

Strategy Of BUMdes Sinar Fajar In Developing Kalitekung River Tourism And Kalitekung Café In Tambak Cemandi Village, Sidoarjo

[Strategi BUMdes Sinar Fajar Dalam Pengembangan Wisata Susur Sungai Kalitekung Dan Café Kalitekung Di Desa Tambak Cemandi Sidoarjo]

Fira Shaafiyah Nabila¹⁾, Hendra Sukmana^{2*)}

^{1), 2)}Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: hendrasukmana@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the development strategies implemented by the Village-Owned Enterprise (BUMDes) "Sinar Fajar" in managing the Kalitekung River tourism site and the Kalitekung Café as village-based economic units. The research focuses on organizational strategies, supporting resources, and promotional programs designed to strengthen local economic development and enhance the management of the village's tourism potential. A qualitative descriptive approach utilizing a case study method was employed. Data were collected through in-depth interviews with key informants—including the BUMDes Chairperson, the Village Head, tourism and café unit staff, and local community members—complemented by observations and document analysis. Data validity was ensured through source triangulation, while analysis was conducted using an interactive data analysis technique. The findings indicate that BUMDes "Sinar Fajar" has implemented an integrated strategy comprising a clear organizational vision and mission, human resource management, collaborative partnerships, and a mix of digital and direct promotional strategies. These strategies have contributed to increased community participation, expanded local employment opportunities, and greater recognition of the village tourism destination. However, challenges remain, particularly regarding operational aspects and environmental factors affecting tourism activities. This study contributes by highlighting a BUMDes management strategy model that integrates digital promotion, human resource capacity building, and collaborative governance in village tourism development. These findings are expected to serve as a practical reference for sustainable BUMDes management that does not overlook local social values.*

Keywords: *BUMDes, Village Tourism, Development Strategy, Digital Promotion*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pembangunan yang diterapkan oleh BUMDes "Sinar Fajar" dalam pengelolaan Pariwisata Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung sebagai unit ekonomi berbasis desa. Penelitian ini berfokus pada strategi organisasi, sumber daya pendukung, dan program promosi dalam memperkuat pembangunan ekonomi lokal serta meningkatkan pengelolaan potensi wisata desa. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, termasuk Ketua BUMDes, Kepala Desa, pegawai unit usaha wisata dan café, serta masyarakat setempat, yang didukung oleh observasi dan analisis dokumentasi. Validitas data dipastikan melalui triangulasi sumber, sedangkan analisis dilakukan menggunakan teknik analisis data interaktif. Temuan menunjukkan bahwa BUMDes "Sinar Fajar" telah menerapkan strategi yang terintegrasi, meliputi visi dan misi organisasi yang jelas, pengelolaan sumber daya manusia, kemitraan kolaboratif, serta strategi promosi digital dan promosi langsung. Strategi tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya partisipasi masyarakat, bertambahnya kesempatan kerja lokal, serta semakin dikenalnya destinasi wisata desa. Namun, masih terdapat beberapa permasalahan, terutama terkait aspek operasional dan faktor lingkungan yang memengaruhi aktivitas pariwisata. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyoroti model strategi pengelolaan BUMDes yang mengintegrasikan promosi digital, penguatan kapasitas sumber daya manusia, dan tata kelola kolaboratif dalam pengembangan pariwisata desa. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi praktis bagi pengelolaan BUMDes yang berkelanjutan tanpa mengabaikan nilai-nilai sosial lokal.*

Kata Kunci: *BUMDes, Wisata Desa, Strategi Pengembangan, Promosi Digital*

I. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu inovasi pembangunan ekonomi desa yang di publikasikan oleh pemerintah Indonesia untuk memperkuat kemandirian dan kesejahteraan masyarakat desa [1]. BUMDes hadir sebagai lembaga ekonomi desa yang didirikan atas dasar semangat gotong royong dan partisipasi masyarakat dalam mengelola potensi lokal. Melalui keberadaan BUMDes, desa diharapkan mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta memperkuat ketahanan ekonomi di tingkat lokal. Seiring berjalannya waktu, BUMDes tidak hanya bergerak di bidang perdagangan dan jasa, tetapi juga mengembangkan sektor pariwisata, pertanian, dan industri kreatif. Konsep ini telah menjadi tonggak penting dalam pembangunan berbasis komunitas, karena masyarakat menjadi subjek utama dalam perencanaan dan pelaksanaan usaha desa. Oleh karena itu, BUMDes berperan strategis dalam memperkuat fondasi ekonomi nasional [2].

Landasan hukum BUMDes di Indonesia telah diatur secara komprehensif dalam beberapa regulasi. Pertama, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menegaskan bahwa desa memiliki kewenangan untuk mendirikan BUMDes sebagai upaya mengelola potensi dan aset desa untuk kesejahteraan masyarakat [3]. Kedua, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa memberikan pedoman teknis mengenai pendirian, pengelolaan, dan pembinaan BUMDes agar sesuai prinsip akuntabilitas dan profesionalitas [4]. Ketiga, Permendesa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 mengatur lebih rinci tentang pendaftaran, pengelolaan, dan pembubaran BUMDes, termasuk sistem pelaporan dan transparansi keuangan [5]. Sebagai contoh, BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Klaten, berhasil menjadi rujukan nasional karena menerapkan tata kelola profesional dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat. Regulasi-regulasi tersebut menunjukkan bahwa pemerintah mendukung penuh pengembangan BUMDes sebagai pilar ekonomi desa yang berdaya saing [6].

Fenomena pertumbuhan BUMDes di Indonesia menunjukkan tren positif, namun tidak sedikit pula yang menghadapi berbagai kendala. Beberapa BUMDes mengalami stagnasi karena lemahnya manajemen, kurangnya inovasi, dan minimnya dukungan sumber daya manusia. Selain itu, sebagian BUMDes masih bergantung pada dana desa tanpa mampu menciptakan kemandirian ekonomi [7]. Di sisi lain, banyak BUMDes yang berhasil mengembangkan sektor wisata dan kuliner lokal sebagai daya tarik utama. Misalnya, BUMDes Ponggok di Klaten berhasil menjadi contoh sukses pengelolaan wisata air yang menghasilkan pendapatan miliaran rupiah. Fenomena ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan yang tepat menjadi kunci keberhasilan BUMDes di berbagai sektor usaha [8].

Fenomena serupa juga terjadi di Kabupaten Sidoarjo, salah satunya di Desa Tambak Cemandi yang memiliki BUMDes “Sinar Fajar”. Desa ini memanfaatkan potensi alam berupa Sungai Kalitekung dan kawasan pesisir sebagai daya tarik wisata [9].

Tabel 1. Daftar Unit Usaha BUMDes Sinar Fajar

No.	Unit Usaha BUMDes
1.	Wisata Susur Sungai
2.	Kafe Kalitekung
3.	Ketahanan Pangan

Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2025

Melalui pengelolaan yang dilakukan oleh BUMDes, muncul ide untuk mengembangkan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung sebagai sarana ekonomi kreatif masyarakat. Namun, seperti BUMDes lainnya, “Sinar Fajar” juga menghadapi tantangan dalam hal strategi promosi, pengelolaan sumber daya manusia, dan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, penting untuk menelaah strategi yang diterapkan BUMDes “Sinar Fajar” dalam mengoptimalkan potensi wisata di desa tersebut [10].

Untuk meningkatkan kinerja BUMDes, pemerintah Desa Tambak Cemandi bersama masyarakat telah mengembangkan beberapa program strategis. Salah satunya adalah program Wisata Susur Sungai yang bertujuan memperkenalkan potensi alam desa kepada masyarakat luas [11]. Selain itu, terdapat program pengelolaan Café Kalitekung sebagai pusat kuliner dan tempat berkumpul bagi wisatawan. Program lainnya adalah pelatihan manajemen usaha dan *digital promotion* bagi pengurus BUMDes agar lebih adaptif terhadap perkembangan zaman [12]. Program-program tersebut menjadi bagian penting dalam memperkuat ekonomi lokal dan menciptakan lapangan kerja baru di desa. BUMDes “Sinar Fajar” menerapkan beberapa strategi yang berfokus pada penguatan kapasitas, optimalisasi promosi, dan perbaikan infrastruktur [13]. Dalam aspek manajemen operasional, BUMDes mulai melakukan pembenahan sistem kerja dengan menetapkan pembagian tugas yang lebih jelas, menyusun jadwal kegiatan wisata secara terstruktur, serta melakukan perbaikan/renovasi dermaga yang ada di wisata susur sungai [14]. Selain itu, pengurus BUMDes secara bertahap mengikuti pelatihan manajemen dan kewirausahaan yang difasilitasi oleh pemerintah desa maupun pihak pendamping agar kemampuan pengelolaan semakin profesional. Dalam bidang promosi, strategi *digital promotion* mulai digalakkan melalui pemanfaatan media sosial seperti *TikTok*, *Instagram*, dan *YouTube* untuk menarik minat wisatawan, menampilkan konten kreatif, serta memperluas jangkauan promosi Wisata Susur Sungai dan Cafe Kalitekung [15].

Tabel 2. Data Keuangan Penghasilan Café Kalitekung Tahun 2023-2024

Tahun	Pendapatan
2023	Rp. 97.945.000
2024	Rp. 87.355.000

Sumber: BUMDes Sinar Fajar, 2025

Pada tahun 2023, total pendapatan BUMDes “Sinar Fajar” yang bersumber dari dua unit usaha Wisata Susur Sungai dan Café Kalitekung tercatat sebesar Rp 97.945.000. Namun, pada tahun 2024 pendapatan tersebut mengalami penurunan menjadi Rp 87.355.000, atau turun sebesar Rp 10.590.000. Jika dihitung secara persentase, penurunan ini mencapai sekitar 10,8% dibandingkan tahun sebelumnya [16]. Penurunan pendapatan ini disebabkan oleh beberapa faktor penting. Pertama, jumlah pengunjung wisata susur sungai menurun, yang semula cukup stabil pada tahun 2023, mengalami penurunan sekitar 8% di tahun 2024 akibat faktor cuaca dan berkurangnya kegiatan wisata kelompok dari sekolah maupun komunitas. Kedua, Café Kalitekung juga mengalami penurunan pendapatan karena rata-rata transaksi pengunjung menurun, disebabkan oleh daya beli masyarakat yang melemah dan minimnya inovasi menu maupun kegiatan promosi yang menarik pelanggan baru. Selain itu, strategi promosi digital BUMDes belum berjalan maksimal, di mana konten promosi di media sosial tidak rutin diperbarui dan kurang menampilkan keunggulan daya tarik wisata. Faktor lingkungan seperti arus sungai yang tidak stabil pada musim hujan juga menghambat operasional wisata susur sungai. Secara keseluruhan, penurunan pendapatan sebesar 10,8% ini menjadi catatan penting bagi pengelola BUMDes Sinar Fajar agar di tahun berikutnya dapat melakukan pembenahan strategi promosi, inovasi produk wisata, serta peningkatan kualitas pelayanan, sehingga pendapatan BUMDes dapat kembali meningkat secara berkelanjutan [17].

Penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2021) berjudul “*Strategi Pengembangan BUMDes dalam Meningkatkan Ekonomi Desa di Kabupaten Banyuwangi*” menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dan dukungan masyarakat. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa BUMDes yang menerapkan prinsip partisipatif dan transparansi memiliki peluang lebih besar untuk berkembang. Hasil penelitian ini relevan dengan kondisi BUMDes “Sinar Fajar” yang juga mengandalkan kerja sama masyarakat dalam mengelola wisata Kalitekung. Dengan demikian, pendekatan strategis dan partisipatif menjadi faktor penting dalam keberhasilan pengembangan unit usaha desa.

Penelitian lain oleh Bisri et al. (2023) yang berjudul “*Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mengembangkan Potensi Desa Melalui Wisata Edukasi Kampung Nanas (Studi di Desa Palaan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang)*” menunjukkan bahwa strategi pengembangan BUMDes dilakukan melalui pengembangan potensi lokal sebagai daya tarik wisata, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan kelembagaan, serta kerja sama dengan pemerintah desa dan masyarakat. Strategi tersebut mampu meningkatkan daya tarik destinasi wisata sekaligus memberikan dampak positif terhadap perekonomian masyarakat desa. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian pada BUMDes Sinar Fajar karena sama-sama membahas strategi pengembangan potensi wisata desa yang dikelola oleh BUMDes sebagai upaya meningkatkan keberlanjutan usaha dan kesejahteraan masyarakat [10].

Selanjutnya, penelitian oleh Ramadhani et al. (2024) yang berjudul “*Strategi BUMDes dalam Pengembangan Wisata Sawah Sumber Gempong di Kabupaten Mojokerto*” menjelaskan bahwa strategi pengembangan wisata dilakukan melalui peningkatan kualitas sarana dan prasarana, penguatan promosi digital, pengembangan daya tarik wisata, serta kolaborasi antara BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat. Penerapan strategi tersebut mampu meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan serta memperkuat kontribusi BUMDes terhadap peningkatan pendapatan desa. Temuan ini menjadi referensi yang relevan bagi penelitian mengenai BUMDes Sinar Fajar karena memiliki objek kajian yang sama, yaitu strategi pengembangan destinasi wisata berbasis BUMDes untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha [7].

BUMDes “Sinar Fajar” Desa Tambak Cemandi telah menerapkan berbagai strategi dalam mengembangkan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung sebagai upaya meningkatkan perekonomian desa. Strategi yang dijalankan meliputi penguatan organisasi melalui visi dan misi yang jelas, pengelolaan sumber daya manusia sebagai tenaga operasional wisata, pemanfaatan media digital untuk promosi, serta penguatan kelembagaan melalui pembagian tugas dan mekanisme koordinasi yang terstruktur. Selain itu, BUMDes juga menjalin kerja sama dengan pemerintah desa, masyarakat, komunitas, dan lembaga pendidikan untuk mendukung pengembangan wisata berbasis potensi lokal. Berbagai strategi tersebut memberikan dampak positif berupa meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan wisata, bertambahnya kesempatan kerja bagi masyarakat setempat, serta meningkatnya daya tarik Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung sebagai salah satu destinasi wisata desa di Kabupaten Sidoarjo [18].

Meskipun berbagai strategi telah dijalankan, masih terdapat beberapa permasalahan dalam penerapan strategi pengembangan BUMDes “Sinar Fajar” berdasarkan empat indikator strategi menurut Jack Kooten, yaitu strategi organisasi, strategi sumber daya pendukung, strategi program, dan strategi kelembagaan [19]. Pada aspek

strategi organisasi, permasalahan terlihat pada masih terbatasnya kapasitas sumber daya manusia dalam manajemen operasional serta pengelolaan usaha wisata sehingga efektivitas pelaksanaan program belum optimal. Pada aspek strategi sumber daya pendukung, jumlah tenaga kerja yang masih terbatas serta faktor cuaca dan kondisi sungai menjadi permasalahan yang memengaruhi kelancaran operasional Wisata Susur Sungai Kalitekung. Pada aspek strategi program, promosi digital telah diterapkan, namun pelaksanaannya belum konsisten dan belum mampu menjangkau pasar yang lebih luas sehingga efektivitas promosi masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, pada aspek strategi kelembagaan, meskipun struktur organisasi telah terbentuk, masih diperlukan penguatan kapasitas manajerial, administrasi, serta sistem pengawasan agar tata kelola BUMDes dapat berjalan lebih profesional, akuntabel, dan berkelanjutan. Selain itu, perbaikan infrastruktur pendukung, seperti akses menuju lokasi wisata, juga masih diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan pengunjung dan daya saing destinasi wisata desa.

Fokus penelitian diarahkan pada upaya pengelolaan, inovasi, serta tantangan yang dihadapi BUMDes dalam mencapai kemandirian ekonomi desa. Untuk mendukung analisis, penelitian ini menggunakan teori Manajemen Strategi Jack Kooten, yang menekankan pentingnya strategi organisasi, strategi sumber daya pendukung, strategi program, dan strategi kelembagaan dalam pengambilan keputusan. Strategi organisasi berfungsi memberikan arah dan tujuan jangka panjang bagi lembaga melalui visi, misi, serta pembagian tugas yang jelas. Strategi sumber daya pendukung menekankan pada optimalisasi sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, serta aset pendukung lainnya agar pelaksanaan program dapat berjalan secara efektif. Strategi program berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan berbagai kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan manfaat bagi sasaran yang ditetapkan. Strategi kelembagaan berkaitan dengan penguatan struktur organisasi, koordinasi, tata kelola, serta mekanisme pengawasan agar organisasi mampu menjalankan fungsinya secara profesional dan berkelanjutan [20]. Teori ini membantu menjelaskan bagaimana BUMDes menyusun langkah-langkah strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi BUMDes Sinar Fajar dalam mengembangkan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung di Desa Tambak Cemandi, Sidoarjo [21].

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi BUMDes Sinar Fajar dalam mengembangkan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung di Desa Tambak Cemandi, Kabupaten Sidoarjo. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami suatu fenomena secara mendalam berdasarkan fakta, pengalaman, dan informasi yang diperoleh langsung dari para informan dalam konteks yang alamiah. Sementara itu, pendekatan deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai kondisi, proses, serta strategi yang diterapkan BUMDes tanpa melakukan manipulasi terhadap objek penelitian. Fokus penelitian diarahkan pada strategi yang diterapkan BUMDes berdasarkan teori Jack Kooten yang meliputi strategi organisasi, strategi sumber daya pendukung, strategi program, dan strategi kelembagaan. Data penelitian diperoleh melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara mendalam dari informan mengenai strategi pengembangan wisata yang diterapkan BUMDes, observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi objek wisata, aktivitas pengelolaan, serta keterlibatan masyarakat, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa arsip, foto kegiatan, laporan, dan dokumen lain yang berkaitan dengan pengelolaan wisata [22]. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan BUMDes, yang terdiri atas Ketua BUMDes Sinar Fajar, Kepala Desa Tambak Cemandi, pegawai unit usaha wisata dan café, serta masyarakat yang terlibat maupun merasakan manfaat dari keberadaan wisata tersebut. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi lapangan, serta data sekunder yang berasal dari profil BUMDes, laporan kegiatan, dokumentasi, jurnal ilmiah, buku, dan berbagai literatur yang relevan [23]. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Melalui tahapan tersebut, data dianalisis secara berkesinambungan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas strategi BUMDes Sinar Fajar dalam mengembangkan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung berdasarkan perspektif teori Jack Kooten [24].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi BUMDes “Sinar Fajar” dalam pengembangan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung di Desa Tambak Cemandi, Kabupaten Sidoarjo dapat dianalisis menggunakan teori Jack Kooten yang menekankan empat indikator penting: strategi organisasi, strategi sumber daya pendukung, strategi program, dan strategi kelembagaan [25].

A. Strategi Organisasi

Menurut Jack Kooten, terdapat empat jenis strategi, salah satunya adalah strategi organisasi. Strategi organisasi berhubungan erat dengan visi, misi, serta tujuan yang menjadi dasar arah gerak suatu lembaga. Dalam konteks

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.

BUMDes “Sinar Fajar”, strategi organisasi tercermin melalui proses perumusan visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam menjalankan kegiatan usaha. Dengan adanya visi dan misi tersebut, BUMDes “Sinar Fajar” memiliki arah yang jelas dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara bersama Bapak Masyhudi Faqih, selaku Ketua BUMDes “Sinar Fajar”, yang menjelaskan pentingnya visi dan misi sebagai panduan utama dalam pelaksanaan program kerja BUMDes. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Masyhudi Faqih, selaku Ketua BUMDes Sinar Fajar:

“Visi BUMDes Sinar Fajar adalah menjadi lembaga ekonomi desa yang mandiri, berdaya saing, dan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Tambak Cemandi melalui pengelolaan potensi lokal secara berkelanjutan. Kami ingin BUMDes ini tidak hanya sekedar tempat usaha, tetapi juga menjadi wadah masyarakat desa. Sedangkan misi kami ada beberapa hal yaitu mengembangkan potensi wisata desa, seperti wisata susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung, agar menjadi daya tarik bagi wisatawan lokal maupun luar daerah, memberikan peluang kerja dan usaha bagi masyarakat desa, terutama bagi pemuda dan pelaku UMKM, mendorong kolaborasi antara pemerintah desa, masyarakat, dan mitra usaha untuk mewujudkan ekonomi desa yang mandiri. Dan yang terakhir, mewujudkan tata kelola BUMDes yang profesional, transparan, dan akuntabel agar kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes semakin meningkat.” (Wawancara, 03 Oktober 2025)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa visi dan misi BUMDes Sinar Fajar menjadi pedoman utama dalam mengembangkan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung. Visi BUMDes berfokus pada terwujudnya kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi desa secara optimal, sedangkan misinya menekankan pengembangan potensi wisata, penciptaan lapangan kerja, serta pengelolaan usaha yang profesional, transparan, dan berkelanjutan. Dengan visi dan misi tersebut, BUMDes Sinar Fajar memiliki arah yang jelas dalam mengembangkan unit usaha wisata sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Tambak Cemandi.

Selain itu, hasil wawancara dengan Kepala Desa Tambak Cemandi, Bapak Nur Syamsudin, turut memperkuat gambaran mengenai arah strategi organisasi BUMDes “Sinar Fajar”. Beliau menyampaikan:

“Pemerintah desa sangat mendukung arah pengembangan BUMDes Sinar Fajar, terutama dalam memaksimalkan potensi wisata Kalitekung. Visi dan misi yang disusun pengurus BUMDes sudah selaras dengan rencana pembangunan desa, yaitu meningkatkan ekonomi masyarakat melalui pengelolaan potensi lokal. Kami mendukung penuh BUMDes untuk terus memperbaiki tata kelola, meningkatkan profesionalitas, dan memperluas kemitraan agar pengelolaan wisata semakin maju.” (Wawancara, 03 Oktober 2025).

Penjelasan Ketua BUMDes dan Kepala Desa menunjukkan konsistensi dan saling mendukung. Wawancara Ketua BUMDes menggambarkan arah internal organisasi, sedangkan wawancara Kepala Desa memperkuat validitas strategi tersebut dari perspektif pemerintahan desa. Dengan demikian, kedua wawancara relevan karena memberikan gambaran lengkap tentang keselarasan strategi organisasi BUMDes dengan tujuan pembangunan desa.

Selain pandangan dari pengelola dan pemerintah desa, perspektif masyarakat sebagai penerima manfaat juga penting dalam melihat implementasi strategi organisasi BUMDes “Sinar Fajar”. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu warga Desa Tambak Cemandi, Ibu Siti Aminah, yang tinggal di sekitar kawasan wisata Kalitekung, diperoleh keterangan sebagai berikut:

“Sejak ada Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung, desa kami jadi lebih ramai. Banyak warga yang sekarang punya penghasilan tambahan, seperti jualan makanan, parkir, atau ikut membantu kegiatan wisata. Menurut saya, BUMDes ini punya tujuan yang jelas, bukan hanya cari untung, tapi juga melibatkan warga. Kami sebagai masyarakat merasa diperhatikan karena diberi kesempatan ikut terlibat.” (Wawancara, 04 Oktober 2025)

Pernyataan warga tersebut menunjukkan bahwa strategi organisasi BUMDes “Sinar Fajar” tidak hanya berhenti pada perumusan visi dan misi, tetapi juga terefleksi dalam dampak nyata bagi masyarakat. Keterlibatan warga dalam aktivitas wisata menunjukkan bahwa visi dan misi BUMDes telah diimplementasikan melalui pengelolaan unit usaha yang memberikan manfaat bagi masyarakat. Hal ini sejalan dengan tujuan BUMDes untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan potensi lokal. Dengan demikian, strategi organisasi BUMDes dapat dinilai efektif karena mampu menjangkau kelompok sasaran utama, yaitu masyarakat Desa Tambak Cemandi. Dampak ekonomi yang dirasakan warga menjadi indikator bahwa arah strategis BUMDes telah berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain masyarakat, sudut pandang pegawai unit usaha juga memberikan gambaran penting terkait pelaksanaan strategi organisasi di tingkat operasional. Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai Café Kalitekung, Saudara Ahmad Rizki, diperoleh penjelasan sebagai berikut:

“Saya bekerja di Café Kalitekung sejak awal dibuka. Dari pihak BUMDes, kami selalu diarahkan untuk bekerja secara profesional, ramah ke pengunjung, dan menjaga kualitas layanan. Kami juga sering diberi arahan tentang kebersihan, pelayanan, dan tanggung jawab kerja. Menurut saya, pengelolaan café ini sudah cukup jelas karena ada aturan dan tujuan yang ingin dicapai, yaitu memajukan wisata desa dan membuka lapangan kerja.” (Wawancara, 04 Oktober 2025)

Keterangan dari pegawai Café Kalitekung menunjukkan bahwa strategi organisasi BUMDes “Sinar Fajar” diterjemahkan ke dalam praktik kerja sehari-hari. Arahan terkait profesionalisme, kualitas layanan, dan tanggung jawab mencerminkan upaya BUMDes dalam mewujudkan tata kelola yang baik sebagaimana tercantum dalam misinya. Pegawai tidak hanya diposisikan sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai bagian dari upaya pengembangan unit usaha desa. Hal ini menunjukkan bahwa strategi organisasi BUMDes bersifat menyeluruh, mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, hingga pembinaan sumber daya manusia. Dengan adanya keselarasan antara visi, misi, dan praktik kerja di lapangan, BUMDes “Sinar Fajar” memiliki fondasi organisasi yang kuat untuk mendukung keberlanjutan usaha wisata desa.



Gambar 1. Café Kalitekung (Kiri) dan Wisata Susur Sungai Kalitekung (Kanan)
Sumber: Dokumentasi BUMDes Sinar Fajar, 2025

Melalui gambar tersebut, terlihat sinergi antara pengembangan wisata alam dan usaha kuliner yang dikelola oleh masyarakat setempat di bawah naungan BUMDes. Hal ini menjadi bukti nyata peran BUMDes dalam meningkatkan ekonomi desa serta memperkuat identitas wisata berbasis potensi lokal.

Berdasarkan fenomena di atas dapat disimpulkan bahwa strategi BUMDes “Sinar Fajar” dalam pengembangan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung di Desa Tambak Cemandi telah menunjukkan arah organisasi yang jelas dan terstruktur sesuai dengan indikator strategi organisasi menurut Jack Kooten. Hal ini terlihat dari perumusan visi dan misi yang berorientasi pada kemandirian ekonomi desa serta tata kelola yang profesional, transparan, dan akuntabel. Implementasi strategi tersebut juga tercermin dalam dukungan pemerintah desa, keterlibatan aktif masyarakat, serta pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam menjalankan operasional unit usaha wisata dan café. Namun demikian, dalam praktiknya tetap terdapat tantangan dalam menjaga konsistensi profesionalisme, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta perluasan kemitraan agar pengelolaan wisata dapat berkembang secara berkelanjutan. Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh J. Iskandar dkk. (2021) tentang strategi pengembangan BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, ditemukan kesamaan bahwa keberhasilan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kejelasan arah organisasi dan sinergi antara pengurus, pemerintah desa, dan masyarakat [25]. Dengan demikian, strategi organisasi BUMDes “Sinar Fajar” dapat dinilai cukup efektif, meskipun tetap memerlukan penguatan kapasitas dan inovasi berkelanjutan agar tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa dapat tercapai secara optimal.

B. Strategi Sumber Daya Pendukung

BUMDes “Sinar Fajar” Desa Tambak Cemandi memiliki strategi pendukung sumber daya yang berfokus pada penguatan dan pemanfaatan potensi yang dimiliki desa, baik dari aspek sumber daya manusia, sumber daya finansial, maupun sumber daya kemitraan. Strategi ini dijalankan untuk menunjang keberhasilan pengelolaan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung agar dapat menjadi sektor unggulan desa. Dari sisi sumber daya manusia, BUMDes “Sinar Fajar” memprioritaskan pelibatan masyarakat lokal dalam kegiatan operasional wisata, seperti pemandu susur sungai, pengelola café, serta bagian kebersihan dan pelayanan. Masyarakat juga diberikan pelatihan dasar mengenai pelayanan wisata, kebersihan lingkungan, dan pengelolaan keuangan sederhana agar mampu berkontribusi secara profesional.

Pada aspek sumber daya finansial, BUMDes “Sinar Fajar” memanfaatkan dana desa dan hasil usaha BUMDes untuk mendukung pengembangan fasilitas wisata. Sedangkan dari sisi kemitraan dan kolaborasi, BUMDes “Sinar

Fajar” menerapkan strategi kolaboratif (ABCGM) dengan melibatkan unsur akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media. Melalui kolaborasi ini, BUMDes mendapat dukungan promosi wisata, pendampingan pengelolaan, serta akses jaringan yang lebih luas untuk mengembangkan potensi ekonomi desa.

Dengan strategi pendukung sumber daya yang terencana, BUMDes “Sinar Fajar” tidak hanya mampu meningkatkan kualitas layanan wisata dan café, tetapi juga memperkuat kemandirian ekonomi masyarakat Desa Tambak Cemandi secara berkelanjutan. Hal ini di dukung oleh pernyataan warga setempat Kharisma Anggraeni yaitu sebagai berikut:

Saya sangat senang setelah di resmikannya wisata susur Sungai dan café kalitekung ini jadi saya tidak perlu untuk jauh-jauh untuk mengerjakan tugas yang sebagaimana biasanya anak muda perlu mencari tempat yang nyaman untuk mengerjakan tugas. Namun kali ini saya tidak perlu lagi keluar desa untuk mencari tempat yang nyaman lagi, karena sudah tersedia café kalitekung tersebut di desa saya, dan semenjak di di resmikannya wisata susur Sungai dan café kalitekung ini membuat perubahan yang besar bagi warga. Warga yang terlibat menjadi lebih produktif dan untuk wisata susur Sungai saya juga terkadang membawa teman-teman saya untuk saya ajak buat menikmati wisata susur Sungai tersebut dan respondya memuaskan mereka senang akan hal tersebut namun terdapat juga kekurangan terkadang saat saya mengajak teman saya untuk mengikuti wisata susur Sungai kapal tidak bisa beroperasi di karenakan cuaca dan kondisi air yang tidak mendukung hal tersebut membuat teman saya sedikit kecewa. (Wawancara, 05 Oktober 2025).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung telah memberikan dampak sosial dan ekonomi yang positif bagi masyarakat, terutama dalam hal peningkatan produktivitas dan pemanfaatan ruang publik sebagai sarana interaksi, rekreasi, maupun kegiatan kreatif. Namun, adanya kendala operasional seperti faktor cuaca dan kondisi air sungai yang tidak stabil juga menjadi catatan penting bagi BUMDes untuk melakukan penyesuaian jadwal layanan wisata maupun menyediakan alternatif aktivitas ketika wisata susur sungai tidak dapat dijalankan. Dengan demikian, penguatan strategi pendukung sumber daya tidak hanya berfokus pada peningkatan fasilitas dan pelayanan, tetapi juga memperhatikan kesiapan teknis dan mitigasi hambatan di lapangan agar layanan wisata dapat berjalan secara berkelanjutan dan memberikan pengalaman terbaik bagi pengunjung. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Masyhudi Faqih, selaku Ketua BUMDes Sinar Fajar:

“Dalam menjalankan kegiatan BUMDes Sinar Fajar, kami sangat memperhatikan strategi pengelolaan sumber daya yang ada di desa. Pertama, dari sisi sumber daya manusia, kami memberdayakan warga sekitar untuk terlibat langsung dalam pengelolaan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung. Warga kami latih agar bisa memberikan pelayanan yang baik kepada pengunjung, seperti menjadi pemandu wisata, pengelola café, hingga bagian kebersihan dan keamanan. Kami juga rutin bekerja sama dengan pihak pemerintah desa untuk memberikan pelatihan dasar seperti manajemen keuangan, hospitality, dan kebersihan lingkungan.” (Wawancara, 03 Oktober 2025).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dijelaskan bahwa BUMDes “Sinar Fajar” telah menerapkan strategi sumber daya pendukung yang berfokus pada penguatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu faktor penting dalam pengelolaan usaha desa. Pelibatan masyarakat sebagai pemandu wisata, pengelola café, serta petugas kebersihan dan keamanan menunjukkan adanya pembagian tugas yang jelas dalam struktur operasional BUMDes. Kondisi tersebut mencerminkan upaya BUMDes dalam membangun sistem kerja yang terorganisasi sehingga setiap individu dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Selain itu, pelatihan yang diberikan, seperti manajemen keuangan, pelayanan (*hospitality*), dan kebersihan lingkungan, bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pengelola sehingga kualitas pelayanan kepada pengunjung dapat terus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pengelolaan destinasi wisata.

Pandangan dari masyarakat juga memberikan gambaran mengenai efektivitas strategi pendukung sumber daya BUMDes “Sinar Fajar”. Salah satu warga Desa Tambak Cemandi yang terlibat tidak langsung dalam aktivitas wisata menyampaikan:

“Menurut saya, dengan adanya Wisata Susur Sungai dan Café Kalitekung ini, warga desa jadi punya peluang tambahan untuk mendapatkan penghasilan. Walaupun pegawainya belum banyak, tapi dampaknya sudah terasa, terutama bagi pemuda desa yang biasanya tidak punya aktivitas tetap. Saya melihat BUMDes sudah berusaha melibatkan warga, meskipun ke depannya perlu ditambah tenaga kerja agar pelayanan bisa lebih maksimal saat pengunjung ramai.” (Wawancara, 06 Oktober 2025).

Pernyataan warga tersebut menunjukkan bahwa keberadaan unit usaha yang dikelola oleh BUMDes “Sinar Fajar” telah memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, khususnya dalam membuka peluang ekonomi dan aktivitas produktif bagi pemuda desa. Meskipun jumlah tenaga kerja masih terbatas, masyarakat menilai bahwa

pengelolaan wisata dan café sudah memberikan dampak positif terhadap kehidupan sosial dan ekonomi desa. Masukan mengenai perlunya penambahan tenaga kerja juga menjadi indikator bahwa tingkat kunjungan dan potensi pengembangan usaha masih terbuka lebar. Hal ini dapat menjadi pertimbangan strategis bagi BUMDes untuk melakukan penguatan sumber daya manusia secara bertahap seiring dengan meningkatnya jumlah pengunjung. Dengan demikian, strategi pendukung sumber daya tidak hanya berfungsi untuk menjaga operasional tetap berjalan, tetapi juga sebagai dasar perencanaan pengembangan usaha ke depan.

Selain warga, perspektif dari pegawai Café Kalitekung turut memberikan gambaran mengenai implementasi strategi pendukung sumber daya dari sisi operasional. Salah satu pegawai café Ahmad Rizki menyampaikan:

“Sebagai pegawai Café Kalitekung, saya merasa dilibatkan sejak awal dalam pengelolaan usaha ini. Kami tidak hanya bekerja melayani pengunjung, tetapi juga diajari cara mengatur keuangan sederhana dan menjaga kebersihan serta kenyamanan café. Walaupun jumlah pegawai masih sedikit, kami saling membantu dan bekerja sama supaya café tetap berjalan dengan baik. Saya berharap ke depan ada penambahan pegawai agar pekerjaan bisa lebih ringan dan pelayanan kepada pengunjung semakin maksimal.” (Wawancara, 06 Oktober 2025).

Wawancara dengan pegawai café tersebut memperlihatkan bahwa strategi pendukung sumber daya manusia yang diterapkan oleh BUMDes “Sinar Fajar” telah berjalan secara partisipatif dan edukatif. Pegawai tidak hanya ditempatkan sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai bagian dari proses pembelajaran masyarakat desa. Keterbatasan jumlah pegawai diatasi melalui kerja sama dan pembagian tugas yang fleksibel, sehingga operasional café tetap berjalan dengan baik. Namun demikian, harapan akan penambahan tenaga kerja menunjukkan adanya kebutuhan peningkatan kapasitas sumber daya manusia seiring dengan perkembangan usaha. Hal ini menegaskan bahwa strategi pendukung sumber daya BUMDes perlu terus dikembangkan agar mampu menjawab tantangan operasional dan meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan.

Tabel 3. Data Jumlah Pegawai Wisata Susur Sungai dan Café Kalitekung Tahun 2024

Unit Usaha	Jenis Pekerjaan	Jumlah Pegawai
Wisata Susur Sungai	Sopir Perahu	2
Wisata Susur Sungai	Kebersihan	1
Kafe Kalitekung	Koki dan Pelayan	1

Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2025

Dari data pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa jumlah tenaga kerja pada unit usaha yang dikelola oleh BUMDes Sinar Fajar masih tergolong sedikit. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan operasional pada Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung masih dilakukan secara sederhana dan efisien sesuai dengan kebutuhan layanan wisata yang ada. Meskipun jumlah pegawai terbatas, pembagian tugas sudah cukup jelas, di mana setiap pegawai memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing sesuai bidangnya.

Keberadaan empat orang pegawai yang seluruhnya merupakan warga Desa Tambak Cemandi juga mencerminkan bahwa pengelolaan BUMDes telah berkontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja lokal. Dengan melibatkan masyarakat desa secara langsung, BUMDes “Sinar Fajar” tidak hanya berperan sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi juga menjadi sarana masyarakat dalam mengelola potensi wisata daerahnya.

Berdasarkan fenomena di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pendukung sumber daya yang diterapkan oleh BUMDes “Sinar Fajar” dalam pengelolaan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung telah menunjukkan upaya yang sistematis dalam mengoptimalkan potensi desa melalui penguatan sumber daya manusia, pemanfaatan dukungan finansial, serta pengembangan kemitraan kolaboratif. Pelibatan masyarakat lokal sebagai tenaga operasional, pemberian pelatihan manajemen dan pelayanan, serta penggunaan dana desa untuk pengembangan fasilitas menjadi bukti konkret bahwa BUMDes tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada masyarakat. Dampak positifnya terlihat dari meningkatnya produktivitas warga, terbukanya peluang kerja bagi pemuda desa, serta tumbuhnya aktivitas ekonomi di sekitar kawasan wisata. Namun demikian, masih ditemukan kendala seperti keterbatasan jumlah pegawai dan faktor cuaca yang memengaruhi operasional wisata susur sungai, sehingga diperlukan perencanaan kapasitas dan strategi alternatif layanan agar operasional tetap stabil. Jika disandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh H. W. Ramadhan dan H. Sukmana (2023) mengenai strategi BUMDes dalam pengembangan pariwisata, dijumpai hasil yang sejalan bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia dan kolaborasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan keberlanjutan usaha wisata desa [5]. Dengan demikian, strategi pendukung sumber daya BUMDes “Sinar Fajar” dapat dinilai cukup efektif dalam mendukung pengembangan wisata, meskipun masih memerlukan penguatan berkelanjutan agar kualitas pelayanan dan daya saing usaha semakin optimal.

C. Strategi Program

Salah satu bentuk strategi program yang diterapkan BUMDes “Sinar Fajar” adalah pelaksanaan program

promosi digital untuk memperkenalkan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung kepada masyarakat. Menurut Jack Kooten, strategi program merupakan strategi yang berorientasi pada penyusunan dan pelaksanaan berbagai program atau kegiatan sebagai langkah operasional untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam implementasinya, pengurus BUMDes memanfaatkan berbagai media sosial, seperti *Instagram*, *TikTok*, *Facebook*, dan *WhatsApp Business* sebagai sarana promosi. Konten yang dipublikasikan berupa foto, video, serta testimoni pengunjung yang dikemas secara menarik untuk meningkatkan minat masyarakat berkunjung. Pelaksanaan program promosi digital tersebut bertujuan meningkatkan daya tarik wisata sekaligus memperluas jangkauan informasi kepada calon wisatawan. Selain itu, BUMDes juga menjalin kolaborasi dengan *influencer* lokal dan komunitas kreatif guna memperluas jangkauan promosi serta meningkatkan eksposur destinasi wisata. Dengan demikian, program promosi digital yang dijalankan BUMDes mencerminkan implementasi strategi program sebagaimana dikemukakan Jack Kooten, yaitu melalui pelaksanaan kegiatan yang terencana untuk mendukung pencapaian tujuan pengembangan wisata desa.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Ahmad Rizki selaku pegawai Unit Café Kalitekung dan Wisata Susur Sungai Kalitekung sebagai berikut:

“Kami di café juga ikut terlibat dalam promosi lewat media sosial, terutama Instagram dan TikTok. Biasanya kami membuat konten sederhana seperti video suasana café, menu baru, atau foto spot estetik yang banyak disukai anak-anak muda. Konten seperti itu cukup efektif karena banyak pengunjung yang datang setelah melihat unggahan kami. Tapi memang tantangannya adalah konsistensi. Kalau tidak rutin update, jangkauan postingan jadi turun dan pengunjung juga ikut menurun.” (Wawancara, 05 Oktober 2025)

Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi program berbasis promosi digital yang dijalankan BUMDes “Sinar Fajar” telah melibatkan pegawai secara langsung, baik dari sisi pembuatan konten maupun interaksi dengan pengunjung. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan promosi tidak hanya bergantung pada akun resmi BUMDes, tetapi juga pada partisipasi masyarakat dan pengunjung yang menjadi bagian dari strategi *user generated content*. Semakin banyak konten positif yang diunggah, semakin besar peluang peningkatan kunjungan wisata dan café.

BUMDes Sinar Fajar bekerja sama dengan sekolah dan universitas di Sidoarjo untuk menjadikan wisata susur sungai sebagai lokasi wisata edukatif dan penelitian lapangan. Dengan memfasilitasi café secara gratis untuk event organisasi maupun yang lain dengan syarat di harusakan membeli makanan atau minuman dari café kalitekung. Kolaborasi ini tidak hanya memperluas jangkauan pengenalan wisata, tetapi juga meningkatkan citra positif BUMDes sebagai lembaga yang peduli pada pendidikan dan konservasi lingkungan. Selain itu, BUMDes juga mengundang komunitas seperti pecinta alam, fotografer, dan pelaku UMKM untuk ikut serta dalam kegiatan promosi seperti lomba foto, festival kuliner desa, hingga kegiatan sosial seperti *Clean River Campaign*. Melalui kegiatan tersebut, masyarakat luas dapat mengenal Wisata Susur Sungai dan Café Kalitekung tidak hanya sebagai tempat rekreasi, tetapi juga sebagai simbol gotong royong dan pelestarian alam.

BUMDes Sinar Fajar juga menerapkan strategi pelayanan dan pengalaman wisata sebagai bagian dari promosi tidak langsung (*indirect marketing*). Pengalaman positif pelanggan adalah bentuk promosi paling efektif karena menghasilkan *word of mouth marketing*. Dalam hal ini, Café Kalitekung tidak hanya menyajikan kuliner, tetapi juga menghadirkan suasana khas pesisir dengan menu lokal, pelayanan ramah, dan area bersantai yang estetik. BUMDes juga secara rutin melatih pegawainya agar memiliki kemampuan komunikasi dan pelayanan yang baik, sehingga pengunjung mendapatkan kesan positif dan bersedia merekomendasikan wisata tersebut kepada orang lain. Pendekatan ini terbukti efektif dalam memperluas pengenalan wisata melalui jaringan sosial pengunjung.

Untuk memperkuat temuan mengenai efektivitas strategi promosi yang dijalankan, pandangan dari masyarakat sebagai penerima langsung dampak promosi juga menjadi penting. Salah satu warga Desa Tambak Cemandi yang pernah mengajak kerabatnya berkunjung ke Wisata Susur Sungai Kalitekung menyampaikan:

“Saya tahu wisata susur sungai dan Café Kalitekung pertama kali dari media sosial, lalu setelah itu sering melihat promosi saat ada kegiatan desa. Menurut saya promosinya sudah bagus karena sering muncul di Instagram dan TikTok. Ketika saya mengajak saudara dari luar desa, mereka juga tertarik karena sebelumnya sudah melihat kontennya di media sosial. Dari situ saya merasa promosi yang dilakukan BUMDes cukup berhasil mengenalkan wisata desa kami ke orang luar.” (Wawancara, 07 Oktober 2025).

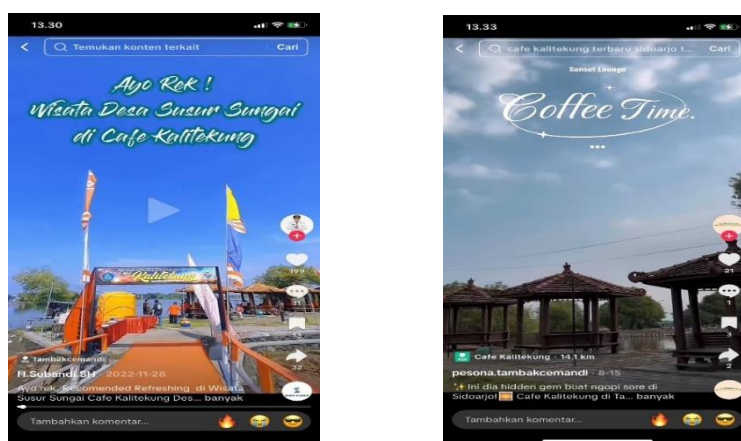
Pernyataan warga tersebut menunjukkan bahwa strategi promosi digital dan promosi langsung yang dilakukan BUMDes “Sinar Fajar” telah mampu menjangkau masyarakat secara luas, baik internal desa maupun pengunjung dari luar daerah. Media sosial berperan sebagai sarana awal dalam membangun ketertarikan, sementara promosi berbasis kegiatan desa memperkuat kepercayaan dan rasa memiliki masyarakat terhadap wisata yang dikelola. Keberhasilan promosi juga tercermin dari adanya kunjungan berulang dan rekomendasi dari mulut ke mulut yang dilakukan oleh warga kepada kerabatnya. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi promosi yang diterapkan tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga persuasif dan berkelanjutan. Dengan demikian, keterlibatan masyarakat

sebagai agen promosi tidak langsung menjadi salah satu kekuatan utama dalam pengembangan wisata desa.

Selain itu, Ketua BUMDes “Sinar Fajar”, Bapak Masyhudi Faqih, juga memberikan penjelasan terkait strategi promosi yang diterapkan secara menyeluruh, sebagai berikut:

“Strategi promosi memang menjadi fokus utama kami karena tanpa promosi yang baik, potensi wisata tidak akan dikenal luas. Kami memanfaatkan media sosial karena biayanya relatif murah dan jangkauannya luas, terutama untuk menjangkau generasi muda. Namun, kami juga tidak meninggalkan promosi langsung melalui kegiatan desa agar masyarakat merasa dilibatkan dan memiliki wisata ini. Bagi kami, promosi bukan hanya soal menarik pengunjung, tetapi juga membangun citra positif dan rasa bangga masyarakat terhadap desanya sendiri.” (Wawancara, 03 Oktober 2025).

Wawancara dengan Ketua BUMDes tersebut menegaskan bahwa strategi promosi yang dijalankan tidak bersifat parsial, melainkan terintegrasi antara pendekatan digital dan pendekatan sosial berbasis komunitas. Pemanfaatan media sosial dipilih sebagai strategi adaptif terhadap perkembangan teknologi dan perilaku wisatawan, sementara promosi langsung difungsikan untuk memperkuat legitimasi sosial dan partisipasi masyarakat desa. Pandangan ini menunjukkan bahwa BUMDes “Sinar Fajar” tidak hanya berorientasi pada peningkatan jumlah pengunjung, tetapi juga pada pembangunan identitas dan kebanggaan desa. Dengan strategi promosi yang terencana dan melibatkan berbagai pihak, BUMDes mampu menciptakan model pengenalan wisata desa yang inklusif, berkelanjutan, dan selaras dengan tujuan pembangunan ekonomi lokal.



Gambar 2. Promosi By Tik Tok Wisata Susur Sungai (Kiri) dan Promosi By Tik Tok Cafe Kalitekung (Kanan)
Sumber: Dokumentasi BUMDes Sinar Fajar, 2025

Gambar tersebut menunjukkan upaya promosi digital yang dilakukan oleh BUMDes “Sinar Fajar” melalui platform media sosial TikTok. Pada sisi kiri, terlihat konten promosi mengenai Wisata Susur Sungai Kalitekung yang menampilkan keindahan aliran sungai, aktivitas perahu wisata, serta suasana alami yang menarik perhatian wisatawan. Video promosi ini dibuat dengan gaya kreatif khas TikTok untuk menarik minat pengguna muda dan memperluas jangkauan promosi secara viral.

Sementara pada sisi kanan, ditampilkan promosi Cafe Kalitekung yang merupakan salah satu unit usaha BUMDes. Konten video memperlihatkan suasana santai di cafe, menu andalan yang disajikan, serta spot foto estetik yang menjadi daya tarik bagi pengunjung. Melalui strategi promosi berbasis media sosial ini, BUMDes “Sinar Fajar” berupaya meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap potensi wisata dan kuliner lokal Desa Tambak Cemandi, sekaligus memperkuat citra destinasi desa wisata yang modern dan kreatif.

Selain promosi digital, BUMDes Sinar Fajar juga menerapkan strategi promosi langsung (*direct promotion*) di lingkungan masyarakat. BUMDes aktif memperkenalkan wisata dan café melalui kegiatan desa seperti bersih desa, lomba 17 Agustus, kegiatan PKK, dan acara karang taruna, dengan memasang spanduk, membagikan brosur, serta melakukan sosialisasi langsung kepada warga. Kegiatan ini bertujuan meningkatkan rasa memiliki masyarakat terhadap destinasi wisata yang dikelola oleh desa sendiri. Strategi ini sejalan dengan teori Edy Suhardono (2016) tentang peran sosial lembaga desa, di mana BUMDes harus mampu berfungsi sebagai mobilisator yaitu penggerak masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan ekonomi lokal. Dengan cara ini, promosi tidak hanya dilakukan secara informatif, tetapi juga partisipatif, di mana masyarakat menjadi bagian aktif dalam memperkenalkan potensi desanya.

Secara keseluruhan, strategi program BUMDes “Sinar Fajar” dalam memperkenalkan Wisata Susur Sungai dan Café Kalitekung menekankan sinergi antara strategi promosi digital, promosi langsung berbasis komunitas,

kemitraan eksternal, serta peningkatan kualitas pelayanan wisata. Melalui kombinasi strategi tersebut, BUMDes berhasil mengimplementasikan konsep promosi sosial yaitu memasarkan produk tidak hanya untuk keuntungan ekonomi, tetapi juga untuk membangun nilai sosial dan budaya masyarakat. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa pengenalan wisata desa tidak cukup dilakukan melalui iklan semata, tetapi memerlukan keterlibatan masyarakat, identitas lokal yang kuat, dan komunikasi yang berkelanjutan. Dengan strategi yang terarah ini, BUMDes Sinar Fajar diharapkan mampu menjadikan Desa Tambak Cemandi sebagai destinasi wisata berbasis masyarakat yang dikenal luas, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena di atas dapat disimpulkan bahwa strategi program yang dijalankan BUMDes “Sinar Fajar” dalam pengembangan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung menitikberatkan pada promosi digital yang terintegrasi dengan promosi langsung berbasis komunitas, kemitraan eksternal, serta peningkatan kualitas pelayanan sebagai bentuk promosi tidak langsung. Pemanfaatan media sosial seperti *Instagram*, *TikTok*, *Facebook*, dan *WhatsApp Business* terbukti efektif dalam membangun *brand awareness* serta menarik minat pengunjung, terutama generasi muda, dengan biaya yang relatif efisien. Keterlibatan pegawai dan masyarakat dalam pembuatan konten menunjukkan bahwa strategi promosi bersifat partisipatif dan mendorong terbentuknya *user generated content* sebagai penguat citra destinasi. Selain itu, promosi langsung melalui kegiatan desa dan kolaborasi dengan lembaga pendidikan maupun komunitas turut memperluas jangkauan serta memperkuat rasa memiliki masyarakat terhadap wisata yang dikelola desa. Namun demikian, tantangan berupa konsistensi dalam pembaruan konten digital dan kebutuhan pengelolaan promosi yang lebih terstruktur masih perlu diperhatikan agar jangkauan promosi tetap stabil. Jika disandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh A. M. Rahmayanie dkk. (2022) mengenai pemanfaatan *digital promotion* dalam pengembangan strategi promosi BUMDes, ditemukan hasil yang sejalan bahwa optimalisasi media sosial mampu meningkatkan visibilitas usaha desa dan memperluas pasar secara signifikan [4]. Dengan demikian, strategi program BUMDes “Sinar Fajar” dapat dinilai adaptif dan relevan dengan perkembangan teknologi, meskipun tetap memerlukan penguatan manajemen promosi agar keberlanjutan kunjungan wisata dapat terjaga secara konsisten.

D. Strategi Kelembagaan

Strategi kelembagaan merupakan aspek penting dalam keberhasilan pengelolaan BUMDes karena berkaitan langsung dengan tata kelola organisasi, pembagian kewenangan, mekanisme koordinasi, serta sistem pengambilan keputusan. Dalam konteks BUMDes “Sinar Fajar” Desa Tambak Cemandi, strategi kelembagaan dirancang untuk memastikan bahwa seluruh unit usaha, yakni Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung, berjalan secara terstruktur, transparan, dan akuntabel. Penguatan kelembagaan dilakukan melalui pembentukan struktur organisasi yang jelas, penetapan tugas dan tanggung jawab masing-masing pengurus, serta penerapan mekanisme pelaporan berkala kepada pemerintah desa dan masyarakat. Dengan adanya struktur kelembagaan yang tertata, setiap aktivitas operasional dapat dipantau dan dievaluasi secara sistematis. Strategi ini juga bertujuan untuk mencegah tumpang tindih kewenangan serta mengurangi potensi konflik internal dalam pengelolaan usaha desa. Selain itu, penguatan kelembagaan menjadi dasar dalam membangun legitimasi BUMDes sebagai lembaga ekonomi resmi milik desa. Legitimasi tersebut penting untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat dan mitra kerja. Oleh karena itu, strategi kelembagaan tidak hanya berorientasi pada administrasi internal, tetapi juga pada penguatan posisi BUMDes sebagai institusi ekonomi desa yang profesional.

Secara organisatoris, BUMDes “Sinar Fajar” memiliki struktur yang terdiri dari penasihat (Kepala Desa), direktur atau ketua BUMDes, sekretaris, bendahara, serta koordinator unit usaha. Pembagian peran ini bertujuan untuk menciptakan sistem kerja yang efisien dan terarah. Ketua BUMDes berperan dalam perumusan kebijakan strategis dan pengambilan keputusan utama, sedangkan bendahara bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pelaporan keuangan. Koordinator unit usaha bertugas mengawasi operasional harian Wisata Susur Sungai dan Café Kalitekung. Dalam pelaksanaannya, setiap unit usaha diwajibkan membuat laporan kegiatan dan laporan keuangan sederhana yang kemudian direkapitulasi oleh bendahara BUMDes. Laporan tersebut disampaikan secara periodik dalam forum musyawarah desa sebagai bentuk akuntabilitas publik. Dengan mekanisme ini, masyarakat dapat mengetahui perkembangan usaha desa secara terbuka. Transparansi tersebut menjadi bagian penting dalam strategi kelembagaan agar BUMDes tetap mendapatkan dukungan sosial dari warga. Hasil wawancara dengan Ketua BUMDes “Sinar Fajar”, Bapak Masyhudi Faqih, memperkuat gambaran strategi kelembagaan tersebut. Beliau menyampaikan:

“Dalam menjalankan BUMDes Sinar Fajar, kami berusaha menata kelembagaan secara bertahap agar tidak berjalan tanpa arah. Sejak awal, kami membentuk struktur yang jelas supaya setiap pengurus tahu tanggung jawabnya masing-masing. Saya sebagai ketua tidak bisa bekerja sendiri, sehingga kami membagi tugas antara bagian administrasi, keuangan, dan operasional unit usaha. Setiap bulan kami mengadakan rapat evaluasi untuk membahas pemasukan, kendala operasional, dan rencana pengembangan. Kami juga melibatkan pemerintah desa sebagai penasihat agar setiap kebijakan tetap sejalan dengan aturan desa. Selain itu, laporan keuangan kami sampaikan secara terbuka dalam forum musyawarah desa supaya masyarakat mengetahui perkembangan usaha ini. Bagi kami, kelembagaan yang kuat adalah fondasi utama

Pernyataan Ketua BUMDes tersebut menunjukkan bahwa strategi kelembagaan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi landasan dalam membangun budaya organisasi yang transparan dan kolaboratif. Penekanan pada pembagian tugas, rapat evaluasi rutin, serta pelaporan terbuka mencerminkan komitmen terhadap tata kelola yang baik. Dengan melibatkan pemerintah desa sebagai penasihat, BUMDes juga memastikan bahwa kebijakan yang diambil tetap berada dalam koridor regulasi yang berlaku. Hal ini memperlihatkan adanya sinergi antara lembaga ekonomi desa dan struktur pemerintahan desa. Strategi kelembagaan yang demikian dapat meminimalisasi risiko penyalahgunaan wewenang serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.

Pandangan dari warga Desa Tambak Cemandi juga memberikan perspektif tambahan mengenai efektivitas strategi kelembagaan tersebut. Salah satu warga menyampaikan:

“Saya melihat sekarang pengelolaan BUMDes sudah lebih tertata dibandingkan awal berdiri. Dulu mungkin masih banyak yang bingung soal pembagian tugas, tetapi sekarang sudah ada struktur yang jelas. Setiap ada kegiatan atau laporan keuangan biasanya diumumkan saat musyawarah desa, jadi kami sebagai warga bisa mengetahui perkembangan usaha. Menurut saya, transparansi seperti ini penting supaya masyarakat tetap percaya dan mau mendukung program desa. Walaupun masih ada kekurangan dalam hal fasilitas, tapi secara kelembagaan sudah jauh lebih baik dan lebih terbuka.” (Wawancara, 06 Oktober 2025).

Dari pernyataan warga tersebut dapat dipahami bahwa strategi kelembagaan BUMDes telah dirasakan dampaknya oleh masyarakat. Transparansi laporan dan kejelasan struktur organisasi meningkatkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan usaha desa. Kepercayaan ini merupakan modal sosial yang sangat penting bagi keberlanjutan BUMDes. Ketika masyarakat merasa dilibatkan dan mendapatkan informasi yang jelas, maka dukungan sosial terhadap program desa akan semakin kuat. Hal ini menunjukkan bahwa strategi kelembagaan tidak hanya berdampak pada internal organisasi, tetapi juga pada legitimasi eksternal.

Sementara itu, perspektif dari pegawai Café Kalitekung juga menunjukkan implementasi strategi kelembagaan pada level operasional. Ahmad Rizki, salah satu pegawai café, menyampaikan:

“Sebagai pegawai, saya merasa sistem kerja di BUMDes sekarang lebih jelas. Kami tahu kepada siapa harus melapor jika ada kendala, dan setiap minggu ada evaluasi kecil dengan koordinator unit. Kalau ada masalah seperti stok bahan habis atau keluhan pelanggan, langsung disampaikan dan dibahas bersama. Kami juga diminta mencatat pemasukan harian untuk dilaporkan ke bendahara. Menurut saya, dengan sistem seperti ini pekerjaan jadi lebih teratur dan tidak asal-asalan. Walaupun jumlah pegawai sedikit, koordinasi yang jelas membuat pekerjaan tetap bisa berjalan lancar.” (Wawancara, 06 Oktober 2025).

Wawancara tersebut menunjukkan bahwa strategi kelembagaan telah diterapkan hingga pada tataran teknis operasional. Adanya jalur koordinasi yang jelas, kewajiban pencatatan pemasukan, serta evaluasi rutin menjadi bukti bahwa tata kelola organisasi berjalan secara sistematis. Keteraturan ini membantu meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi potensi kesalahan administrasi. Dengan demikian, strategi kelembagaan BUMDes “Sinar Fajar” dapat dinilai telah berjalan cukup efektif dalam membangun struktur organisasi yang tertib, transparan, dan partisipatif. Meskipun masih terdapat keterbatasan sumber daya, penguatan kelembagaan yang berkelanjutan akan menjadi kunci dalam meningkatkan profesionalitas dan daya saing usaha desa di masa mendatang.

Untuk memperkuat analisis mengenai strategi kelembagaan, berikut disajikan data struktur dan mekanisme koordinasi BUMDes “Sinar Fajar” tahun 2024:

Tabel 4. Struktur dan Mekanisme Kelembagaan BUMDes “Sinar Fajar” Tahun 2024

Unsur Kelembagaan	Jumlah Orang	Tugas Pokok	Mekanisme Koordinasi
Penasihat (Kepala Desa)	1	Memberikan arahan kebijakan	Rapat koordinasi triwulan
Ketua BUMDes	1	Mengambil keputusan strategis	Rapat bulanan pengurus
Sekretaris	1	Administrasi dan dokumentasi	Laporan tertulis bulanan
Bendahara	1	Pengelolaan keuangan & pelaporan	Rekap laporan unit usaha
Koordinator Unit Wisata	1	Mengawasi operasional susur sungai	Evaluasi mingguan
Koordinator Café	1	Mengawasi operasional café	Evaluasi mingguan

Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2025

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa struktur kelembagaan BUMDes “Sinar Fajar” telah memiliki pembagian peran yang relatif jelas meskipun jumlah pengurus masih terbatas. Setiap unsur kelembagaan memiliki tugas dan mekanisme koordinasi tersendiri, yang menunjukkan adanya sistem organisasi yang terencana. Mekanisme rapat rutin dan evaluasi berkala menjadi indikator bahwa BUMDes telah menerapkan prinsip manajemen organisasi yang partisipatif dan akuntabel. Meskipun skala usaha masih berkembang, keberadaan struktur yang lengkap mulai dari penasihat hingga koordinator unit usaha menunjukkan kesiapan kelembagaan dalam mengelola potensi ekonomi desa secara profesional.

Berdasarkan fenomena dan hasil wawancara yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa strategi kelembagaan BUMDes “Sinar Fajar” telah menunjukkan upaya sistematis dalam membangun struktur organisasi yang jelas, mekanisme koordinasi yang teratur, serta pola pengawasan yang melibatkan pemerintah desa sebagai fungsi kontrol dan pembina. Keberadaan struktur formal yang memuat pembagian tugas dan tanggung jawab yang tegas, pelaksanaan rapat evaluasi rutin, serta penyusunan laporan pertanggungjawaban secara berkala menjadi indikator bahwa kelembagaan telah dijalankan sesuai prinsip transparansi dan akuntabilitas. Sinergi antara pengurus BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat juga memperkuat legitimasi kelembagaan sehingga mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan unit usaha wisata dan café. Dampak positifnya terlihat pada stabilitas operasional, koordinasi yang lebih efektif, serta partisipasi masyarakat yang semakin meningkat dalam mendukung program BUMDes. Meskipun demikian, masih diperlukan penguatan kapasitas manajerial, penataan administrasi yang lebih profesional, serta pengembangan sistem pengawasan berbasis digital agar kelembagaan semakin adaptif terhadap perkembangan usaha. Jika disandingkan dengan penelitian N. Wijaya (2023) yang menegaskan bahwa penguatan struktur organisasi dan sistem pengawasan menjadi faktor kunci keberhasilan BUMDes dalam menjaga keberlanjutan usaha, temuan ini menunjukkan hasil yang sejalan [16]. Dengan demikian, strategi kelembagaan BUMDes “Sinar Fajar” dapat dinilai cukup efektif dalam mendukung pengembangan wisata desa, namun tetap memerlukan peningkatan berkelanjutan untuk mencapai tata kelola yang lebih profesional dan berdaya saing.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai strategi BUMDes “Sinar Fajar” dalam pengembangan Wisata Susur Sungai Kalitekung dan Café Kalitekung di Desa Tambak Cemandi, dapat disimpulkan dengan ditinjau dari empat indikator utama strategi sebagai berikut: Pertama, pada indikator strategi organisasi, BUMDes telah memiliki pembagian struktur dan tugas yang relatif jelas antara ketua, pengelola unit usaha, dan tenaga operasional sehingga alur koordinasi dan pengambilan keputusan dapat berjalan secara terarah. Kejelasan struktur ini mendukung efektivitas kerja serta meminimalkan tumpang tindih kewenangan, meskipun masih diperlukan penguatan sistem administrasi dan dokumentasi agar organisasi semakin profesional. Kedua, pada indikator strategi sumber daya pendukung, BUMDes telah memanfaatkan potensi sumber daya manusia lokal, dukungan finansial dari dana desa, serta menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk menunjang operasional dan pengembangan wisata. Pelibatan masyarakat sebagai tenaga kerja sekaligus penerima manfaat ekonomi menunjukkan bahwa strategi ini memberikan dampak langsung terhadap peningkatan produktivitas serta kesejahteraan masyarakat Desa Tambak Cemandi. Ketiga, pada indikator strategi program, BUMDes menjalankan berbagai upaya seperti promosi digital, promosi langsung, peningkatan kualitas pelayanan, dan penciptaan pengalaman wisata yang menarik guna meningkatkan jumlah kunjungan serta membangun citra positif desa. Strategi program tersebut cukup adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar, walaupun masih ditemukan kendala pada konsistensi promosi dan keterbatasan kapasitas operasional saat kunjungan meningkat. Keempat, pada indikator strategi kelembagaan, BUMDes telah menunjukkan adanya sinergi dengan pemerintah desa melalui mekanisme pembinaan, pengawasan, serta evaluasi berkala yang memperkuat legitimasi dan akuntabilitas pengelolaan usaha. Dengan demikian, keempat strategi tersebut saling mendukung dalam membangun fondasi pengembangan wisata berbasis masyarakat, meskipun tetap memerlukan peningkatan kapasitas manajerial, penguatan sistem, dan konsistensi implementasi agar keberlanjutan usaha dapat terjaga secara optimal.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga artikel tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan selama proses penyusunan penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada pengurus BUMDes “Sinar Fajar” Desa Tambak Cemandi, khususnya Ketua BUMDes Bapak Masyhudi Faqih, serta Pemerintah Desa Tambak Cemandi yang telah memberikan izin, informasi, dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan wawancara serta pengumpulan data. Terima kasih turut disampaikan kepada para pegawai dan masyarakat Desa Tambak Cemandi yang telah bersedia menjadi narasumber dan memberikan kontribusi pemikiran dalam penelitian ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan teman-teman yang telah memberikan dukungan

moral, motivasi, serta doa selama proses penyusunan artikel tugas akhir ini. Semoga segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang baik dan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta kemajuan desa.

REFERENSI

- [1] F. Mahmudah, N. Wahyuningtyas, and I. N. Ruja, "Peran dan Strategi BUMDES dalam Pengembangan Wisata Taman Cengkong Asri di Kabupaten Nganjuk," *J. Ilm. Ilmu Sos.*, vol. 9, no. 1, hlm. 45–58, 2023.
- [2] S. Amanda and W. Kawedar, "Strategi BUMDes dalam Meningkatkan Pades di Desa Punjulharjo Kabupaten Rembang Jawa Tengah," *Akun Diponegoro J.*, vol. 12, no. 2, hlm. 1–15, 2023.
- [3] W. Murtalingtyas, B. Wijyantini, and T. Sobri, "Strategi Pemasaran Terpadu BUMDes Menyongsong Era Society 5.0," *J. Manaj. dan Bisnis Indones.*, vol. 09, no. 02, hlm. 316–326, 2023.
- [4] A. M. Rahmayanie, A. V. Afiffah, I. D. Anggraini, H. D. Hermawan, L. Mukhlisin, and D. Kurniawan, "Pemanfaatan Digital Marketing sebagai Alternatif Pengembangan Strategi Promosi Konveksi BUMDes," *Bul. KKN Pendidik.*, vol. 4, no. 2, hlm. 123–133, 2022.
- [5] H. W. Ramadhan and H. Sukmana, "Strategi BUMDes dalam Pengembangan Pariwisata di Wisata Bahari Tlocor," *Dialekt. J. Ekon. dan Ilmu Sos.*, vol. 8, no. 2, hlm. 317–331, 2023.
- [6] M. Ash-Shiddiqy and I. Ibrahim, "Potensi Desa dan Strategi Penerapan Ekonomi Islam dalam Pengelolaan Bisnis Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)," *Aplikasi. J. Apl. Ilmu Agama*, vol. 22, no. 1, hlm. 1–28, 2022.
- [7] A. Ramadhani, N. Choirunnissah, D. A. Hanifa, and M. Musleh, "Strategi BUMDes dalam Pengembangan Wisata Sawah Sumber Gempong di Kabupaten Mojokerto," *J. Penghinaan. Laksamana Publik*, vol. 4, no. 2, hlm. 82–93, 2024.
- [8] A. Azhari, M. Mustofa, E. D. Meisari, and E. T. S. Anggarista, "Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Melalui Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia," *J. Ilm. Ekon. Glob. Masa Kini*, vol. 14, no. 02, hlm. 82–92, 2024.
- [9] A. Izzuddin, B. Santoso, and T. Moulinda, "Strategi Pemasaran Syariah Produk Kuliner BUMDes," *J. Manaj. dan Bisnis Indones.*, vol. 7, no. 1, hlm. 25–33, 2021.
- [10] M. H. Bisri, A. K. Alamsyah, S. R. Nuzula, and M. N. Hadi, "Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Mengembangkan Potensi Desa Melalui Wisata Edukasi Kampung Nanas (Studi di Desa Palaan Kecamatan Ngajum Kabupaten Malang)," *J. Gubernur Innov.*, vol. 5, no. 1, hlm. 94–110, 2023.
- [11] P. A. S. Rohmah and H. Sukmana, "Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Sumorame Kabupaten Sidoarjo," *J. Pemerintah. dan Polit.*, vol. 10, no. 4, hlm. 882–902, 2025.
- [12] R. Rosari, P. A. Cakranegara, R. Pratiwi, I. Kamal, and C. I. Sari, "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Keuangan BUMDES di Era Digitalisasi," *Memiliki. Ris. J. Akunt.*, vol. 6, no. 3, hlm. 3040–3049, 2022.
- [13] A. W. Viatra and M. E. P. Putra, "Strategi Branding Peningkatan Skala Usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Darussalam, Desa Burai, Tanjung Batu, Ogan Ilir, Sumatra Selatan," *J. Desain Komun. Vis. Nirmana*, vol. 24, no. 1, hlm. 10–21, 2024.
- [14] R. E. Widayanti and R. Oktafia, "Strategi Pemasaran Berbasis Online pada Produk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) 'Sukses Bersama' Desa Sugihwaras Kabupaten Sidoarjo," *J. Tabarru' Islam. Bank. Keuangan.*, vol. 4, no. 1, hlm. 242–252, 2021.
- [15] N. Cahyadi and A. S. Basyari, "Strategi Pengembangan BUMDes Melalui Optimalisasi Lahan Desa sebagai Bentuk Upaya Peningkatan Pendapatan," *DedikasiMU (Jurnal Community Serv.)*, vol. 5, no. 2, hlm. 168–174, 2023.
- [16] N. Wijaya, "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Kasus: Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor)," *J. Wahana Bina Pemerintah.*, vol. 10, no. 1, hlm. 42–56, 2023.
- [17] M. Effendi, M. T. Rambe, R. A. Ritonga, and R. Sitio, "Strategi Inovasi Bumdes Meningkatkan Potensi dan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat," *Widya Cipta J. Sekr. dan Manaj.*, vol. 6, no. 1, hlm. 61–67, 2022.
- [18] F. S. Yudiarno, I. Rofi'a, R. D. Cahyani, dan N. Hayati, "Optimalisasi Strategi Pemasaran BUMDes melalui E-Commerce di Era Pandemi Covid-19 (Studi Kasus BUMDes untuk Madu Sejahtera di Desa Segoromadu)," *Bul. Pemberdaya. Masy. dan Desa*, vol. 1, no. 1, hlm. 1–12, 2021.
- [19] F. Faisol, N. Qomariyah, S. Maisaroh, M. Aminullah, and M. A. S. Romadhon, "Menelisis Strategi Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa," *HATTA J. Pendidik. Ekon. dan Ilmu Ekon.*, vol. 2, no. 2, hlm. 91–100, 2024.
- [20] N. Wongkar, F. Pangemanan, and G. Undap, "Strategi Pemerintah Desa dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berkas di Desa Kali Kecamatan Pineleng Kabupaten Minahasa," *J. Gubernur.*, vol. 2, no. 2, hlm. 1–12, 2022.

- [21] N. Febriana and M. Meirinawati, "Manajemen Strategi Pengelolaan Desa Agrowisata oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada Masa Pandemi Covid-19 di Desa Watesari Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo," *Publika*, vol. 9, no. 3, hlm. 29–42, 2021.
- [22] D. Firmansyah, "Strategi Pengembangan BUMDES Mulyo Lestari dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Rejomulyo," *JPkM J. Pengabd. Kpd. Masy.*, vol. 1, no. 2, hlm. 46–53, 2025.
- [23] Y. M. Hutagaol and S. Ginting, "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bukit Sari Kecamatan Padang Tualang Kabupaten Langkat," *Berinovasi. J. Soc. Sci. Res.*, vol. 4, no. 2, hlm. 6855–6872, 2024.
- [24] F. D. Intan, A. Riyadi, and S. Sulistio, "Strategi Pengembangan Masyarakat Berbasis Bumdes," *J. At-Taghyir*, vol. 6, no. 1, hlm. 75–96, 2023.
- [25] J. Iskandar, E. Engkus, F. T. Sakti, N. Azzahra, and N. Nabila, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa," *J. Dialek. J. Ilmu Sos.*, vol. 19, no. 2, hlm. 1–11, 2021.

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.