

PEMETAAN ARAH KEBIJAKAN PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA DI KECAMATAN KALIGONDANG KABUPATEN PURBALINGGA

Bambang¹

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah memetakan dan menganalisis arah kebijakan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Kaligondang. Penelitian ini merupakan penelitian tindakan yang melibatkan berbagai pihak di desa yang terkait dengan BUMDes. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan analisis konten. Hasil analisis menunjukkan bahwa selain keunggulan dan kekuatan yang dimiliki, BUMDes juga menghadapi berbagai permasalahan dalam aspek pendirian, kelembagaan, fasilitas, sumberdaya manusia, manajemen, dan finansial. Arah kebijakan pengembangan BUMDes diharapkan dapat kuat secara internal dan mapan secara eksternal baik melalui kerjasama maupun sinkronisasi program BUMDes dengan program pemerintah. Peran berbagai pihak diperlukan untuk memperkuat dan menjadikan BUMDes sebagai penggerak perekonomian desa.

Kata kunci: BUMDes, Kaligondang, SWOT, penelitian tindakan

PENDAHULUAN

Pembangunan pada dasarnya bertujuan untuk membangun kemandirian dan meningkatkan taraf hidup serta kesejahteraan masyarakat, termasuk pembangunan pedesaan. Salah satu misi pemerintah adalah membangun ekonomi daerah pedesaan yang dapat dicapai melalui pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan produktivitas dan keanekaragaman usaha pedesaan, menyediakan fasilitas dan sarana untuk mendukung ekonomi pedesaan, membangun dan memperkuat institusi yang mendukung rantai produksi dan pemasaran, serta mengoptimalkan sumber daya dan potensi desa sebagai dasar pertumbuhan ekonomi pedesaan.

Untuk mencapai tujuan pembangunan nasional, desa merupakan agen pemerintah terdepan yang dapat menjangkau kelompok sasaran riil yang akan disejahterakan, yaitu dengan membentuk suatu badan usaha atau disebut dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Ramadana et. al., 2013). Hal ini sesuai

¹ STAIN Curup Bengkulu, alexlesti@gmail.com

dengan Permendagri Nomor 39 tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa, menyebutkan bahwa:

“untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat pedesaan, didirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”.

BUMDes ini merupakan usaha desa yang dibentuk/didirikan oleh pemerintah desa dimana kepemilikan modal serta pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat. BUMDes ini diharapkan dapat menstimulasi dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan (Ramadana et. al., 2013). Berdasarkan pada Permendagri nomor 39 tahun 2010 pada bab II tentang pembentukan badan usaha milik desa, pembentukan BUMDes berasal dari pemerintah kabupaten/kota dengan menetapkan peraturan daerah tentang pedoman tata cara pembentukan dan pengelolaan BUMDes. Selanjutnya pemerintah desa membentuk BUMDes dengan peraturan desa yang berpedoman pada peraturan daerah tersebut.

BUMDes pada dasarnya merupakan pilar kegiatan ekonomi desayang memiliki fungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*)(Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007). BUMDes sebagai lembaga sosial lebih berpihak kepada masyarakat melalui peranannya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sebagai lembaga komersial BUMDes bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran dan pengelolaan sumberdaya lokal baik berupa barang ataupun jasa ke pasar. Terdapat empat tujuan utama pendirian BUMDes, yaitu meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapatan asli desa, meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan (Hayyuna et. al., 2014).

Dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan. BUMDes sebagai badan hukum, dibentuk berdasarkan tata perundang-undangan yang berlaku, dan disesuaikan dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa. Dengan demikian, bentuk BUMDes dapat beragam di setiap desa di Indonesia. Ragam bentuk ini sesuai dengan karakteristik lokal, potensi, dan sumberdaya yang dimiliki masing-masing desa (Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007).

Beragamnya potensi dan sumberdaya yang dimiliki oleh setiap desa membuat BUMDes memiliki bentuk yang beragam. Oleh karena itu, perlu adanya sebuah pemetaan potensi, usaha, dan arah kebijakan pengembangan BUMDes. Pemetaan ini dimaksudkan untuk menggambarkan dan memudahkan dalam mengenali dan memahami potensi-potensi usaha yang ada dalam wilayah desa, agar dapat ditentukan penanganan yang tepat.

Salah satu daerah yang *concern* terhadap Badan Usaha Milik Desa yaitu Kabupaten Purbalingga. Seluruh desa yang ada di Kabupaten Purbalingga dituntut untuk dapat mengembangkan Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes. Program ini dinilai penting untuk semakin mewujudkan kemandirian desa. Hal ini sesuai dengan harapan Pemerintah Daerah Purbalingga yang meminta seluruh desa segera mengembangkan BUMDes. Pemerintah Daerah Purbalingga juga tidak ingin BUMDes yang dibuat hanya asal terbentuk. BUMDes diminta untuk melakukan inovasi dan kreatif untuk mengangkat potensi yang ada di desa. Secara keseluruhan, Kabupaten Purbalingga memiliki 224 desa tetapi baru ada 161 unit BUMDes dan 13 BUMDes bersama. Menurut Wakil Bupati Purbalingga dari 161 BUMDes yang ada hanya 37 persen atau 60 unit usaha yang sehat, sisanya kondisinya mati suri karena pengelolanya belum optimal (Baryati, 2016).

Tidak jauh berbeda dengan kondisi BUMDes di Kabupaten Purbalingga, kondisi BUMDes di Kecamatan Kaligondang juga dihadapkan pada berbagai permasalahan. Didirikan pada tahun 2010 atau 4 tahun sebelum disahkannya Undang – Undang Nomor 6 tahun 2014, 18 BUMDes yang ada di Kecamatan Kaligondang belum mampu berkembang. Berdiri seiring dengan berjalannya Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri, BUMDes di Kecamatan Kaligondang hanya sebatas berdiri. Kepengurusan yang telah dibuat tidak dapat menyusun program kerja dan membuat unit usaha sesuai dengan prinsip – prinsip Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Disisi lain, berjalannya PNPM Mandiri seakan – akan menutup peran BUMDes.

Setelah diberlakukannya Undang – Undang Nomor 6 tahun 2014, fungsi dan peran BUMDes ternyata belum juga berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini dapat terjadi mengingat BUMDes yang ada saat ini masih merupakan BUMDes yang sama ketika pertama kali didirikan pada tahun 2010. Kebingungan pemerintah desa dan pengurus BUMDes terhadap dana PNPM Mandiri dan kurangnya sosialisasi peran dan fungsi BUMDes membuat BUMDes yang ada di

Kecamatan Kaligondang berjalan stagnan. Ditambah lagi permasalahan badan hukum, pemerintah desa dan masyarakat desa di Kecamatan Kaligondang terkesan menunggu intervensi pemerintah daerah atau lembaga lainnya seperti Perguruan Tinggi. Intervensi terhadap BUMDes di Kecamatan Kaligondang diperlukan untuk mendorong BUMDes dapat berjalan sebagaimana amanat Undang – Undang Nomer 6 Tahun 2014.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Dalam konsep Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) harus dipahami dua konsep utama yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) itu sendiri dan Usaha Desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah usaha desa yang dibentuk/didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat (Wiwoho dan Kholil, 2012). Definisi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) lebih komprehensif tertera dalam Undang – Undang No. 6 Tahun 2014 dimana Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) 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.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) juga dapat didefinisikan sebagai lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007). Potensi desa dalam hal ini menjadi tolak ukur untuk membuat usaha desa. Menurut Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010, Usaha Desa adalah jenis usaha yang berupa pelayanan ekonomi desa seperti, usaha jasa, penyaluran sembilan bahan pokok, perdagangan hasil pertanian, serta industri dan kerajinan rakyat.

Sebagai lembaga pengembangan ekonomi masyarakat desa, BUMDes memiliki beberapa tujuan. Tujuan pendirian BUMDes adalah meningkatkan pendapatan asli desa dalam rangka meningkatkan kemampuan Pemerintah Desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan serta pelayanan masyarakat, mengembangkan potensi perekonomian di wilayah pedesaan untuk

mendorong pengembangan dan kemampuan perekonomian masyarakat desa secara keseluruhan, dan menciptakan lapangan kerja.

Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara *kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable* (Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan, 2007). Oleh karena itu, perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional dan mandiri. Hal ini ini diperlukan bertujuan agar BUMDes dapat memenuhi tujuan utamanya yaitu meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapatan asli desa, meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

Pemetaan Usaha BUMDes

Sutopo (dalam Hastowiyono dan Suharyanto, 2014) menyebutkan bahwa BUMDes dibentuk dan dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa sebagai upaya memperkuat perekonomian desa berdasarkan potensi desa. Hal ini juga selaras dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah No. 72 tahun 2005 tentang Desa bahwa pendirian BUMDes harus disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi desa yang ada. Atas dasar inilah sebelum mendirikan usaha BUMDes perlu dilakukan pemetaan usaha.

Pemetaan usaha merupakan suatu analisa yang memberikan gambaran nyata mengenai jenis usaha-usaha yang kiranya akan dan dapat dilaksanakan. Pemetaan usaha penting agar bentuk usaha yang didirikan sesuai dengan potensi, kebutuhan dan keadaan desa yang bersangkutan serta dapat memberikan dampak yang positif bagi masyarakat maupun BUMDes itu sendiri. Setelah dilakukan pemetaan potensi dan usaha baru kemudian melakukan pemilihan unit usaha yang akan didirikan. Pemilihan unit usaha memiliki peranan yang cukup penting bagi kelangsungan BUMDes. Peran penting tersebut, yaitu unit usaha BUMDes harus mampu menjawab kebutuhan masyarakat.

Sebelum menentukan unit usaha yang akan dilaksanakan, perlu dilakukan analisis peluang usaha. Dalam menganalisis peluang usaha setidaknya ada enam hal yang perlu dianalisis, yaitu analisis potensi yang ada, analisis kebutuhan masyarakat, analisis ketersediaan modal, analisis daya beli

masyarakat, analisis keberlanjutan usaha, serta analisis pendapatan dan pengembangan (Husnan dan Suwarsono, 1984)

Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes

Dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 19 terdapat enam bentuk usaha BUMDes. Pertama adalah usaha sosial. BUMDes menjalankan "usaha sosial" yang melayani warga, yakni dapat melakukan pelayanan publik kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan finansial. Dengan kata lain, BUMDes ini memberikan manfaat sosial pada masyarakat meskipun tidak memperoleh *economic profit* yang besar. Contohnya yaitu usaha air minum desa (penyulingan), usaha listrik desa (desa mandiri energi) dan lumbung pangan.

Jenis usaha BUMDes yang kedua adalah usaha penyewaan. BUMDes menjalankan usaha penyewaan barang untuk melayani kebutuhan masyarakat desa dan ditujukan untuk memperoleh pendapatan asli desa. Contoh : Usaha penyewaan alat transportasi, perkakas pesta, gedung pertemuan, sewa ruko, sewa tanah milik BUMDes, dan lain - lain.

Jenis usaha BUMDes yang ketiga adalah usaha perantara / brokering. BUMDes dapat menjalankan usaha perantara (brokering) yang memberikan jasa pelayanan kepada warga masyarakat. Contohnya adalah jasa pembayaran listrik, Pasar Desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat dan jasa pelayanan lainnya.

Jenis usaha BUMDes yang keempat adalah usaha perdagangan. BUMDes dapat menjalankan usaha berproduksi dan/atau berdagang (trading) barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas. Contohnya adalah pabrik es, pabrik asap cair, penjualan hasil pertanian, sarana produksi pertanian, sumur bekas tambang, kegiatan bisnis produktif lainnya.

Jenis usaha BUMDes yang kelima adalah usaha keuangan. BUMDes dapat menjalankan Usaha keuangan (*financial business*) yang memenuhi kebutuhan usaha-usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi desa contohnya Simpan Pinjam.

Jenis usaha BUMDes yang keenam adalah usaha bersama/ *holding*. BUMDes dapat menjalankan usaha bersama (*holding*) sebagai induk dari unit-

unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan. Masing-masing unit tersebut berdiri sendiri-sendiri, diatur dan ditata sinerginya oleh BUMDes agar tumbuh usaha bersama. Contohnya adalah pengembangan kapal desa berskala besar untuk mengorganisasi nelayan kecil agar usahanya menjadi lebih ekspansif, desawisata yang mengorganisir rangkaian jenis usaha dari kelompok masyarakat, kegiatan usaha bersama yang mengkonsolidasikan jenis usaha lokal lainnya.

Melalui berbagai unit usaha ini, berbagai kebutuhan dasar warga desa diharapkan dapat diwadahi dan dipenuhi. Selanjutnya pemilihan jenis/unit usaha diserahkan kepada Pengurus BUMDesa untuk menginventarisasi aneka kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Adapun penetapan unit usaha yang akan diselenggarakan seyogyanya dimusyawarahkan dalam forum Musdes (kekuasaan tertinggi pada BUMDes) karena setiap unit usaha yang dibentuk mengandung resiko (Sutoro et.al., 2013). Untuk itu disarankan dilakukan studi kelayakan dan bisnis plan terlebih dahulu sebelum unit usaha tersebut operasional.

Menurut Widyaningsih (2017) dalam pendirian usaha BUMDes, hal yang penting yang harus diperhatikan adalah BUMDes tidak boleh mematikan usaha yang sudah dijalankan dengan baik oleh masyarakat desa, mengingat tujuan utama dari pendirian BUMDes, yaitu meningkatkan perekonomian pedesaan serta sebagai tulang punggung dalam pembangunan nasional bukan mencari keuntungan pribadi. Oleh karena itu, sebelum menentukan jenis usaha yang akan dijalankan di dalam BUMDes, sebaiknya terlebih dahulu diketahui usaha-usaha yang sudah dijalankan oleh masyarakat dan usaha-usaha yang belum dijalankan oleh masyarakat.

Penentuan Usaha BUMDes

Sebelum menentukan jenis usaha BUMDes, perlu dilakukan analisis mengenai potensi desa serta kebutuhan masyarakat yang harus dipenuhi kemudian melakukan identifikasi mengenai usaha-usaha yang sudah ataupun yang belum dijalankan oleh masyarakat. Setelah itu, penentuan prioritas usaha yang akan dijalankan dengan mempertimbangkan indikator-indikator tertentu. Tolak ukur indikator dalam penentuan prioritas usaha BUMDes diantaranya

budaya, kebutuhan masyarakat, sumber daya manusia, sarana prasarana, modal dan daya beli masyarakat. Penilaian indikator tersebut diubah ke dalam bentuk penskoran agar memudahkan penentuan prioritas unit usaha. Apabila ada skor yang sama maka penentuan peringkat berdasarkan urutan indikator. Misalnya urutan indikatornya diantaranya adalah budaya, kebutuhan masyarakat, sumber daya manusia, sarana prasarana, modal, dan daya beli masyarakat.

Penelitian Terdahulu

Untuk melandasi kerangka berpikir, penelitian ini menelaah beberapa penelitian terdahulu sebagai acuan penelitian yang dilakukan. Terkait dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), penelitian Kusuma dan Purnamasari (2016) mengemukakan bahwa BUMDes di setiap desa memiliki kondisi yang berbeda yang dipengaruhi oleh latar belakang pendirian dan karakter masyarakat. BUMDes juga masih membutuhkan analisis strategi untuk memunculkan keunggulan kompetitif. Pengelola BUMDes, Pemerintah Desa, masyarakat, lembaga lain yang hendak melakukan pendampingan, dan/atau perusahaan yang akan melakukan investasi di desa, secara bersama-sama perlu melakukan analisis rantai distribusi. Hal ini bertujuan agar pengelolaan ekonomi perdesaan terkelola dari hulu ke hilir dan mampu menciptakan desa yang mandiri sejahtera.

Penelitian Ridwan (2014) mencoba mendeskripsikan pentingnya keberadaan Badan Usaha Milik Desa masyarakat desa. Merujuk pada UU Nomor 6 Tahun 2014, disimpulkan bahwa BUMDes merupakan suatu lembaga perekonomian desa yang memiliki peranan penting dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, desa, dan pemerintah desa. Tata kelola yang profesional dengan mengacu pada pedoman pembentukan BUMDes berdasarkan peraturan perundang-undangan menjadi prasyarat berjalannya BUMDes secara baik. Dengan demikian kegiatan ekonomi BUMDes secara ideal dapat menjadi bagian dari usaha peningkatan ekonomi lokal dan regional dalam lingkup perekonomian nasional.

Penelitian Agunggunanto et.al. (2016) mencoba menganalisa kondisi dan tata kelola BUMDes yang sedang berkembang. Dengan pendekatan kualitatif, hasil penelitian ini menunjukkan kondisi BUMDes di Kabupaten Jepara sudah berjalan sesuai dengan tujuan pembentukan BUMDes dan mampu membantu meningkatkan perekonomian desa. Namun masih terdapat kendala dalam

pengelolaan BUMDes di beberapa daerah seperti jenis usaha yang dijalankan masih terbatas, keterbatasan sumber daya manusia yang mengelola BUMDes dan partisipasi masyarakat yang rendah karena masih rendahnya pengetahuan dan pendidikan.

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer didapatkan melalui kuesioner dan hasil observasi secara langsung terhadap partisipan dalam pelatihan peningkatan kapasitas kelembagaan ekonomi desa berbasis BUMDes di Kecamatan Kaligondang, Kabupaten Purbalingga. Data juga diperoleh melalui hasil evaluasi dan diskusi antar desa dalam proses pendirian dan pengelolaan BUMDes. Jumlah desa yang berperan serta dalam penelitian ini adalah sebanyak 15 desa dari 18 desa yang ada di Kecamatan Kaligondang. Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini meliputi Kepala Desa, Ketua BPD (Badan Permusyawaratan Desa), dan pengurus/ calon pengurus BUMDes setiap masing – masing desa. Ditambah dengan tiga pengurus BUMDes bersama Kecamatan Kaligondang, maka total partisipan adalah sebanyak 48 orang.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian tindakan kualitatif. Menurut Finlay (2006) dalam Chariri (2009) pendekatan kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dalam *setting* tertentu yang ada dalam kehidupan riil (alamiah) dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena apa yang terjadi, mengapa terjadi, dan bagaimana terjadinya. Tujuan utama pendekatan kualitatif adalah membuat fakta mudah dipahami dan jika memungkinkan (sesuai dengan model) dapat menghasilkan hipotesis baru (Chariri, 2009). Adapun (Marzuki, 2005) mengemukakan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan data angka dengan berbagai klasifikasi dalam bentuk persentase, frekuensi, nilai rata-rata dan sebagainya yang diolah secara sistematis dengan rumus-rumus statistik.

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *action research*. Menurut Gunawan (2004), *action research* adalah kegiatan dan atau tindakan perbaikan sesuatu yang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya digarap secara sistematis sehingga validitas dan reliabilitasnya mencapai tingkatan riset. Penelitian tindakan (*action research*) dilaksanakan bersama-sama paling sedikit dua orang yaitu antara peneliti dan partisipan atau klien yang berasal dari akademisi ataupun masyarakat. Oleh karena itu, tujuan yang akan dicapai dari suatu penelitian tindakan (*action research*) akan dicapai dan berakhir tidak hanya pada situasi organisatoris tertentu, melainkan terus dikembangkan berupa aplikasi atau teori kemudian hasilnya akan di publikasikan ke masyarakat dengan tujuan riset (Madya, 2006).

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT dan analisis konten (*content analysis*). SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strenghts*) dan Kelemahan (*Weaknesess*) serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*). Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara strategi tersebut. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Kekuatan (*Strenghts*) dan Kelemahan (*Weaknesess*) dalam analisis SWOT disebut juga dengan faktor internal (*Internal Factor*), sedangkan Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) disebut juga dengan factor eksternal (*External Factor*). Adapun strategi dari kedua kondisi tersebut juga dengan Faktor Strategi Internal (IFAS) dan Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Kedua strategi tersebut dapat disajikan dalam matriks di Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Matriks SWOT – Interaksi IFAS-EFAS

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi SO a. Strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada; b. Strategi agresif; c. Keunggulan komparatif	Strategi WO a. Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang; b. Strategi orientasi putar balik; c. Investasi/disvestasi
Ancaman (T)	Strategi ST a. Strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk mengatasi ancaman; b. Strategi diversifikasi; c. Mobilisasi	Strategi WT a. Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman; b. Strategi defensif; c. Kontrol kerusakan/Strategi riskan.

Sumber : Soesilo, 2002

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Kecamatan Kaligondang

Sebagai salah satu kecamatan yang terletak di bagian tengah wilayah Kabupaten Purbalingga, sebagian besar wilayah Kecamatan Kaligondang adalah hamparan dengan sedikit dataran tinggi di sebelah utara. Tidak seperti halnya daerah kecamatan yang lainnya Kecamatan Kaligondang merupakan daerah yang sebagian besar adalah hamparan dengan pemukiman yang tidak terlalu padat dan sebagian besar penduduk adalah penduduk asli sedang penduduk pendatangnya tidak terlalu banyak.

Sebagian besar wilayah Kecamatan Kaligondang adalah hamparan yang luas, maka jalan utama kecamatan banyak yang tidak berkelok dengan kondisi jalan yang sudah beraspal. Kondisi jalan raya pada umumnya termasuk sudah baik sedang sarana transportasi untuk wilayah Kecamatan Kaligondang adalah angkutan bus mikro, angkutan kota, angkutan pedesaan, dan ojeg. Untuk wilayah desa-desa kebanyakan

sarana transportasi utamanya adalah angkutan perdesaan. Dari delapan belas desa yang ada di wilayah Kecamatan Kaligondang jalan utama masing-masing desa secara umum sudah diaspal dengan kondisi baik walaupun masih ada sedikit yang rusak.

Dari hasil registrasi penduduk akhir tahun 2014, jumlah penduduk kecamatan Kaligondang mencapai 58.221 jiwa yang terdiri dari 28.014 jiwa laki-laki dan 30.207 jiwa perempuan dengan laju perkembangan penduduk dari tahun 2013 ke tahun 2014 sebesar 0,54 % (Badan Pusat Statistik, 2015). Meningkatnya jumlah penduduk seiring dengan meningkatnya kepadatan penduduk. Jumlah penduduk Kecamatan Kaligondang meningkat 0,54 persen dan kepadatan penduduk 1.152 jiwa/km² dengan rata-rata jumlah anggota rumah tangga adalah 4 jiwa per rumah tangga. Kepadatan penduduk tertinggi terdapat di Desa Kalikajar dan Desa Lamongan dengan kepadatan 2.468 jiwa/km² dan 2.481, sedangkan kepadatan penduduk terendah terdapat di Desa Arenan sebesar 634 jiwa/km² (Badan Pusat Statistik, 2015).

Sektor pertanian tidak hanya meliputi pertanian tanaman pangan saja, tetapi meliputi sub sektor pertanian tanaman perkebunan, obat-obatan, kehutanan, peternakan dan perikanan. Mayoritas penduduk Kecamatan Kaligondang berprofesi sebagai petani baik petani yang memiliki lahan persawahan sendiri maupun tidak. Kecamatan Kaligondang dengan luas 5.053,451 Ha, terdapat sekitar 1.016,179 Ha areal persawahan yang ditanami tanaman pangan (padi). Produktifitas tanaman pangan terutama padi pada tahun 2014 termasuk cukup baik karena hasil panen tanaman padi mencapai 9,52 Kw/ha. Selain tanaman pangan yang merupakan komoditas utama penduduk Kecamatan Kaligondang tanaman obat-obatan dan buah-buahan juga memiliki peran penting untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Di tahun 2014, komoditi tanaman pangan selain padi ada juga jagung dengan tingkat produktifitas 128,64 Kw/ha, ketela pohon atau ubi kayu 279 Kw/ha, ubi jalar 66 kw/ha, kacang tanah 62,4 kw/ha (Badan Pusat Statistik, 2015).

Permasalahan dan Keunggulan BUMDes di Kecamatan Kaligondang

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan 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 (Undang – Undang Nomer 6 Tahun 2014). Kecamatan Kaligondang memiliki 18 BUMDes yang tersebar di 18 desa dan satu BUMDes bersama untuk mengakomodir dana PNPM Mandiri yang belum jelas mau diarahkan kemana. Kondisi terbaru dari BUMDes meliputi berbagai aspek terkait permasalahan BUMDes meliputi aspek pendirian, kelembagaan, fasilitas, sumberdaya manusia, manajemen, dan finansial.

Dalam aspek pendirian, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Kaligondang didirikan pada tahun 2010. Berdirinya BUMDes di Kecamatan Kaligondang tidak diiringi dengan pemenuhan kelengkapan layaknya suatu organisasi. Sampai saat ini BUMDes di Kecamatan Kaligondang belum memiliki kepengurusan lagi. Oleh karena itu, BUMDes di Kecamatan Kaligondang tidak memiliki struktur kepengurusan dan Anggaran Dasar (AD)/ Anggaran Rumah Tangga (ART).

Dalam aspek kelembagaan, kurangnya sosialisasi tentang BUMDes kepada pemerintah desa dan masyarakat desa di Kecamatan Kaligondang membuat pemahaman tentang BUMDes belum sepenuhnya diterima. Salah satunya dipermasalahkan kelembagaan BUMDes. Keberadaan payung hukum BUMDes yang seharusnya cukup dengan Peraturan Desa, dianggap masih belum cukup. Pemerintah desa berpandangan bahwa perlu payung hukum BUMDes yang lebih dari Peraturan Desa. Pemerintah desa bahkan berharap BUMDes berbadan hukum sebagai CV, Perseroan Terbatas, Perusahaan Daerah, atau lembaga hukum lainnya. Tentu saja hal ini membuat pendirian BUMDes memakan biaya yang mahal sehingga BUMDes yang ada saat ini masih

BUMDes yang sama seperti awal didirikan yaitu tidak memiliki payung hukum.

Dalam aspek fasilitas, kondisi kelembagaan yang ada membuat pemerintah desa belum bisa memberikan dukungan fasilitas baik fisik maupun finansial. BUMDes di Kecamatan Kaligondang belum memiliki kantor kesekretariatan dan sarana pendukung lainnya. Pemerintah desa juga belum memberikan penyertaan modal kepada BUMDes sebagai modal awal. Hal ini membuat BUMDes di Kecamatan Kaligondang semakin terpuruk.

Dalam aspek sumberdaya manusia, sumberdaya manusia di Kecamatan Kaligondang dapat dikategorikan berdasarkan kualifikasi dan jumlah. Berdasarkan kualifikasinya, mayoritas penduduk di Kecamatan Kaligondang sudah mengutamakan pendidikan 9 tahun yaitu pendidikan minimal sampai ke SLTP. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor diantaranya adalah faktor biaya dan tuntutan sosial. Pernikahan dini dan faktor ekonomi seperti tuntutan untuk membantu keluarga dalam memenuhi kebutuhan ekonomi membuat mayoritas Kecamatan Kaligondang mengenyam pendidikan di bawah tingkat SLTP. Hal ini membuat BUMDes tidak mendapatkan kebutuhan sumberdaya manusia yang memadai. Kuantitas sumberdaya manusia yang berpendidikan menengah atas dan pendidikan tinggi yang terbatas juga banyak yang enggan terlibat dalam BUMDes. Mereka lebih memilih mencari pekerjaan selain di desa.

Dalam aspek manajemen, permasalahan kelembagaan dan kepengurusan BUMDes juga berdampak pada aspek manajemen BUMDes. Ketika kebutuhan dasar organisasi seperti AD/ ART dan kepengurusan tidak terpenuhi, maka manajemen organisasi BUMDes tidak dapat berjalan. BUMDes di Kecamatan Kaligondang tidak ada satupun yang telah memiliki unit usaha. Hal ini juga didukung dengan kenyataan bahwa belum ada satupun BUMDes yang telah melakukan pemetaan potensi desa.

Dalam aspek finansial, keberadaan awal BUMDes harus didukung penuh oleh pemerintah desa yang salah satunya terlihat dari penyertaan modal. Penyertaan modal ini diambil dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) yang dipisahkan dan menjadi modal awal BUMDes. Dari 18 BUMDes yang ada di masing – masing desa di Kecamatan Kaligondang belum ada satupun yang mendapat penyertaan modal dari pemerintah desa. Hal ini sangat wajar mengingat kesiapan kelembagaan BUMDes di Kecamatan Kaligondang sangat tidak memungkinkan diberikan penyertaan modal.

Berdasarkan analisis situasi dan permasalahan masing – masing aspek pada BUMDes masing – masing desa di Kecamatan Kaligondang, maka dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan spesifik dari BUMDes tersebut untuk mencari solusi guna meningkatkan perekonomian masyarakat desa. Untuk lebih jelasnya maka dapat ditampilkan dalam bentuk Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2
Identifikasi Permasalahan BUMDes di Kecamatan Kaligondang

Aspek	Permasalahan yang dihadapi
Pendirian	Belum memiliki AD/ ART
Kelembagaan	Belum memiliki pengurus Belum memiliki payung hukum
Fasilitas	Belum memiliki kantor/ sekretariat
Sumber Daya Manusia	Kurangnya sumberdaya manusia yang berpendidikan memadai dalam mengelola BUMDes
Manajemen	Belum memiliki pemetaan potensi desa Belum memiliki <i>job desk</i> pengurus Belum memiliki unit usaha
Finansial	Belum ada penyertaan modal dari pemerintah desa

Selain kelemahan atau kekurangan yang dihadapi, BUMDes di Kecamatan Kaligondang juga memiliki kelebihan atau kekuatan yang dapat dimanfaatkan. Kelebihan atau kekuatan yang dimiliki oleh sebagian besar desa di Kecamatan Kaligondang salah satunya adalah keunggulan potensi desa yang dimiliki. Potensi desa tersebut meliputi besarnya potensi

pertanian, lokai yang strategis karena berada pada jalur Purbalingga – Banjarnegara, masih dapat dikembangkannya potensi pariwisata, masih banyak bidang usaha yang belum dijalankan, dan beberapa desa telah memiliki produk unggulan yang menjadi *brand image* desa tersebut. produk unggulan yang menjadi *brand image* tersebut diantaranya perkebunan dukuh/ durian, gula kelapa, jamur tiram, sapu ijuk, dan wisata sungai.

Strategi Pengembangan BUMDes

Untuk menganalisis strategi pengembangan BUMDes di Kecamatan Kaligondang, penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari sisi internal serta peluang dan ancaman dari sisi eksternal pengembangan BUMDes di Kecamatan Kaligondang. Ketika semua dijalankan dengan benar, analisis SWOT dapat mengarahkan proses pembuatan rencana strategis yang baik. Analisis SWOT dapat bermanfaat dalam menemukan keunggulan strategis yang dapat dieksploitasi dalam strategi – strategi yang berguna bagi pengembangan BUMDes di Kecamatan Kaligondang. Proses analisis SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Analisis SWOT

	Kekuatan (<i>Sthrengness</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	<ul style="list-style-type: none">) Sudah adanya landasan hukum pendirian BUMDes yang jelas dalam bentuk Peraturan Daerah sejak tahun 2010) Potensi pertanian yang masih dapat dikembangkan) Beberapa desa telah memiliki produk unggulan yang dapat 	<ul style="list-style-type: none">) Belum memiliki peraturan desa dan AD/ ART terkait dengan BUMDes) BUMDes yang telah berdiri belum memiliki pengurus dan struktur organisasi) Belum memiliki kantor/ sekretariat) Kurangnya sumberdaya manusia yang

	<p>dijadikan <i>brand image</i> desa tersebut</p> <ul style="list-style-type: none">) Sarana produksi dan lahan pertanian yang baik) Masih sangat terbukanya bidang usaha lain selain pertanian yang dapat dikembangkan, seperti pariwisata, perdagangan, dan jasa. 	<p>berpendidikan memadai dalam mengelola BUMDes</p> <ul style="list-style-type: none">) Belum memiliki pemetaan potensi desa) Belum memiliki <i>job desk</i> pengurus) Belum memiliki unit usaha) Belum ada penyertaan modal dari pemerintah desa
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ul style="list-style-type: none">) Pemasaran produk unggulan desa yang luas belum dioptimalkan) Tingginya intensitas jalur transportasi dari aktivitas <i>commuter</i> yang dapat dijadikan sasaran promosi dan pemasaran) Pangsa pasar jasa persewaan masih belum digarap) Sangat memungkinkan untuk dapat menampung dan mendistribusikan produksi warga desa 	<ul style="list-style-type: none">) Restrukturisasi pendirian BUMDes sebagai upaya penguatan kelembagaan) Optimalisasi potensi dan produk unggulan desa untuk menangkap peluang pasar) Diversifikasi unit usaha BUMDes) Mendorong terbentuknya pusat retail BUMDes bersama yang kompetitif 	<ul style="list-style-type: none">) Optimalisasi komitmen Kepala Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) untuk membentuk kembali BUMDes) Mendorong partisipasi masyarakat desa untuk terlibat aktif dalam BUMDes) Meningkatkan kemampuan pengurus/ calon pengurus BUMDes melalui berbagai pelatihan) Meningkatkan peran aktif pendamping desa dan aparat Kecamatan Kaligondang
Ancaman (<i>Threat</i>)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ul style="list-style-type: none">) Kesadaran masyarakat dan pengurus BUMDes masih rendah 	<ul style="list-style-type: none">) Mengintensifkan sosialisasi arti penting BUMDes bagi perekonomian desa 	<ul style="list-style-type: none">) Mendorong intervensi lebih dari berbagai pihak (Pemerintah Daerah, Akademisi,

<ul style="list-style-type: none">) Bidang usaha simpan pinjam dari eks PNPM banyak mengalami kredit macet) Partisipasi masyarakat yang masih rendah) Bantuan permodalan BUMDes dari penyertaan dana desa masih belum ada atau belum mencukupi) Persaingan usaha dengan tengkulak) Produk pertanian sangat bergantung terhadap musim) Pendapatan Asli Desa masih kecil 	<ul style="list-style-type: none">) Reorientasi program dan unit usaha BUMDes belajar dari kegagalan program PNPM) Mendorong unit usaha BUMDes yang dapat meningkatkan nilai tambah produk pertanian) Menggali potensi Pendapatan Asli Desa (PADes) dengan mendorong kinerja BUMDes 	<ul style="list-style-type: none">) Pendamping Desa, LSM, dll) dalam mengupayakan pendirian dan pemberdayaan BUMDes) Merumuskan model BUMDes yang sederhana dan mampu diimplementasikan dengan mudah oleh masyarakat desa
--	---	---

Arah Kebijakan Pengembangan BUMDes

Untuk mendapatkan gambaran yang utuh tentang arah kebijakan pengembangan BUMDes di Kecamatan Kaligondang, penelitian ini terlebih dulu menganalisis kondisi desa dan BUMDes agar didapatkan gambaran yang menyeluruh. Analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4
Hasil Analisis SWOT

Kekuatan (<i>Strength</i>)	Skor	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Skor
<ul style="list-style-type: none">) Sudah adanya landasan hukum pendirian BUMDes yang jelas dalam bentuk Peraturan Daerah sejak tahun 2010 	2	<ul style="list-style-type: none">) Belum memiliki peraturan desa dan AD/ ART terkait dengan BUMDes) BUMDes yang telah berdiri belum memiliki pengurus dan struktur organisasi 	2
	1		1

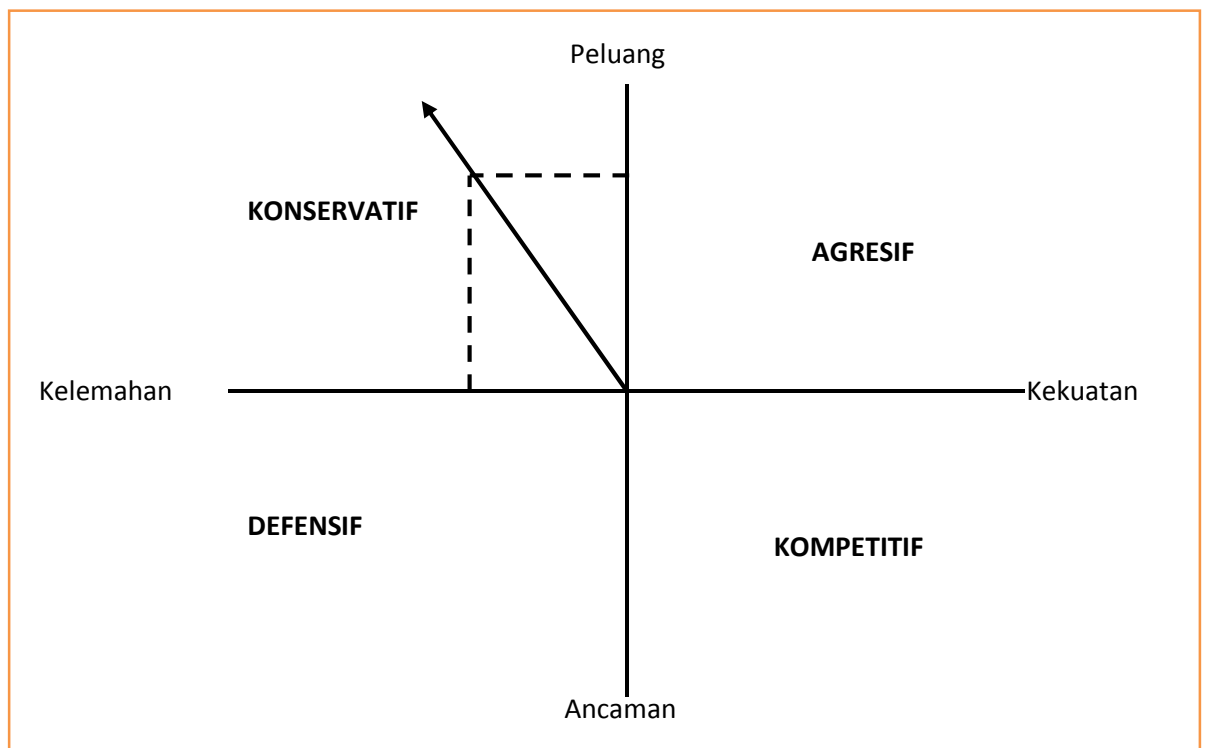
<ul style="list-style-type: none">) Potensi pertanian yang masih dapat dikembangkan) Beberapa desa telah memiliki produk unggulan yang dapat dijadikan <i>brand image</i> desa tersebut) Sarana produksi dan lahan pertanian yang baik) Masih sangat terbukanya bidang usaha lain selain pertanian yang dapat dikembangkan, seperti pariwisata, perdagangan, dan jasa. 	<p>2</p> <p>1</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none">) Belum memiliki kantor/ sekretariat) Kurangnya sumberdaya manusia yang berpendidikan memadai dalam mengelola BUMDes) Belum memiliki pemetaan potensi desa) Belum memiliki <i>job desk</i> pengurus) Belum memiliki unit usaha) Belum ada penyertaan modal dari pemerintah desa 	<p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>
Rata - Rata	1,6	Rata – Rata	1,875
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Skor	Ancaman (<i>Threat</i>)	Skor
<ul style="list-style-type: none">) Pemasaran produk unggulan desa yang luas belum dioptimalkan) Tingginya intensitas jalur transportasi dari aktivitas <i>commuter</i> yang dapat dijadikan sasaran promosi dan pemasaran) Pangsa pasar jasa persewaan masih belum digarap) Sangat memungkinkan untuk dapat menampung dan mendistribusikan produksi warga desa 	<p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none">) Kesadaran masyarakat dan pengurus BUMDes masih rendah) Bidang usaha simpan pinjam dari eks PNPM banyak mengalami kredit macet) Partisipasi masyarakat yang masih rendah) Bantuan permodalan BUMDes dari penyertaan dana desa masih belum ada atau belum mencukupi) Persaingan usaha dengan tengkulak) Produk pertanian sangat bergantung terhadap musim) Pendapatan Asli Desa masih kecil 	<p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
Rata - Rata	2	Rata – Rata	1,428

Berdasarkan Tabel 2, skor perhitungan analisis SWOT dapat digambarkan dalam bentuk kurva di dalam suatu kuadran. Posisi kurva dalam kuadran merupakan cerminan rata – rata skor antara kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman yang digambarkan dalam garis-garis positif dan negatif. Evaluasi dari posisi kurva mencerminkan tindakan strategis yang memiliki empat alternatif strategi, yaitu agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif. Penentuan jenis strategi pengembangan BUMDes di Kecamatan Kaligondang dalam diagram analisis SWOT digunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{S - W}{2}; \frac{O - T}{2} = \frac{1,6 - 1,875}{2}; \frac{2 - 1,428}{2} = -0,275; 0,572$$

Pada penilaian analisis SWOT diperoleh titik koordinat pada sumbu diagram analisis SWOT (-0,275 : 0,572). Hasil analisis tersebut dapat digambarkan pada Gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1
Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis



Berdasarkan matriks pada Gambar 1 di atas, maka dapat diketahui bahwa strategi yang tepat digunakan oleh Pemerintah Kecamatan Kaligondang dalam mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah menggunakan strategi konservatif. Strategi konservatif ini merupakan kondisi yang menguntungkan dari sisi eksternal tetapi lemah dari sisi internal. Posisi ini mengindikasikan berbagai peluang yang ada cukup besar, sementara sumber daya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan. Arah kebijakan pengembangan BUMDes di Kecamatan Kaligondang terkait dengan kondisi tersebut adalah mengupayakan perbaikan aspek internal BUMDes sesegera mungkin untuk dapat menangkat peluang dan potensi yang ada.

Selain berdasarkan analisis SWOT, arah kebijakan pengembangan BUMDes juga harus melihat usaha yang sudah dan belum dilakukan oleh masyarakat. Hal ini sangat penting mengingat keberadaan BUMDes bukanlah menjadi pesaing usaha warga, tetapi menjadi fasilitator yang dapat mestimulus usaha warga lebih berkembang. Berikut adalah usaha – usaha yang telah dan belum dijalankan oleh masyarakat desa di Kecamatan Kaligondang.

Tabel 5
Analisis Usaha Desa

Nama Desa	Usaha Masyarakat Desa	
	Sudah dijalankan	Belum dijalankan
Desa Sempor Lor	Perlumbungan	Pembelian Saprodi
Desa Brecek	Warung sembako; kios pulsa; peternakan; pertanian; tempat pembayaran Listrik dan PDAM; Rice mill (Selipan); Jamur Tiram; Produksi sriping pisang dan singkong, produksi telur asin	Penyediaan pupuk dan saprodi; penyediaan benih; pakan dan ikan konsumsi; sewa perlengkapan hajatan
Desa Penolih	Warung sembako, Bengkel, Sewa tratag, peternakan, pertanian, prodksi sapu, pembayaran listrik, las-lasan,	konveksi, Laundry, sewa ruko, ternak ikan, angkutan

Nama Desa	Usaha Masyarakat Desa	
	Sudah dijalankan	Belum dijalankan
	pembuatan barang dari aluminium	
Desa Sinduraja	perdagangan, Perbengkelan, Jasa Transportasi, persewaan tratag, salon dan rias pengantin, konter Hp dan aksesoris	
Desa Slinga	Air bersih; perkreditan; peternakan; dan pariwisata namun belum maksimal	Perikanan; penyewaan kios
Desa Kembaran Wetan	Pembuatan tempe/peyek; pembuatan sriping pisang; penjualan pupuk; pertokoan; simpan pinjam; perbengkelan; pamsimas	pembuatan pupuk kompos; penyewaan mobil angkot
Desa Tejasari	Perdagangan sembako; Jasa transportasi; Jasa Persewaan; Pangkalan LPG; Pulsa; Pupuk; Isi ulang air minum; Bengkel Motor.	Penyediaan onderdil motor; pembayaran listrik; Pembayaran PDAM; Jasa Perbankan
Desa Kaligondang	Warung sembako; pertanian; peternakan; tempat pembayaran listrik; Rice mill, warung pulsa, sanmel	
Desa Pagerandong	Toko Kelontong	Penyewaan/ Sewa alat pengairan; Inovasi pengolahan gula merah; Penyediaan alat pengaduk bangunan (Molen); jasa somelan kayu
Desa Sidareja	Membuat Gula merah	Membuat Gula Kristal
Desa Cilapar	Gpsum; Konveksi; Pamsimas(BUMDes); Telor Asin	Jasa ransportasi; usaha perikanan
Desa Selakambang	Produk Keunggulan Desa Selakambang adalah gula kristal/ gula merah/ gula kelapa	Objek wisata watukambang tepatnya diwilayah Dusun IV Desa Selakambang dan peternakan sapi
Desa lempongan	Persewaan tratag; warung sembako; depot air mineral; counter HP; bengkel motor dan mobil; bengkel las teralis, laundry; bengkel las duco; rice mill	Sewa permainan anak; penjualan tiket kereta api; sewa molen; pasar desa

Nama Desa	Usaha Masyarakat Desa	
	Sudah dijalankan	Belum dijalankan
Desa Kalikajar	Perbengkelan; kios-kios; penyewaan tratag dan mobil; pedagang kelontong	Saprodi; penjualan tiket transportasi; penyewaan lapangan desa
Desa Penaruban	Toko sembako; Perbengkelan; Jasa Angkutan; Jasa Service; Peternakan ayam; Pembuatan gula kristal	Jasa Laundry; Cuci motor dan mobil

Berdasarkan analisis SWOT dan analisis usaha desa, arah kebijakan pengembangan BUMDes di Kecamatan Kaligondang dapat meliputi beberapa hal berikut ini:

- a. Dalam jangka pendek, perlu dilakukan penguatan kelembagaan BUMDes dari pendirian, Peraturan Desa sebagai payung hukum, dan disusunnya Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART).
- b. Fasilitasi pemerintah desa harus dioptimalkan baik melalui pemberian kantor sekretariat maupun mendorong segera terbentuknya kepengurusan BUMDes.
- c. Potensi dan produk unggulan desa dapat dijadikan titik gerak yang dapat dijadikan usaha BUMDes untuk meningkatkan perekonomian masyarakat desa.
- d. Untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa, BUMDes dapat memfasilitasi unit usaha lain yang dapat bergerak dalam bidang jasa (persewaan), transportasi, perdagangan, dan pariwisata.
- e. Pengelolaan aset desa dapat segera dilakukan seperti PAM desa maupun gedung serba guna.
- f. Dukungan dan partisipasi masyarakat desa harus didorongan sebagai upaya memperkuat peran BUMDes di masyarakat.
- g. Kerjasama kemitraan baik dengan sesama BUMDes, Bulog, Pemerintah Daerah, Perbankan, dan institusi lain.

- h. Sinkronisasi program pemerintah baik pusat maupun daerah yang terkait dengan peningkatan aktivitas ekonomi perlu melibatkan BUMDes.

KESIMPULAN

Keberadaan BUMDes di Kecamatan Kaligondang sangat potensial dan dapat menjadi penggerak perekonomian desa. Walaupun potensial untuk dikembangkan, BUMDes di Kecamatan Kaligondang menghadapi beberapa permasalahan dalam berbagai aspek seperti aspek kelembagaan, fasilitas, sumberdaya manusia, manajemen, dan finansial.

Potensi desa, produk unggulan, infrastruktur yang memadai, lokasi daerah yang strategis, masih banyak usaha yang belum dijalankan merupakan kelebihan yang dapat dijadikan peluang untuk dimanfaatkan. Keberadaan BUMDes juga diyakini dapat menjadi penggerak aktivitas perekonomian warga, tidak menjadi pesaing baru yang dapat mematikan usaha warga masyarakat.

Arah kebijakan pengembangan BUMDes dapat dilakukan dengan mengantisipasi berbagai kelemahan yang dimiliki dan memanfaatkan keunggulan dan peluang yang dihadapi. Keberadaan BUMDes di Kecamatan Kaligondang diharapkan dapat kuat secara internal dan mapan secara eksternal baik melalui kerjasama maupun sinkronisasi program BUMDes dengan program pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Agunggunanto, Edi Yusuf, Fitrie Arianti, Edi Wibowo Kushartono, dan Darwanto. 2016. *Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis Volume 3 Nomer 1 Maret 2016, UNISNU Jepara.
- Badan Pusat Statistik. 2015. *Statistik Daerah Kecamatan Kaligondang 2015*. Purbalingga: Badan Pusat Statistik Purbalingga.
- Badan Pusat Statistik. 2015. *Kecamatan Kaligondang dalam Angka 2015*. Purbalingga: Badan Pusat Statistik Purbalingga.

- Baryati. 2016. *Desa di Purbalingga Harus Memiliki BUMDes Dong*. Tersedia di: <http://braling.com/2016/08/desa-purbalingga-harus-memiliki-bumdes-dong>
- Ramadana, Coristya Berlian, Heru Ribawanto, dan Suwondo. 2013. *Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penguat Ekonomi Desa*. Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol.1.No.6 Hal:1068-1076.ISSN: 2503-3867
- Chariri, Anis. 2009. *Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif*. Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, Laboratorium Pengembangan Akuntansi (LPA), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 31 Juli – 1 Agustus 2009.
- Gunawan. 2004. *Makalah untuk Pertemuan Dosen UKDW yang akan melaksanakan penelitian pada tahun 2005*, URL : <http://uny.ac.id>, accessed at 19 Mei 2007, 15.25 WIB.
- Hastowiyono dan Suharyanto. 2014. *Penyusunan Kelayakan Usaha dan Perencanaan Usaha BUM Desa*. FPPD.Yogyakarta.
- Hayyuna, Rizka, Ratih Nur Pratiwi, dan Lely Indah Mindarti. 2014. *Strategi Manajemen Aset Badan Usaha Milik Desa Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa*. Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol.2, No.1 Hal. 1-5
- Husnan, Suad dan Suwarsono. 1984. *Studi Kelayakan Proyek*.BPFE: Yogyakarta.
- Kusuma, Gabriella Hanny dan Nurul Purnamasari. 2016. *BUMDES: Kewirausahaan Sosial yang Berkelanjutan (Analisis Potensi dan Permasalahan yang dihadapi Badan Usaha Milik Desa di Desa Ponjong, Desa Bleberan, dan Desa Sumbermulyo)*. Yayasan Penabulu.
- Madya, S. 2006. *Teori dan Praktik Penelitian Tindakan (Action Research)*. Bandung: Alfabeta.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE UII Yogyakarta.
- Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan BUMDes
- Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa

- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan. 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Soesilo, I Nining. 2002. *Manajemen Stratejik di Sektor Publik (Pendekatan Praktis) Buku II*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Sutoro, Eko bersama Tim FPPD. 2013. Policy Paper. *Membangun Bumdes yang Mandiri, Kokoh dan Berkelanjutan*.
- Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang – Undang Nomer 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Widyarningsih. 2017. *BUMDes Tak Boleh Mematikan Usaha Kecil*.
URL:<http://www.kebumenekspres.com/>, accessed at 30 Januari 2017, 16.34 WIB.
- Wiwoho, Jamal dan Munawar Kholil. 2012. *Pengelolaan dan Pembentukan Badan Usaha Milik Desa*. Makalah Review terhadap Rancangan Peraturan Daerah Kabupaten Boyolali tentang Pedoman Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.