

STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT USAHA OLEH BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DI DESA KEBONAGUNG KECAMATAN SUKODONO KABUPATEN SIDOARJO

Rizka Wahyu Lukmawati

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
rizka.19001@mhs.unesa.ac.id

Eva Hany Fanida

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
evafanida@unesa.ac.id

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan usaha yang seluruh atau mayoritas modalnya dikuasai oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang terpisahkan sehingga dapat mengorganisasikan aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk mensejahterakan masyarakat desa. Masalah yang dijumpai di BUMDes Desa Kebonagung dalam pengembangan unit usahanya yaitu keterbatasan SDM, anggaran dana, dan fasilitas. Maka dari itu, dibutuhkan strategi pengembangan agar BUMDes dapat tetap berdiri dan menjalankan unit usahanya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi pengembangan unit usaha oleh BUMDes di Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini yaitu teori tahapan proses penyusunan strategi pengembangan organisasi oleh Widya (2020) yang terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis datanya yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil dari penelitian ini menerangkan bahwa dalam pengembangan unit usaha BUMDes, strategi yang dilakukan yaitu melakukan sosialisasi kepada masyarakat, membuka rekrutmen pegawai, melakukan musyawarah dengan pemerintah desa dan masyarakat, menerapkan model *freelance* dan membuka pendaftaran magang bagi siswa-siswi sekolah, membuat proposal bantuan dana ke pemerintah provinsi, serta melakukan kerja sama dengan PT Pos Indonesia. Dalam menerapkan strateginya tersebut masih belum berjalan dengan maksimal karena terdapat beberapa hambatan yaitu keterbatasan waktu, sumber daya manusia, dan anggaran dana yang dimiliki oleh BUMDes Tri Karya Agung di Desa Kebonagung.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan, Unit Usaha, BUMDes.

Abstract

Village-Owned Enterprises (BUMDes) are business entities in which all or the majority of the capital is controlled by the village through direct participation from separate village assets so that they can organize assets, services, and other businesses for the welfare of the village community. The problems encountered at BUMDes Desa Kebonagung in developing its business units are limited human resources, budget, and facilities. Therefore, a development strategy is needed so that BUMDes can continue to stand and run its business units. This research aims to describe the business unit development strategy by BUMDes in Kebonagung Village, Sukodono Sub-district, Sidoarjo Regency. This research is descriptive research with a qualitative approach. The focus of this research is the theory of the stages of the organizational development strategy preparation process by Widya (2020) which consists of strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. Data collection techniques use interviews, observation, and documentation. While the data analysis techniques are data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing or verification. The results of this study explain that in developing the BUMDes business unit, the strategies carried out are socializing to the community, opening employee recruitment, conducting deliberations with the village government and the community, implementing a freelance model and opening internship registration for school students, making proposals for funding assistance to the provincial government, and collaborating with PT Pos Indonesia. In implementing this strategy, it is still not running optimally because there are several obstacles, namely limited time, human resources, and budget funds owned by BUMDes Tri Karya Agung in Kebonagung Village.

Keywords: Development Strategy, Business Unit, BUMDes.

PENDAHULUAN

Dalam rangka menjalankan tata kelola pemerintahan yang bertanggung jawab dan membentuk pemerintahan yang bersih, pemerintah daerah bertanggung jawab untuk mengelola ekonomi, pembangunan, dan layanan masyarakat. Mereka juga bertanggung jawab untuk bersikap transparan dalam pengelolaan keuangan mereka (Fitrianita dkk, 2022:646). Di dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 menyatakan, Pemerintahan Daerah merupakan pimpinan daerah selaku komponen dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah sebagai pimpinan pengimplementasian kegiatan pemerintahan yang merupakan kewenangan bagi daerah otonom. Menurut Mahsun (dalam Fitrianita dkk, 2022:646), pemerintahan daerah dijalankan atas dasar asas desentralisasi di mana pelimpahan kegiatan pemerintahan dilakukan oleh pemerintah pusat kepada daerah berdasarkan asas otonomi dan UU Nomor 33 Tahun 2004 yang menjadi perbaikan serta perubahan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang kompensasi finansial antara pemerintah pusat dengan daerah guna membantu pendelegasian pembiayaan bagi pemerintah daerah yang ditata melalui Undang-Undang terkait pemerintah daerah. Tujuan dari pergeseran paradigma pembangunan dari sentralisasi ke desentralisasi, yang diikuti dengan perubahan iklim politik dan pemerintahan, adalah untuk memberikan kesempatan kepada daerah dalam memanfaatkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki bagi pengembangan daerah. Hal ini memberikan “udara segar” untuk desa agar dapat mengelola, memanfaatkan, serta mengembangkan potensinya (Nugraha dan Kismartini, 2019:43).

Unit wilayah terkecil dalam pemerintahan negara Indonesia adalah desa. Keberadaan desa diharapkan dapat menjadi ujung tombak pembangunan ekonomi bangsa yang mandiri. Demi menciptakan desa yang mandiri, dibutuhkan sumber pendapatan dari desa (Fitriska, 2017:30). Menurut Sanjaya dan Hartanti (dalam Oktariyanda dkk, 2021:871), seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, diantara jenis institusi yang memiliki peran guna membangkitkan perekonomian pedesaan yaitu BUMDes. Hal tersebut sejalan dengan strategi pemerintah yang bertujuan guna memberi kemudahan desa untuk memajukan PAD yaitu diterbitkannya Peraturan Menteri Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 mengenai Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDes dengan penjelasan yakni Pemdes bisa membentuk BUMDes (Ihsan, 2018:222). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan usaha yang seluruh atau mayoritas modalnya dikuasai oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang terpisah sehingga dapat mengorganisasikan

aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk mensejahterakan masyarakat desa (Pasal 1 Ayat 6 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa). Diharapkan BUMDes dapat memimpin perekonomian desa yang dikendalikan langsung oleh masyarakat desa. Selain itu, BUMDes diharapkan mampu berkontribusi untuk pemerintah secara kreatif dan inovatif dalam mengelola potensi desa, menyerap tenaga kerja di desa, serta menciptakan lapangan pekerjaan baru (Hailuddin dkk, 2021:2). Dalam upaya meningkatkan aspek ekonomi dalam tata kelola pedesaan, esensi maupun filsafat BUMDes wajib dimaknai sebagai antusiasme kekompakan. Agar menjadi organisasi yang mampu menaungi aspek-aspek tersebut, BUMDes hendaknya beranjak searah melalui usaha peningkatan sumber PAD dan menggerakkan aktivitas perekonomian masyarakat yang telah dibentuk.

Gagasan yang tertuang dalam peraturan bahwa BUMDes merupakan institusi usaha desa di mana pemerintah desa beserta masyarakat yang bertugas membantu mengelola BUMDes sebagai bentuk penguatan ekonomi di desa yang didirikan atas dasar kepentingan masyarakat serta kekuatan milik desa. Potensi ekonomi desa dikembangkan menjadi berbagai macam unit usaha BUMDes yang berguna untuk memperoleh manfaat ekonomi bagi desa dan masyarakat (sosial dan komersial) sehingga mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat pedesaan (Fauzi dkk, 2021:319). Proses pengembangan potensi juga menggunakan persiapan maupun strategi yang komprehensif guna menggabungkan SDA dan SDM demi menciptakan kesinambungan dalam menangani masalah masyarakat dan masalah desa lainnya (Amran, 2022:526).

Pendirian BUMDes dilakukan sebagai awal dari pertumbuhan ekonomi desa guna mengembangkan desa dengan cara memberdayakan warga desa demi menguatkan serta membentuk kelembagaan yang menunjang model pembuatan maupun penjualan, menyediakan fasilitas yang layak guna menunjang perekonomian desa, dan menaikkan produktivitas maupun keanekaragaman usaha desa. Berdasarkan pernyataan tersebut, BUMDes diharapkan memiliki kemampuan untuk mendongkrak kekuatan milik desa secara keseluruhan yang bisa dirasakan serentak oleh warga desa di mana mereka memiliki kemampuan untuk menciptakan BUMDes sebagai penyalur kepentingan masyarakat, wadah di mana SDM dari desa dapat mengembangkan potensinya, dan tempat di mana persediaan dari keuangan desa dapat dikelola dengan efektif guna mengembangkan ekonomi penduduk desa. BUMDes disebut dengan institusi yang diklaim sebagai organisasi yang bertujuan untuk menjalankan perekonomian desa perlu mengantisipasi secara cermat bagaimana cara meraih tujuan yang sudah ditetapkan saat pendirian BUMDes.

Sebagai perwujudan ekonomi produktif desa, pembentukan dan pengembangan BUMDes harus dijalankan dengan partisipatif, kooperatif, akuntabel, terbuka, berkelanjutan, serta emansipatoris. Oleh karena itu, pengembangan BUMDes harus dilakukan secara serius agar bisa dijalankan dengan efektif, independen, profesional, serta efisien dengan harapan bisa meningkatkan kesejahteraan penduduk desa (Wahyu dkk, 2019:272).

Di antara desa di Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo yang saat ini sedang merintis BUMDes serta sedang berada di fase berkembang ialah Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. Pendirian BUMDes di Desa Kebonagung tergolong masih baru yaitu bernama BUMDes Tri Karya Agung yang didirikan pada 13 Januari 2021. Pembentukan BUMDes ini didasarkan pada PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, Permendes Nomor 3 Tahun 2021 tentang Mekanisme Badan Usaha Milik Desa, Perdes Kebonagung Nomor 2 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Kebonagung (Tri Karya Agung), dan AD/ART Badan Usaha Milik Desa Tahun 2021 terkait Mekanisme Pengelolaan BUMDes. BUMDes yang terbilang masih merintis ini, dalam pengelolaannya dibutuhkan pembentukan unit usaha untuk menunjang perkembangannya.

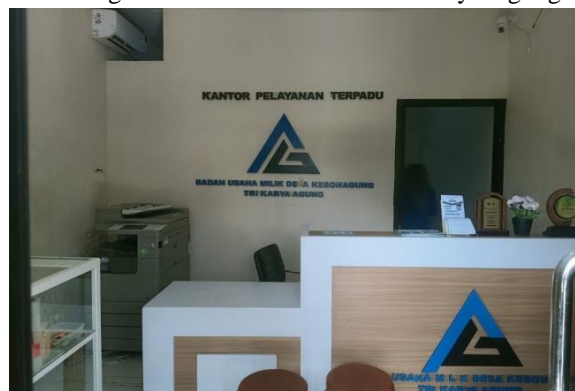


Gambar 1. Peresmian Gedung BUMDes Tri Karya Agung

(Sumber: Website BUMDes Tri Karya Agung, 2021)

Terdapat dua unit usaha yang dibentuk yaitu kantor pelayanan terpadu BUMDes dan *Cafe Senja Agung*. Di kantor pelayanan terpadu, BUMDes memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga masyarakat dapat mengurus pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Dalam pembayaran PKB ini, BUMDes berkolaborasi bersama PT Pos Indonesia dan Bapenda Jatim melalui program Samsat Badan Usaha Milik Desa (Samsat Bunda) yang digagas oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Jawa Timur. Masyarakat hanya cukup membawa KTP dan STNK saat akan melakukan pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Tidak

hanya itu, di kantor pelayanan terpadu juga tersedia jasa *fotocopy*, menjual alat tulis kantor, pembayaran pajak PBB, Listrik, PDAM, BPJS, *Indihome*, cicilan, asuransi, dan pulsa. Prinsip utama BUMDes ini yaitu bukan untuk *full* komersial, namun lebih ditekankan untuk mengabdikan kepada desa, memfasilitasi, dan bermitra dengan masyarakat desa khususnya yang memiliki UMKM seperti kuliner, produk, maupun jasa. Contohnya yaitu apabila BUMDes mendapat pesanan baik berupa makanan atau produk yang sekiranya cocok dengan bidang UMKM yang dimiliki masyarakat desa, maka pengurus BUMDes akan membantu proses *marketing* atau sebagai jembatan antara pembeli dengan UMKM tersebut. Dalam hal ini BUMDes hanya mengambil keuntungan sebesar tiga sampai lima persen saja dari setiap transaksinya. Hal tersebut menjadi salah satu alasan dibentuknya kantor pelayanan terpadu BUMDes yang diresmikan pada tanggal 21 November 2021 oleh Bupati Sidoarjo yaitu Ahmad Muhdlor Ali. Ini merupakan suatu progres yang baik dari awal perkembangan unit usaha BUMDes Tri Karya Agung.



Gambar 2. Kantor Pelayanan Terpadu BUMDes Tri Karya Agung

(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2023)

Namun, berdasarkan informasi yang diperoleh saat melakukan observasi dan wawancara pada tanggal 9 September 2022 dengan Mohammad Gofar Romdan selaku Direktur BUMDes, ditemukan adanya masalah dalam proses pengembangan unit usaha BUMDes sekarang ini yakni terbatasnya SDM untuk mengelola unit usaha BUMDes. Hal tersebut dipertegas oleh Mohammad Gofar Romdan selaku Direktur Bumdes:

“Sejauh ini perkembangan unit usaha BUMDes masih turun karena kurangnya SDM. Di sini kendalanya yaitu susah mencari SDM yang kualitasnya sesuai dengan kriteria dan kebutuhan kami. Banyak lulusan sarjana di sini, tetapi mereka belum memiliki kualitas dan meminta gaji yang besar. Ibaratnya, kamu belum membuktikan kualitasmu, tetapi sudah minta gaji yang tinggi, apalagi di BUMDes yang baru merintis seperti ini. Dari kami sendiri juga belum bisa memberikan gaji yang sesuai dengan yang mereka butuhkan, karena kami

di sini fokusnya itu 60% untuk sosial atau melayani masyarakat sedangkan 40% nya untuk komersial atau mencari keuntungan sehingga anggaran dana untuk gaji karyawan masih kurang. Jadi karyawan yang bekerja di sini harus benar-benar punya jiwa pengabdian.” (Wawancara tanggal 9 September 2022)

Dalam proses memberikan pelayanan di kantor pelayanan terpadu, Direktur BUMDes merekrut anak-anak muda Desa Kebonagung yang mayoritas baru lulus sekolah atau *fresh graduate* lulusan sarjana untuk diberi kesempatan bisa bekerja di kantor pelayanan terpadu BUMDes dengan alasan yaitu karena anak muda dirasa memiliki pemikiran dan ide yang kreatif, dan masih bersemangat atau lincah saat melakukan suatu pekerjaan. Namun kekurangannya yaitu terkadang mereka masih belum memiliki pengalaman yang cukup memadai untuk di dunia kerja. Ditambah lagi dengan adanya karyawan yang meminta gaji besar padahal kualitas dan pengalaman kerjanya masih belum maksimal. Dalam hal ini, BUMDes juga masih belum mampu memberikan gaji yang terlalu besar kepada karyawan mengingat BUMDes Tri Karya Agung terbilang baru dan masih merintis sehingga anggaran dana atau sumber daya finansial yang dimiliki oleh BUMDes belum begitu banyak, alhasil banyak karyawan yang mengundurkan diri atau *resign* karena keinginan mereka untuk mendapat gaji yang besar tidak bisa dikabulkan. Hal inilah yang menyebabkan perkembangan unit usaha BUMDes masih menurun.

Dapat dikatakan bahwa kurangnya SDM disebabkan karena belum tersedia SDM yang memiliki kualitas yang dibutuhkan, serta banyak karyawan yang mengundurkan diri karena BUMDes belum bisa memenuhi permintaan karyawan untuk memberikan gaji yang tinggi mengingat BUMDes ini masih dalam proses merintis sehingga anggaran dana yang dimiliki BUMDes belum terlalu besar. Untuk menambah pendapatan BUMDes, pihak pengurus BUMDes Tri Karya Agung membentuk dan mengandalkan unit usaha yang kedua yaitu *Cafe Senja Agung* yang diresmikan pada tanggal 13 Maret 2022 oleh Kepala Desa Kebonagung. Di *Cafe Senja Agung* terdapat beberapa stan dari penjualan produk UMKM masyarakat Desa Kebonagung dan sekitarnya. Namun, dalam pengelolaannya masih terdapat masalah yaitu kurangnya fasilitas berupa kanopi sehingga dagangan akan mudah terkena air saat musim penghujan. Hal tersebut dipertegas oleh Mohammad Gofar Romdan selaku Direktur Bumdes:

“Kalau di *Cafe Senja Agung* sendiri itu permasalahannya cuma satu, yaitu fasilitasnya kurang adanya kanopi. Jadi nanti mereka yang berjualan agak kesusahan saat musim hujan karena tidak ada kanopi itu

tadi.” (Wawancara tanggal 9 September 2022)



Gambar 3. Cafe Senja Agung

(Sumber: Website BUMDes Tri Karya Agung, 2022)

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 9 September 2022 dengan Mohammad Gofar Romdan selaku Direktur Bumdes terkait dengan masalah pengembangan unit usaha yang dialami oleh BUMDes Tri Karya Agung dalam hal kurangnya SDM, anggaran dana, dan fasilitas yang dimiliki oleh BUMDes ini berdampak pada terhambatnya proses pengembangan unit usaha BUMDes. Permasalahan pada keterbatasan SDM, anggaran dana, dan fasilitas ini dapat menyebabkan rendahnya keberhasilan dalam implementasi program atau unit usaha yang dijalankan dan mengakibatkan suatu program atau unit usaha tidak dapat berjalan secara maksimal. Hal yang senada dengan permasalahan pengembangan BUMDes juga diungkapkan oleh Rahmawati (2020:2) bahwa untuk mengembangkan BUMDes di desa tidaklah mudah. Beragam masalah yang dimiliki oleh BUMDes merupakan suatu gangguan yang wajib dilalui saat proses menggerakkan dan mengembangkan BUMDes. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan agar BUMDes dapat tetap berdiri dan menjalankan unit usahanya. Strategi tersebut dipertahankan dengan diiringi usaha untuk membenahi organisasi (Qadarisman dkk, 2021:79).

Berdasarkan pemaparan uraian permasalahan terkait pengembangan unit usaha BUMDes di Desa Kebonagung serta pentingnya strategi pengembangan BUMDes, peneliti tertarik untuk melihat strategi pengembangan unit usaha BUMDes yang saat ini dilaksanakan pengurus BUMDes di Desa Kebonagung. Selain itu, diperlukan adanya analisis yang intensif sebagai kelanjutan dari persoalan pada pengembangan unit usaha BUMDes di Desa Kebonagung agar dapat dideskripsikan menggunakan analisis secara rasional. Untuk itu, diangkatlah judul penelitian ini yaitu “**Strategi Pengembangan Unit Usaha Oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo**”. Tujuan penelitian ini yakni untuk menganalisis, mengetahui, serta mendeskripsikan strategi pengembangan unit usaha oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo.

METODE

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif guna menyajikan gambaran secara mendalam dan detail mengenai potret seluruh kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan. Lokasi penelitian dilaksanakan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tri Karya Agung Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. Fokus penelitian ini yaitu teori tahapan proses penyusunan strategi pengembangan organisasi oleh Widya (2020) yang terdiri dari tiga indikator yakni:

1. Formulasi strategi, ialah proses menentukan tindakan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Pada tahap ini, organisasi akan melakukan pengembangan visi dan misi, analisis SWOT, serta penetapan tujuan jangka panjang.
2. Implementasi strategi, ialah menjalankan strategi yang diformulasikan dan memungkinkannya untuk melakukan fungsi yang dimaksudkan. Pada tahap ini, organisasi akan menerapkan strategi yang ditetapkan, memberikan pelayanan, serta alokasi sumber daya.
3. Evaluasi strategi, ialah tahap final dalam manajemen strategi yang memastikan bahwa strategi organisasi beserta penerapannya telah memenuhi tujuan organisasi. Pada tahap ini, organisasi akan mengkaji ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi, serta melakukan upaya perbaikan.

Sumber data pada penelitian ini yakni berasal dari data sekunder maupun primer. Data primer didapat secara langsung di tempat penelitian atau bisa dikatakan data yang berasal melalui hasil observasi, dokumentasi, serta wawancara kepada narasumber atau informan. Teknik pengumpulan informan dilakukan menggunakan *purposive sampling* yakni menggali data dari pihak yang memiliki posisi terbaik serta memiliki pengetahuan untuk memberikan informasi atas permasalahan dalam penelitian ini. Informan dalam penelitian ini yaitu Mohammad Gofar Romdan S.M., M.M. selaku Direktur BUMDes Tri Karya Agung, Lukman Eko Budianto S.T. selaku Wakil Direktur BUMDes Tri Karya Agung, Gani Shafa Karina selaku karyawan BUMDes, serta Lasianah, Diana Yuniarti, dan Muhammad Irsyad Hidayatullah selaku masyarakat Desa Kebonagung. Sedangkan data sekunder didapat melalui berbagai sumber yang memiliki kaitan terhadap objek penelitian yang diperoleh dari dokumentasi serta bentuk pustaka yang berupa catatan, buku, jurnal, dan data laporan BUMDes Desa Kebonagung. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis datanya menggunakan analisis data

kualitatif berdasarkan konsep dari Miles dan Huberman (dalam Abdussamad, 2021:160) yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

BUMDes adalah lembaga sosial dan komersial yang berfungsi sebagai pilar kegiatan ekonomi desa. Sebagai lembaga sosial yang berfokus pada masyarakat, BUMDes berkontribusi pada penyediaan layanan sosial. Sedangkan peran BUMDes sebagai lembaga komersial ditujukan untuk mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal berupa jasa dan barang ke pasar yang menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan usahanya (Gunanto dkk, 2019:161). Pengurus BUMDes Tri Karya Agung perlu membuat strategi guna mengembangkan unit usaha BUMDes. Pada penelitian ini, analisis mengenai strategi pengembangan unit usaha oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo menggunakan teori Widya (2020) untuk mengetahui strategi pengembangan unit usaha oleh BUMDes Desa Kebonagung di lapangan. Teori strategi pengembangan yang dikemukakan oleh Widya yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Sehingga, strategi pengembangan unit usaha oleh BUMDes di Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi

Formulasi atau disebut perumusan strategi ialah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen yang efektif berdasarkan analisis peluang dan ancaman lingkungan, dan melihat kekuatan serta kelemahan organisasi (Fanida dan Meirinawati, 2022:83). Formulasi strategi ialah metode penentuan langkah paling baik guna menggapai tujuan sebuah organisasi. Ada beragam penelitian yang memperlihatkan jika formulasi strategi berperan penting terkait cara organisasi mengenali permasalahan primer, menemukan penyelesaian masalah, serta menentukan strategi dengan tepat (Afrizal dan Oktariyanda, 2021:176). Pada tahap ini, BUMDes Tri Karya Agung telah melakukan pengembangan visi dan misi, melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT), serta menetapkan tujuan jangka panjang organisasi dengan baik. Hal ini dibuktikan dari penjelasan berikut:

a) Pengembangan Visi dan Misi

Pengembangan visi dan misi merupakan salah satu tujuan yang krusial pada suatu pengembangan strategi organisasi karena visi dan misi merupakan salah satu acuan untuk menjadikan organisasi lebih baik lagi kedepannya. Menurut Wheelen dan Hunger

(dalam Endaryono dan Kusmulyono, 2018:140), visi dan misi memiliki peran yang besar dalam penentuan strategi organisasi serta merupakan elemen yang wajib dimiliki oleh masing-masing organisasi. Visi dan misi BUMDes Tri Karya Agung yaitu menciptakan ikon Desa UMKM yang maju dan menjadikan Desa Kebonagung sebagai sentral perdagangan produk atau jasa unggulan masyarakat, guna meningkatkan ekonomi Desa dan kesejahteraan masyarakat Desa Kebonagung. Pada tahap formulasi strategi, pengurus BUMDes telah melakukan pengembangan visi dan misi dengan tujuan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang ada di desa. Namun untuk saat ini, visi dan misi yang dijalankan masih berjalan 25% mengingat BUMDes ini masih merintis. Namun sebagai BUMDes yang terbilang masih merintis sudah cukup cepat perkembangannya dengan dibuktikan adanya sertifikat berbadan hukum dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia tentang pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tri Karya Agung. Selain itu, BUMDes juga telah membentuk dua unit usaha yang saat ini sedang berjalan yaitu kantor pelayanan terpadu BUMDes dan *Cafe Senja Agung*.

b) Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan rencana strategis yang mengevaluasi kembali faktor-faktor yang mempengaruhi unit usaha BUMDes untuk memastikan dapat mencapai sasaran kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman baik dalam tujuan jangka panjang maupun jangka pendek (Widya, 2020:113). Analisis SWOT diperlukan oleh BUMDes untuk mencapai tujuan yang sedang dikelola atau dalam proses perencanaan ke depan. Pertama, kekuatan (*strenght*) dari pengembangan unit usaha BUMDes di Desa Kebonagung yaitu terletak pada lokasi kedua unit usaha yang dibangun di lokasi yang strategis di mana lokasi dari *Cafe Senja Agung* dan kantor pelayanan terpadu BUMDes berada di samping jalan besar yang mayoritas dilewati masyarakat karena menjadi jalur alternatif pilihan dari Sidoarjo ke Surabaya. Kedua, kelemahan (*weaknesses*) dari pengembangan unit usaha BUMDes di Desa Kebonagung yaitu terletak pada minimnya SDM, anggaran dana, serta fasilitas BUMDes Tri Karya Agung. Kurangnya fasilitas BUMDes yaitu berupa kanopi yang ada di unit usaha *Cafe Senja Agung*. Minimnya anggaran dana yang dimiliki BUMDes disebabkan karena BUMDes Tri Karya Agung masih baru terbentuk selama dua tahun dan merintis sehingga untuk saat ini anggaran dana yang dimiliki tidak terlalu besar. Sedangkan kurangnya SDM disebabkan karena belum tersedia

SDM yang memiliki kualitas yang dibutuhkan, serta banyak karyawan yang mengundurkan diri karena BUMDes belum bisa memenuhi permintaan karyawan untuk memberikan gaji yang tinggi mengingat BUMDes ini masih dalam proses merintis sehingga anggaran dana yang dimiliki BUMDes belum terlalu besar. Ketiga, peluang (*opportunities*) dari pengembangan unit usaha BUMDes di Desa Kebonagung yaitu terdapat beberapa UMKM yang ada di Desa Kebonagung sehingga cocok untuk pengembangan *Cafe Senja Agung*. Selain itu, dalam pembentukan unit usaha, pengurus BUMDes mencari peluang yang sekiranya unit usaha tersebut berbeda dengan unit usaha yang dimiliki oleh BUMDes lain. Contohnya seperti di BUMDes Desa Kebonagung juga menjual alat tulis kantor, melayani pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Pajak PBB, Listrik, PDAM, BPJS, *Indihome*, cicilan, asuransi, pulsa, dan jasa *fotocopy*. Meskipun terdapat beberapa BUMDes di Sidoarjo yang dapat menerima pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Pajak PBB, Listrik, PDAM, dan lain-lain, tetapi untuk di Kecamatan Sukodono ini hanya di BUMDes Desa Kebonagung yang sudah bisa menerima pembayaran pajak, listrik, dan lain sebagainya. Biaya pelayanan pembayaran pajak di BUMDes Desa Kebonagung juga terjangkau. Harapannya nantinya masyarakat yang ada di Kecamatan Sukodono meskipun bukan berasal dari Desa Kebonagung sudah banyak yang datang ke kantor pelayanan terpadu BUMDes. Keempat, ancaman (*threats*) yang dimiliki oleh BUMDes Tri Karya Agung dalam mengembangkan unit usahanya yaitu dari faktor masyarakat yang belum sepenuhnya memahami terkait adanya BUMDes di Desa Kebonagung beserta manfaatnya, serta di luar Desa Kebonagung dan sekitarnya terdapat BUMDes-BUMDes lain yang sudah maju dan sukses mengelola unit usahanya sehingga terdapat kekhawatiran akan terjadi ketertinggalan perkembangan unit usaha BUMDes yang dimiliki oleh Desa Kebonagung.

c) Penetapan Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang ialah tujuan hasil akhir tertentu yang hendak dicapai organisasi dengan menjalankan suatu misi, dan tujuan tersebut memberi arah tindakan nyata dengan maksud untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan di masa depan (Widya, 2020:237). Menetapkan tujuan jangka panjang tampaknya memaksa manajer organisasi untuk mempertimbangkan tindakan dan keputusan yang dilaksanakan demi kepentingan masa depan. Direktur dan Wakil Direktur BUMDes Tri Karya Agung, menyampaikan pendapatnya bahwa dalam

menetapkan target atau tujuan harus ditetapkan tujuan jangka panjang yang mencerminkan rumusan strategi pengembangan unit-unit usaha BUMDes. Sehingga penting sekali melakukan penetapan tujuan jangka panjang. Pernyataan tersebut selaras dengan pernyataan dari Wakil Direktur BUMDes yang mengatakan:

“Penetapan tujuan jangka panjang itu sangat penting. Di sini penetapan tujuan jangka panjangnya yaitu ingin unit usaha BUMDes ini cepat besar. Biar ekonomi masyarakat di daerah Kebonagung ini bisa terangkat atau meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, terus bisa memasukkan PAD ke desa lebih besar. Barangkali seaktu-waktu dana desa dicabut sama pemerintah, paling enggak kan desa sudah kuat mempunyai dana sendiri. Mangkanya sekarang kan desa-desa harus membentuk BUMDes” (Wawancara tanggal 3 Januari 2023)

Dalam hal ini, pengurus BUMDes Tri Karya Agung telah menetapkan tujuan jangka panjang untuk pengembangan unit usaha BUMDes karena hal tersebut benar-benar krusial bagi keberhasilan sebuah organisasi guna menggapai cita-cita, tujuan, serta visi dan misinya. Adapun tujuan jangka panjang BUMDes Tri Karya Agung yaitu dapat membesarkan dan mengembangkan unit usaha yang dimiliki BUMDes dengan tujuan supaya unit usaha yang dijalankan bisa berguna untuk masyarakat sehingga diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan maupun perekonomian masyarakat Desa Kebonagung.

2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi, yaitu menjalankan strategi yang diformulasikan dan memungkinkannya untuk melakukan fungsi yang dimaksudkan. Implementasi strategi juga diartikan sebagai tindakan serta keputusan yang diperlukan guna menjalankan rencana strategis (Widya, 2020:140). Implementasi strategi kerap dinyatakan sebagai proses penerapan pada manajemen strategi. Perumusan strategi dan pelaksanaan strategi harus dilihat sebagai dua sisi mata uang yang sama. Menurut Chebat dkk (dalam Satyro, 2020:10), banyak penelitian telah dilakukan pada desain dan perumusan strategi, tetapi sedikit perhatian telah diberikan pada bagaimana strategi dijalankan, seolah-olah pelaksanaannya bersifat mekanis. Oleh karena itu, implementasi strategi harus dilakukan dengan baik agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Pada tahap ini, strategi yang telah ditetapkan kemudian diimplementasikan yang mensyaratkan suatu organisasi

atau perusahaan untuk memberikan pelayanan serta mengalokasikan sumber daya untuk menjalankan strategi yang sudah ditetapkan.

a) Menerapkan Strategi yang Ditetapkan

Penerapan strategi ini berarti menerapkan strategi yang telah dirumuskan agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Langkah ini menempatkan strategi yang telah dipilih oleh organisasi menjadi suatu tindakan yang nyata. Pada tahap ini, strategi yang ditetapkan guna mengembangkan unit usaha BUMDes yakni melakukan sosialisasi kepada masyarakat, membuka rekrutmen pegawai, melakukan musyawarah dengan pemerintah desa dan masyarakat, menerapkan model *freelance* dan membuka pendaftaran magang bagi siswa-siswi sekolah, membuat proposal bantuan dana ke pemerintah provinsi, serta melakukan kerja sama dengan PT Pos Indonesia.

Adapun pernyataan dari Direktur BUMDes terkait implementasi strategi:

“Untuk mencari sumber daya manusia guna menjadi pengurus BUMDes, kami juga melakukan sosialisasi kepada masyarakat melalui RT, RW, dan kepala dusun. Di sosialisasi itu dijelaskan kalau BUMDes lagi membuka pendaftaran bagi siapa aja yang berminat jadi pengurus BUMDes, sosialisasinya dibantu oleh pemerintah desa. Namun untuk sekarang ini sudah tidak melakukan sosialisasi lagi karena ya keterbatasan waktu dari pengurus BUMDes dan sumber daya manusianya juga.” (Wawancara tanggal 3 Januari 2023)



Gambar 4. Sosialisasi Pembentukan BUMDes Tri Karya Agung

(Sumber: Dokumentasi oleh BUMDes Tri Karya Agung, 2021)

Selain membuka rekrutmen anggota yang diinformasikan melalui kegiatan sosialisasi, pengurus BUMDes juga memanfaatkan media sosial yaitu *Instagram* dalam menginformasikan adanya rekrutmen anggota.



Gambar 5. Pengumuman Rekrutmen Pengurus BUMDes

(Sumber: Instagram BUMDes Tri Karya Agung, 2022)

Sedangkan dalam hal melakukan kerja sama dengan masyarakat desa, selain dengan cara bersosialisasi, pengurus BUMDes juga mengadakan koordinasi dan musyawarah dengan masyarakat maupun Pemerintah Desa Kebonagung untuk pengembangan unit usaha BUMDes.



Gambar 6. Musyawarah Bersama Pemerintah Desa dan Masyarakat

(Sumber: Dokumentasi oleh BUMDes Tri Karya Agung, 2022)

Sedangkan terkait permasalahan kurangnya SDM, pengurus BUMDes juga menerapkan model *freelance* untuk pengurus utama BUMDes yaitu Direktur dan Wakil Direktur BUMDes. Jika mereka ada waktu luang, maka akan menyempatkan untuk meninjau unit usaha BUMDes. Hal tersebut diungkapkan oleh Wakil Direktur BUMDes yang mengatakan:

“Ada juga yang sekarang yang dijalani untuk mengatasi kurangnya SDM yaitu kita ada model *freelance* untuk pengurus utama BUMDes. Jadi nanti ada yang menangani masalah teknis dan masalah di lapangan. Jadi kita sebagai pengurus kan juga bekerja di tempat lain, nah bisanya untuk memantau BUMDes itu malam. Ya maka dari itu

nanti misalnya rapatnya diadakan di malam hari. Nah itu untuk mengatasi masalah SDM yang sekarang. Selain itu, untuk bantu-bantu di kantor pelayanan BUMDes, kami membuka pendaftaran magang bagi anak sekolah, Mbak. Dan Alhamdulillah banyak yang magang di sini setiap bulannya”. (Wawancara tanggal 3 Januari 2023)

Selain itu, pada tahun 2021 hingga sekarang, BUMDes Tri Karya Agung juga melakukan kerja sama dengan pihak ketiga yaitu PT Pos Indonesia melalui program Samsat Badan Usaha Milik Desa (Samsat Bunda) yang digagas oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Jawa Timur. Sejauh ini, kerja sama berjalan dengan lancar. Hasil kerja sama ini yaitu masyarakat dapat mengurus pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di BUMDes Tri Karya Agung. Kerja sama ini dimaksudkan sebagai upaya dalam pengembangan unit usaha BUMDes dengan harapan dapat meningkatkan anggaran dana BUMDes.



Gambar 7. Kerja Sama BUMDes dengan PT Pos Indonesia

(Sumber: Instagram BUMDes Tri Karya Agung, 2022)

Namun, terdapat kendala yang dialami saat implementasi strategi. Wakil Direktur BUMDes mengatakan:

“Dari strategi-strategi yang telah dijalankan, belum berjalan maksimal, Mbak. Strategi kami kan ada enam. Kalau sosialisasi saat ini sudah tidak berjalan karena dari pihak BUMDes juga kekurangan SDM dan keterbatasan waktu. Kalau yang membuka rekrutmen itu ada yang mendaftar tapi dia langsung minta gaji yang besar jadi kami tidak menyanggupi karena minimnya anggaran dana yang kita punya sehingga ya sekarang ini kami kesusahan mencari SDM lagi. Kalau untuk musyawarah dengan pemerintah desa dan masyarakat saat ini sering dilakukan kadang satu bulan sekali. Lalu yang penerapan model *freelance* dan buka pendaftaran magang untuk anak sekolah Alhamdulillah berjalan maksimal hingga saat ini, setiap

bulannya ada aja anak magang. Terkait pembuatan proposal kerja sama dengan pemerintah provinsi saat ini masih proses ya. Sedangkan kalau yang kerja sama dengan PT Pos Indonesia dalam urusan membayar pajak Alhamdulillah lancar hingga sekarang ini.” (Wawancara tanggal 3 Januari 2023)

Berdasarkan pemaparan tersebut, penerapan strategi tersebut masih belum berjalan maksimal karena terdapat kendala atau hambatan seperti keterbatasan waktu dari pengurus BUMDes dan keterbatasan sumber daya manusia maupun anggaran dana yang dimiliki BUMDes.



Gambar 8. Pelayanan di Kantor Pelayanan Terpadu BUMDes

(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2022)

Di samping itu, terdapat ungkapan dari warga Desa Kebonagung yakni Diana Yuniarti terkait pelayanan yang diberikan di kantor pelayanan terpadu BUMDes maupun di *Cafe Senja Agung*, yang mengatakan:

“Saya terbantu dengan adanya unit usaha BUMDes yang kantor pelayanan terpadu BUMDes, jadinya lebih dekat gak perlu jauh-jauh kalau saya mau *fotocopy*. Untuk pelayanannya sudah cukup baik, ramah, dan memuaskan. Kalau yang di *cafe* juga BUMDes sudah baik bisa memfasilitasi masyarakat.” (Wawancara tanggal 28 Desember 2022)

Pihak pengurus maupun karyawan BUMDes sudah berupaya secara optimal saat memberikan pelayanan untuk masyarakat di kantor pelayanan terpadu BUMDes maupun di *Cafe Senja Agung*. Keberadaan dua unit usaha BUMDes yaitu kantor pelayanan terpadu BUMDes dan *Cafe Senja Agung* sudah cukup membantu, memfasilitasi, dan memudahkan masyarakat khususnya dalam melakukan pembayaran pajak, cicilan, dan lain sebagainya. Meskipun terkendala oleh kurangnya SDM dan fasilitas yang dimiliki oleh BUMDes Tri Karya Agung, namun secara keseluruhan pelayanan yang diberikan oleh BUMDes kepada masyarakat melalui dua unit usahanya tersebut sudah cukup baik dan maksimal.

c) Alokasi Sumber Daya

Alokasi sumber daya ialah kegiatan pokok dari proses manajemen mengenai pengimplementasian strategi yang telah direncanakan. Dalam strategi pengembangan organisasi, terjadi proses pengalokasian sumber daya sesuai dengan prioritas yang ditentukan dalam cita-cita atau tujuan organisasi (Widya, 2020:171). Terkait alokasi sumber dana, pada awal pembentukan BUMDes yaitu tahun 2021 terdapat penyertaan modal awal dari desa guna mengembangkan BUMDes Tri Karya Agung

b) Memberikan Pelayanan

Keberadaan BUMDes Tri Karya Agung dapat dikatakan sudah memberikan manfaat kepada masyarakat Desa Kebonagung meskipun terdapat hambatan terkait keterbatasan waktu dari pengurus BUMDes dan keterbatasan sumber daya manusia maupun anggaran dana milik BUMDes. Meskipun demikian, hal tersebut tidak menjadikan menurunnya kualitas pelayanan dari BUMDes untuk masyarakat. Salah satu unit usaha BUMDes yaitu dibentuknya kantor pelayanan terpadu BUMDes yang menjual alat tulis kantor, melayani pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Pajak PBB, Listrik, PDAM, BPJS, *Indihome*, cicilan, asuransi, pulsa, dan jasa *fotocopy*. Pelayanan adalah kegiatan yang diberikan dalam mendukung, menyediakan, dan mengatur, baik berbentuk jasa maupun benda yang bersumber dari pihak satu terhadap pihak lainnya (Hardiyansyah, 2018:11). Berikut hasil wawancara dengan Gani Shafa Karina yang merupakan salah satu karyawan BUMDes terkait pelayanan yang diberikan kepada masyarakat di kantor pelayanan terpadu BUMDes:

“Kalau perihal pelayanan di *Cafe Senja Agung* itu saya kurang tau, soalnya yang megang itu Pak Direktur BUMDes nya langsung yang turun tangan. Kami selaku karyawan yang berasal dari anak-anak magang juga gak dikasih tau tentang hal itu. Jadi kami lebih dikasih kepercayaan di kantor pelayanan terpadu BUMDes. Kalau di kantor sini kami memberikan pelayanannya juga tetap baik dan ramah kepada masyarakat dan memberikan pelayanan sesuai dengan SOP. Dan kita nggak boleh marah kalau semisal ada pelanggan yang marah ke kita.” (Wawancara tanggal 21 Desember 2022)

terutama unit usahanya yaitu sebesar Rp 50.000.000,- untuk pembentukan dan pengembangan unit usaha *Cafe Senja Agung* dan sebesar Rp 75.000.000,- untuk pembentukan dan pengembangan unit usaha kantor pelayanan terpadu BUMDes. Sedangkan pada tahun-tahun selanjutnya, anggaran dana dari desa yang seharusnya dialokasikan untuk BUMDes dialihkan untuk penanggulangan *Covid-19* sehingga anggaran dana yang dimiliki BUMDes Tri Karya Agung saat ini masih belum maksimal. Ditambah lagi pembentukan BUMDes masih baru dan pada tahap merintis yang menyebabkan sumber dana yang dimiliki masih belum memadai.

Sedangkan terkait alokasi sumber daya manusia juga belum memadai untuk pengembangan unit usaha BUMDes. Dapat dikatakan bahwa kurangnya SDM disebabkan karena belum tersedia SDM yang memiliki kualitas yang dibutuhkan, serta banyak karyawan yang mengundurkan diri karena BUMDes belum bisa memenuhi permintaan karyawan untuk memberikan gaji yang tinggi mengingat BUMDes ini masih dalam proses merintis sehingga anggaran dana yang dimiliki BUMDes belum terlalu besar. Di samping itu, terdapat penjelasan dari salah satu masyarakat Desa Kebonagung yakni Lasianah mengenai fasilitas dan sarana prasarana yang ada di kedua unit usaha BUMDes:

“Kalau menurut saya, fasilitas yang ada di unit usaha BUMDes yang di kantor pelayanan BUMDes udah memadai. Kalau yang di *Cafe Senja Agung* sepertinya kalau fasilitas untuk penjualannya itu ya kurang kanopi sih, Mbak.” (Wawancara tanggal 21 Desember 2022)

Berdasarkan penjelasan tersebut, perihal fasilitas yang dimiliki BUMDes untuk pengembangan unit usahanya, sarana dan prasarana yang terdapat di unit usaha kantor pelayanan terpadu BUMDes juga sudah memadai. Sedangkan fasilitas yang terdapat di unit usaha *Cafe Senja Agung* masih belum memadai dikarenakan masih belum ada kanopi bagi stan-stan penjualan. Belum tersedianya kanopi disebabkan karena masih minimnya anggaran dana yang dimiliki BUMDes Tri Karya Agung.

3. Evaluasi Strategi

Tahap terakhir dalam proses strategi pengembangan organisasi yakni evaluasi strategi yang dilaksanakan guna mengetahui faktor-faktor internal maupun eksternal dari lingkungan organisasi. Evaluasi strategi merupakan tahapan akhir manajemen strategi yang menentukan apakah pelaksanaan strategi organisasi telah mencapai tujuan

organisasi atau tidak (Widya, 2020:27). Sebagai pendekatan berbasis simulasi yang kuat, evaluasi strategi sering dikembangkan guna mengukur kinerja dan keefektifan strategi alternatif terhadap tujuan manajemen tertentu dengan memperhitungkan berbagai sumber ketidakpastian (Sun dkk, 2019:28). Pada tahap evaluasi strategi, BUMDes di Desa Kebonagung telah mengkaji ulang berbagai faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi yang telah diterapkan sebelumnya serta melakukan upaya perbaikan terhadap kekurangan kinerja sebelumnya demi kesuksesan pada masa yang akan datang.

a) Mengkaji Ulang Faktor Internal dan Eksternal yang Menjadi Landasan Perumusan Strategi

Di tahap ini, faktor-faktor eksternal maupun faktor internal organisasi dapat berdampak pada perkembangan organisasi di luar kontrol, yang dapat mengakibatkan pengaruh yang baik apabila diperhatikan dengan cara yang tepat (Afriyal dan Oktariyanda, 2021:180). Strategi yang ditetapkan guna mengembangkan unit usaha BUMDes yakni melakukan sosialisasi kepada masyarakat, membuka rekrutmen pegawai, melakukan musyawarah dengan pemerintah desa dan masyarakat, menerapkan model *freelance* dan membuka pendaftaran magang bagi siswa-siswi sekolah, membuat proposal bantuan dana ke pemerintah provinsi, serta melakukan kerja sama dengan PT Pos Indonesia. Namun, dari beberapa strategi yang dijalankan masih belum berjalan maksimal karena terdapat kendala atau hambatan seperti keterbatasan waktu, SDM, serta anggaran dana milik BUMDes. Kondisi demikian dibuktikan dengan kegiatan sosialisasi yang saat ini sudah tidak berjalan karena dari BUMDes kekurangan sumber daya manusia dan keterbatasan waktu. Sedangkan mengenai hasil dari strategi membuka rekrutmen anggota yaitu terdapat masyarakat Desa Kebonagung yang mendaftar tetapi langsung meminta gaji yang besar sehingga BUMDes tidak menyanggupi karena minimnya anggaran dana yang dimiliki, alhasil untuk saat ini BUMDes kesulitan untuk mencari sumber daya manusia lagi. Lalu terkait dengan kegiatan musyawarah dengan pemerintah desa dan masyarakat untuk saat ini masih dilakukan setiap satu bulan sekali yang diadakan di Kantor Kepala Desa Kebonagung, di mana pada musyawarah tersebut juga membahas tentang adanya masyarakat yang belum sepenuhnya memahami tentang manfaat BUMDes dan mereka masih malu-malu, masih bingung jika ingin mendatangi kantor pelayanan terpadu BUMDes, masih terdapat miskomunikasi, dan lain sebagainya. Strategi selanjutnya yaitu penerapan model *freelance*

dan membuka pendaftaran magang untuk siswa-siswi sekolah yang berada di Kecamatan Sukodono dan sekitarnya hingga saat ini telah berjalan secara maksimal di mana setiap bulannya terdapat siswa-siswi magang. Penerimaan magang bagi siswa-siswi sekolah ini telah dilakukan sejak bulan Januari 2022. Waktu atau durasi pelaksanaan magang dari masing-masing siswa berbeda-beda yaitu sekitar dua bulan hingga tiga bulan. Terkait pembuatan proposal kerja sama dengan pemerintah provinsi untuk saat ini masih proses. Sedangkan kerja sama yang dilakukan dengan PT Pos Indonesia dalam urusan membayar pajak sejauh ini telah terlaksana secara efektif.

Dari pemaparan di atas, kesimpulan yang dapat diambil yaitu bahwa faktor-faktor internal dan eksternal yang telah menjadi landasan perumusan serta pelaksanaan strategi sekarang ini cukup berdampak bagi implementasi strategi yang dilaksanakan untuk pengembangan unit usaha BUMDes. Faktor internal yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan strategi pengembangan unit usaha BUMDes yaitu terletak pada keterbatasan waktu dan SDM dari BUMDes. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan strategi pengembangan unit usaha BUMDes yaitu kurangnya pemahaman dan pengetahuan masyarakat tentang BUMDes beserta manfaatnya. Adanya hambatan baik dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi tersebut menyebabkan tidak maksimalnya strategi yang telah dilaksanakan.

b) Melakukan Upaya Perbaikan

Melakukan upaya perbaikan atau tindakan korektif dilakukan jika target maupun prestasi yang diraih tidak sesuai dengan rencana maupun tujuan awal atau tidak lebih tinggi dibanding yang sebelumnya. Melakukan upaya perbaikan ini dapat dilakukan dengan cara mengubah strategi organisasi secara keseluruhan atau hanya sebagian guna mencapai tujuan dan standar kinerja yang diharapkan (Afrizal dan Oktariyanda, 2021:181). Upaya perbaikan atau usaha korektif ini harus bisa menempatkan organisasi pada kedudukan yang lebih unggul dengan cara memanfaatkan keunggulan organisasi, mencari keunggulan pada peluang eksternal organisasi, menangkal ancaman dari faktor eksternal organisasi, serta membenahi kelemahan yang dimiliki oleh organisasi (Widya, 2020:196). Terdapat kritik dan saran dari masyarakat Desa Kebonagung terkait pengembangan unit usaha BUMDes yaitu agar lebih meningkatkan promosi dari kedua unit usaha BUMDes seperti contohnya membuat *banner* atau pamflet agar masyarakat luas

dapat mengetahui tentang unit usaha BUMDes. Selain itu, terdapat masyarakat yang memberi saran bahwa jika ingin mengembangkan unit usaha, upaya pertama yang bisa dijalankan ialah memperbaiki pada lingkup internalnya terlebih dahulu, yaitu pada segi sumber daya baik SDM maupun anggaran dana BUMDes. Di samping itu, masyarakat juga berharap agar unit usaha BUMDes bisa berkembang lebih baik lagi kedepannya dan tetap mempertahankan prinsip untuk membantu dan bermanfaat bagi masyarakat Desa Kebonagung, serta berharap agar BUMDes dapat merekrut atau mempekerjakan warga desa yang tidak bekerja untuk menjadi bagian dari pengurus BUMDes. Pernyataan tersebut dibuktikan melalui hasil wawancara dengan Muhammad Irsyad Hidayatullah selaku warga Desa Kebonagung terkait kritik serta saran bagi pengembangan unit usaha BUMDes kedepannya:

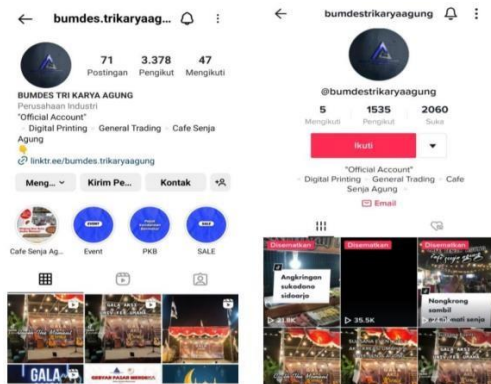
“Saran dari saya, kalau ingin lebih mengembangkan unit usaha BUMDes, yang pertama itu diperbaiki dulu di lingkup internal BUMDes nya entah memperbaiki sumber daya manusianya maupun anggaran dananya, jadi berbenah dulu apa yang kurang itu diperbaiki dulu. Terus baru melakukan sosialisasi lagi terkait unit usaha BUMDes, kayak dipromosikan unit usahanya. Lalu harapan untuk BUMDes kedepannya yaitu kalau bisa mereka dapat mempekerjakan warga desa sini yang tidak bekerja, jadi kayak merekrut masyarakat untuk jadi bagian dari pengurus BUMDes. Jadi nanti BUMDes kan bisa bermanfaat langsung bagi masyarakat sebagai ladang mata pencaharian mereka. Ya semoga aja unit usaha BUMDes bisa semakin jaya, sukses, dan lebih baik dari yang sekarang.” (Wawancara tanggal 14 Januari 2023)

Dengan adanya kritik dan saran dari masyarakat Desa Kebonagung maupun adanya hambatan dalam pengimplementasian strategi yang berasal dari faktor internal dan eksternal BUMDes, hal tersebut menjadi tugas bagi BUMDes untuk melakukan upaya perbaikan demi kesuksesan pengembangan unit usaha BUMDes pada masa yang akan datang. Adapun upaya perbaikan yang dilaksanakan demi menyelesaikan hambatan atau permasalahan yang terjadi dalam proses pengimplementasian strategi serta untuk mengembangkan unit usaha BUMDes kedepannya yaitu dengan cara melakukan *briefing* setiap satu atau dua minggu sekali dan mengevaluasi apa yang perlu diperbaiki kemudian mencari solusi untuk mengatasi permasalahan yang terjadi.



Gambar 9. Briefing atau Rapat Evaluasi BUMDes
(Sumber: Instagram BUMDes Tri Karya Agung, 2022)

Selain itu, terkait permasalahan pada minimnya anggaran yang dimiliki, pengurus BUMDes akan lebih mempromosikan lagi terkait unit usaha yang dimiliki BUMDes melalui penyebaran brosur dan melalui platform media sosial seperti *TikTok*, *Instagram*, *podcast*, maupun *YouTube*. Berikut merupakan dokumentasi terkait upaya perbaikan yang dilakukan oleh pengurus BUMDes yaitu dengan cara mempromosikan unit usahanya melalui media sosial *Instagram* dan *TikTok* BUMDes Tri Karya Agung:



Gambar 10. Promosi Menggunakan Media Sosial Instagram dan Tiktok
(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2023)

Sedangkan berikut ini merupakan promosi unit usaha BUMDes melalui *podcast* yang dibuat oleh BUMDes Tri Karya Agung. Biasanya, *podcast* ini juga akan disebarluaskan melalui akun *YouTube* maupun media sosial lain yang dimiliki BUMDes.



Gambar 11. Promosi Unit Usaha BUMDes Melalui Podcast
(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2023)

Selain mempromosikan unit usaha melalui media sosial, pengurus BUMDes juga melakukan promosi dengan membuat brosur yang disebarluaskan kepada masyarakat dan ditempel di tempat-tempat strategis. Berikut merupakan brosur yang dibuat oleh BUMDes dalam mempromosikan unit usahanya:



Gambar 12. Promosi Menggunakan Brosur
(Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2023)

Di samping itu, pengurus BUMDes juga melakukan riset terkait potensi-potensi di Desa Kebonagung serta mencari peluang guna pengembangan unit usahanya serta mengupayakan untuk bekerja sama dengan pihak ketiga baik dengan industri lain maupun dengan pemerintah yaitu dengan cara melakukan studi banding bersama BUMDes Mutiara Welirang Desa Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto.



Gambar 13. Studi Banding Bersama BUMDes Desa Ketapanrame

(Sumber: *Instagram* BUMDes Tri Karya Agung, 2022)

Kegiatan studi banding tersebut dilaksanakan dengan harapan dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan, maupun strategi yang telah ditetapkan dapat dijalankan lebih baik lagi kedepannya. Pengurus BUMDes menilai bahwa dengan dilaksanakannya studi banding merupakan suatu upaya yang tepat bagi perkembangan unit usaha maupun kinerja organisasi BUMDes.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan terima kasih untuk seluruh pihak yang membantu serta berkontribusi dalam penelitian ini, yaitu:

1. Ibu Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP. selaku dosen pembimbing.
2. Ibu Dra. Meirinawati, M.AP. dan Bapak Trendera Aktiva Oktariyanda, S.AP., M.AP. selaku dosen penguji.
3. Seluruh dosen S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya.
4. Seluruh pihak yang telah membantu serta mendukung dalam penyelesaian penelitian ini.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil uraian dan penjelasan terkait strategi pengembangan unit usaha oleh BUMDes di Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo, maka kesimpulan yang dapat diambil yaitu bahwa pengurus BUMDes Tri Karya Agung telah berusaha keras dalam mengelola dan mengupayakan pengembangan unit usaha BUMDes meskipun masih terdapat sejumlah masalah atau kekurangan yang perlu diatasi.

Dalam proses formulasi strategi yang dilakukan oleh BUMDes Tri Karya Agung dalam pengembangan unit usahanya telah dilakukan dengan baik. Hal tersebut dibuktikan dari beberapa strategi yang digunakan untuk pengembangan unit usaha BUMDes. Adapun strategi

pengembangan unit usaha oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo ditempuh melalui kegiatan sosialisasi kepada masyarakat, membuka rekrutmen pegawai, melakukan musyawarah dengan pemerintah desa dan masyarakat, menerapkan model *freelance* dan membuka pendaftaran magang bagi siswa-siswi sekolah, membuat proposal bantuan dana ke pemerintah provinsi, serta melakukan kerja sama dengan PT Pos Indonesia.

Selanjutnya untuk implementasi strategi belum bisa dinilai baik dikarenakan terdapat kendala atau masalah yang dihadapi. Hal tersebut dibuktikan dengan kegiatan sosialisasi yang saat ini sudah tidak berjalan karena dari BUMDes kekurangan sumber daya manusia dan keterbatasan waktu. Sedangkan mengenai hasil dari strategi membuka rekrutmen anggota yaitu terdapat masyarakat Desa Kebonagung yang mendaftar tetapi langsung meminta gaji yang besar sehingga BUMDes tidak menyanggupi karena minimnya anggaran dana yang dimiliki, alhasil untuk saat ini BUMDes kesulitan untuk mencari sumber daya manusia lagi. Lalu terkait dengan kegiatan musyawarah dengan pemerintah desa dan masyarakat untuk saat ini masih sering dilakukan setiap satu bulan sekali yang diadakan di Kantor Kepala Desa Kebonagung. Strategi selanjutnya yaitu penerapan model *freelance* dan membuka pendaftaran magang untuk siswa-siswi sekolah yang berada di Kecamatan Sukodono dan sekitarnya hingga saat ini telah berjalan secara maksimal di mana setiap bulannya terdapat siswa-siswi magang. Penerimaan magang bagi siswa-siswi sekolah ini telah dilakukan sejak bulan Januari 2022. Waktu atau durasi pelaksanaan magang dari masing-masing siswa berbeda-beda yaitu sekitar dua bulan hingga tiga bulan. Terkait pembuatan proposal kerja sama dengan pemerintah provinsi untuk saat ini masih proses. Sedangkan kerja sama yang dilakukan dengan PT Pos Indonesia dalam urusan membayar pajak sejauh ini telah berjalan dengan lancar. Di samping itu, selain menerapkan strategi yang telah dijelaskan tersebut, BUMDes juga tetap memberikan pelayanan kepada masyarakat pada unit usahanya yaitu kantor pelayanan terpadu BUMDes dan *Cafe Senja Agung*. Pihak pengurus maupun karyawan BUMDes telah berupaya secara optimal pada saat memberikan pelayanan untuk masyarakat di kantor pelayanan terpadu BUMDes maupun di *Cafe Senja Agung*. Keberadaan dua unit usaha BUMDes yaitu kantor pelayanan terpadu BUMDes dan *Cafe Senja Agung* sudah cukup membantu, memfasilitasi, dan memudahkan masyarakat khususnya dalam melakukan pembayaran pajak, cicilan, dan lain sebagainya. Dalam menerapkan strategi pengembangan unit usaha BUMDes tersebut masih belum berjalan dengan maksimal karena terdapat beberapa hambatan yaitu keterbatasan waktu, sumber daya manusia, dan

anggaran dana yang dimiliki oleh BUMDes Tri Karya Agung di Desa Kebonagung.

Tahap yang terakhir yaitu evaluasi strategi yang bertujuan untuk dapat memecahkan atau menemukan solusi atas kendala atau permasalahan yang terjadi pada saat pelaksanaan strategi. Kegiatan evaluasi mengenai pelaksanaan strategi pengembangan unit usaha oleh BUMDes di Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo dilakukan dengan cara *briefing* setiap satu atau dua minggu sekali dan mengevaluasi apa yang perlu diperbaiki kemudian mencari solusi untuk mengatasi permasalahan yang terjadi. Pengurus BUMDes juga melakukan riset terkait potensi-potensi yang terdapat di Desa Kebonagung serta mencari peluang guna pengembangan unit usahanya serta mengupayakan untuk bekerja sama dengan pihak ketiga baik dengan industri lain maupun dengan pemerintah yaitu dengan cara melakukan studi banding bersama BUMDes Mutiara Welirang Desa Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto dengan harapan dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan, maupun strategi yang telah ditetapkan dapat dijalankan lebih baik lagi kedepannya. Pengurus BUMDes menilai bahwa dengan dilaksanakannya studi banding merupakan suatu upaya yang tepat bagi perkembangan unit usaha maupun kinerja organisasi BUMDes. Selain itu, terkait permasalahan pada minimnya anggaran yang dimiliki, pengurus BUMDes akan lebih mempromosikan lagi terkait unit usaha yang dimiliki BUMDes melalui penyebaran brosur dan melalui platform media sosial seperti *TikTok*, *Instagram*, *podcast*, maupun *YouTube*.

Saran

Merujuk pada pemaparan hasil penelitian yang sudah dijelaskan, ditemukan rekomendasi atau saran yang bersifat membangun serta mungkin dapat menjadi bahan masukan atau petunjuk bagi pihak yang bersangkutan, saran tersebut antara lain:

1. Pengurus BUMDes Tri Karya Agung dapat mengoptimalkan dalam membuka rekrutmen bagi masyarakat Desa Kebonagung untuk menjadi bagian dari pengurus BUMDes agar permasalahan pada kurangnya SDM dapat teratasi.
2. Pengurus BUMDes Tri Karya Agung dapat mengembangkan dan merencanakan penambahan fasilitas pendukung yang ada di unit usaha *Cafe Senja Agung* seperti mainan anak-anak dan tempat berteduh bagi pengunjung untuk mengantisipasi saat turunnya hujan, mengingat di *cafe* tersebut bersifat *outdoor*. Dengan penambahan fasilitas pendukung tersebut, diharapkan *Cafe Senja Agung* ramai pengunjung maupun ramai peminat dari masyarakat yang akan berjualan di sana.
3. Pengurus BUMDes diharapkan agar selalu memeriksa sarana dan prasarana yang ada di unit usaha kantor pelayanan terpadu BUMDes seperti alat-alat elektronik berupa komputer, *printer*, dan lain-lain. Jika terdapat kerusakan, maka bisa segera langsung diperbaiki.
4. BUMDes dapat bekerja sama dengan nonpemerintah atau pihak swasta dengan cara investasi, pengelolaan, maupun pengembangan unit usaha BUMDes Tri Karya Agung dengan meninjau potensi maupun peluang yang dimiliki BUMDes dengan harapan untuk dapat meningkatkan anggaran dana yang dibutuhkan dalam implementasi strategi pengembangan unit usaha BUMDes agar BUMDes Tri Karya Agung beserta unit usahanya dapat lebih maju dan sukses.
5. Menetapkan SOP untuk mengelola unit usaha BUMDes karena untuk saat ini diketahui bahwa BUMDes Tri Karya Agung belum memiliki SOP yang pasti.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Afrizal, F., & Oktariyanda, T. A. (2021). *Manajemen Strategi Desa Wisata Gronjong Wariti Dalam Meningkatkan Perekonomian Desa Mejono Kabupaten Kediri*. *Publika*, 9(2), 171-184.
- Amran, Sugianto. (2022). *Optimization of Empowerment and Development of Village Economic Potential Through Village Owned Business Entities (BUMDes) (Panggunharjo Kapanewon Sewon, Guwosari Kapanewon Pajangan Village, and Tamantirto Kapanewon Kasihan Village in Bantul Regency)*. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 521-529.
- Fanida, E. H., & Meirinawati. (2022). *Strategic Management of the Faculty of Social Sciences and Law, State University of Surabaya in Improving the Quality of Education during the Covid-19 Pandemic*. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 6(2), 75-83.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jpsi.v6n2.p75-83>.
- Fauzi, M., Asa'ari, Arzam, Mursal, Zufriani, Novia, A., & Syarif, D. (2021). *Welfare Beneficiary Community BUMDes Karya Dermawan Dusun Dalam Village*. *International Journal of Social Science and Business*, 5(3), 318-325.
- Fitrianita, N., Setiawati, B., & Mone, A. (2022). *Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Maccini Baji Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa*. *KIMAP: Kajian Ilmiah Mahasiswa*

- Administrasi Publik, 3(2), 645-659.
- Fitriska, Kateria. (2017). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 5(2), November 2017, 29-34.
- Gunanto, E. Y. A., Arianti, F., Hayati, B., Nugroho, & Darwanto. (2019). Strategy For The Development Of Coastal Village-Owned Enterprises (Bumdes) As A Form Of Independent Village Development. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 10(06), 160-169.
- Hailuddin & R, Nurdianti. (2021). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Labuhan Haji Lombok Timur. *Elastisitas: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(1), Maret 2021, 1-9.
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ihsan, Ahmad Nur. (2018). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep. *Journal of Politic and Government Studies*, 7(4), 221-230.
- Kusmulyono M. S., & Endaryono T. (2018). Kekuatan Visi Misi Dalam Memandu Arah Strategis UMKM Lebon. *Sembhada 2018: Seminar Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat*, 01(01), 138-143.
- Nugraha A., & Kismartini. (2019). Evaluasi Penyelenggaraan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Rejo Mulyo, Desa Gogik, Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(1), 43-56.
- Oktariyanda, T. A., Tauran, Fanida, E. H., Niswah, F., Megawati, S., & Eprilianto, D. F. (2021). Pelatihan Digital Marketing Sebagai Strategi Branding Produk Unggulan BUMDes Karya Sejahtera, Desa Pepelegi, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo. *Communnity Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(3), 870-875.
- Peraturan Desa Kebonagung Nomor 2 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Kebonagung (Tri Karya Agung).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Qadarisman, T., Zakiah, & Kasimin, S. (2021). The Strategy of the Development of VillageOwned Enterprises (BUMDes) - Based Agriculture in the District Juli Bireuen. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(8), 72-79.
- Rahmawati, Emma. (2020). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) di Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 25(1), April 2020, 1-13.
- Satyro, W. C. (2020). Sustainable Industries: Production Planning And Control As An Ally To Implement Strategy. *Journal of Cleaner Production*, 281, 1-11.
- Sun, M., Li, Y., Ren, Y., & Chen, Y. (2019). Developing and Evaluating A Management Strategy Evaluation Framework For The Gulf Of Maine Cod (Gadus Morhua). *Ecological Modelling*, 404, 27-35.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Wahyu, A. M., Aditya, E., Wardani, N. L., & Susyanti, J. (2019). The Analysis of Putukrejo Village Government Readiness in Forming Bumdes As a Development Efforts of Rural Communities Based on Creative Economy. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(03), 270-282.
- Widya, Rahajeng. (2020). *Manajemen Strategik 4.0*. Jakarta: PT Adya Berkah Mulia.

