

STRATEGY OF VILLAGE OWNED ENTERPRISES (BUMDES) IN INCREASING ORIGINAL VILLAGE INCOME (PADES) IN SUMORAME VILLAGE, CANDI DISTRICT

[STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) DI DESA SUMORAME KECAMATAN CANDI KABUPATEN SIDOARJO]

Pramudita Aurelia Sivaaur Rohmah¹⁾, Hendra Sukamana^{*2)}

¹⁾Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: : Hendra.sukmana@umsida.ac.id

Abstract. *Because a large proportion of Indonesia's impoverished population continues to reside in rural settings, villages are a central component of development efforts. The government has, as a result, consistently given importance to village development within its overall plan for national economic advancement. To bolster village-level financial activity, the government and Village-Owned Enterprises (BUMDes) have backed the execution of a variety of novel strategies. A Ministerial Regulation oversees the operations of BUMDes with the intention of boosting the financial resources available to villages. The intention of this research is to portray and assess the tactics utilized by the Sumorame Village BUMDes in order to grow Village Revenue (PADES). This investigation employs a descriptive qualitative approach that relies on primary and secondary sources acquired through conversations, observation, and assessments of written materials. The data accumulated was dissected utilizing the framework put forth by Miles and Huberman in 1984. The findings indicate that the BUMDes in Sumorame Village has been effective in raising Village Revenue (PADES) as a result of a carefully formulated plan.*

Keywords - Strategy, BUMDes, PADES

Abstrak. *Karena mayoritas penduduk miskin Indonesia masih tinggal di daerah pedesaan, desa berfungsi sebagai elemen kunci dalam usaha pembangunan. Dengan demikian, pemerintah secara terus menerus menaruh perhatian besar pada perkembangan desa sebagai bagian dari rencana global untuk memajukan ekonomi negara. Untuk memperkuat aktivitas ekonomi di desa, pemerintah bersama Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah mendukung pelaksanaan berbagai pendekatan inovatif. Operasional BUMDes diatur melalui Peraturan Menteri yang bertujuan untuk meningkatkan sumber daya keuangan di level desa. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menilai strategi yang diimplementasikan oleh BUMDes Desa Sumorame dalam usaha meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADES). Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan mengandalkan data primer dan sekunder yang diperoleh melalui wawancara, observasi, serta studi dokumen tertulis. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan pola kerja yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman (1984). Temuan penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Desa Sumorame berhasil meningkatkan PADES melalui penerapan strategi yang dirancang dengan cermat.*

Kata Kunci - Strategi, BUMDes, PADES

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara kepulauan yang struktur wilayah administrasinya terdiri atas provinsi, kabupaten, dan kota. Dalam rangka menjamin efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan kebijakan publik, setiap daerah memiliki sistem pemerintahan yang diatur berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan [1]. Pelimpahan sebagian kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dikenal sebagai otonomi daerah. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas perumusan dan implementasi kebijakan publik agar lebih responsif terhadap karakteristik wilayah serta mendorong tercapainya kesejahteraan masyarakat. Implementasi otonomi daerah diwujudkan melalui kebijakan yang disusun dengan mempertimbangkan potensi dan kebutuhan spesifik masing-masing daerah. Jika dibandingkan dengan luas wilayah kabupaten atau kota, sebagian besar wilayah Indonesia merupakan kawasan pedesaan. Desa memiliki peran strategis sebagai basis perekonomian negara karena menyimpan beragam potensi, termasuk kekayaan alam. Oleh karena itu, diperlukan strategi pemerintah desa untuk meningkatkan kapasitas masyarakat sekaligus mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Tujuan dari pengembangan potensi dan pemanfaatan sumber daya desa adalah untuk mendorong peningkatan perekonomian desa atau Pendapatan Asli Desa (PADES). Secara yuridis, desa

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah, diakui keberadaannya, serta memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan terkait pembangunan, penyelenggaraan pemerintahan, dan penyediaan infrastruktur untuk memenuhi kebutuhan masyarakat berdasarkan hak asal-usul dan hak tradisional. Hal ini tertuang dalam UU NO 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dengan demikian, desa yang dipimpin oleh kepala desa merupakan bagian dari struktur pemerintahan Indonesia yang keberadaannya diakui berdasarkan hukum dalam NKRI.

Desa menempati posisi strategis dalam agenda pembangunan nasional mengingat proporsi penduduk miskin di Indonesia masih didominasi oleh masyarakat yang bermukim di wilayah perdesaan. Kondisi tersebut mendorong pemerintah untuk menjadikan pembangunan desa dan kawasan pinggiran sebagai fokus utama dalam kebijakan pertumbuhan ekonomi [2]. Upaya penguatan ekonomi perdesaan diarahkan pada peningkatan kapasitas kewirausahaan lokal serta optimalisasi potensi sumber daya desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks tersebut, pemerintah mendorong pembentukan dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen ekonomi desa. Keberadaan BUMDes diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 dengan tujuan utama meningkatkan pendapatan asli desa. Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 menjelaskan bahwa pendapatan asli desa merupakan seluruh penerimaan yang dikelola secara mandiri oleh pemerintah desa, yang bersumber dari pemanfaatan aset desa, hasil kegiatan usaha, swadaya dan partisipasi masyarakat, nilai gotong royong, serta sumber lain yang sah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam kerangka otonomi daerah yang berlandaskan prinsip desentralisasi, pemerintah desa memperoleh kewenangan yang luas dalam mengelola serta mengoptimalkan pendapatan asli desa tanpa intervensi langsung dari pemerintah pusat. Pendelegasian kewenangan tersebut diharapkan dapat memperkuat kemandirian pembangunan wilayah sekaligus mendorong terciptanya dinamika persaingan yang konstruktif antardaerah dalam konteks pembangunan regional [3]. Substansi utama pelaksanaan otonomi daerah diarahkan pada percepatan pertumbuhan ekonomi, penurunan disparitas sosial, serta peningkatan kualitas layanan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan, potensi, dan karakteristik masyarakat lokal. Melalui kebijakan ini, pemerintah desa memiliki ruang yang lebih besar untuk mengelola sumber daya dan aset yang dimiliki secara efisien. Optimalisasi pengelolaan aset diyakini mampu mempercepat kemajuan perdesaan, menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, serta meningkatkan taraf hidup masyarakat, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan indeks pembangunan manusia [4].

Pendapatan asli desa merupakan indikator strategis dalam menilai tingkat kemandirian dan kemajuan pembangunan desa. Pengelolaan pendapatan tersebut diarahkan untuk menunjang pelaksanaan program pembangunan sekaligus menjadi sumber pembiayaan alternatif bagi pemerintah desa [5]. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 72 mengatur bahwa pendapatan asli desa bersumber dari hasil kegiatan usaha desa, pemanfaatan aset, kontribusi swadaya serta partisipasi masyarakat, nilai gotong royong, dan sumber lain yang sah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Regulasi tersebut juga menegaskan peran pemerintah desa sebagai penyelenggara pemerintahan yang bertanggung jawab dalam melindungi dan mengakomodasi kepentingan masyarakat lokal dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia [6]. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 47 memberikan kewenangan kepada desa untuk mengelola sumber daya secara mandiri, menyusun perencanaan pembangunan, serta melaksanakan program pembangunan sesuai dengan potensi dan kebutuhan wilayahnya.

Pemerintah memberikan dukungan terhadap pembangunan perdesaan melalui pengalokasian dana desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Dana tersebut memiliki peran strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperbaiki kualitas hidup, serta menekan tingkat kemiskinan di wilayah desa [7]. Pemanfaatan dana desa diarahkan pada pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat, pembangunan sarana dan prasarana, penguatan ekonomi lokal, serta pengelolaan sumber daya alam yang berorientasi pada keberlanjutan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, pembangunan desa dimaknai sebagai rangkaian upaya terencana untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui kegiatan yang menitikberatkan pada pemberdayaan warga. Dalam implementasinya, pemerintah desa memegang peran sentral dalam menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan program kemasyarakatan, sekaligus menumbuhkan nilai partisipasi, gotong royong, dan kemandirian masyarakat.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan usaha yang didirikan oleh desa untuk mengelola potensi dan aset lokal demi meningkatkan perekonomian serta kesejahteraan warga. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, modal BUMDes berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan. Keberadaan BUMDes diharapkan dapat memberikan dampak positif, seperti membantu memenuhi kebutuhan masyarakat,

menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan ekonomi warga desa. Oleh karena itu, BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai pengelola aset desa, melainkan juga sebagai pendorong kesejahteraan masyarakat.

Kehadiran lembaga seperti BUMDes diharapkan dapat menjadi wadah bagi aktivitas perekonomian masyarakat sesuai dengan potensi dan karakteristik desa, sekaligus berfungsi sebagai fondasi penting bagi kemajuan bangsa di masa mendatang. Pendirian BUMDes merupakan bentuk pengelolaan ekonomi desa yang produktif dengan prinsip kolaboratif, partisipatif, emansipatoris, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan, sehingga menuntut pengelolaan yang profesional, mandiri, efektif, serta efisien. BUMDes dibentuk untuk mengelola usaha-usaha lokal yang digagas masyarakat berdasarkan aset dan potensi desa, sehingga mampu mengembangkan perekonomian desa sekaligus meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Sebagai lembaga strategis, BUMDes berperan dalam mengoptimalkan kegiatan ekonomi lokal, dan apabila usaha-usaha tersebut dikelola dengan baik, desa dapat tumbuh secara mandiri serta mendorong percepatan pembangunan di wilayah pedesaan.

Mekanisme kerja BUMDes dilakukan dengan menampung berbagai aktivitas ekonomi masyarakat dalam bentuk kelembagaan atau unit usaha yang dikelola secara profesional, namun tetap berakar pada potensi lokal desa sesuai kapasitas dan kewenangan yang dimiliki. BUMDes yang ideal seharusnya menjadi pusat aktivitas ekonomi masyarakat desa dengan fungsi utama memenuhi kebutuhan warga, menyerap hasil produksi masyarakat, serta membuka akses ekonomi yang luas bagi seluruh penduduk desa. Saragi [8] menyebutkan empat tujuan pembentukan BUMDes, yakni: (1) mengembangkan usaha sebagai upaya pengentasan kemiskinan, (2) mendorong tumbuhnya usaha masyarakat, (3) menyediakan jaminan sosial, dan (4) memberikan layanan kepada masyarakat desa. Kehadiran BUMDes diharapkan mampu menggerakkan perekonomian pedesaan, di mana pengelolaan aset ekonomi sepenuhnya berada di tangan masyarakat desa sendiri. Secara substansial, BUMDes harus dibangun dengan semangat kebersamaan untuk memperkuat aspek ekonomi kelembagaan, sehingga mampu berperan sebagai motor penggerak peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Landasan hukum pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merujuk pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, khususnya Pasal 72 ayat (1) huruf a yang mengatur sumber pendapatan asli desa, termasuk yang berasal dari hasil kegiatan usaha desa. Ketentuan tersebut menegaskan bahwa pendapatan asli desa merupakan penerimaan yang diperoleh dari pelaksanaan kewenangan desa, baik yang bersumber dari hak asal-usul maupun kewenangan lokal berskala desa. Dengan demikian, pengembangan unit usaha desa melalui BUMDes menjadi salah satu instrumen strategis dalam meningkatkan kapasitas ekonomi desa serta memperkuat kemandirian keuangan desa [7].

Salah satu praktik keberhasilan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Provinsi Jawa Timur dapat dilihat pada BUMDes Mutiara Welirang yang berlokasi di Desa Ketapanrame, Kabupaten Mojokerto. BUMDes ini dibentuk sebagai instrumen pengelolaan potensi desa yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Capaian kinerjanya tercermin dari berbagai penghargaan yang diperoleh, antara lain sebagai BUMDes Terbaik Provinsi Jawa Timur tahun 2020, peraih Juara I Desa Astra Sejahtera (DSA) tahun 2020, serta masuk dalam sepuluh besar Desa Cemerlang Indonesia versi BRI pada tahun 2021. Keberhasilan tersebut didukung oleh tata kelola organisasi yang efektif, kolaborasi yang solid dengan pemerintah, serta tingginya partisipasi masyarakat desa. Hingga saat ini, BUMDes Mutiara Welirang mengelola lima unit usaha produktif, meliputi pengelolaan air bersih, pengolahan sampah, pengembangan wisata desa, warung ternak, dan layanan simpan pinjam. Keberadaan unit-unit usaha tersebut tidak hanya memperkuat kinerja BUMDes, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan pendapatan asli Desa Ketapanrame [9].

Keberhasilan unit usaha BUMDes di Desa Ketapanrame tidak terlepas dari pola pengelolaan yang melibatkan masyarakat tidak hanya sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai pemodal. Meskipun baru beroperasi sejak tahun 2018, unit-unit usaha yang dikembangkan telah mampu menghasilkan tingkat pendapatan yang relatif tinggi. Desa Ketapanrame memiliki potensi wisata yang beragam, antara lain kawasan Taman Ghanjaran, fasilitas kolam renang, ruang terbuka hijau, sentra kuliner, serta pusat penjualan cendera mata. Pengembangan Taman Ghanjaran memperoleh dukungan signifikan dari Pemerintah Kabupaten Mojokerto serta partisipasi investasi masyarakat setempat, yang secara nyata berkontribusi terhadap peningkatan aktivitas ekonomi dan pertumbuhan desa.

Pendapatan BUMDes yang dialokasikan sebesar 10% untuk diserahkan kepada PADes (Pendapatan Asli Desa) merupakan bentuk kontribusi nyata BUMDes dalam memperkuat keuangan desa. Melalui pembagian

ini, desa memperoleh tambahan sumber pendapatan yang dapat digunakan untuk membiayai pembangunan, meningkatkan pelayanan masyarakat, serta mendukung program prioritas desa. Skema penyeteroran 10% ini juga mencerminkan prinsip transparansi dan akuntabilitas antara BUMDes dan pemerintah desa, sehingga hubungan kelembagaan semakin kuat dan manfaat ekonomi dari kegiatan usaha BUMDes dapat dirasakan langsung oleh seluruh masyarakat desa.

Strategi BUMDes dalam meningkatkan Pades yaitu, yang pertama BUMDes mempromosikan produk dan jasanya kepada masyarakat secara luas melalui berbagai media, seperti media sosial, banner atau dengan pembicaraan dari satu mulut kemulut yang lain. Kedua, Meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Ketiga Memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi BUMDes, seperti penggunaan platform e-commerce untuk penjualan produk dan layanan, seperti pembayaran token listrik, pembayaran wifi, dll.

Tabel 1 Data Usaha BUMDes Desa Sumorame (2022 dan 2023)

No	Tahun	Jenis Usaha
1	2022	Warkop Penyewaan Lapangan Voly
2	2023	Penyewaan Lapangan Sepak Bola Penyewaan Ruko

Sumber: Diolah dari BUMDes Desa Sumorame (2024)

Di antara berbagai unit usaha yang dikelola oleh BUMDes Desa Sumorame, kegiatan penyewaan ruko tercatat sebagai kontributor utama terhadap struktur pendapatan desa. Sarana usaha tersebut dimanfaatkan oleh masyarakat Desa Sumorame maupun pelaku usaha dari luar wilayah desa untuk menjalankan beragam aktivitas ekonomi, antara lain usaha kuliner, perdagangan sandang, jasa laundry, serta jenis usaha lainnya. Penerimaan yang diperoleh dari aktivitas penyewaan selanjutnya dialokasikan sebagai sumber pendapatan asli desa dan digunakan untuk mendukung pembiayaan operasional BUMDes.

Tabel 2 Rekapitulasi Pendapatan BUMDes Desa Sumorame

No.	Tahun	Pendapatan
1	2022	(-) Rp. 53.725.269,00
2	2023	Rp. 59.509.412,00

Sumber: Diolah dari BUMDes Desa Sumorame (2024)

Berdasarkan data pada Tabel 2, Pada tahun 2022, BUMDes Sumorame memperoleh modal awal pada bulan Januari sebesar Rp100.000.000. Namun, setelah berjalan pada akhir Desember, BUMDes mengalami kerugian sebesar Rp53.725.290 atau sekitar 53,73% dari total modal awal. Kerugian tersebut terjadi karena pengurus BUMDes pada saat itu belum memiliki pengalaman di bidang kewirausahaan sehingga pengelolaan usaha belum berjalan secara optimal. Memasuki tahun 2023, BUMDes Sumorame melakukan evaluasi menyeluruh dan pergantian pengurus. Langkah tersebut berdampak positif terhadap kinerja keuangan BUMDes, yang ditandai dengan peningkatan pendapatan sebesar Rp59.509.412 atau sekitar 210% dari modal awal, sehingga menunjukkan adanya perbaikan manajemen dan pengelolaan usaha yang lebih efektif dibandingkan tahun sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan Etha Listiany dan Gideon Setyo Budiwitjaksono yang berjudul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Bungurasih” menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dijalankan oleh BUMDes Rosa Bungur Mandiri belum berjalan optimal, namun telah mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan pendapatan asli Desa Bungurasih melalui unit-unit usaha yang dikelola [10].

Penelitian yang dilakukan Nasdar Wijaya berjudul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor” menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan memanfaatkan data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dijalankan oleh BUMDes Bojonggede Makmur belum terlaksana dengan baik. Hal ini berdampak pada tidak adanya peningkatan pendapatan asli desa yang bersumber dari BUMDes tersebut. Selain itu, minimnya kegiatan sosialisasi dari pihak BUMDes menyebabkan masyarakat kurang memahami program yang dijalankan, sehingga partisipasi dan antusiasme masyarakat terhadap aktivitas BUMDes Bojonggede Makmur masih sangat rendah [11].

Penelitian yang dilakukan Sade Devita Purnama Dewi, Ni Putu Anik Prabawati, dan I Dewa Ayu Putri Wirantari yang berjudul “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar” menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Sarwada Amerta telah mampu melakukan analisis lingkungan dengan baik, meskipun belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kelemahan dalam mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal, terutama terkait kelemahan dan ancaman. Dalam aspek perumusan strategi, visi, representasi, serta tujuan BUMDes Sarwada Amerta dinilai sudah baik. Strategi yang dijalankan meliputi usaha di bidang perdagangan dan pelayanan, menjalin kemitraan dengan pihak lain, mengikuti pelatihan pariwisata untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM), serta melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat. Dari sisi implementasi, strategi tersebut telah dijalankan sesuai prosedur, namun belum optimal akibat keterbatasan promosi di media sosial dan kurangnya informasi yang disampaikan kepada masyarakat mengenai fungsi serta tujuan BUMDes. Selain itu, pandemi COVID-19 selama dua tahun turut menghambat kegiatan pariwisata desa. Meski demikian, dalam evaluasi taktik, BUMDes Sarwada Amerta tetap mampu meningkatkan pendapatan bersih desa dengan memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) [12].

Dari hasil observasi di lapangan, terlihat bahwa pengelolaan BUMDes masih menghadapi beberapa kendala. Diantaranya ialah yang pertama, Kurangnya pelatihan dan pengembangan kapasitas bagi pengurus dan pengelola BUMDes. Kedua Kurangnya kerjasama yang dilakukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Ketiga, Kurangnya strategi marketing dan branding yang efektif untuk mempromosikan produk atau jasa BUMDes.

Berdasarkan fokus permasalahan penelitian, penulis menggunakan kerangka teori strategi yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen sebagai landasan analisis. Kerangka tersebut memandang strategi sebagai suatu proses yang terdiri atas empat tahapan yang saling terkait dan berkelanjutan. Tahap awal adalah analisis lingkungan (environmental scanning), yaitu proses pengkajian kondisi internal organisasi yang mencakup kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dikenal melalui pendekatan analisis SWOT. Tahap selanjutnya adalah perumusan strategi (strategy formulation), yang menitikberatkan pada penyusunan arah dan rencana jangka panjang organisasi melalui penetapan visi, misi, serta tujuan strategis. Tahap ketiga merupakan implementasi strategi (strategy implementation), yakni penerapan strategi yang telah dirumuskan melalui pelaksanaan program, pengalokasian anggaran, dan penetapan prosedur operasional. Tahap terakhir adalah evaluasi dan pengendalian (evaluation and control), yang bertujuan untuk menilai efektivitas strategi melalui mekanisme pengawasan dan penyesuaian secara sistematis [13].

II. METODE

Dalam Penelitian berjudul “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Sumorame Kecamatan Candi” merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui peran BUMDes dalam peningkatan PADes sekaligus mengukur tingkat partisipasi masyarakat dalam pengelolaannya [14]. Penelitian ini dilaksanakan di Desa Sumorame, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai metode pengumpulan data. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan informan utama, yaitu Ketua dan Pegawai BUMDes Desa Sumorame, serta informan tambahan seperti Sekretaris Desa dan perangkat desa. Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen terkait [15]. Fokus penelitian diarahkan pada strategi BUMDes dalam meningkatkan PADes dengan mengacu pada indikator motivator, fasilitator, dan dinamisor sebagaimana dikemukakan oleh [16]. Penentuan informan dilakukan secara purposif berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian. Analisis data menggunakan model Miles dan

Huberman yang meliputi tahapan: (1) pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, (2) reduksi data untuk menyaring, memfokuskan, serta menyederhanakan informasi, (3) penyajian data dalam bentuk narasi maupun visual seperti grafik, bagan, atau matriks, dan (4) penarikan kesimpulan untuk menghasilkan temuan yang sesuai dengan rumusan masalah [17].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sumorame, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo diarahkan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual strategi yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, yang memandang strategi sebagai suatu proses yang terdiri atas empat tahapan. Tahap awal adalah analisis lingkungan, yang bertujuan untuk mengidentifikasi serta memahami kondisi internal dan eksternal organisasi sebagai dasar dalam perumusan strategi selanjutnya. Langkah kedua adalah pengembangan strategi untuk merancang rencana aksi. Langkah ketiga melibatkan pelaksanaan strategi guna melaksanakan rencana tersebut, dan langkah terakhir adalah evaluasi serta kontrol untuk menilai kesuksesan dan melakukan perbaikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis penerapan setiap langkah oleh BUMDes Sumorame.

A. Mengamati Lingkungan (Enviromental Scanning)

Analisis lingkungan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan tahapan strategis untuk menilai kondisi internal dan eksternal yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Pengkajian lingkungan internal mencakup aspek tenaga kerja, struktur organisasi, pemanfaatan teknologi, jenis produk atau jasa, kualitas sumber daya manusia, ketersediaan infrastruktur, serta sistem manajerial. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi keunggulan dan keterbatasan yang dimiliki organisasi. Sementara itu, lingkungan eksternal meliputi dinamika pasar, kebijakan dan regulasi pemerintah, serta kondisi sosial dan ekonomi masyarakat. Faktor-faktor eksternal tersebut perlu dianalisis guna mengenali peluang yang dapat dimanfaatkan sekaligus risiko yang harus diantisipasi. Pemahaman komprehensif terhadap kedua lingkungan tersebut menjadi dasar bagi manajemen BUMDes dalam merumuskan strategi yang adaptif dan efektif. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam analisis ini adalah metode SWOT, yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara sistematis [18]. Data dan informasi terkait kondisi internal dan eksternal BUMDes diperoleh melalui wawancara dengan Ketua BUMDes Desa Sumorame, Bapak Suhermanto.

“Faktor internal terkait dengan kekuatan utama setelah berjalannya BUMDes Desa Sumorame ialah dukungan penuh dari masyarakat desa, sarana dan prasarana yang cukup memadai, memiliki potensi desa yang dapat dikembangkan menjadi unit usaha, memiliki lokasi yang cukup strategis. Salah satu kelemahan utama yang dihadapi oleh BUMDes adalah keterbatasan dalam sumber daya manusia (SDM). Kami sering kesulitan menemukan tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang memadai untuk mengelola usaha BUMDes. Banyak dari kami yang masih perlu meningkatkan kapasitas dalam hal pemasaran, dan teknologi. Kurangnya pelatihan dan pendidikan yang khusus untuk pengelolaan BUMDes juga menjadi hambatan dalam mencapai efisiensi operasional dan inovasi usaha. Kami juga kesulitan mencari supplier. Selanjutnya dari faktor eksternal yaitu BUMDes memiliki banyak peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pendapatan desa. Salah satu peluang utama adalah mengembangkan usaha dibidang teknologi, memperluas Kerjasama, dan yang terakhir memberdayakan UMKM Lokal. Selanjutnya salah satu ancaman terbesar yang dihadapi oleh BUMDes adalah persaingan bisnis yang semakin ketat. BUMDes seringkali harus bersaing dengan usaha-usaha sejenis yang lebih besar dan memiliki sumber daya yang lebih memadai.” (wawancara 03 Agustus 2024)

Fenomena yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan kesesuaian apabila dianalisis menggunakan perspektif teori strategi yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, sebagaimana dikutip oleh Joesron. Teori tersebut menegaskan bahwa analisis SWOT merupakan instrumen untuk mengkaji faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, faktor internal mencakup sejumlah kekuatan, antara lain dukungan masyarakat, ketersediaan infrastruktur yang relatif memadai, potensi wilayah yang dapat dikembangkan, serta letak geografis yang strategis. Di sisi lain, kelemahan yang teridentifikasi meliputi keterbatasan kualitas sumber daya manusia, kebutuhan peningkatan kapasitas dalam

bidang pemasaran dan pemanfaatan teknologi, minimnya kegiatan pelatihan, serta kendala dalam memperoleh pemasok.

Adapun dari perspektif eksternal, hasil wawancara mengungkapkan adanya peluang berupa pengembangan usaha berbasis teknologi, perluasan kerja sama kemitraan, serta penguatan pemberdayaan pelaku UMKM lokal. Sementara itu, ancaman yang dihadapi antara lain persaingan usaha yang semakin ketat dengan pelaku bisnis skala lebih besar yang memiliki sumber daya unggul. Temuan tersebut mencerminkan penerapan analisis SWOT secara komprehensif, karena mempertimbangkan berbagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja dan perumusan strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dengan demikian, hasil wawancara tersebut selaras dengan kerangka konseptual yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sade Devita Purnama Dewi dan tim mengenai pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Taro, Kabupaten Gianyar, menunjukkan hasil positif terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Pencapaian tersebut didukung oleh penerapan kerangka strategi yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, khususnya melalui penggunaan analisis SWOT sebagai instrumen untuk mengidentifikasi kondisi internal organisasi berupa kekuatan dan keterbatasan, serta faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Pendekatan strategis ini memungkinkan BUMDes mengoptimalkan potensi yang dimiliki sekaligus mengantisipasi tantangan lingkungan, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan pendapatan desa. Analisis ini dianggap sangat penting karena dapat membantu BUMDes untuk memahami situasi lingkungan secara komprehensif, sehingga bisa merumuskan strategi yang sesuai, efisien, dan fleksibel. Oleh karena itu, kemampuan BUMDes dalam mengelola potensi desa serta menghadapi berbagai tantangan dari luar dapat meningkat, yang pada akhirnya memberikan dampak signifikan terhadap pengoptimalan operasional dan peningkatan PADes.

B. Penyusunan strategi (strategy formulation)

Perumusan strategi merupakan tahapan fundamental dalam proses perencanaan organisasi yang berfungsi sebagai pedoman bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam menentukan langkah-langkah operasional guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Proses ini diawali dengan analisis menyeluruh terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi sebagai dasar dalam penyusunan arah kebijakan jangka panjang yang meliputi perumusan visi, misi, dan tujuan strategis. Strategi yang telah dirancang selanjutnya diimplementasikan melalui pengembangan program kerja serta penetapan prosedur operasional agar seluruh aktivitas organisasi berjalan selaras dengan tujuan yang ingin dicapai [19]. BUMDes Desa Sumorame menetapkan visi untuk menjadi lembaga usaha desa yang mandiri, sehat, dan terpercaya dengan mengusung slogan “Bangkit Bersama Membangun Desa”. Visi tersebut dijabarkan ke dalam sejumlah misi strategis, antara lain memperkuat struktur perekonomian desa, membuka dan memperluas peluang usaha bagi masyarakat, mendukung peran pemerintah desa dalam upaya penanggulangan kemiskinan, meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta mendorong pertumbuhan ekonomi lokal yang berkelanjutan.

Dalam penyusunan rencana pengembangan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumorame menetapkan visi dan misi sebagai landasan utama yang mengarahkan seluruh proses perencanaan dan implementasi kegiatan. Visi BUMDes Sumorame merepresentasikan orientasi dan sasaran jangka panjang organisasi, yakni berperan sebagai penggerak utama perekonomian desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta mendorong terwujudnya pembangunan yang berkelanjutan. Visi tersebut berfungsi tidak hanya sebagai pedoman strategis, tetapi juga sebagai sumber motivasi bagi pengurus dan anggota dalam menjalankan fungsi, peran, serta tanggung jawab organisasi secara konsisten.

Sementara itu, misi BUMDes Sumorame dirumuskan sebagai serangkaian langkah strategis yang diarahkan untuk merealisasikan visi organisasi, antara lain melalui optimalisasi potensi lokal,

penguatan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Kejelasan misi tersebut menjadi dasar dalam memastikan bahwa setiap kebijakan dan program kerja yang dilaksanakan berada dalam satu kesatuan arah dengan tujuan pembangunan desa. Temuan lapangan yang diperoleh melalui wawancara dengan Bapak Suhermanto selaku Ketua BUMDes Desa Sumorame, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo, memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana visi dan misi tersebut diimplementasikan dalam praktik pengelolaan BUMDes.

"Kami ingin BUMDes Desa Sumorame ini menjadi motor penggerak dalam meningkatkan perekonomian. Hal ini diharapkan dapat mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kualitas hidup Masyarakat. kami juga akan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, baik pemerintah, swasta, mangun maryarukot anna mengembangkan BUMDes secara berkelanjutan." (Wawancara 03 Agustus 2024).

Kemudian penjelasan Bapak Suhermanto diperkuat oleh bapak Muhammad Zainul Arifin selaku Sekretaris Desa Sumorame Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo. *"Salah satu tujuan utama BUMDes ialah untuk memberdayakan ekonomi masyarakat desa melalui pengembangan usaha yang dikelola secara profesional dan berkelanjutan. Dengan ini, kami berharap dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan mengurangi ketergantungan pada sumber daya eksternal"*

Gambar 1 Alun Alun Desa Sumorame



Sumber: Diolah dari BUMDes Desa Sumorame (2024)

Fenomena tersebut menunjukkan kesesuaian dengan kerangka pemikiran strategi yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen sebagaimana dirujuk oleh Joesron. Kesesuaian ini tercermin dalam orientasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumorame yang menempatkan diri sebagai penggerak utama perekonomian desa, sekaligus berupaya menekan tingkat kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam perspektif teori strategi Hunger dan Wheelen, perumusan visi dan misi yang jelas merupakan elemen fundamental dalam proses pengembangan strategi organisasi. Visi yang diidentifikasi melalui hasil wawancara menggambarkan arah jangka panjang serta dampak yang ingin diwujudkan oleh BUMDes, yaitu penguatan kondisi ekonomi desa dan peningkatan kualitas hidup masyarakat secara berkelanjutan.

Kondisi tersebut mencerminkan penerapan pendekatan strategis yang berorientasi pada pencapaian hasil yang berdampak nyata bagi masyarakat, sejalan dengan kerangka teori strategi yang menekankan pentingnya perumusan tujuan strategis yang jelas serta bernilai sosial dan ekonomi. Melalui pengembangan visi yang berfokus pada pengentasan kemiskinan dan peningkatan kualitas hidup, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sumorame menunjukkan komitmen dalam mewujudkan perubahan yang konstruktif dan berkelanjutan. Hal ini selaras dengan prinsip-prinsip strategi yang menegaskan bahwa kejelasan dan relevansi tujuan merupakan prasyarat utama dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi.

Penelitian terdahulu berjudul "Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar" yang dilakukan oleh Sade Devita Purnama Dewi menunjukkan bahwa penerapan kerangka strategi yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, sebagaimana dirujuk oleh Joesron, mampu memberikan hasil yang positif dalam pengelolaan BUMDes. Temuan penelitian

tersebut mengindikasikan bahwa kejelasan visi dan misi memiliki peran strategis sebagai pedoman utama dalam pelaksanaan aktivitas usaha BUMDes. Selain itu, keterlibatan aktif pemerintah desa serta partisipasi masyarakat menjadi faktor penting yang mendukung keberhasilan pengembangan BUMDes. Dukungan melalui kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan terkait juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pendekatan dan metode yang digunakan dalam penelitian tersebut dinilai relevan dan dapat dijadikan rujukan dalam merancang strategi yang efektif guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

C. Pelaksanaan Strategi (strategy implementation)

Pelaksanaan strategi merupakan tahapan penerapan kebijakan yang telah dirumuskan sebelumnya melalui pengembangan program kerja, pengalokasian anggaran, serta penetapan prosedur operasional. Setiap organisasi menerapkan strategi dengan pendekatan yang berbeda, bergantung pada dinamika lingkungan serta karakteristik internal yang dimiliki. Di Desa Sumorame, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merealisasikan strategi pengembangan usaha pada sektor perdagangan melalui kegiatan penyewaan ruko sebagai salah satu sumber peningkatan pendapatan desa. Proses pelaksanaannya diawali dengan perencanaan pemanfaatan aset berupa bangunan ruko milik desa, yang kemudian dilanjutkan dengan kegiatan renovasi dan perbaikan guna memastikan kelayakan serta daya tarik fasilitas bagi calon penyewa. Tahap selanjutnya meliputi identifikasi dan penetapan segmen penyewa potensial, seperti pelaku usaha mikro dan kecil, unit perdagangan ritel, serta penyedia jasa yang beroperasi di lingkungan sekitar desa.

Strategi pemasaran dilaksanakan melalui pemanfaatan berbagai saluran informasi, seperti media sosial, pemasangan media luar ruang berupa spanduk, serta penguatan jejaring komunitas untuk menyosialisasikan ketersediaan unit ruko. Selain itu, BUMDes menetapkan skema harga sewa yang kompetitif dan menyusun perjanjian kerja sama yang mengatur jangka waktu sewa, tanggung jawab pemeliharaan, serta ketentuan biaya tambahan yang relevan. Selama masa penyewaan, dilakukan pengawasan secara berkala guna menjaga kepuasan penyewa sekaligus memastikan tertibnya pengelolaan administrasi. Evaluasi secara periodik juga dilaksanakan untuk mengukur capaian pendapatan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan serta sebagai dasar dalam merumuskan langkah perbaikan apabila diperlukan. Penerapan strategi tersebut memungkinkan BUMDes Desa Sumorame mengoptimalkan pemanfaatan aset desa secara berkelanjutan dan berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes).

"Penyertaan modal awal BUMDes Desa Sumorame ini dilakukan melalui alokasi dana dari Anggaran Pendapatan Belanja Desa (APBDes) yang ditetapkan dengan peraturan Desa. Dana tersebut diberikan dalam bentuk uang tunai atau dana dan bisa juga melalui aset, selanjutnya untuk pendapatan BUMDes Desa Sumorame ini diperoleh dari berbagai sumber, yaitu unit usaha seperti penyewaan lapangan olahraga, penyewaan ruko dan warkop. Lapangan yang disewakan sering digunakan oleh masyarakat untuk kegiatan olahraga dan acara komunitas, sementara ruko disewakan kepada pelaku usaha lokal untuk mengembangkan bisnis mereka, sedangkan warkop menjadi tempat berkumpulnya warga dan pengunjung. Penyewaan ini tidak hanya memberikan sumber pendapatan bagi BUMDes tetapi juga berkontribusi dalam menggerakkan perekonomian lokal serta memaksimalkan pemanfaatan aset Desa Sumorame." (Wawancara 03 Agustus 2024).

Tabel 3 Data Usaha BUMDes Desa Sumorame (2022 dan 2023)

No	Unit Usaha	Hari	Waktu	Harga
1	Penyewaan Lapangan Volly (Club)	Senin – Rabu Jumat – Minggu	2 Jam	Rp. 10.000 (setiap pertemuan)
2	Penyewaan Lapangan Sepak Bola	Senin – Jumat Sabtu – Minggu Senin – Jumat Sabtu – Minggu Tanggal Merah	Pagi / Sore Pagi / Sore Malam Malam Malam	Rp. 400.000 + Wasit / 2 Jam Rp. 450.000 + Wasit / 2 Jam Rp. 600.000 + Wasit / 2 Jam Rp. 700.000 + Wasit / 2 Jam Rp. 700.000 + Wasit / 2 Jam
3	Penyewaan Ruko	-	1 Tahun	Rp. 4.000.000
4	Warkop	-	-	-

Sumber: Diolah dari BUMDes Desa Sumorame (2024)

Penjelasan yang disampaikan oleh Ketua BUMDes Sumorame memperoleh penguatan dari keterangan Bapak Muhammad Zainul Arifin selaku Sekretaris Desa Sumorame, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo. Ia menyatakan bahwa sumber pendanaan awal BUMDes Sumorame berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) dalam bentuk dana tunai dan aset desa, yang selanjutnya diperkuat melalui penyertaan modal masyarakat serta kerja sama dengan pihak swasta dan lembaga terkait. Kondisi tersebut sejalan dengan teori strategi organisasi yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen (dalam Joesron), yang menekankan pentingnya pengelolaan modal dan alokasi sumber daya sebagai elemen kunci dalam perumusan dan pelaksanaan strategi. Pemanfaatan APBDes sebagai modal awal pendirian BUMDes mencerminkan perencanaan penyediaan sumber daya yang sistematis, sementara penyaluran hasil usaha BUMDes ke dalam Pendapatan Asli Desa (PADes) menunjukkan penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan desa.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sade Devita Purnama Dewi dan rekan-rekannya yang berjudul “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar”, yang menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan PADes ditopang oleh strategi yang terencana, evaluasi kinerja secara berkala, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia dan kegiatan promosi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat. Dengan demikian, strategi yang diterapkan oleh BUMDes Sumorame menunjukkan keselarasan antara kerangka teori dan praktik empiris dalam mewujudkan peningkatan PADes secara berkelanjutan.

D. Evaluasi atau Kontrol (evaluation or control)

Evaluasi atau pengendalian merupakan tahapan penting dalam manajemen strategis yang bertujuan memastikan organisasi beroperasi sesuai dengan ketentuan dan rencana yang telah ditetapkan [20]. Proses ini dilaksanakan melalui mekanisme pengawasan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pengawasan internal menjadi elemen krusial untuk menjamin bahwa pelaksanaan kegiatan operasional dan strategi berjalan secara efektif dan selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu bentuk pengawasan internal dilakukan melalui pelaksanaan rapat evaluasi secara berkala, yang digunakan sebagai forum untuk membahas realisasi pendapatan dan pengeluaran, serta tingkat pencapaian target yang telah ditetapkan. Selain itu, pengelola BUMDes menyusun laporan kinerja secara periodik yang memuat analisis aspek keuangan, operasional, dan capaian kinerja. Laporan tersebut berfungsi sebagai instrumen monitoring terhadap pencapaian tujuan sekaligus sebagai dasar dalam menilai efektivitas strategi yang telah diterapkan. Di samping itu, sistem pengendalian internal juga diberlakukan untuk mengawasi penggunaan anggaran dan memastikan kepatuhan terhadap prosedur operasional yang berlaku, sehingga pengelolaan BUMDes dapat berjalan secara transparan dan akuntabel.

Evaluasi BUMDes pada umumnya dilaksanakan oleh Pemerintah Desa sebagai pemilik modal, yang dipimpin oleh Kepala Desa. Evaluasi ini melibatkan beberapa unsur, yaitu Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai lembaga pengawas, pengawas BUMDes, serta pengurus BUMDes (direktur, sekretaris, dan bendahara). Dalam pelaksanaannya, pemerintah desa juga dapat melibatkan pendamping desa atau pihak terkait lainnya untuk memastikan evaluasi berjalan objektif dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Mekanisme evaluasi BUMDes dilakukan melalui rapat evaluasi triwulanan yang diselenggarakan setiap tiga bulan sekali. Rapat diawali dengan penyampaian laporan kinerja dan laporan keuangan BUMDes oleh pengurus kepada pemerintah desa dan BPD. Selanjutnya dilakukan pembahasan terkait pencapaian target usaha, realisasi pendapatan, kendala operasional, serta penyebab terjadinya kerugian atau penurunan kinerja. Hasil pembahasan tersebut kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, seperti pemberian rekomendasi perbaikan, penyesuaian strategi usaha, hingga penggantian pengurus BUMDes apabila dinilai tidak mampu menjalankan tugas secara profesional. Seluruh hasil evaluasi dituangkan dalam berita acara rapat dan dijadikan acuan perbaikan pengelolaan BUMDes pada triwulan berikutnya.

"Kami melakukan evaluasi kinerja pengurus BUMDes Desa Sumorame melalui beberapa mekanisme. Salah satunya, kami melakukan rapat evaluasi triwulan dan tahunan di mana semua

unit usaha melaporkan kinerja mereka, termasuk pendapatan, pengeluaran, dan pencapaian target. Dalam rapat ini, kami membahas tantangan yang dihadapi dan mencari solusi bersama." (Wawancara 03 Agustus 2024)

Gambar 2 Rapat pengurus BUMDes Desa Sumorame



Sumber: Diolah dari BUMDes Desa Sumorame (2024)

Kemudian penjelasan Bapak Suhermanto diperkuat oleh Bapak bapak Muhammad Zainul Arifin selaku Sekretaris Desa Sumorame Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo. *"Kami melakukan evaluasi kinerja secara berkala, biasanya setiap tiga bulan sekali. Evaluasi ini membahas kinerja pengurus BUMDes, keuntungan yang didapat BUMDes, permasalahan yang terjadi dilapangan serta menyusun laporan secara berkala mengenai aktivitas dan keuangan."*

Berdasarkan fenomena yang terjadi saat ini, apabila dicermati melalui perspektif teori manajemen strategis yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen sebagaimana dirujuk oleh Joesron, pelaksanaan evaluasi dan kontrol pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sumorame dinilai telah berjalan secara relevan. Hal ini tercermin dari kinerja pengurus BUMDes yang menunjukkan kesesuaian dengan tahapan analisis strategi menurut Hunger dan Wheelen, khususnya pada aspek evaluasi dan pengendalian. Teori tersebut menekankan pentingnya penilaian kinerja serta pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan guna memastikan organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Proses evaluasi yang disampaikan oleh Bapak Suhermanto dan didukung oleh Bapak Muhammad Zainul Arifin dilaksanakan melalui pertemuan evaluasi secara triwulanan dan tahunan. Kegiatan evaluasi tersebut mencakup penyampaian laporan kinerja usaha, pendapatan dan biaya operasional, tingkat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, serta forum diskusi bersama untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dan merumuskan solusi secara kolektif. Hal ini sejalan dengan konsep utama manajemen strategis yang menekankan kebutuhan akan pengawasan dan penyesuaian strategi secara terus-menerus untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam operasional.

Dalam penelitian sebelumnya yang berjudul "Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar" yang dilakukan oleh Sade Devita Purnama Dewi dan tim, dengan mengadopsi teori strategi dari David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen sebagaimana dirujuk oleh Joesron, diperoleh hasil yang menunjukkan keberhasilan implementasi strategi. Keberhasilan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah pelaksanaan evaluasi kinerja dan efektivitas strategi secara berkala. Selain itu, penerapan sistem evaluasi yang terstruktur, baik melalui penyusunan laporan rutin maupun pelaksanaan pertemuan evaluasi secara triwulanan, berperan penting dalam menilai tingkat pencapaian tujuan serta mengidentifikasi aspek-aspek yang masih memerlukan perbaikan.

VII. SIMPULAN

Berdasarkan diskusi dan penjelasan mengenai strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Sumorame Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo, kesimpulan dapat diambil dengan mempertimbangkan empat aspek yang relevan sebagai berikut: Pertama, Mengamati

Lingkungan dengan melakukan observasi lingkungan di Desa Sumorame, merupakan langkah awal yang penting dalam mengevaluasi kondisi serta peluang yang memengaruhi kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pengamatan lingkungan ini mencakup faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi tenaga kerja, struktur organisasi, teknologi, produk atau jasa, sumber daya manusia, infrastruktur, serta sistem manajemen, yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kondisi pasar, regulasi pemerintah, serta aspek sosial dan ekonomi yang berpotensi menimbulkan peluang maupun ancaman. Kedua, Penyusunan strategi yaitu dengan penetapan visi dan misi sebagai dasar perencanaan dan pengembangan organisasi. Visi BUMDes yang berorientasi pada kemandirian, kesejahteraan masyarakat, dan pembangunan berkelanjutan, serta misi yang menekankan pemanfaatan potensi lokal, kerja sama, dan peningkatan kapasitas SDM, menunjukkan arah strategis yang jelas. Dengan dukungan pemerintah desa, partisipasi masyarakat, serta kemitraan dengan berbagai pihak, strategi yang dirumuskan berpotensi mendorong peningkatan kinerja BUMDes sekaligus berkontribusi terhadap pertumbuhan Pendapatan Asli Desa (PADes). Ketiga, Pelaksanaan Strategi yang dilakukan oleh BUMDes Desa Sumorame mencerminkan adanya upaya konkret dalam menerjemahkan perencanaan ke dalam tindakan operasional yang nyata. Pemanfaatan aset desa melalui berbagai unit usaha, dukungan pendanaan dari APBDes, serta pengelolaan administrasi dan pemasaran yang terstruktur menunjukkan bahwa implementasi strategi telah dilaksanakan secara bertahap dan terarah. Keempat, pelaksanaan evaluasi dan kontrol pada BUMDes Desa Sumorame telah dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan melalui mekanisme rapat evaluasi triwulan dan tahunan, penyusunan laporan kinerja serta laporan keuangan, dan keterlibatan pemerintah desa, BPD, serta pengurus BUMDes.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, ruang lingkup penelitian dibatasi pada Desa Sumorame, sehingga hasil yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan ke desa lain yang memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang berbeda. Kedua, keterbatasan waktu dan sumber daya menjadi kendala dalam pengumpulan serta pendalaman data penelitian.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan lokasi penelitian dengan melibatkan beberapa desa sebagai objek kajian. Selain itu, analisis komparatif antara Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang tergolong berhasil dan yang kurang berhasil juga perlu dilakukan guna mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan pengelolaan BUMDes secara lebih komprehensif.

REFERENSI

- [1] R. Dwi Phitaloka and Sri Wibawani, "Collaborative Governance BUM Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sugihwaras Kabupaten Sidoarjo," *Publikauma J. Adm. Publik Univ. Medan Area*, vol. 11, no. 1, pp. 8–16, 2023, doi: 10.31289/publika.v11i1.9523.
- [2] A. Kurniawan and D. Muid, "Strategi Bumdes Dalam Meningkatkan Pades Di Desa Lopait Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang," *Diponegoro J. Account.*, vol. 12, no. 4, pp. 1–15, 2023, [Online]. Available: <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- [3] Irawati and Martanti, "Transparansi Pengelolaan Laporan Keuangan BUMDes Terhadap Pelaporan Aset Desa," *Pros. Semin. Nas. Dan Call Papp. Ekon. Dan Bisnis*, pp. 41–51, 2017.
- [4] A. Azbihardiyanti, "Optimalisasi Pengelolaan Aset Desa Studi Di Desa Simorejo Kec Kepohbaru Kab Bojonegoro," *J. Publika*, vol. 8, no. 1, 2020, [Online]. Available: <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/31982>
- [5] K. A. K. Saputra, P. B. Anggiriawan, A. A. A. E. Trisnadewi, P. G. W. P. Kawisana, and L. G. P. S. Ekajayanti, "Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Sebagai Landasan Pembangunan Ekonomi Pedesaan," *Ekuitas J. Pendidik. Ekon.*, vol. 7, no. 1, p. 5, 2019, doi: 10.23887/ekuitas.v7i1.16688.
- [6] R. L. Kurnia Dewi, "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Berbasis Potensi Wilayah," *J. JURISTIC*, vol. 4, no. 01, p. 79, 2023, doi: 10.56444/jrs.v4i1.3911.
- [7] I. P. S. G. Dharma, I. G. B. Suryawan, and I. M. A. M. Putra, "Peranan BUMDes Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa," *J. Prefensi Huk.*, vol. 4, no. 1, pp. 51–55, 2022.
- [8] H. W. Amanda, "Strategi pembangunan desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdes): Studi pada badan pengelola air minum (Bpam) Di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto," *J. Publika*, vol. vol 3, no. 5, pp. 7–12, 2015.
- [9] T. Prasertijowati, B. A. Kurniwan, and A. Firmiasari, "STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) MUTIARA WELIRANG DALAM KESEJAHTERAAN DESA KETAPANRAME KECAMATAN TRAWAS KABUPATEN MOJOKERTO," *J. Ilm. Muqoddimah J. Ilmu Sos. Polit. dan Hum.*, vol. 7, no. 2, p. 572, Aug. 2023, doi: 10.31604/jim.v7i2.2023.572-577.
- [10] E. L. Supardi and G. S. Budiwitjaksono, "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam

- Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih,” *JEMMA (Journal Econ. Manag. Accounting)*, vol. 4, no. 2, p. 139, 2021, doi: 10.35914/jemma.v4i2.733.
- [11] N. Wijaya, “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa,” *J. Wahana Bina Pemerintah.*, vol. 10, no. 1, pp. 42–56, 2023, doi: 10.55745/jwbp.v10i1.118.
- [12] Sade Devita Purnama Dewi, Ni Putu Anik Prabawati, and I Dewa Ayu Putri Wirantari, “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar,” *Din. Publik J. Manaj. dan Adm. Bisnis*, vol. 1, no. 3, pp. 166–173, 2023, doi: 10.59061/dinamikapublik.v1i3.279.
- [13] J. D. Wheelen, Thomas L. & Hunger, “*Strategic Management and Business Policy*.” Pearson Education, 2011.
- [14] L. J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif*. Remadja Karya, 1989.
- [15] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, 2013.
- [16] Pitana and Gayatri, “Sosiologi pariwisata,” Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- [17] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. Bandung: PT. Alfabet, 2016.
- [18] R. Freddy, “Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis,” PT Gramedia Pustaka Utama, 2016.
- [19] Joesron T.S, “Manajemen strategi,” Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010.
- [20] Salusu.J, “Pengambilan keputusan strategik untuk organisasi publik dan organisasi non profit,” Jakarta: Grasindo., 2010.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.