

Manajemen Strategi Bumdes Subur Makmur dalam Meningkatkan PAD di Desa Kretek Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes Tahun 2023

Mulyaningsih ^{1*}, Ariesta Amanda ², Zaula Rizqi Atika ³, Indah Ayu Permana Pribadi ⁴, Chamid Sutikno ⁵

¹⁻⁵ Program Studi Administrasi Publik, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto, Indonesia

Email: mulyacutie8@gmail.com ^{1*}, ariestaamanda92@gmail.com ²,
zr.atika@unupurwokerto.ac.id ³, iap.pribadi@unupurwokerto.ac.id ⁴,
c.sutikno@unupurwokerto.ac.id ⁵

Alamat: Jl. Sultan Agung No.42, Windusara, Karangklesem, Kec. Purwokerto, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53145

Korespondensi penulis: mulyacutie8@gmail.com

Abstract. *This study is a research in the field of public administration aimed at describing the strategic management process implemented by BUMDes Subur Makmur in an effort to increase Village Original Income (PADes) in Kretek Village, Paguyangan District, Brebes Regency. The research method employs a descriptive qualitative approach with a case study design. The research targets stakeholders involved in the management of BUMDes. Informants were selected using a purposive sampling technique. Data sources consist of both primary and secondary data. This study focuses on aspects of strategic planning, program implementation, and performance evaluation of BUMDes. Data analysis is conducted using an interactive model with a descriptive design. The findings indicate that BUMDes Subur Makmur has successfully implemented strategies in several aspects; however, existing challenges still require further attention to achieve optimal performance and maximize benefits for the village community. Improvements in human resource management, financial management, and adaptation to the evolving business environment are necessary to enhance the future effectiveness of BUMDes.*

Keywords: BUMDes, strategic management, Village Original Income (PADes), strategic planning

Abstrak. Penelitian ini merupakan penelitian di Bidang Administrasi publik dengan tujuan untuk mendeskripsikan proses manajemen strategi yang diterapkan oleh BUMDes Subur Makmur dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kretek, Kecamatan Paguyangan, Kabupaten Brebes. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi. Sasaran penelitian ini adalah stakeholders yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes. Pemilihan *informan* dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Sumber data pada penelitian dilakukan menggunakan data data primer dan skunder. Penelitian ini berfokus pada aspek-aspek perencanaan strategis, implementasi program, dan evaluasi kinerja BUMDes. Analisis data menggunakan model interaktif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Subur Makmur telah berhasil *menjalankan* strategi dengan baik dalam beberapa aspek, namun tantangan yang ada masih memerlukan perhatian lebih agar BUMDes dapat mencapai kinerja optimal dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat desa. Perbaikan pada aspek pengelolaan SDM, pengelolaan keuangan, serta penyesuaian terhadap perkembangan usaha yang terus berubah perlu dilakukan agar BUMDes dapat berfungsi lebih maksimal di masa depan.

Kata kunci: BUMDes, manajemen strategi, Pendapatan Asli Desa (PADes), perencanaan strategis

1. LATAR BELAKANG

Pembangunan nasional Indonesia pada hakikatnya bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera. Dalam konteks ini, desa memiliki peran yang sangat strategis sebagai ujung tombak pembangunan (Selni et al., 2019). Desa tidak hanya menjadi objek pembangunan, tetapi juga sebagai subjek yang aktif dalam menggerakkan roda perekonomian dan pembangunan di tingkat akar rumput (Hidayat, 2022). Salah satu upaya untuk mempercepat pembangunan desa adalah melalui pendirian dan pengelolaan

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Supardi & Budiwitjaksono, 2021). BUMDes diharapkan dapat menjadi motor penggerak ekonomi desa sekaligus meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Pradani, 2020). Penelitian ini akan mendeskripsikan strategi BUMDes Subur Makmur dalam meningkatkan PADes di Desa Kretek, Kecamatan Paguyangan, Kabupaten Brebes, meliputi aspek perencanaan strategis bumdes, implementasi program bumdes dan evaluasi kinerja bumdes.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, desa adalah entitas masyarakat yang memiliki kewenangan untuk menjaga kepentingan pemerintahan lokal berdasarkan hak asal-usul atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) (Tampubolon, 2022). Desa bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya dan menjalankan pembangunan, sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam PP No. 43 Tahun 2014 yang kemudian diubah dengan PP No. 47 Tahun 2015. Sebuah negara tidak akan bisa maju jika provinsinya tidak berkembang, demikian pula provinsi tidak akan berkembang jika kabupaten atau kotanya tidak maju. Begitu pula, kabupaten atau kota tidak akan bisa maju tanpa adanya desa atau kecamatan yang berkembang (Suhayati, 2018).

Pembangunan desa bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat serta mengurangi kemiskinan dengan memenuhi kebutuhan dasar, membangun sarana dan prasarana, memanfaatkan potensi ekonomi lokal, serta menggunakan lingkungan dan sumber daya alam secara optimal dan berkelanjutan (Mesa & Ratu udju, 2023). Hal ini penting untuk menentukan kemajuan sebuah negara. Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, pembangunan desa mencakup peningkatan kesejahteraan dan taraf hidup masyarakat desa melalui berbagai kegiatan yang dapat membangun kapasitas masyarakat dan mendorong kegiatan pemberdayaan masyarakat. Karena desa merupakan bagian terbesar dari negara, perkembangannya sangat penting bagi pembangunan negara secara keseluruhan. Di daerah pedesaan, pemerintah desa memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan proyek masyarakat dan swadaya (Syarifudin & Ma'ruf, 2022).

Pemerintah desa dapat memperkuat ekonomi lokal demi kepentingan masyarakat setempat dengan mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang kemudian dikembangkan atau diberdayakan oleh pemerintah dan masyarakat (Indriastuti, 2022). BUMDes adalah lembaga yang dikelola oleh masyarakat dan bergerak dalam pengelolaan aset serta sumber daya ekonomi desa. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan aset desa, meningkatkan usaha masyarakat, menciptakan peluang usaha baru, menyediakan lapangan

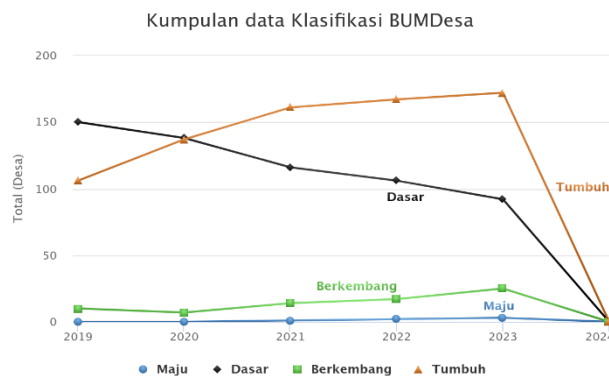
kerja, dan meningkatkan pendapatan desa. Jika BUMDes dikelola dengan efisien, desa akan menjadi mandiri dan mampu mengentaskan kemiskinan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya (Estrilia et al., 2023).

BUMDes adalah lembaga yang mengelola sumber daya dan aset ekonomi desa dengan tujuan memperkuat masyarakat desa. Oleh karena itu, BUMDes berfungsi sebagai penggerak perekonomian desa dan lembaga usaha yang menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta sebagai sarana untuk mendorong percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Dengan adanya BUMDes, diharapkan desa menjadi lebih mandiri dan masyarakatnya lebih sejahtera. Tujuan didirikannya BUMDes adalah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa, sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 (Fatimah, 2021).

Pendapatan Asli Desa didefinisikan sebagai pendapatan yang diperoleh dari kewenangan desa berdasarkan hak asal-usul dan kewenangan skala lokal desa. Pendapatan ini mencakup hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, serta pendapatan asli desa lainnya. Pendapatan Asli Desa (PADes) adalah model potensi kekuatan keuangan desa yang bergantung pada pajak desa dan iuran desa. Desa dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan pendapatan. Sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, pertumbuhan PADes yang berhasil dan efisien memerlukan sumber pendapatan serta pengelolaan kinerja BUMDes yang tepat (Lestari et al., 2023).

Menurut catatan Sistem Informasi Desa hingga 26 Januari 2023, Kabupaten Brebes memiliki 292 BUMDes dengan klasifikasi sebagai berikut: 172 BUMDes kategori tumbuh, 92 BUMDes kategori dasar, 25 BUMDes kategori berkembang, dan 3 BUMDes kategori maju.

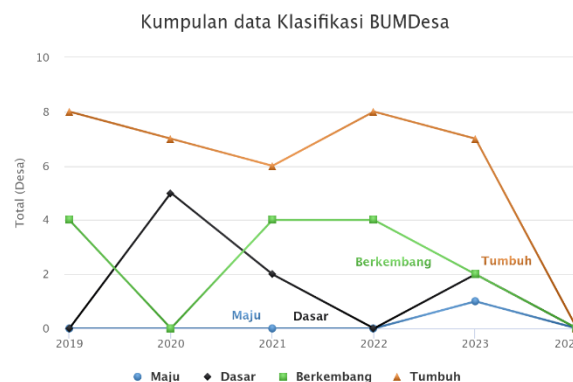
Berikut gambar Data Klasifikasi BUMDesa di Kabupaten Brebes tahun 2023:



Gambar 1. Data Klasifikasi BUMDes di Kabupaten Brebes per 26 Januari 2023

Sumber : Sistem Informasi Desa Provinsi Jawa Tengah, 2024

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Sistem Informasi Desa yang tercatat hingga 26 Januari 2023, Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes memiliki total 12 BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Data Sistem Informasi Desa per 26 Januari 2023 dengan rincian: 7 kategori tumbuh, 2 kategori dasar, 2 kategori berkembang, dan 1 kategori maju. Berikut gambar Data Klasifikasi BUMDesa di Kecamatan Paguyangan, Kabupaten Brebes tahun 2023.



Gambar 2. Data Klasifikasi BUMDes di Kecamatan Paguyangan, Kabupaten Brebes per 26 Januari 2023

Sumber : Sistem Informasi Desa Provinsi Jawa Tengah, 2024

Dari data-data tersebut diperoleh informasi bahwa, kondisi BUMDes di Kabupaten Brebes menunjukkan perkembangan yang bervariasi. Secara keseluruhan, Kabupaten Brebes memiliki 292 BUMDes yang tersebar di berbagai kecamatan. Mayoritas BUMDes (58,9%) berada dalam kategori tumbuh, sementara 31,5% masih dalam kategori dasar. Hanya sebagian kecil yang telah mencapai tahap lebih tinggi, yaitu 8,6% dalam kategori berkembang dan 1% dalam kategori maju.

Kecamatan Paguyangan yang memiliki 12 BUMDes (sekitar 4,1% dari total BUMDes di Kabupaten Brebes) menunjukkan kinerja yang relatif lebih baik dibandingkan rata-rata kabupaten. Di Kecamatan Paguyangan, 58,3% BUMDes berada dalam kategori tumbuh, 16,7% kategori dasar, 16,7% kategori berkembang, dan 8,3% kategori maju. Persentase BUMDes kategori berkembang dan maju di Kecamatan Paguyangan lebih tinggi dibandingkan rata-rata kabupaten, menunjukkan perkembangan yang lebih progresif di wilayah ini.

Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa mayoritas BUMDes di Kabupaten Brebes masih dalam tahap pengembangan awal (kategori dasar dan tumbuh), dengan tantangan signifikan untuk mencapai tahap berkembang dan maju. Kecamatan Paguyangan dapat dijadikan contoh praktik yang baik dalam pengembangan BUMDes di Kabupaten Brebes.

Pada penelitian ini, desa yang diangkat menjadi studi kasus dari strategi BUMDes dalam peningkatan PADes adalah Desa Kretek, Kecamatan Paguyangan, Kabupaten Brebes. Desa Kretek merupakan salah satu desa yang telah berhasil membentuk dan mengembangkan BUMDes sebagai upaya pemberdayaan untuk meningkatkan PADes. BUMDes ini bernama Subur Makmur dan berdiri sejak tahun 2017, mulai aktif beroperasi pada tahun 2018.

BUMDes Subur Makmur memiliki beberapa unit kegiatan usaha, antara lain unit simpan pinjam kelompok yang melayani 43 kelompok, penyewaan sound system, persewaan genset, persewaan mesin potong rumput, dan sewa kios. Ke depannya, BUMDes ini juga berencana untuk merintis unit pengelolaan sampah. Beberapa unit usaha tersebut merupakan program pemberdayaan mandiri masyarakat yang secara langsung melibatkan masyarakat dalam pengelolaannya.

Keberadaan BUMDes Subur Makmur di Desa Kretek didirikan dengan harapan dapat mendukung peningkatan pendapatan asli desa melalui peningkatan kapasitas taraf hidup masyarakat desa tentang pengelolaan BUMDes secara berkelanjutan. Di sisi lain, pemerintah desa memiliki pola pikir bahwa pembentukan BUMDes dapat meningkatkan PADes dan juga memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat. Berikut disajikan data terkait kontribusi BUMDes Subur Makmur terhadap PADes di Desa Kretek tahun 2021-2023:

Tabel 1. Kontribusi Bumdes Terhadap PADes

Tahun	Kontribusi Bumdes Terhadap PADes
2021	Rp. 20.000.000.,
2022	Rp. 21. 655.000.,
2023	Rp. 21.337.200.,

Sumber: (BUMDes Subur Makmur, 2024)

Tabel diatas menunjukkan kontribusi BUMDes Subur Makmur terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Kretek selama tiga tahun berturut-turut, dari tahun 2021 hingga 2023. Data ini mencerminkan perkembangan sumbangan BUMDes terhadap PADes selama periode tersebut.

Pada tahun 2021, BUMDes Subur Makmur memberikan kontribusi sebesar Rp. 20.000.000 terhadap PADes Desa Kretek. Di tahun 2022, kontribusi meningkat menjadi Rp. 21.655.000, menunjukkan pertumbuhan sebesar Rp. 1.655.000 atau 8,28% dari tahun sebelumnya. Namun pada tahun 2023, kontribusi BUMDes mengalami penurunan menjadi Rp. 21.337.200, turun sebesar Rp. 317.800 atau 1,47% dibandingkan tahun 2022. Penurunan ini menjadi indikasi adanya permasalahan yang perlu dikaji secara mendalam.

Data tersebut menggambarkan dinamika penting dalam pengelolaan BUMDes Subur Makmur. Terjadinya penurunan kontribusi di tahun 2023 setelah sebelumnya mencatatkan pertumbuhan positif 8,28% mengindikasikan adanya tantangan struktural yang memerlukan perhatian khusus. Fenomena ini menunjukkan urgensi untuk mengkaji ulang strategi pengelolaan BUMDes agar dapat kembali ke jalur pertumbuhan yang positif. Penurunan ini juga menjadi sinyal penting bagi pemerintah desa untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan yang ada dalam mendukung pengembangan BUMDes.

Berdasarkan data-data tersebut, penelitian mengenai strategi BUMDes Subur Makmur dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kretek menjadi sangat krusial untuk dilakukan. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mendeskripsikan strategi yang diterapkan, tetapi juga untuk mengidentifikasi akar penyebab penurunan kontribusi dan merumuskan solusi strategis yang dapat mengembalikan tren positif kontribusi BUMDes terhadap PADes. Fokus penelitian pada proses manajemen strategi tahun 2023 menjadi sangat relevan mengingat tahun tersebut menandai titik balik kinerja BUMDes dari pertumbuhan positif menjadi negatif, sehingga membutuhkan kajian mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut.

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja BUMDes, khususnya dalam konteks penurunan kontribusi yang terjadi di tahun 2023. Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan model pengelolaan BUMDes yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Lebih dari itu, temuan penelitian dapat menjadi basis empiris bagi perumusan kebijakan yang lebih efektif dalam mendorong optimalisasi peran BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa. Urgensi penelitian ini semakin relevan mengingat peran strategis BUMDes dalam mewujudkan kemandirian ekonomi desa dan pentingnya memahami serta mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kinerja untuk menjamin keberlanjutan kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Strategi dalam Administrasi Publik dan Penerapannya pada BUMDes untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa

Manajemen strategi dalam administrasi publik berperan penting dalam pengelolaan keuangan dan pembangunan ekonomi desa melalui BUMDes. Denhardt & Denhardt (2015) menekankan bahwa administrasi publik modern berorientasi pada penciptaan nilai publik, sejalan dengan paradigma *New Public Service* (NPS) yang menitikberatkan pada

keterlibatan warga dan pengelolaan sumber daya secara profesional. Strategi BUMDes juga dapat dikaitkan dengan *Public Value Management* (Stoker, 2006), yang menekankan manfaat jangka panjang bagi masyarakat.

Osborne & Gaebler (1992) menggarisbawahi pentingnya jiwa wirausaha dalam pemerintahan, relevan dengan strategi inovatif BUMDes. Selain itu, Rhodes (1996) menyoroti peran jejaring dan kemitraan dalam mencapai tujuan desa. Oleh karena itu, strategi BUMDes Subur Makmur dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kretek merefleksikan prinsip-prinsip manajemen strategi dalam administrasi publik, dengan menekankan efisiensi, efektivitas, dan keterlibatan masyarakat.

Definisi Strategi

Hamel dan Prahalad mendefinisikan strategi sebagai aksi yang terus meningkat dan berkelanjutan, didasarkan pada ekspektasi pelanggan di masa mendatang. Strategi umumnya dimulai dari potensi masa depan, bukan realitas saat ini (Husein, 2012). Strategi muncul karena beberapa faktor, termasuk situasi mendesak yang memerlukan keputusan cepat, tuntutan yang harus segera diselesaikan, atau upaya mempertahankan stabilitas (Rangkuti, 2013).

Strategi juga dapat dipahami sebagai perencanaan dan manajemen untuk mencapai tujuan. Namun, strategi tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan, tetapi juga menunjukkan taktik operasional (Effendy, 2012). Porter memandang strategi sebagai cara untuk membedakan diri dari pesaing. Strategi yang efektif melibatkan koordinasi tim yang baik dan kemampuan mengidentifikasi aspek-aspek kunci untuk mencapai tujuan. Strategi dianggap unik dan bernilai karena terkait dengan serangkaian aktivitas yang berbeda (Porter, 2012).

Kesimpulannya, strategi merupakan elemen krusial bagi organisasi sebagai pendukung pencapaian tujuan. Strategi memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi, karena pada dasarnya merupakan rencana jangka panjang.

Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah pendekatan sistematis yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Menurut Yunus (2016:4) manajemen strategis adalah serangkaian proses perencanaan yang dilakukan oleh manajemen puncak dan diterapkan ke seluruh level organisasi untuk mencapai tujuan. Heene dan Sebastian (2010:9-10) menambahkan bahwa manajemen strategi adalah proses berkelanjutan yang melibatkan penciptaan nilai dan peningkatan kompetensi organisasi, meliputi pengembangan visi, penetapan tujuan, formulasi dan implementasi strategi, serta evaluasi hasil untuk

memastikan organisasi tetap pada jalurnya.

Proses Manajemen Strategi

Menurut Riva'i (dalam Yunus, 2016:14), proses manajemen strategi mencakup tiga tahapan utama:

- **Perumusan Strategi:** Melibatkan pengembangan visi, misi, dan penetapan tujuan jangka panjang, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut.
- **Implementasi Strategi:** Mengatur pelaksanaan strategi melalui pengelolaan sumber daya dan penyesuaian struktur organisasi agar strategi berjalan efektif.
- **Evaluasi Strategi:** Langkah terakhir ini bertujuan untuk menilai efektivitas strategi yang diterapkan dan membuat penyesuaian bila diperlukan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian di Bidang Administrasi publik dengan tujuan untuk mendeskripsikan proses manajemen strategi yang diterapkan oleh BUMDes Subur Makmur dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kretek, Kecamatan Paguyangan, Kabupaten Brebes. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi. Sasaran penelitian ini adalah Pengelola BUMDesa dan *stakeholders* yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes (Bungin, 2011). Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling (Bungin, 2011). Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara (Bungin, 2011). Sumber data pada penelitian dilakukan menggunakan dua data, yaitu data primer dan skunder (Bungin, 2011). Penelitian ini berfokus pada strategi BUMDes Subur Makmur dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa, menggunakan kerangka teori strategi dari Kotler & Keller (2012). Fokus ini mencakup aspek-aspek seperti perencanaan strategis, implementasi program, dan evaluasi kinerja BUMDes. Analisis data menggunakan model interaktif dengan desain deskriptif (Wisdom & Creswell, 2013).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Subur Makmur telah menjalankan strategi pengelolaan yang didasarkan pada visi pembangunan desa dan kebutuhan masyarakat setempat. Visi BUMDes adalah “*Mewujudkan Masyarakat Desa Kretek Melalui Pengembangan Usaha Ekonomi Dan Pelayanan Sosial*”. untuk mencapai Visi tersebut dilakukan dengan Misi menciptakan lapangan pekerjaan, memberikan pelayanan yang

maksimal, menggali potensi desa untuk didaya gunakan, membuka pola usaha masyarakat dan mewirauahakan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Sebagai badan usaha yang berperan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, strategi yang diterapkan oleh BUMDes harus mempertimbangkan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan tata kelola yang baik. Oleh karena itu, strategi yang dirancang mencakup perumusan visi dan misi yang sesuai dengan potensi lokal, implementasi yang terarah dengan pemanfaatan sumber daya yang optimal, serta evaluasi berkelanjutan untuk memastikan efektivitas kebijakan yang dijalankan.

Keberhasilan BUMDes dalam menjalankan strategi ini tidak terlepas dari dukungan Pemerintah Desa, keterlibatan masyarakat, serta sinergi dengan berbagai mitra usaha. Dalam konteks perumusan strategi, BUMDes berupaya memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil telah mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberlanjutan usaha. Proses implementasi strategi kemudian dijalankan dengan memperhatikan optimalisasi sumber daya, peningkatan efisiensi operasional, dan penguatan struktur organisasi. Sementara itu, evaluasi strategi dilakukan secara rutin guna mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dan menyesuaikan kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja BUMDes secara keseluruhan.

Pembahasan berikut akan menguraikan lebih lanjut mengenai tiga aspek utama dalam proses manajemen strategis pengelolaan BUMDes Subur Makmur, yaitu Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Strategi, yang masing-masing akan dianalisis berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

Perumusan Strategi BUMDES

Perumusan strategi BUMDes Subur Makmur di Desa Kretek dilaksanakan melalui proses yang komprehensif dan melibatkan partisipasi aktif seluruh masyarakat desa. Strategi ini tidak sekadar formalitas administratif, tetapi benar-benar diterapkan secara nyata dengan mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan lokal.

Proses perumusan strategi diawali dengan Musyawarah Desa (Musdes) yang diinisiasi oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Selain forum formal ini, aspirasi juga diserap melalui berbagai pertemuan informal di tingkat RT dan RW, memastikan suara dari berbagai lapisan masyarakat dapat terdengar.

Tim pengurus BUMDes kemudian melakukan pengamatan lapangan untuk mengidentifikasi potensi dan kebutuhan desa. Mereka berkeliling desa, mengamati langsung aktivitas ekonomi yang ada, dan berbincang dengan warga. Dari pengamatan ini terungkap bahwa Desa Kretek memiliki karakteristik unik tidak memiliki lahan pertanian yang luas

seperti desa tetangga, namun memiliki aktivitas perdagangan kecil yang cukup dinamis. Banyak pedagang kecil ini membutuhkan akses modal yang mudah dan cepat, tanpa harus berurusan dengan rumitnya persyaratan bank konvensional.

Analisis lingkungan internal BUMDes mengungkap adanya potensi dalam kesolidan tim pengurus yang sebagian besar masih berusia produktif dan memiliki semangat tinggi. Dukungan dari Pemerintah Desa dan BPD juga menjadi kekuatan tersendiri. Namun, BUMDes juga menghadapi tantangan internal, terutama dalam penguasaan teknologi dan pengelolaan keuangan modern. Sebagian pengurus masih merasa canggung dengan aplikasi digital, sementara kebutuhan untuk mengadopsi teknologi semakin mendesak.

Dari sisi eksternal, BUMDes mendapat dukungan permodalan dari dana desa, meski jumlahnya terbatas dan harus dikelola dengan sangat hati-hati. Tantangan yang cukup menarik adalah adanya pemahaman sebagian masyarakat yang masih menganggap dana BUMDes sebagai semacam "hibah" yang tidak perlu dikembalikan, menjadi pekerjaan rumah tersendiri bagi pengurus untuk terus mengedukasi masyarakat.

Berdasarkan analisis tersebut, BUMDes Subur Makmur merumuskan beberapa strategi utama yang diwujudkan dalam program-program konkret sebagai berikut:

Tabel 2. Program-program konkret BUMDes Subur Makmur

No	Strategi	Program	Deskripsi
1.	Pemberdayaan Ekonomi Mikro	Simpan Pinjam Tanpa Agunan	Program dengan target kelompok usaha kecil beranggotakan 5-10 orang, plafon pinjaman Rp5 juta per orang. Menerapkan sistem tanggung renteng, dengan bunga lebih rendah untuk usaha produktif dibanding konsumtif.
		Pembinaan UMKM dan Home Industri	Pembinaan untuk home industri seperti pembuatan sapu dan makanan tradisional yang kesulitan dalam pemasaran.
2.	Pengembangan Layanan Publik	Program Samsat Budiman	Kerja sama dengan Samsat untuk membawa layanan pembayaran pajak kendaraan ke desa.
		SIM Keliling	Layanan yang memudahkan warga mengurus SIM tanpa harus ke kota, menghemat waktu dan biaya transportasi.
3.	Penyediaan Jasa dan Infrastruktur	Penyewaan Gedung	Pengelolaan gedung serbaguna untuk berbagai kegiatan masyarakat dengan tarif terjangkau.
		Pengelolaan Sampah	Program dalam tahap awal dengan pendekatan yang disesuaikan kondisi dan kebiasaan masyarakat lokal.
		Penyewaan Alat Pertanian	Penyediaan alat pertanian mahal seperti traktor untuk petani yang kesulitan membeli.
4.	Peningkatan Kapasitas Kelembagaan	Pengembangan SDM	Pengiriman pengurus untuk mengikuti pelatihan dan studi banding ke BUMDes lain yang lebih maju.
		Komputerisasi Sistem Keuangan	Transformasi sistem pembukuan dari manual menjadi terkomputerisasi meski masih dalam tahap pengembangan.

Sumber: diolah oleh peneliti, 2025

Dalam penetapan arah dan program BUMDes, pengurus sangat memperhatikan prinsip untuk tidak mematikan usaha warga yang sudah berjalan. BUMDes tidak mendirikan toko atau warung yang bisa mengancam keberadaan warung-warung kecil milik warga, menunjukkan sensitivitas terhadap ekosistem ekonomi lokal yang sudah ada.

Yang menarik dari proses perumusan strategi BUMDes Subur Makmur adalah bagaimana mereka mengadaptasi tradisi gotong royong dan arisan yang sudah mengakar dalam masyarakat menjadi sistem simpan pinjam bergulir. Ini menunjukkan kemampuan adaptif dalam mentransformasikan nilai-nilai sosial yang ada menjadi model bisnis sosial yang lebih terstruktur.

Berbeda dengan beberapa BUMDes lain yang terlalu fokus pada pertumbuhan ekonomi semata, BUMDes Subur Makmur berusaha menyeimbangkan antara pertumbuhan ekonomi dan dampak sosial. Ini terlihat dari bagaimana mereka menetapkan bunga pinjaman yang berbeda untuk usaha produktif dan konsumtif, mempertimbangkan kemampuan membayar masyarakat dan tujuan penggunaan dana.

Partisipasi masyarakat dalam pengembangan BUMDes menjadi kunci keberhasilan, sejalan dengan temuan Cahyono & Mufidayati (2021). Perumusan strategi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan melalui Musdes dan forum informal mencerminkan pendekatan partisipatif yang efektif.

Secara keseluruhan, perumusan strategi BUMDes Subur Makmur menunjukkan pendekatan yang tidak hanya berpijak pada teori manajemen strategis, tetapi juga berakar kuat pada realitas kehidupan masyarakat desa. Proses ini tidak selalu berjalan mulus, ada saat-saat perdebatan dan perbedaan pendapat antar pengurus tentang prioritas program, namun pada akhirnya kesepakatan dapat dicapai melalui dialog yang konstruktif. Keberhasilan mereka terletak pada kemampuan menerjemahkan konsep teoretis ke dalam praktik yang sesuai dengan konteks lokal dan kebutuhan nyata masyarakat desa..

Implementasi Strategi BUMDes Subur Makmur:

Implementasi strategi BUMDes Subur Makmur menggambarkan proses penterjemahan rencana strategis ke dalam tindakan nyata yang tampak dalam operasional harian BUMDes. Dari penelitian yang dilakukan, terlihat bahwa implementasi strategi menjadi fase krusial yang menghubungkan perencanaan dengan hasil yang diharapkan dalam konteks peningkatan Pendapatan Asli Desa.

Dalam aspek pengelolaan sumber daya, BUMDes Subur Makmur menerapkan pendekatan yang pragmatis dan kontekstual. Pemanfaatan aset desa berupa gedung serbaguna dan kios yang telah dihibahkan menjadi pijakan awal dalam mengembangkan

usaha. Observasi di lapangan menunjukkan bahwa pengurus BUMDes memanfaatkan aset ini secara optimal - gedung serbaguna tidak hanya disewakan untuk acara-acara warga, tetapi juga digunakan sebagai pusat pelayanan unit-unit usaha BUMDes. Kantor BUMDes yang sederhana namun tertata rapi menjadi bukti efisiensi dalam pengelolaan sumber daya fisik yang terbatas.

BUMDes Subur Makmur menunjukkan kreativitas dalam mengembangkan kerjasama dengan pihak ketiga untuk mengatasi keterbatasan sumber daya internal. Penelitian mengungkap bahwa kerjasama dengan Samsat Budiman untuk layanan pajak kendaraan bermula dari identifikasi kebutuhan masyarakat yang kesulitan mengakses layanan ini karena jarak ke kabupaten yang cukup jauh. Demikian pula kerjasama dengan dealer Yamaha yang berawal dari analisis peluang pasar sepeda motor di desa yang cukup tinggi namun belum terlayani dengan baik. Berbagai kerjasama strategis lainnya seperti dengan Bank BPD untuk layanan Laku Pandai dan Bank Jateng untuk layanan transaksi perbankan menunjukkan kemampuan BUMDes dalam mengoptimalkan sumber daya eksternal.

Meskipun demikian, penelitian juga mengidentifikasi adanya tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Keterbatasan SDM yang memiliki keterampilan spesifik, terutama dalam bidang keuangan dan teknologi informasi, menjadi kendala dalam pengembangan usaha baru. Berbeda dengan temuan Siallagan & Sipayung (2023) yang lebih menekankan aspek perencanaan formal, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi strategi BUMDes Subur Makmur lebih dipengaruhi oleh kualitas dan komitmen SDM yang ada. Pengurus BUMDes yang sebagian besar merupakan warga desa dengan latar belakang pendidikan menengah harus belajar sambil bekerja untuk mengelola usaha yang semakin kompleks.

Dalam menghadapi keterbatasan sumber daya alam di Desa Kretek yang tidak sepenuhnya mendukung pengembangan usaha berbasis pertanian atau perikanan, BUMDes Subur Makmur dengan cerdas beralih ke pengembangan sektor jasa. Penelitian di lapangan mengungkap bahwa fokus pada layanan keuangan mikro, pembayaran pajak, dan layanan administrasi kependudukan menjadi pilihan strategis yang lebih sesuai dengan karakteristik desa. Hal ini mencerminkan adaptasi terhadap kondisi lokal yang berbeda dengan kasus dalam penelitian Sujana dan Fikri (2023) yang lebih berorientasi pada potensi sumber daya alam.

Pengembangan struktur organisasi BUMDes Subur Makmur dilakukan dengan memperhatikan kejelasan fungsi dan tanggung jawab masing-masing bagian. Penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi yang dirancang tidak hanya memenuhi persyaratan

formal, tetapi benar-benar berfungsi dalam praktik sehari-hari. Kepala Desa sebagai penasehat tidak hanya berperan ceremonial, tetapi aktif memberikan arahan strategis. Anggota BPD yang berperan sebagai pengawas secara berkala melakukan monitoring dan evaluasi kinerja BUMDes. Sementara itu, pelaksana operasional yang terdiri dari direktur, sekretaris, dan bendahara menjalankan fungsi manajerial dan operasional sehari-hari dengan pembagian tugas yang jelas.

Proses pengambilan keputusan dalam implementasi strategi BUMDes Subur Makmur mencerminkan budaya musyawarah yang kuat. Penelitian mengungkapkan bahwa pertemuan rutin setiap dua bulan sekali menjadi forum untuk membahas perkembangan usaha dan mengambil keputusan operasional. Untuk keputusan yang bersifat mendesak, pengurus tidak ragu mengadakan rapat mendadak untuk mencari solusi bersama. Pendekatan ini mencerminkan fleksibilitas dalam implementasi strategi, berbeda dengan temuan Supardi & Budiwitjaksono (2021) yang menggambarkan koordinasi yang lebih formal dan kaku.

Dalam implementasi layanan simpan pinjam, BUMDes Subur Makmur menghadapi tantangan serupa dengan yang ditemukan dalam penelitian Sulistiyawati et al. (2024) di BUMDes Tanjung Bunga, yaitu pengelolaan kredit macet. Namun, yang menarik adalah pendekatan yang diambil oleh BUMDes Subur Makmur. Penelitian di lapangan mengungkapkan bahwa pengurus BUMDes tidak serta-merta menerapkan sanksi tegas, melainkan melakukan pendekatan personal kepada peminjam yang mengalami kesulitan membayar. Pengurus BUMDes bahkan bersedia mengunjungi rumah peminjam untuk memahami kondisi sebenarnya dan menawarkan solusi yang lebih fleksibel seperti penjadwalan ulang pembayaran.

Berbeda dengan kasus BUMDes Bojonggede Makmur dalam penelitian Estrilia et al. (2023) yang mengalami kegagalan total dalam implementasi strategi, BUMDes Subur Makmur berhasil membangun sistem yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika masyarakat desa. Keberhasilan ini ditandai dengan peningkatan Pendapatan Asli Desa yang konsisten dari tahun ke tahun dan semakin meluasnya layanan yang dapat diberikan kepada masyarakat.

Inovasi dalam implementasi strategi juga terlihat dari upaya BUMDes Subur Makmur dalam mengembangkan aplikasi ojek online dan perluasan layanan UMKM. Meskipun masih dalam tahap pengembangan awal, inisiatif ini mencerminkan kesadaran pengurus BUMDes akan pentingnya adaptasi terhadap perubahan teknologi dan perilaku konsumen. Hal ini sejalan dengan rekomendasi Yopisah et al. (2024) tentang pentingnya inovasi dalam menghadapi tantangan pengembangan BUMDes.

Dari analisis implementasi strategi BUMDes Subur Makmur, terlihat bahwa keberhasilan terletak pada kemampuan untuk menyeimbangkan aspek formal dan informal dalam pengelolaan. Struktur organisasi yang jelas diimbangi dengan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Keterbatasan sumber daya internal diatasi dengan pengembangan kerjasama strategis dengan pihak eksternal. Tantangan dalam pengelolaan kredit dan aset dihadapi dengan pendekatan yang humanis dan berorientasi pada solusi.

Dengan demikian, implementasi strategi BUMDes Subur Makmur menunjukkan pendekatan yang terintegrasi dan kontekstual dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam aspek pengembangan kapasitas SDM dan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, fondasi yang telah dibangun memberikan landasan yang kuat untuk keberlanjutan BUMDes di masa mendatang. Keberhasilan ini memberikan pembelajaran berharga tentang pentingnya implementasi strategi yang berpijak pada realitas lokal dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahapan krusial dalam siklus manajemen strategis BUMDes Subur Makmur yang memungkinkan adanya penilaian komprehensif terhadap efektivitas perumusan dan implementasi strategi yang telah dijalankan. Penelitian yang dilakukan di BUMDes Subur Makmur menunjukkan adanya mekanisme evaluasi yang tidak sekadar formalitas, tetapi menjadi proses refleksi aktif untuk perbaikan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, evaluasi strategi di BUMDes Subur Makmur dilaksanakan melalui koordinasi rutin yang melibatkan seluruh jajaran pengurus dan pemangku kepentingan. Penelitian di lapangan menunjukkan bahwa pertemuan evaluasi tidak hanya membahas pencapaian finansial, tetapi juga mengkaji dampak sosial ekonomi dari keberadaan BUMDes bagi masyarakat Desa Kretek. Pengurus BUMDes, bersama dengan Kepala Desa sebagai penasehat dan anggota BPD sebagai pengawas, secara berkala melakukan analisis terhadap kinerja setiap unit usaha dan mengidentifikasi celah yang perlu diperbaiki.

BUMDes Subur Makmur memiliki keunggulan dalam membangun dan memelihara kemitraan strategis dengan berbagai pihak. Penelitian mengungkap bahwa kerja sama dengan Bank Jateng dalam program Laku Pandai, UPPD Kabupaten Brebes untuk pelayanan pajak, dan Bank BRI untuk implementasi QRIS telah memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan desa. Penghargaan sebagai salah satu BUMDes terbaik di Kabupaten Brebes menjadi bukti nyata keberhasilan strategi kemitraan yang dijalankan.

Pendekatan BUMDes dalam menjalin hubungan dengan mitra bisnis tidak sekadar transaksional, tetapi dibangun atas prinsip saling percaya dan saling menguntungkan. Penelitian menunjukkan bahwa pengurus BUMDes secara konsisten menjalin komunikasi intensif dengan para mitra, termasuk pertemuan rutin dan kunjungan langsung. Setiap kerja sama dituangkan dalam perjanjian tertulis yang jelas, meskipun dalam praktiknya, kepercayaan dan komitmen menjadi fondasi utama keberlangsungan kemitraan.

Proses evaluasi yang dilakukan BUMDes Subur Makmur menunjukkan keselarasan dengan pendekatan penelitian Putwi dan Nurhadi (2021) yang menekankan pentingnya analisis potensi internal dan eksternal dalam formulasi strategi. Namun, yang membedakan adalah dimensi praktis dan kontekstual dalam evaluasi BUMDes Subur Makmur. Evaluasi tidak berhenti pada tataran analisis SWOT yang formal, tetapi diterjemahkan ke dalam langkah-langkah konkret untuk mengatasi tantangan yang dihadapi.

Dalam menghadapi kendala operasional, BUMDes Subur Makmur menunjukkan pendekatan penyelesaian masalah yang bersifat musyawarah dan kolaboratif. Penelitian mengungkap bahwa ketika menghadapi masalah kredit macet, BUMDes tidak langsung menerapkan sanksi tegas, tetapi bekerja sama dengan pemerintah desa untuk mencari solusi yang lebih konstruktif. Salah satu langkah inovatif yang diterapkan adalah kebijakan terkait layanan administrasi kependudukan, di mana akses terhadap layanan tertentu diintegrasikan dengan kewajiban peminjam.

Untuk mengatasi kendala permodalan, BUMDes secara aktif mencari dukungan dari pihak ketiga melalui berbagai skema kemitraan. Pengurus BUMDes tidak hanya mengandalkan penyertaan modal dari dana desa, tetapi juga mengembangkan model bisnis yang dapat menarik investor atau lembaga keuangan. Pendekatan ini menunjukkan kematangan dalam berpikir strategis yang jarang ditemukan pada BUMDes di daerah pedesaan.

Berbeda dengan temuan Estrilia et al. (2023) yang mengungkap ketidakefisienan dalam evaluasi BUMDes, BUMDes Subur Makmur menunjukkan kemampuan refleksi dan adaptasi yang lebih dinamis. Penelitian di lapangan mengungkap bahwa ketika suatu unit usaha tidak menunjukkan kinerja yang diharapkan, pengurus tidak ragu untuk melakukan perubahan strategi atau bahkan menghentikan unit tersebut untuk mengalokasikan sumber daya pada area yang lebih potensial.

Tantangan yang diidentifikasi dalam evaluasi kinerja keuangan, khususnya terkait pengelolaan kredit simpan pinjam dan layanan retribusi, memang sejalan dengan temuan penelitian Supardi & Budiwitjaksono (2021) serta Putri dan Rodiyah (2024). Namun, yang

menarik adalah bagaimana BUMDes Subur Makmur memandang tantangan ini sebagai bagian dari dinamika ekonomi desa yang kompleks, bukan sekadar masalah teknis. Pengurus BUMDes memahami bahwa kredit macet, misalnya, sering kali berkaitan dengan kondisi ekonomi peminjam yang fluktuatif, bukan karena ketidakmauan untuk membayar.

Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia yang teridentifikasi dalam penelitian sejalan dengan temuan Sujana dan Fikri (2023). Pengurus BUMDes Subur Makmur yang sebagian besar adalah warga desa dengan latar belakang pendidikan yang beragam menghadapi tantangan dalam mengadopsi sistem pengelolaan modern dan teknologi baru. Meskipun demikian, penelitian di lapangan menunjukkan adanya upaya konkret untuk meningkatkan kapasitas melalui pelatihan internal dan studi banding ke BUMDes lain yang lebih maju.

Dalam upaya perbaikan kinerja, BUMDes Subur Makmur menekankan pentingnya penguatan sumber daya manusia, peningkatan disiplin kerja, dan efektivitas komunikasi antar pengurus. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengurus BUMDes didorong untuk hadir sesuai jadwal dan bahkan bersedia melayani masyarakat di luar jam kerja ketika diperlukan. Komitmen ini mencerminkan semangat pelayanan yang mengakar kuat dalam budaya kerja BUMDes.

Sinergi antar pengurus dalam memajukan setiap unit usaha sangat diutamakan dalam evaluasi strategi BUMDes Subur Makmur. Penelitian mengungkap bahwa pengurus secara aktif saling mengingatkan tentang program kerja yang telah direncanakan dan memberikan dukungan ketika ada unit yang menghadapi tantangan. Pendekatan kolaboratif ini menjadi kekuatan internal yang signifikan dalam menghadapi dinamika bisnis yang kompleks.

Meskipun telah menunjukkan berbagai pencapaian positif, evaluasi strategi BUMDes Subur Makmur juga mengidentifikasi tantangan baru yang perlu diatasi. Penelitian mencatat adanya penurunan kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa pada tahun 2023, yang menjadi indikator perlunya penyesuaian strategi untuk menghadapi perubahan kondisi ekonomi dan sosial. Pengurus BUMDes menyadari pentingnya inovasi berkelanjutan dan diversifikasi usaha untuk memastikan keberlanjutan pendapatan di masa mendatang.

Rekomendasi yang muncul dari proses evaluasi mencakup penguatan mekanisme mitigasi risiko kredit, peningkatan kapasitas SDM, dan pengembangan model layanan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Langkah-langkah ini sejalan dengan perspektif Yopisah et al. (2024) tentang pentingnya inovasi berkelanjutan dalam pengembangan BUMDes. Yang menarik adalah bagaimana rekomendasi ini tidak sekadar menjadi dokumen formal, tetapi benar-benar menjadi agenda kerja konkret yang

ditindaklanjuti oleh pengurus.

Optimalisasi kerjasama strategis dalam evaluasi BUMDes Subur Makmur mencerminkan pemahaman yang mendalam tentang peran BUMDes dalam ekosistem ekonomi desa. Pendekatan ini melampaui upaya operasional semata, menjadi representasi dari strategi holistik dalam pemberdayaan ekonomi desa sebagaimana digarisbawahi dalam penelitian Saputra et al. (2019). BUMDes tidak hanya bertindak sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai katalisator pembangunan ekonomi lokal yang menghubungkan berbagai pemangku kepentingan.

Dari analisis mendalam terhadap proses evaluasi strategi BUMDes Subur Makmur, terlihat bahwa keberhasilan terletak pada integrasi antara mekanisme evaluasi formal dan informal yang berakar pada konteks sosial-ekonomi desa. Proses evaluasi tidak sekadar menjadi ritual administratif tahunan, tetapi menjadi bagian integral dari budaya organisasi yang mengedepankan pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan.

Dengan demikian, evaluasi strategi BUMDes Subur Makmur menegaskan bahwa proses penilaian dan pengembangan berkelanjutan merupakan kunci utama dalam mencapai efektivitas kelembagaan. Meskipun menghadapi berbagai tantangan kompleks dalam pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan layanan kepada masyarakat, BUMDes telah menunjukkan kemampuan refleksi dan adaptasi yang signifikan. Ke depan, keberhasilan BUMDes akan sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk terus berinovasi, meningkatkan kapasitas internal, dan membangun responsivitas terhadap dinamika kebutuhan masyarakat Desa Kretek.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi BUMDes Subur Makmur, dapat disimpulkan bahwa BUMDes telah berhasil melaksanakan ketiga aspek ini dengan pendekatan yang mengakar pada konteks lokal, meskipun masih menghadapi berbagai tantangan nyata di lapangan sebagaimana uraian dalam pembahasan berikut.

Aspek Perumusan Strategi menunjukkan bahwa BUMDes Subur Makmur berhasil membangun visi dan misi yang tidak hanya dokumen formal, melainkan benar-benar mencerminkan aspirasi warga Desa Kretek. Proses perumusan strategi yang melibatkan berbagai elemen masyarakat melalui musyawarah desa dan forum-forum informal telah menciptakan rasa kepemilikan kolektif terhadap BUMDes. Prinsip kehati-hatian yang dipegang teguh pengurus bahwa kehadiran BUMDes tidak boleh mematikan usaha warga

yang sudah ada mencerminkan sensitivitas sosial yang tinggi. Tantangan utama justru terletak pada persepsi sebagian masyarakat yang masih menganggap dana BUMDes sebagai "hibah" yang tidak perlu dikembalikan, sehingga memerlukan edukasi berkesinambungan dari pengurus.

Aspek Implementasi Strategi mengungkapkan kreativitas BUMDes dalam mengoptimalkan aset desa yang terbatas dan mengembangkan jaringan kerjasama strategis dengan berbagai pihak. Gedung serbaguna yang dimanfaatkan tidak hanya untuk disewakan tetapi juga menjadi pusat pelayanan BUMDes menunjukkan pragmatisme dalam pengelolaan sumber daya. Kemitraan dengan Samsat, dealer Yamaha, Bank BPD, dan Bank Jateng merupakan bukti kemampuan BUMDes menerjemahkan kebutuhan warga ke dalam layanan konkret. Pendekatan personal dalam penanganan kredit macet termasuk kesediaan mengunjungi rumah peminjam untuk memahami kondisi sebenarnya mencerminkan karakter pengelolaan yang humanis dan kontekstual. Meski demikian, keterbatasan SDM yang terampil dalam bidang keuangan dan teknologi informasi masih menjadi kendala yang menghambat pengembangan lebih lanjut.

Aspek Evaluasi Strategi menunjukkan bahwa evaluasi di BUMDes Subur Makmur bukan sekadar rutinitas administratif tahunan, melainkan proses refleksi aktif untuk perbaikan berkelanjutan. Pertemuan rutin yang tidak hanya membahas pencapaian finansial tetapi juga dampak sosial ekonomi menjadi ruang dialog produktif antara pengurus, pemerintah desa, dan BPD. Penghargaan sebagai salah satu BUMDes terbaik di Kabupaten Brebes menjadi bukti nyata keberhasilan strategi kemitraan yang dijalankan. Namun, penurunan kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa pada tahun 2023 menjadi sinyal perlunya penyegaran strategi untuk menghadapi dinamika ekonomi yang terus berubah.

Keberhasilan BUMDes Subur Makmur terletak pada kemampuannya mengintegrasikan pengelolaan formal dan informal, serta menyeimbangkan kepentingan ekonomi dan sosial. Budaya musyawarah yang kuat, semangat pelayanan yang mengakar, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan menjadi modal sosial berharga yang dimiliki BUMDes. Ke depan, tantangan utama terletak pada penguatan kapasitas SDM, optimalisasi pemanfaatan teknologi, dan inovasi layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat Desa Kretek yang terus berkembang. Bukan sekadar lembaga ekonomi desa, BUMDes Subur Makmur telah memposisikan dirinya sebagai katalisator pembangunan yang menghubungkan berbagai pemangku kepentingan dalam ekosistem ekonomi pedesaan.

Meskipun demikian, perlu diakui bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan dengan fokus hanya pada satu studi kasus di Desa Kretek, sehingga kurang mampu menyajikan gambaran komprehensif tentang dinamika pengelolaan BUMDes di konteks sosial-ekonomi yang berbeda. Pendekatan kualitatif yang digunakan, walaupun berhasil mengungkap dinamika sosial dan proses pengambilan keputusan, belum dilengkapi dengan pengukuran kuantitatif yang memadai terkait dampak ekonomi BUMDes terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, keterbatasan rentang waktu pengamatan tidak memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola adaptasi BUMDes terhadap perubahan eksternal yang signifikan, seperti guncangan ekonomi makro atau perubahan kebijakan pemerintah.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa upaya perbaikan perlu dilakukan untuk mengatasi kesenjangan pemahaman di kalangan warga tentang hakikat dana BUMDes sebagai modal usaha bergulir, bukan hibah. Pembentukan tim sosialisasi dari tokoh masyarakat yang dihormati, pengembangan sistem insentif bagi peminjam yang disiplin, serta program pendampingan peminjam dapat menjadi solusi untuk permasalahan tersebut. Untuk mengatasi keterbatasan kapasitas SDM, kerjasama dengan perguruan tinggi lokal untuk program magang, sistem mentoring internal, serta alokasi dana khusus untuk pengembangan SDM perlu dipertimbangkan. Sementara itu, untuk memperbaiki kinerja unit usaha yang masih menghadapi kendala, diperlukan audit menyeluruh terhadap setiap unit, eksplorasi model bisnis berbasis digital yang kontekstual, serta forum warga yang lebih intensif untuk menjaring ide-ide inovatif terkait layanan baru yang dibutuhkan masyarakat. Penelitian lanjutan dengan pendekatan komparatif dan longitudinal akan sangat bermanfaat untuk memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan BUMDes di tengah berbagai perubahan.

DAFTAR REFERENSI

- Bungin, B. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Kencana Predana Media.
- Cahyono, H., & Mufidayati, K. (2021). Partisipasi Masyarakat Dalam Perencanaan Apbdes Sasakpanjang Kecamatan Tajurhalang Kabupaten Bogor. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 6(2), 173–194. <https://doi.org/10.33105/itrev.v6i2.176>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- Effendy, S. (2012). *Budaya Organisasi, Budaya Perusahaan, Budaya Kerja* (Edisi 2). Medan: USU Pres.

- Estrilia, D., Wijayanti, I., & Hidayah, N. (2023). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Penerapan Sistem Akuntansi dan Kompetensi Aparatur terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa. *Kuntansi Dan Manajemen*, 20(01), 1–11. <https://doi.org/10.36406/jam.v20i01.681>
- Fatimah, A. S. (2021). Pengembangan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Cilumba Kecamatan Cikatomas Kabupaten Tasikmalaya. *JAK PUBLIK (Jurnal Administrasi & Kebijakan Publik)*, 2(1), 40–62. <http://administrasiku.com/index.php/jakp/article/view/58>
- Heene, A., & Sebastian, D. (2010). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, dialihbahasakan oleh Faisal Afiff*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Hidayat, A. A. (2022). Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Desa Wisata Di Kampung Lengkong, Kecamatan Cigombong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. *Destinesia : Jurnal Hospitaliti Dan Pariwisata*, 3(2), 93–101. <https://doi.org/10.31334/jd.v3i2.2208>
- Husein, U. (2012). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utam.
- Indriastuti Lusia. (2022). Revitalisasi Kelembagaan Bumdes Dalam Upaya Meningkatkan Kemandirian dan Ketahanan Desa. *Jurnal Studi Agama*, 10(1), 1–15. <http://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/washatiya/article/view/4663http://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/washatiya/article/download/4663/3418>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Manajemen Pemasaran Jilid I Edisi ke 13*. Jakarta: Erlangga.
- Lestari, M. P., Diana, N., & Nandiroh, U. (2023). Determinan Belanja Desa di Kecamatan Ponggok Kabupaten Blitar Tahun 2019-2021. *Jurnal Ilmiah Riset Akuntans*, 12(02), 1243–1252.
- Mesa, J. B., & Ratu udju, H. (2023). Peran Pemerintah Desa Dalam Pembangunan Infrastruktur Di Desa Soba Rade Dan Desa Puu Mawo, Kabupaten Sumba Barat (UU No. 6 Tahun 2014). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(5), 625–635. <https://doi.org/10.59141/jist.v4i5.621>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Porter, M. E. (2012). *Strategi Bersaing*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Pradani, R. F. E. (2020). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Berbasis Potensi Lokal Sebagai Penggerak Ekonomi Desa. *Juornal of Economics and Policy Studies*, 1(1), 23–33. <https://doi.org/10.21274/jeps.v1i1.3429>
- Putri, D. A. F., & Rodiyah, I. (2024). Strategy Of Village-Owned Enterprises In Efforts To Increase Village Original Income In Cemeng Bakalan Village (Strategi Badan Usaha Milik Desa Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Cemeng Bakalan). *Costing*, 7, 3864–3880.
- Putwi, N. S., & Nurhadi. (2021). Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Desa Pemerintah Desa Panggungharjo Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul. *Jurnal Enersia Publika*, 5(2), 1–23.

- Rangkuti, F. (2013). *Taktik Membuat Rencana Pemasaran Berdasarkan Customer Value dan Analisis Kasus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Public Manage. Crit. Perspect*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- 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), 5–13. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v7i1.16688>
- Selni, P., Markus, K., & Ismail, S. (2019). Peran Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Di Desa Salibabu Kecamatan Salibabu. *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 2(3), 1–11.
- Siallagan, H., & Sipayung, R. C. (2023). Perencanaan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Kecamatan Pahae Jae Kabupaten Tapanuli Utara. *Jurnal Abdimas Bina Bangsa*, 4(2), 1058–1067.
- Suhayati, M. (2018). Pengaturan Pemberdayaan Masyarakat Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa dan Implementasinya. *Kajian*, 23(4), 257–266. <https://finance.detik.com/berita->
- 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. *Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan, Dan Sosial (publicio)*, 5(2), 183–192.
- Sulisiyawati, Marowa, D., Nasir, M., & Rajab, M. (2024). *Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tanjung Bunga dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa : Studi Desa Baturube Kabupaten Morowali Utara*. 4(1), 75–87.
- 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>
- Syaifudin, M. Y., & Ma'ruf, M. F. (2022). Peran Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Dan Pemberdayaan Masyarakat Melalui Desa Wisata (Studi Di Desa Jurug Kabupaten Ponorogo). *Publika*, 365–380. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n2.p365-380>
- Tampubolon, E. (2022). Analisa Yuridis Kedudukan Pemerintah Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. *Nommensen Journal of Legal Opinion*, 03, 86–95. <https://doi.org/10.51622/njlo.v3i1.617>
- Wisdom, J., & Creswell, J. W. (2013). Integrating quantitative and qualitative data collection and analysis while studying patient-centered medical home models. *Agency for Healthcare Research and Quality*, 13-0028-EF. <https://doi.org/No.13-0028-EF>.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit And.