk badan usaha milik desa bersama (BUMADes). Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana implementasi program BUMADes di Kabupaten Banyumas. Metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menjawab masalah implementasi program BUMADes. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja implementasi BUMADes di Kabupaten Banyumas secara umum belum berjalan secara maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan beberapa aspek. Pertama, belum sepenuhnya masyarakat dan pemerintah memiliki kesamaan pemahaman mengenai implementasi BUMADes. Kedua, kesamaan visi dan misi kedua belah pihak lebih mengarah pada upaya pemberdayaan, sehingga BUMADes implementasi program badan usaha milik desa bersama belum sepenuhnya menjadi unit bisnis yang berorientasi pada profit (*commercial institution*). Realitasnya, BUMADes lebih mengarah pada unit sosial yang bertujuan untuk pemberdayaan masyarakat (*social institution*).

Kata Kunci: kebijakan publik, kinerja implementasi, Badan Usaha Milik Desa Bersama

ABSTRACT

This research was motivated by the existence of a policy regarding the establishment of village-owned enterprises regulated in the Banyumas District Regulation No. 6 of 2016 concerning the Establishment and Implementation of Village-Owned Enterprises. However, the policy cannot run optimally where many villages do not have village-owned enterprises. So that one of the efforts made by the government is to establish a joint village-owned business entity (BUMADes). The purpose of this study aims to analyze and learn how the program implementation of joint village-owned enterprises in Banyumas Regency. To achieve the research aims, the research method used in this study was a qualitative method. This study found that the performance of the implementation of joint village-owned enterprises in Banyumas Regency, in general, has not run optimally. This is indicated by two aspects. First, the community and the government have not fully understood the implementation of joint village-owned enterprises. Second, similarities in the vision and mission of the two parties are more directed towards empowerment efforts so that the BUMADes

implementation of the joint village-owned business enterprises program has not yet become a profit-oriented business unit (commercial institution). In fact, it is more directed at social units that has the aim for community empowerment (social institutions).

Keywords: *pubic policy, implementation performance, joint village-owned enterprises*

PENDAHULUAN

Implementasi kebijakan menjadi tahapan penting dalam proses kebijakan publik, implementasi menjadi prosedur dalam menjalankan secara langsung apa yang menjadi keputusan pemerintah dan pengaturan dari program-program yang dijalankan (Micheal, 2012:7). Implementasi kebijakan merupakan salah satu tahapan yang memiliki peran strategis yang mengarah pada proses pelaksanaan dari nilai kebijakan melalui struktur administrasi (Chen and Zhang, 2016:4). Artinya, implementasi kebijakan menjadi keberlanjutan dari berbagai perencanaan pemerintah melalui mekanisme yang telah disepakati (Stewart, 2013:26). Dalam tahapan implementasi seringkali ditemukan adanya ketidaksesuaian antara hasil dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam studi implementasi kebijakan perlu diamati beberapa kondisi yang memiliki peran penting, seperti komunikasi yang baik antara pelaksana program dengan penerima program (Rezende, 2008:41). Penggunaan sumber daya, struktur birokrasi, serta kelembagaan secara umum untuk memastikan bahwa kebijakan yang diimplementasikan sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan (Makinde, 2005:64). Proses implementasi kebijakan adalah tahapan yang krusial yang menentukan tingkat kinerja sebuah program. Implementasi bukan lagi hanya masalah teknis pelaksanaan program, akan tetapi implementasi menjadi proses yang memiliki saling keterkaitan dan berdampak dalam kehidupan umum (Mota and Ronzani, 2016:507).

Fungsi dari implementasi kebijakan adalah untuk menghubungkan antara berbagai tujuan ataupun sasaran kebijakan publik dengan hasil akhir (Mujtaba and Cavico, 2013). Program-program yang diimplementasikan harus mampu memobilisasi sumber daya manusia dan *financial*, dimana dalam implementasi kebijakan terjadi persaingan dalam mendapatkan dukungan (Alba Luis Zavala De, 2012:783). Implementasi kebijakan harus mampu merespon individu-individu yang terlibat untuk mencapai tujuan bersama, sehingga implementasi menjadi arahan pelaksanaan suatu program yang bukan hanya berorientasi pada tujuan dan hasil yang diinginkan (Gollwitzer & Oettingen, 2010:104, Engstrom, 2009:317). Dalam tahap implementasi dukungan infra-struktur dan komponen fungsional yaitu organisasi, kompetensi pelaksana, dan kepemimpinan secara keseluruhan dalam sebuah sistem yang terancang sebagai daya dukung dalam menjalankan kebijakan tersebut (Fixsen, et.al, 2015:2-3, Ewalt, et.al, 2014:449). Dalam sudut pandang implementasi kebijakan kontemporer sangat mengutamakan jaringan pemerintah dan non pemerintah, konteks sosial dan ekonomi masyarakat, serta iklim politik dalam suatu negara tersebut (Groff and Margaret, 2009:47-48, Sajid, 2006).

Implementasi kebijakan publik di bidang pembangunan ekonomi desa menjadi salah satu upaya pemerintah saat ini untuk mengurangi kesenjangan pembangunan wilayah pedesaan. Salah satu pendekatan strategis yang diharapkan mampu mendorong dinamika

perekonomian desa adalah dengan merumuskan kebijakan pembentukan kelembagaan ekonomi masyarakat desa yang disebut dengan istilah Badan Usaha Milik Desa (Budianto, 2014). Implementasi kebijakan pembentukan badan usaha milik desa sebagai fondasi kegiatan ekonomi desa yang menjalankan dua fungsi strategis, yaitu sebagai (1) lembaga sosial (*social institution*) dan (2) lembaga komersial (*commercial institution*). BUMDes sebagai *social institution* harus mampu menjadi lembaga dalam penyediaan layanan sosial bagi masyarakat secara adil dan merata, sedangkan BUMDes sebagai *commercial institution* harus mampu menjadi lembaga bisnis yang mampu menghasilkan keuntungan dalam mendukung pemasukan bagi peningkatan pendapatan desa (Eko, 2007:5).

Implementasi kebijakan BUMDes secara lebih jelas diatur dalam Undang - Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa, dimana dalam pasal 87 menjelaskan mengenai BUMDes sebagai lembaga usaha desa untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat melalui pengelolaan aset dan sumber daya yang dimiliki, dan diatur berdasarkan Undang-Undang Nomor 6

Tahun 2014 Tentang Desa. Seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 pasal 1 Ayat 6 menyebutkan bahwa :

“Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa”.

Salah satu kabupaten yang memiliki komitmen dalam dalam menyelenggarakan pembentukan BUMDes yaitu Kabupaten Banyumas. Pemerintah Kabupaten Banyumas Melalui Peraturan Daerah Kabupaten Banyumas Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa, secara jelas menegaskan bahwa dalam upaya membangun kekuatan ekonomi desa dibutuhkan kelembagaan yang disebut dengan BUMDes sebagai unit usaha yang dibentuk berdasarkan kesepakatan pemerintah desa dan masyarakat berdasarkan potensi dan sumberdaya yang dimiliki desa. Berikut merupakan data BUMDes di Kabupaten Banyumas.

Tabel 1.
Data BUMDes di Kabupaten Banyumas

No	Kecamatan	Jumlah Desa yang sudah ada BUMDes
1	Wangon	2 Desa
2	Gumelar	3 Desa
3	Tambak	4 Desa
4	Sumpiuh	1 Desa
5	Baturraden	4 Desa
6	Sumbang	2 Desa
7	Somagede	6 Desa
8	Patikraja	13 Desa
9	Kedungbanteng	14 Desa
10	Kebasen	6 Desa
11	Pekuncen	3 Desa
12	Jatilawang	4 Desa
13	Rawalo	1 Desa
14	Lumbir	5 Desa
15	Cilongok	20 Desa
16	Purwojati	2 Desa
17	Kalibagor	12 Desa
18	Banyumas	3 Desa
19	Ajibarang	3 Desa
20	Kembaran	1 Desa
21	Kemranjen	2 Desa
22	Sokaraja	3 Desa
	Jumlah	114 Desa

Sumber: Dinsos Permades Kabupaten Banyumas, 2017.

Dari tabel diatas menunjukan keberadaan BUMDes di setiap kecamatan dan desa di Kabupaten Banyumas. Dalam pelaksanaannya di Kabupaten Banyumas belum semua desa memiliki BUMDes. Dari total 22 kecamatan, ternyata belum semua desa memiliki BUMDes. Dari total 301 desa yang ada di Kabupaten Banyumas, baru 114 desa yang sudah memiliki BUMDes dan mulai membangun BUMDes. Artinya adalah belum semua desa yang ada di Kabupaten Banyumas memiliki unit usaha desa. Sehingga inisiatif pemerintah daerah yaitu dengan adanya kebijakan BUMADEs, merupakan upaya kerjasama antar desa yang belum memiliki badan usaha untuk membentuk dan melaksanakan unit usaha desa secara

bersama. BUMADEs di atur dalam Perda Nomor 6 Tahun 2016, pasal 30 tentang ketentuan pembentukan BUMADEs. Tujuan dari adanya program BUMADEs adalah sebagai berikut:

1. Kerja sama antar desa mendorong pencapaian tujuan serta peningkatan akses dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki.
2. Mendorong sinergi antar pemerintah desa dalam suatu wilayah
3. Meningkatkan kekuatan kelembagaan dalam mendorong pembentukan desa
4. Meningkatkan produktivitas dan pengelolaan berbagai aset yang dimiliki dan mampu menekan *cost* operasional dalam pengembangan usaha.

Tabel 2.

Data Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMADes) di Kabupaten Banyumas

No	Kecamatan	Desa yang Membentuk BUMADes	Keterangan
1	Kemranjen	Desa Grujugan dan Desa Sibalung	Berjalan Satu Unit Usaha Pertanian
2	Kebasan	Desa Mandirancang dan Desa Tumiyang	Berjalan Satu Unit Usaha Pertanian
3	Cilongok	Desa Panembangan dan Desa Sokawera	Berjalan Satu Unit Usaha Pertanian
4	Pekuncen	Desa Pasiraman Lor dan Desa Pasiraman Kidul	Berjalan Satu Unit Usaha Pertanian

Sumber: Dinsos Permades Kabupaten Banyumas, 2017.

Data diatas menunjukkan jumlah badan usaha desa bersama (BUMADes) yang ada di Kabupaten Banyumas. Dari data yang ada dapat diketahui ternyata belum semua kecamatan dan desa membentuk badan usaha desa bersama. Sampai saat ini di Kabupaten Banyumas hanya terdapat 4 Kecamatan yang sudah memiliki badan usaha desa bersama, artinya masih banyak desa-desa yang belum memiliki badan usaha baik yang dikelola sendiri maupun secara bersama. Dalam proses implementasi kebijakan badan usaha desa bersama di Kabupaten Banyumas masih mengalami permasalahan yang cukup kompleks. *Pertama*, pluralitas desa dengan berbagi ciri dan karakter yang berbeda-beda menjadi dasar utama yang harus diperhatikan dalam upaya membangun kerja sama antar desa. *Kedua*, perbedaan kondisi sosial dan budaya di masing-masing desa. *Ketiga*, kondisi sumber daya yang dimiliki desa yang tentunya memiliki karakteristik perbedaan dari segi sumber daya manusia maupun sumber daya alam. Artinya, kebijakan program badan usaha milik desa bersama (BUMADes) belum sepenuhnya berjalan secara efektif dan maksimal.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Alasannya, penelitian kualitatif lebih efektif dalam memahami dan mendeskripsikan realitas sosial secara komprehensif dan kontekstual (Sugiyono, 2013). Realitas sosial yang dikaji dalam penelitian ini adalah proses implementasi kebijakan BUMADes. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Banyumas yang meliputi Desa Sibalung dan Grujugan Kecamatan Kemaranjen, Desa Tumiyang dan Mandirancan Kecamatan Kebasen, Desa Margasana dan Sokawera Kecamatan Cilongok, dan Desa Pasiraman Lor dan Pasiraman Kidul Kecamatan Pekuncen. Adapun tujuan dari penelitian ini ingin mengetahui proses implementasi BUMADes dari beberapa aspek. Aspek tersebut meliputi kebijakan yang ideal dalam implementasi BUMADes, aspek kesamaan visi dan misi, aspek permasalahan yang dihadapi bersama, aspek organisasi pelaksana, aspek komitmen, komunikasi dan koordinasi, aspek efektivitas serta aspek lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan program badan usaha milik desa bersama. Teknik pemilihan informan adalah *purposive sampling*. Metode analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kebijakan yang ideal dalam implementasi program badan usaha milik desa bersama

Hasil penelitian yang dilakukan mengenai implementasi kebijakan badan usaha milik desa bersama di Kabupaten Banyumas tidak bisa lepas dari tujuan dan dukungan kebijakan. Secara teoritis, dalam implementasi kebijakan harus mampu melaksanakan tujuan kebijakan dan dukungan kebijakan menjadi menjadi faktor penunjang keberhasilan pelaksanaan program BUMADes. Akan tetapi dalam hasil penelitian ini ditemukan bahwa implementasi program BUMADes belum

sepenuhnya sesuai dengan tujuan yang di harapkan. Selain itu dari sisi dukungan kebijakan, pelaksanaan program BUMADes masih minim dukungan dari institusi, salah satunya bahwa pemerintah belum mengeluarkan kebijakan yang secara khusus dan spesifik mengenai pengaturan dan tata kelola BUMADes yang secara ideal.

Sedangkan untuk di level desa yang melaksanakan BUMADes hanya berpegang pada peraturan desa bersama yang merupakan komitmen dan kesepakatan antar desa. Seperti yang ditampilkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 3.
Dukungan Kebijakan Program BUMADes

No	Pihak	Bentuk Dukungan
1	Pemerintah Daerah	Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMADes) Khususnya pada pasal 30 Tentang Ketentuan Pembentukan BUMADes
2	Pemerintah Desa	1. Desa Sibalung dan Desa Grujugan Peraturan desa Bersama No 2 Tahun 2016 2. Desa Tumiyang dan Mandirancan Surat Keputusan Bersama Tahun 2017 3. Desa Panembangan dan Desa Sokawera Peraturan desa Bersama No 01 Tahun 2016 4. Desa Pasiraman Lor dan Pasiraman Kidul Peraturan desa Bersama No 03 Tahun 2016
3	Pengelola BUMADes	Didasarkan pada Peraturan pemerintah daerah dan peraturan desa bersama

Sumber: Hasil Penelitian

Kondisi tersebut kemudian mengakibatkan program BUMADes di Kabupaten Banyumas saat ini belum bisa berjalan secara efektif. Bahwa implementasi kebijakan program BUMADes di Kabupaten Banyumas belum berjalan secara efektif, hal ini dikarenakan tujuan kebijakan, pemahaman pelaksanaan kebijakan dan dukungan institusi/ organisasi pemerintah belum bisa dilaksanakan dengan maksimal.

1. Prasyarat pelaksanaan badan usaha milik desa bersama (kesamaan visi dan misi dalam implementasi program BUMADes

Kesamaan visi dan misi dalam implementasi kerjasama antar desa tidak bisa dilepaskan dari beberapa hal. *Pertama* adanya kesamaan visi dan misi menjadi salah satu indikator atau prasyarat dalam melakukan kebijakan kerjasama. *Kedua*, kesamaan visi dan misi ini sebagai langkah untuk menentukan tujuan dan

kepentingan bersama. *Ketiga*, kesamaan visi dan misi menjadi dasar skema dan strategi yang ingin dilakukan oleh pihak yang bekerjasama. *Keempat*, kesamaan visi dan misi merupakan langkah penyamaan cara berfikir dan bertidak atas suatu kepentingan oleh pihak-pihak yang bekerjasama (Almariil and Boussabaine, 2017).

Veena Iyer, et.al (2016), Guillermo Fuentes (2017) bahwa dalam implementasi kerjasama, mengenai kesamaan visi dan misi bukan hanya sekedar kesepakatan yang bersifat administratif saja. Kesamaan visi dan misi dalam pelaksanaan kerjasama mengatur penyamaan arah berfikir tentang tujuan yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu. Oyigbo and O Ugwu (2017) menjelaskan bahwa kesamaan visi dan misi dalam kerjasama yang dilakukan baik antar lembaga pemerintah dan lembaga pemerintah dengan swasta tidak bisa dilepaskan dari pencapaian dan keuntungan ekonomi. Kesamaan visi dan misi harus disetujui oleh berbagai pihak yang terlibat guna menghindari kesalahan komunikasi dan persepsi antar pihak. Pelaksanaan program BUMADes tidak bisa berjalan mana kala kedua desa tidak memiliki kesamaan visi dan misi. Kesamaan visi dan misi kedua belah pihak akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kerjasama antar desa dalam melaksanakan usaha bersama dalam bentuk BUMADes. Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa dari delapan desa yang melaksanakan badan usaha milik desa semuanya mendasarkan pada kesamaan visi dan misi kedua belah pihak.

Selain adanya kesamaan visi dan misi, prasyarat pelaksanaan BUMADes

juga pada hal permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing desa. Dalam setiap pelaksanaan kerjasama tidak bisa dipisahkan dari adanya masalah yang dihadapi secara bersama (Jingzhu Xie & S. Thomas, 2013). Dengan adanya masalah yang dihadapi oleh salah satu pihak, maka secara tidak langsung mendorong untuk melakukan proses kerjasama (Almaril and Boussabaine, 2017). Secara umum pihak-pihak yang melakukan kerjasama memiliki ciri dan karakter yang sama, masalah yang sama dan cara pandang yang sama (Veena Iyer, et.al, 2017). Artinya, setiap kebijakan kerjasama yang dilakukan oleh lembaga pemerintah ataupun lembaga swasta didasari dengan adanya masalah yang dihadapi bersama. Masing-masing desa yang melaksanakan BUMADes memiliki kesadaran bahwa ada hal-hal yang berkaitan dengan pembangunan dan pemberdayaan tidak bisa dilakukan secara sendiri. Kesadaran tersebut memotivasi pemerintah desa untuk melakukan kerjasama salah satunya adalah dengan membentuk BUMADes. Selain itu, keterbatasan sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki oleh desa juga menjadi faktor pendorong adanya kerjasama antar desa. Pelaksanaan BUMADes dilakukan selain untuk menghadapi masalah bersama, juga sebagai model membangun dan memperluas jaringan antar desa. Dalam prasyarat pelaksanaan BUMADes ada dua hal yang harus diperhatikan. *Pertama* adanya kesamaan visi dan misi antar desa. *Kedua* adanya permasalahan yang dihadapi bersama. Berikut merupakan gambaran umum mengenai kesamaan visi dan misi dalam pelaksanaan BUMADes.

Tabel 4.
Kesamaan Visi dan Misi Desa dalam pelaksanaan BUMADEs

Aspek	BUMADEs Desa Sibalung dan Grujugan,	BUMADEs Desa Tumiyang dan Mandirancan,	BUMADEs Desa Panembangan dan Sokawera,	BUMADEs Desa Pasiraman Lor dan Pasiraman Kidul
Kesamaan Visi dan Misi Dalam Pelaksanaan Program Badan Usaha Milik Desa Bersama di Kabupaten Banyumas	Meningkatkan pembangunan dan pengembangan unit usaha secara sinergi antar des	Meningkatkan pembangunan dan jaringan antar desa dalam mendukung sektor usaha bersama	Menjadikan desa yang berdikari dengan melaksanakan unit usaha bersama melalui BUMADEs	Membentuk dan melaksanakan unit usaha bersama untuk menopang perekonomian masyarakat

Sumber: Hasil Penelitian

Selain adanya kesamaan visi dan misi dalam pelaksanaan BUMADEs, juga terdapat permasalahan yang dihadapi bersama oleh masing-masing desa dalam melaksanakan kerjasama antar desa,

khususnya dalam pelaksanaan BUMADEs. Berikut merupakan gambaran umum mengenai permasalahan yang dihadapi bersama oleh masing-masing desa yang membentuk BUMADEs.

Tabel 5.
Gambaran umum permasalahan yang dihadapi bersama

Aspek	BUMADEs Desa Sibalung dan Grujugan, Kec. Kemranjen	BUMADEs Desa Tumiyang dan Mandirancan, Kec. Kebasen	BUMADEs Desa Panembangan dan Sokawera, Kec. Cilongok	BUMADEs Desa Pasiraman Lor dan Pasiraman Kidul, Kec. Pekuncen
Adanya permasalahan yang dihadapi bersama dalam pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa Bersama di Kabupaten Banyumas	1). Adanya keterbatasan dalam penyediaan sarana penunjang di sektor pertanian 2). Keterbatasan manajemen dalam pengelolaan sumberdaya untuk mendukung unit usaha desa	1). Keterbatasan dalam pengelolaan sumberdaya dibidang pertanian 2). Kondis unit usaha desa yang belum berkembang maksimal	1). Adanya permasalahan terkait dengan monopoli pengelolaan dan penjualan gula kelapa	1). Belum memiliki unit usaha desa yang dijalankan 2). keterbatasan pengelolaan dan manajemen dalam pengembangan unit usaha desa

Sumber: Hasil Penelitian

2. Adanya komitmen dalam implementasi program badan usaha milk desa bersama

Staffan Johansson, (2010), Ni Luh Putu Wiagustini, (2015) menjelaskan bahwa komitemen yang dibangun dalam

pelaksanaan kebijakan harus dibangun secara dua arah. *Pertama*, pemerintah sebagai pembuat kebijakan harus memiliki komitmen baik dalam pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. *Kedua*, komitem para pelaksana kebijakan atau

stakeholders terkait, adalah bagaimana para pelaksana kebijakan memiliki tanggungjawab dalam pelaksanaan dan penggunaan seluruh sumber daya pendukung pelaksanaan program kebijakan. Dari hasil penelitian mengenai pelaksanaan

badan usaha milik desa bersama di Kabupaten Banyumas masing-masing desa telah memiliki komitmen dalam bentuk peraturan desa bersama. Berikut merupakan bentuk komitmen dalam penyelenggaraan BUMADes.

Tabel 6.
Komitmen Dalam Pelaksanaan BUMADes

Aspek	BUMADes Desa Sibalung dan Grujugan, Kec. Kemranjen	BUMADes Desa Tumiyang dan Mandirancan, Kec. Kebasen	BUMADes Desa Panembangan dan Sokawera, Kec. Cilongok	BUMADes Desa Pasiraman Lor dan Pasiraman Kidul, Kec. Pekuncen
Adanya komitmen dalam pelaksanaan BUMADes di Kabupaten Banyumas	Komitmen di dasarkan pada peraturan desa bersama No 2 Tahun 2016 Tentang Pendirian BUMADes	Komitmen di dasarkan pada peraturan desa bersama No 2 Tahun 2017 Tentang Pendirian BUMADes	Komitmen di dasarkan pada peraturan desa bersama No 01 Tahun 2016 Tentang Pendirian BUMADes	Komitmen di dasarkan pada peraturan desa bersama No 03 Tahun 2016 Tentang Pendirian BUMADes

Sumber: Hasil Penelitian

3. Saling menguntungkan dalam implementasi program badan usaha milik desa bersama

Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa masing-masing desa mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan badan usaha milik desa bersama, khususnya keuntungan dari masyarakat dibidang pertanian. Keuntungan yang didapatkan oleh desa-desa yang melaksanakan badan usaha milik desa yaitu semakin meningkatkan jejaring dan koneksi antar desa sehingga mempercepat berbagai informasi terkait dengan pembangunan desa. Implementasi kebijakan program badan usaha milik desa bersama (BUMADes) yang ada

di Kabupaten Banyumas belum sepenuhnya menjadi unit bisnis desa yang berorientasi pada profit (*commercial institution*), akan tetapi baru sebatas menjadi unit bisnis sosial (*social institution*) yang dijalankan oleh pemerintah desa yang lebih berorientasi pada pemberdayaan masyarakat dan sekaligus sebagai solusi bagi permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. Selain itu, sampai saat ini BUMADes yang ada belum ada penyertaan modal dari pemerintah desa, akan tetapi masih mengandalkan bantuan pemerintah daerah dan pemerintah provinsi.

Tabel 7.

Keuntungan Dalam Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa Bersama		
No.	Nama BUMADes	Keuntungan
1	BUMADes Desa Grujukan dan Sibalung	1. Kemudahan akses bagi masyarakat memperoleh sewa alat pertanian 2. Memperluas jaringan dalam pengolaan hasil pertanian 3. Kerjasama dalam pengelolaan pasar desa
2	BUMADes Desa Mandirancang dan Tumiang	Kemudahan akses bagi masyarakat memperoleh sewa alat pertanian
3	BUMADes Desa Pasiraman Lor dan Desa Parisaman Kidul	Kemudahan akses pengelolaan air bersih atau PAM desa
4	BUMADes Desa Panembangan dan Desa Sokawera	Memudahkan akses penjualan gula kelapa

Sumber : Hasil Penelitian

4. Komunikasi dan koordinasi dalam implementasi program badan usaha milik desa bersama

Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa proses komunikasi dan koordinasi badan usaha milik desa bersama (BUMADes) melalui forum yang difasilitasi oleh pemerintah desa. Selain itu, dalam penelitian ini juga ditemukan berbagai kendala dan di masing – masing desa terdapat masalah dalam proses

komunikasi dan koordinasi. Seperti kondisi lokasi desa yang berjauhan yang terjadi di desa Panembangan dan Sokawera sehingga mengakibatkan salah satu unit usaha kurang berjalan. Selain itu kondisi yang sama yang dihadapi oleh desa Pasiraman Lor dan Pasiraman Kidul yang mengalami permasalahan komunikasi dan koordinasi karena kurangnya pemahaman mengenai pelaksanaan program BUMADes.

Tabel 8.
Komunikasi dan Koordinasi dalam Pelaksanaan BUMADEs

Aspek	BUMADEs Desa Sibalung dan Grujugan, Kec. Kemranjen	BUMADEs Desa Tumiyang dan Mandirancan, Kec. Kebasen	BUMADEs Desa Panembangan dan Sokawera, Kec. Cilongok	BUMADEs Desa Pasiraman Lor dan Pasiraman Kidul, Kec. Pekuncen
Komunikasi dan Koordinasi	Komunikasi dan Koordinasi pelaksanaan BUMADEs sejauh ini berjalan melalui didukung oleh: 1. Kedekatan lokasi antar desa 2. Adanya penjadwalan secara rutin oleh kedua desa dalam koordinasi pelaksanaan BUMADEs 3. Keaktifan dari kepala desa selaku pembina BUMADEs dalam melaksanakan komunikasi dan koordinasi antar desa	Komunikasi dan koordinasi kurang berjalan secara efektif, hal ini dikarenakan oleh: 1. Susunan kepengurusan yang belum lengkap dalam melaksanakan BUMADEs 2. Kurangnya pemahaman mengenai manajemen BUMADEs 3. Kurang terjadwal dalam koordinasi antar desa	Komunikasi dan koordinasi kurang berjalan secara efektif, hal ini dikarenakan oleh: 1. Kondisi geografis yang kurang mendukung, dimana kedua desa secara lokasi berjauhan sehingga kurang bisa efektif dalam koordinasi antar desa 2. Komunikasi dan koordinasi tidak dilaksanakan secara rutin, dan lebih bersifat kondisional	Komunikasi dan koordinasi kurang berjalan dengan efektif, hal ini dikarenakan oleh: Koordinasi masih kurang berjalan karenanya pemahaman mengenai manajemen BUMADEs

Sumber: Hasil Penelitian

5. Efektivitas dan faktor lingkungan yang mempengaruhi implementasi program badan usaha milik desa bersama (BUMADEs)

Efektifitas implementasi kebijakan juga melihat berbagai kemungkinan-kemungkinan hambatan dan peluang bagi dari sisi kelembagaan pemerintah, ataupun dari sisi pelaksana dan kelompok masyarakat yang terlibat untuk menjalankan kebijakan tersebut (Agnes Molnar, et.al, 2016, Guillermo Fuentes, 2017, Mitchell N. Sarkies, 2017).

Hasil penelitian mengenai implementasi badan usaha milik desa bersama (BUMADEs) di Kabupaten Banyumas secara umum masih menjadi lembaga yang bersifat sosial. Artinya BUMADEs

saat ini memposisikan dirinya sebagai lembaga bisnis sosial yang dikelola oleh pemerintah desa yang bekerjasama untuk menjadi alternatif dan solusi bagi permasalahan masyarakat. Artinya, BUMADEs yang ada semuanya belum sepenuhnya mejadi lembaga yang murni mencari keuntungan dari menjual barang dan jasa kepada masyarakat. Penelitian terdahulu dan penelitain yang saya lakukan memiliki kesamaan bahwa lembaga bisnis pemerintah desa saat ini masih sulit untuk menjadi lembaga ekonomi yang murni. Meskipun demikian, BUMADEs yang ada masih bisa tetap berjalan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Tabel 9.
Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan BUMADes

No	BUMADes	Aspek Efektif dan Efisiensi Pelaksanaan BUMADes
1	BUMADes Desa Sibalung dan Grujugan	Pelaksanaan BUMADes di Desa Sibalung dan Desa Grujugan sampai saat ini baru pada tahan efektif sebagai lembaga bisnis sosial. Unit usaha yang dijalankan lebih pada penyediaan jasa bagi para petani. Belum efektif menjadi lembaga bisnis desa yang berorientasi pada profit. Sehingga keberadaan BUMADes sebatas membantu para petani dalam sewa alat pertanian
2	BUMADes Desa Tumiyang dan Mandirancan	Pelaksanaan BUMADes di Desa Tumiyang dan Desa Mandirancan sampai saat ini baru pada tahan efektif sebagai lembaga bisnis sosial. Unit usaha yang dijalankan lebih pada penyediaan jasa bagi para petani. Belum efektif menjadi lembaga bisnis yang berorientasi pada profit.
3	BUMADes Desa Panembangan dan Sokawera	Pelaksanaan BUMADes di Desa Panembangan dan Desa Sokawera sampai saat ini baru pada tahan efektif sebagai lembaga bisnis sosial. Unit usaha yang dijalankan lebih pada penyediaan jasa bagi para petani. Belum efektif menjadi lembaga bisnis yang berorientasi pada profit. Selain itu sampai saat ini BUMADes yang ada juga sebagai sarana membantu memasarkan produk-produk pertanian, seperti gula kelapa
4	BUMADes Desa Pasiraman Lor dan Pasiraman Kidul	Pelaksanaan BUMADes di Desa Pasiraman Lor dan Desa Pasiraman Kidul sampai saat ini baru pada tahan efektif sebagai lembaga bisnis sosial. Unit usaha yang dijalankan lebih pada penyediaan jasa bagi para petani. Belum efektif menjadi lembaga bisnis yang berorientasi pada profit. Selain itu juga BUMADes yang ada hanya membantu penyediaan air bersih bagi masyarakat desa (PAM Desa).

Sumber: Hasil Penelitian

Dari penjelasan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan badan usaha milik desa bersama (BUMADes) di Kabupaten Banyumas masih sebatas pada bisnis sosial (*social institution*) belum efektif menjadi lembaga bisnis yang murni berorientasi pada keuntungan.

Hasil penelitian mengenai implementasi badan usaha milik desa bersama (BUMADes) di Kabupaten Banyumas, dari empat BUMADes yang ada semuanya mendasarkan pelaksanaan badan usaha milik desa bersama dengan memperhatikan aspek laingkunagan yang meliputi aspek sosial, aspek ekonomi, dan

aspek kondisi geografis. Implementasi program badan usaha milik desa bersama di Kabupaten Banyumas tidak bisa lepas dari kesamaan aspek sosial budaya antar desa, kesamaan ekonomi antar desa, dan kondisi geografis dari masing-masing desa yang bekerjasama. Selain itu salah satu faktor yang mendukung kebijakan kerjasama antar desa dalam pelaksanaan BUMADes adalah faktor politik yaitu kedekatan personal dari kepala antar kepala desa. Seperti yang disampaikan oleh Bapak RB selaku pengurus BUMADes dalam kutipan wawancara berikut:

“Aspek yang harus kita perhatikan adalah terkait dengan kesamaan kondisi sosial dan ekonomi, hal ini penting agar kedepan BUMADes ini berlanjut sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Kebetulan kita memiliki kesamaan kondisi ekonomi masyarakat dibidang pertanian, sehingga kita menjalankan usaha dibidang pertanian, seperti sewa alat pertanian.”

Selain aspek sosial budaya yang memiliki pengaruh dalam proses implementasi kerjasama antar desa, perlu diperhatikan aspek ekonomi masyarakat. Aspek ekonomi masyarakat sangat perlu diperhatikan dalam pelaksanaan BUMADes sehingga unit usaha yang akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Dengan memperhatikan kondisi ekonomi dan kebutuhan masyarakat maka kebijakan pengembangan unit usaha akan lebih maksimal dilaksanakan dan sebagai upaya mengurangi kebijakan yang kurang tepat sasaran dalam mendirikan unit usaha.

KESIMPULAN

Kinerja Implementasi program badan usaha milik desa bersama (BUMADes) secara umum belum berjalan secara efektif. Hal ini dikarenakan oleh beberapa hal. *Pertama*, dari sisi tujuan kebijakan pelaksanaan program BUMADes belum sepenuhnya sesuai dengan tujuan yang telah diharapkan, sampai saat ini baru sebatas pada pembentukan unit usaha saja, selain itu pemahaman para pelaksana kebijakan mengenai program BUMADes belum sepenuhnya paham secara menyeluruh. Selain itu, dukungan kebijakan yang masih sangat minim, belum adanya dukungan kebijakan secara khusus dalam melaksanakan BUMADes secara teknis. Cakupan kebijakan program BUMADes yang ditujukan ke semua desa yang belum memiliki unit usaha belum berjalan secara

maksimal, sampai saat ini baru delapan desa yang tersebar di empat kecamatan. *Kedua*, aspek prasyarat pelaksanaan kebijakan program BUMADes dari sisi kesamaan visi dan misi, semua desa yang melaksanakan BUMADes memiliki kesamaan visi dan misi pada pemberdayaan masyarakat, bukan mengarah pada visi pengembangan bisnis. *Ketiga*, implementasi kebijakan program badan usaha milik desa bersama (BUMADes) yang ada di Kabupaten Banyumas belum sepenuhnya menjadi unit bisnis desa yang berorientasi pada profit (*commercial institution*). Realitasnya adalah BUMADes baru sebatas unit bisnis sosial (*social institution*) yang dijalankan oleh pemerintah desa yang lebih berorientasi pada pemberdayaan masyarakat.

SARAN

1. Adanya upaya menyamakan tujuan dan pemahaman baik dari pemerintah daerah dan pemerintah desa, serta pengelola BUMADes untuk melaksanakan unit usaha desa bersama yang diharapkan oleh semua pihak.
2. Adanya dukungan kebijakan dalam pelaksanaan program BUMADes, seperti peraturan-peraturan yang secara spesifik dan khusus mengatur mengenai pelaksanaan BUMADes di Banyumas, sehingga dapat memberikan berbagai arahan dan pengaturan secara teknis pelaksanaan BUMADes di masing-masing desa.
3. Meningkatkan cakupan pelaksanaan Badan usaha milik desa bersama di desa-desa yang belum memiliki badan usaha milik desa
4. Dari sisi organisasi pelaksana, perlu adanya keterlibatan masyarakat/perwakilan dalam kepengurusan BUMADes, yaitu dengan melibatkan masyarakat sebagai pengurus BUMADes.

5. Dari sisi efektivitas pelaksanaan program badan usaha milik desa bersama, peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pelaksanaan BUMADEs, artinya kepengurusan BUMADEs diisi oleh orang-orang yang profesional baik dibidang administrasi mapun dibidang perekonomian desa, serta peningkatan sarana dan prasarana BUMADEs.
6. Dari sisi faktor lingkungan, perlu memahami dan mengetahui kondisi dan situasi dari masing-masing desa baik dari aspek kondisi sosial, ekonomi, budaya dan politik sehingga program BUMADEs bisa dilaksanakan secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alba, Luis Eduardo Zavala De, 2012. *Toward an International Implementation of Public Policies in Human Rights: A Necessary Step in Every Democratization Process for Advancements in Economic and Social Rights*. Politics & Policy, Volume 40, No. 5 783-801, The Policy Studies Organization.
- Almarril, Khalid and Halim, Boussabaine. *Interdependency of Value for Money and Ex-Post Performance Indicators of Public Private Partnership Projects*. Journal of Engineering, Project, and Production Management 2017, 7(2), 90-98
- Budianto, Wahyu. *Kerjasama Antar Desa Dalam Pembentukan Pedesaan*. Jurnal Transfrmoasi No 14, Vol 1 Tahun 2014.
- Chen, Jiajian and Zhang, Qiongwen, 2016. *Fluctuating policy implementation and problems in grassroots governance*. Social Work Development Research Center, Southwestern University Wenjiang District, China, The Journal of Chinese Sociology.
- Eko, Sutoro. 2007. *Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*. Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme (ACCESS). Tahan II.
- Engstrom, Anne. *Implementation of Public e-Procurement in Swedish Government Entities*. Proceeding of the Imcsit. Volume 4, 2009. University of Technology, Lulea, Sweden.
- Fixsen, Dean L., et.al. *Implementation: Assessing Best Practices*. NIRN Vol 5/2015 University of North Carolina Chapel Hill.
- Fuentes, Guillermo. *Silent State reform : The political process of the law on Public-Private Partnership in Uruguay*. Brazilian Journal Of Public Administration, Rio de Janeiro 51(6):1005-1022, 2017.
- Groff, Amy De and Margaret C. 2009. *Policy Implementation: Implications for Evaluation*. New Direction For Evolution, no 124, Winter 2009, Wiley Periodicals, Inc. and the American Evaluation Association. hal 47-48.
- Gollwitzer, Peter M. and Oettingen, Gabriele. *Implementation Intentions*. Department of Psychology, New York University, New York, NY, USA.
- Iyer, Veena, et.al. *Characteristics of private partners in Chiranjeevi Yojana, a public-private partnership to promote institutional births in Gujarat, India Lessons for universal health coverage, epartment of Preventive and Social Medicine*. Valsad Medical College, Valsad, Gujarat, India, 2017.
- Johansson, Staffan, 2010. *Implementing evidence-based practices and programmes in the human services: lessons from research in public administration*. European Journal of Social Work Vol. 13, No. 1, pp. 109-125. University of Gothenburg, CEFOS (Center for Public Sector Research), SE 40530 Gothenburg, Sweden.
- Makinde, Taiwo. 2005 *Problems of Policy Implementation in Developing Nations: The Nigerian Experience*. J. Soc. Sci, 11(1): 63-69 (2005) Department of Public Administration, Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria.

- Micheal, Ezugwu Chigozie. *Policy Implementation and National Development: A Study of Japan and Nigeria Railway Policies*. Hokaido University. Dikutip, dari: http://www.academia.edu/1211258/Policy_Implementation. diakses Pada Hari Minggu Tanggal 13 November, 2016. 18.09.
- Mota, Daniela Belchior and Ronzani, Telmo Mota. 2016. *Implementation of public policy on alcohol and other drugs in Brazilian municipalities: comparative studies*. Health and Social Care in the Community, 24(4), 507–518. Department of Psychology, Federal University of Juiz de Fora, Minas Gerais, Brazil.
- Mujtaba, Bahaudin G. and Cavico, Frank J., 2013. *Corporate Wellness Programs: Implementation Challenges in the Modern American Workplace*. International Journal of Health Policy and Management, 1(3), 193–199
- Molnar, Agnes, et.al. 2016. *Using Win-Win Strategies to Implement Health in All Policies: A Cross-Case Analysis*. Plos One DOI:10.1371/journal.pone.0147003, 2016. 19
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Third Edition. Sage Publications, Inc.
- Oyigbo and O Ugwu. *Appraisal Of Key Performance Indicators On Road Infrastructure Financed By Public-Private Partnership In Nigeria*. Nigerian Journal of Technology Vol. 36, No. 4, October 2017, pp. 1049 – 1058.
- Rezende, Flavio da Cunha. 2008. *The Implementation Problem Of New Public Management Reforms: The Dilemma Of Control And The Theory Of Sequential Failure*. International Public Management Review, electronic Journal, Volume 9, Issue 2, 2008. Federal University of Pernambuco, Brazil.
- Stewart, Jenny, 2013. *Public policy as information*. School of Business, University of New South Wales Canberra, Canberra Australia 2013 Vol. 31, No. <http://dx.doi.org/10.1080/08109028.2013.763630>. diakses pada hari Senin Tanggal 26 September 2016, 22.14.
- Sarkies, Mitchell N. *The effectiveness of research implementation strategies for promoting evidence-informed policy and management decisions in healthcare: a systematic review*. Implementation Science (2017) 12:132.
- Sugiyono. 2013. *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Wiagustini, Ni Luh Putu. *Partnership Strategy Of Village Owned Enterprises (Village Credit Institutions And Village Markets)*. International Journal of Economics, Commerce and Management. United Kingdom Vol. III, Issue 4, 2015.
- Xie, Jingzhu and S. 2013. Thomas. *Multiobjective Bayesian Network Model For Public-Private Partnership Decision Support*. Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 139, No. 9, September 1, 2013.