



Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Sumorame Kabupaten Sidoarjo

Pramudita Aurelia Sivaurohmah¹, Hendra Sukmana^{2*}

¹⁾²⁾ Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email : hendra.sukmana@umsida.ac.id

Keywords :

Strategy, BUMDes, PADes

Kata Kunci :

Strategi, BUMDes, PADes

Abstract

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

Abstrak

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

PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara kepulauan yang terbagi dalam wilayah provinsi, kabupaten, dan kota. Untuk menjamin efektivitas kebijakan, setiap daerah memiliki pemerintahan yang diatur melalui undang-undang. Pengalihan sebagian kewenangan dari pemerintah pusat untuk pemerintah daerah disebut dengan istilah otonomi daerah, yang bertujuan untuk memungkinkan perumusan kebijakan yang lebih efektif serta menciptakan kesejahteraan bersama. Salah satu bentuknya adalah kebijakan yang disesuaikan dengan kondisi dan potensi lokal yang berbeda-beda. Jika dibandingkan dengan luas wilayah kabupaten atau kota, sebagian besar wilayah Indonesia merupakan kawasan pedesaan (Nur Cisan Imran Kurman et al., 2021).

Desa memiliki posisi penting dalam perkembangan ekonomi negara karena menyimpan berbagai potensi, khususnya di sektor sumber daya alam. Diharapkan pemerintah desa dapat melakukan tindakan inovatif untuk meningkatkan kemampuan masyarakat dan mengelola potensi desa dengan sebaik mungkin. Usaha untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya lokal ditujukan guna mendorong pertumbuhan ekonomi di daerah serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 yang mengatur tentang Desa, desa diakui sebagai unit masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah tertentu dan wewenang untuk mengelola urusan pemerintahan serta kepentingan warganya. Dalam konteks ini, kepala desa memainkan peran penting sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat di tingkat lokal (Kurniawan & Muid, 2023).

Desa menjadi titik fokus dalam pembangunan karena sebagian besar penduduk miskin di Indonesia masih menetap di area pedesaan. Oleh karenanya, pemerintah telah lama menjadikan pembangunan desa dan kawasan terpencil sebagai salah satu prioritas dalam strategi perkembangan ekonomi nasional. Untuk memperkuat ekonomi desa, mendorong pertumbuhan usaha lokal, serta meningkatkan kesejahteraan penduduk, desa-desa kini mulai melaksanakan berbagai pendekatan baru dengan dukungan dari pemerintah dan Badan Usaha Milik Desa (Asnuryati, 2023).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) didirikan sebagai langkah untuk memperkuat ekonomi desa serta meningkatkan kemandirian masyarakat melalui pengelolaan sumber daya lokal. Dasar hukum pembentukannya terdapat dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015. Di sisi lain, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 mengenai Desa menjelaskan bahwa Pendapatan Asli Desa (PADes) adalah hak yang dikelola secara mandiri oleh pemerintahan desa dan berasal dari berbagai aktivitas ekonomi, pemanfaatan aset, kolaborasi antar pihak, partisipasi masyarakat, serta sumber-sumber lain yang sah sesuai dengan hukum yang berlaku (Pamungkas et al., 2020).

Dalam kerangka otonomi daerah yang mengadopsi sistem desentralisasi, pemerintah desa diberikan kewenangan penuh untuk mengelola dan meningkatkan pendapatan asli desa (PADes) tanpa keterlibatan langsung dari pemerintah pusat. Kewenangan ini diharapkan mampu mendorong setiap daerah untuk memperkuat kapasitas pembangunan secara mandiri sekaligus memunculkan iklim kompetisi sehat antar wilayah dalam konteks pembangunan regional (Irawati & Martanti, 2017). Esensi utama dari penerapan otonomi daerah ialah mempercepat pertumbuhan ekonomi, mengurangi ketimpangan sosial, serta meningkatkan mutu pelayanan publik agar lebih sesuai dengan kebutuhan, potensi, dan karakteristik masyarakat setempat. Melalui kebijakan ini, daerah memperoleh peluang untuk mengelola potensi serta aset desa secara lebih optimal. Pengelolaan aset yang efektif diyakini dapat mempercepat pembangunan desa, menyediakan infrastruktur yang layak, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap peningkatan sumber daya manusia (Azbihardiyanti, 2020).

Pendapatan asli desa (PADes) adalah salah satu parameter penting untuk menilai kemajuan desa. Pengelolaan PADes bertujuan untuk mendukung pelaksanaan pembangunan desa dan juga menjadi sumber pendapatan tambahan bagi desa (Saputra et al., 2019). Menurut UU Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 72, pendapatan asli desa dapat diperoleh dari usaha desa, pemanfaatan aset, partisipasi swadaya masyarakat, gotong royong, serta sumber-sumber resmi lainnya. Undang-undang ini juga menegaskan bahwa pemerintah desa mempunyai peran sebagai pelaksana urusan pemerintahan dan menjaga kepentingan masyarakat lokal dalam kerangka NKRI. Selain itu, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 yang direvisi melalui PP Nomor 47, desa diberikan kuasa penuh dalam mengelola sumber daya, merencanakan program, dan melaksanakan pembangunan di wilayahnya.

Pemerintah pusat berperan aktif dalam mendorong kemajuan desa dengan menyalurkan Dana Desa yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Dana tersebut dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperbaiki taraf hidup, serta menekan angka kemiskinan. Pengalokasiannya difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan infrastruktur, penguatan ekonomi lokal, dan pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pengembangan desa dipandang sebagai bentuk pemberdayaan masyarakat guna meningkatkan kualitas hidup. Dalam konteks ini, pemerintah desa berfungsi sebagai motor penggerak yang menciptakan iklim kondusif bagi inisiatif pembangunan dan memperkuat semangat gotong royong serta kemandirian warga.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah organisasi ekonomi yang didirikan oleh pemerintah desa untuk mengelola sumber daya dan kekayaan lokal

dengan tujuan untuk memperbaiki ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Pendanaan awal untuk pembentukannya berasal dari harta desa yang dipisahkan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 (Kurnia et al., 2021). Diharapkan, keberadaan BUMDes dapat memberikan dampak positif bagi desa dalam berbagai aspek, termasuk memenuhi kebutuhan warga, menciptakan peluang kerja, serta meningkatkan keterampilan dan pengetahuan ekonomi masyarakat. Dengan demikian, BUMDes berfungsi tidak hanya sebagai pengelola aset desa, tetapi juga sebagai pendorong dalam mencapai kesejahteraan masyarakat desa secara berkelanjutan.

Kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan menjadi tempat untuk aktivitas ekonomi masyarakat yang sesuai dengan potensi desa. BUMDes juga berfungsi sebagai dasar penting untuk kemajuan bangsa di masa depan. Mendirikan (Fatzrin & Prathama, 2024). BUMDes adalah dukungan pemerintah desa yang bertujuan untuk meningkatkan nilai ekonomi di desa. BUMDes diciptakan untuk mengembangkan usaha lokal yang berasal dari aset dan potensi desa, sehingga dapat meningkatkan perekonomian dan Pendapatan Asli Desa (PADes). Sebagai lembaga strategis, BUMDes berperan dalam mengoptimalkan kegiatan ekonomi lokal. Jika dikelola dengan baik, desa dapat tumbuh mandiri dan mempercepat pembangunan di daerah pedesaan (Nur Cisan Imran Kurman et al., 2021).

Mekanisme operasional Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ditujukan pada manajemen kegiatan ekonomi komunitas melalui unit usaha yang dikelola secara kompeten. BUMDes berfungsi sebagai pusat aktivitas ekonomi di desa, dengan tujuan utama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, mengakomodasi hasil produksi lokal, serta menciptakan peluang ekonomi bagi seluruh anggota komunitas (Perlianti, 2022). Saragi dalam Badriyadi (2012) mengidentifikasi empat tujuan pokok pembentukan BUMDes, yaitu mengembangkan usaha untuk mengurangi tingkat kemiskinan, mendorong aktivitas ekonomi masyarakat, menyediakan jaminan sosial, serta menawarkan layanan bagi warga desa. Dengan peranan ini, BUMDes diharapkan berfungsi sebagai penggerak ekonomi di kawasan pedesaan melalui pengelolaan aset yang melibatkan keterlibatan masyarakat dan rasa kebersamaan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes memiliki landasan hukum yang tercantum dalam Pasal 72 ayat (1) huruf a, yang menyebutkan bahwa pendapatan asli desa dapat berasal dari berbagai bentuk usaha. Dengan cara ini, PADes merujuk pada pendapatan yang diterima dari wewenang desa, baik yang berasal dari hak asal-usul maupun kewenangan yang bersifat lokal (Dharma et al., 2022).

BUMDes Mutiara Welirang di Desa Ketapanrame, Mojokerto, adalah contoh sukses BUMDes di Jawa Timur. Didirikan untuk mengelola potensi desa, BUMDes ini telah meraih berbagai penghargaan, termasuk Juara 1 BUMDes Terbaik Jawa Timur

2020 dan Juara 1 Desa Astra Sejahtera 2020. Pada tahun 2021, BUMDes ini juga terdaftar dalam Top 10 Desa Cemerlang Indonesia oleh BRI. Keberhasilan ini didukung oleh pengelolaan yang baik, kerjasama dengan pemerintah, dan partisipasi masyarakat. Saat ini, BUMDes Mutiara Welirang memiliki lima unit usaha yang aktif: pengelolaan air, sampah, wisata desa, warung ternak, dan simpan pinjam. Unit-unit ini meningkatkan pendapatan BUMDes dan memberikan kontribusi besar pada Pendapatan Asli Desa Ketapanrame (Prasetijowati et al., 2023).

Unit usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Ketapanrame berhasil karena melibatkan masyarakat sebagai pekerja dan investor. Meskipun didirikan pada 2018, unit ini sudah menghasilkan pendapatan tinggi. Desa ini memiliki potensi wisata, seperti Taman Ghanjaran, kolam renang, ruang terbuka hijau, pusat kuliner, dan toko oleh-oleh. Pembangunan Taman Ghanjaran didukung oleh Pemerintah Kabupaten Mojokerto dan investasi lokal, mendorong pertumbuhan ekonomi desa.

Strategi BUMDes untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) meliputi tiga poin. Pertama, BUMDes mempromosikan produk dan jasa melalui berbagai media, termasuk media sosial dan promosi dari mulut ke mulut. Kedua, meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Ketiga, memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, seperti penggunaan platform e-commerce untuk penjualan produk dan layanan, termasuk pembayaran token listrik dan wifi.

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

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

Sumber: Diolah dari BUMDes Sumorame (2024)

Dari berbagai unit usaha yang dikelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sumorame, penyewaan ruko menjadi penyumbang terbesar terhadap anggaran pendapatan desa. Ruko tersebut umumnya disewa oleh warga Desa Sumorame maupun masyarakat dari luar desa untuk menjalankan berbagai jenis usaha, seperti gerai makanan, toko pakaian, tempat laundry, dan lain sebagainya. Pendapatan dari hasil sewa kemudian dialokasikan sebagai sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) sekaligus untuk membiayai kebutuhan operasional.

Tabel 2 Rekomendasi Pendapatan BUMDes Desa Sumorame

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

Sumber: Diolah dari BUMDes Desa Sumorame (2024)

Pada tahun 2022, Pendapatan Asli Desa (PADes) dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sumorame mengalami penurunan signifikan dan jauh di bawah target pemerintah desa. Hal ini terjadi karena pengurus BUMDes sebelumnya tidak memiliki latar belakang wirausaha sehingga memerlukan pendampingan. Setelah pergantian pengurus dengan orang yang berpengalaman dalam bisnis, pendapatan BUMDes meningkat secara signifikan pada tahun 2023. Pengurus baru lebih efektif dalam mengelola usaha. Namun, terdapat beberapa kendala dalam pengelolaan BUMDes, termasuk kurangnya pelatihan, kurangnya kerjasama, dan kurangnya strategi pemasaran untuk produk atau jasa. Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini dan menjadi referensi untuk studi tentang strategi BUMDes dalam meningkatkan PADes.

Penelitian yang dilakukan oleh Supardi dan Budiwitjaksono (2021) menunjukkan bahwa BUMDes Rosa Bungur Mandiri di Desa Bungurasih dapat meningkatkan pendapatan asli desa, meskipun belum berjalan optimal. Penelitian oleh Wijaya (2023) juga menemukan bahwa BUMDes Bojonggede Makmur di Desa Bojonggede belum berhasil meningkatkan pendapatan asli desa karena kurangnya sosialisasi, sehingga masyarakat rendah partisipasinya. Sade Devita Purnama Dewi et al. (2023) dalam penelitiannya tentang BUMDes Sarwada Amerta di Desa Taro menunjukkan bahwa analisis lingkungan sudah baik, tetapi masih ada kelemahan dalam identifikasi masalah. Meskipun ada kendala promosi dan pandemi COVID-19, BUMDes ini berhasil memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli desa.

Penelitian yang dilakukan (Amanda & Kawedar, 2023) yang berjudul “Strategi Bumdes Dalam Meningkatkan Pades Di Desa Punjulharjo Kabupaten Rembang Jawa Tengah” Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes tersebut berhasil berkat strategi yang bertumpu pada tiga pilar utama. Pertama, mereka selalu membuat perencanaan strategis yang jelas berdasarkan visi dan misi desa. Kedua, mereka fokus mengembangkan program melalui unit usaha produktif, seperti mengelola penyediaan air bersih dan menjalankan objek wisata Pantai Karang Jahe. Ketiga, BUMDes menyediakan dukungan sumber daya yang memadai, termasuk fasilitas fisik, infrastruktur, dan pelatihan bagi masyarakat setempat. Berkat strategi yang menyeluruh ini, BUMDes sukses meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Meskipun demikian, BUMDes masih menghadapi tantangan signifikan, khususnya dalam hal pemasaran dan promosi produk unit usaha mereka agar bisa menjangkau pasar yang lebih luas.

Penelitian yang dilakukan (Kurnia Dewi, 2023) yang berjudul “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Berbasis Potensi Wilayah” Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa operasional Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021. Meskipun demikian, di lapangan BUMDes masih menghadapi kendala utama, yaitu rendahnya kontribusi dari anggota dan minimnya kerja sama dengan pihak luar. Untuk mengatasi masalah ini dan memastikan BUMDes dapat secara efektif meningkatkan kesejahteraan warga, penelitian ini merekomendasikan adanya upaya perbaikan tata kelola kelembagaan, peningkatan sistem pengawasan, dan pemberian pelatihan yang berkelanjutan bagi para pengelola BUMDes.

Penelitian oleh Fauziah & Rodiyah (2022) membahas strategi BUMDes Makmur Jaya di Desa Sidomojo untuk meningkatkan pendapatan dari unit TPST 3R. Meskipun unit ini menghasilkan omset terbesar, BUMDes menghadapi masalah seperti koordinasi yang buruk, kurangnya tenaga kerja, dan masalah komunikasi. Penelitian menyarankan perbaikan manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan pengembangan kerja sama dengan pihak lain.

Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Iskandar et al. (2021) mengungkapkan bahwa BUMDes di Desa Mekarmaju meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan potensi lokal, tetapi terkendala oleh kurangnya keterlibatan warga dan kualitas SDM yang perlu ditingkatkan. Sujana & Fikri (2023) menemukan bahwa Desa Labuh Air Pandan memiliki potensi ekonomi yang belum dimanfaatkan secara maksimal karena keterbatasan dalam teknologi informasi dan manajemen yang kurang profesional. Dwi Phitaloka & Sri Wibawani (2023) menyoroti kendala dalam pengelolaan BUM Desa di Sugihwaras, dimana kurangnya SDM yang kompeten menghambat kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa.

Penelitian yang dilakukan oleh Lukmawati (2025) menemukan bahwa strategi BUMDes di Desa Bojongmangu belum efektif dalam meningkatkan PADes karena kepengurusan yang lemah dan rendahnya partisipasi masyarakat. Penelitian merekomendasikan pelatihan untuk pengelola BUMDes dan perbaikan strategi pemasaran. Secara keseluruhan, masalah yang ditemukan mengindikasikan kendala dari pengurus dan kurangnya strategi pemasaran yang efektif untuk BUMDes.

Penulis ingin menganalisis isu penelitian menggunakan teori strategi dari David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen. Teori ini memiliki empat tahapan yang terhubung. Tahap pertama adalah analisis lingkungan, di mana organisasi mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dengan analisis SWOT. Tahap kedua adalah perumusan strategi, fokus pada rencana jangka panjang dan penetapan visi, misi, serta tujuan organisasi. Tahap ketiga adalah implementasi strategi, yaitu pelaksanaan kebijakan melalui pengembangan program dan anggaran. Tahap

terakhir adalah evaluasi dan pengendalian, untuk memastikan strategi berjalan efektif melalui pengawasan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta menganalisis tingkat partisipasi masyarakat dalam pengelolaannya. Metode kualitatif deskriptif digunakan untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang pengalaman dan perspektif para informan melalui deskripsi yang mendetail (Moleong, 1989). Pelaksanaan penelitian dilakukan di Desa Sumorame, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo, antara tanggal 18 Maret hingga 28 Juli 2024. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan Ketua dan Anggota BUMDes sebagai informan utama, serta Sekretaris Desa dan staf desa sebagai informan tambahan (Sugiyono, 2013). Di sisi lain, data sekunder didapatkan dari berbagai dokumen dan referensi tertulis yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi BUMDes dalam meningkatkan PADes, merujuk pada tiga indikator utama yaitu motivator, fasilitator, dan dinamisator yang diungkapkan oleh Pitana dan Gayatri (2005). Pemilihan informan dilakukan secara purposif berdasarkan relevansi dan kontribusi mereka terhadap tujuan penelitian. Proses analisis data mengikuti model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup empat tahap: (1) pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi; (2) reduksi data untuk menyaring informasi yang penting; (3) penyajian data dalam format naratif atau visual seperti tabel dan grafik; dan (4) penarikan kesimpulan yang mencerminkan hasil temuan berdasarkan rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Sumorame, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo, memiliki tujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Dalam penelitian ini, digunakan teori yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, yang mendeskripsikan empat langkah strategi. Langkah pertama terdiri dari analisis lingkungan untuk memahami faktor-faktor baik eksternal maupun internal. Langkah kedua adalah pengembangan strategi untuk merancang rencana aksi. Langkah ketiga melibatkan pelaksanaan strategi guna melaksanakan rencana tersebut, dan langkah terakhir adalah evaluasi serta kontrol untuk menilai kesuksesan dan melakukan perbaikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis penerapan setiap langkah oleh BUMDes Sumorame.

A. Mengamati Lingkungan (*Enviromental Scanning*)

Mengamati Lingkungan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah langkah penting untuk mengevaluasi kondisi dan peluang yang dapat memengaruhi kinerja bisnis. Pengamatan terhadap lingkungan terbagi menjadi dua jenis: faktor dalam dan faktor luar. Faktor dalam mencakup tenaga kerja, struktur organisasi, teknologi, produk atau jasa, sumber daya manusia, infrastruktur, dan manajemen. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang ada dalam organisasi. Di sisi lain, faktor luar melibatkan kondisi pasar, regulasi dari pemerintah, serta aspek sosial dan ekonomi. Peluang dan risiko yang berasal dari lingkungan luar juga harus diidentifikasi. Dengan pemahaman ini, pihak manajemen BUMDes dapat menyusun strategi yang lebih efektif. Salah satu metode analisis yang diterapkan adalah analisis SWOT, yang berfungsi untuk mengidentifikasi secara menyeluruh kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman. Informasi tersebut diperoleh melalui wawancara dengan Bapak Suhermanto, Ketua BUMDes Desa Sumorame.

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

Fenomena yang dijelaskan sebelumnya jika dianalisis melalui sudut pandang teori yang diutarakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, seperti yang disebutkan oleh Joesron, memang relevan. Teori tersebut menyatakan bahwa analisis SWOT melibatkan pengkajian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh pada organisasi. Dalam wawancara yang telah dilakukan, faktor-faktor internal mencakup kekuatan seperti dukungan komunitas, infrastruktur yang memadai, potensi daerah, dan posisi strategis, serta kelemahan seperti keterbatasan

sumber daya manusia, perlunya peningkatan kemampuan dalam bidang pemasaran dan teknologi, kurangnya pelatihan, dan kesulitan dalam menemukan pemasok. Pada bagian eksternal, wawancara yang sama juga mengidentifikasi peluang seperti pengembangan usaha di sektor teknologi, peningkatan kemitraan, dan pemberdayaan UMKM setempat, serta ancaman seperti persaingan yang ketat dari bisnis yang lebih besar dengan sumber daya yang lebih baik. Analisis ini menunjukkan penerapan pendekatan SWOT yang holistik, mengingat berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja serta strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dengan demikian, wawancara tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Hunger dan Wheelen dalam mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Penelitian yang dilakukan oleh Sade Devita Purnama Dewi beserta timnya mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Taro, Gianyar, mengungkapkan hasil yang menggembirakan untuk pertumbuhan Pendapatan Asli Desa (PADes). Kesuksesan ini tercapai melalui penerapan konsep strategi oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen yang menyoroti pentingnya analisis SWOT sebagai sarana untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman yang datang dari luar. Analisis ini dianggap sangat penting karena dapat membantu BUMDes untuk memahami situasi lingkungan secara komprehensif, sehingga bisa merumuskan strategi yang sesuai, efisien, dan fleksibel. Oleh karena itu, kemampuan BUMDes dalam mengelola potensi desa serta menghadapi berbagai tantangan dari luar dapat meningkat, yang pada akhirnya memberikan dampak signifikan terhadap pengoptimalan operasional dan peningkatan PADes.

B. Penyusunan strategi (*strategy formulation*)

Penyusunan strategi adalah langkah krusial dalam proses perencanaan yang membantu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menentukan tindakan nyata untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Langkah awal dari proses ini adalah melakukan analisis menyeluruh terhadap kondisi baik internal maupun eksternal, dilanjutkan dengan pemetaan rencana jangka panjang yang mencakup visi, misi, dan tujuan organisasi. Strategi yang telah dibentuk kemudian dilaksanakan melalui berbagai program serta prosedur operasional agar semua kegiatan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. BUMDes di Desa Sumorame memiliki visi untuk menjadi lembaga usaha yang mandiri, sehat, dan dapat dipercaya dengan slogan "Bangkit Bersama Membangun Desa." Misi yang diusung mencakup penguatan struktur ekonomi desa, penyediaan peluang usaha bagi masyarakat, dukungan terhadap peran pemerintah desa dalam mengatasi kemiskinan, peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes), dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan di tingkat lokal.

Dalam merancang rencana pengembangan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumorame memiliki visi dan misi yang menjadi fondasi dalam setiap aspek perencanaan dan pelaksanaan kegiatan. Visi BUMDes Sumorame menggambarkan tujuan dan arah jangka panjang yang ingin diraih, yaitu sebagai ujung tombak perekonomian desa, meningkatkan taraf hidup masyarakat, dan mendorong tercapainya pembangunan berkelanjutan. Visi ini berfungsi sebagai pedoman sekaligus pendorong semangat bagi seluruh pengurus dan anggota dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab yang diemban.

Di sisi lain, misi BUMDes Sumorame mencakup langkah-langkah strategis yang bertujuan untuk mewujudkan visi tersebut, di antaranya melalui pemanfaatan potensi lokal, penguatan kerjasama dengan berbagai pihak, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Dengan adanya misi yang jelas, setiap kebijakan dan program kerja yang dilaksanakan dapat dipastikan sejalan dengan tujuan pembangunan desa. Hasil wawancara dengan Bapak Suhermanto, yang menjabat sebagai Ketua BUMDes Desa Sumorame, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo, memberikan pemahaman lebih mendalam tentang penerapan visi dan misi ini dalam pengelolaan BUMDes.

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

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

Gambar 1 Alun Alun Desa Sumorame



Sumber: Diolah dari BUMDes Desa Sumorame (2024)

Fenomena ini sejalan dengan gagasan strategi yang diusulkan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, seperti yang dirujuk oleh Joesron. Kesesuaian ini terlihat dalam upaya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumorame yang berkeinginan untuk menjadi penggerak utama ekonomi wilayah desa, mengurangi tingkat kemiskinan, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan teori strategi yang dijelaskan oleh Hunger dan Wheelen, penentuan visi dan misi yang jelas merupakan aspek utama dalam pengembangan strategi organisasi. Visi yang diungkapkan melalui wawancara mencerminkan tujuan jangka panjang dan dampak positif yang ingin dicapai oleh BUMDes, yaitu peningkatan keadaan ekonomi desa dan kualitas hidup masyarakat secara berkelanjutan.

Ini mencerminkan pendekatan strategis yang berfokus pada pencapaian hasil yang signifikan dan bermanfaat bagi masyarakat, sejalan dengan panduan teori strategi yang menekankan pentingnya penetapan tujuan strategis yang jelas dengan memberikan manfaat sosial dan ekonomi. Dengan mengembangkan visi yang diorientasikan pada pengentasan kemiskinan dan peningkatan kualitas hidup, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sumorame menunjukkan dedikasi untuk menciptakan perubahan yang positif dan berkelanjutan, sesuai dengan prinsip-prinsip dari teori strategi yang menekankan pentingnya merumuskan dan mengejar tujuan yang jelas serta relevan.

Dalam studi sebelumnya yang berjudul “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar” yang dilakukan oleh Sade Devita Purnama Dewi, penerapan teori strategi dari David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen yang dijelaskan oleh Joesron menghasilkan temuan yang menunjukkan keberhasilan implementasi strategi tersebut. Penelitian ini mengindikasikan bahwa pemahaman yang jelas tentang visi dan misi berperan penting sebagai pedoman bagi BUMDes dalam melaksanakan kegiatan usaha mereka. Selain itu, partisipasi aktif dari pemerintah desa dan komunitas juga menjadi elemen kunci dalam mendorong

suksesnya pengembangan BUMDes. Kerja sama dengan berbagai pihak yang relevan juga memberi sumbangan pada pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pendekatan serta metode yang diterapkan dalam penelitian tersebut sangat relevan dan dapat dijadikan dasar untuk merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

C. Pelaksanaan Strategi (*strategy implementation*)

Pelaksanaan strategi merupakan fase pengimplementasian kebijakan yang telah dirumuskan sebelumnya melalui pengembangan program, penyusunan anggaran, serta penetapan prosedur operasional. Setiap organisasi memiliki pendekatan tersendiri dalam melaksanakan strategi tersebut, tergantung pada kondisi lingkungan dan karakteristik internalnya. Di Desa Sumorame, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mengembangkan program usaha di sektor perdagangan melalui penyewaan ruko sebagai salah satu sumber pendapatan desa. Tahapan pelaksanaannya diawali dengan perencanaan pemanfaatan gedung ruko milik desa, kemudian dilanjutkan dengan proses renovasi dan perbaikan agar fasilitas tersebut layak serta menarik bagi calon penyewa. Selanjutnya, BUMDes mengidentifikasi dan menentukan target penyewa potensial, seperti pelaku usaha kecil, toko ritel, dan penyedia layanan jasa di sekitar wilayah desa.

Strategi pemasaran dilakukan melalui media sosial, pemasangan spanduk, dan pemanfaatan jaringan komunitas untuk menginformasikan ketersediaan ruang sewa. BUMDes juga menetapkan struktur harga yang kompetitif serta menyusun perjanjian sewa yang mencakup durasi kontrak, tanggung jawab pemeliharaan, dan ketentuan biaya tambahan lainnya. Selama proses penyewaan berlangsung, dilakukan pemantauan secara berkala guna memastikan kepuasan penyewa sekaligus menjaga efektivitas administrasi sewa. Evaluasi rutin dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara pendapatan yang diperoleh dan target yang telah ditetapkan, serta untuk menentukan langkah perbaikan apabila diperlukan. Melalui strategi ini, BUMDes Desa Sumorame mampu mengoptimalkan pemanfaatan aset desa sekaligus meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

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

pemanfaatan aset Desa Sumorame." (Wawancara 03 Agustus 2024). Berikut ini adalah daftar penyewaan unit usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Desa Sumorame Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo.

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

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

Sumber: Diolah dari BUMDes Desa Sumorame (2024)

Penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Suhermanto mendapat dukungan dari Bapak Muhammad Zainul Arifin, yang menjabat sebagai Sekretaris Desa Sumorame di Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo. Beliau mengungkapkan bahwa sumber pendanaan awal untuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumorame berasal dari APBDes, yang meliputi dana tunai serta aset, ditambah dengan partisipasi modal dari masyarakat serta kerjasama dengan pihak swasta dan lembaga lain. Situasi ini sesuai dengan teori strategi organisasi yang diutarakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen (dalam Joesron), yang menyoroti betapa pentingnya pengelolaan modal dan pembagian sumber daya sebagai komponen kunci dalam merumuskan strategi. Penggunaan dana APBDes untuk mendirikan BUMDes menggambarkan metode terencana dalam penyediaan sumber daya awal, sementara distribusi pendapatan BUMDes kepada Pendapatan Asli Desa (PADes) menunjukkan penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sade Devita Purnama Dewi dan rekan-rekannya yang berjudul "Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Taro Kecamatan Tegallalang Kabupaten Gianyar," hasil penelitian tersebut juga menegaskan pentingnya pelaksanaan strategi yang terencana, evaluasi kinerja secara berkala, dan penguatan kapasitas sumber daya manusia serta promosi program untuk meningkatkan partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, strategi BUMDes Sumorame menunjukkan keselarasan dengan teori serta praktik empiris dalam mencapai peningkatan PADes yang berkelanjutan.

D. Evaluasi atau Kontrol (*evaluation or control*)

Evaluasi atau kontrol diperlukan untuk memastikan bahwa suatu organisasi berfungsi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Proses ini dilakukan melalui sistem pengawasan, baik yang berasal dari anggota atau pihak yang terlibat dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Pengawasan internal di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi elemen krusial untuk memastikan bahwa kegiatan operasional dan strategi berjalan dengan efektif dan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Salah satu bentuk dari pengawasan internal adalah melalui pertemuan evaluasi yang diadakan secara rutin. Dalam pertemuan tersebut, pihak pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) membahas tentang pemasukan, pengeluaran, dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, laporan kinerja juga disusun secara berkala, yang meliputi analisis mengenai data keuangan, operasional, serta hasil kinerja. Laporan-laporan ini mendukung monitoring pencapaian tujuan serta penilaian efektivitas strategi yang telah dilaksanakan. Sistem pengendalian internal juga diterapkan untuk mengawasi pengeluaran dan memastikan kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditentukan. Prosedur ini mencakup audit internal yang dilaksanakan untuk menilai proses dan memastikan bahwa semua kegiatan mematuhi standar dan kebijakan internal yang ada.

Dengan adanya pengawasan internal yang terstruktur, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bisa mengelola operasionalnya dengan lebih efisien serta lebih responsif terhadap perubahan atau tantangan yang muncul. Sementara itu, pengawasan eksternal di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berperan penting dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas dari operasional yang dijalankan. Salah satu contoh pengawasan eksternal adalah audit eksternal, ketika auditor independen diundang untuk melakukan penilaian objektif terhadap laporan keuangan serta proses yang ada di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Auditor eksternal ini akan memeriksa kepatuhan terhadap standar akuntansi guna memastikan bahwa laporan keuangan disusun dengan akurat. Selain itu, evaluasi dari pemerintah desa juga merupakan bentuk pengawasan eksternal yang melibatkan pihak pemerintah untuk menilai sejauh mana aktivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) selaras dengan rencana pembangunan desa dan kebijakan dari pemerintah lokal. Survei kepuasan pelanggan juga menjadi aspek pengawasan eksternal yang signifikan, di mana umpan balik dari pelanggan atau penyewa dikumpulkan untuk menilai mutu layanan dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Hasil dari survei ini memberikan wawasan mengenai aspek-aspek yang perlu ditingkatkan dari sudut pandang eksternal. Dengan memasukkan pengawasan eksternal ini, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat memastikan bahwa operasionalnya tidak hanya mematuhi standar internal tetapi juga memenuhi ekspektasi serta regulasi yang berlaku.

"Kami melakukan evaluasi kinerja pengurus BUMDes Desa Sumorame melalui beberapa mekanisme. Salah satunya, kami melakukan rapat evaluasi triwulan dan tahunan di mana semua unit usaha melaporkan kinerja mereka, termasuk pendapatan, pengeluaran, dan pencapaian target. Dalam rapat ini, kami membahas tantangan yang dihadapi dan mencari solusi bersama." (Wawancara 03 Agustus 2024)

Gambar 2 Rapat pengurus BUMDes Desa Sumorame



Sumber: Diolah dari BUMDes Desa Sumorame (2024)

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

Berdasarkan fenomena yang terjadi saat ini, jika dicermati menurut teori yang dikemukakan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen serta dirujuk oleh Joesron sebagai evaluasi dan kontrol, sudah relevan. Hal ini disebabkan oleh kinerja pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sumorame yang sejalan dengan teori analisis strategi yang diajukan oleh David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, sebagaimana dikutip oleh Joesron. Teori ini menekankan pentingnya penilaian dan pengelolaan sumber daya untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Teori ini menggarisbawahi pentingnya evaluasi dan kontrol dalam pengelolaan strategi untuk memastikan bahwa organisasi tetap fokus dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Proses evaluasi yang dijelaskan oleh Bapak Suhermanto serta diperkuat oleh Bapak Muhammad Zainul Arifin meliputi rapat evaluasi yang dilakukan setiap tiga bulan sekali dan tahunan, yang mencakup pelaporan kinerja unit usaha, pendapatan, biaya, pencapaian target, serta diskusi tentang tantangan dan solusi secara kolektif.

Proses evaluasi yang diuraikan oleh Bapak Suhermanto dan didukung oleh Bapak Muhammad Zainul Arifin mencakup pertemuan evaluasi yang dilakukan triwulanan dan tahunan, yang meliputi laporan tentang kinerja usaha, pendapatan, biaya, pencapaian sasaran, serta diskusi berkaitan dengan permasalahan dan solusi secara bersama. Pelaksanaan evaluasi yang dilakukan setiap tiga bulan, yang mencakup analisis terhadap kinerja pengurus, profitabilitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), masalah yang ada di lapangan, serta penyusunan laporan kegiatan dan keuangan, mencerminkan penerapan kontrol dan evaluasi yang teratur dan sistematis.

Dilakukannya evaluasi tiap tiga bulan, yang mencakup penilaian kinerja pengurus, keuntungan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), isu yang timbul di lapangan, serta penyusunan laporan mengenai aktivitas dan keuangan, menunjukkan penerapan kontrol dan evaluasi yang terstruktur dan konsisten. Ini sejalan dengan prinsip dasar manajemen strategis yang menekankan pentingnya pengawasan serta penyesuaian strategi secara berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam operasional.

Hal ini sejalan dengan konsep utama manajemen strategis yang menekankan kebutuhan akan pengawasan dan penyesuaian strategi secara terus-menerus untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam operasional.

Dalam penelitian sebelumnya yang berjudul "Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Taro Kecamatan Tegallalang Kabupaten Gianyar," yang dilakukan oleh Sade Devita Purnama Dewi dan tim yang mengadopsi teori dari David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen sebagaimana dirujuk oleh Joesron, menunjukkan hasil yang optimal. Hal ini dapat diatribusikan kepada beberapa faktor, salah satunya adalah pentingnya melakukan penilaian secara berkala terkait kinerja dan efektivitas strategi yang telah dijalankan. Selain itu, diperlukan adanya sistem evaluasi yang sistematis, baik dalam bentuk laporan bulanan maupun pertemuan triwulanan, untuk menilai pencapaian serta mengidentifikasi aspek yang masih perlu perbaikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan diskusi dan penjelasan mengenai strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Sumorame Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo, kesimpulan dapat diambil dengan mempertimbangkan empat aspek yang relevan sebagai berikut: Pertama, dengan melakukan observasi lingkungan di Desa Sumorame, analisis SWOT yang mencakup elemen internal dan eksternal telah terlaksana dengan baik. Analisis yang fokus pada

elemen internal melibatkan kekuatan dan kelemahan, sedangkan elemen eksternal berhubungan dengan peluang dan ancaman. Kedua, penyusunan strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sumorame memiliki visi dan misi yang jelas sebagai landasan utama dalam setiap tindakan yang dilakukan. Visi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumorame merepresentasikan tujuan jangka panjang yang ingin diraih, memberikan arah dan semangat kepada semua anggota organisasi. Dengan visi yang ditetapkan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumorame berupaya menjadi penggerak utama dalam pengembangan ekonomi desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mendukung pembangunan berkelanjutan. Misi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumorame merinci langkah-langkah nyata untuk mencapai visi tersebut. Misi ini mencakup berbagai kegiatan dan program yang dirancang untuk mengoptimalkan potensi lokal, memperkuat kolaborasi dengan berbagai pihak, dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Dengan misi yang terarah, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumorame memastikan bahwa setiap inisiatif dan keputusan yang diambil selalu sejalan dengan tujuan jangka panjang mereka, memberikan dampak positif bagi masyarakat desa, dan mewujudkan visi untuk masa depan yang lebih baik. Ketiga, pelaksanaan strategi dalam pengelolaan modal awal dan distribusi sumber daya adalah aspek penting dalam menjalankan strategi. Dalam hal ini, pemanfaatan dana dari APBDes, baik dalam bentuk uang atau aset, untuk mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menunjukkan pendekatan sistematis dalam menyediakan modal yang diperlukan untuk memulai kegiatan operasional. Keempat, evaluasi atau kontrol internal dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah elemen utama untuk memastikan bahwa operasional dan strategi berlangsung efektif dan sesuai rencana. Dalam sebuah organisasi, pengawasan yang baik diperlukan dari pihak internal maupun eksternal. Sistem pengendalian internal diterapkan untuk mengawasi pengeluaran dan memastikan kepatuhan pada prosedur yang telah ditetapkan. Prosedur ini termasuk audit internal yang dilakukan untuk menilai proses dan memastikan bahwa semua aktivitas mematuhi standar serta kebijakan internal. Dengan pengawasan internal yang terencana, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat menjalankan operasionalnya lebih efisien dan tanggap terhadap perubahan atau tantangan yang mungkin muncul. Selain itu, pengawasan eksternal dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berperan penting dalam menjamin transparansi dan akuntabilitas operasional. Auditor eksternal bertugas untuk memeriksa kepatuhan terhadap standar akuntansi dan memastikan bahwa laporan keuangan disiapkan dengan tepat. Selain itu, evaluasi oleh pemerintah desa merupakan bentuk pengawasan eksternal yang melibatkan pemerintah dalam menilai seberapa jauh kegiatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai dengan rencana pembangunan desa dan kebijakan pemerintah setempat.

Dalam studi ini, terdapat batasan pada area yang diteliti di desa Sumorame yang mengakibatkan hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat diterapkan pada desa lainnya dengan ciri-ciri yang berbeda. Di samping itu, keterbatasan waktu dan sumber daya juga merupakan hambatan. Untuk penelitian di masa depan, disarankan supaya jangkauan penelitian ditambah dengan melibatkan beberapa desa dan melakukan analisis perbandingan antara BUMDes yang berhasil dan yang tidak berhasil, yang juga dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berpengaruh terhadap keberhasilan.

REFERENCES

- Amanda, S., & Kawedar, W. (2023). Strategi Bumdes Dalam Meningkatkan Pades Di Desa Punjulharjo Kabupaten Rembang Jawa Tengah. *Diponegoro Journal of Accounting*, vol 12(2), 1–15.
- Asnuryati. (2023). Strategi Pengembangan Ekonomi Berkelanjutan di Desa: Mendorong Pemberdayaan Komunitas dan Kemandirian Ekonomi Lokal. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 2175–2183.
- Azbihardiyanti, A. (2020). Optimalisasi Pengelolaan Aset Desa Studi Di Desa Simorejo Kec Kepohbaru Kab Bojonegoro. *Jurnal Publika*, 8(1).
- Dharma, I. P. S. G., Suryawan, I. G. B., & Putra, I. M. A. M. (2022). Peranan BUMDes Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Prefensi Hukum*, 4(1), 51–55.
- Dwi Phitaloka, R., & Sri Wibawani. (2023). Collaborative Governance BUM Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sugihwaras Kabupaten Sidoarjo. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 11(1), 8–16. <https://doi.org/10.31289/publika.v11i1.9523>
- Fatzrin, D., & Prathama, A. (2024). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Kedungwonokerto Kecamatan Prambon Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 9(2), 97–103. <https://doi.org/10.36982/jpg.v9i2.3774>
- Fauziah, C., & Rodiyah, I. (2022). STRATEGI BUMDES DALAM MENINGKATKAN PENGHASILAN UNIT USAHA DI DESA SIDOMOJO KECAMATAN KRIAN KABUPATEN SIDOARJO. *Journal Publicuho*, 8(3), 1699–1715.
- Iskandar, J., Engkus, Fadjar Tri Sakti, Azzahra, N., & Nabila, N. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Krsejahteraan Masyarakat Desa. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(2), 1–11.
-

- Kurnia Dewi, R. L. (2023). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Berbasis Potensi Wilayah. *Jurnal JURISTIC*, 4(01), 79. <https://doi.org/10.56444/jrs.v4i1.3911>
- Kurnia, S., Pembangunan, K. A., Studi, P., Publik, A., Ilmu, F., Dan, S., Politik, I., & Mataram, U. M. (2021). *SKRIPSI EFEKTIVITAS BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM MENINGKATKAN KESEJATERAAN*.
- Kurniawan, A., & Muid, D. (2023). Strategi Bumdes Dalam Meningkatkan Pades Di Desa Lopait Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang. *Diponegoro Journal of Accounting*, 12(4), 1-15.
- Lukmawati, A. (2025). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) D Desa Bojongmanggu Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung. *Jurnal Administrasi Negara*, 2(6), 65-72.
- Moleong, L. J. (1989). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remadja Karya.
- Nur Cisan Imran Kurman, Dody Setyawan, & Noora Fithriana. (2021). Artikel Strategi Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 10(3), hal. 232-237.
- Pamungkas, L. T., DJ, E. W., & Widiyahseno, B. (2020). Pengelolaan Aset Desa Sebagai Sumber Pendapatan Asli Desa (PAD) Di Desa Ngebel, Kecamatan Ngebel, Kabupaten Ponorogo. *Administrasi Pemerintahan Desa*, 2576, 61-71. <https://doi.org/10.32669/village>
- Perlianti. (2022). ... *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Margolembo Kecamatan Mangkutana Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa*. 13.
- Prasetijowati, T., Kurniwan, B. A., & Firniasari, A. (2023). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Mutiara Welirang Dalam Kesejahteraan Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, Dan Humaniora*, 7(2), 572. <https://doi.org/10.31604/jim.v7i2.2023.572-577>
- Sade Devita Purnama Dewi, Ni Putu Anik Prabawati, & I Dewa Ayu Putri Wirantari. (2023). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Taro, Kecamatan Tegallalang, Kabupaten Gianyar. *Dinamika Publik: Jurnal Manajemen Dan Administrasi Bisnis*, 1(3), 166-173. <https://doi.org/10.59061/dinamikapublik.v1i3.279>
-

- Saputra, K. A. K., Anggiriawan, P. B., Trisnadewi, A. A. A. E., Kawisana, P. G. W. P., & Ekajayanti, L. G. P. S. (2019). Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Sebagai Landasan Pembangunan Ekonomi Pedesaan. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(1), 5. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v7i1.16688>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. PT. Alfabet.
- Sujana, T., & Fikri, Z. (2023). STRATEGI PEMANFAATAN POTENSI EKONOMI DESA MELALUI BUMDes DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA DI DESA LABUH AIR PANDAN KECAMATAN MENDO BARAT KABUPATEN BANGKA. *Publicio: Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan Dan Sosial*, 5(2), 183–192. <https://doi.org/10.51747/publicio.v5i2.1522>
- Supardi, E. L., & Budiwitjaksono, G. S. (2021). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 4(2), 139. <https://doi.org/10.35914/jemma.v4i2.733>
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. D. (2011). *“Strategic Management and Business Policy.”* Pearson Education.
- Wijaya, N. (2023). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 10(1), 42–56. <https://doi.org/10.55745/jwbp.v10i1.118>
-