

# Strategy of Village-Owned Enterprises in Efforts to Increase Village Original Income in Cemeng Bakalan Village

## [Strategi Badan Usaha Milik Desa Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Cemeng Bakalan]

Devi Anggraeni Fitria Putri <sup>1)</sup>, Isnaini Rodiyah <sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup>Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [isnainirodiyah@umsida.ac.id](mailto:isnainirodiyah@umsida.ac.id)

**Abstract.** *This research analyzes the strategies of the Village-Owned Enterprises (BUMDes) Sumber Rejeki in Cemeng Bakalan Village, focusing on revenue management and efforts to reduce waste volume. The strategies involve Corporate Strategy with coordination between administrators and supervisors, emphasizing active community participation. This study employs a qualitative descriptive method with purposive sampling techniques for sample selection. The research findings reveal that the implemented strategy program is executed through revenue collection, with tariff structures involving community participation to foster local economic sustainability. The Resource Support Strategy emphasizes the development of human and financial resources. Meanwhile, the Institutional Strategy encompasses community participation, adaptation to market changes, and private partnerships. Supporting factors involve active participation and resource-supporting strategies, while obstacles include limited resources and financial challenges.*

**Keywords -** Village-Owned Enterprises Strategy, Village Own-source Revenue

**Abstrak.** *Penelitian ini menganalisis strategi BUMDes Sumber Rejeki di Desa Cemeng Bakalan, terfokus pada pengelolaan retribusi dan upaya pengurangan volume sampah. Strategi melibatkan Corporate Strategy dengan koordinasi antara pengurus dan pengawas, serta penekanan pada partisipasi aktif masyarakat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Hasil Penelitian ditemukan program Strategy diimplementasikan melalui retribusi, dengan tarif yang melibatkan partisipasi masyarakat untuk menciptakan keberlanjutan ekonomi lokal. Resource Support Strategy menekankan pengembangan sumber daya manusia dan keuangan. Sementara itu, Institutional Strategy mencakup partisipasi masyarakat, adaptasi terhadap perubahan pasar, dan kemitraan swasta. Faktor pendukung melibatkan partisipasi aktif dan strategi pendukung sumber daya, sementara hambatan mencakup keterbatasan sumber daya dan tantangan finansial.*

**Kata Kunci -** Strategi BUMDesa, Pendapatan Asli Desa

## I. PENDAHULUAN

Desa memiliki peran yang sangat penting dalam pembangunan suatu negara karena merupakan tempat strategis untuk mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi oleh masyarakat, mulai dari kebutuhan mereka, perencanaan pembangunan, hingga pelaksanaannya [1]. Tujuan dari pembangunan di desa adalah meningkatkan kesejahteraan penduduk desa, meningkatkan kualitas hidup manusia, dan mengurangi tingkat kemiskinan. Ini dicapai melalui penyediaan kebutuhan dasar, pembangunan infrastruktur, pengembangan sumber daya lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan dengan berkelanjutan [2].

Untuk mempercepat pencapaian kesejahteraan masyarakat desa dan peningkatan kualitas hidup, penting untuk meningkatkan pelayanan, memberdayakan masyarakat, dan melibatkan mereka dalam proses pembangunan. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa memberikan kewenangan kepada pemerintah desa untuk mengatur urusan mereka sendiri, yang dikenal sebagai otonomi desa [3]. Kewenangan ini mencakup hak asal usul, kewenangan lokal dalam skala desa, kewenangan yang diberikan oleh pemerintah, pemerintah daerah provinsi, atau pemerintah daerah kabupaten/kota, serta kewenangan lain yang diberikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, termasuk pengelolaan aset desa [4].

Pendapatan Asli Desa (PADes) telah diharapkan dapat memperkuat aspek keuangan yang mendukung pelaksanaan kewenangan, pembangunan, dan pengelolaan desa dengan tujuan membentuk kemandirian desa. Sayangnya, hingga saat ini, pendapatan asli desa belum cukup mampu untuk menciptakan kemandirian desa [5]. Hal ini disebabkan oleh rendahnya jumlah pendapatan asli desa yang diperoleh. Kemandirian suatu desa adalah ketika pendapatan asli desa sudah mencukupi untuk menunjang segala aspek kehidupan desa, termasuk pemerintahan,

pembangunan, pendanaan, dan pemberdayaan masyarakat. Kemandirian desa biasanya dibagi menjadi lima tingkatan, yaitu desa sangat tertinggal, desa tertinggal, desa berkembang, desa maju, dan desa mandiri [6].

Pemerintah desa memerlukan dukungan keuangan dalam menjalankan tugas pemerintahannya. Sumber-sumber pendanaan desa telah diatur dalam Pasal 9 Ayat 2 Peraturan Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 Tentang Pendapatan Desa. Pendanaan desa terdiri dari tiga komponen utama, yaitu transfer, pendapatan lainnya, dan pendapatan asli desa. Transfer berasal dari dua sumber, yaitu Alokasi Dana Desa (ADD) yang diterima dari dana perimbangan kabupaten/kota dan Dana Desa (DD) yang dialokasikan dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) melalui pemerintah kabupaten/kota. Sementara pendapatan lainnya desa diperoleh melalui hibah dari pihak ketiga yang bersifat sukarela dan pendapatan lain yang sah sesuai ketentuan[7].

Pendapatan Asli Desa adalah pendapatan yang berasal dari sumber-sumber internal desa. Ini termasuk pungutan dan/atau pendapatan yang masuk ke rekening desa, yang diperoleh dari kegiatan seperti pengelolaan aset desa, usaha desa yang dijalankan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pengelolaan pasar desa, kawasan wisata skala desa, pengelolaan tambang mineral non-logam dengan menggunakan alat ringan, swadaya partisipasi dan gotong royong yang melibatkan masyarakat dalam bentuk tenaga dan barang yang memiliki nilai ekonomi, dan juga pendapatan desa lainnya. Dengan kata lain, pendapatan asli desa berasal dari berbagai sumber seperti pungutan yang diperoleh dari berbagai kegiatan ekonomi dan partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan desa.

Menurut Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 Pasal 72, sumber pendapatan asli desa meliputi hasil usaha desa, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong-royong, dan lain-lain. Salah satu badan usaha di tingkat desa diharapkan dapat membangun perekonomian desa adalah BUMDes terhadap pembangunan desa adalah melalui pendirian BUMDes.[8] BUMDes diartikan sebagai organisasi yang didirikan dan dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa untuk memperkuat perekonomian pedesaan sesuai dengan potensi desa. Menurut Pasal 87 ayat (1) Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 dalam konteks otonomi desa di Indonesia mengatur tentang pembentukan Badan Usaha Milik Desa, yang sering disingkat sebagai BUM Desa. Dalam pasal ini, dijelaskan beberapa poin penting terkait BUM Desa.[9]

Desa memiliki wewenang untuk mendirikan BUM Desa. BUM Desa merupakan suatu entitas usaha yang dimiliki oleh Desa itu sendiri. Tujuan pembentukan BUM Desa adalah untuk mengembangkan potensi ekonomi dan pelayanan masyarakat di tingkat desa. Pengelolaan BUM Desa harus dilakukan dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan [10]. Hal ini menekankan pentingnya kerjasama dan rasa persaudaraan dalam mengelola usaha-usaha desa. Dalam kerangka ini, BUM Desa diharapkan dapat memberdayakan masyarakat desa dan memberikan manfaat secara merata. BUM Desa memiliki kewenangan untuk menjalankan berbagai usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum [11].

Salah satu Bumdes yang aktif di Kabupaten Sidoarjo adalah BUMDES Sumber Rejeki di desa Cemeng Bakalan yang dikenal sebagai BUMDes Sumber Rejeki sejak tahun 2021. Dengan memiliki unit usaha Pengelolaan Sampah dan PPOB Pajak dengan modal Rp. 50.000.000. Pengelolaan sampah merupakan bidang unggulan dari BUMDes Sumber Rejeki Desa Cemeng Bakalan karena dengan awal berdirinya BUMDes bidang tersebut telah meraih penghargaan dari Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Pencapaian BUMDes Sumber Rejeki ini tidak terlepas dari peran beberapa personel kunci, baik yang terjun langsung dalam pengelolaan maupun yang tidak terjun langsung Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang telah menjadi tulang punggung kemajuan masyarakatnya [12]. Berikut adalah Pendapatan Asli Desa Cemeng Bakalan yang bersumber pada Hasil Aset Desa, Hasil Tanah Bengkok, BUMDesa Sumber Rejeki, dan Retribusi, dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) Cemeng Bakalan

<b>Pendapatan Asli Desa</b>	<b>Tahun 2021</b>	<b>Tahun 2022</b>	<b>Tahun 2023</b>
Hasil Aset Desa	Rp 871,847,000	Rp 838,566,000	Rp 762,793,500
Hasil Tanah Bengkok	-	-	Rp. 9.260.000
Badan Usaha Milik Desa	Rp 50.000.000	Rp. 193,754,105	Rp 169,459,000
Sumber Rezeki			
Pendapatan Retribusi	Rp 17,385,254	Rp 17,385,254	Rp. 17,385,254
<b>Total</b>	<b>939.232.254</b>	<b>1.049.705.359</b>	<b>958.897.754</b>

Sumber; Diolah Pemerintah Desa Cemeng Bakalan (2023)

Bahwa salah satu jenis sumber Pendapatan Asli Desa adalah BUMDes Sumber Rejeki, dimana presentasi kenaikan tahun demi tahun adalah sebesar sekitar 287.51% dari tahun 2021 ke 2022, yakni Rp. 193,754,105, tetapi mengalami penurunan sebesar 12.47% dari tahun 2022 ke 2023 yakni Rp 169,459,000. Pendapatan retribusi tetap stabil dari tahun 2021 hingga 2023. BUMDesa Sumber Rejeki di bentuk dengan tujuan adanya kebutuhan masyarakat atas pembuangan sampah hasil rumah tangga. Sejak pendiriannya pada tahun 2021, penghasilan BUMDesa Sumber Rejeki tersebut dari unit usaha Pengelolaan Sampah dan PPOB Pajak, yang dipakai BUMDesa Sumber Rejeki sebagai strategi untuk peningkatan Pendapatan Asli Desa,

Menurut Kooten strategi dapat dikelompokkan menjadi berbagai jenis, termasuk Corporate Strategy (strategi organisasi), Program Strategy (strategi program), Resources Support Strategy (strategi pendukung sumber daya), dan Institutional Strategy (strategi kelembagaan).[13] Strategi BUMDes dalam pengolahan PAD ditemukan masih banyak permasalahan, hal ini bisa disimak dari penelitian terdahulu Ada beberapa penelitian sebelumnya yang mengkaji strategi kebijakan BUMDes dalam upaya meningkatkan pendapatan asli desa, yang ditulis oleh (Etha Listiany Supardi, Gideon Setyo Budiwitjaksono 2021) dengan judul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih”. Permasalahan utama penurunan pendapatan asli desa menimbulkan dampak signifikan pada kegiatan belanja desa. BUMDes dihadapkan pada tantangan untuk menemukan langkah-langkah yang dapat membantu mengembalikan pertumbuhan pendapatan desa. Menurut Direktur BUMDes Rosa Bungur Mandiri, strategi yang digunakan adalah relasi dan investasi, upaya yang telah dilakukan melibatkan kerjasama dengan pihak ketiga, pengelolaan aset desa, dan partisipasi aktif masyarakat. Namun hal itu masih kurang optimal karena tidak ada ikatan hukum yang jelas dengan pihak ketiga dari mulai pembuatan Memorandum of understanding (MoU) dan perjanjian lainnya, sehingga tidak ada payung hukum yang mengikat atas kerjasama progra tersebut [4].

Kemudian, Pada Tahun 2023 Yang Ditulis Oleh (Nasdar Wijaya 2023) Dengan Judul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Kasus: Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor) ” Permasalahan utama pada BUMDes Sejahtera Bojonggede adalah kurangnya Sumber Daya Manusia dan tata kelola manajemen barang infentaris, sehingga menerapkan strategi pengelolaan untuk meningkatkan pendapatan desa, dengan fokus pada perumusan dan implementasi strategi. Strategi ini diterapkan dalam berbagai sektor, termasuk barang dan jasa. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelaksanaan strategi pengelolaan oleh BUMDes Bojonggede Sejahtera tidak berhasil secara optimal, karena tidak mampu meningkatkan pendapatan asli Desa Bojonggede pada tahun 2019 [14].

Selanjutnya, (Romaiki Hafni, Affan, M. Naulul Hakik 2021) dengan judul “Efektivitas Pengelolaan BUMDes Sataretanan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa” permasalahan utamanya adalah kurangnya sistem pengorganisasian yang baik dan SDM, sehingga strategi pengelolaan yang dilakukan oleh BUMDes Sataretanan adalah adanya kegiatan pertemuan rutin antara anggota internal BUMDes, namun belum optimal karena pelayanan pengorganisasian sekretaris tidak efektif, tidak adanya regulasi yang jelas mengenai jangka waktu pelayanan. Selain itu, BUMDes Sataretanan juga melakukan inisiatif membentuk kelompok usaha SDS (Soddara Dhelem Sataretanan) di setiap dusun, menyelenggarakan pelatihan kewirausahaan, dan memberikan pendampingan produksi produk. Terdapat pula upaya untuk menjalin kerjasama dengan instansi seperti DPMD, Dinas Pertanian dan Perkebunan, Disperindag, serta Disnakertrans[15].

Penelitian sebelumnya mengungkapkan permasalahan serupa yang terjadi pada Strategi BUMDes Sumber Rejeki di Desa Cemeng Bakalan. Permasalahan utama adalah kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengelola pendapatan asli desa, SDM BUMDes Sumber Rejeki tidak paham dengan restribusi sehingga pendapatan tidak stabil dan berdampak negatif pada perencanaan keuangan desa. Selain itu, SDM BUMDes Sumber Rejeki masih belum optimal terkait prosedur pelayanan terkait pungutan Retribusi. Dalam mengatasi tantangan ini, BUMDes Sumber Rejeki perlu mengevaluasi strategi pengembangan SDM. Adapun penurunan volume sampah dapat diatasi dengan mengevaluasi strategi sumber daya, mungkin melalui inisiatif baru atau penyesuaian program retribusi. Evaluasi kelembagaan BUMDes Sumber Rejeki juga diperlukan untuk memastikan struktur organisasi dan tata kelola mendukung efektivitas perencanaan keuangan dan implementasi program retribusi. Perubahan dalam struktur organisasi atau peningkatan dalam sistem pengelolaan keuangan bisa menjadi langkah yang dibutuhkan.

Maka penelitian ini akan menganalisis dan megkaji strategi BUMDesa dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Di Desa Cemeng Bakalan, yakni bagaimana strategi BUMDes Sumber Rejeki Desa Cemeng Bakalan Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan apa yang menjadi faktor pendukung dan faktor penghambat strategi BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi BUMDes dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Desa Desa Cemeng Bakalan Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini diharapkan mampu untuk pengembangan teori ilmu Administrasi Publik khususnya dalam konsep strategi Badan Usaha Milik Desa dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan dapat digunakan sebagai bahan acuan serta perbandingan dalam

pembelajaran Administrasi Publik. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan kontribusi kepada pemerintah, dalam hal ini pemerintah Desa Desa Cemeng Bakalan Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo serta pihak-pihak yang ikut mengelola BUMDes untuk meningkatkan pendapatan asli desa.

## II. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi BUMDesa dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Cemeng Bakalan Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian deskriptif, fokus penelitian mencakup strategi organisasi, program, pendukung sumber daya, kelembagaan. Lokasi penelitian berada di Desa Cemeng Bakalan. Fokus penelitian ini tertuju pada strategi BUMDesa Sumber Rejeki Desa Cemeng Bakalan dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa dengan mengelompokkan menjadi berbagai jenis, termasuk Corporate Strategy (strategi organisasi), Program Strategy (strategi program), Resources Support Strategy (strategi pendukung sumber daya), dan Institutional Strategy (strategi kelembagaan). Teknik penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah Kepala Desa Cemeng Bakalan, sekretaris Desa, dan Direktur BUMDes Sumber Rejeki. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis dan interaktif dari Miles dan Huberman (1994:12) yang meliputi (1) Pengumpulan Data, Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara para informan, kemudian melakukan observasi dan dokumentasi atas prosedur crowdfunding. (2) setelah data terkumpul melakukan reduksi data, Menurut Miles dan Huberman reduksi data proses proses selektif yang yang berfokus pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi dan mentah yang diperoleh dari catatan tertulis di tempat untuk mendapatkan ringkasan data penting dan membuang yang tidak perlu. (3) setelah itu dilakukan penyajian data, Penyajian data adalah kombinasi dari semua informasi yang dikumpulkan di lapangan dalam format yang konsisten yang mudah diakses. Hal ini membuatnya lebih mudah untuk melakukan kajian keseluruhan. Dengan demikian dapat memudahkan melakukan kajian keseluruhan. (4) hasil olah data dilakukan penarikan kesimpulan, Penarikan kesimpulan adalah menyatukan semua data berdasarkan hasil data yang dilakukan oleh peneliti di lapangan.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan pungutan retribusi oleh SDM BUMDes Sumber Rejeki juga belum optimal, menciptakan hambatan dalam prosedur pelayanan terkait. Dalam menghadapi tantangan ini, strategi pengembangan SDM perlu dievaluasi. Langkah-langkah seperti peninjauan kembali strategi sumber daya, inisiatif baru, atau penyesuaian program retribusi dapat menjadi solusi untuk mengatasi permasalahan ini. Upaya untuk mengurangi volume sampah juga menjadi fokus, dan penelitian ini bertujuan untuk menganalisis serta mengevaluasi strategi BUMDes Sumber Rejeki di Desa Cemeng Bakalan. Aspek yang akan diteliti melibatkan bagaimana BUMDes tersebut meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), dengan penekanan pada faktor pendukung dan penghambat strategi yang diimplementasikan. Sehingga perlu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai strategi BUMDes dalam meningkatkan PADes di Desa Cemeng Bakalan. Proses analisis dan deskripsi strategi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori ilmu Administrasi Publik, khususnya dalam konteks konsep strategi Badan Usaha Milik Desa untuk meningkatkan PADes. Serta memberikan informasi yang berharga dan kontribusi positif kepada pemerintah, terutama pemerintah Desa Cemeng Bakalan, serta pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes. Dengan demikian, diharapkan dapat membantu dalam upaya meningkatkan pendapatan asli desa dan memberikan panduan bagi kebijakan dan tindakan yang lebih efektif di masa mendatang. Dimensi tersebut mencakup dari beberapa jenis strategi, tipe-tipe strategi meliputi; Corporate Strategy (Strategi Organisasi), Program strategy (Strategi Program), Resource Support Strategy (Strategi Pendukung Sumber Daya), Institutional Strategy (Strategi Kelembagaan). Berikut penjabaran dari indikator strategi yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian.

### A. Corporate Strategy (Strategi Organisasi)

Strategi organisasi, atau corporate strategy, melibatkan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif strategis baru. Dalam konteks ini, pembatasan sangat penting untuk mengarahkan fokus organisasi. Misi organisasi harus jelas, menentukan apa yang dilakukan organisasi dan untuk siapa. Tujuan strategis perlu terdefinisi dengan baik, mencapai pencapaian spesifik dan terukur. Nilai-nilai organisasi membimbing perilaku, dan pembatasan di sini memastikan kesesuaian dengan budaya organisasi. Inisiatif strategis, sebagai langkah-langkah konkret, memerlukan pembatasan untuk menentukan prioritas dan mencegah penyebaran sumber daya yang terlalu luas. Pembatasan juga

diperlukan dalam menentukan segmentasi pasar atau sasaran pelanggan, mengelola sumber daya dan keterbatasan, serta mengatur kerangka waktu strategi. Dengan menerapkan pembatasan ini, strategi organisasi dapat menjadi lebih terfokus, terukur, dan sesuai dengan visi jangka panjang perusahaan. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Samsul Huda selaku Kepala Desa Watesari, sebagai berikut;

*”Dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Cemeng Bakalan, BUMDes Sumber Rejeki menerapkan strategi organisasi yang berfokus pada Corporate Strategy (Strategi Organisasi). Beberapa aspek strategis yang dijalankan mencakup perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategi baru. Salah satu aspek kunci adalah strategi koordinasi antara pengurus BUMDes dan pengawas BUMDes, yang melibatkan pembentukan mekanisme komunikasi reguler, penyusunan prosedur kerja yang jelas, serta pengadanan rapat koordinasi berkala untuk membahas isu-isu strategis dan mengevaluasi kinerja BUMDes”* (wawancara 05 Januari 2024, di Kantor kepala desa Cemeng Bakalan).

Strategi kerjasama antar pengurus BUMDes Sumber Rejeki menjadi esensial, diimplementasikan melalui pendekatan partisipasi aktif dan gotong royong antar pengurus. Pembentukan tim kerja atau kelompok kerja untuk proyek-proyek khusus dan penyelenggaraan pelatihan atau workshop menjadi bagian dari upaya memperkuat keterampilan kerja sama. Pelaksanaan visi misi desa sebagai fokus strategi organisasi, terutama Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), menunjukkan komitmen untuk mengarahkan pembangunan lokal sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat desa. Dalam konteks ini, penting untuk memastikan keselarasan antara visi misi BUMDes dengan visi misi desa secara keseluruhan. Berikut adalah pengembangan informasi terkait dengan memastikan bahwa visi misi BUMDes sejalan dengan visi misi desa adalah langkah awal yang krusial. Hal ini menciptakan kohesi dan sinergi dalam upaya pembangunan. Melibatkan masyarakat dalam proses penyusunan atau penyempurnaan visi misi BUMDes dapat dilakukan melalui pertemuan desa, forum diskusi, atau survei. Ini memastikan representasi dan partisipasi yang luas dari seluruh lapisan masyarakat. Rencana strategis BUMDes harus mencakup penetapan sasaran yang mendukung visi misi desa, serta indikator kinerja yang dapat diukur secara jelas untuk mengevaluasi pencapaian tujuan. Identifikasi program-program unggulan yang dapat mendukung visi misi desa, seperti pengembangan ekonomi lokal, peningkatan infrastruktur, atau program kesejahteraan masyarakat.

Koordinasi yang paling penting adalah pembagian hasil atau keuangan. Hal ini dapat di pastikan koordinasi yang erat antara pemerintah desa dan BUMDes untuk menghindari tumpang tindih dan memastikan sumber daya dialokasikan dengan efisien sesuai dengan visi misi desa. pada pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan, pendidikan, dan dukungan untuk mengaktifkan peran aktif mereka dalam pembangunan desa. Rencana strategis harus mencakup sistem monitoring dan evaluasi yang teratur untuk melacak kemajuan dan mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan. Pastikan bahwa informasi terkait pencapaian visi misi dan proyek-proyek BUMDes secara terbuka diakses oleh masyarakat, sehingga dapat membangun kepercayaan dan keterlibatan. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek di atas, implementasi visi misi desa menjadi lebih terarah dan terukur, dengan BUMDes berperan sebagai agen pembangunan lokal yang responsif terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat desa.

Selain itu, tugas pokok dan fungsi pengelola dan pengurus BUMDesa Sumber Rejeki sudah dijalankan dengan baik, namun masih terjadi berbagai macam kendala, terutama pemahaman SDM. Pendekatan yang telah diuraikan mencerminkan komitmen serius untuk memastikan keselarasan visi misi desa dengan visi misi BUMDes Sumber Rejeki, serta menggambarkan strategi dan mekanisme yang diterapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut adalah beberapa aspek yang dapat diperluas lebih lanjut, seperti pembentukan Tim Khusus, tim khusus yang bertanggung jawab untuk menjalankan visi misi dapat terdiri dari anggota BUMDes, perwakilan masyarakat, dan mungkin melibatkan pihak eksternal yang memiliki keahlian khusus. Jadwalkan pertemuan rutin antara tim khusus, pengurus BUMDes, dan masyarakat untuk memastikan komunikasi yang efektif dan pemantauan progres implementasi. Pemanfaatan teknologi informasi, seperti aplikasi atau platform daring, dapat memudahkan koordinasi, pelaporan, dan komunikasi antar anggota tim. Libatkan masyarakat desa dalam penyusunan rencana strategis. Ini dapat dilakukan melalui sesi konsultasi, pertemuan terbuka, atau bahkan melibatkan warga dalam kelompok kerja terkait. Pastikan bahwa setiap langkah rencana strategis mengarah pada pencapaian visi misi desa dan BUMDes. Identifikasi sasaran yang terukur dan realistis.

Dokumen AD/ART harus secara jelas menetapkan tugas dan fungsi pengelola dan pengurus BUMDes. Ini memberikan arah yang jelas bagi setiap individu yang terlibat dalam organisasi. Lakukan evaluasi rutin terhadap pelaksanaan AD/ART, termasuk penilaian kinerja pengurus BUMDes. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan evaluasi internal atau dengan melibatkan pihak eksternal. Dukung AD/ART dengan pelatihan reguler untuk

meningkatkan kompetensi pengurus dan pengelola BUMDes. Ini dapat mencakup pelatihan manajemen, keuangan, atau keterampilan khusus sesuai kebutuhan. Tentukan SOP untuk setiap aspek pengelolaan BUMDes. Pastikan SOP mencakup prosedur yang jelas untuk meminimalkan risiko dan meningkatkan efisiensi. Libatkan konsultan atau ahli di bidang tertentu, seperti manajemen keuangan atau pemasaran, untuk memberikan panduan dan saran yang berharga. Sosialisasikan proses pembentukan AD/ART secara luas dan adakan pertemuan khusus untuk membahasnya. Pastikan masyarakat memiliki pemahaman yang baik tentang isi dokumen ini. Berikan ruang bagi warga desa untuk memberikan masukan dan mendiskusikan isi AD/ART. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki dan kepatuhan terhadap regulasi yang dibuat.

Pendekatan ini memberikan fondasi yang kuat untuk melibatkan masyarakat, memastikan keselarasan visi misi, dan mengimplementasikan strategi organisasi yang efektif dalam konteks BUMDes Sumber Rejeki. Pelaksanaan komitmen berdasarkan AD/ART diwujudkan melalui mekanisme pemantauan dan evaluasi, integrasi komitmen dalam program kerja dan rencana strategis BUMDes, serta penerapan sanksi atau insentif sesuai dengan pelaksanaan komitmen. Melalui serangkaian strategi ini, diharapkan BUMDes Sumber Rejeki dapat berperan optimal dalam meningkatkan PADes di Desa Cemeng Bakalan, menciptakan kemandirian desa dan kesejahteraan masyarakat setempat”.

Hal itu sesuai dengan penerapan teori Corporate Strategy, atau Strategi Organisasi, merupakan fondasi utama yang membimbing perusahaan dalam mencapai keberlanjutan dan kesuksesan. Dalam perumusan strategi ini, elemen-elemen kunci seperti misi organisasi, tujuan yang terukur, dan nilai-nilai yang menjadi landasan etis dan budaya perusahaan sangat diperhitungkan. Misi perusahaan menjadi panduan moral yang memberikan arah pada setiap keputusan dan tindakan, sementara tujuan dan indikator kinerja memberikan arah spesifik untuk pencapaian visi jangka panjang. Nilai-nilai yang dipegang teguh mencerminkan identitas perusahaan dan membentuk citra positif di mata semua stakeholder [16].

Corporate Strategy juga mencakup inisiatif strategis yang membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan pasar dan mencapai tujuan. Inisiatif ini dapat mencakup ekspansi pasar, diversifikasi produk, inovasi teknologi, dan peningkatan efisiensi operasional. Hal itu sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nasdar Wijaya 2023) Dengan Judul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Kasus: Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor)”. [14] Dalam merancang strategi, juga penting untuk menetapkan pembatasan yang jelas, yaitu mengenai apa yang dilakukan perusahaan dan untuk siapa. Pembatasan ini membantu perusahaan untuk tetap fokus dan efektif dalam mengalokasikan sumber daya. Dengan merangkum visi, misi, nilai-nilai, inisiatif strategis, dan pembatasan strategi, Corporate Strategy menjadi alat yang tidak hanya memberikan panduan dalam pengambilan keputusan tetapi juga mencerminkan identitas dan komitmen perusahaan untuk mencapai keunggulan jangka panjang.

## **B. Program Strategy (Strategi Program)**

Strategi program, atau program strategy, adalah pendekatan yang memberi perhatian khusus pada implikasi strategis dari peluncuran suatu program di dalam organisasi. Fokus utamanya adalah mengidentifikasi dampak yang mungkin terjadi jika program tersebut diimplementasikan, serta bagaimana hal tersebut akan memengaruhi sasaran dan fungsi organisasi. Dalam konteks ini, strategi program harus selaras dengan tujuan organisasi, memastikan bahwa program mendukung pencapaian target utama dan dapat memberikan dampak positif. Selain itu, strategi ini juga mempertimbangkan efektivitas operasional dengan memperhitungkan perubahan dalam proses kerja dan peningkatan kinerja organisasi. Dampaknya juga mencakup aspek kebijakan dan prosedur, karyawan serta budaya organisasi, dan konsekuensi finansial, termasuk biaya implementasi dan potensi penghematan. Selain itu, strategi program harus mempertimbangkan dampak pada pelanggan atau pemangku kepentingan, memastikan kepuasan mereka meningkat. Terakhir, pendekatan untuk pengukuran kinerja dan evaluasi dampak harus dipertimbangkan untuk memastikan keberhasilan dan kesinambungan program. Dengan memahami dan memperhitungkan dampak-dampak ini, strategi program dapat dirancang secara holistik untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Berikut hasil wawancara dengan Direktur BUMDesa Sumber Rejeki, sebagai berikut;

*“Saya sebagai Direktur BUMDes Sumber Rejeki menambahkan bahwa keberhasilan program retribusi juga bergantung pada transparansi informasi kepada masyarakat. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang efektif diterapkan untuk menjelaskan tujuan dan manfaat dari retribusi tersebut kepada warga desa. Dalam wawancara, disorot bahwa partisipasi aktif dari masyarakat dalam perumusan tarif retribusi melalui forum konsultasi menjadi bagian penting dari strategi ini. Hal ini memastikan bahwa retribusi yang diterapkan benar-benar mencerminkan*

kebutuhan dan kemampuan ekonomi masyarakat setempat. Keseluruhan, strategi program retribusi dalam pengembangan BUMDesa Sumber Rejeki diarahkan untuk menciptakan keberlanjutan ekonomi lokal melalui pemanfaatan sumber daya desa secara efisien, adil, dan melibatkan partisipasi aktif dari seluruh komunitas” (wawancara 05 Januari 2024, di Kantor kepala desa Cemeng Bakalan).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa Cemeng Bakalan, Sekretaris Desa, dan Direktur BUMDes Sumber Rejeki, terungkap bahwa program retribusi memiliki peran strategis dalam pengembangan BUMDesa Sumber Rejeki. Program retribusi yang diimplementasikan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan asli desa dan mendukung keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tersebut. Wawancara menyoroti bahwa strategi retribusi difokuskan pada peningkatan pendapatan melalui pungutan yang diterapkan terhadap layanan atau kegiatan tertentu di tingkat desa. Direktur BUMDes Sumber Rejeki menjelaskan bahwa retribusi ini melibatkan kontribusi finansial dari masyarakat setempat, seperti pungutan untuk pengelolaan sampah, pelayanan administratif, atau layanan lainnya yang diselenggarakan oleh BUMDes. Dengan demikian, program retribusi diarahkan pada mengoptimalkan sumber daya lokal dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung keberlanjutan BUMDes. Selain itu, Sekretaris Desa menyoroti bahwa pemahaman masyarakat terkait program retribusi menjadi faktor kunci dalam kesuksesan strategi ini. Diperlukan komunikasi efektif dan penyuluhan agar masyarakat memahami manfaat dari kontribusi mereka serta bagaimana dana retribusi akan digunakan untuk pembangunan dan pelayanan desa. Berikut adalah wawancara dengan sekretaris Desa Cemeng Bakalan:

*"Kami menerapkan strategi program retribusi sebagai pendekatan utama dalam pengembangan BUMDesa. Tarif retribusi ditetapkan dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat dan melibatkan partisipasi aktif dari mereka, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap pembangunan ekonomi lokal"* (wawancara 05 Januari 2024, di Kantor kepala desa Cemeng Bakalan).

Adapun Program secara rinci dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2** Program BUMDesa Sumber Rejeki

<b>Program</b>	<b>Dampak</b>
Retribusi Persampahan	Dapat meningkatkan lingkungan bersih dan integrasi pembayaran pajak retribusi
Prokasi (Program Kali Bersih)	Dapat meningkatkan bantara sungai menjadi bersih, dan tidak terjadi banjir
Bakti Sosial	Menciptakan kerukunan antar Rukun Tetangga, dan Lingkungan Bersih

Sumber; Data diolah penulis (2024)

Strategi program Retribusi yang paling diandalkan dalam mengembangkan BUMDesa Sumber Rejeki adalah partisipasi masyarakat dalam menentukan tarif retribusi adalah inti dari strategi kami. Hal ini memastikan bahwa tarif yang diterapkan benar-benar mencerminkan kebutuhan dan kemampuan ekonomi warga desa, sehingga menjadikan program retribusi lebih inklusif dan berdampak positif. Kemudian teknologi informasi, seperti sistem pembayaran digital, menjadi bagian penting dari strategi kami. Selain itu, komunikasi transparan dan forum konsultasi dengan masyarakat menjadi langkah krusial dalam mengembangkan retribusi yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan warga desa.

Program retribusi kami difokuskan pada pengelolaan sampah yang teratur, dan kami secara aktif melibatkan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaannya. Melalui strategi ini, kami berusaha membranding Desa Cemeng Bakalan sebagai desa yang peduli terhadap kebersihan dan keberlanjutan lingkungan. Partisipasi masyarakat merupakan kunci dalam menjadikan tempat pengelolaan sampah sebagai TPS yang teratur. Kami melibatkan warga desa dalam merencanakan dan melaksanakan program ini sebagai upaya bersama menciptakan sistem pengelolaan sampah yang terorganisir dan bersih.

Strategi Program, atau Program Strategy, merupakan pendekatan yang menekankan pada implikasi strategis dari penerapan suatu program tertentu dalam konteks organisasi. Fokus utamanya terletak pada analisis dampak yang mungkin timbul apabila program tersebut diluncurkan atau diperkenalkan. Sebagai contoh, strategi ini mempertimbangkan bagaimana pelaksanaan program akan memengaruhi tujuan jangka panjang dan citra organisasi. Dampaknya dapat berkisar dari peningkatan efisiensi operasional, peningkatan kualitas produk atau layanan, hingga pengaruh terhadap reputasi dan kepercayaan dari pihak terkait, seperti pelanggan dan mitra bisnis. [17]

Hal itu sesuai dengan penerapan teori Strategi Program, yang mana fokus perhatian keterkaitan program dengan visi dan misi organisasi untuk memastikan bahwa dampak yang dihasilkan sesuai dengan arah dan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Selain itu, evaluasi terhadap risiko potensial juga menjadi bagian integral dari strategi

ini untuk meminimalkan konsekuensi yang mungkin tidak diinginkan. Dengan memahami dampak potensial suatu program, organisasi dapat mengoptimalkan manfaatnya dan memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil sesuai dengan arah strategis yang telah ditetapkan. Serta sesuai dengan penelitian yang ditulis oleh (Etha Listiany Supardi, Gideon Setyo Budiwitjaksono 2021) dengan judul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih”. [4]

### C. Resources Support Strategy (Strategi Pendukung Sumber Daya)

Resource Support Strategy (Strategi Pendukung Sumber Daya) Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya. Hasil wawancara dengan Kepala Desa Cemeng Bakalan, Sekretaris Desa, dan Direktur BUMDes Sumber Rejeki menggambarkan bahwa strategi pendukung sumber daya menjadi kunci dalam meningkatkan keterampilan dalam pengelolaan BUMDesa Sumber Rejeki. Kepala Desa menekankan perlunya pendekatan yang holistik untuk pengembangan keterampilan, melibatkan pelatihan reguler dan pemanfaatan konsultan ahli. Selain itu, fokus juga diberikan pada pemberdayaan masyarakat dalam proses perumusan dan evaluasi strategi. Berikut adalah hasil wawancara dengan Direktur BUMDesa Sumber Rejeki:

*"Kami mengadopsi strategi yang holistik dalam meningkatkan keterampilan pengelolaan BUMDesa. Melibatkan pelatihan reguler dan mendatangkan konsultan ahli menjadi langkah kunci untuk memastikan bahwa seluruh tim pengelola memiliki pemahaman yang mendalam tentang strategi dan operasional BUMDesa"* (wawancara 05 Januari 2024, di Kantor kepala desa Cemeng Bakalan).

Dalam konteks sumber daya keuangan, menyoroti strategi pendukung yang diimplementasikan untuk memastikan efektivitas pengelolaan keuangan yang diperoleh dari usaha BUMDesa Sumber Rejeki. Menurut Sekretaris Desa, pengembangan sistem akuntansi yang terintegrasi dan pelaporan keuangan yang transparan menjadi fokus utama. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan alokasi dana yang optimal, meminimalkan risiko keuangan, dan meningkatkan pertanggungjawaban terhadap masyarakat.. berikut adalah hasil wawancara dengan Direktur BUMDesa Sumber Rejeki:

*"Strategi yang kami terapkan dalam pengelolaan sumber daya keuangan melibatkan pengembangan sistem akuntansi terintegrasi dan pelaporan keuangan yang transparan. Hal ini tidak hanya memastikan penggunaan dana secara optimal tetapi juga meningkatkan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Strategi pendukung sumber daya manusia kami melibatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan internal, sambil tetap memanfaatkan partisipasi masyarakat. Dengan demikian, kami dapat memastikan peningkatan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat lokal"* (wawancara 05 Januari 2024, di Kantor kepala desa Cemeng Bakalan).

Para pelaku yang berperan dalam mengemban pelaksanaan strategi adalah pada Tabel 3.

**Tabel 3** Jumlah Pengurus BUMDesa Sumber Rejeki

Jabatan	Jumlah
Penasehat	1 Orang
Pengawas	2 Orang
Pengurus BUMDesa	4 Orang

Sumber; Data diolah penulis (2024)

BUMDesa Sumber Rejeki memiliki struktur pengurus yang terorganisir dengan baik untuk mendukung keberlangsungan dan keberhasilan operasionalnya. Dalam struktur tersebut, terdapat tiga jabatan utama, yaitu Penasehat, Pengawas, dan Pengurus BUMDesa. Penasehat, yang berjumlah satu orang, bertanggung jawab memberikan arahan dan nasihat strategis kepada pengurus BUMDesa. Fungsinya adalah memastikan bahwa keputusan-keputusan yang diambil oleh pengurus sesuai dengan visi dan misi BUMDesa serta berkelanjutan dalam jangka panjang. Pengawas, yang terdiri dari dua orang, memiliki peran penting dalam melakukan pengawasan terhadap aktivitas BUMDesa. Tugas mereka mencakup memastikan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang berlaku, serta mengevaluasi kinerja pengurus untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Pengurus BUMDesa, yang berjumlah empat orang, merupakan pelaksana operasional sehari-hari BUMDesa Sumber Rejeki. Mereka terlibat langsung dalam implementasi strategi, pengelolaan retribusi, pengurangan volume



sampah, dan kegiatan lainnya yang mendukung tujuan dan visi BUMDesa. Dengan struktur pengurus yang terdiversifikasi ini, BUMDesa Sumber Rejeki dapat diharapkan dapat menjalankan fungsinya secara optimal, dengan adanya koordinasi antara Penasehat, Pengawas, dan Pengurus BUMDesa untuk mencapai tujuan keberlanjutan ekonomi lokal dan pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan. Kemudian jika dibandingkan dengan kondisi keuangan BUMDesa Sumber Rejeki pada satu tahun terakhir, tercatat seperti pada Tabel 4.

**Tabel 4** Laporan Keuangan BUMDesa Sumber Rejeki tahun 2023

<b>Pemasukan</b>	<b>Jumlah</b>
Retribusi Bulan Januari – Desember 2023	Rp 168,000,000
Bantuan DLHK	Rp 1,459,000
<b>Total Penerimaan</b>	<b>Rp 169,459,000</b>
<b>Pengeluaran</b>	
Gaji Karyawan	Rp 72,000,000
Pengadaan 17 Tong Sampah	Rp 2,250,000
Konsumsi Prokasi	Rp 17,000,000
Konsumsi Bakti Sosial	Rp 9,600,000
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>Rp 100,850,000</b>
<b>Saldo</b>	<b>Rp, 68, 609,000</b>

Sumber; Data diolah dari Laporan Keuangan BUMDesa Sumber Rejeki (2024)

Hal itu sesuai dengan teori Strategi Pendukung Sumber Daya, atau Resource Support Strategy, merujuk pada pendekatan yang difokuskan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya esensial dengan tujuan meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Dalam konteks ini, sumber daya yang dimaksud melibatkan aspek-aspek krusial seperti tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan sumber daya lainnya yang menjadi fondasi bagi kelangsungan operasional organisasi. Strategi ini memandang bahwa optimalisasi penggunaan sumber daya tersebut akan membawa dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pendekatan ini mencakup pengelolaan yang efisien dan efektif terhadap tenaga kerja, alokasi dana yang bijaksana, serta penerapan teknologi yang relevan. Melalui strategi ini, organisasi dapat memastikan bahwa setiap sumber daya yang dimilikinya digunakan secara optimal untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dengan demikian, Strategi Pendukung Sumber Daya menjadi kunci dalam membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Sesuai dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Romaiki Hafni, Affan, M. Naulul Hakik 2021) dengan judul “Efektivitas Pengelolaan BUMDes Sataretanan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa”. [15]

#### **D. Institutional Strategy (Strategi Kelembagaan)**

Institutional Strategy (Strategi Kelembagaan) Fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi. Wawancara dengan Kepala Desa Cemeng Bakalan, Sekretaris Desa, dan Direktur BUMDes Sumber Rejeki menggambarkan bahwa BUMDesa memiliki strategi kelembagaan yang berfokus pada pengembangan peluang eksistensi agar dirasakan masyarakat. Menurut Kepala Desa, partisipasi aktif masyarakat dalam perumusan dan evaluasi strategi menjadi kunci, sementara Direktur BUMDes menyoroti pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dan pendekatan komunikasi yang transparan. Berikut adalah hasil wawancara dengan Direktur BUMDesa Sumber Rejeki:

*"Strategi kelembagaan kami terfokus pada partisipasi masyarakat. Melibatkan mereka dalam perumusan dan evaluasi strategi tidak hanya menciptakan keberlanjutan, tetapi juga memastikan bahwa setiap peluang eksistensi yang dikembangkan benar-benar dirasakan oleh masyarakat."* (wawancara 05 Januari 2024, di Kantor kepala desa Cemeng Bakalan).

Dalam menghadapi kompetisi dari instansi atau lembaga di luar, strategi kelembagaan BUMDesa Sumber Rejeki melibatkan upaya pemenangan kompetisi. Menurut Sekretaris Desa, peningkatan kualitas dan efisiensi operasional menjadi fokus utama, dengan pendekatan adaptasi terhadap perubahan pasar dan pemanfaatan inovasi. Strategi kelembagaan kami dalam menghadapi kompetisi melibatkan peningkatan kualitas dan efisiensi operasional. Kami terus beradaptasi dengan perubahan pasar dan memanfaatkan inovasi untuk memenangkan persaingan di luar

BUMDesa Sumber Rejeki. Dalam menjalin mitra dengan pihak swasta, BUMDesa Sumber Rejeki menerapkan strategi kelembagaan yang melibatkan kerjasama yang saling menguntungkan. Direktur BUMDes menekankan pentingnya transparansi dalam kesepakatan dan kejelasan dalam pembagian manfaat antara pihak swasta dan BUMDes. Strategi kelembagaan kami dalam menjalin mitra swasta didasarkan pada kerjasama yang saling menguntungkan. Transparansi dan kejelasan dalam pembagian manfaat menjadi kunci dalam membangun hubungan yang berkelanjutan.

Faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan strategi BUMDesa Sumber Rejeki untuk mewujudkan desa mandiri didiskusikan dalam wawancara. Kepala Desa menyoroti partisipasi aktif masyarakat sebagai faktor pendukung, sementara faktor penghambat mencakup keterbatasan sumber daya. Sekretaris Desa menambahkan bahwa faktor pendukung melibatkan strategi pendukung sumber daya yang efektif, sementara tantangan finansial menjadi faktor penghambat. Berikut adalah hasil wawancara dengan Direktur BUMDesa:

"Faktor pendukung utama adalah partisipasi aktif masyarakat dan strategi pendukung sumber daya yang efektif. Namun, kita juga menghadapi faktor penghambat seperti keterbatasan sumber daya dan tantangan finansial yang perlu diatasi" (wawancara 05 Januari 2024, di Kantor kepala desa Cemeng Bakalan),.

Hal ini sesuai dengan penerapan teori Strategi Kelembagaan, atau Institutional Strategy, menempatkan fokus pada pengembangan kemampuan organisasi untuk berhasil melaksanakan inisiatif-inisiatif strategisnya. Dalam esensinya, strategi ini bertujuan untuk membangun fondasi yang kokoh agar organisasi mampu menghadapi tantangan dan meraih peluang dengan optimal. Pengembangan kemampuan kelembagaan mencakup berbagai aspek, termasuk perbaikan dalam struktur organisasi, peningkatan kompetensi karyawan, dan pengoptimalan proses internal. Dalam penelitiannya H. C. Diartho, dengan judul "Strategi Terhadap Pengembangan Kelembagaan BUMDesa di Kabupaten Jember," [18]. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung efektivitas pelaksanaan inisiatif strategis, sekaligus memastikan bahwa semua elemen di dalam organisasi memiliki pemahaman dan keterlibatan yang maksimal. Dengan mengakui bahwa keberhasilan suatu strategi tidak hanya tergantung pada perumusan yang baik, melainkan juga pada kapasitas organisasi untuk menjalankannya, Strategi Kelembagaan menjadi kunci dalam memastikan kesiapan organisasi menghadapi dinamika lingkungan eksternal serta menjalankan strategi-strategi yang telah ditetapkan.

#### IV. SIMPULAN

Dalam konteks BUMDes Sumber Rejeki, strategi kelembagaan menekankan pentingnya partisipasi aktif masyarakat dalam perumusan dan evaluasi strategi. Hal ini menciptakan keterlibatan yang lebih luas dan mendalam dari seluruh lapisan masyarakat, memastikan bahwa keberlanjutan dan peluang eksistensi yang dikembangkan oleh BUMDes benar-benar dirasakan oleh masyarakat desa. Selain itu, strategi kelembagaan juga mencakup pemenangan kompetisi dengan instansi atau lembaga di luar. Ini melibatkan peningkatan kualitas dan efisiensi operasional, adaptasi terhadap perubahan pasar, dan pemanfaatan inovasi. Dengan cara ini, BUMDes Sumber Rejeki dapat tetap bersaing dan berkembang di lingkungan yang dinamis. Pada aspek mitra swasta, strategi kelembagaan menekankan pentingnya transparansi dalam kesepakatan dan kejelasan dalam pembagian manfaat antara pihak swasta dan BUMDes. Ini menciptakan dasar yang kuat untuk menjalin hubungan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan.

Faktor pendukung strategi kelembagaan termasuk partisipasi aktif masyarakat, strategi pendukung sumber daya yang efektif, dan kerjasama yang saling menguntungkan dengan mitra swasta. Di sisi lain, tantangan finansial dan keterbatasan sumber daya menjadi faktor penghambat yang perlu diatasi. Dalam keseluruhan, strategi kelembagaan berperan penting dalam memastikan bahwa BUMDes Sumber Rejeki memiliki fondasi yang kokoh untuk mewujudkan visi dan misi desa, meningkatkan Pades, dan mencapai kemandirian desa secara berkelanjutan. Melalui pendekatan ini, BUMDes dapat menjadi agen pembangunan lokal yang responsif, efektif, dan memiliki dampak positif pada kesejahteraan masyarakat desa.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Saya ucapkan terima kasih kepada lokasi penelitian saya di Desa Cemeng Bakalan Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo, beserta Kepala Desa Cemeng Bakalan, Ketua BUMDesa Cemeng Bakalan, dan Masyarakat setempat. Saya mengucapkan terima kasih juga kepada dosen pembimbing saya, orang tua dan teman kuliah saya yang telah mendukung saya sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik-baiknya

## REFERENSI

- [1] D. Afero, F. Rosalia, and P. Budiono, "Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) dalam Perspektif Desentralisasi Pembangunan," *Jurnal Studi Pemerintahan dan Akuntabilitas*, vol. 1, no. 2, pp. 151–159, Jan. 2022, doi: 10.35912/jastaka.v1i2.1136.
- [2] J. Junaidi, A. Amril, A. Amir, A. Bhakti, and E. Prasetyo, "Peranan Badan Usaha Milik Desa Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa," *Studium: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, vol. 1, no. 1, pp. 7–10, Aug. 2021, doi: 10.53867/jpm.v1i1.7.
- [3] H. B. Abdullah, "Implementasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Jatimakmur Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) Di Desa Jatirejoyoso," *Journal of Governance Innovation*, vol. 3, no. 2, pp. 204–222, Sep. 2021, doi: 10.36636/jogiv.v3i2.810.
- [4] E. L. Supardi and G. S. Budiwitjaksono, "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih," *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, vol. 4, no. 2, pp. 139–148, Aug. 2021, doi: 10.35914/jemma.v4i2.733.
- [5] D. D. Ayuningtyas and S. Wibawani, "Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) Dalam Pemberdayaan Masyarakat," *Jurnal Kebijakan Publik*, vol. 13, no. 3, pp. 281–281, Sep. 2022, doi: 10.31258/jkp.v13i3.8095.
- [6] Yusril Azmi Tumangger and Agung Saputra, "Strategi Kepemimpinan Demokratis Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Biskang," *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan (JAPK)*, Jun. 2023, doi: 10.30596/japk.v3i1.14880.
- [7] T. M. Indah and Z. Zulkarnaini, "Peran Badan Usaha Milik Desa Dalam Pengembangan Potensi Wisata Danau Timbang Bunga Pengantin Di Kabupaten Kuantan Singingi," *Ministrate: Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, vol. 4, no. 1, pp. 59–73, Mar. 2022, doi: 10.15575/jbpd.v4i1.15270.
- [8] A. Amir and A. Wahida, "Analisis Strategi Daya Saing Bumdesa Melalui Pemanfaatan Objek Wisata Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat," *Jesya*, vol. 6, no. 1, pp. 447–459, Jan. 2023, doi: 10.36778/jesya.v6i1.952.
- [9] T. A. Lubis, F. Firmansyah, and R. Willian, "Pelatihan Manajemen Keuangan dan Akuntansi bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Desa Lapok Aur dan Desa Selat Kecamatan Pemayung Kabupaten Batanghari," *Jurnal Inovasi, Teknologi dan Dharma Bagi Masyarakat*, vol. 3, no. 1, pp. 17–20, Dec. 2021, doi: 10.22437/jitdm.v3i1.15065.
- [10] J. S. Aji, D. Retnaningdiah, and K. Hayati, "Pendampingan Dan Penguatan Kelembagaan Bumdes 'Astaguna' Pada Masa Pasca Pandemi Covid-19," *MATAPPA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, vol. 5, no. 3, pp. 383–383, Aug. 2022, doi: 10.31100/matappa.v5i3.1965.
- [11] T. Raharjo and M. S. Kusmulyono, "Pendekatan Asset-Based Community Development dalam Mengelola Bumdesa di Desa Cibogo, Kabupaten Tangerang," *PERWIRA - Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, vol. 4, no. 2, pp. 91–102, Dec. 2021, doi: 10.21632/perwira.4.2.91-102.
- [12] S. Hasnawati, Y. Yuningsih, E. Hendrawaty, and R. Marvinita, "Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan BUMDesa Rejosari Makmur Kecamatan Pringsewu-Kabupaten Pringsewu," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, vol. 2, no. 5, pp. 573–580, Oct. 2022, doi: 10.52436/1.jpmi.746.
- [13] A. Syarifudin and S. Astuti, "Strategi Pengembangan Bumdes Dalam Optimalisasi Potensi Ekonomi Desa Dengan Pendekatan Social Entrepreneur Di Kabupaten Kebumen," *Research Fair Unisri*, vol. 4, no. 1, Jan. 2020, doi: 10.33061/rsfu.v4i1.3400.

- [14] Nasdar Wijaya, “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa,” *Wahana Bina Pemerintahan*, vol. 5, no. 1, pp. 42–56, 2023, doi: <https://doi.org/10.30596/japk.v3i1.14880>.
- [15] Romaiki Hafni, Affan, and M. Naulul Hakiki, “Efektivitas Pengelolaan BUMDes Sataretanan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa,” *Al Muqayyad*, vol. 4, no. 2, p. 2021, doi: <https://doi.org/10.46963/jam.v4i2.414>.
- [16] N. W. Asbara *et al.*, “Strategi Pengembangan BUMDesa yang Berdaya Saing di Era Digitalisasi Melalui Pemanfaatan Teknologi Informasi,” *Madani : Indonesian Journal of Civil Society*, vol. 5, no. 2, pp. 121–130, Jul. 2023, doi: 10.35970/madani.v5i2.1890.
- [17] A. Kusnawijaya and D. Suhardi, “Strategi Pembangunan dan Pengelolaan Air Minum di Kabupaten Lamongan,” *Seminar Keinsinyuran Program Studi Program Profesi Insinyur*, vol. 2, no. 1, Aug. 2022, doi: 10.22219/skpsppi.v3i1.5034.
- [18] H. C. Diartho, “Strategi Terhadap Pengembangan Kelembagaan BUMDESA di Kabupaten Jember,” *Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan*, vol. 17, no. 2, pp. 200–218, Dec. 2017, doi: 10.30596/ekonomikawan.v17i2.1801.

**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.*