

# Bumdes Strategy in Increasing Business Unit Income in Sidomojo Village Krian District Sidoarjo Regency

## [Strategi Bumdes Dalam Meningkatkan Penghasilan Unit Usaha Di Desa Sidomojo Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo]

Churil Fauziah<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 korespondensi: [isnainirodiyah@umsida.ac.id](mailto:isnainirodiyah@umsida.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to analyze the strategy of the Makmur Jaya Village-Owned Enterprise (BUMDes) in increasing the income of business units, especially in the Integrated Waste Management Facility (TPST 3R) in Sidomojo Village, Krian District, Sidoarjo Regency. The approach used is descriptive qualitative with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. Data analysis uses the Miles and Huberman interactive model. This study uses strategy indicators from Koteen's theory, namely Organizational Strategy, Resource Strategy, and Program Strategy. The results of the study show that although TPST 3R has the highest turnover contribution (74.85% of total BUMDes income), various obstacles are still faced, such as weak coordination, lack of human resources, minimal budget, and suboptimal internal and external communication. The potential for developing a maggot cultivation program as an alternative to increasing income is very large, but is hampered by inadequate infrastructure. Therefore, the strategy to increase BUMDes Makmur Jaya's income needs to be focused on improving management, strengthening human resources, developing cooperation, and optimizing superior programs based on local potential.*

**Keywords** - BUMDes, TPST 3R, organizational strategy, increasing income, Sidomojo Village

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Jaya dalam meningkatkan penghasilan unit usaha, khususnya pada unit Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST 3R) di Desa Sidomojo, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Penelitian ini menggunakan indikator strategi dari teori Koteen, yaitu Strategi Organisasi, Strategi Sumber Daya, dan Strategi Program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun TPST 3R memiliki kontribusi omset tertinggi (74,85% dari total pendapatan BUMDes), berbagai kendala masih dihadapi, seperti lemahnya koordinasi, kurangnya SDM, minimnya anggaran, dan belum optimalnya komunikasi internal dan eksternal. Potensi pengembangan program budidaya maggot sebagai alternatif peningkatan penghasilan sangat besar, namun terhambat oleh sarana prasarana yang belum memadai. Oleh karena itu, strategi peningkatan penghasilan BUMDes Makmur Jaya perlu difokuskan pada perbaikan manajemen, penguatan SDM, pengembangan kerja sama, serta optimalisasi program unggulan berbasis potensi lokal.*

**Kata kunci** - BUMDes, TPST 3R, strategi organisasi, peningkatan penghasilan, Desa Sidomojo

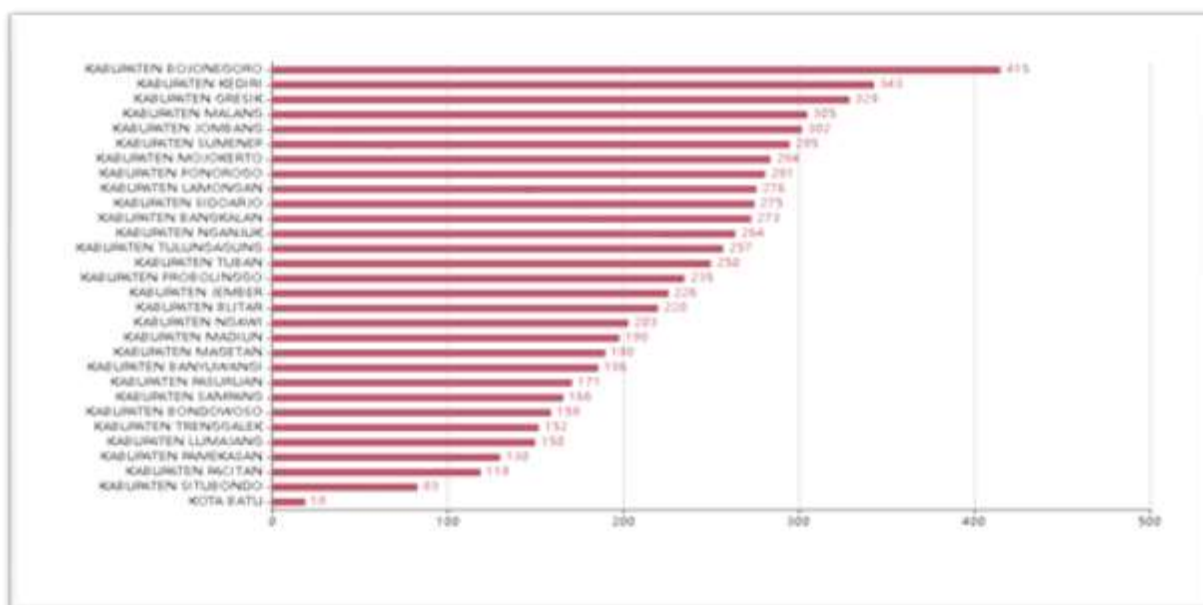
## I. PENDAHULUAN

Desa telah mempunyai kewenangan yang sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan khusus desa yakni Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dalam isi peraturan perundang-undangan tersebut dikatakan bahwa desa memiliki wewenang yang termasuk di dalamnya urusan penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa [1]. Kewenangan yang dapat dilakukan oleh desa dalam upaya peningkatan perekonomian desa adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa bahwa Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDesa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa[2].

BUMDes adalah lembaga ekonomi yang bermodal usaha, dan sebagai bagian dari pembangunan desa mandiri, mereka telah mencapai kesuksesan dalam mengelola rumah tangga mereka sendiri dan membangun desa yang tidak bergantung pada dana desa pemerintah [3]. Pengembangan basis ekonomi di pedesaan sudah lama dijalankan oleh

pemerintah desa melalui berbagai macam program. Namun upaya tersebut belum dapat membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana diinginkan bersama. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan kurang berhasilnya program-program tersebut. Salah satu faktor yang paling dominan yaitu intervensi pemerintah yang terlalu besar, akibatnya justru menghambat daya kreativitas dan inovasi bagi masyarakat desa dalam mengelola dan menjalankan roda ekonomi di pedesaan. Pembangunan bidang ekonomi di desa sangat dibutuhkan untuk memajukan kesejahteraan masyarakat, pembangunan bidang ekonomi sebagai salah satu indikator perkembangan dalam pemerintah desa, dalam merealisasikan desa yang mandiri, oleh sebab itu pemerintah desa perlu mendapatkan pendapatan yang bersumber dari kemampuan yang dimiliki oleh desa. Pendirian BUMDes adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, *akuntable*, *sustainable*[4].

BUMDes merupakan lembaga usaha pedesaan yang dikelola oleh masyarakat dengan pemerintah desa menggunakan potensinya untuk memperkuat ekonomi pedesaan yang diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa[5]. BUMDes juga melakukan usaha ekonomi atau komersial untuk memperoleh keuntungan yang bermanfaat bagi kepentingan masyarakat dan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa [6]. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sendiri tidak hanya bergerak di bidang ekonomi namun juga di bidang sosial. Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu kabupaten yang ada di Provinsi Jawa Timur. Berikut data BUMDES di Provinsi Jawa Timur sebagai berikut.



**Gambar 1.** Data BUMDes Provinsi Jawa Timur Tahun 2025  
*Sumber: Data Desa Center Provinsi Jawa Timur Tahun 2025[28]*

BUMDes di Kabupaten Sidoarjo berjumlah 275 (Dua Ratus Tujuh Puluh Lima) pada tahun 2025 sedangkan jumlah desanya ada 318 desa. BUMDes di Kabupaten Sidoarjo yang sudah memiliki badan hukum dari KEMENKUMHAM hanya 99 (Sembilan Puluh Sembilan) desa. Jika dilihat dari perbandingan jumlah desa dengan jumlah bumdes yang ada saat ini adalah 83,6 %, dapat dikatakan bahwa prosesentase jumlah BUMDes kurang. Sedangkan bumdes yang memiliki badan hukum sejumlah 37,2% dari 266 desa yang memiliki bumdes merupakan nilai prosentase yang jauh dari harapan. Karena itu dibutuhkan perhatian dan dukungan pemerintah dalam pendirian dan keberadaan BUMDes yang valid sehingga dapat berkontribusi dalam pertumbuhan ekonomi masyarakat Desa.

BUMDes yang berstatus maju menurut Data Desa Center salah satunya adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Jaya Desa Sidomojo Kecamatan Krian. Sehingga Kabupaten Sidoarjo perlu mendukung pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Sidoarjo ini masih dinilai kurang. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Desa Sidomojo adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Jaya. Berdiri tahun 2016. Modal awal BUMDes Makmur Jaya berasal dari dana hibah pemerintah Provinsi sebesar Rp.100.000.000,00 dan penyertaan modal dari Pemerintah Desa Sidomojo dari tahun 2017 hingga 2021 sebesar Rp. 190.000.000,00. Modal tersebut digunakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Jaya Desa Sidomojo dengan membentuk unit usaha yang bergerak dibidang usaha simpan pinjam (SP), dibidang jasa *payment point online banking* (PPOB) dan toko sembako dalam naungan unit persewaan toko, serta dibidang pengelolaan sampah yang disebut unit tempat pengelolaan sampah terpadu (TPST 3R).

Penelitian ini menfokuskan pada unit usaha TPST 3R karena unit TPST 3R memiliki potensi yang sangat besar untuk meningkatkan penghasilan BUMDes. Unit TPST 3R bukan hanya melayani jasa pengolahan sampah melainkan banyak kegiatan yang bisa meningkatkan penghasilan unit usaha antara lain: 1. Budidaya magot dimana dari hasil pemilhan sampah organik dan anorganik ini dapat memanfaatkan sampah organik untuk pakan atau media budidaya magot. Hasil penjualan dari budidaya magot dapat meningkatkan penghasilan. 2. Sampah anorganik dipilah lagi untuk dijual dan sampah yang sudah tidak bisa dijual atau tidak bisa dimanfaatkan maka dilakukan pembakaran. 3. Hasil dari pembakaran berupa abu dan bisa dijadikan untuk bahan pembuatan pot bunga sehingga bisa meningkatkan penghasilan unit usaha TPST 3R. 4. Unit TPST 3R berpotensi menjadi tempat edu wisata untuk pengelolaan sampah terpadu sehingga bisa memberikan penghasilan lebih untuk unit usaha tersebut, 5. Desa Sidomojo Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo merupakan kawasan industri yang berdiri 23 perusahaan di wilayah tersebut. Sehingga BUMDes bisa melakukan kerja sama dengan *stakeholder* untuk pengelolaan sampah perusahaan untuk mengikuti layanan TPST 3R, Peningkatan penghasilan unit usaha TPST 3R bisa untuk mengurangi retribusi layanan pengelolaan sampah kepada masyarakat Desa Sidomojo.

Peluang lainnya bagi BUMDes dalam meningkatkan unit usaha TPST 3R ini adalah Kerjasama dengan desa tetangga dan perumahan yang belum memiliki TPST. Melihat potensi unit usaha TPST 3R yg begitu besar, maka unit usaha ini dijadikan strategi BUMDES dalam peningkatan hasil usaha. Namun berdasarkan hasil observasi ditemukan data bahwa penghasilan unit TPST 3R lebih rendah dibandingkan dengan unit usaha lainnya. Sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel.1** Data Omset BUMDes Makmur Jaya Tahun 2021-2024

Tahun	Unit Pinjaman	Unit Persewaan Toko	Unit TPST 3 R	Total Omset
2021	Rp. 54.751.500	Rp. 32.500.000	Rp. 50.444.500	Rp. 137.696.000
2022	Rp. 12.508.100	Rp. 16.255.492	Rp. 188.302.150	Rp. 217.065.742
2023	Rp. 23.345.000	Rp. 28.701.208	Rp. 184.145.000	Rp. 236.191.208
2024	Rp. 8.991.500	Rp. 32.751.200	Rp. 201.563.000	Rp. 243.305.700
TOTAL	Rp. 99.596.100	Rp. 110.207.900	Rp. 624.454.650	Rp. 834.258.650

*Sumber: Laporan Akhir Tahun BUMDes Makmur Jaya Tahun 2021-2023*

Dari Tabel.1 unit pinjaman selama 4 tahun memiliki total omset sebesar 11,94%, dari tahun ke tahun mengalami pasang surut dari perolehan unit tersebut. Unit persewaan toko dalam 4 tahun terakhir memiliki total omset sebesar 13,2%, omset tiap tahun dari unit persewaan toko mengalami peningkatan. Unit TPST 3R dalam 4 tahun terakhir memiliki total omset sebesar 74,85%, omset sangat besar dari unit yang lainnya. Namun dengan omset yang besar penghasilan usaha BUMDes Makmur Jaya masih rendah. Direktur Bumdes menyatakan bahwa strategi peningkatan penghasilan usaha BUMDes masih banyak ditemukan berbagai permasalahan. Salah satu unit usaha yang memiliki banyak permasalahan adalah Unit TPST 3R (Pengelolaan Sampah Rumah Tangga). Pertama fluktuasi besar omset unit TPST 3R mengalami fluktuasi yang sangat besar, terutama pada tahun 2023. Terdapat penurunan yang signifikan pada tahun tersebut. Kedua ada perbaikan besar terkait mesin dan kendaraan yang menyebabkan penurunan laba dari unit TPST 3R pada tahun 2023. Ketiga perubahan kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo mengenai perubahan tarif retribusi sampah dengan perbup No 51 tahun 2023 tentang Tarif Layanan Pada Badan Layanan Umum Daerah Unit Pelaksana Teknis Daerah Tempat Pemrosesan Akhir Griyo Mulyo Kabupaten Sidoarjo. Keempat kurangnya koordinasi antara kepala unit TPST 3R dengan pegawai dalam hal pembagian tugas sehingga perlu menyelesaikan permasalahan tersebut dengan menggunakan pendekatan indikator strategi organisasi. Kelima terjadi dualisme kepemimpinan antara kepala unit TPST 3R dan Direktur BUMDes dalam unit TPST 3R sehingga dalam pengambilan keputusan untuk menangani masalah teknis kurang tepat, maka diperlukan strategi sumber daya manusia untuk menyelesaikan persoalan unit TPST 3R.

Strategi adalah metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan atau solusi untuk masalah. Sedangkan pengembangan adalah suatu cara atau proses untuk membuat dan memperbaiki sehingga dapat meningkatkan kualitas. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya agar mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan[7]. Teori menurut Koteen dalam Salusu (2008:104) menggunakan tiga indikator, yaitu: Strategi Organisasi (Corporate Strategy), Strategi Sumber Daya (Resource Support Strategy), Strategi Program (Program Strategy) [8].

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan bagi penelitian yang akan dilakukan adalah pertama Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Alitta Kecamatan Mattiro Bulu Kabupaten Pinrang Provinsi Sulawesi Selatan [9]. Strategi pengembangan BUMDes oleh pemerintah desa Alitta telah berjalan dengan baik dibuktikan dengan tujuan awal didirikannya BUMDes di desa Alitta adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat desa terbukti dengan adanya unit usaha BUMDes Pertamina, Saprodi pertanian, dan Bri Link yang memudahkan masyarakat desa dalam menjalankan aktivitas sehari-harinya. Selanjutnya yaitu kebijakan pemerintah

desa yang memberikan modal untuk mendirikan unit usaha BUMDes dan sebelum mendirikan usaha pemerintah desa dan tokoh masyarakat setempat bermusyawarah untuk menentukan unit usaha apa yang didirikan agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa dan potensi desa. Kemudian program yang dilakukan pemerintah desa adalah mengadakan pelatihan peningkatan kapasitas pengelola BUMDes agar meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pengelola BUMDes. Namun dalam pelaksanaan strategi pengembangan BUMDes oleh pemerintah desa Alitta tentunya tak luput dari hambatan seperti unit usaha Pertamina terkadang sulit dalam pengeceran bensin. Pengetahuan pengurus BUMDes yang masih kurang tentang administrasi. Adapun upaya yang dilakukan oleh pemerintah desa Alitta dalam mengatasi hambatan tersebut yang pertama adalah pemerintah Desa membuat surat rekomendasi pembelian BBM yang kedua Memberikan pelatihan peningkatan kapasitas pengelola BUMDes.

Kedua Strategi Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Dasan Baru Kecamatan Kediri Kabupaten Lombok Barat [10]. Strategi pengembangan yang digunakan oleh pemerintah desa ini lebih agresif dapat dilihat melalui hasil analisis SWOT dengan nilai total dari matriks IFAS sebesar 3.00 sedangkan matriks EFAS sebesar 3.08 sehingga usaha tersebut berada pada kuadran I yang memiliki strategi agresif yaitu dengan cara mengembangkan usaha dan meningkatkan sumber daya. Hasil temuan penelitian yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan yang masih dalam kondisi kurang adalah belum ada penjelasan secara detail mengenai strategi yang harus dilakukan oleh bumdes untuk meningkatkan penghasilan unit usaha BUMDes.

Ketiga Strategi Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Karangtengah Kecamatan Kadungora Kabupaten Garut [11]. Strategi yang direkomendasikan sesuai dengan analisis IFAS & EFAS yang terdapat dari kuadran I dengan menggunakan strategi agresif, maka dari itu untuk meningkatkan BUMDes Cikahuripan direkomendasikan menggunakan strategi SO, strategi-strategi tersebut yaitu: Memanfaatkan potensi desa secara maksimal dengan membentuk bidang usaha baru. Memaksimalkan kerjasama yang baik dengan pihak pengelola beras dan menambah pasokan beras. Meningkatkan sarana prasarana dan fasilitas yang lebih berkualitas. Hasil temuan penelitian yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan yang masih dalam kondisi kurang yaitu peneliti belum mengulas lebih lanjut mengenai peningkatan penghasilan unit usaha BUMDes.

Keempat Analisis Implementasi Program Pengembangan Usaha BUMDes untuk Kesejahteraan Desa penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi program BUMDes Sinar Mitra Gemilang di Desa Tambak Kalisogo sudah berjalan namun belum optimal [12]. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi mencakup komunikasi yang kurang efektif dengan masyarakat, kurangnya jumlah sumber daya manusia (SDM) yang memadai, serta partisipasi masyarakat yang masih rendah. Dukungan pemerintah desa sudah baik, namun partisipasi masyarakat masih terbatas pada kelompok tertentu. Struktur organisasi BUMDes perlu diperbaiki, terutama dalam hal jumlah pengurus yang merangkap jabatan. Meskipun demikian, adanya prosedur yang jelas dan dukungan finansial cukup mendukung kelancaran program. Upaya peningkatan komunikasi, SDM, dan partisipasi masyarakat diperlukan untuk mencapai efektivitas yang lebih baik. Berdasarkan gambaran yang sudah dijelaskan maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi BUMDes dalam meningkatkan penghasilan unit usaha di Desa Sidomojo Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif itu peneliti melakukan analisis dan menyajikan fakta secara sistematis agar mudah dipahami dan disimpulkan[13]. Lokasi penelitian di BUMdes Makmur Jaya Desa Sidomojo Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur, alasan memilih lokasi tersebut karena terdapat permasalahan terkait strategi BUMDes dalam peningkatan penghasilan unit usaha TPST 3R. Fokus penelitian strategi BUMDes dalam meningkatkan penghasilan unit usaha di Desa Sidomojo Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo dengan indikator Strategi Organisasi (Corporate Strategy), Strategi Sumber Daya (Resource Support Strategy), Strategi Program (Program Strategy). Teknik penentuan informan dengan menggunakan *purposive sampling*. Informan dalam penelitian ini antara lain :1. Kepala Desa Sidomojo, 2. Ketua BUMDES Desa Sidomojo, 3. Plt. Ketua unit usaha Pengelolaan Sampah TPST 3R Desa Sidomojo, dan 4. Bendahara BUMDES Desa Sidomojo. Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdapat 2 jenis yaitu data primer dan data sekunder yang diambil dengan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman (dalam Zulfirman, 2022), analisis data model interaktif ini memiliki empat komponen, yaitu pengumpulan data, reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing*)[14].



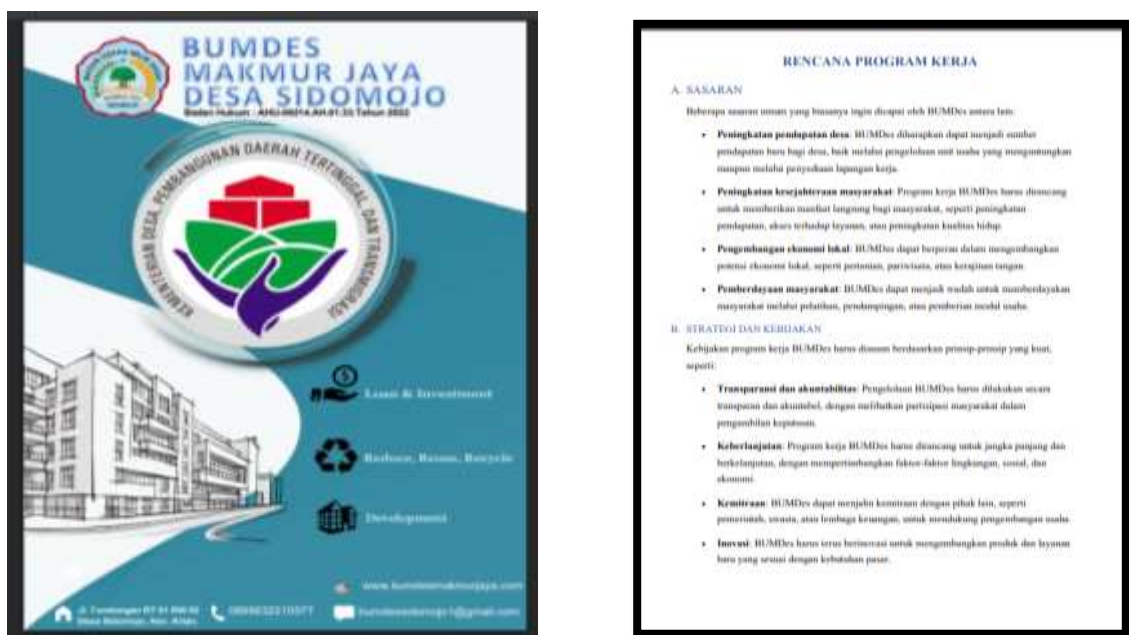
### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi BUMDes dalam meningkatkan penghasilan unit usaha di Desa Sidomojo Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo. Analisa yang digunakan dalam penelitian ini merujuk kepada strategi yang dikembangkan oleh Koteen menggunakan tiga indikator, yaitu: Strategi Organisasi (Corporate Strategy), Strategi Sumber Daya (Resource Support Strategy), Strategi Program (Program Strategy) :

#### 1. Strategi Organisasi (Corporate Strategy)

Strategi organisasi dalam hal dapat ditinjau dari perumusan visi misi organisasi, penetapan tujuan, penetapan program, kegiatan dan target organisasi. Strategi organisasi dapat dilihat dari aspek penetapan tujuan, program usaha, Pertama aspek penetapan tujuan, berangkat dari visi dan misi BUMDes menetapkan tujuan yaitu meningkatkan pendapatan dan pihak-pihak yang terlibat dalam penempatan tujuan tersebut hanya pengawas dan pengurus BUMDes tanpa melibatkan masyarakat desa. [15]

Pertama pengelolaan organisasi BUMDes harus memiliki visi misi yang jelas sehingga bisa mencapai keberhasilan dan kemandirian desa. BUMDes Makmur Jaya memiliki profil bumdes yang memuat semua visi dan misi dari BUMDes Makmur Jaya.



**Gambar 2.** Profil BUMDes Makmur Jaya & Program Kerja

*Sumber: BUMDes Makmur Jaya Desa Sidomojo*

Berikut hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Makmur Jaya bahwa visi misi sebagai berikut: “*visi: meningkatkan pendapatan desa untuk kesejahteraan dan peningkatan taraf hidup masyarakat desa, misi: a. meningkatkan pendapatan asli desa, b. mengembangkan perekonomian desa, c. peningkatan modal usaha BUMDes, d. mengembangkan pelayanan kepada masyarakat, e. meningkatkan pengelolaan asset desa, f. mengembangkan usaha ekonomi masyarakat desa.*” (Wawancara, 17 Mei 2025) BUMDes Makmur Jaya dalam menjalankan organisasi sesuai dengan visi misi yang telah disusun bersama untuk mencapai tujuannya serta semua dari visi misi telah dilakukan dengan maksimal sehingga dapat meningkatkan penghasilan BUMDes. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Lian Ayu Kembarani yang berjudul Pengembangan Organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Desa Bojunggambir Kecamatan Bojunggambir Kabupaten Tasikmalaya yang menyatakan bahwa Visi dan misi BUMDes Bojunggambir belum sepenuhnya dilaksanakan. Hanya bidang pertanian dan perdagangan yang telah dilaksanakan oleh BUMDes Bojunggambir, sedang bidang yang lainnya seperti pariwisata belum berjalan. [16]

Kedua penetapan tujuan dari BUMDes merupakan faktor utama dalam membawa keberhasilan suatu organisasi. Dengan visi yang jelas serta misi yang dilakukan searah untuk mencapai tujuan organisasi. Sesuai dengan visi misi BUMDes Makmur Jaya bahwa memiliki tujuan untuk meningkatkan penghasilan dari usaha BUMDes sehingga dapat memberikan pendapatan asli desa yang besar. Hal ini dijelaskan oleh kepala Desa Sidomojo bahwa “*tujuan utama dari berdirinya BUMDes adalah untuk meningkatkan pendapatan asli desa yang*

didapat dari bagi hasil usaha BUMDes, maka sebagai pemerintah desa yang mendukung secara penuh pengelolaan BUMDes Makmur Jaya.” (Wawancara, 3 Mei 2025 di Kantor Kepala Desa Sidomojo)

Dalam konteks penetapan tujuan dari BUMDes Makmur Jaya yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala Desa Sidomojo menunjukkan tujuan dari bumdes sudah tercapai dengan peningkatan pendapatan asli desa. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Susila yang berjudul Efektivitas Organisasi Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Cisempur Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang bahwa saat ini unit usaha BUMDes yang sedang dijalankan adalah agen pos dan toko sembako bukan agen BRILink. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan bahwa dimensi pencapaian tujuan belum efektif, dikarenakan BUMDes saat ini baru berjalan selama 6 bulan, sehingga belum mencapai target yang diinginkan. [17]

Ketiga penetapan program dalam suatu organisasi harus sesuai dengan potensi desa sehingga dapat tercapai tujuan dari suatu organisasi. BUMDes Makmur Jaya memiliki beberapa program untuk meningkatkan penghasilan dari usaha BUMDes. Hasil wawancara dari Sekretaris BUMDes menyatakan bahwa *“BUMDes Makmur Jaya memiliki program usaha yang telah ditetapkan dalam AD-ART BUMDes Makmur Jaya adalah unit usaha pinjaman, unit usaha persewaan toko dan unit usaha TPST 3R. Program usaha sesuai dengan kondisi dan potensi Desa Sidomojo.”* (Wawancara, 15 Mei 2025 di Kantor BUMDes Makmur Jaya) dari hasil wawancara dengan sekretaris BUMDes Makmur Jaya bahwa BUMDes memiliki beberapa unit usaha. Berikut Laba BUMDes Makmur Jaya tahun 2021-2024.

**Tabel 2.** Data Laba BUMDes Makmur Jaya Tahun 2021-2024

Tahun	Unit Pinjaman	Unit Persewaan Toko	Unit TPST 3 R
2021	Rp36.946.500	Rp 4.388.800	Rp 973.894
2022	(Rp 5.133.500)	(Rp 7.405.708)	Rp18.135.908
2023	Rp16.445.000	Rp17.264.208	Rp 115.800
2024	Rp 2.285.500	Rp21.984.200	Rp 3.099.369
Total	Rp. 50.543.500	Rp. 36.231.500	Rp.22.324.971

*Sumber : Laporan Keuangan BUMDes Makmur Jaya*

Laba unit usaha BUMDes Makmur Jaya Desa Sidomojo dari tahun 2021 hingga 2024. Dari tabel menunjukkan unit pinjaman menunjukkan penurunan laba sebesar 86%, unit persewaan toko menunjukkan kenaikan laba sebesar 27,3% tersebut bisa kita lihat bahwa program usaha BUMDes yang paling unggul adalah unit usaha TPST 3R karena laba di tahun 2021 hingga 2024 mengalami kenaikan yang signifikan hingga 2.576%. Hal ini ditunjukkan bahwa unit usaha TPST 3R BUMDes Makmur Jaya memiliki potensi dan peluang usaha yang besar dengan ditunjukkan kenaikan laba yang tinggi sehingga dapat meningkatkan penghasilan usaha BUMDes Makmur Jaya. BUMDes Makmur Jaya memiliki unit usaha yang menunjukkan potensi peningkatan hasil yang maksimal adalah unit usaha TPST 3R. Selain memiliki tujuan sosial juga memiliki tujuan komersial. Tujuan sosial yaitu menyelesaikan permasalahan sampah yang ada didesa serta mengurangi pengangguran atau penyerapan tenaga kerja lokal. Sedangkan tujuan komersial yaitu memperoleh keuntungan finansial yang lebih besar dari pengelolaan sampah. Hal ini dijelaskan oleh direktur BUMDes Makmur Jaya *“Unit usaha TPST 3R memiliki 2 tujuan utama yaitu penyelesaian masalah sampah dimasyarakat serta meningkatkan hasil unit usaha TPST 3R”.* (Wawancara 17 Mei 2025).

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa BUMDes Makmur Jaya memiliki tujuan yang jelas. Hal ini merupakan salah satu strategi peningkatan penghasilan usaha BUMDes Makmur Jaya. Tujuan yang jelas bisa lebih fokus dalam melakukan tindakan untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi. Pertama tujuan strategis dapat membantu organisasi mengetahui apa yang ingin dicapai. Ini memberikan arah yang jelas bagi seluruh bagian organisasi. Kedua menyelaraskan kegiatan dan sumber daya dengan adanya tujuan, semua aktivitas, program, dan penggunaan sumber daya organisasi dapat diselaraskan untuk mendukung pencapaian hasil yang diinginkan. Ketiga mengukur kinerja tujuan menjadi dasar untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Strategi yang diterapkan berhasil atau perlu disesuaikan dapat dinilai dari pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Keempat menumbuhkan komitmen dan motivasi merupakan tujuan strategis yang jelas dapat memotivasi anggota organisasi karena mereka memahami kontribusi mereka terhadap keberhasilan bersama. Kelima menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan dengan tujuan yang terstruktur, organisasi dapat lebih tanggap dalam menghadapi tantangan eksternal seperti perubahan pasar, teknologi, atau regulasi. Keenam tujuan organisasi menjadi dasar pengambilan keputusan semua keputusan strategis dan operasional dapat dirujuk kembali pada tujuan yang telah disusun, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih konsisten dan terarah.

Program kerja BUMDes Makmur Jaya telah disusun oleh pengurus BUMDes Makmur Jaya. Program kerja yang dibuat bertujuan untuk panduan terstruktur dan terencana bagi seluruh pengurus BUMDes Makmur Jaya

dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai visi misi dan tujuan BUMDes. Berikut program kerja BUMDes Makmur Jaya tahun 2025

**C. RENCANA KERJA**

**1. MATRIK RENCANA KERJA**

Matriks rencana kerja BUMDesa Makmur Jaya 2025													
No	Kegiatan	Pelaksanaan											
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agus	Sep	Okto	Nov	Des
1	Rapat Kerja Bumdes 2025												
2	LPJ 2024												
3	Pengadaan Kalender Profil												
4	Pembuatan Vidio Profile												
5	Pembuatan E Catalog LKPP												
6	Study Tiru Bumdes												
7	Penambahan Ground toko												
8	laporan Semester Bumdes												
9	Pelatihan Digital Marketing												
10	Pendampingan UMKM												
11	Produksi Produk Turunan												
12	Pengembangan Unit Pangan												

**Gambar 3.** Program Kerja BUMDes Makmur Jaya

*Sumber: BUMDes Makmur Jaya Desa Sidomojo*

Selaras dengan penelitian Devi Anggraeni Fitria Putri yang berjudul Strategi Badan Usaha Milik Desa Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Cemeng Bakalan menyatakan 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. [18]

Keempat kegiatan yang dilakukan untuk menjalankan program usaha BUMDes Makmur Jaya adalah koordinasi, pendelegasian dan komunikasi yang dilakukan dalam menjalankan program usaha BUMDes Makmur Jaya. Koordinasi merupakan proses menyelaraskan berbagai aktivitas, sumber daya, dan pihak yang terlibat agar pelaksanaan program berjalan efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi sangat penting agar tidak terjadi tumpang tindih, konflik peran, atau pemborosan sumber daya. tujuan koordinasi adalah menyatukan visi dan pemahaman kerja, mencegah konflik peran dan kebijakan, menjamin efektivitas dan efisiensi pelaksanaan, memastikan akuntabilitas dan keterlibatan semua pihak dan meningkatkan hasil dan dampak dari program yang dijalankan. Namun dari hasil wawancara dengan sekretaris BUMDes Makmur Jaya dan selaku plt. Kepala Unit TPST 3R menyatakan “koordinasi antara Direktur BUMDes Makmur Jaya dan saya belum terlaksana dengan baik. Masih banyak hal yang mis komunikasi yang mengakibatkan penurunan penghasilan unit TPST 3R” (wawancara 15 Mei 2025). Koordinasi yang kurang dalam suatu organisasi membuat tidak tercapainya tujuan.

Pendelegasian tugas dalam pelaksanaan strategi program di BUMDes Makmur Jaya adalah proses pelimpahan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari direktur BUMDes Makmur Jaya mendelegasikan tugas kepada semua kepala unit usaha BUMDes Makmur Jaya. Namun dalam unit usaha TPST 3R pendelegasian tugas dari Direktur kepada Kepala Unit TPST 3R banyak kendala. Serta stakeholder yang berwenang untuk menjalankan bagian-bagian tertentu dari strategi program. Pendelegasian yang baik sangat penting agar pelaksanaan program bisa berjalan lancar, terorganisir, dan tidak terpusat hanya pada satu individu atau unit. Kendala dalam pendelegasian tugas oleh direktur BUMDes Makmur Jaya tidak sesuai dalam struktur organisasi, yang secara hirarki kepada kepala unit TPST 3R namun direktur langsung mendelegasikan tugas kepada karyawan unit TPST 3R. Sehingga hal tersebut menyebabkan ketidakjelasan tanggung jawab dari tugas tersebut dan tidak maksimal dalam menjalankan tugas. Hal ini bisa mempengaruhi penurunan penghasilan usaha BUMDes Makmur Jaya.

Hasil wawancara dengan pengawas BUMDes Makmur Jaya menyatakan “pedelegasian tugas kadang kurang sesuai namun sebagai pengawas selalu mengingatkan direktur harus sesuai tugas dan fungsinya dalam mendelegasikan tugas”. (wawancara 27 Mei 2025). Pendelegasian tugas yang sesuai dapat meningkatkan efisiensi

dan transparansi organisasi. Hal ini selaras dengan penelitian Anggi Febryany yang berjudul Manajemen Badan Usaha Milik Desa Mitra Maju Sejahtera Desa Gunung Putri Kabupaten Bogor bahwa dalam proses penempatan posisi atau tugas di BUMDes Mitra Maju Sejahtera selalu melakukan konsultasi dengan pengawas dan melakukan masa percobaan selama tiga bulan. Setelah itu akan dikaji apakah posisi dan tugas tersebut cocok dengan individu yang bersangkutan. Jika memang selama masa percobaan ada masalah lalu sudah diberikan opsi-opsi solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut namun masih belum bisa mengatasinya maka akan ada penyesuaian.[19] **Pendelegasian** bukan berarti melepaskan tanggung jawab, tetapi mempercayakan pelaksanaan kepada orang yang tepat dengan pengawasan yang tetap dilakukan, demi efektivitas pelaksanaan strategi program.

Komunikasi yang terjalin dalam pelaksanaan program merupakan proses penyampaian informasi, arahan, umpan balik, serta koordinasi antara semua pihak yang terlibat dalam menjalankan program agar tujuan dapat tercapai secara efektif. Komunikasi menjadi kunci utama keberhasilan strategi, karena tanpa komunikasi yang baik, arahan bisa disalahpahami, koordinasi menjadi lemah, dan pelaksanaan bisa gagal. Komunikasi memiliki tujuan sebagai berikut: a. **Menyampaikan visi, misi, dan tujuan strategi** agar semua pihak memahami arah dan alasan pelaksanaan program. b. **Mengarahkan dan mengarahkan tugas** memberikan instruksi, pembagian peran, dan tanggung jawab yang jelas kepada seluruh pelaksana. c. **Memfasilitasi koordinasi antar tim** menjaga kelancaran kerja sama antara unit, bagian, atau stakeholder yang terlibat. d. **Menangani masalah dan hambatan** komunikasi yang terbuka membantu mengidentifikasi masalah dan mencari solusi secara cepat. e. **Memberikan umpan balik dan evaluasi** untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan berjalan dan apa yang perlu diperbaiki.

Bentuk Komunikasi dalam strategi peningkatan penghasilan usaha unit TPST 3R adalah **Komunikasi Vertikal** Dari pimpinan ke bawahan (top-down): memberi arahan, kebijakan. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala desa sidomojo bahwa telah dilakukan pemberian arahan serta masukan bagi pengurus BUMDes. Sehingga terjalin komunikasi yang baik dari atas ke bawah dalam hal peningkatan penghasilan usaha unit TPST 3R. Kepala Desa menyatakan bahwa “*melakukan koordinasi dan komunikasi secara intens dengan pengurus BUMDes Makmur Jaya terkait seluruh isu strategis, kendala yang dihadapi serta laporan keuangan BUMDes rutin tiap bulan dilaporkan kepada saya*” (wawancara 3 mei 2025). Hal tersebut merupakan bentuk komunikasi dari bawahan ke pimpinan. **Komunikasi** internal BUMDes Makmur Jaya belum terlaksana dengan baik seperti pernyataan oleh sekretaris BUMDes Makmur Jaya “*hal-hal strategis dalam pengambilan keputusan yang seharusnya dikomunikasikan oleh direktur dengan kepala unit TPST 3R tidak dilakukan dan pengambilan keputusan sepihak oleh direktur yang mengakibatkan penurunan penghasilan usaha unit TPST 3R*” (wawancara, 2 Mei 2025).

Komunikasi bukan sekadar menyampaikan pesan, tetapi juga membangun pemahaman bersama, menciptakan keterlibatan, dan memastikan bahwa strategi yang dirancang benar-benar dijalankan dengan baik di lapangan. Tanpa komunikasi yang terstruktur, strategi yang baik pun sulit untuk berhasil. Selaras dengan penelitian Linda Machmudah yang berjudul Analisis Implementasi Program Pengembangan Usaha BUMDes untuk Kesejahteraan Desa bahwa komunikasi yang terjadi dalam pengelolaan BUMDes dilakukan secara personal langsung kepada stakeholder masing masing program BUMDes, hal ini sebagai upaya untuk mengurangi kesalahpahaman dalam penyampaian informasi[12]

Komunikasi eksternal BUMDes atau komunikasi dengan stake holder terkait atau dengan pihak ketiga sudah terjalin dengan baik hal ini dibuktikan dengan banyaknya kerja sama dengan stakeholder atau dinas terkait sehingga BUMDes banyak mendapatkan bantuan keuangan untuk peningkatan sarana dan prasarana unit TPST 3R. Selain itu komunikasi eksternal dengan pihak ketiga juga terjalin dengan baik hal ini bisa dibuktikan dengan 16 pihak yang sudah kerjasama dengan Unit TPST 3R sehingga dengan terjalinnya komunikasi dapat meningkatkan penghasilan usaha unit TPST 3R.

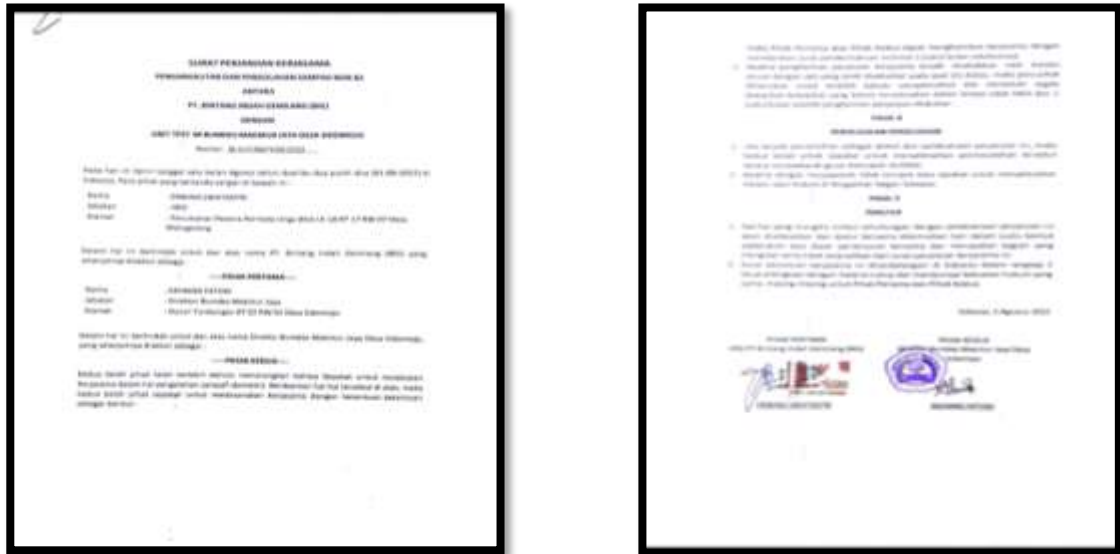
**Tabel. 3** Daftar Pihak Ketiga Kerjasama dengan Unit TPST 3R

No	Nama Perusahaan / Pihak Ketiga
1	PT. Bintang Indah Gemilang
2	PT. Karunia Selaras Abadi
3	PT. Kirana
4	POM Bensin
5	PT. Karya Anugerah Makmur
6	Pak Umar
7	Pak Kusnari
8	BUMDes Sidomulyo
9	Pak Muji
10	PT. Hana Jaya Putra Transport
11	PT. Fastrata Buana
12	Pondok Jrebeng
13	Yapalis
14	Yudatama
15	Sariwira
16	RSUD Sidoarjo Barat

*Sumber : BUMDes Makmur Jaya (data diolah penulis)*



Pihak ketiga yang telah melakukan Kerjasama dengan Unit TPST 3R sudah memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan penghasilannya unit TPST 3R. Unit TPST 3R dalam melakukan Kerjasama juga dilengkapi dengan MOU. Semua hak dan kewajiban dari para pihak sudah tertuang dalam MOU tersebut. Berikut gambar dari MOU unit TPST 3R dengan pihak ketiga.



**Gambar 4.** MOU Unit TPST 3R BUMDes Makmur Jaya dengan PT. Bintang Indah Gemilang

*Sumber: BUMDes Makmur Jaya*

Komunikasi eksternal yang telah dibangun oleh BUMDes Makmur Jaya dalam unit usaha TPST 3R dari hasil wawancara dengan Direktur BUMDes menyatakan bahwa “cara komunikasi dengan pihak ketiga atau eksternal dilakukan dengan komunikasi secara langsung atau dengan mengirim surat penawaran serta melakukan sosialisasi kepada perusahaan di wilayah sidomojo terkait layanan TPST 3R”. (Wawancara, 17 Mei 2025).

Komunikasi yang dilakukan berdasarkan hasil wawancara dapat dijelaskan bahwa strategi organisasi dilakukan melalui komunikasi untuk mensosialisasikan atau menawarkan produk layanan dari unit usaha TPST 3R belum efektif dan maksimal karena dari 23 perusahaan yang ada di wilayah Desa Sidomojo hanya 8 Perusahaan yang bekerja sama dengan unit usaha TPST 3R sedangkan 8 perusahaan dari luar Wilayah Desa Sidomojo. Cara yang digunakan hanya sosialisasi dan mengirimkan surat penawaran. Hal ini selaras dengan penelitian Itok Dwi Kurniawan yang berjudul Revitalisasi BUMDes Jaya Janti Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa yang menyatakan bahwa BUMDes Jaya Janti perlu untuk melakukan strategi yang baik sebagai pendukung dalam pengambilan keputusan serta sebagai sarana koordinasi dan komunikasi. Strategi yang diambil dimaksudkan untuk memaksimalkan sumber daya atau potensi Desa Janti melalui BUMDes Jaya Janti dan dapat menumbuhkan bisnis dengan melibatkan perencanaan keuangan, manajemen sumber daya, atau fokus pada pernyataan misi atau tujuan. [20]

## 2. Strategi Sumber Daya (Resource Support Strategy)

Strategi pendukung sumber daya dapat dilihat dari empat aspek yaitu anggaran sebagai modal program usaha, Sumber Daya Manusia, sarana dan prasarana program dan kemudahan memperoleh informasi. Aspek yang pertama anggaran sebagai modal usaha, kondisi dilapangan modal untuk membentuk program usaha minim. Aspek anggaran merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan strategi peningkatan penghasilan usaha. Perencanaan keuangan yang tepat dalam strategi peningkatan penghasilan usaha unit TPST adalah dengan menyusun anggaran secara rinci, pelaku usaha dapat memperkirakan: Biaya operasional (produksi, pemasaran, distribusi). Investasi yang dibutuhkan (peralatan, pelatihan, bahan baku) Proyeksi pendapatan Ini membantu memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan secara efisien untuk mendukung strategi peningkatan penghasilan. Semua perencanaan keuangan telah dilakukan oleh BUMDes Makmur Jaya. Namun dalam pelaksanaan seringkali tidak sesuai dengan rencana sehingga dapat menimbulkan penurunan penghasilan usaha unit TPST 3R. Hal ini dikarenakan kurangnya koordinasi dan komunikasi dalam suatu organisasi. Serta kurangnya pengendalian anggaran dalam BUMDes.

Penyertaan modal dari desa yang kecil sehingga unit TPST 3R sulit untuk mengembangkan usahanya. Karena untuk menghasilkan produk turunan dari TPST 3R memerlukan modal atau anggaran yang cukup besar. Hal ini dinyatakan oleh Direktur BUMDes “modal yang diberikan oleh desa sangat sedikit sehingga kami belum bisa mengembangkan usaha TPST 3R secara maksimal” (Wawancara, 3 Mei 2025) Banyak potensi usaha yang dapat

dikembangkan oleh unit TPST 3R untuk meningkatkan penghasilan usahanya. Namun dengan mengembangkan usaha harus dibarengi dengan modal yang cukup.

Hal ini selaras dengan penelitian Nabila Sufah yang berjudul Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat bahwa berdasarkan modal dan hasil usaha BUMDes Karya Mandiri melakukan pengelolaan keuangan, strategi keuangan yang dilakukan oleh BUMDes Karya Mandiri adalah dengan bagi hasil sesuai dengan aturan yang berlaku kemudian sisa digunakan sebagai modal untuk program atau usaha yang berkelanjutan sehingga keuntungan yang didapatkan dalam jangka panjang. [21] Modal yang cukup maka dapat meningkatkan penghasilan usaha unit TPST 3R.

Aspek kedua Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pilar penting dalam keberhasilan strategi peningkatan penghasilan usaha. SDM yang kompeten, terampil, dan termotivasi dapat secara langsung memengaruhi produktivitas, kualitas layanan, dan inovasi usaha. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan usaha dapat meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas produk atau layanan, mengoptimalkan proses produksi atau operasional, memberikan kontribusi ide untuk inovasi produk dan pemasaran. SDM yang dimiliki BUMDes Makmur Jaya sudah kompeten dibidangnya namun ada beberapa hal yang kurang yaitu jumlah SDM dari Unit TPST 3R yang kurang. Hal ini dikarenakan karyawan yang keluar masuk sehingga menyebabkan kurang maksimal dalam layanan pengelolaan sampah. Karyawan yang keluar karena merasa sistem penggajian yang kurang. Kurang transparannya penggajian kepada karyawan sehingga timbul rasa iri terhadap sesama karyawan TPST 3R. proses perekrutan karyawan terlalu disepelekan dengan tidak adanya kontrak kerja yang jelas antara karyawan TPST 3R dengan BUMDes. Hal ini dinyatakan oleh karyawan TPST 3R *“pemberian gaji kurang transparan, apabila ada yang lembur atau menggantikan teman yg tidak masuk”* (wawancara, 10 Mei 2025)

Sistem penggajian atau remunerasi yang kurang sesuai menyebabkan karyawan tidak nyaman dan keluar sehingga usaha tersebut tidak memiliki karyawan yang tetap. Hal ini sesuai dengan penelitian Fitri Silvi yang berjudul Strategi Pengembangan BUMG dalam Meningkatkan Pendapatan Gampong Pasar Aceh Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat bahwa di tahun ini 2023 ada empat orang pekerja akan tetapi satu orang bukan pekerja tetap yang mana tiga orang pekerja itu digaji bulanan dan satu orang digaji harian. Dimana gaji para pekerja dan pengelola BUMG Pasar Baru itu gaji pokoknya sebulan sebesar 1 juta dengan uang makan per harinya sebesar 20 ribu rupiah serta adanya insentif per produk yang mereka jual itu di mana harga es kristal dalam satu kantong 11 ribu maka seribu diberikan ke pekerja sebagai bentuk bonus atas produk es kristal yang telah terjual. Kemudian untuk sarjana sendiri hanya berjumlah satu orang dan menduduki posisi kepala unit usaha air isi ulang dan es kristal yang merupakan pengelola sekaligus bekerja pada unit usaha BUMG Pasar Baru. [22]

Pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting agar mereka mampu mengikuti perkembangan teknologi dan tren pasar. Hal ini belum adanya pelatihan khusus atau dilaksanakan rutin bagi pengurus BUMDes. Pengembangan manajemen kepemimpinan dari direktur bumdes kurang sehingga dalam memotivasi karyawan TPST 3R tidak maksimal. Kepemimpinan yang kuat membantu memastikan strategi dijalankan secara konsisten dan efektif oleh semua lini

Keberhasilan strategi peningkatan penghasilan usaha sangat bergantung pada kualitas, motivasi, dan manajemen SDM. Tanpa SDM yang unggul dan selaras dengan tujuan usaha, strategi yang baik sekalipun akan sulit diimplementasikan secara optimal. Maka, investasi pada pengembangan SDM adalah investasi jangka panjang yang sangat strategis.

Pembangunan Sumber Daya Manusia dalam mengelola BUMDes tentunya baik pemerintah desa dan masyarakat harus saling bersinergi. Pemerintah desa melalui LPM berusaha membangun literasi perekonomian desa mandiri serta inovasi yang ujungnya memperkuat ketahanan ekonomi yang lebih berkualitas. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia untuk penyediaan bahan pallet dan madu klanceng ini menyerap tenaga masyarakat lingkungan setempat dalam proses produksinya. [23]

Pengembangan sumber daya manusia berdasarkan hasil penelitian terdahulu, strategi pengembangan yang dilakukan oleh BUMDes Bumiasih, dapat dilihat bahwa pemanfaatan sumber daya manusia dilakukan dengan maksimal. Hal ini menjadikan pengembangan BUMDes Bumiasih meningkat daripada sebelumnya. Serta keberhasilan untuk memberikan lapangan pekerjaan yang lebih luas bagi masyarakat sekitar juga jauh lebih baik dari sebelumnya. Tentunya dukungan dari pemerintah desa tidak bisa dilepaskan dari keberhasilan pengembangan BUMDes Bumiasih. Selain berperan sebagai penyedia modal, Pemerintah Desa Tropodo juga memberikan dukungan untuk pelatihan. [24]

Aspek ketiga sarana dan prasarana sangat berperan dalam keberhasilan strategi peningkatan penghasilan usaha, terutama dalam pengelolaan sampah di TPST 3R Desa Sidomojo. Sarana dan prasarana yang memadai tidak hanya mendukung kelancaran operasional, tetapi juga meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas hasil olahan sampah yang dapat dijual atau dimanfaatkan kembali. Sarana dan prasarana yang dimiliki TPST 3R sudah lengkap dan memadai untuk pengelolaan sampah. Mulai dari tempat TPST 3R, incinerator dan tungku manual untuk memusnahkan sampah, serta tempat sampah di masyarakat sudah tersedia dan layak untuk digunakan. Berikut hasil observasi lapangan.



**Gambar 5.** Sarana dan Prasarana TPST 3R

*Sumber : BUMDes Makmur Jaya*

Namun sarana prasarana penunjang untuk menghasilkan produk turunan dari TPST 3R Desa Sidomojo masih kurang. Seperti tempat untuk budidaya magot. Magot adalah ulat dari telur lalat yang dikembangkan untuk pakan ternak. Magot tersebut makan dari sampah organik dari hasil pemilahan. Budidaya magot sangat berpotensi untuk meningkatkan penghasilan usaha unit TPST 3R. Hasil pengamatan dilapangan menunjukkan kurangnya sarana prasarana untuk budidaya magot. Sarana dan prasarana seperti tempat untuk budidaya, biopon, mesin pengering maggots.



**Gambar 6.** Budidaya Magot

*Sumber: BUMDes Makmur Jaya*

Aspek sarana dan prasarana sangat menentukan efektivitas dan efisiensi usaha pengelolaan sampah terpadu. Dengan fasilitas yang memadai dan sesuai kebutuhan, strategi peningkatan penghasilan akan lebih mudah tercapai melalui pengolahan sampah yang optimal. Selaras dengan penelitian Siti Khadijah yang berjudul Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Gawi Bersama Desa Paharangan Kecamatan Daha Utara Kabupaten Hulu Sungai Selatan bahwa BUMDes Gawi Bersama Desa Paharangan Kecamatan Daha Utara Kabupaten Hulu Sungai Selatan belum memiliki fasilitas yang memadai dimana BUMDes Gawi Bersama belum memiliki kantor sendiri, penyimpanan tenda sendiri dan alat elektronik lainnya yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas khususnya yang berkaitan dengan bidang administrasi. Sehingga masih perlu dukungan dan bantuan yang diberikan dari pemerintah desa untuk membantu pengelolaan BUMDes Gawi Bersama Desa Paharangan Kecamatan Daha Utara Kabupaten Hulu Sungai Selatan. [25]

### 3. Strategi Program (Program Strategy)



Pada strategi program ini diberikan nya perhatian pada jenis program, kesesuaian program kerja dan kemudahan program kerja dalam pelaksanaannya. Dalam usaha **pengelolaan sampah terpadu**, terdapat berbagai **jenis program** yang secara langsung dapat **mempengaruhi strategi peningkatan penghasilan**. Program yang telah dijalankan oleh TPST 3R adalah pertama pengelolaan sampah rumah tangga dan sampah domestik dari perusahaan dan rumah sakit. Kedua Pemilhan sampah organik dan anorganik dimana hasil dari pemilhan sampah anorganik dijual sehingga meningkatkan penghasilan usaha unit TPST 3R. Ketiga budidaya magot untuk dijual sebagai pakan ternak.

Jenis program yang dijalankan oleh TPST 3R tidak ada kendala yang sulit untuk dijalankan serta memiliki program kerja yang sesuai dengan kondisi TPST 3R. Program unggulan dari unit usaha TPST 3R ini adalah budidaya maggot yang diharapkan bisa meningkatkan penghasilan BUMDes Makmur Jaya dari unit usaha TPST 3R. Budidaya maggot ini dipilih karena pertama sangat mudah dibudidayakan. Kedua hemat dalam biaya produksi dalam hal ini dijelaskan bahwa keuntungan yang besar karena untuk bahan makanan dari maggot tidak perlu beli melainkan dari pemilhan sampah organik. Sampah organik dengan pengolahan dicacah saja bisa langsung diberikan ke maggot sebagai sumber makanannya. Sehingga mengurangi biaya produksi dan bisa mendapatkan keuntungan yang lebih banyak. Ketiga permintaan maggot dipasar sangat tinggi karena maggot sebagai bahan pakan ternak atau ikan.

Hal ini dinyatakan oleh Sekretaris BUMDes Makmur Jaya *“budidaya maggot memiliki potensi yang sangat besar karena desa lain yang melaksanakan program ketahanan pangan dengan budidaya ikan air tawar membutuhkan pakan dengan harga murah. Maggot adalah salah satu alternative yang bisa dibuat pakan ikan. Sehingga budidaya maggot ini memiliki peluang yang sangat besar dan dapat meningkatkan penghasilan usaha BUMDes”* (Wawancara, 15 Mei 2025).



**Gambar 7. Budidaya Magot**  
Sumber: BUMDes Makmur Jaya

Keberhasilan strategi sangat ditentukan oleh sinergi antara program-program ini dengan kebutuhan dan potensi lokal yang ada. Aspek kedua **kesesuaian program** terhadap strategi peningkatan penghasilan usaha unit TPST 3R sangat penting untuk memastikan bahwa setiap program yang dilaksanakan benar-benar mendukung tujuan usaha, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hal ini dinyatakan oleh Kepala Desa Sidomojo *“program yang telah direncanakan dan direalisasikan oleh Pengurus TPST 3R sudah berjalan dengan baik dan tidak ada keluhan dari masyarakat terkait dengan pengelolaan sampah”* (Wawancara, 8 Mei 2025). Oleh karena itu, setiap program harus melalui proses identifikasi kebutuhan dan perencanaan strategis sebelum dijalankan. Hal ini selaras dengan penelitian Khofiatul Millah yang berjudul Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Untuk Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Bumdesdesa Sidomekar Kecamatan Semboro Kabupaten Jember) menyatakan bahwa pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) juga harus dilihat dari peluang usaha yang dimiliki oleh desa. Ketidaksiapan desa dalam mengambil sebuah peluang yang dimiliki oleh desa, akan berdampak pada kemacetan dalam pengembangan BUMDes. [26]

**Kemudahan program** dalam konteks strategi peningkatan penghasilan usaha **unit TPST 3R yang** mengacu pada sejauh mana program dapat diakses, dijalankan, dan dimanfaatkan secara optimal oleh pelaku usaha atau komunitas pengelola sampah. Kemudahan ini sangat penting karena akan menentukan tingkat partisipasi, efektivitas, dan keberlanjutan program dalam mendorong peningkatan pendapatan. Sesuai dengan penelitian Dhea Ajeng yang berjudul *Pada strategi program ini diberikan nya perhatian pada implikasi-implikasi dari suatu program tersebut*. Contoh nya seperti dampak yang terjadi apabila suatu program tersebut dilancarkan atau dilaksanakan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi. Setelah berjalan nya program dari usaha pengelolaan limbah tersebut, dampak yang terjadi ini bisa dirasakan oleh 3 (tiga) pihak yaitu pemerintah desa, masyarakat dan pabrik.



[27] dijelaskan bahwa kemudahan program yang telah berjalan merupakan kemudahan untuk diimplikasikan dan memberikan dampak yang baik untuk semua.

**Kemudahan program** sangat menentukan keberhasilan strategi peningkatan penghasilan usaha pengelolaan sampah terpadu. Semakin mudah program dijalankan, dipahami, dan dimanfaatkan oleh pelaku usaha, maka semakin besar pula peluang program tersebut menghasilkan dampak nyata dalam meningkatkan produktivitas, nilai ekonomi sampah, dan pendapatan masyarakat. Oleh karena itu, program harus dirancang dengan mempertimbangkan kemudahan dari sisi teknis, administratif, dan aksesibilitas.

## VII. SIMPULAN

### Kesimpulan:

BUMDes Makmur Jaya di Desa Sidomojo memiliki tiga unit usaha: pinjaman, persewaan toko, dan TPST 3R. Di antara ketiganya, unit TPST 3R menunjukkan potensi terbesar dalam hal peningkatan penghasilan, meskipun masih menghadapi berbagai tantangan manajerial dan teknis.

Strategi peningkatan penghasilan dianalisis melalui tiga indikator utama menurut teori Koteen, yaitu:

1. **Strategi Organisasi:** BUMDes Makmur Jaya telah memiliki visi, misi, tujuan, dan program kerja yang jelas dan disesuaikan dengan potensi desa. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi kendala dalam hal koordinasi, pendelegasian, dan komunikasi internal, khususnya pada unit TPST 3R.
2. **Strategi Sumber Daya:** Masalah utama terletak pada keterbatasan anggaran, kurangnya SDM yang kompeten dan stabil, serta minimnya pelatihan bagi pengelola. Meskipun sarana-prasarana dasar TPST 3R sudah memadai, pengembangan lebih lanjut seperti budidaya maggot masih terhambat akibat kekurangan fasilitas pendukung dan modal.
3. **Strategi Program:** Program yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa, seperti pengelolaan sampah, pemilahan, serta budidaya maggot. Program-program ini tergolong mudah diimplementasikan dan memiliki potensi ekonomi tinggi, namun masih kurang optimal dari segi jangkauan kerjasama dan promosi, terlihat dari minimnya perusahaan lokal yang bekerja sama.

### Saran

1. BUMDes Makmur Jaya perlu memperkuat koordinasi, pendelegasian, dan komunikasi internal antar pengurus dan unit usaha, khususnya TPST 3R. Perlu adanya kejelasan struktur organisasi dan alur pelaporan agar tidak terjadi tumpang tindih wewenang dan pengambilan keputusan sepihak.
2. Diperlukan pelatihan rutin bagi pengelola dan karyawan BUMDes agar lebih kompeten dalam menjalankan usaha, termasuk manajemen keuangan, pelayanan pelanggan, dan teknis pengelolaan sampah. Selain itu, sistem penggajian perlu ditinjau ulang agar lebih transparan dan adil guna menjaga stabilitas tenaga kerja.
3. Pemerintah desa diharapkan meningkatkan penyertaan modal kepada BUMDes, khususnya untuk pengembangan TPST 3R. Selain itu, BUMDes dapat menjalin kerja sama strategis dengan sektor swasta dan pemerintah daerah untuk memperoleh dukungan modal dan infrastruktur tambahan.
4. Program budidaya maggot dan pengelolaan sampah harus dioptimalkan sebagai program unggulan TPST 3R. Diperlukan pengadaan sarana dan prasarana penunjang seperti tempat budidaya, alat pengering, dan sistem distribusi agar potensi keuntungan dapat dimaksimalkan.
5. BUMDes perlu meningkatkan promosi dan pendekatan kepada perusahaan-perusahaan di wilayah Desa Sidomojo yang belum menjalin kerja sama. Strategi penawaran layanan harus lebih aktif dan profesional, misalnya melalui proposal bisnis yang menarik atau sistem insentif bagi mitra usaha.
6. BUMDes perlu melakukan monitoring dan evaluasi rutin terhadap kinerja setiap unit usaha. Evaluasi ini penting untuk mengetahui kendala lapangan secara real-time dan merumuskan perbaikan kebijakan serta strategi secara cepat dan tepat sasaran.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT berkat Rahmad dan Karunia-Nya kami bisa menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Terima kasih penulis ucapkan untuk Pemerintah Desa Sidomojo Kecamatan Krian serta pengurus BUMDes Makmur Jaya yang terlibat langsung dalam penelitian ini maupun pihak-pihak lain yang terlibat secara tidak langsung. Serta ungkapan terima kasih penulis berikan kepada suami dan keluarga besar saya yang telah mendukung dan mendoakan saya sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih yang tidak terhingga kepada Kaprodi Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas dukungannya dan mohon maaf atas semua khilaf dan kesalahan.

## REFERENSI

- [1] D. Bender, "DESA - Optimization of variable structure Modelica models using custom annotations," *ACM Int. Conf. Proceeding Ser.*, vol. 18-April-2, no. 1, pp. 45–54, 2016, doi: 10.1145/2904081.2904088.
- [2] Sekretariat Website JDIH BPK, "Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 Badan Usaha Milik Desa," *Database Peratur.*, no. 0865, p. 02 Februari 2021, 2021, [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/161841/pp-no-11-tahun-2021>
- [3] zakiyudin F. Tatang Sujana, "STRATEGI PEMANFAATAN POTENSI EKONOMI DESA MELALUI BUMDes DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA DI DESA LABUH AIR PANDAN KECAMATAN MENDO BARAT KABUPATEN BANGKA Tatang," *J. Ilm. Polit. Kebijakan, dan Sos.*, vol. 5, no. 2, pp. 183–192, 2023.
- [4] N. Wijaya, "STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (Studi Kasus: Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor)," *J. Wahana Bina Pemerintah.*, vol. vol 10, no. 1, pp. 2477–4707, 2023.
- [5] M. S. Ummah, "Analisis struktur kovarians indikator terkait kesehatan pada lansia yang tinggal di rumah, dengan fokus pada rasa subjektif terhadap kesehatan," *Sustain.*, vol. 11, no. 1, pp. 1–14, 2019, [Online]. Available: [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- [6] N. L. P. S. P. Pradnyani, "Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Tibubeneng Kuta Utara," *Semin. Ilm. Nas. Teknol. Sains, dan Sos. Hum.*, vol. 2, pp. 39–47, 2019, doi: 10.36002/snts.v0i0.854.
- [7] T. H. Handoko, *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 1995.
- [8] J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta:Grasindo, 2003.
- [9] A. Ervin *et al.*, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Alitta Kecamatan Mattiro Bulu Kabupaten Pinrang Provinsi Sulawesi Selatan".
- [10] S. H. Fahmi, "Strategi Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Dasan Baru Kecamatan Kediri Kabupaten Lombok Barat. Undergraduate thesis, UIN Mataram," 2023. doi: 10.24193/adn.11.2.6.72.
- [11] L. Widiastuti Solihat and Aan Julia, "Strategi Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Karangtengah Kecamatan Kadungora Kabupaten Garut," *Bandung Conf. Ser. Econ. Stud.*, vol. 2, no. 1, pp. 100–107, 2022, doi: 10.29313/bcses.v2i1.1374.
- [12] L. Machmudah and I. Rodiyah, "Analisis Implementasi Program Pengembangan Usaha BUMDes Untuk Kesejahteraan Desa," *Indones. Jpurnal Cult. Community Dev.*, vol. 15, no. 3, pp. 6–18, 2024.
- [13] A. Saifudin, *Metode Penelitian*. Surabaya: Pustaka belajar, 2010.
- [14] R. Zulfirman, "Implemetasi Metode Outdoor Learning Dalam Peningkatan Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di Man 1 Medan," *J. Penelitian, Pendidik. dan Pengajaran*, vol. 3, no. 2, pp. 147–153, 2022.
- [15] "rahmadani 2022.pdf."
- [16] L. A. Kembarani and N. R. Dewi, "Pengembangan Organisasi Badan Usaha Milik Desa ( BUMDES ) Di Desa Bojonggambir Kecamatan Bojonggambir Kabupaten Tasikmalaya," vol. 3, pp. 746–751, 2025.
- [17] D. Bumdes *et al.*, "EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK Oleh program pengembangan Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ). Jatinangor Kabupaten Sumedang yaitu :," vol. 5, pp. 44–50, 2024.
- [18] D. A. F. Putri and I. Rodiyah, "Strategy of village-owned enterprises in efforts to increase village original income in cemeng bakalan village (strategy of village-owned enterprises in efforts to increase village original income in cemeng bakalan village)," *Costing*, vol. 7, pp. 3864–3880, 2024.
- [19] A. Febryany, H. Bkti, and S. U. Ismanto, "Manajemen Badan Usaha Milik Desa Mitra Maju Sejahtera Desa

- Gunung Putri Kabupaten Bogor,” *JANE - J. Adm. Negara*, vol. 14, no. 2, p. 581, 2023, doi: 10.24198/jane.v14i2.45110.
- [20] I. D. Kurniawan, I. Septiningsih, Z. Adhliyati, and H. Hartanto, “Revitalisasi BUMDes Jaya Janti Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa,” vol. 5, no. 3, pp. 232–240, 2025.
- [21] J. Iskandar, Engkus, Fadjar Tri Sakti, N. Azzahra, and N. Nabila, “STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DESA,” *J. Dialekt. J. Ilmu Sos.*, vol. 19, no. 2, pp. 1–11, 2021, doi: 10.54783/dialektika.v19i2.1.
- [22] F. Silvi Yanti and S. Wahyu Handayani, “Strategi Pengembangan BUMG dalam Meningkatkan Pendapatan Gampong Pasar Aceh Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat,” *J. Econ. Bussiness Manag. Issues*, vol. 1, no. 1, pp. 26–37, 2023, doi: 10.47134/jebmi.v1i1.68.
- [23] G. Farhandhika and E. Priyanti, “Strategi Peningkatan Produktivitas Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Telukjambe Tahun 2022,” *Communnity Dev. J.*, vol. 4, no. 4, pp. 7072–7075, 2023.
- [24] F. L. Farida and I. U. Choriayah, “Development Strategy of Village Owned Enterprises (BUMDes) in an Effort to Improve Community Welfare at Tropodo Village Sub-District of Krian Sidoarjo Regency,” *JPAP J. Penelit. Adm. Publik*, vol. 10, no. 2, pp. 246–261, 2024, doi: 10.30996/jpap.v10i2.11898.
- [25] S. Khadijah, R. Handayani, D. T. Gunade, P. Studi, and A. Publik, “BERSAMA DESA PAHARANGAN KECAMATAN DAHA UTARA,” pp. 688–698.
- [26] K. Millah, “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Untuk Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Dalam Perspektif Ekonomi Islam,” 2022.
- [27] D. A. P. H. G. G. Novita, “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Walahar Kecamatan Klari Kabupaten Karawang,” *Din. J. Ilm. Ilmu Adm. Negara*, vol. 8, no. 2, pp. 234–241, 2021, [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/361581062%0Ahttps://jurnal.unigal.ac.id/dinamika/article/view/5177>.

**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.*