

PEMBERDAYAAN DAN PERCEPATAN PERKEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM PENINGKATAN EKONOMI MASYARAKAT DAN PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA

EMPOWERMENT AND ACCELERATION OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISES IN IMPROVING THE LOCAL ECONOMY AND OPTIMIZING THE VILLAGE-OWN SOURCE REVENUE

Herry Azhar Pradana¹, Siska Fitriyanti²

^{1,2}Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan
Jl. Dharma Praja I, Kawasan Perkantoran Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan
Banjarbaru, Kalimantan Selatan, Indonesia
e-mail: herry.a.pradana@gmail.com

Diserahkan: 20/10/ 2019, Diperbaiki: 24/11/2019, Disetujui: 01/12/2019

Abstrak

BUMDes adalah Lembaga Usaha Desa yang dikelola oleh masyarakat desa dalam upaya untuk memperkuat perekonomian lokal masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes juga merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial dan komersial. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, kuesioner dan studi kepustakaan. Data dianalisis menggunakan model interaktif melalui 4 tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Setelah itu, data akan dianalisis lebih lanjut menggunakan Analisis SWOT. Berdasarkan hasil penelitian, permasalahan utama BUMDes di Kabupaten Tapin adalah pemilihan usaha yang tidak tepat dan terlalu fokus pada pembangunan infrastruktur. Permasalahan mendasar lainnya adalah minimnya SDM pengelola BUMDes yang profesional dan terampil, minimnya pelatihan dan bimbingan teknis, minimnya pengawasan berkelanjutan dari SKPD terkait, dan minimnya pemahaman dari masyarakat pedesaan mengenai peran BUMDes untuk kemajuan desa. Beberapa strategi pemberdayaan BUMDes yang dapat diambil diantaranya adalah dengan penguatan SDM dan kelembagaan desa, peningkatan pola kerjasama swakelola dengan swasta dan pihak ketiga lainnya dalam rangka optimalisasi potensi desa, meningkatkan program pelatihan bagi anggota BUMDes baik mengenai administrasi maupun tata cara kelembagaan lainnya, sosialisasi BUMDes untuk meningkatkan inisiatif warga masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan BUMDes, dan pengembangan usaha yang *prudent* dengan mengadakan studi kelayakan usaha sebelum operasional BUMDes dijalankan secara aktif.

Kata Kunci: BUMDes, PADes, Ekonomi Kerakyatan, Pemberdayaan Masyarakat

Abstract

BUMDes is a Village-own enterprise managed by its own community as an effort to strengthen the local economy based on the need and potential of the village. BUMDes is also a pillar of economic activity in the village that functions as a social and commercial institution. This research is qualitative research with a descriptive approach and uses purposive and snowball sampling techniques. Data were collected through interviews, observations, questionnaires and literature studies. Data were analyzed using the Interactive Model through four stages of analysis; data collection, data reduction, data presentation, and verification. After that, the data will be further analyzed using the SWOT Analysis. The main problems of the BUMDes development were the focus of the business and their heavy priority on building the infrastructure.

Other fundamental problems can also be identified as follows: lack of professional and skilled human resource and management, lack of training and technical guidance, as well as ongoing supervision from related agencies, and the lack of understanding from rural communities regarding the role of BUMDes for village development. Some strategies to empower BUMDes include the strengthening of human resources and village institutions, enhancing the business operation through cooperation with the private sector and other third parties with the context of optimizing village potential, increasing training programs for BUMDes members both in administration and other institutional procedures, socialization of BUMDes to increase the community initiative to participate in BUMDes activities, and prudent business development by conducting business feasibility studies.

Keywords: *BUMDes, PADes, Local Economy, Community Empowerment*

PENDAHULUAN

Program otonomi desa merupakan kebijakan pemerintah untuk lebih mengoptimalkan potensi lokal yang dimiliki, sehingga dapat memaksimalkan potensi dan penerimaan desa dalam rangka pembangunan dan mensejahterakan masyarakat (Ife 1995). Pemerintah desa memiliki wewenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat di wilayahnya serta melakukan upaya pembangunan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Diartho 2017). Salah satu bentuk kebijakan pembangunan desa yakni dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, BUMDes didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Selain itu BUMDes juga merupakan pilar perekonomian desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (social institution) dan komersial (commercial institution) yang berpihak pada kepentingan masyarakat (McShane 2010). Sehingga dapat disimpulkan bahwa, tujuan pembentukan BUMDes mencakup pengembangan usaha dalam rangka pengentasan kemiskinan, mendorong tumbuhnya usaha masyarakat, penyedia jaminan sosial, dan penyedia layanan bagi masyarakat desa (Putra 2015).

Pemberdayaan masyarakat dan fasilitasi dari pemerintah untuk mengelola berbagai potensi ekonomi untuk kesejahteraan penduduk dan

pembangunan desa, sampai saat ini tidak diagendakan sebagai prioritas oleh pemerintah daerah. Padahal pemberdayaan masyarakat dapat dijadikan sebagai proses memandirikan masyarakat yang pada akhirnya ditujukan untuk peningkatan taraf kesejahteraan. Pemberdayaan BUMDes secara melembaga di tingkat desa diharapkan akan mendinamiskan segala potensi desa untuk kesejahteraan masyarakatnya.

Secara konseptual pemberdayaan BUMDes tidak jauh berbeda dengan konsep-konsep pemberdayaan masyarakat yang sudah banyak dikenal dewasa ini, yaitu sebagai upaya memperkuat unsur-unsur keberdayaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan mengandalkan kekuatannya sendiri sehingga dapat keluar dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan (Payne 1997). Pemberdayaan BUMDes dalam hal ini mencakup proses pemberdayaan potensi-potensi pembangunan yang ada di desa yang bersumber “dari, oleh, dan untuk masyarakat” atau dengan kata lain dilaksanakan secara partisipatif (Robinson 1994).

Pemerintah Kabupaten Tapin saat ini memiliki 27 BUMDes yang terdaftar (aktif dan operasional dalam mengirimkan laporan ke DPMPD Kabupaten Tapin) sejak 2 (dua) tahun terakhir dalam rangka untuk menunjang perekonomian di desa. Namun dengan potensi wilayah yang kaya akan sumber daya alam yang khas, hal ini dirasakan

masih belum optimal dalam perkembangannya. Oleh karena itu, upaya dan strategi untuk memberdayakan dan mempercepat perkembangan BUMDes di Kabupaten Tapin sangatlah diperlukan. Dengan demikian diperlukan kajian tentang pemberdayaan dan percepatan perkembangan BUMDes dalam peningkatan ekonomi masyarakat dan peningkatan Pendapatan Asli Desa.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada bulan September – Nopember 2018 di Kabupaten Tapin, Kalimantan Selatan. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif (*descriptive research*). Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, kuesioner dan studi kepustakaan melalui teknik *purposive sampling*. Informan penelitian terdiri dari pengelola atau pengurus inti BUMDes dan Kepala Bidang Koperasi di Dinas Perindustrian dan Koperasi UMKM Kabupaten Tapin. Data dianalisis menggunakan Model Interaktif melalui 4 tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Setelah itu, data dan temuan lapangan dianalisis lebih lanjut menggunakan Analisis SWOT ditampilkan dalam bentuk matriks delapan kotak: dua bagian mewakili faktor eksternal (Peluang dan Tantangan), dua bagian lainnya adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan), empat bagian lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal (Kearns 1992).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Total jumlah BUMDes yang terdaftar di Kabupaten Tapin adalah 27 unit. Sedangkan BUMDes yang masih aktif dan operasional sebanyak 24 unit, 3 (tiga) unit tidak aktif. Pengertian aktif dan operasional adalah BUMDes secara aktif melaporkan kegiatannya selama tahun 2017 hingga saat penelitian dilakukan (pertengahan tahun 2018) kepada Dinas Pemberdayaan Masyarakat

dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Tapin.

Berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Tapin Nomor 05 Tahun 2012, tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes, tujuan umum pembentukan BUMDes adalah mengkoordinir kegiatan usaha-usaha di desa untuk meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat Desa (Pemerintah Kabupaten Tapin 2012). Sedangkan tujuan khusus pembentukan BUMDes antara lain untuk meningkatkan sumber Pendapatan Asli Desa dan memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat desa; meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kepentingan masyarakat desa; dan menciptakan kesempatan berwiraswasta serta dapat membantu pemerintah desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Richardson 1991).

Pengaturan jenis usaha BUMDes ditetapkan oleh Keputusan Kepala Desa berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tapin Nomor 05 tahun 2012 Tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Jenis usaha yang diatur dalam Perda tersebut antara lain jasa, penyaluran sembilan bahan pokok, perdagangan hasil pertanian, dan industri kecil dan rumah tangga. Ada perbedaan yang mendasar terkait jenis usaha yang dapat dijalankan oleh BUMDes di Kabupaten Tapin jika mengacu kepada Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, Nomor 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, dimana BUMDes dapat menjalankan bisnis sosial (*social business*) sederhana kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan finansial yang memberikan pelayanan umum (*servicing*), bisnis penyewaan (*renting*), usaha perantara (*brokering*), kegiatan perdagangan (*trading*), bisnis keuangan (*financing*) dan usaha bersama (*holding*) (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

2015). Adapun jenis usaha yang Kabupaten Tapin adalah sebagai berikut: dijalankan oleh 27 BUMDes di

Tabel 1. Data BUMDes di Kabupaten Tapin per Tahun 2018

No	Nama Desa	Jenis Usaha Utama	Status
1	Mekar Sari	Penggemukan sapi	Aktif
2	Puncak Harapan	Penggemukan sapi	Aktif
3	Padang Sari	Penggemukan sapi Pengelolaan air bersih	Aktif
4	Salam abaris	Pengelolaan air bersih	Aktif
5	Budi Mulya	Pengelolaan air bersih	Aktif
6	Ayunan Papan	Pengelolaan air bersih Sewa kandang ternak unggas	Aktif
7	Kambang Kuning	Sewa alat pengaduk semen	Aktif
8	Matang Batas	Sewa alat pengaduk semen	Aktif
9	Pabaungan Hulu	Jual bahan bangunan	Aktif
10	Suato Lama	Jual bahan bangunan	Aktif
11	Pulau Pinang	Sewa alat pertanian	Aktif
12	Jingah Babaris	Sewa alat pertanian (penggiling padi) Jual gabah	Aktif
13	Lawahan	Jual pupuk & obat pertanian Simpan pinjam	Aktif
14	Suato Tatakan	Simpan pinjam	Aktif
15	P. Pinang Utara	Simpan pinjam Penyewaan tenda	Aktif
16	Banua Halat Kiri	Penyewaan tenda	Aktif
17	Kambang Habang Baru	Penyewaan tenda	Aktif
18	Antasari Hilir	Penyewaan Tenda Pangkalan LPG	Aktif
19	Banua Padang Hilir	Pangkalan LPG	Aktif
20	Kepayang	Pangkalan LPG	Aktif
21	Papagan Makmur	Jasa Angkutan	Aktif
22	Pantai Cabe	Pengolahan emping jagung (IKM)	Aktif
23	Asam Randah	Peternakan lebah madu	Aktif
24	Baramban	Hiburan di obyek wisata Goa Baramban	Tidak Aktif
25	Gunung Batu	Sewa alat pertanian	Tidak aktif
26	Harapan Masa	-	Tidak Aktif
27	Miawa	-	Tidak aktif

Sumber: data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data di atas, hanya ada 8 (delapan) unit BUMDes yang jenis usahanya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Peraturan Daerah Kabupaten Tapin Nomor 05 tahun 2012 yaitu bidang Jasa. Akan tetapi jika mengacu kepada Permendes No.4 tahun 2015, jenis-jenis usaha yang dijalankan sudah sesuai. Dengan demikian seharusnya Perda yang mendasari pemilihan jenis usaha BUMDes di Kabupaten Tapin harus disesuaikan dengan Peraturan Kementerian agar pelaksanaan operasional BUMDes dapat berjalan lebih terarah dan sesuai dengan

potensi sumber daya lokal yang ada. Jika Perda tersebut tidak direvisi atau diperbaharui, maka jika pemilihan jenis usaha tidak sesuai maka bisa dikategorikan sebagai pelanggaran Perda, apabila BUMDes terkait menggunakan dana APBD. Jenis usaha yang tidak terakomodir di dalam Perda No 5 Tahun 2012 adalah perdagangan dan jenis usaha bersama (*holding*) seperti jual beli LPG, pasar desa, penggemukan sapi, sapi, pengadaan bahan material/bangunan, dan kebun desa. Meskipun ada ditemukan kategori perdagangan didalam Perda Kabupaten

Tapin seperti industri kecil dan rumah tangga, namun tidak secara spesifik mengatur tentang jual-beli dan perdagangan yang tidak melibatkan proses produksi didalamnya.

Kelemahan lain dari penyelenggaraan BUMDes di Kabupaten Tapin adalah minimnya keuntungan yang didapatkan melalui unit-unit usahanya. Keuntungan usaha sangat kecil dan belum dapat berkontribusi secara optimal terhadap pertumbuhan dan perkembangan desa. Contoh terbaik dari pemilihan jenis usaha ada di BUMDes Desa Ayunan Papan dan Budi Mulya yang memanfaatkan potensi lokasi desa yang terletak di wilayah dataran tinggi. Unit usaha utamanya adalah pengelolaan dan penyaluran air bersih yang melayani ratusan rumah tangga di wilayahnya. Kedua desa tersebut juga melakukan diversifikasi unit usaha di sektor perkebunan desa, pabrik penggilingan padi, sewa tenda, peternakan ayam, sapi dan penggemukan sapi. Dengan bervariasinya jenis usaha yang dijalankan, terbukti proses pemberdayaan masyarakat menjadi lebih efektif dengan juga mendatangkan keuntungan yang cukup untuk operasional BUMDes dan juga berkontribusi positif terhadap pembangunan desa.

Patut dicermati bahwa unit usaha yang memiliki permintaan tetap (stabil) dan merupakan kepentingan hajat hidup orang banyak cenderung mendatangkan keuntungan yang stabil dan cukup tinggi. Oleh karena itu, sangat penting untuk melakukan evaluasi pemilihan jenis usaha agar hasilnya dapat optimal sesuai dengan tujuan awal pengucuran dana desa dan pendirian BUMDes. Selain itu sejak diterbitkannya Permendes No. 4 tahun 2015, aturan penunjang seperti penggunaan dana desa dan pendirian BUMDes di awal tahun berdirinya banyak terfokus untuk pengadaan, pembangunan, pengembangan, dan pemeliharaan sarana prasarana dasar atau infrastruktur. Padahal seharusnya BUMDes sudah dapat melakukan pembangunan, pengembangan dan

pemeliharaan infrastruktur ekonomi seperti pengadaan sarana prasarana produksi, distribusi dan pemasaran untuk mendukung penguatan usaha ekonomi pertanian berskala produktif, usaha ekonomi untuk ketahanan pangan dan usaha ekonomi lainnya yang difokuskan kepada pembentukan dan pengembangan produk unggulan desa atau kawasan perdesaan.

Beberapa jenis usaha yang banyak dijalankan BUMDes di Kabupaten Tapin sangat rentan dengan permintaan pasar yang fluktuatif dan bersifat musiman seperti usaha penyewaan (tenda, alat kontruksi bangunan, alat pertanian, dan sejenisnya). Hal ini mengakibatkan tidak optimalnya sumberdaya yang dimiliki BUMDes dikarenakan banyaknya *idle capacity* (kapasitas tak terpakai) yang pada akhirnya akan menjadikan usaha tersebut memiliki *sunk cost* (biaya hangus, biaya yang telah dikeluarkan dan tidak dapat dipulihkan) dan biaya depresiasi yang tinggi. Unit usaha yang menjalankan sistem sewa pakai seringkali memberatkan BUMDes dalam jangka waktu menengah dan panjang, dikarenakan tidak dianggarkannya biaya untuk pemeliharaan berkala dan penggantian suku cadang atau peralatan, sehingga seiring dengan berjalannya waktu produk atau layanan yang diberikan tidak lagi sesuai atau cocok dengan kebutuhan pasar. Secara matematis, *break even point* (titik impas, titik dimana pengeluaran dan pendapatan seimbang) seringkali dapat dicapai dalam waktu singkat, namun frekuensi penyewaan juga akan berangsur menurun setelah BEP dicapai, dikarenakan kondisi barang yang disewakan terus menurun baik dari sisi produktivitas, maupun kelayakan pakai.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan BUMDes

Selain permasalahan utama seperti pemilihan usaha yang tidak tepat dan terlalu fokus pada pembangunan infrastruktur, ada beberapa permasalahan yang umumnya juga dihadapi oleh BUMDes di Kabupaten Tapin antara

lain; keterbatasan sumber daya manusia (SDM) pengelola BUMDes yang profesional dan terampil; terbatasnya kemampuan dalam administrasi pengelolaan usaha; belum dapat menggali potensi desa dengan baik; minimnya pelatihan dan bimbingan teknis, serta pengawasan berkelanjutan dari dinas terkait; dan masyarakat pedesaan belum terlalu paham mengenai peran BUMDes untuk kemajuan desa, hal ini berdampak pada kurangnya dukungan warga sekitar terhadap BUMDes.

Kualifikasi pengurus BUMDes di Kabupaten Tapin rata-rata lulusan SLTA, tidak jarang yang memiliki kualifikasi lulusan SD. Hanya sebagian kecil yang memiliki kualifikasi pendidikan di atas SLTA (D3 dan S1). Berdasarkan aturan dalam Permendes & PDTT Nomor 4 Tahun 2015, Pelaksana Operasional BUMDes minimal berpendidikan SLTA atau sederajat. Mengacu pada aturan ini, maka masih banyak BUMDes yang tidak mengikuti syarat kualifikasi pendidikan dikarenakan minimnya SDM. Pada pengelolaan BUMDes yang baik, undang-undang dan peraturan pemerintah menjadi acuan untuk menjaga keberlangsungan dan kinerja BUMDes agar tetap maksimal. Kepatuhan pengurus BUMDes terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku merupakan salah satu aspek tinjauan kinerja suatu BUMDes karena dengan pengelolaan yang sesuai prosedur akan didapat hasil maksimal yang dapat menguntungkan untuk BUMDes.

Proses pemilihan pengurus BUMDes di Kabupaten Tapin pada umumnya melalui musyawarah desa dimana pengurus yang dipilih atas dasar beberapa pertimbangan, misalnya pengurus tersebut dianggap layak dan mampu, berpengalaman dalam mengelola usaha, dan memiliki jiwa wirausaha. Tetapi pada kenyataannya juga banyak pengurus yang dipilih bukan berdasarkan kompetensi, melainkan karena tidak ada lagi orang lain yang bersedia. Hal ini disebabkan masih banyak masyarakat desa yang beranggapan bahwa menjadi pengurus

BUMDes merepotkan dan khawatir terhadap beban pekerjaan yang harus dilakukan seperti administrasi, perencanaan program kerja, serta pertanggungjawaban terhadap dana yang dikelola. Mayoritas kepengurusan BUMDes yang sudah dibentuk belum dapat berkerja secara maksimal untuk memanfaatkan fungsi dari BUMDes sendiri, dilihat dari keuntungan yang masih relatif kecil dan belum dapat memaksimalkan potensi desa.

Fakta bahwa klasifikasi usaha dari BUMDes di Kabupaten Tapin yang mayoritas terdiri dari pelayanan umum dan penyewaan menjadi penguat asumsi bahwa BUMDes tersebut belum memiliki tata kelola kelembagaan yang baik serta SDM pengelola yang masih belum dapat memenuhi standar kerja kelembagaan. Karakteristik dari kelembagaan BUMDes di Kabupaten Tapin lebih berorientasi dengan jenis usaha pelayanan umum dan penyewaan. Secara substansi menjelaskan bahwa BUMDes ini memberikan keuntungan sosial kepada warga, meskipun tidak memperoleh keuntungan ekonomi yang besar. Penetapan kedua jenis usaha tersebut akan menjadikan BUMDes akan stagnan dalam jangka panjang sehingga sulit untuk mencapai peningkatan ekonomi desa yang signifikan. BUMDes harus lebih berani bergerak maju untuk mengelola potensi ekonomi yang terdapat didesa sebagai basis ekonominya serta berbasis pada kearifan lokal yang ada.

Masalah pengembangan BUMDes juga bertambah rumit karena kebanyakan unit usaha yang dikelola kurang difasilitasi dengan akses terhadap permodalan, informasi, pasar, teknologi dan faktor penunjang bisnis lainnya. Contohnya adalah ada tawaran kerjasama dari perusahaan pertambangan dengan BUMDes di daerah yang mendekati wilayah keluar masuk jalur pertambangan (ring 1), yaitu untuk penyediaan jasa transportasi dan penyewaan tempat tinggal untuk para karyawan perusahaan tambang. Hanya saja hal ini belum dilakukan karena

terkait keterbatasan modal untuk pengadaan alat transportasi maupun tempat tinggal.

Pengurus BUMDes di Kabupaten Tapin umumnya juga tidak atau kurang mendapatkan pelatihan, bimbingan teknis, serta pengawasan yang berkelanjutan. Minimnya kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan kepada setiap anggota BUMDes mengakibatkan inovasi dan kreatifitas dari anggota belum nampak dalam menciptakan terobosan - terobosan usaha dan pelayanan kepada masyarakat. Laporan pertanggung jawaban yang bisa dipakai sebagai bahan evaluasi terhadap kinerja dari setiap anggota BUMDes sering tidak sesuai dengan waktu yang ditetapkan sehingga menimbulkan kesan dan citra negatif mengenai buruknya kinerja pengelola BUMDes. Selain itu hal yang umumnya masih sulit dipenuhi BUMDes di Kabupaten Tapin sebagai salah satu tanggung jawab organisasi kepengurusan BUMDes adalah terselenggaranya Rapat Umum untuk evaluasi kinerja BUMDes yang seharusnya dilakukan minimal setahun sekali.

Pendampingan tenaga ahli dalam pendirian dan pengelolaan BUMDes di Kabupaten Tapin masih bersifat parsial atau tidak merata. Banyak BUMDes yang belum mendapatkan pembinaan dan pendampingan rutin, akan tetapi juga ada BUMDes yang mendapatkan pembinaan dan pendampingan yang cukup rutin. Kendala lainnya dalam pengembangan BUMDes adalah konsep BUMDes masih dirasa baru jika dibandingkan dengan lembaga sejenis seperti koperasi. Sehingga pada praktiknya masih banyak terjadi kesalahan dan kekeliruan mendasar baik terkait administrasi, pemilihan jenis usaha, maupun yg terkait operasional BUMDes.

Strategi Pemberdayaan dan Percepatan Perkembangan BUMDes

Berdasarkan data kendala yang ada di lapangan, ada beberapa faktor kunci yang jika dibenahi akan dapat meningkatkan kinerja kelembagaan BUMDes yang diharapkan dapat mendukung pengembangan ekonomi masyarakat perdesaan di Kabupaten Tapin. Faktor-faktor tersebut meliputi: Peningkatan jumlah dan kualitas SDM, kesadaran akan potensi desa dan nilai kearifan lokal, tingginya komitmen pemerintahan kabupaten dan para pihak terkait dengan BUMDes, Sosialisasi peran BUMDes terhadap masyarakat, dan pengembangan usaha. Untuk meningkatkan pendapatan masyarakat desa maka tiap-tiap wilayah perdesaan harus berupaya untuk menggali potensi-potensi sumber daya alam sebagai basis untuk pengembangan ekonomi perdesaan serta pengembangan potensi sumberdaya lokal (Tarigan 2005). Bagi wilayah perdesaan yang kaya akan sumber daya ekonomi potensial akan menjadi lebih mudah dalam menciptakan produk-produk ekonomi unggulan, namun bagi wilayah-wilayah marginal, baik dari sisi keterbatasan kondisi fisik maupun sumberdaya manusia maka upaya untuk menggali potensi ekonomi unggulan merupakan satu pekerjaan yang menuntut kerja keras, kreativitas dan dukungan dari segala pihak, baik dari pemerintah, masyarakat maupun dunia usaha

Beberapa strategi yang dapat diterapkan berdasarkan masalah setiap aspek disajikan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Alternatif strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan kinerja kelembagaan BUMDes.

No	Aspek Masalah	Strategi Pengembangan BUMDes
1	Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan pelatihan dan magang bagi pengelola untuk mengoptimalkan fungsi kegiatan usaha. - Lebih memprioritaskan SDM berbasis potensi ekonomi sebagai pengelola operasional BUMDes. - Mengajukan kebutuhan tenaga ahli pendamping kepada Pemerintah Daerah.
2	Potensi desa	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan kerjasama kemitraan strategis dalam bentuk kerjasama BUMDes antar Desa atau kerjasama dengan pihak swasta, organisasi sosial-ekonomi masyarakat, dan/atau lembaga donor; - Kerjasama dengan lembaga pengembangan ekonomi masyarakat lainnya yang bertujuan pemberdayaan ekonomi. - Peningkatan kualitas teknik dan diversifikasi usaha.
3	Komitmen Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> - Mendukung setiap kegiatan sosial desa sebagai media sosialisasi program BUMDes. - Penyediaan pusat pemasaran dan informasi terpadu mengenai produk BUMDes (dalam segala bentuk : pelayanan umum, sewa, jasa, perdagangan, dsb) di pusat keramaian daerah.
4	Sosialisasi BUMDes	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi (ajakan kerjasama seluruh masyarakat dalam menjalankan program BUMDes) melalui forum diskusi desa, musyawarah dengan warga, mengunjungi acara pengajian atau arisan para ibu-ibu, dan sebagainya. - komunikasi dan informasi mengenai profil maupun program BUMDes yang disebarakan melalui media sosial.
5	Pengembangan Usaha yang <i>Prudent</i> (kehati-hatian dan bijaksana dalam menentukan arah usaha)	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis kelayakan usaha BUMDes yang berorientasi pada usaha perantara (<i>brokering</i>), usaha bersama (<i>holding</i>), bisnis sosial (<i>social business</i>), bisnis keuangan (<i>financial business</i>) dan perdagangan (<i>trading</i>), bisnis penyewaan (<i>renting</i>), mencakup aspek teknis dan teknologi, aspek manajemen dan sumberdaya manusia, aspek keuangan, aspek sosial budaya, ekonomi, politik, lingkungan usaha dan lingkungan hidup, aspek badan hukum, dan aspek perencanaan usaha.

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan tabel 2 strategi-strategi tersebut selanjutnya dianalisis lebih detil menggunakan analisis SWOT sebagaimana tersaji pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks SWOT

Kekuatan	Peluang
1. Sumber daya lokal yang melimpah	1. Ketersediaan sumberdaya ekonomi lokal
2. Legalitas Hukum	2. Dukungan pemerintah pusat & daerah
3. Kepemilikan Bersama (Masyarakat)	3. Perkembangan IPTEK
	4. Potensi pasar
	5. Kerjasama swakelola dengan swasta dan BUMDes lain

Kelemahan	Ancaman
1. Sumber daya Manusia (Pendidikan dan keterampilan rendah)	1. Rentan ego sektoral dan konflik kepentingan dari perangkat desa
2. Motivasi penduduk yang kurang terhadap BUMDes	2. Persaingan dengan Koperasi dan pihak swasta lain
3. Ketersedian modal mandiri (dana swadaya masyarakat)	3. Wilayah desa yang sulit diakses (jalan rusak, kecil/sempit)
4. Informasi Pasar	

Sumber: Data Primer yang diolah (2018)

Latar belakang pendidikan pengelola BUMDes yang kebanyakan lulusan SD, SMP dan SMA serta dengan minimnya pengalaman dalam berusaha (bisnis), menjadikan pengembangan BUMDes menjadi sedikit terkendala. Selain itu, dengan struktur ekonomi masyarakat yang mayoritas adalah petani menjadikan perubahan pola pikir yang sulit dari usaha pribadi dan berbasis sumberdaya alam, menjadi usaha bersama yang bersumber dari daya kreativitas. Oleh karena itu, selain diperlukannya pendampingan dan pembinaan yang rutin, juga dirasa penting peran dari pendamping desa sebagai media yang menjembatani “*skills and experiences gap*” yang kerap terjadi dalam pengembangan BUMDes (Todaro 2003). Pendamping desa dalam hal ini bertugas mendampingi Desa dalam penyelenggaraan pembangunan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa (Mudrajad 2000). Pendampingan mencakup beberapa kegiatan seperti pengelolaan pelayanan sosial dasar, pengembangan usaha ekonomi Desa, pendayagunaan sumber daya alam dan teknologi tepat guna, pembangunan sarana prasarana Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa.

Pada sektor pengembangan potensi desa, diperlukan program belajar dari desa lain maupun institusi lain yang sudah berhasil dalam menjalankan usaha BUMDes di daerahnya (Suharto 2009). Pengembangan kerjasama kemitraan strategis ini sangat dimungkinkan dan terbuka peluangnya karena hal ini sudah sejalan dan diatur dalam regulasi

BUMDes. Dalam hal pembelajaran dan kerjasama kemitraan, hendaknya dipilih BUMDes yang memiliki kesamaan tipologi baik dari sisi kawasan, potensi wilayah, maupun kondisi sumber daya (alam dan manusia). Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi usaha yang dijalankan, dikarenakan usaha tersebut mendapatkan pendampingan dari BUMDes yang telah berhasil menjalankan usaha serupa.

Pemerintah sebagai pemangku kepentingan memiliki peranan mendasar sebagai faktor pendukung (*enabling factor*) dalam pengembangan unit-unit usaha BUMDes (Slamet 2003). Pemerintah dapat mengambil peran dalam hal penyedia layanan pusat pemasaran dan informasi terpadu mengenai produk BUMDes baik dalam segala bentuk pelayanan umum, sewa, jasa, dan perdagangan pada pusat-pusat keramaian maupun pasar. Pada umumnya BUMDes memiliki permasalahan mendasar yaitu pemasaran usahanya, dimana pelaku BUMDes lebih banyak berkecimpung pada sektor hulu atau produksi, namun kurang perhatian pada sisi hilir atau pemasarannya.

Dalam hal pemilihan dan pengembangan usaha, BUMDes sudah seharusnya melakukan analisis kelayakan bisnis sebelum memulai usahanya. Analisis kelayakan usaha BUMDes mencakup aspek teknis dan teknologi, aspek manajemen dan sumberdaya manusia, aspek keuangan, aspek sosial budaya, ekonomi, politik, lingkungan usaha dan lingkungan hidup,

aspek badan hukum, dan aspek perencanaan usaha. Selain itu, dengan melakukan studi kelayakan usaha, maka gambaran menyeluruh terhadap unit usaha yang akan direncanakan dapat dipetakan, apakah usaha tersebut itu layak atau tidak, baik dilihat dari sisi prospek bisnis, dampak pemberdayaan kepada masyarakat, juga apakah secara sistem manajemen baik keuangan, SDM dan pemasarannya sudah siap beroperasi. Jika semua aspek sudah dirancang dan dipersiapkan, maka tentunya operasional usaha akan menjadi kuat, selain itu

investasi yang telah dikucurkan juga akan dimanfaatkan secara tepat.

Berdasarkan uraian di atas, analisis SWOT hanya dilihat sebagai klasterisasi temuan di lapangan berdasarkan 4 elemen pembentuk SWOT. Lebih lanjut, SWOT dapat digambarkan sebagai alat pencocokan yang mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO, WO, ST dan WT. Perencanaan yang baik terkait pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Tapin dirangkum dalam matrik SWOT yang dikembangkan oleh Kearns (1992) disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. Matriks Strategi SWOT

<i>Matrix SWOT</i>	Peluang - Opportunities (O)	Ancaman - Threats (T)
	1. Dukungan pemerintah pusat dan Daerah	1. Persaingan dengan Koperasi dan pihak swasta lain
	2. Ketersediaan sumberdaya ekonomi lokal	2. Rentan ego sektoral dan konflik kepentingan dari perangkat desa
	3. Kerjasama swakelola dengan swasta dan BUMDes lain	3. Wilayah desa yang sulit diakses (jalan rusak, kecil/sempit)
	4. Potensi Pasar	
	5. Perkembangan IPTEK	
Kekuatan - Strengths (S)	Strategi S-O	Strategi S-T
1. Sumber daya lokal yang melimpah	1. Pembentukan usaha kerjasama kemitraan dengan pihak lain	1. Diversifikasi pengembangan usaha
2. Legalitas Hukum		2. Monitoring rutin oleh pendamping desa dalam rangka pendampingan BUMDes
3. Kepemilikan Bersama (Masyarakat)	2. Penyediaan pusat pemasaran & informasi terpadu produk BUMDes	
Kelemahan - Weaknesses (W)	Strategi W-O	Strategi W-T
1. Sumber daya Manusia (Pendidikan dan keterampilan rendah)	1. Mengajukan kebutuhan tenaga ahli pendamping desa kepada Pemerintah Daerah.	1. Melakukan analisis kelayakan usaha BUMDes
2. Ketersediaan modal mandiri (dana swadaya masyarakat)		2. Sosialisasi & ajakan kerjasama dg seluruh masyarakat dalam menjalankan program BUMDes
3. Kurangnya Informasi Pasar	2. Meningkatkan pelatihan dan magang bagi pengelola untuk mengoptimalkan fungsi kegiatan usaha.	
4. Rendahnya motivasi penduduk yang kurang terhadap BUMDes		

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Kombinasi S-O: Comparative Advantages

Strategi pengembangan BUMDes berdasarkan keunggulan komparatifnya menitikberatkan pada pembentukan usaha kerjasama kemitraan dengan pihak lain dan penyediaan pusat pemasaran & informasi terpadu produk BUMDes. Dalam hal ini, peranan BUMDes lebih kepada penguatan bisnis pada sektor hilir, dimana aspek pemasaran dan pengembangan usaha menjadi bagian terpenting didalam pemberdayaan dan pengembangan BUMDes (Syaputra 2017). Membangun kemitraan merupakan rangkaian proses yang panjang, dimulai dari proses identifikasi secara cermat dan mendetil mengenai calon mitra (baik itu BUMDes lain maupun swasta). Proses identifikasi ini meliputi proses mengetahui keunggulan dan kelemahan calon mitra baik itu unit usahanya maupun SDM nya. Setelah proses identifikasi mitra, perumusan strategi dan mekanisme kemitraan menjadi langkah selanjutnya. BUMDes secara aturan diperbolehkan untuk melakukan kemitraan dengan BUMDes lain maupun pihak ketiga, sehingga proses terakhir adalah administrasi dan legalitas kemitraan yang harus mendapatkan persetujuan Dinas terkait, maupun Kepala Daerah.

Melalui pengembangan kelembagaan kemitraan usaha akan diperoleh beberapa manfaat dalam rangka meningkatkan daya saing BUMDes seperti dicapainya skala ekonomi masyarakat, ada transfer teknologi, dan peningkatan akses masyarakat terhadap informasi. Pengembangan kemitraan usaha dalam rangka membangun jejaring usaha dapat dilakukan dengan cara penguatan kelompok usaha pada level kawasan atau sentra produksi. Dalam hal ini, kerjasama antar BUMDes dalam satu kecamatan menjadi krusial dikarenakan kesamaan kondisi wilayah, topografi Kawasan, sumberdaya manusia dan potensi alam.

Dalam hal penyediaan pusat pemasaran & informasi terpadu produk BUMDes, peranan pemerintah daerah dan pihak swasta menjadi sangat krusial, dalam hal fasilitasi penyediaan lokasi dan mekanisme pendanaan (Oos 2014) Pemerintah Daerah melalui Dinas Perdagangan misalnya, dapat memberikan fasilitasi dalam hal penyediaan akses kepada BUMDes untuk ikut dalam acara-acara pameran, expo, maupun kegiatan promosi lainnya. Selain itu, penyediaan showcase terpadu seperti pusat promosi daerah yang dikelola oleh Dekranasda.

Kombinasi S-T: Mobilization

Kombinasi ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang. Strategi pengembangan BUMDes berdasarkan mobilisasi menitikberatkan pada diversifikasi pengembangan usaha dan monitoring rutin oleh pendamping desa dalam rangka pendampingan BUMDes. Diversifikasi adalah upaya penganekaragaman produk, bidang usaha, atau tempat usaha yang dilakukan demi meningkatkan jumlah penjualan melalui sistem produk baru dan juga pasar baru. Dalam hal ini, jika pelaku usaha tidak melakukan diversifikasi akan membuat bisnisnya ketinggalan dan sulit berkembang. Dengan menggunakan strategi ini, diharapkan BUMDes dapat mengembangkan dan memperluas usahanya untuk masuk menuju segmentasi pasar baru dari sebuah usaha yang ada. BUMDes akan mendapatkan keuntungan dengan melakukan diversifikasi usaha seperti peningkatan volume penjualan dan arus kas yang lebih stabil. Ada 3 jenis diversifikasi yang dapat dilakukan oleh BUMDes, yaitu Diversifikasi Konsentris, Horizontal dan Lateral.

Diversifikasi konsentris adalah jenis diversifikasi usaha yang dilakukan dikarenakan adanya kemiripan teknologi yang telah digunakan antar unit usahanya. Dengan model ini maka pangsa pasar akan meningkat dan membantu BUMDes memperoleh keuntungan yang lebih optimal. Diversifikasi horizontal adalah kegiatan menjual produk maupun jasa baru menggunakan teknis atau sumber daya yang sebenarnya tidak memiliki hubungan sama sekali dengan unit usaha yang sudah ada, namun menyebar kepada target pasar tertentu. Contohnya adalah menggunakan media internet sebagai media pemasaran online. Hal ini akan membuat target konsumen dari BUMDes ini lebih mudah dijaring dalam suatu tempat. Diversifikasi lateral yang artinya memasarkan produk maupun layanan baru yang tidak memiliki kaitan apapun dengan produk dan layanan yang mereka ciptakan.

Diversifikasi usaha pada umumnya sangat sulit dilakukan jika tidak memiliki pengalaman usaha yang cukup mumpuni. Oleh karena itu, diharapkan para pendamping desa aktif dalam rangka melakukan monitoring BUMDes terkait dengan operasional usaha BUMDes, sehingga dapat diminimalisir dampak negatif yang kerap terjadi seperti kerugian usaha dan pengalokasian sumberdaya yang sia-sia.

Kombinasi W-O: *Divestment / Investment*

Kombinasi ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur, hal ini dikarenakan peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah divestasi (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi). Kondisi SDM memang menjadi momok yang cukup besar yang dihadapi hampir

semua BUMDes di Kabupaten Tapin. Hal ini menjadikan fokus dari strategi W-O adalah peningkatan pelatihan dan magang bagi pengelola BUMDes untuk mengoptimalkan fungsi kegiatan usaha serta memaksimalkan peran para pendamping desa.

Kombinasi W-T: *Damage Control*

Kombinasi ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan. Kondisi BUMDes di Kabupaten Tapin rata-rata memiliki kesamaan antara lain rendahnya partisipasi masyarakat dalam hal pengembangan BUMDes di desa nya. Pengelolaan BUMDes diserahkan kepada beberapa individu yang dirasa memiliki pengalaman dan kemampuan untuk mengelola. Hal ini berdampak pada rendahnya minat dan partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes. Selain itu (,) pemilihan usaha yang dijalankan BUMDes juga kerap kali tidak memperhitungkan kelayakan usaha yang dijalankan, baik dari sisi bisnis, maupun sosial benefitnya. Oleh karena itu, fokus strategi dari *Damage Control* (W-T) adalah sosialisasi dan ajakan kerjasama dengan seluruh masyarakat dalam menjalankan program BUMDes dan melakukan analisis kelayakan usaha BUMDes sebelum operasional usaha.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Sebanyak 27 BUMDes yang berdiri di Kabupaten Tapin, ada 3 yang tidak aktif lagi. Permasalahan dalam pengembangan BUMDes di Kabupaten Tapin meliputi aspek SDM yang belum profesional, sistem administrasi yang belum memenuhi standar, potensi desa yang belum dimanfaatkan secara

optimal, dan minim pelatihan untuk anggota atau pengurus BUMDes serta minim pengawasan dari dinas terkait. Dari berbagai permasalahan yang muncul, maka beberapa strategi yang dapat dilakukan agar BUMDes di Kabupaten Tapin ini bisa terus berkembang yaitu diantaranya adalah dengan penguatan SDM dan kelembagaan desa, peningkatan pola kerjasama swakelola dengan swasta dan pihak ketiga lainnya dalam rangka optimalisasi potensi desa, meningkatkan program pelatihan bagi anggota BUMDes baik mengenai administrasi maupun tata cara kelembagaan lainnya, sosialisasi BUMDes untuk meningkatkan inisiatif warga masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan BUMDes, dan pengembangan usaha yang prudent dengan mengadakan studi kelayakan usaha sebelum operasional BUMDes dijalankan secara aktif.

Selain itu, hal yang penting yang juga dapat diterapkan dalam pengembangan BUMDes adalah perlunya melakukan kegiatan dengan pola swakelola, menggunakan SDM di desa, dan memanfaatkan bahan baku lokal yang ada di desa. Dengan menempatkan SDM di desa sebagai tulang punggung utama operasional BUMDes, dan menggunakan sumber bahan baku lokal di desa, diharapkan pelaksanaan kegiatan usaha BUMDes dapat menyerap tenaga kerja lokal dan memberikan pendapatan tetap bagi masyarakat sekitar.

Rekomendasi

Salah satu elemen penting dalam hal pengembangan BUMDes untuk mensejahterakan masyarakat adalah penguatan sentuhan inovasi, kreasi dan kerjasama antara segenap elemen di desa. Pembangunan desa tidak mungkin bisa dilakukan aparat desa saja, namun juga butuh dukungan dan peran aktif dari masyarakat. Sangat penting juga untuk memahami filosofi BUMDes sebagai sebuah unit usaha yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat desa. Kemajuan dan pemberdayaan BUMDes

tidak bisa diukur semata-mata dari aspek keuntungan finansialnya saja, namun juga perlu diperhatikan keuntungan sosialnya, dimana unsur pemberdayaan masyarakat menjadi ujung tombak kegiatan BUMDes dengan tujuan akhir adalah mencapai kesejahteraan masyarakat desa melalui program pemberdayaan. Selanjutnya, diharapkan Pemerintah Kabupaten Tapin dapat menerapkan strategi-strategi yang telah dirumuskan untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada sehingga BUMDes dapat berkembang. Kedepannya juga perlu diadakan studi tiru dan mentoring dari BUMDes yang telah maju dari daerah lain, sehingga dapat memotivasi para pelaku BUMDes di Kabupaten Tapin agar dapat terus dapat berkreasi dan berinovasi menyesuaikan dengan potensi wilayah dan SDM yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Diartho, Herman Cahyo. 2017. "Strategi Terhadap Pengembangan Kelembagaan BUMDesa di Kabupaten Jember." *Jurnal Ilmu Ekonomi & Studi Pembangunan* Vol. 17 No. 2 200 -218.
- Ife, Jim. 1995. *Community Development : Creating Community Alternatives, Vision, Analysis and Practice*. Australia: Longman.
- Kearns, K P. 1992. "From Comparative Advantage To Damage Control : Clarifying Strategic Issues Using SWOT Analysis." *Nonprofit Management and Leadership* 3(1) 3-22.
- McShane, L Steven, Von Glinow, dan Mary Ann. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Putra, Anom Surya. 2015. *Buku Saku 7 Badan Usaha Milik Desa Spirit Usaha Kolektif Desa*. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal

- dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- Syaputra, M Rialdi, Asnelly Ridha Daulay, dan Elwamendri. 2017. *Model Pengembangan BUMDes Guna Meningkatkan Inovasi Dan Kemandirian Masyarakat di Provinsi Jambi*. Jambi: Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Prov. Jambi.
- Thomas. 2013. “Pengelolaan Alokasi Dana Desa Dalam Upaya Meningkatkan Pembangunan di Desa Sebangung Kecamatan Sesayap Kabupaten Tana Tidung.” *eJurnal Pemerintahan Integratif Vol. 1 No.1* 51-64.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. 2015. “Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 tahun 2015 .” *Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- Pemerintah Kabupaten Tapin. 2012. “Peraturan Daerah Kabupaten Tapin Nomor 05 Tahun 2012.” *Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Rantau: Pemerintah Kabupaten Tapin.
- Oos, Anwas M. 2014. *Pemberdayaan Masyarakat di Era Global*. Bandung: Alfabeta.
- Robinson, David S.P. 1994. *Human Resources Management Concept and Practices*. Jakarta: Prenhallindo.
- Richardson, H W. 1991. *Dasar-dasar Ilmu Ekonomi Regional*. Jakarta: FE UI.
- Suharto, Edi. 2009. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat*. Bandung: Refika Aditama.
- Todaro, Michael P Smith, dan Stephen C. 2003. *Pembangunan Ekonomi di Dunia Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Slamet. 2003. *Pembangunan Masyarakat Berwawasan Partisipasi*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Payne, M. 1997. *Social Work and Community Care*. London: McMillan.
- Tarigan, R. 2005. *Ekonomi Regional Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mudrajad, Kuncoro. 2000. *Ekonomi Pembangunan : Teori, Masalah, dan Kebijakan*. Jogjakarta: UPP AMP YKPN.