Village Owned Enterprise (BUMDes) Strategy for Developing Savings and Loan Programs for the Community of Dukuhsari Village, Jabon District, Sidoarjo
[Strategi Bumdes Dalam Pengembangan Program Simpan Pinjam Bagi Masyarakat Desa Dukuhsari Kecamatan Jabon Sidoarjo]

Tasya Ulfa Anandita[1)], Hendra Sukmana[*,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. *This study aims to analyze the management strategy of the Savings and Loan Program at BUMDes Subur Makmur (Dukuhsari Village, Jabon District, Sidoarjo Regency) by applying the strategic framework proposed by Kotten (as cited in Salusu, 2008), which encompasses corporate strategy, program strategy, resource support strategy, and institutional strategy. A qualitative descriptive method was employed, utilizing interviews, observations, and document analysis involving BUMDes administrators and Dukuhsari Village officials. The findings indicate that while all four strategic indicators have been addressed, their implementation remains incomplete. Although the organizational structure is clear, there is a lack of defined task allocation and written Standard Operating Procedures (SOPs). The program features an attractive design offering low interest rates of 1–1.5% per month and a proactive "doorstep service" approach yet planning and evaluation processes lack systemization, and the client base remains limited. Human and financial resources are constrained, and institutional legal aspects such as Village Regulations and formal legal entity status are still being finalized. Overall, the program has benefited the community, but its management requires improvement. Strengthening legal standing, increasing personnel, establishing SOPs, modernizing systems, and enhancing ongoing outreach are essential for the Savings and Loan Program to more effectively support village community welfare.*
Keywords - *Strategy, Village Owned Enterprise (Bumdes), Savings and Loan Program*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengelolaan Program Simpan Pinjam pada BUMDes Subur Makmur, Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo, dengan menggunakan teori strategi Kotten dalam Salusu (2008) yang mencakup strategi korporat, strategi program, strategi dukungan sumber daya, dan strategi kelembagaan. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan pengurus BUMDes dan aparat Desa Dukuhsari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat indikator strategi telah diterapkan, namun penerapannya masih belum menyeluruh. Struktur organisasi sudah jelas, tetapi pembagian tugas dan SOP tertulis belum tersedia. Program telah dirancang menarik melalui penetapan bunga ringan sebesar 1–1,5% per bulan dan sistem jemput bola, namun perencanaan dan evaluasi belum sistematis serta jumlah nasabah masih terbatas. Sumber daya manusia dan modal program juga masih terbatas, sementara aspek legalitas kelembagaan, seperti Peraturan Desa dan badan hukum, masih dalam proses penyelesaian. Secara keseluruhan, program telah memberikan manfaat bagi masyarakat, tetapi pengelolaannya masih perlu ditingkatkan. Diperlukan penguatan legalitas, penambahan personel, penyusunan SOP, modernisasi sistem, dan peningkatan sosialisasi secara berkelanjutan agar Program Simpan Pinjam dapat lebih efektif mendukung kesejahteraan masyarakat desa.*
Kata Kunci – *Strategi, Bumdes, Program Simpan Pinjam*

I. PENDAHULUAN

Pada hakikatnya, pembangunan nasional diarahkan untuk membentuk bangsa yang berdikari dan tatanan sosial yang berkeadilan serta sejahtera, sebagaimana digariskan dalam nilai-nilai Pancasila dan UUD 1945. Indonesia, yang hingga kini masih tergolong negara berkembang, terus memperkokoh pembangunan tersebut di berbagai sektor. Salah satu langkahnya adalah penetapan sejumlah kebijakan strategis oleh pemerintah sebagai pijakan utama, dengan harapan manfaatnya dapat dinikmati semua kalangan secara merata. Meski begitu, pemerataan tersebut tidak dapat dianggap tuntas begitu saja, sebab evaluasi yang berkesinambungan tetap dibutuhkan agar manfaatnya benar-benar dirasakan secara adil. Dari sisi ekonomi, BPS melaporkan bahwa perekonomian Indonesia pada triwulan I tahun 2025 mengalami pertumbuhan sebesar 4,87 persen. Angka ini mengindikasikan bahwa kondisi ekonomi nasional masih

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.

stabil dan terus bergerak di jalur pertumbuhan. Akan tetapi, agar capaian tersebut dapat dinilai secara objektif, angka itu perlu disandingkan dengan target pertumbuhan yang ditetapkan pemerintah.

Berbagai kajian yang dilaksanakan di kawasan pedesaan memperlihatkan bukti nyata bahwa penerapan Berbagai kajian yang dilaksanakan di kawasan pedesaan di seluruh Indonesia memperlihatkan bukti nyata bahwa penerapan kebijakan otonomi daerah turut memberikan andil yang tidak dapat dipandang sebelah mata dalam mempercepat kemajuan infrastruktur maupun kualitas pelayanan publik, sekaligus menggerakkan roda perekonomian di level lokal secara lebih dinamis[1]. Fenomena ini bukan sekadar kebetulan, melainkan buah dari fleksibilitas yang dimiliki pemerintah daerah dalam menyesuaikan berbagai kebijakan sesuai dengan kondisi, karakteristik, serta kebutuhan riil penduduk setempat yang tentu berbeda-beda antarwilayah. Kondisi semacam inilah yang pada akhirnya mendorong lahirnya pola pembangunan yang lebih partisipatif, di mana masyarakat tidak lagi sekadar menjadi objek pembangunan, melainkan turut dilibatkan secara aktif dalam prosesnya. Semua ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang secara tegas menginstruksikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan di tingkat daerah harus senantiasa diarahkan guna mempercepat peningkatan kesejahteraan warga sebagai tujuan akhirnya[2]. Sejalan dengan penguatan otonomi di tingkat daerah tersebut, geliat optimisme terhadap masa depan pembangunan nasional pun turut mengemuka di berbagai kalangan, terlebih dengan hadirnya proyeksi pertumbuhan ekonomi tahun 2025 yang diperkirakan berkisar antara 4,7 hingga 5,1 persen, sebuah angka yang cukup menjanjikan di tengah dinamika perekonomian global yang masih penuh ketidakpastian. Proyeksi yang cukup optimis ini tentu tidak muncul begitu saja, melainkan tidak lepas dari strategi pembangunan nasional yang secara konsisten dan berkelanjutan menempatkan sektor ekonomi sebagai lokomotif utama penggerak pertumbuhan, dengan senantiasa ditunjang oleh upaya peningkatan mutu dan produktivitas tenaga kerja dari waktu ke waktu. Tidak kalah penting untuk dicermati, desentralisasi fiskal sebagai salah satu elemen krusial dalam kebijakan otonomi daerah juga telah terbukti secara empiris mampu memberikan kontribusi yang cukup signifikan dan positif bagi laju pertumbuhan ekonomi di tingkat daerah, terutama melalui berbagai upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dikelola secara lebih efektif, transparan, dan berorientasi jangka panjang [3].

Pergeseran paradigma dari pendekatan top-down menuju bottom-up ini pada akhirnya menegaskan betapa strategisnya kedudukan desa dalam kerangka pembangunan nasional secara keseluruhan. Wujud nyatanya dapat dilihat dari penyaluran Dana Desa, penguatan sisi kelembagaan, serta pembangunan yang senantiasa bertumpu pada potensi dan ciri khas masing-masing wilayah. Kendati demikian, capaian tersebut bukan berarti tanpa hambatan, sebab pelaksanaan pembangunan desa pada kenyataannya masih dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti minimnya kapasitas administratif, ketimpangan infrastruktur antarwilayah, hingga koordinasi antarlembaga yang belum berjalan secara maksimal. Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut, sejumlah langkah pun ditempuh, mulai dari penguatan kompetensi sumber daya manusia, peningkatan fungsi pengawasan dan evaluasi, pengembangan kerja sama antardesa, hingga pemanfaatan teknologi informasi secara lebih optimal, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Sebagai bagian dari langkah tersebut, pemerintah turut mengembangkan lembaga ekonomi yang dikelola langsung oleh masyarakat, sebagai wujud pembangunan yang bertumpu pada potensi lokal guna menopang kemandirian desa. Upaya inilah yang pada dasarnya menjadi bagian dari sasaran pokok pembangunan nasional secara menyeluruh, yang diarahkan untuk menjangkau seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara, sehingga kesejahteraan yang berkesinambungan benar-benar dapat terwujud. Pada akhirnya, penekanan utama dari seluruh upaya tersebut terletak pada kemampuan masyarakat untuk mandiri tanpa bergantung secara berlebihan pada pihak luar, baik dalam ranah ekonomi, sosial, budaya, maupun kelembagaan [4].

Ketentuan teknis mengenai tata cara pembentukan lembaga ekonomi desa ini secara khusus dijabarkan dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, yang hingga kini menjadi rujukan hukum utama dalam setiap tahapan pembentukan maupun operasional BUMDes di seluruh penjuru negeri Peraturan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi turunan teknis dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang menjadi salah satu payung hukum utama dan mengamanatkan bahwa proses pembentukan BUMDes wajib ditempuh melalui mekanisme musyawarah desa. Ketentuan semacam ini tentu bukan tanpa alasan, sebab dimaksudkan agar keberadaan lembaga tersebut benar-benar merepresentasikan kondisi sosial, budaya, dan ekonomi yang hidup di tengah masyarakat setempat, bukan sekadar dibentuk secara sepihak oleh segelintir elite desa semata.

Landasan hukum yang berlapis-lapis ini pada dasarnya diarahkan untuk mengawal satu tujuan besar, yakni menghadirkan aktivitas ekonomi yang berkesinambungan serta mampu memberi manfaat nyata bagi kemajuan desa secara menyeluruh[5]. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, BUMDes dijalankan melalui pengelolaan aset desa secara lebih optimal, pendayagunaan potensi lokal yang tersedia di masing-masing wilayah, serta pengembangan beragam unit usaha yang disesuaikan dengan kebutuhan riil masyarakat setempat, bukan sekadar mengikuti tren atau meniru desa lain tanpa mempertimbangkan konteks lokal. Seluruh proses ini tidak dapat berjalan sendiri tanpa adanya sinergi yang kuat antara pemerintah desa dan warga, sehingga BUMDes pun bertransformasi menjadi lebih dari sekadar entitas usaha biasa, melainkan juga berfungsi sebagai wadah pemberdayaan masyarakat sekaligus sarana strategis

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.

untuk mendongkrak kemandirian ekonomi desa dalam jangka panjang. Pada hakikatnya, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi di tingkat desa yang dibentuk sebagai instrumen strategis untuk mendorong laju pembangunan sekaligus memperkuat fondasi perekonomian masyarakat setempat, sehingga kehadirannya diharapkan mampu menjadi motor penggerak kesejahteraan desa secara berkelanjutan[5].

Berbagai unit usaha dapat terus dikembangkan oleh BUMDes berkat pemanfaatan modal yang dimilikinya, mulai dari penyediaan layanan simpan pinjam bagi warga, pengembangan usaha di sektor agribisnis, hingga penyediaan sarana produksi yang dibutuhkan masyarakat desa. Pengembangan tersebut dapat berjalan lantaran BUMDes, selaku badan hukum, memiliki modal usaha yang bersumber dari penyertaan modal desa melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes), yang juga ditopang oleh keikutsertaan aktif masyarakat setempat. Unit-unit usaha tersebut umumnya dikelola secara mandiri oleh masyarakat sendiri, namun tetap berorientasi pada keuntungan, sebagai salah satu langkah konkret untuk mewujudkan kemandirian ekonomi di tingkat desa[6]. Secara fungsional, keberadaan BUMDes memegang peran yang cukup vital dalam menggerakkan roda perekonomian desa, baik melalui optimalisasi sumber daya lokal, peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes), maupun pemberdayaan masyarakat lewat beragam program, seperti fasilitas pengolahan kompos hingga pengembangan usaha di bidang agribisnis. Meski begitu, perlu digarisbawahi bahwa besarnya kontribusi tersebut sesungguhnya tidak lahir semata dari kelengkapan regulasi yang menaunginya, melainkan lebih banyak ditentukan oleh komitmen yang kuat serta kapasitas yang memadai dari para pengelola BUMDes itu sendiri dalam menerjemahkan aturan menjadi praktik nyata di lapangan[7]. Sebab, pada kenyataannya, kerangka hukum yang berlapis-lapis sekalipun tidak serta-merta menjamin bahwa pengelolaan BUMDes akan berjalan efektif, apabila tidak diimbangi dengan kesungguhan serta profesionalisme dari pihak-pihak yang menjalankannya sehari-hari di tingkat desa[7].

Nilai kehati-hatian dan akuntabilitas semestinya senantiasa dijunjung tinggi dalam setiap tahapan pengelolaan kegiatan simpan pinjam, agar pelaksanaannya dapat berlangsung secara tertib, transparan, dan penuh tanggung jawab kepada seluruh pemangku kepentingan. Guna mewujudkan hal tersebut, sejumlah ketentuan dijadikan rujukan, salah satunya Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 11/Per/M.KUKM/XII/2017, yang secara spesifik menetapkan standar operasional bagi pelaksanaan kegiatan simpan pinjam oleh entitas non-koperasi, tidak terkecuali Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Regulasi ini berfungsi sebagai pelengkap sekaligus pedoman tambahan, mendampingi berbagai peraturan lain yang juga menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan simpan pinjam di tingkat desa[8]. Beragam regulasi tersebut pada akhirnya bermuara pada satu simpulan penting, yakni bahwa unit simpan pinjam BUMDes tidak semata berperan sebagai sarana penyediaan akses permodalan bagi warga, melainkan juga berfungsi sebagai penggerak pembangunan ekonomi di tingkat desa, sebab memungkinkan pengelolaan potensi serta sumber daya lokal dilaksanakan secara lebih produktif dan berdaya guna[9]. Aspek pengelolaan keuangan pun turut menjadi sorotan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, yang memberi wewenang kepada pemerintah desa untuk mengelola keuangan secara mandiri sesuai ketentuan berlaku, termasuk memberikan sokongan bagi kegiatan usaha BUMDes melalui penyertaan modal yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Di samping menyinggung ranah tata kelola keuangan tersebut, pengelolaan unit simpan pinjam BUMDes juga tidak lepas dari kerangka kelembagaan yang lebih luas, khususnya melalui Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, serta Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, yang memberi kewenangan bagi BUMDes untuk membentuk dan mengembangkan unit usaha sesuai dengan potensi, karakteristik, serta kebutuhan riil warga desa, termasuk mengembangkan layanan keuangan mikro guna memperluas jangkauan pembiayaan bagi masyarakat. Kewenangan semacam ini tentu tidak hadir begitu saja tanpa dasar, melainkan lahir dari kebutuhan nyata warga desa akan akses permodalan yang lebih terjangkau dan mudah didapat. Sebab, melalui hadirnya layanan simpan pinjam di tingkat desa inilah, BUMDes mampu menghadirkan sumber pembiayaan alternatif yang lebih dekat dan gampang diakses oleh masyarakat, sekaligus turut menggerakkan roda ekonomi produktif di lingkungan desa secara berkesinambungan. Layanan semacam ini terutama diperuntukkan bagi pihak-pihak yang memerlukan tambahan modal usaha, seperti pelaku usaha mikro, petani, maupun berbagai kelompok masyarakat lain yang selama ini kerap kesulitan menjangkau layanan dari lembaga keuangan formal, baik lantaran persyaratan yang rumit maupun keterbatasan agunan yang dimiliki. Pada intinya, unit usaha simpan pinjam merupakan salah satu jenis usaha yang lazim dikembangkan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di berbagai wilayah, sebagai upaya nyata untuk memperluas akses masyarakat perdesaan terhadap sumber-sumber pembiayaan yang selama ini masih terbatas[9].

Dalam praktiknya, tidak sedikit unit simpan pinjam yang masih menghadapi berbagai kendala, terutama yang berkaitan dengan tata kelola internal dan lemahnya fungsi pengawasan. Kendala semacam ini kerap muncul karena minimnya standar operasional yang baku serta terbatasnya kapasitas pengurus dalam mengelola administrasi keuangan secara tertib. Kondisi tersebut menjadi pertimbangan yang penting untuk dicermati, sebab keberhasilan pelaksanaan program simpan pinjam pada akhirnya tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan regulasi semata, melainkan juga sangat bergantung pada kesungguhan dan kemampuan pengelola BUMDes dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara konsisten dan berkelanjutan. Pada dasarnya, kerangka regulasi yang berlapis mulai dari tingkat

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..

undang-undang hingga peraturan teknis di bawahnya telah menyediakan landasan hukum yang cukup kuat bagi pengembangan unit simpan pinjam di dalam BUMDes (Badan Usaha Milik Desa), sekaligus menjadikannya alternatif pembiayaan yang lebih inklusif dan terjangkau bagi masyarakat perdesaan yang selama ini kurang tersentuh layanan keuangan formal. Fleksibilitas mekanisme inilah yang menjadi salah satu keunggulan program, sebab persyaratan dan prosedurnya dirancang agar mudah dijangkau oleh masyarakat, sehingga membuka peluang yang lebih luas bagi mereka yang kesulitan memperoleh modal untuk mengembangkan usaha produktif di lingkungan desa. Sasaran utama program ini adalah individu yang benar-benar membutuhkan tambahan pembiayaan, khususnya pelaku usaha mikro, petani, dan berbagai kelompok masyarakat lain yang selama ini memiliki keterbatasan akses terhadap lembaga keuangan formal seperti bank atau koperasi, mengingat persyaratan di lembaga-lembaga tersebut sering kali dianggap terlalu rumit bagi warga desa. Program simpan pinjam menjadi layanan unggulan sekaligus paling banyak dimanfaatkan warga di antara unit usaha yang ditawarkan BUMDes Dukuhsari. Kehadiran layanan ini dimaksudkan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi lokal sekaligus menghadirkan sumber modal alternatif yang lebih dekat dan mudah diakses oleh warga desa, sebagai wujud nyata dari langkah BUMDes Dukuhsari di Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo, yang mendirikan unit usaha simpan pinjam ini sejak tahun 2018.

Modal awal untuk menjalankan program tersebut bersumber dari penyertaan modal desa yang dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes), yang kemudian dikelola oleh pengurus BUMDes dengan didukung partisipasi aktif dari masyarakat setempat, baik dalam bentuk keterlibatan pengawasan maupun pemanfaatan layanan itu sendiri. Pola pengelolaan seperti ini dijalankan dengan berlandaskan pada prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas, sebagai upaya untuk menjamin tata kelola usaha yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya oleh seluruh pemangku kepentingan, sebagaimana yang selama ini diterapkan BUMDes Dukuhsari dalam menjalankan program simpan pinjam. Secara operasional, pelaksanaannya mencakup proses pengajuan pinjaman yang dirancang relatif sederhana agar mudah dipahami masyarakat, penetapan suku bunga yang disesuaikan dengan ketentuan regulasi sekaligus mempertimbangkan kemampuan keuangan warga, serta mekanisme pengembalian pinjaman yang fleksibel dan disesuaikan dengan kesanggupan bayar masing-masing peminjam. Melalui pengelolaan yang sedemikian rupa, BUMDes Dukuhsari berupaya turut andil dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat, sekaligus menghadirkan alternatif pembiayaan yang dapat mengurangi ketergantungan warga pada praktik pinjaman informal berbiaya tinggi, serta mendorong terwujudnya kemandirian ekonomi di tingkat desa. Guna melihat sejauh mana dukungan modal telah dialokasikan untuk menopang keberlangsungan program ini, berikut disajikan ringkasan anggaran modal Program Simpan Pinjam BUMDes Dukuhsari sejak awal pendiriannya.

Tabel 1. Rekapitulasi Data Anggaran Modal Program Simpan Pinjam

No	Tahun	Jumlah Anggaran
1	2018	Rp. 140.000.000,00
2	2023	Rp. 40.000.000,00

Sumber: Diolah Dari Data BUMDES Dukuhsari 2025

Berdasarkan data yang disajikan, alokasi Dana Desa yang berfungsi sebagai modal bagi program simpan-pinjam BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) mengalami perubahan signifikan antara tahun 2018 dan 2023. Pada awal pelaksanaan program tahun 2018, Dana Desa yang dialokasikan untuk mendukung kegiatan simpan-pinjam tercatat sebesar Rp140.000.000,00. Namun, setelah lima tahun beroperasi, alokasi ini turun drastis menjadi hanya Rp40.000.000,00 pada tahun 2023. Fluktuasi ini mencerminkan dinamika perubahan dukungan keuangan di tingkat desa terkait keberlanjutan program simpan-pinjam BUMDes. Penurunan alokasi Dana Desa ini kemungkinan disebabkan oleh pergeseran atau penyesuaian prioritas anggaran desa, termasuk keterbatasan kapasitas pemerintah desa dalam mengalokasikan dana untuk kelangsungan operasional program. Selain faktor-faktor tersebut, pengurangan alokasi modal juga dapat dipengaruhi oleh kinerja pengembalian pinjaman oleh warga serta efektivitas pengelolaan dana pada periode-periode sebelumnya. Situasi ini patut mendapat perhatian, mengingat keberlanjutan program tidak hanya bergantung pada ketersediaan modal, tetapi juga pada kemampuan pengelola dalam memastikan dana berputar secara efektif dan terus memberikan manfaat bagi masyarakat. Di sisi lain, besarnya alokasi Dana Desa pada tahun 2018 dapat dipandang sebagai bentuk dukungan pemerintah desa terhadap pengembangan ekonomi masyarakat melalui penyediaan akses permodalan berbasis desa. Alokasi tersebut menunjukkan upaya untuk memosisikan BUMDes sebagai penggerak ekonomi lokal melalui kegiatan simpan-pinjam. Oleh karena itu, evaluasi terhadap efektivitas penggunaan Dana Desa dan penguatan tata kelola BUMDes khususnya terkait pengelolaan modal, penyaluran pinjaman, pengembalian, dan pengawasan menjadi hal yang krusial. Upaya-upaya ini sangat penting untuk memastikan program simpan-pinjam BUMDes berjalan optimal dan memperoleh dukungan modal yang memadai serta berkelanjutan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Subur Makmur di Desa Dukuhsari telah menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan minat masyarakat agar berpartisipasi sebagai nasabah dalam Program Simpan Pinjam. Strategi

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.

pertama melibatkan pembentukan tim khusus untuk mengunjungi rumah warga secara langsung. Tim ini bertugas memperkenalkan program, menjelaskan mekanisme simpan pinjam, serta menawarkan layanan kepada warga secara personal. Pendekatan langsung ini diterapkan untuk membangun komunikasi yang lebih erat dengan calon nasabah dan memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai program yang ditawarkan. Strategi kedua melibatkan kemitraan dengan pengurus lingkungan setempat seperti ketua RT (Rukun Tetangga) dan RW (Rukun Warga) serta tokoh masyarakat setempat. Tokoh-tokoh ini berperan sebagai perantara dalam menyebarluaskan informasi mengenai Program Simpan Pinjam dan mekanismenya kepada warga di lingkungan masing-masing. Pemanfaatan jejaring sosial lokal diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap program tersebut, karena informasi disampaikan oleh sosok yang dikenal akrab dan memiliki hubungan dekat dengan warga. Strategi ketiga berfokus pada penetapan suku bunga pinjaman yang relatif rendah, yakni sekitar 1–1,5% per bulan. Suku bunga ini menjadi daya tarik utama bagi Masyarakat terutama bagi mereka yang membutuhkan tambahan modal untuk memulai atau mengembangkan usaha karena dianggap lebih terjangkau dibandingkan sumber pembiayaan informal seperti rentenir atau lembaga pembiayaan tertentu lainnya. Strategi berikutnya melibatkan penerapan skema pembayaran fleksibel yang mempertimbangkan kondisi ekonomi dan karakteristik usaha masing-masing nasabah. Jadwal angsuran disesuaikan dengan kemampuan pembayaran nasabah; misalnya, musim panen diperhitungkan bagi petani, sementara fluktuasi pendapatan menjadi pertimbangan bagi pedagang. Penyesuaian ini memastikan bahwa kewajiban pembayaran selaras dengan pola pendapatan nasabah, sehingga proses pelunasan pinjaman tidak menjadi beban keuangan yang memberatkan. Strategi kelima memanfaatkan teknologi komunikasi khususnya WhatsApp sebagai saluran utama untuk menjaga komunikasi antara pengurus BUMDes dan nasabah. Platform ini digunakan untuk membagikan informasi program, mengirimkan notifikasi, serta mengingatkan nasabah mengenai jadwal pembayaran pinjaman. Selain pendekatan langsung dan penggunaan media komunikasi digital, BUMDes Subur Makmur juga melakukan sosialisasi secara rutin melalui berbagai kegiatan dan forum kemasyarakatan. Upaya sosialisasi ini dilakukan dalam pertemuan PKK (Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga), kelompok pengajian, kegiatan arisan, pertemuan RT, serta pertemuan warga lainnya yang menjadi wadah interaksi masyarakat desa. Melalui berbagai kegiatan ini, informasi mengenai keberadaan, manfaat, persyaratan, dan mekanisme operasional Program Simpan Pinjam dapat disosialisasikan secara lebih luas kepada masyarakat. Pemanfaatan forum-forum sosial ini juga memungkinkan penyebaran informasi secara lebih alami melalui interaksi antarwarga, sehingga dapat menjangkau kelompok masyarakat yang lebih beragam.Berbagai strategi yang diterapkan oleh BUMDes Subur Makmur mencerminkan upaya untuk meningkatkan akses informasi, membangun kepercayaan, serta menyesuaikan layanan simpan pinjam dengan kondisi spesifik Masyarakat baik bagi calon nasabah maupun nasabah yang sudah ada. Dampak dari strategi-strategi tersebut terlihat jelas pada perkembangan partisipasi masyarakat dalam Program Simpan Pinjam, sebagaimana tercermin dari perubahan jumlah peserta atau nasabah dari waktu ke waktu. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tren tersebut, bagian berikut menyajikan ringkasan data partisipasi dalam Program Simpan Pinjam BUMDes Dukuhsari.

Tabel 2. Rekapitulasi Data Peserta Program Simpan Pinjam BUMDes Dukuhsari

No	T**ahun**	**Peserta Individu**	**Peserta Kelompok**	**Total Anggota**
1	2018	–	3 Kelompok (8 orang/kelompok)	24 Orang
2	2019	–	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	16 Orang
3	2020	–	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	16 Orang
4	2021	–	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	16 Orang
5	2022	–	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	16 Orang
6	2023	7 Orang	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	23 Orang
7	2024	11 Orang	2 Kelompok (6 orang/kelompok)	23 Orang

Sumber: Diolah dari BUMDes Dukuhsari, 2025

Situasi ini mengisyaratkan bahwa efektivitas Program Simpan Pinjam dalam menjaring dan memperluas partisipasi masyarakat sebagai klien masih memerlukan perhatian serta evaluasi lebih lanjut. Kesenjangan antara jumlah individu usia produktif yang menjadi sasaran potensial program dengan jumlah orang yang benar-benar berpartisipasi menunjukkan bahwa jangkauan program ini masih tergolong terbatas. Padahal, jika merujuk pada data demografis Desa Dukuhsari, jumlah penduduk usia produktif yang berpeluang menjadi calon peserta Program Simpan Pinjam sesungguhnya mencapai ratusan orang, sementara program ini pada tahun 2024 hanya mencatat 23 Peserta Program. Penyesuaian kebijakan yang dilakukan BUMDes sejatinya ditujukan untuk memperluas basis penerima manfaat sekaligus meningkatkan efektivitas program secara keseluruhan. Perubahan komposisi peserta pun

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..

mencerminkan fleksibilitas dalam pelaksanaan Program Simpan Pinjam serta upaya BUMDes menyesuaikan kebijakan dengan kondisi masyarakat, sebuah tren yang mengindikasikan adanya pergeseran kebutuhan masyarakat menuju model pembiayaan yang lebih sesuai dengan karakteristik usaha perorangan. Pergeseran ini kian tampak jelas pada tahun 2024, ketika jumlah peserta individu bertambah sedangkan jumlah peserta kelompok justru menyusut. Terbukanya akses bagi peserta individu ini menandai peralihan model penyaluran program, dari yang semula lebih mengutamakan pembiayaan berbasis kelompok. Kelompok sasaran baru ini antara lain mencakup pedagang kaki lima, penjahit rumahan, serta pelaku usaha berbasis jasa seperti teknisi perbaikan, yakni pemilik usaha kecil yang beroperasi secara mandiri tanpa afiliasi dengan kelompok usaha tertentu. Kebijakan ini mulai diberlakukan pada tahun 2023, ketika BUMDes Dukuhsari untuk pertama kalinya membuka akses program bagi peserta individu, dengan tujuan memperluas jangkauan program secara lebih menyeluruh.Sebelum perubahan tersebut, penerapan model pembiayaan berbasis kelompok didasari oleh pertimbangan bahwa mekanisme kelompok menawarkan tingkat keamanan yang lebih terjamin, baik dalam tahap penyaluran maupun pengembalian dana. Pendekatan ini ditopang oleh sistem tanggung renteng serta pengawasan antaranggota kelompok, yang memastikan setiap anggota turut bertanggung jawab dalam memenuhi kewajiban bersama. Sejak tahun 2018 hingga 2022, seluruh peserta Program Simpan Pinjam BUMDes Dukuhsari memang masih tergolong dalam kategori kelompok, yang terdiri atas kelompok usaha mikro, kelompok perempuan, dan kelompok tani. Secara umum, peserta program ini terbagi menjadi dua kategori, yaitu peserta individu dan peserta kelompok.

Setelah Penulis telusuri, ada sejumlah penelitiaan terdahulu efektivitas program simpan pinjam yang telah menelaah tentang bagiamana kondisi pelaksanaan program simpan pinjam yang sudah di implementasikan di beberapa Bumdes di wilayah Indonesia dalam upaya peningkatan kemakmuran dan kemandirian ekonomi penduduk di wilayah pedesaan. Salah satu temuannya mengungkap sejumlah kendala dalam pelaksanaan program, seperti keterbatasan modal BUMDes dan minimnya kesadaran sebagian warga akan kewajiban pelunasan pinjaman. Meski begitu, hasil kajian yang sama menunjukkan bahwa program simpan pinjam tidak sekadar menghadirkan sumber pembiayaan, melainkan juga juga membantu mengembangkan kegiatan ekonomi di kawasan tersebut dan pendapatan Penduduk setempat menjadi meningkat. Hal ini terungkap dalam penelitian berjudul "Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Kesejahteraan Masyarakat Perdesaan melalui Program Simpan Pinjam" yang disusun oleh Iwandi dan Sri Indriyanti Ali [10] yang mengungkapkan bahwa program-program semacam ini Membuka peluang mendapatkan modal untuk masyarakat desa, terutama bagi pelaku usaha kecil yang sulit mengakses layanan dari bank atau lembaga keuangan resmi. Penelitian ini turut mengungkap adanya persoalan terkait konsistensi pengelolaan program serta perlunya pembenahan sistem administrasi yang digunakan. Meski demikian, hubungan saling percaya antara pengelola dan masyarakat tetap menjadi penentu bagi terwujudnya pengelolaan program yang terbuka dan akuntabel, sebagaimana partisipasi masyarakat yang juga menjadi aspek krusial, mengingat keberlanjutan program bergantung pada sejauh mana warga memanfaatkan layanan yang tersedia sekaligus memenuhi kewajibannya sebagai nasabah. Hal ini terungkap dari penelitian Fiqih Nurfiyani, Hana Indriana, dan Gandi[8] berjudul "Persepsi Pemilik Usaha terhadap Efektivitas Program Simpan Pinjam BUMDes Cikarawang", dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa Keberhasilan program sangat bergantung pada keterlibatan masyarakat, adanya saling percaya antara pengelola dan pengguna layanan, serta selalu menerapkan asas asas keterbukaan informasi dalam mengelola anggaran dana kepada semua pihak yang terlibat dalam program simpan pinjam di wilayah tersebut. Temuan semacam ini sejalan dengan kajian-kajian lain sebelumnya. Oleh karena itu, penguatan sumber daya modal menjadi hal yang sangat penting untuk menjamin keberlangsungan program sekaligus memaksimalkan manfaatnya bagi masyarakat, mengingat ketersediaan modal merupakan faktor penentu bagi kemampuan lembaga dalam mempertahankan operasi penyaluran pinjaman, memperluas jangkauan layanan, dan memenuhi kebutuhan pembiayaan masyarakat. Meski penelitian ini dilakukan dalam konteks koperasi, temuannya tetap berkesinamabungan untuk dikaji terkait konteks penerapan program simpan pinjam BUMDes. Hal ini ditegaskan dalam penelitian Siti Indah Purwaning Yuwana [11] berjudul "Strategi Pengembangan Modal Koperasi Simpan Pinjam Melalui Bantuan LPDB", yang menyoroti bahwa dalam mengelola program simpan pinjam diperlukan adanya strategi dari aspek penguatan modal karena hal tersebut sangatlah berpengaruh terhadap keberlanjutan kegiaatan program simpan pinjam agara bisa berjalan secara berkelanjutan. Dengan memperkuat aspek tersebut maka dampak dengan adanya pelaksanaan program simpan pinjam diharapkan dapat berjalan lebih efektif serta memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi masyarakat pedesaan. Selain itu, pemerintaaha desaa, pengurus bumdes dan juga maasyaarkat desa juga harus memanfaatkan teknologi digital untuk menunjang agar bisa memperkuat tata kelola program, mengingat efektivitas program ini tidak hanya bergantung pada ketersediaan layanan pembiayaan, tetapi juga pada berbagai faktor pendukung lain, seperti kekuatan kelembagaan, kapasitas sumber daya manusia, ketersediaan modal, partisipasi masyarakat, transparansi pengelolaan, serta kualitas administrasi. Berdasarkan ketiga kajian yang telah disebutkan, tampak jelas bahwa program simpan pinjam BUMDes memiliki potensi untuk mendorong pembangunan ekonomi lokal sekaligus menumbuhkan kemandirian ekonomi di tingkat desa.

Berdasarkan hasil observasi lapangan yang dilakukan di Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo, ditemukan bahwa pelaksanaan Program Simpan Pinjam BUMDes ternyata masih belum berjalan secara

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.

optimal, meskipun berbagai upaya strategis untuk mendongkrak partisipasi masyarakat telah dijalankan oleh pengurus. Persoalan ini tampak jelas ketika ditelusuri dari berbagai aspek pengelolaan, mulai dari sisi kelembagaan, program, sumber daya, hingga landasan hukum yang menopang keberlangsungan program itu sendiri. Dari aspek kelembagaan, BUMDes ternyata belum memiliki Peraturan Desa (Perdes) yang seharusnya menjadi landasan hukum bagi pelaksanaan program, sementara status badan hukumnya sendiri masih berada dalam tahap pendaftaran di Kemenkumham. Kondisi semacam ini tentu berisiko menggerus kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan program tersebut, mengingat legalitas menjadi salah satu unsur penting dalam membangun kepercayaan publik. Persoalan tidak berhenti di situ, sebab dari sisi sumber daya manusia, BUMDes hanya didukung oleh tujuh orang pengurus yang harus menangani empat unit usaha sekaligus. Beban kerja yang berat ini pada akhirnya membuat pelayanan kepada masyarakat, mulai dari sosialisasi, administrasi, hingga penagihan, tidak dapat dijalankan secara maksimal.Kendala serupa juga terlihat dari sisi perencanaan program, sebab hingga saat ini belum ada perencanaan yang disusun secara matang berdasarkan kebutuhan riil masyarakat, tidak ada penetapan target jumlah nasabah setiap tahunnya, dan yang lebih mengkhawatirkan, evaluasi program sama sekali belum pernah dilakukan sejak pertama kali diluncurkan pada tahun 2018. Akibatnya, keberhasilan program ini menjadi sulit diukur secara objektif, sebab tidak ada tolok ukur maupun data pembanding yang dapat dijadikan rujukan. Sementara itu, dari sisi organisasi internal, BUMDes juga belum memiliki divisi khusus yang menangani sosialisasi maupun penagihan pinjaman, sehingga tugas-tugas tersebut masih dirangkap oleh pengurus lain di luar tanggung jawab utamanya. Ditambah lagi, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis membuat pembagian tugas serta koordinasi antar-pengurus belum berjalan dengan semestinya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keempat persoalan tersebut mulai dari aspek organisasi, program, sumber daya, hingga kelembagaan sesungguhnya saling berkorelasi serta penyelesaiannya juga tidak bisa dilaksanakan secara terpisah. Dengan adanya urgensi seperti itu, maka perlu dilakukan pembenahan perlu dilakukan secara menyeluruh, terutama pada aspek kelembagaan dan hukum, agar keberlanjutan program dapat terjaga sekaligus mampu memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes Dukuhsari di masa mendatang.

Dari adanya fenomena tersebut, penulis tergerak untuk menyusun penelitian yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) melalui Program Simpan Pinjam bagi Masyarakat Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo", dengan merujuk pada teori strategi yang dikemukakan Jack Kotten dalam Salusu (2008) [12] sebagai kerangka analisis utama. Teori tersebut memaknai strategi sebagai suatu pendekatan yang sistematis guna memaksimalkan peran organisasi, baik melalui penguatan kelembagaan, pendayagunaan sumber daya, maupun penerapan mekanisme program yang efektif. Secara menyeluruh, teori ini tercermin dalam empat indikator utama yang saling melengkapi satu sama lain. Indikator pertama, Strategi Korporat, menitikberatkan pada kejelasan arah kebijakan, struktur organisasi, pembagian tugas, serta terjalinnya koordinasi antarpengurus BUMDes. Indikator kedua, Strategi Program, berfokus pada perumusan program secara sistematis berdasarkan kebutuhan riil masyarakat, dengan orientasi pada hasil yang benar-benar terukur sehingga manfaatnya dapat dirasakan secara nyata. Indikator ketiga, Strategi Dukungan Sumber Daya, menyoroti pentingnya optimalisasi sumber daya manusia, keuangan, dan fasilitas pendukung guna menjamin kelancaran serta keberlanjutan program. Adapun indikator keempat, Strategi Kelembagaan, mencakup penguatan regulasi, penerapan tata kelola yang transparan, serta peningkatan partisipasi aktif masyarakat, yang kesemuanya diarahkan untuk memperoleh legitimasi hukum sekaligus membangun kepercayaan publik. Bertumpu pada keempat indikator tersebut, strategi pengelolaan Program Simpan Pinjam BUMDes Dukuhsari dapat ditelaah secara lebih menyeluruh dan mendalam, mencakup arah kebijakan, perencanaan program, pengelolaan sumber daya, hingga penguatan kelembagaan, yang keseluruhannya saling berkaitan erat dan turut menentukan keberhasilan sekaligus keberlangsungan program bagi masyarakat Desa Dukuhsari.

II. METODE

Untuk memahami secara utuh dinamika pengelolaan Program Simpan Pinjam yang diterapkan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bagi masyarakat Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo, penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif sebagai pendekatan utamanya. Pendekatan ini dipilih berdasarkan tujuan penelitian, yaitu untuk mengkaji secara mendalam kondisi atau fenomena yang berlangsung serta menyajikan gambaran yang komprehensif berdasarkan fakta-fakta yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian. Pendekatan ini selaras dengan pandangan Sugiyono (2010:147), yang menerangkan bahwa metode deskriptif dimanfaatkan untuk mengolah data dengan cara memaparkannya sebagaimana adanya, tanpa dimaksudkan untuk menarik simpulan yang berlaku umum atau melakukan generalisasi. Pandangan tersebut sejalan pula dengan pemikiran Saleh Sirajuddin (2017), yang menegaskan peran peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan data di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif guna mengurai berbagai persoalan terkait strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mengembangkan Program Simpan Pinjam bagi masyarakat Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo. Adapun lokasi penelitian ditetapkan di Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo, dengan pertimbangan bahwa di wilayah tersebut ditemukan indikasi persoalan yang teridentifikasi selama pelaksanaan Program Simpan Pinjam. Penetapan lokasi ini dinilai relevan dengan fokus

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..

kajian dan diyakini mampu menghasilkan informasi yang sesuai dengan persoalan yang tengah ditelaah dalam penelitian. Dalam kerangka konsep ini, strategi tidak sekadar dimaknai sebagai kumpulan aktivitas biasa, melainkan sebagai serangkaian langkah yang dirancang secara sistematis dan terencana guna memaksimalkan peran organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sejak awal. Pemahaman semacam ini merujuk pada konsep teori strategi yang dikemukakan oleh Kotten, sebagaimana dikutip dalam Salusu J. (2008) [12], yang menjadi fokus utama penelitian ini. Penerapan strategi ini pada dasarnya tidak berdiri sendiri, sebab mencakup beberapa dimensi penting yang saling menopang, mulai dari penguatan aspek kelembagaan sebagai fondasi organisasi, pengelolaan sumber daya yang tersedia secara optimal, hingga penerapan mekanisme operasional yang berdaya guna dalam praktik kesehariannya. Guna memberikan arah yang lebih jelas dalam perumusan maupun pelaksanaannya, teori ini menghadirkan empat indikator utama sebagai pedoman baku (Salusu J., 2008) [12], yang masing-masing meliputi Strategi Korporat, Strategi Program, Strategi Dukungan Sumber Daya, dan Strategi Kelembagaan, yang secara bersama-sama membentuk suatu kerangka analisis yang utuh dan saling melengkapi satu sama lain. Dalam konteks penelitian ini, keempat indikator tersebut dimanfaatkan sebagai acuan untuk menelaah lebih mendalam bagaimana strategi diimplementasikan oleh BUMDes dalam mengembangkan Program Simpan Pinjam bagi warga Desa Dukuhsari. Keempat aspek strategi tersebut sesungguhnya memiliki fungsi yang jauh lebih luas dibandingkan sekadar landasan teoretis untuk mengkaji pelaksanaan strategi semata. Lebih jauh lagi, keempatnya turut memegang peranan strategis dalam memperkokoh legitimasi hukum BUMDes di hadapan masyarakat, sekaligus menjadi jembatan yang memastikan terjalinnya keterlibatan aktif warga desa dalam menopang keberlangsungan lembaga ini pada masa mendatang [13]. Sejalan dengan pandangan tersebut, Sugiyono (2010:147) [14] menjelaskan bahwa metode deskriptif digunakan untuk mengolah data dengan menyajikannya apa adanya, tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang berlaku umum atau melakukan generalisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis berbagai persoalan terkait strategi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam mengembangkan Program Simpan Pinjam bagi masyarakat Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo.

Pada akhirnya, seluruh data yang telah tersaji tersebut menjadi landasan bagi tahap terakhir dalam proses analisis, yaitu penarikan kesimpulan, yang merupakan upaya menemukan sekaligus merumuskan makna dari keseluruhan data yang telah dianalisis, dengan tetap berpijak pada persoalan dan fokus penelitian yang telah ditetapkan sejak awal. Sebelum sampai pada tahap tersebut, data yang telah tersaring terlebih dahulu memasuki tahap penyajian data, yakni proses menyusun dan mengorganisasikan informasi agar lebih mudah dipahami sekaligus dapat digunakan untuk melihat keterkaitannya dengan persoalan yang sedang diteliti. Sebelumnya lagi, setelah data terkumpul dari lapangan, proses berlanjut pada tahap reduksi data, yaitu tahap menyeleksi serta memilah bagian-bagian data yang dianggap paling relevan dengan fokus penelitian, mengingat tidak semua informasi yang terhimpun di lapangan benar-benar dibutuhkan. Adapun tahap paling awal dari keseluruhan proses ini adalah pengumpulan data, yakni proses menghimpun beragam informasi yang dilakukan peneliti secara langsung selama berada di lokasi penelitian. Keempat tahapan tersebut merupakan bagian dari model analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1984), sebuah model yang terdiri atas empat tahapan berurutan: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan, yang dijadikan acuan dalam mengolah seluruh data yang telah terkumpul pada penelitian ini. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, penelitian ini memanfaatkan dua jenis sumber sekaligus, yakni data primer dan data sekunder, yang keduanya dihimpun melalui tiga teknik pengumpulan data, yaitu observasi lapangan, wawancara mendalam, dan penelusuran dokumentasi (Unique, 2016). Data primer sendiri diperoleh melalui proses pengamatan langsung di lapangan serta wawancara dengan para informan yang telah ditetapkan sebelumnya, sementara data sekunder dihimpun melalui berbagai dokumen pendukung serta sumber-sumber lain yang relevan dan berkaitan erat dengan objek yang diteliti. Sementara itu, dalam menentukan siapa saja yang akan dijadikan informan, penelitian ini menerapkan teknik purposive sampling, yakni sebuah metode pemilihan informan yang tidak dilakukan secara acak, melainkan didasarkan pada tujuan dan fokus kajian yang telah ditetapkan sejak awal. Hal ini sejalan dengan pandangan Sugiyono (2011:68), yang menjelaskan bahwa purposive sampling pada dasarnya merupakan teknik penentuan sampel yang dilaksanakan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, bukan berdasarkan keacakan semata. Pemilihan teknik ini bukan tanpa alasan, sebab peneliti mempertimbangkan bahwa pihak-pihak yang dipilih sebagai informan haruslah mereka yang benar-benar memiliki pengetahuan mendalam serta informasi yang relevan dengan persoalan yang tengah dikaji, sehingga data yang terkumpul nantinya dapat benar-benar menunjang kebutuhan penelitian secara maksimal. Berpijak pada pertimbangan tersebut, penulis kemudian menetapkan lima informan dalam penelitian ini, yaitu Ketua BUMDes Dukuhsari, Bendahara BUMDes Dukuhsari, Kepala Desa Dukuhsari, Bendahara Desa Dukuhsari, dan Sekretaris Desa Dukuhsari, yang masing-masing dinilai memiliki keterkaitan langsung dengan pengelolaan Program Simpan Pinjam[15].

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.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi, pada hakikatnya, dapat dimaknai sebagai suatu rancangan yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan mendalam, guna mengarahkan organisasi menuju pencapaian sasaran-sasaran khusus yang telah digariskan sejak tahap awal. Lebih dari sekadar rencana di atas kertas, strategi juga berfungsi sebagai parameter untuk mengukur capaian suatu organisasi terhadap target yang telah dirumuskan, sekaligus menjadi alat pantau atas kemajuan dan dinamika yang muncul sepanjang tahapan pelaksanaannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi memainkan dua fungsi sekaligus, yaitu sebagai acuan dalam menjalankan berbagai aktivitas operasional sehari-hari, sekaligus sebagai alat ukur untuk menilai sejauh mana tujuan yang telah dicanangkan benar-benar terealisasi dalam praktiknya di lapangan. Bertitik tolak dari pemahaman semacam inilah, penelitian ini mengadopsi empat indikator strategis yang dikemukakan oleh Kotten (2008) [12]sebagai kerangka analisis utama guna mengkaji strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), khususnya yang berkaitan dengan Program Simpan Pinjam bagi masyarakat Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo. Keempat indikator yang dimaksud, yakni strategi korporat, strategi program, strategi dukungan sumber daya, serta strategi kelembagaan, pada hakikatnya saling terjalin dan tidak dapat dipandang secara terpisah satu sama lain, sebab keempatnya membentuk satu kesatuan yang utuh dalam menopang keberhasilan sebuah organisasi. Proses penelusuran data dan informasi terkait keempat indikator tersebut dilakukan melalui wawancara langsung dengan sejumlah informan yang telah ditentukan sebelumnya sesuai kebutuhan penelitian, dengan harapan dapat menghasilkan gambaran yang utuh dan komprehensif mengenai fenomena yang dikaji. Seluruh informasi yang berhasil dihimpun, baik yang bersumber dari wawancara mendalam maupun temuan langsung di lapangan, kemudian melalui proses telaah yang cermat dengan merujuk pada masing-masing indikator strategis yang dirumuskan oleh Kotten [12], sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Adapun hasil analisis yang disusun berdasarkan keempat indikator strategis tersebut akan dipaparkan secara rinci pada uraian berikut ini, sebagai bagian tak terpisahkan dari upaya menjawab rumusan masalah penelitian ini.

Strategi Korporat

Strategi korporat pada dasarnya merupakan sebuah strategi yang bersinggungan erat dengan struktur organisasi, pembagian tugas, koordinasi, serta arah kebijakan yang dirumuskan organisasi dalam upayanya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, sebagaimana dijelaskan oleh Kotten dalam Salusu (2008) [12]. Kehadiran strategi korporat memiliki urgensi tersendiri, sebab tanpa adanya penataan yang jelas pada level korporat, sebuah organisasi akan kesulitan menjalankan program-programnya secara terarah dan konsisten. Penataan kelembagaan yang tertata rapi, pembagian peran yang tegas antarpengurus, serta terbangunnya koordinasi yang solid di antara seluruh unsur organisasi menjadi prasyarat utama agar roda organisasi dapat berjalan sebagaimana mestinya. Lebih jauh lagi, penerapan strategi korporat yang tepat sasaran akan mempermudah organisasi dalam mengoptimalkan seluruh sumber daya yang tersedia, sehingga capaian tujuan organisasi dapat terwujud secara efektif dan mampu dipertahankan keberlanjutannya dalam jangka panjang. Merujuk pada kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini berupaya menelusuri lebih dalam bagaimana BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menata struktur organisasinya, membagi tugas antarpengurus, membangun koordinasi internal, serta merumuskan arah kebijakan dalam menopang pelaksanaan Program Simpan Pinjam. Terkait hal ini, hasil wawancara yang dilakukan bersama Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari mengungkapkan pernyataan sebagai berikut:

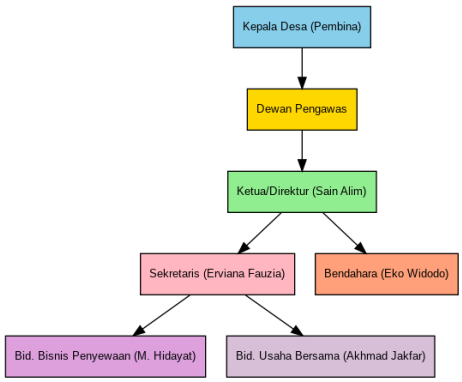
> *"Struktur organisasi sudah ada dan setiap pengurus memiliki jabatan masing-masing. Ada direktur, sekretaris, bendahara, serta pengurus bidang usaha yang membantu menjalankan seluruh kegiatan BUMDes sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan." (Wawancara dengan Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).*

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa BUMDes Subur Makmur telah memiliki struktur organisasi yang dijadikan dasar dalam menjalankan berbagai unit usaha yang dikelolanya, termasuk Program Simpan Pinjam. Struktur organisasi ini mencerminkan adanya pembagian jabatan pada masing-masing pengurus, sehingga setiap pengurus memiliki posisi dan tanggung jawab tersendiri dalam menjalankan kegiatan organisasi. Keberadaan struktur organisasi tersebut mengindikasikan bahwa secara kelembagaan, BUMDes sesungguhnya telah memiliki susunan pengelolaan yang cukup jelas. Melalui struktur tersebut, proses pengambilan keputusan, pelaksanaan kegiatan, maupun pengawasan program dapat dijalankan sesuai dengan kedudukan dan kewenangan masing-masing pengurus. Dengan demikian, kondisi ini menunjukkan bahwa BUMDes telah memiliki landasan organisasi yang cukup untuk mendukung keberlangsungan pelaksanaan Program Simpan Pinjam.

Selain mencerminkan pembagian jabatan, struktur organisasi juga menjadi landasan dalam membangun sistem kerja organisasi yang lebih terarah. Kejelasan kedudukan setiap pengurus memberikan kepastian terkait fungsi,

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..

tanggung jawab, serta kewenangan masing-masing dalam menjalankan kegiatan organisasi. Dengan demikian, struktur organisasi tidak sekadar berperan sebagai susunan kelembagaan secara administratif, melainkan juga berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen organisasi. Meski demikian, keberadaan struktur organisasi tersebut tetap perlu diimbangi dengan pembagian tugas operasional yang lebih terperinci, agar setiap pengurus dapat menjalankan tugasnya secara lebih fokus, terutama dalam pengelolaan Program Simpan Pinjam.



Gambar 1. Struktur Organisasi BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari Tahun 2026
Sumber: BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 2025

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa struktur organisasi BUMDes Subur Makmur terdiri atas Kepala Desa sebagai Pembina, Dewan Pengawas, Direktur, Sekretaris, Bendahara, Bidang Bisnis Penyewaan, dan Bidang Usaha Bersama. Susunan tersebut menunjukkan bahwa BUMDes telah memiliki perangkat organisasi yang mendukung pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan. Struktur organisasi tersebut juga memperlihatkan adanya pembagian kedudukan antara unsur pembina, pengawas, dan pelaksana operasional. Susunan organisasi yang telah terbentuk memberikan gambaran bahwa secara administratif BUMDes memiliki dasar kelembagaan yang cukup jelas dalam menjalankan Program Simpan Pinjam. Dengan adanya struktur tersebut, setiap pengurus memiliki posisi yang dapat digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Keberadaan struktur organisasi tersebut menunjukkan bahwa BUMDes telah memiliki sistem kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menjalankan berbagai unit usaha. Pembagian kedudukan antara unsur pembina, pengawas, dan pelaksana operasional memberikan gambaran mengenai alur koordinasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi-fungsi yang telah tercantum dalam struktur organisasi belum sepenuhnya diikuti dengan pembagian tugas operasional yang lebih spesifik pada setiap unit usaha. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa kegiatan, khususnya dalam Program Simpan Pinjam, masih dilaksanakan secara bersama-sama oleh pengurus yang ada sehingga fungsi organisasi yang telah tersusun secara formal belum sepenuhnya diterapkan dalam pelaksanaan program. Terkait pembagian tugas dalam pelaksanaan Program Simpan Pinjam, Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari mengungkapkan bahwa:

> *"Untuk kegiatan seperti sosialisasi maupun penagihan memang belum ada petugas atau bagian yang menangani secara khusus. Selama ini kegiatan tersebut kami kerjakan bersama-sama sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Apabila ada masyarakat yang membutuhkan pelayanan atau ada kegiatan tertentu, pengurus yang sedang memiliki waktu akan membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut sehingga seluruh kegiatan tetap dapat berjalan." (Wawancara dengan Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).*

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan dalam Program Simpan Pinjam masih belum ditangani oleh petugas maupun divisi khusus. Beberapa kegiatan masih dilaksanakan secara bersama-sama oleh pengurus yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan program. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembagian tugas dalam Program Simpan Pinjam belum dilakukan secara spesifik. Selain menjalankan tugas sesuai jabatan yang dimiliki, beberapa pengurus juga terlibat dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan program. Akibatnya, terdapat pengurus yang harus menjalankan lebih dari satu tugas dalam waktu yang bersamaan. Belum adanya pembagian tugas yang lebih rinci juga menyebabkan pelaksanaan beberapa kegiatan masih sangat bergantung pada ketersediaan pengurus. Selain menjalankan tugas sesuai jabatan masing-masing, beberapa pengurus

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.

juga harus membantu pelaksanaan kegiatan lain yang berkaitan dengan Program Simpan Pinjam. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembagian tugas dalam pelaksanaan program masih belum sepenuhnya spesifik sehingga pelaksanaan pekerjaan belum dapat dilakukan secara lebih terfokus. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sistem kerja yang diterapkan BUMDes masih bersifat fleksibel dengan mengedepankan kerja sama antar pengurus. Di satu sisi, kondisi tersebut memberikan kemudahan bagi organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan ketika jumlah sumber daya manusia terbatas. Namun di sisi lain, pembagian tugas yang belum spesifik berpotensi menyebabkan beban kerja menjadi tidak seimbang karena beberapa pengurus harus menangani beberapa pekerjaan sekaligus. Akibatnya, efektivitas pelaksanaan Program Simpan Pinjam sangat bergantung pada kemampuan masing-masing pengurus dalam membagi waktu dan menyelesaikan berbagai tanggung jawab yang diberikan.

Selain itu, belum adanya pembagian tugas yang lebih terstruktur juga dapat memengaruhi konsistensi pelayanan kepada masyarakat. Ketika tanggung jawab belum dibedakan secara jelas, pelaksanaan kegiatan seperti sosialisasi, pelayanan administrasi, maupun penagihan masih bergantung pada pengurus yang tersedia pada saat itu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun kerja sama antar pengurus telah berjalan dengan baik, BUMDes masih memerlukan pembagian tugas yang lebih jelas agar pelaksanaan Program Simpan Pinjam dapat berlangsung secara lebih efektif dan profesional. Terkait keberadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pelaksanaan Program Simpan Pinjam, Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menyampaikan bahwa:

> *"Kalau SOP yang tertulis memang sampai sekarang belum kami miliki. Selama ini pelaksanaan Program Simpan Pinjam lebih banyak mengacu pada kesepakatan bersama yang telah diterapkan sejak awal berdirinya program serta pengalaman pengurus dalam menjalankan kegiatan sehari-hari. Meskipun belum ada SOP tertulis, kami tetap berusaha menjalankan pelayanan kepada masyarakat secara sebaik mungkin sesuai kesepakatan yang telah disepakati bersama." (Wawancara dengan Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).*

Mencermati pernyataan tersebut, dapat dipahami bahwa hingga saat ini Program Simpan Pinjam BUMDes Subur Makmur belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis yang dapat difungsikan sebagai pedoman baku dalam menjalankan kegiatannya. Selama ini, roda program lebih banyak digerakkan oleh kesepakatan bersama serta pengalaman yang telah dimiliki para pengurus dalam mengelola program tersebut dari waktu ke waktu. Kondisi semacam ini mengindikasikan bahwa setiap kegiatan operasional belum ditopang oleh pedoman kerja yang terdokumentasi secara resmi. Baik dalam hal pelayanan kepada masyarakat, penyaluran pinjaman, maupun proses penagihan, seluruhnya masih dijalankan berdasarkan kebiasaan yang telah lama berlaku di kalangan pengurus. Akibatnya, pelaksanaan tugas sangat bergantung pada tingkat pemahaman masing-masing individu, mengingat belum tersedianya standar kerja tertulis yang dapat dijadikan rujukan bersama oleh seluruh pengurus. Ketiadaan SOP tertulis ini juga mengindikasikan bahwa mekanisme pelaksanaan Program Simpan Pinjam belum disusun secara rinci dalam bentuk pedoman kerja organisasi yang formal. Kondisi ini berpotensi memengaruhi konsistensi pelaksanaan program, sebab tidak tersedia acuan yang seragam bagi seluruh pengurus dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Lebih jauh, apabila suatu saat terjadi pergantian pengurus, proses adaptasi terhadap pelaksanaan pekerjaan berisiko membutuhkan waktu yang lebih panjang, mengingat belum adanya pedoman kerja baku yang bisa langsung dijadikan acuan oleh pengurus baru.

Pada hakikatnya, keberadaan SOP tidak semata berfungsi sebagai kelengkapan administratif belaka, melainkan juga berperan penting sebagai instrumen untuk menjaga mutu pelayanan, memperkuat akuntabilitas, serta menekan kesenjangan dalam pelaksanaan tugas antarpengurus. Oleh karena itu, penyusunan SOP menjadi salah satu kebutuhan yang mendesak bagi BUMDes Subur Makmur, supaya setiap tahapan pelaksanaan Program Simpan Pinjam mulai dari pelayanan, administrasi, penyaluran pinjaman, hingga penagihan dapat dijalankan secara lebih konsisten, efektif, dan sejalan dengan standar yang semestinya diterapkan. Meski demikian, sekalipun BUMDes Subur Makmur belum memiliki SOP tertulis, pelaksanaan Program Simpan Pinjam pada kenyataannya tetap dapat berjalan berkat terjalinnya koordinasi yang cukup baik di antara para pengurus. Koordinasi ini menjadi salah satu strategi untuk menyamakan persepsi, mengatasi berbagai persoalan yang muncul di lapangan, serta memastikan agar setiap kegiatan tetap selaras dengan tujuan program yang telah ditetapkan. Dalam organisasi yang menghadapi keterbatasan sumber daya manusia seperti ini, koordinasi menjadi faktor yang sangat krusial, mengingat setiap pengurus pada dasarnya saling bergantung satu sama lain dalam menjalankan berbagai kegiatan operasional sehari-hari.

Berkaitan dengan koordinasi antarpengurus dalam pelaksanaan Program Simpan Pinjam, Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari mengungkapkan bahwa:

> *"Kalau ada kegiatan ataupun permasalahan yang berkaitan dengan Program Simpan Pinjam, kami biasanya langsung berkoordinasi dengan pengurus yang lain. Komunikasi dilakukan secara langsung ketika berada di kantor BUMDes maupun melalui grup WhatsApp apabila ada informasi yang perlu segera disampaikan.*

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..

Dengan cara tersebut, kami bisa saling memberikan informasi, membahas kendala yang dihadapi, serta menentukan langkah yang akan dilakukan agar kegiatan tetap berjalan dengan baik."(Wawancara dengan Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa koordinasi antarpengurus dijalankan melalui dua cara, yakni komunikasi tatap muka secara langsung maupun pemanfaatan media komunikasi seperti WhatsApp. Kedua cara ini digunakan untuk menyampaikan berbagai informasi terkait pelaksanaan Program Simpan Pinjam, mendiskusikan kendala-kendala yang dihadapi di lapangan, sekaligus merumuskan langkah penyelesaian atas persoalan yang muncul selama program berjalan. Pemanfaatan komunikasi langsung yang dipadukan dengan media digital tersebut menunjukkan adanya upaya nyata dari para pengurus untuk tetap menjaga kelancaran pelaksanaan program, kendati mekanisme koordinasi yang diterapkan hingga kini belum terdokumentasi secara formal.
Rutinnya pelaksanaan koordinasi ini turut mencerminkan adanya komitmen yang kuat dari para pengurus dalam menjaga keberlangsungan Program Simpan Pinjam. Melalui koordinasi tersebut, setiap pengurus memperoleh kesempatan untuk saling bertukar informasi, baik mengenai perkembangan program, kondisi nasabah, pelaksanaan pelayanan, maupun berbagai kegiatan lain yang berkaitan dengan pengelolaan Program Simpan Pinjam secara keseluruhan. Dengan cara inilah, koordinasi kemudian berfungsi sebagai sarana untuk menyatukan pemahaman di antara para pengurus, sehingga setiap kegiatan yang dijalankan dapat berlangsung secara lebih terarah dan selaras satu sama lain.

Meski koordinasi semacam ini telah berjalan cukup baik dan menjadi kebiasaan sehari-hari di kalangan pengurus, temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaannya masih sangat bertumpu pada komunikasi antarpengurus, mengingat hingga saat ini belum tersedia SOP tertulis yang mengatur mekanisme kerja secara lebih rinci. Akibatnya, proses koordinasi yang berlangsung cenderung bersifat fleksibel dan sangat dipengaruhi oleh dinamika kondisi yang dihadapi di lapangan. Memang, pendekatan semacam ini terbukti mampu menopang kelancaran pelaksanaan kegiatan sehari-hari, namun mekanisme koordinasi yang belum terdokumentasi secara formal tetap menyimpan potensi risiko tersendiri. Apabila suatu saat terjadi pergantian pengurus, atau muncul kondisi yang menuntut penanganan lebih sistematis, perbedaan dalam pelaksanaan tugas berpotensi terjadi karena tidak adanya acuan baku yang dapat langsung diikuti. Kondisi ini pada dasarnya menegaskan bahwa koordinasi telah menjelma menjadi semacam budaya kerja tersendiri dalam pengelolaan Program Simpan Pinjam. Akan tetapi, efektivitas koordinasi tersebut akan jauh lebih optimal apabila didukung oleh mekanisme kerja yang lebih baku, sehingga setiap keputusan yang dihasilkan dapat dilaksanakan secara konsisten oleh seluruh pengurus, bukan sekadar mengandalkan kebiasaan maupun pemahaman masing-masing individu. Oleh karena itu, koordinasi yang selama ini telah berjalan perlu diimbangi dengan penyusunan pedoman kerja yang jelas, agar komunikasi organisasi ke depannya tidak semata bertumpu pada hubungan antarindividu, melainkan juga ditopang oleh sistem organisasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Gambar 2. Kegiatan Koordinasi Pengurus BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari
Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2025

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa pengurus BUMDes Subur Makmur melaksanakan kegiatan koordinasi sebagai bagian dari pengelolaan Program Simpan Pinjam. Kegiatan tersebut dilakukan untuk membahas perkembangan pelaksanaan program, menyampaikan informasi mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan, serta mendiskusikan berbagai permasalahan yang muncul selama pelaksanaan program. Melalui koordinasi tersebut, setiap pengurus memperoleh informasi yang sama sehingga pelaksanaan kegiatan dapat dilakukan secara lebih terarah. Dokumentasi tersebut turut memperlihatkan bahwa komunikasi antarpengurus berlangsung secara aktif, sebagai wujud kerja sama dalam menjalankan Program Simpan Pinjam. Koordinasi yang dilakukan secara langsung memberi ruang bagi para pengurus untuk menyampaikan pendapat, saling bertukar informasi, serta mencari solusi atas berbagai kendala yang muncul selama program berlangsung. Dengan demikian, koordinasi tidak hanya berperan sebagai sarana penyampaian Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2025 informasi, tetapi juga menjadi wadah pengambilan keputusan bersama dalam pengelolaan Program Simpan Pinjam.

Meski demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi yang selama ini berjalan belum sepenuhnya diimbangi dengan pembagian tugas yang lebih spesifik maupun pedoman kerja tertulis. Kondisi ini menyebabkan

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.

sejumlah pekerjaan masih harus diselesaikan secara bersama-sama, tergantung pada ketersediaan pengurus yang ada. Oleh karena itu, koordinasi yang selama ini telah berjalan cukup baik perlu diperkuat melalui penataan tata kelola organisasi, baik dengan penyusunan SOP maupun pembagian tugas yang lebih jelas, agar pelaksanaan Program Simpan Pinjam dapat berlangsung lebih efektif, terarah, dan berkelanjutan. Selain mencakup penataan struktur organisasi, pembagian tugas, dan koordinasi, strategi korporat juga berkaitan dengan arah kebijakan organisasi dalam mengembangkan Program Simpan Pinjam. Arah kebijakan ini menjadi acuan bagi organisasi dalam menetapkan tujuan jangka panjang serta menentukan langkah-langkah yang perlu ditempuh agar program dapat memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat.

Terkait arah kebijakan Program Simpan Pinjam, Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menyampaikan bahwa:

> *"Ke depan kami ingin Program Simpan Pinjam ini dapat dimanfaatkan oleh lebih banyak masyarakat, khususnya warga Desa Dukuhsari yang memiliki usaha kecil maupun masyarakat yang membutuhkan tambahan modal usaha. Harapan kami, program ini tidak hanya terus berjalan, tetapi juga dapat berkembang sehingga mampu memberikan manfaat yang lebih besar bagi perekonomian masyarakat desa." (Wawancara dengan Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa arah kebijakan BUMDes Subur Makmur berfokus pada upaya memperluas manfaat Program Simpan Pinjam bagi masyarakat serta meningkatkan akses permodalan, khususnya bagi pelaku usaha kecil di Desa Dukuhsari. Kebijakan tersebut menunjukkan adanya komitmen pengurus untuk mempertahankan keberlangsungan program sekaligus meningkatkan kontribusi BUMDes dalam mendukung kegiatan ekonomi masyarakat. Arah kebijakan tersebut juga mencerminkan bahwa Program Simpan Pinjam tidak hanya dipandang sebagai unit usaha yang menghasilkan pendapatan bagi BUMDes, tetapi juga sebagai bentuk pelayanan ekonomi kepada masyarakat desa. Dengan demikian, pengembangan program diarahkan agar mampu memberikan manfaat yang lebih luas sesuai dengan tujuan pendirian BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa.

Meski demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa arah pengembangan program tersebut belum dilengkapi dengan target yang terukur, baik terkait jumlah penerima manfaat, peningkatan jumlah nasabah, maupun capaian perkembangan program dalam kurun waktu tertentu. Akibatnya, keberhasilan program masih sulit dinilai secara objektif, sehingga proses evaluasi pun belum memiliki indikator yang jelas sebagai tolok ukur. Oleh karena itu, penetapan target yang terukur menjadi salah satu langkah penting yang perlu ditempuh, agar arah kebijakan organisasi dapat diwujudkan secara lebih sistematis. Sehubungan dengan dampak yang ditimbulkan akibat belum adanya divisi khusus maupun Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis terhadap pelaksanaan Program Simpan Pinjam, Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menyampaikan bahwa:

> *"Karena memang belum ada pembagian tugas yang khusus, kadang satu orang harus mengerjakan beberapa pekerjaan sekaligus. Kegiatan seperti sosialisasi, pelayanan administrasi, maupun penagihan dilakukan sesuai dengan kondisi di lapangan dan menyesuaikan pengurus yang sedang dapat membantu. Selama ini kami saling bekerja sama agar pelayanan kepada masyarakat tetap berjalan." (Wawancara dengan Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa ketiadaan divisi khusus dan SOP tertulis menyebabkan sejumlah kegiatan dalam Program Simpan Pinjam masih dikerjakan secara bersama-sama oleh para pengurus BUMDes. Kondisi ini membuat pelaksanaan pekerjaan menjadi kurang fokus, mengingat sebagian pengurus harus merangkap lebih dari satu tugas dalam waktu yang bersamaan. Selain berdampak pada pembagian kerja, kondisi tersebut juga menyebabkan pelaksanaan program masih sangat bergantung pada pengalaman serta kemampuan masing-masing pengurus dalam menjalankan tugasnya. Akibatnya, efektivitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan pengurus pada saat itu apabila salah satu pengurus berhalangan hadir, maka pengurus lain harus mengambil alih tugasnya, sehingga beban kerja pun menjadi kurang seimbang.

Meski demikian, kerja sama yang terjalin di antara para pengurus menjadi salah satu faktor pendukung yang membuat Program Simpan Pinjam tetap dapat berjalan hingga saat ini. Kondisi ini mencerminkan adanya komitmen dari para pengurus untuk menjaga keberlangsungan program, sekalipun masih dihadapkan pada berbagai keterbatasan dari sisi organisasi. Oleh karena itu, penguatan pembagian tugas serta penyusunan SOP menjadi langkah penting yang perlu dilakukan guna meningkatkan efektivitas pengelolaan Program Simpan Pinjam ke depannya. Sehubungan dengan langkah-langkah yang akan ditempuh untuk memperbaiki struktur organisasi dan koordinasi dalam pelaksanaan Program Simpan Pinjam, Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menyampaikan bahwa:

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..

"Ke depan kami akan berupaya memperjelas pembagian tugas setiap pengurus serta menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai pedoman pelaksanaan Program Simpan Pinjam. Harapannya, setiap pengurus memiliki tugas yang lebih jelas sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lebih tertata dan pengelolaan program menjadi semakin baik." (Wawancara dengan Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa pengurus BUMDes telah memiliki komitmen untuk melakukan perbaikan tata kelola organisasi melalui penyusunan SOP serta pembagian tugas yang lebih jelas. Langkah ini mencerminkan adanya kesadaran bahwa penguatan organisasi merupakan hal yang diperlukan agar pelaksanaan Program Simpan Pinjam dapat berjalan secara lebih efektif dan profesional. Apabila rencana tersebut dapat direalisasikan, setiap pengurus akan memiliki pedoman kerja yang lebih jelas, sehingga pelaksanaan tugas tidak lagi semata-mata bergantung pada pengalaman masing-masing individu. Selain itu, pembagian tugas yang lebih spesifik juga diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat, memperkuat koordinasi antarpengurus, sekaligus mempermudah proses evaluasi terhadap pelaksanaan program. Rencana perbaikan ini menunjukkan bahwa BUMDes Subur Makmur tidak hanya berorientasi pada keberlangsungan Program Simpan Pinjam semata, tetapi juga berupaya mengembangkan tata kelola organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan struktur organisasi, pembagian tugas, serta penyusunan SOP diharapkan dapat mendukung terciptanya sistem kerja yang lebih terarah, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan bagi masyarakat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian terhadap indikator strategi korporat menunjukkan bahwa pelaksanaannya di BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari sudah cukup sejalan dengan konsep strategi korporat yang dikemukakan oleh Kotten dalam Salusu (2008), yakni strategi yang menekankan pentingnya penataan struktur organisasi, pembagian tugas, koordinasi, serta arah kebijakan organisasi dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program. Meski demikian, secara keseluruhan penerapan strategi korporat pada Program Simpan Pinjam belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal ini terlihat dari kondisi di mana, meskipun BUMDes telah memiliki struktur organisasi yang jelas dan koordinasi antarpengurus telah berjalan cukup baik, namun pada aspek lain dari strategi korporat masih ditemukan sejumlah kelemahan, yaitu pembagian tugas dalam pelaksanaan Program Simpan Pinjam yang masih dilakukan secara rangkap, belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis sebagai pedoman kerja, serta arah pengembangan program yang belum ditopang oleh target-target yang terukur. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi korporat BUMDes Subur Makmur masih memerlukan penguatan lebih lanjut agar tata kelola organisasi dapat berjalan secara lebih efektif dan konsisten. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah seperti penyusunan SOP, pembagian tugas yang lebih spesifik, penguatan mekanisme koordinasi, serta penetapan target program yang terukur, agar pengelolaan Program Simpan Pinjam dapat lebih optimal dalam mendukung tercapainya tujuan BUMDes, yakni meningkatkan pelayanan serta kesejahteraan masyarakat secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Fiqih Nurfiyani, Hana Indriana, dan Gandi 2024 [8] yang juga menyoroti pentingnya konsistensi pengelolaan serta perbaikan sistem administrasi sebagai penentu keberhasilan program simpan pinjam berbasis BUMDes. Dengan demikian, penataan tata kelola organisasi menjadi langkah mendasar yang perlu terus diperkuat oleh BUMDes Subur Makmur.

Strategi Program

Strategi program pada dasarnya tidak sekadar berbicara soal pelaksanaan kegiatan semata, melainkan juga menyangkut sejauh mana kapasitas organisasi dalam memastikan bahwa program yang dijalankan benar-benar mampu menghadirkan manfaat nyata sesuai dengan sasaran yang telah dirumuskan sejak awal. Pendekatan semacam ini pada intinya menitikberatkan pada bagaimana sebuah lembaga merancang program yang benar-benar selaras dengan kebutuhan masyarakat, menjalankannya secara tepat sasaran, melakukan evaluasi secara menyeluruh atas pelaksanaannya, serta merumuskan langkah-langkah pengembangan guna mendongkrak tingkat keberhasilan program di masa-masa mendatang. Dalam penelitian ini, indikator strategi program dimanfaatkan untuk mengkaji bagaimana BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari merancang, menjalankan, mengevaluasi, hingga mengembangkan Program Simpan Pinjam, sebagai salah satu unit usaha yang diarahkan untuk memperluas akses permodalan bagi warga desa. Pendekatan ini merujuk pada pandangan Kotten dalam Salusu (2008) [12], yang menjelaskan bahwa strategi program merupakan sebuah strategi yang berkaitan erat dengan proses perancangan, pelaksanaan, evaluasi, serta pengembangan suatu program, dengan tujuan akhir agar sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif.

Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menyampaikan bahwa:

"Program Simpan Pinjam dibentuk karena kami melihat masih banyak masyarakat Desa Dukuhsari yang membutuhkan tambahan modal usaha maupun bantuan pembiayaan dengan prosedur yang lebih mudah. Oleh karena itu, BUMDes berupaya menyediakan layanan yang dapat dijangkau masyarakat dengan

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.

persyaratan yang sederhana sehingga masyarakat memiliki alternatif sumber permodalan yang lebih dekat dan mudah diakses. Harapannya, keberadaan program ini dapat membantu meningkatkan kegiatan ekonomi masyarakat sekaligus memberikan manfaat bagi desa."(Wawancara dengan Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2026).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa perencanaan Program Simpan Pinjam disusun dengan mempertimbangkan kondisi masyarakat yang membutuhkan akses permodalan secara lebih mudah. Program ini dirancang sebagai salah satu bentuk layanan ekonomi BUMDes, dengan tujuan membantu masyarakat memperoleh pembiayaan tanpa harus melalui prosedur yang rumit. Hal tersebut menunjukkan bahwa penyusunan program telah mempertimbangkan kebutuhan masyarakat sebagai sasaran utama pelaksanaan program. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program masih belum didukung oleh target yang terukur, seperti target jumlah nasabah, target pengembangan program, maupun indikator keberhasilan yang ingin dicapai dalam periode tertentu. Kondisi tersebut menyebabkan keberhasilan Program Simpan Pinjam lebih banyak diukur dari keberlangsungan pelaksanaan program dibandingkan dengan pencapaian target yang telah dirumuskan secara spesifik. Selain perencanaan program, strategi program juga diwujudkan melalui berbagai upaya untuk memperkenalkan Program Simpan Pinjam kepada masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menjelaskan bahwa:

"Kami berusaha memperkenalkan Program Simpan Pinjam secara langsung kepada masyarakat melalui berbagai kegiatan yang ada di desa. Selain itu, bunga pinjaman juga dibuat relatif ringan agar masyarakat merasa terbantu dan lebih tertarik memanfaatkan program ini. Kami berharap dengan cara tersebut semakin banyak masyarakat yang mengetahui keberadaan Program Simpan Pinjam dan bersedia memanfaatkannya sesuai dengan kebutuhan mereka." (Wawancara dengan Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2026).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa BUMDes Subur Makmur menerapkan sejumlah strategi guna meningkatkan minat masyarakat terhadap Program Simpan Pinjam. Strategi tersebut antara lain dilakukan melalui pendekatan secara langsung kepada masyarakat, penetapan bunga pinjaman yang relatif ringan, serta berbagai bentuk komunikasi yang ditujukan untuk memperluas jangkauan informasi mengenai program. Berbagai upaya tersebut mencerminkan adanya komitmen BUMDes untuk menghadirkan layanan yang mudah diakses serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat Desa Dukuhsari. Terkait evaluasi pelaksanaan Program Simpan Pinjam, Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menyampaikan bahwa:

"Evaluasi terhadap Program Simpan Pinjam biasanya kami lakukan pada saat rapat pengurus maupun ketika terdapat kendala yang perlu dibahas bersama. Melalui evaluasi tersebut kami berusaha mencari solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul agar pelaksanaan program dapat terus berjalan dan pelayanan kepada masyarakat tetap terjaga." (Wawancara dengan Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa evaluasi Program Simpan Pinjam telah dilakukan oleh pengurus BUMDes, namun pelaksanaannya masih bersifat situasional dan belum memiliki jadwal evaluasi yang dilakukan secara berkala. Kondisi tersebut menyebabkan hasil evaluasi belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan langkah pengembangan program secara sistematis. Evaluasi yang dilakukan lebih berfokus pada penyelesaian permasalahan yang sedang dihadapi dibandingkan dengan penyusunan strategi pengembangan program dalam jangka panjang. Selain aspek perencanaan dan evaluasi, keberhasilan strategi program juga dipengaruhi oleh tingkat partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan Program Simpan Pinjam. Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menyampaikan bahwa:

"Sampai saat ini masih ada sebagian masyarakat yang belum mengetahui Program Simpan Pinjam secara menyeluruh. Selain itu, terdapat masyarakat yang lebih memilih menggunakan layanan pinjaman dari lembaga lain karena sudah terbiasa memanfaatkannya. Kondisi tersebut menyebabkan jumlah masyarakat yang menggunakan Program Simpan Pinjam belum sebanyak yang kami harapkan." (Wawancara dengan Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa tingkat partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan Program Simpan Pinjam masih belum optimal. Keterbatasan informasi yang diterima masyarakat serta kebiasaan menggunakan layanan pinjaman dari lembaga lain menjadi faktor yang memengaruhi jumlah nasabah program. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa strategi sosialisasi masih perlu ditingkatkan agar informasi mengenai Program

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..

Simpan Pinjam dapat menjangkau masyarakat secara lebih luas. Terkait pelaksanaan program, Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari juga menjelaskan bahwa:

> *"Dalam pelaksanaan Program Simpan Pinjam masih terdapat nasabah yang mengalami keterlambatan dalam membayar angsuran. Kondisi tersebut umumnya dipengaruhi oleh keadaan usaha maupun kemampuan ekonomi nasabah yang tidak selalu stabil. Oleh karena itu, pengurus terus melakukan komunikasi dan pendekatan kepada nasabah agar kewajiban pembayaran tetap dapat diselesaikan dengan baik." (Wawancara dengan Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa keterlambatan pembayaran angsuran masih menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan Program Simpan Pinjam. Kondisi ekonomi nasabah yang beragam menyebabkan sebagian nasabah belum mampu melakukan pembayaran sesuai jadwal yang telah ditentukan. Oleh karena itu, BUMDes terus melakukan pendekatan kepada nasabah sebagai upaya menjaga keberlangsungan pelaksanaan program sekaligus meminimalkan risiko keterlambatan pembayaran.

Tabel 3. Strategi Pengelolaan Program Simpan Pinjam pada BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari

No	Tahun	Peserta Individu	Peserta Kelompok	Total Anggota
1	2018	–	3 Kelompok (8 orang/kelompok)	24 Orang
2	2019	–	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	16 Orang
3	2020	–	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	16 Orang
4	2021	–	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	16 Orang
5	2022	–	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	16 Orang
6	2023	7 Orang	2 Kelompok (8 orang/kelompok)	23 Orang
7	2024	11 Orang	2 Kelompok (6 orang/kelompok)	23 Orang

Sumber: Diolah dari Data BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari Tahun 2026

Merujuk pada tabel tersebut, dapat dipahami bahwa BUMDes Subur Makmur sesungguhnya telah menerapkan sejumlah strategi guna menopang kelancaran pelaksanaan Program Simpan Pinjam. Berbagai strategi tersebut, jika dicermati lebih jauh, mencerminkan adanya ikhtiar nyata untuk memperluas akses masyarakat terhadap layanan permodalan, dengan mengedepankan pendekatan yang lebih dekat dan kontekstual dengan kondisi sosial-ekonomi warga setempat, bukan sekadar mengikuti pola baku yang berlaku secara umum. Di sisi lain, pemanfaatan media komunikasi seperti WhatsApp maupun penyelenggaraan kegiatan sosialisasi secara langsung juga menjadi sarana penting untuk memperkenalkan keberadaan program kepada masyarakat luas. Melalui kedua saluran tersebut, diharapkan informasi mengenai Program Simpan Pinjam dapat tersampaikan secara lebih efektif, sehingga pada akhirnya mampu mendongkrak tingkat partisipasi warga dalam memanfaatkan layanan yang disediakan oleh BUMDes. Meski demikian, perlu diakui bahwa hasil penelitian ini turut memperlihatkan sisi lain yang tidak dapat diabaikan, yakni bahwa strategi yang selama ini telah diterapkan masih membutuhkan penguatan dan penyempurnaan lebih lanjut. Hal ini penting dilakukan agar jangkauan informasi mengenai Program Simpan Pinjam tidak hanya berhenti pada kalangan tertentu, melainkan benar-benar mampu menyentuh lebih banyak lapisan masyarakat, sekaligus mendorong peningkatan jumlah nasabah secara konsisten dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Mengacu pada pandangan Kotten dalam Salusu (2008), strategi dukungan sumber daya dapat dimaknai sebagai sebuah strategi yang menitikberatkan pada kapasitas organisasi dalam mengelola sekaligus mendayagunakan sumber daya yang dimilikinya, baik itu sumber daya manusia, sumber daya finansial, maupun sarana dan prasarana pendukung, dengan tujuan agar pelaksanaan program dapat berlangsung secara efektif dan berkesinambungan. Ketersediaan sumber daya yang memadai menjadi salah satu unsur krusial dalam menopang keberhasilan sebuah program, mengingat hal tersebut turut menentukan kualitas pelayanan yang diberikan, efektivitas pelaksanaan kegiatan sehari-hari, serta pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Oleh sebab itu, dalam penelitian ini, indikator strategi dukungan sumber daya digunakan untuk menelaah bagaimana BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimilikinya guna menunjang pelaksanaan Program Simpan Pinjam. Berdasarkan hasil wawancara, Direktur BUMDes Subur Makmur menyampaikan bahwa:

> *"Jumlah pengurus BUMDes saat ini ada tujuh orang. Semua pengurus bersama-sama mengelola empat unit usaha karena memang belum ada pengurus khusus untuk setiap unit usaha. Jadi kalau ada pekerjaan yang*

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.

membutuhkan bantuan, semua saling membantu sesuai kebutuhan." (Wawancara dengan Direktur BUMDes Subur Makmur, 20 Juli 2025).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa BUMDes Subur Makmur memiliki tujuh orang pengurus yang bertanggung jawab mengelola empat unit usaha yang dimiliki BUMDes. Jumlah tersebut dinilai belum sebanding dengan beban kerja yang harus diselesaikan karena belum terdapat pembagian pengurus secara khusus pada setiap unit usaha. Akibatnya, pembagian tugas masih dilakukan secara fleksibel dengan sistem saling membantu sesuai kebutuhan organisasi sehingga sebagian pengurus masih menjalankan tugas rangkap.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes yang menyampaikan bahwa:

"Karena jumlah pengurus masih terbatas, kami sering menangani beberapa pekerjaan sekaligus. Selain melayani Program Simpan Pinjam, kami juga membantu pekerjaan administrasi unit usaha lainnya sehingga pelayanan terkadang membutuhkan waktu lebih lama, terutama ketika masyarakat yang datang cukup banyak." (Wawancara dengan Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur, 20 Juli 2025).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia tidak hanya berdampak pada pembagian tugas antarpengurus, tetapi juga memengaruhi efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Para pengurus harus membagi waktu dan tanggung jawab untuk menangani beberapa pekerjaan secara bersamaan, sehingga pelayanan Program Simpan Pinjam belum dapat dilaksanakan secara maksimal, terutama saat jumlah masyarakat yang dilayani mengalami peningkatan. Meski demikian, BUMDes telah berupaya meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya melalui keikutsertaan pengurus dalam berbagai pelatihan administrasi dan pengelolaan keuangan yang diselenggarakan oleh pemerintah desa maupun instansi terkait. Selain itu, BUMDes juga memiliki rencana untuk menambah jumlah personel apabila kondisi keuangan memungkinkan, sehingga pembagian tugas ke depannya dapat dilakukan secara lebih proporsional. Temuan ini sejalan dengan fenomena penelitian yang telah diuraikan pada bagian pendahuluan, di mana keterbatasan jumlah pengurus menyebabkan beban kerja menjadi kurang proporsional, sehingga pelayanan kepada masyarakat belum berjalan secara optimal. Selain sumber daya manusia, dukungan sumber daya finansial juga menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan Program Simpan Pinjam. Modal program bersumber dari penyertaan modal desa, yang selanjutnya dikelola oleh BUMDes sebagai sumber pembiayaan bagi masyarakat. Perkembangan modal Program Simpan Pinjam tersebut dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 4. Perkembangan Modal Usaha Program Simpan Pinjam pada BUMDes Subur Makmur

No	Tahun	Jumlah Anggaran
1	2018	Rp. 140.000.000,00
2	2023	Rp. 40.000.000,00

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan data BUMDes Subur Makmur, 2025

Setelah melihat perkembangan modal tersebut, Bapak Eko Setiawan selaku Bendahara Desa Dukuhsari menjelaskan bahwa:

“Modal Program Simpan Pinjam memang berasal dari penyertaan modal desa. Namun, besar penyertaan modal yang diberikan tidak selalu sama setiap tahunnya karena harus disesuaikan dengan kemampuan keuangan desa dan prioritas pembangunan yang ada. Selain itu, penurunan modal juga tidak terlepas dari pelaksanaan program yang belum berjalan secara optimal, di mana jumlah anggota yang aktif meminjam cenderung menurun, ditambah lagi masih ada sebagian nasabah yang belum melunasi pinjamannya atau sering mengalami keterlambatan dalam pembayaran cicilan. Kondisi tersebut tentu berpengaruh terhadap perputaran modal, sehingga secara tidak langsung ikut memengaruhi besaran penyertaan modal yang diberikan oleh desa. Oleh karena itu, modal yang dikelola BUMDes juga mengalami penyesuaian.” (Wawancara dengan Bapak Eko Setiawan selaku Bendahara Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).

Pihak BUMDes tetap berupaya semaksimal mungkin untuk mengoptimalkan pengelolaan modal yang tersisa, baik melalui pembenahan sistem penagihan maupun peningkatan pengawasan terhadap para nasabah, dengan harapan Program Simpan Pinjam dapat terus berjalan dan tetap memberikan manfaat bagi masyarakat, sekalipun harus disesuaikan dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki saat ini. Upaya ini menjadi krusial mengingat kondisi perputaran modal yang kurang lancar telah turut memengaruhi kapasitas dana yang dikelola BUMDes, yang pada gilirannya berdampak pula pada kemampuan lembaga dalam menyalurkan pinjaman kepada warga desa. Kurang lancarnya perputaran modal tersebut sesungguhnya bersumber dari beberapa faktor yang saling berkelindan. Di satu

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..

sisi, terlihat dari menyusutnya jumlah anggota yang secara aktif memanfaatkan program, sementara di sisi lain masih dijumpai sejumlah nasabah yang belum melunasi pinjamannya atau bahkan mengalami keterlambatan dalam membayar cicilan. Kondisi semacam ini pada akhirnya turut menghambat kelancaran perputaran dana di internal BUMDes secara keseluruhan.Berdasarkan penuturan dalam wawancara, penurunan modal ini pun tidak semata dipicu oleh minimnya keaktifan nasabah, melainkan juga dipengaruhi oleh adanya penyesuaian besaran penyertaan modal dari pemerintah desa, yang disesuaikan dengan kemampuan keuangan desa serta berbagai prioritas pembangunan lain yang juga harus dibiayai melalui APBDes setiap tahunnya. Artinya, keterbatasan modal BUMDes tidak dapat dilepaskan dari dinamika kebijakan anggaran desa secara lebih luas, yang memang harus membagi alokasi dananya untuk berbagai kebutuhan pembangunan lainnya. Mengacu pada data yang tersaji dalam Tabel 6 serta hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa modal Program Simpan Pinjam mengalami tren penurunan yang cukup signifikan, yakni dari semula sebesar Rp140.000.000 pada tahun 2018 menyusut menjadi hanya Rp40.000.000 pada tahun 2023, sebuah penurunan yang tentu perlu mendapat perhatian serius dari seluruh pemangku kepentingan agar keberlangsungan program ke depan tetap dapat terjaga.

Di luar aspek sumber daya manusia dan finansial yang telah dibahas sebelumnya, terdapat pula faktor lain yang tak kalah menentukan keberhasilan pelaksanaan Program Simpan Pinjam, yakni ketersediaan sarana dan prasarana pendukung yang memadai. Tanpa dukungan fasilitas yang layak, sebaik apa pun sumber daya manusia yang dimiliki, pelaksanaan program tetap berpotensi mengalami hambatan dalam praktiknya sehari-hari. Keberadaan berbagai sarana pendukung tersebut memegang peranan yang cukup vital dalam menunjang kelancaran sejumlah aspek operasional, mulai dari proses administrasi, pencatatan setiap transaksi yang terjadi, penyimpanan dokumen-dokumen penting, hingga pemberian pelayanan yang optimal kepada masyarakat sebagai nasabah. Tanpa adanya sarana yang memadai, proses-proses tersebut berpotensi berjalan lambat dan kurang efisien, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Berlandaskan hasil observasi lapangan serta penelusuran dokumentasi yang telah dilakukan sepanjang penelitian ini, diperoleh gambaran yang cukup jelas mengenai kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BUMDes Subur Makmur, sebagaimana dapat dicermati secara lebih rinci pada Tabel 7 berikut ini.

Tabel 5. Sarana dan Prasarana Pendukung Program Simpan Pinjam

No	Sarana dan Prasarana	Fungsi
1	Ruang pelayanan	Tempat pelayanan administrasi kepada masyarakat
2	Komputer	Pengolahan data administrasi dan keuangan
3	Buku administrasi	Pencatatan transaksi simpan pinjam
4	Aplikasi kas digital	Membantu pencatatan dan pengelolaan keuangan
5	Telepon genggam/WhatsApp	Media komunikasi dengan masyarakat dan nasabah

Sumber: Diolah dari Hasil observasi dan dokumentasi peneliti, 2025

Merujuk pada data yang tersaji dalam Tabel 5, dapat diketahui bahwa secara umum BUMDes Subur Makmur sejatinya telah dibekali dengan sarana dan prasarana yang tergolong memadai untuk menopang pelaksanaan Program Simpan Pinjam sehari-hari. Berbagai fasilitas yang tersedia, mulai dari ruang pelayanan yang representatif, perangkat komputer sebagai alat kerja utama, buku administrasi sebagai media pencatatan manual, aplikasi kas digital untuk mempermudah pembukuan, hingga pemanfaatan media komunikasi seperti WhatsApp, secara bersama-sama memberikan andil yang tidak kecil bagi pengurus dalam menjalankan berbagai fungsinya. Fasilitas-fasilitas tersebut membantu pengurus dalam melakukan pencatatan transaksi secara lebih rapi, mengelola administrasi organisasi, menyimpan data-data penting, hingga menyampaikan informasi terkini kepada masyarakat secara lebih cepat dan mudah dijangkau. Keberadaan seluruh sarana tersebut, betapapun sederhana, turut memberikan kontribusi nyata dalam menunjang kelancaran pelayanan kepada nasabah, sehingga rangkaian proses administrasi yang berjalan dapat lebih tertata dan terhindar dari kekacauan pencatatan. Meski demikian, perlu diakui bahwa pemanfaatan teknologi yang ada di BUMDes saat ini masih berada pada taraf yang cukup sederhana dan belum ditunjang oleh sebuah sistem informasi yang terintegrasi secara menyeluruh antarlini pelayanan. Kondisi inilah yang pada akhirnya membuat pengelolaan data nasabah masih membutuhkan penyempurnaan dan pengembangan lebih lanjut, agar ke depannya proses pelayanan kepada masyarakat dapat dijalankan dengan jauh lebih efektif, efisien, serta minim risiko kesalahan pencatatan.

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.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi dukungan sumber daya pada BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari secara umum telah sejalan dengan konsep strategi dukungan sumber daya yang dikemukakan oleh Kotten dalam Salusu (2008) [12], yakni strategi yang menekankan pentingnya ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya manusia, sumber daya finansial, serta sarana dan prasarana dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program. Namun demikian, penerapan strategi tersebut pada Program Simpan Pinjam belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal ini terlihat dari keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang menyebabkan pembagian tugas masih dilakukan secara rangkap, sehingga beban kerja pengurus menjadi kurang proporsional dan pelayanan kepada masyarakat belum berjalan secara maksimal. Dari sisi finansial, modal Program Simpan Pinjam mengalami penurunan, mengingat besaran penyertaan modal dari pemerintah desa disesuaikan dengan kemampuan keuangan desa serta prioritas pembangunan pada setiap tahunnya, sehingga kapasitas pembiayaan program pun menjadi lebih terbatas. Sementara itu, dari aspek sarana dan prasarana, BUMDes telah memiliki fasilitas yang cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan Program Simpan Pinjam, meskipun pemanfaatan teknologi masih memerlukan pengembangan lebih lanjut agar pengelolaan administrasi dan pelayanan dapat berjalan lebih efektif. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sumber daya melalui penambahan personel, peningkatan kapasitas pengurus secara berkelanjutan, optimalisasi dukungan permodalan, serta pengembangan sistem administrasi berbasis digital, agar pelaksanaan Program Simpan Pinjam dapat lebih optimal dalam mendukung tercapainya tujuan BUMDes, yaitu meningkatkan pelayanan serta kesejahteraan masyarakat secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Iwandi dan Sri Indriyanti Ali [10] sehingga penguatan permodalan sudah semestinya menjadi salah satu prioritas utama ke depan.

Strategi Kelembagaan

Dalam penelitian ini, indikator strategi kelembagaan dimanfaatkan sebagai pisau analisis guna mengkaji bagaimana upaya BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari dalam memperkuat aspek regulasi, legalitas, tata kelola organisasi, hingga hubungan kelembagaan dalam menopang pelaksanaan Program Simpan Pinjam. Sebab, kelembagaan yang kokoh pada dasarnya akan memberikan kepastian dalam pelaksanaan sebuah program, sehingga tujuan organisasi dapat diwujudkan secara lebih efektif dan mampu bertahan dalam jangka panjang. Perlu dipahami bahwa strategi kelembagaan tidak semata berbicara terkait keberadaan aturan formal maupun struktur organisasi belaka, melainkan juga menyangkut sejauh mana kemampuan organisasi dalam membangun sistem pengelolaan yang akuntabel, terbuka, serta mampu memperoleh pengakuan atau legitimasi, baik dari pemerintah maupun dari masyarakat luas. Pandangan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Kotten dalam Salusu (2008) [12], yang menjelaskan bahwa strategi kelembagaan merupakan sebuah pendekatan yang berorientasi pada penguatan organisasi melalui pembentukan regulasi, penetapan legalitas, penataan tata kelola organisasi, terjalinnya koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan, serta terbangunnya hubungan kelembagaan yang mampu menopang keberhasilan pelaksanaan suatu program.

Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Ikhwan Widodo selaku Kepala Desa Dukuhsari menjelaskan bahwa:

> *"Pemerintah Desa Dukuhsari terus memberikan dukungan terhadap penguatan kelembagaan BUMDes Subur Makmur agar pelaksanaan seluruh unit usaha dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saat ini Peraturan Desa mengenai BUMDes masih dalam proses penyusunan, sedangkan proses pendaftaran badan hukum melalui Administrasi Hukum Umum (AHU) juga sedang kami upayakan. Pemerintah desa bersama pengurus BUMDes terus melakukan koordinasi untuk melengkapi berbagai persyaratan yang dibutuhkan sehingga proses tersebut dapat segera diselesaikan. Kami berharap setelah seluruh proses legalitas selesai, BUMDes Subur Makmur memiliki landasan hukum yang semakin kuat dalam menjalankan seluruh kegiatan usahanya." (Wawancara dengan Bapak Ikhwan Widodo selaku Kepala Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa Pemerintah Desa Dukuhsari memiliki komitmen dalam mendukung penguatan kelembagaan BUMDes, khususnya melalui penyelesaian aspek regulasi dan legalitas. Meskipun Peraturan Desa maupun status badan hukum BUMDes masih dalam tahap penyelesaian, pemerintah desa terus melakukan koordinasi dan pendampingan kepada pengurus BUMDes agar seluruh persyaratan administrasi dapat dipenuhi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kejelasan regulasi dan legalitas ini menjadi salah satu unsur penting dalam memperkuat kelembagaan BUMDes, mengingat hal tersebut memberikan kepastian hukum bagi pelaksanaan Program Simpan Pinjam maupun unit-unit usaha lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa proses penguatan kelembagaan pada BUMDes Subur Makmur masih terus berlangsung hingga saat ini. Kondisi tersebut sejalan dengan fenomena penelitian yang telah diuraikan pada bagian pendahuluan, di mana penyempurnaan aspek legalitas masih menjadi salah satu upaya yang terus dilakukan guna mendukung keberlanjutan Program Simpan Pinjam. Oleh karena itu, penyelesaian Peraturan Desa serta status badan hukum diharapkan dapat memperkuat

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..

kedudukan BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa yang memiliki landasan hukum yang jelas dalam menjalankan seluruh kegiatan usahanya.

Selain aspek regulasi dan legalitas, strategi kelembagaan juga ditunjukkan melalui penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan organisasi. Transparansi menjadi salah satu bentuk akuntabilitas yang diperlukan agar pelaksanaan Program Simpan Pinjam dapat diketahui dan diawasi bersama oleh pemerintah desa maupun masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Ahmad Fauzi selaku Sekretaris Desa Dukuhsari menyampaikan bahwa:

> *"Dalam pengelolaan BUMDes Subur Makmur, kami selalu mengedepankan prinsip keterbukaan. Setiap perkembangan pelaksanaan program dibahas dalam forum musyawarah desa sehingga masyarakat dapat mengetahui perkembangan kegiatan BUMDes sekaligus memberikan masukan apabila terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki. Melalui mekanisme tersebut, pemerintah desa berharap pelaksanaan Program Simpan Pinjam dapat berjalan secara transparan dan tetap mendapat dukungan dari masyarakat." (Wawancara dengan Bapak Ahmad Fauzi selaku Sekretaris Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).*

Mencermati hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa Pemerintah Desa Dukuhsari telah menerapkan prinsip transparansi melalui penyelenggaraan musyawarah desa, yang berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan informasi terkait perkembangan kegiatan BUMDes kepada masyarakat luas. Forum musyawarah desa ini tidak sekadar berperan sebagai wadah penyampaian informasi satu arah, melainkan juga menjadi ruang bagi warga untuk menyuarakan saran maupun masukan terhadap pelaksanaan Program Simpan Pinjam. Dengan demikian, transparansi dapat dipandang sebagai salah satu wujud nyata dari penguatan kelembagaan, sebab mampu menciptakan pola komunikasi yang lebih terbuka di antara pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Penerapan prinsip transparansi ini pun sekaligus mencerminkan adanya upaya berkelanjutan untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi dalam menjalankan Program Simpan Pinjam. Keterbukaan informasi yang dijaga secara konsisten diharapkan mampu memperkokoh hubungan kelembagaan antara BUMDes dan masyarakat, sehingga pelaksanaan program dapat memperoleh dukungan yang lebih luas dan berkelanjutan dari berbagai pihak. Selain bertumpu pada aspek regulasi dan transparansi, strategi kelembagaan BUMDes juga tercermin dari penerapan tata kelola organisasi yang tertib dan baik. Tata kelola organisasi ini menjadi salah satu unsur penting dalam memperkuat kelembagaan BUMDes, mengingat erat kaitannya dengan akuntabilitas pengelolaan program serta tanggung jawab masing-masing pengurus dalam menjalankan tugasnya.

Berkenaan dengan hal tersebut, Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menjelaskan bahwa:

> *"Dalam menjalankan Program Simpan Pinjam, kami selalu berusaha menerapkan administrasi yang tertib agar seluruh kegiatan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik. Setiap transaksi yang dilakukan dicatat sesuai prosedur dan dilengkapi dengan dokumen pendukung sehingga apabila diperlukan proses pemeriksaan ataupun evaluasi, seluruh data dapat ditelusuri dengan mudah. Kami paham betul bahwa administrasi yang rapi itu bagian dari tugas kami sebagai pengurus. Dengan begitu, organisasi tetap tertib dan Program Simpan Pinjam di BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari bisa terus berjalan." (Wawancara dengan Bapak Eko Widodo selaku Bendahara BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Juli 2025).*

Selain tata kelola organisasi, strategi kelembagaan juga dipengaruhi oleh kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa. Kepercayaan masyarakat menjadi modal sosial yang penting karena menentukan keberlangsungan Program Simpan Pinjam. Berdasarkan hasil wawancara, Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari menyampaikan bahwa:

> *"Walaupun proses penyempurnaan legalitas BUMDes Subur Makmur masih berjalan, masyarakat Desa Dukuhsari sampai saat ini tetap memberikan kepercayaan kepada kami. Hal tersebut terlihat dari masih adanya masyarakat yang memanfaatkan Program Simpan Pinjam serta menjalin komunikasi yang baik dengan pengurus. Kami selalu berusaha memberikan pelayanan yang ramah, terbuka, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat sehingga mereka merasa nyaman ketika memanfaatkan layanan yang kami berikan. Menurut kami, kepercayaan masyarakat merupakan hal yang harus terus dijaga karena menjadi modal penting bagi keberlangsungan BUMDes." (Wawancara dengan Bapak Sain selaku Direktur BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, 20 Julli 2025).*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes Subur Makmur tetap terjaga meskipun proses penyempurnaan aspek legalitas masih berlangsung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masyarakat tidak hanya menilai BUMDes dari kelengkapan aspek administratif, tetapi juga dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh pengurus. Pelayanan yang terbuka, komunikasi yang baik, serta responsivitas

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.

terhadap kebutuhan masyarakat menjadi faktor yang mampu mempertahankan kepercayaan masyarakat terhadap Program Simpan Pinjam. Kepercayaan masyarakat menjadi salah satu modal penting dalam mendukung keberlanjutan Program Simpan Pinjam. Semakin tinggi kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes, maka semakin besar pula peluang masyarakat untuk terus memanfaatkan layanan yang disediakan. Oleh karena itu, pengurus BUMDes perlu terus menjaga kualitas pelayanan serta membangun hubungan yang baik dengan masyarakat sebagai bagian dari upaya memperkuat kelembagaan organisasi.

Tabel 6. Kondisi Strategi Kelembagaan BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari

NO	Aspek Kelembagaan	Kondisi
1	Regulasi	Peraturan Desa (Perdes) sebagai dasar operasional BUMDes masih dalam proses penyusunan.
2	Legalitas	Proses pendaftaran badan hukum BUMDes melalui AHU masih dalam tahap penyelesaian.
3	Dukungan Pemerintah Desa	Pemerintah Desa memberikan pendampingan dan koordinasi dalam penguatan kelembagaan BUMDes.
4	Transparansi	Keterbukaan pengelolaan dilakukan melalui musyawarah desa sebagai media penyampaian informasi dan evaluasi.
5	Tata Kelola Organisasi	Pengelolaan organisasi mengedepankan prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan Program Simpan Pinjam.
6	Pengawasan	Pemerintah Desa melakukan pembinaan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan BUMDes.
7	Penguatan Kelembagaan	Penyelesaian aspek legalitas dan peningkatan tata kelola menjadi prioritas pengembangan BUMDes.

Sumber: Diolah dari hasil wawancara dan dokumentasi penelitian, 2025.

Dari adanya tabel 6. Tersebut maka dapat dikatakan bahwa penguatan kelembagaan bukan semestinya ditetapkan oleh kelengkapan aspek legalitas saja, melainkan juga ditentukan adanya komitmen dari kedua belah pihak yaitu Pemerintah Desa Dukuhsari dan juga pengurus BUMDes dalam membangun tata kelola organisasi yang terstruktur, sesuai standar operasional prosedur sehingga dampak penerapan pogram simpan pinjaama bisaa berjalan dengan lancar dan sesuai yang diharapkan. Walaupun proses penguatan kelembagaan pada BUMDes Subur Makmur belum sepenuhnya rampung, mengingat aspek legalitas masih berada dalam tahap penyelesaian, kondisi tersebut ternyata tidak sampai menghambat jalannya Program Simpan Pinjam, sebab Pemerintah Desa tetap memberikan dukungan melalui koordinasi dan pendampingan kepada para pengurus BUMDes. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan Pemerintah Desa dalam mendampingi proses legalitas, penerapan prinsip transparansi melalui musyawarah desa, serta tata kelola administrasi yang dijalankan secara tertib, merupakan bentuk nyata dari upaya memperkuat kelembagaan organisasi. Berbagai langkah tersebut mencerminkan adanya sinergi yang terjalin antara Pemerintah Desa dan pengurus BUMDes dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang lebih baik. Kondisi ini sekaligus memperlihatkan bahwa penguatan kelembagaan bukan semata-mata bergantung pada terselesaikannya aspek administratif belaka, melainkan juga menuntut adanya komitmen dari seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes. Meski demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penguatan kelembagaan tersebut masih memerlukan penyempurnaan lebih lanjut, terutama pada aspek legalitas yang hingga kini masih berada dalam tahap penyelesaian. Berbagai upaya yang telah ditempuh menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan memang telah menjadi salah satu perhatian utama dalam mendukung pelaksanaan Program Simpan Pinjam. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari telah menempuh berbagai upaya dalam memperkuat kelembagaan organisasinya, mulai dari penyelesaian aspek regulasi dan legalitas, dukungan dari Pemerintah Desa, penerapan transparansi, penataan tata kelola organisasi, hingga pelaksanaan pengawasan terhadap kegiatan BUMDes.

Fakta yang ditemukan di lapangan memperlihatkan bahwa secara garis besar, penerapan strategi kelembagaan di BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari telah cukup selaras dengan konsep strategi kelembagaan yang dikemukakan oleh Kotten dalam Salusu (2008). Konsep tersebut pada dasarnya menitikberatkan pada pentingnya penguatan regulasi, pemenuhan aspek legalitas, penataan tata kelola organisasi yang rapi, terjalinnya koordinasi

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..

antarpemangku kepentingan, serta terbangunnya relasi kelembagaan yang solid guna menunjang keberhasilan sebuah program. Meski demikian, penerapan strategi kelembagaan pada Program Simpan Pinjam tampaknya belum sepenuhnya mencapai titik optimal, sebab proses penyelesaian Peraturan Desa (Perdes) maupun pengurusan status badan hukum BUMDes masih terus berjalan hingga saat ini, sehingga upaya penguatan aspek legalitas pun belum dapat direalisasikan secara menyeluruh dan tuntas.Meski begitu, perlu diakui bahwa Pemerintah Desa bersama jajaran pengurus BUMDes sejatinya telah memperlihatkan itikad dan komitmen yang tidak main-main dalam upaya memperkuat sisi kelembagaan organisasi. Hal ini tampak, antara lain, dari pendampingan yang diberikan dalam proses pengurusan legalitas, penerapan prinsip keterbukaan atau transparansi dalam pengelolaannya, tertibnya administrasi yang dijalankan, hingga kualitas pelayanan yang cukup baik kepada warga desa. Rangkaian upaya tersebut, betapapun belum sempurna, tetap menjadi bekal berharga yang akan turut menopang keberlangsungan Program Simpan Pinjam pada masa-masa mendatang. Menyikapi kondisi ini, langkah percepatan dalam menuntaskan aspek legalitas menjadi hal yang mendesak untuk dilakukan, diiringi dengan penguatan tata kelola organisasi secara menyeluruh, koordinasi Pemerintah Desa dengan pengurus BUMDes perlu ditingkatkan dan juga pengawasannya dioptimalkan sehingga penerapan program simpan pinjam dimasa yang terus berjalan ini bisa lebih efektif, akauntabel dan berkemajuan. Kondisi semacam ini pun tampak selaras dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Siti Indah Purwaning Yuwana [11], yang di dalamnya turut menegaskan betapa pentingnya strategi penguatan kelembagaan sebagai fondasi yang menopang keberlanjutan sebuah program simpan pinjam. Hal serupa juga tercermin nyata dari langkah-langkah yang telah ditempuh BUMDes Subur Makmur dalam upayanya memperkuat regulasi sekaligus membenahi tata kelola organisasinya secara bertahap. Pada akhirnya, penguatan dari sisi legalitas inilah yang diyakini akan turut mendongkrak dan memperkokoh kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi BUMDes itu sendiri.

VII. SIMPULAN

Setelah Penulis melakukan penelitian terkait Strategi pengelolaan program simpan pinjam yang di laksanakan oleh BUMDes Subur Makmur Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo, Penuis menyimpulkan bahwa pada umumnya program tersebut sudah terealisasi, sebagaimana terungkap dari temuan penelitian yang dikaji melalui teori strategi Kotten dalam Salusu (2008). Akan tetapi, penerapan keempat indikator strategi itu masih belum berada pada taraf yang maksimal. Dari segi strategi korporat, struktur organisasi sudah jelas dan koordinasi antarpengurus cukup baik, tetapi pembagian tugas sosialisasi dan penagihan masih dikerjakan bersama-sama tanpa divisi khusus, belum ada SOP tertulis, dan arah kebijakan belum disertai target yang terukur. Pada strategi program, BUMDes menerapkan berbagai upaya menarik minat nasabah, seperti sistem jemput bola, bunga ringan (1–1,5% per bulan), skema pembayaran fleksibel, dan sosialisasi melalui kegiatan kemasyarakatan. Namun, perencanaan program belum berbasis identifikasi kebutuhan masyarakat, belum ada target nasabah tahunan, evaluasi masih situasional, jumlah nasabah masih terbatas (23 orang dari ratusan warga usia produktif), dan masih terjadi keterlambatan pembayaran angsuran. Pada strategi dukungan sumber daya, tujuh pengurus yang merangkap mengelola empat unit usaha menimbulkan beban kerja kurang proporsional. Modal program menurun drastis 71,4%, dari Rp140.000.000,00 (2018) menjadi Rp40.000.000,00 (2023), seiring keterbatasan APBDes. Sarana dan prasarana sudah memadai, tetapi pemanfaatan teknologi masih sederhana dan belum terintegrasi. Pada strategi kelembagaan, BUMDes belum memiliki Perdes dan status badan hukumnya masih dalam proses pendaftaran di AHU Kemenkumham, meski Pemerintah Desa dan pengurus telah berkomitmen melalui pendampingan legalitas, transparansi lewat musyawarah desa, administrasi yang tertib, dan pengawasan berkelanjutan. Secara keseluruhan, strategi pengelolaan BUMDes Subur Makmur telah sejalan secara konseptual dengan teori Kotten dalam Salusu (2008) dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat melalui perluasan akses permodalan dengan bunga terjangkau. Namun demikian, pelaksanaannya masih perlu ditingkatkan melalui percepatan legalitas, penambahan personel disertai penyusunan SOP, digitalisasi administrasi, penetapan target program yang terukur, serta penguatan sosialisasi dan pendampingan nasabah secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Atas kontribusi dan kerja sama seluruh pihak, penelitian ini akhirnya dapat terlaksana dan tuntas dengan baik. Rasa terima kasih pun ingin disampaikan penulis kepada seluruh informan serta pihak-pihak terkait yang telah berkenan menyisihkan waktunya, membagikan informasi, memberikan masukan, dan menghadirkan dorongan semangat selama penelitian ini berlangsung. Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tulus juga penulis sampaikan kepada Pemerintah Desa Dukuhsari, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo, beserta seluruh jajaran pengurus BUMDes Subur Makmur, atas izin, fasilitas, serta dukungan yang telah diberikan dalam menunjang proses pengumpulan data dan informasi bagi penelitian ini. Sepanjang proses penyusunannya, penulis sesungguhnya tidak lepas dari berbagai kendala. Meski demikian, seluruh hambatan tersebut dapat dilalui berkat adanya bantuan, kepedulian, serta dukungan dari banyak pihak. Berkat rahmat, karunia, dan petunjuk Allah SWT jugalah, penelitian

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.

yang berjudul "Strategi BUMDes dalam Pengembangan Program Simpan Pinjam bagi Masyarakat Desa Dukuhsari Kecamatan Jabon Sidoarjo" ini akhirnya dapat rampung sebagaimana mestinya, sehingga sudah sepatutnya puji syukur dipanjatkan ke hadirat-Nya.

REFERENSI

[1] K. Aswar, "Pengaruh Desentralisasi Fiskal Terhadap Pendapatan Asli Daerah Dan Belanja Publik Kabupaten / Kota," Vol. 5, No. 5, Pp. 8–9, 2013.

[2] J. R. Aditya, G. A. Sudrajat, And M. G. Pringgodani, "Belanja Modal Daerah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi : Studi Kasus Pada Kabupaten Sampang Tahun 2013-2022," Vol. 5, Pp. 160–179, 2024.

[3] F. Alamsyah, "Analisis Kebijakan Otonomi Daerah Terhadap Keberlanjutan Pembangunan Wilayah Di Desa Manunggal," Vol. 1, No. 4, Pp. 418–426, 2025.

[4] L. Hakim, P. Studi, M. Ilmu, A. Publik, And U. M. Makassar, "Pembangunan Desa Mandiri Melalui Partisipasi," Vol. 1, 2020.

[5] K. Saputra, "Pemberdayaan Masyarakat Melalui Unit Usaha Simpan Pinjam Di Badan Usaha Milik Kampung Kampung Minas Barat," Vol. 14, No. 3, Pp. 307–314, 2022.

[6] M. R. Katili, S. N. Lahay, And L. N. Amali, "Jurnal Sibermas (Sinergi Pemberdayaan Masyarakat) Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pengelolaan Potensi Lokal Desa Untuk Mendukung Pencapaian Sustainable Development Goals (Sdgs) ," No. 2, 2023.

[7] N. Wijaya, "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Kasus : Desa Bojonggede Kecapatan Bojonggede Kabupaten Bogor)," Vol. 10, No. 1, 2023.

[8] F. Nurfiyani, H. Indriana, R. Gandi, And Z. A. Barlan, "Persepsi Pelaku Usaha Terhadap Efektivitas Program Simpan Pinjam Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) (Kasus : Bumdes Cikarawang , Kecamatan Dramaga , Kabupaten Bogor , Jawa Barat) Business Actors Perception Of The Effectiveness Of The Savings And Loans Program At Village-Owned Enterprises (Bumdes)," Vol. 08, No. 01, Pp. 80–92, 2024.

[9] H. A. Pradana And S. Fitriyanti, "Pemberdayaan Dan Percepatan Perkembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat Dan Peningkatan Pendapatan Asli Desa," Vol. 14, Pp. 133–146, 2019.

[10] E. Syariah, E. Syariah, And I. Pendahuluan, "Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Melalui Program Simpan Pinjam," Vol. 7, No. 1, Pp. 1–5, 2023.

[11] S. Indah And P. Yuwana, "Strategi Pengembangan Modal Koperasi Simpan Pinjam Melalui Bantuan Lpdb (Capital Development Strategy Of Credit Union Through Lpdb Loans Grant)," Vol. 9, No. 3, Pp. 35–48.

[12] Salusu J, *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Pt Gramedia Pustaka, 2008.

[13] "Penerbit Pustaka Ramadhan, Bandung".

[14] K. Dan, Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D.

[15] J. Publicuho *Et Al.*, "Efektivitas Program Posyandu Lansia Di Desa Tambak," Vol. 7, No. 3, Pp. 1427–1442, 2024.

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.

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..