

STRATEGI MENINGKATKAN PEREKONOMIAN DESA MELALUI OPTIMALISASI PERAN BUMDES DI DESA NGAMPUNGAN KABUPATEN JOMBANG

Ika Putri Kumalasari Septianingrum

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya
ikaputri.20015@mhs.unesa.ac.id

Eva Hany Fanida

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

Abstrak

BUMDes merupakan lembaga yang berperan meningkatkan perekonomian desa menuju Desa Mandiri. Optimalisasi peran BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan, Kecamatan Bareng, Kabupaten Jombang telah berhasil menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat yang menjadikan Desa Ngampungan meraih kategori Desa Mandiri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan. Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian menggunakan teori proses manajemen strategi oleh Ahmad (2020) yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Subjek penelitian adalah Kepala Desa Ngampungan, Direktur BUMDes, Kepala Unit Usaha Pariwisata, dan masyarakat Desa Ngampungan. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang dianalisis melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menerangkan strategi BUMDes Maju Sejahtera yaitu menjaga komunikasi dan kekompakan pengurus, menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, aktif dalam mengikuti pembinaan DPMD, melakukan musyawarah rutin, studi banding, aktif mengikuti perlombaan, memberikan suntikan modal untuk unit yang mengalami keterlambatan pertumbuhan, dan sosialisasi kepada masyarakat. Namun, dalam pengimplementasian strategi masih terdapat kendala terkait terbatasnya jumlah SDM, keterbatasan kompetensi dan waktu pengurus, serta anggaran dana. Adapun saran yang dapat diberikan meliputi: 1) pengurus BUMDes dapat meningkatkan komitmen dan kesadaran terkait kewajiban dalam pengelolaan BUMDes, 2) mengajak kerja sama dengan Dinas Koperasi dan UMKM Jombang, 3) merencanakan dan menganggarkan penambahan fasilitas pendukung untuk pengembangan unit usaha, 4) bekerja sama dengan SMK di Kecamatan Bareng terkait penerimaan siswa magang, 5) mengajukan proposal pendanaan kepada pemerintah kabupaten maupun provinsi, 6) mengadakan sosialisasi kepada masyarakat.

Kata Kunci: Strategi, Perekonomian Desa, BUMDes

Abstract

Village-Owned Enterprises (BUMDes) is the institutions that contribute to encourage village economic growth towards self-sustaining Villages. Optimizing the role of BUMDes Maju Sejahtera in Ngampungan Village, Bareng Subdistrict, Jombang Regency has succeeded in driving community economic growth that has made Ngampungan Village reach the Independent Village category. This research aims to analyze the strategic management of BUMDes Maju Sejahtera. This research is descriptive research with a qualitative approach. The focus of the research uses the theory of the strategic management process by Ahmad (2020), strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. The research subjects were the Ngampungan Village Head, the BUMDes Director, the Head of the Tourism Business Unit, and the Ngampungan Village community. Data were collected through interviews, observation, and documentation, which were analyzed through data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of this study explain that the BUMDes Maju Sejahtera strategy is to maintain communication and cohesiveness of the management, establish cooperation with external parties, actively participate in DPMD coaching, conduct routine deliberations, comparative studies, actively participate in competitions, provide capital injections for units that experience growth delays, and socialization to the community. However, in implementing the strategy, there are still obstacles related to the limited number of human resources, limited competence and time of the management, and budget funds. The suggestions that can be given include: 1) BUMDes administrators can increase commitment and awareness regarding obligations in BUMDes management, 2) invite cooperation with the Jombang Cooperative and MSME Office, 3) plan and budget for the addition of supporting facilities for business unit development, 4) cooperate with SMK in Bareng Sub-district regarding the acceptance of internship students, 5) submit funding proposals to the district and provincial governments, 6) conduct socialization to the community.

Keyword: Strategy, BUMDes, Self-Sustaining Village

PENDAHULUAN

Pemerintah desa menjadi suatu pemerintahan yang keberadaannya diakui dan sebagai perwujudan nyata dari otonomi daerah. Menurut UU Nomor 23 Tahun 2014 menjelaskan bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Melalui otonomi daerah tersebut memberikan keleluasaan bagi setiap kepala daerah untuk mengatur sendiri daerahnya yang disesuaikan dengan kondisi yang sesungguhnya. Pelaksanaan dari wewenang kepala daerah untuk mengatur daerahnya secara mandiri dilakukan secara konkret oleh pemerintah desa (Febriana & Meirinawati, 2021).

Sebagai daerah yang mempunyai otonomi penuh dalam menjalankan pemerintahan, keberadaan desa diharapkan menjadi ujung tombak dalam pertumbuhan ekonomi bangsa yang mandiri. Sanjaya dan Hartanti (Prabaningrum dan Oktariyanda, 2021) menyebutkan bahwa salah satu lembaga yang berperan penting dalam menggerakkan pertumbuhan ekonomi desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pernyataan tersebut sesuai dengan PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes yang mencantumkan tujuan pendirian BUMDes yang diantaranya yakni menjadi stimulus dan dinamisasi usaha ekonomi masyarakat yang berdampak pula pada meningkatnya nilai tambah aset desa dan pendapatan asli desa.

BUMDes dapat menjadi sebuah pilar dalam kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga social (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*). Ketika BUMDes berkedudukan sebagai lembaga sosial akan condong dan berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan social dengan tidak berorientasi pada aspek keuntungan. Sebaliknya, saat BUMDes yang berkedudukan sebagai lembaga komersial, maka tujuan dan target utamanya tidak lagi memberikan pelayanan semata namun lebih mengutamakan aspek keuntungan yang melalui penawaran sumber daya lokal, baik berupa barang maupun jasa ke pasar secara umum. Tujuan akhirnya, BUMDes sebagai instrument modal sosial diharapkan menjadi jembatan yang akan menghubungkan desa dengan lingkup perekonomian yang ada diluarnya sehingga peluang untuk meningkatkan perekonomian desa lebih besar, jika disandingkan dengan desa yang tidak memiliki BUMDes (Lukmawati & Fanida, 2023).

Upaya dalam meningkatkan perekonomian desa telah terwujud perlahan yang terbukti dari bertambahnya jumlah BUMDes di seluruh Indonesia. Berdasarkan data dari Kemendes PDTT Tahun 2023 menunjukkan bahwa jumlah BUMDes mencapai 60.147 unit dengan Jawa Timur

menempati urutan pertama sebanyak 8.035 unit, Aceh 7.831 unit, dan Jawa Tengah 7.729 unit. Besaran jumlah unit BUMDes yang dimiliki oleh Provinsi Jawa Timur tersebut menunjukkan keseriusan dan komitmen Pemerintah Provinsi dalam mendorong setiap kabupaten/kota agar membentuk BUMDes untuk meningkatkan perekonomian desa, sehingga mampu mewujudkan desa yang mandiri dan berdaya saing.

Kabupaten Jombang menjadi salah satu kabupaten yang terus berupaya dalam meningkatkan perekonomian desa melalui pengembangan dan pengelolaan BUMDes. Hal ini dibuktikan dengan pemberian stimulus modal sebesar 100 juta untuk setiap desa yang ada di Kabupaten Jombang dengan tujuan untuk dilakukan pendirian BUMDes di setiap desa. Pendirian BUMDes di Jombang terselesaikan di tahun 2015 yang mana dari 302 Desa telah berdiri 302 unit BUMDes. Pencapaian tersebut menjadikan Kabupaten Jombang termasuk dalam 8 (delapan) kabupaten di Jawa Timur yang seluruh desa di wilayahnya sudah memiliki BUMDes, yang bersanding dengan Kab. Ponorogo, Kab. Blitar, Kab. Kediri, Kab. Trenggalek, Kab. Nganjuk, Kab. Bangkalan, dan Kota Batu.

Pada pengelolaan BUMDes terdapat 3 (tiga) kategori yang digunakan untuk menilai bagaimana kinerja BUMDes sejak awal pendiriannya, yakni kategori maju, berkembang, dan pemula.

Tabel 1 Jumlah BUMDes Berdasarkan Kategorinya di Kabupaten Jombang per Bulan November 2023

Kategori BUMDes	Jumlah BUMDes
Maju	77
Berkembang	189
Pemula	36
Total	302

Sumber: Data Desa Center Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Jawa Timur, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, jumlah BUMDes berdasarkan kategorinya di Kabupaten Jombang per Bulan November 2023 yaitu jumlah BUMDes dengan kategori maju berjumlah 77 BUMDes, dimana salah satunya yaitu BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampung Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang. Sedangkan, masih terdapat 75% atau 225 BUMDes yang masih dalam proses menuju kategori BUMDes maju dan berkembang.

Awal pendirian BUMDes Maju Sejahtera dilatarbelakangi oleh penyertaan modal 100 juta dari Pemerintah Kabupaten Jombang untuk melakukan stimulus terhadap setiap desa di Jombang dalam mengembangkan potensi desa masing-masing melalui pendirian BUMDes. Pada awal pendirian, BUMDes memulai dengan 2 (dua) unit usaha, yakni usaha perdagangan bahan pertanian dan unit usaha jual beli hasil panen, namun unit usaha tersebut tidak berjalan dengan baik dan mengakibatkan kerugian bagi BUMDes. Kegagalan pengelolaan unit usaha ini membuat pengurus

BUMDes Maju Sejahtera menggali potensi desa yang dimiliki lainnya melalui musyawarah desa, dengan mempertimbangkan sisa modal dan kemampuan pengelolaan dari pengurus terbentuklah unit usaha simpan pinjam dan persewaan molen.

Pada 2019, pengurus berkeinginan untuk memajukan dan mengenalkan Desa melalui adanya BUMDes, melalui rapat rutin kepengurusan BUMDes ini mampu melahirkan ide gagasan untuk memanfaatkan tempat pemandian (sendang) peninggalan zaman Belanda yang ada di Desa Ngampungan sebagai wisata air berupa pemandian, yang diberi nama “Wisata Pandansili”. Hingga kini, wisata pemandian Pandansili ini menjadi daya tarik utama bagi para masyarakat Desa Ngampungan dan sekitarnya untuk mengunjungi area pemandian terlebih pemandian ini berada di area perbukitan dan banyak pepohonan yang mengelilinginya.



Gambar 1 Unit Usaha Wisata Pandansili

Sumber: Faktual News.com, 2023

Pada tahun 2022, BUMDes Maju Sejahtera memiliki kerjasama dengan BRI yang diwujudkan dengan membuka unit usaha baru yakni unit jasa keuangan berupa BRILink untuk memudahkan masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan, seperti setor dan tarik tunai, pembayaran pulsa, listrik, PDAM, BPJS, dan sebagainya. Sehingga, unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan saat ini terdapat 4 (empat) unit, yaitu unit usaha simpan pinjam, unit usaha jasa keuangan (BRILink), unit usaha penyewaan alat pembangunan (molen), dan unit wisata yang terdiri dari Wisata Pandansili dan bumi perkemahan. Hasil dari pengelolaan dan pengembangan BUMDes Maju Sejahtera telah memberikan sumbangsih terhadap PADes Desa Ngampungan setiap tahunnya yang cukup besar. Berikut pemberian BUMDes terhadap PADes Desa Ngampungan.

Tabel 2 Jumlah PADes Desa Ngampungan

Tahun	Jumlah PADes
2020	Rp20.334.000,-
2021	Rp10.120.000,-
2022	Rp72.483.000,-

Sumber: Laporan Evaluasi Kinerja BUMDes Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa kondisi keuangan BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan dalam 3 (tiga) tahun terakhir mengalami kenaikan yang cukup signifikan dengan adanya

peningkatan pemberian PADes ke Desa Ngampungan, meskipun di tahun 2021 sempat mengalami penurunan akibat Pandemi Covid-19 yang berdampak terhadap seluruh unit usaha BUMDes. Peningkatan pertumbuhan keuangan BUMDes Maju Sejahtera tentu sangat berkaitan dengan manajemen strategi yang dirumuskan dan diterapkan oleh seluruh pengurus BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan.



Gambar 2 Penghargaan BUMDes di Program BRILian

Sumber: Times Indonesia, 2023

BUMDes Maju Sejahtera dalam pengelolaan seluruh unit usahanya selama 2 (dua) tahun terakhir ini telah mampu dalam memborong sejumlah penghargaan yakni 15 Besar BUMDes Inovatif Tingkat Nasional Program BRILian Tahun 2021, Juara II BUMDes Terbaik se-Jombang Tahun 2023, dan menjadi salah satu BUMDes Binaan OJK di Kabupaten Jombang. Pada unit usaha sektor wisata tentu tak mau kalah saing dalam memberikan kebanggaan dan mengharumkan nama Desa Ngampungan yang mana baru-baru ini berhasil meraih penghargaan 300 besar Desa Wisata Terbaik dari 4.674 Desa Wisata tingkat Nasional dalam ajang Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI) Tahun 2023 oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dan menjadi satu-satunya BUMDes di Kabupaten Jombang yang terpilih dalam pilot project Pengembangan Desa Wisata (PESAT) pada Oktober 2023.

Meski sudah mendapatkan penghargaan dalam kegiatan pengelolaannya, faktanya BUMDes Maju Sejahtera masih dijumpai sejumlah masalah yang dihadapi antara lain dari unit usaha yang dimiliki kurang berjalan secara maksimal, khususnya dalam unit usaha jasa keuangan (BRILink) yang kini mulai turun eksistensinya di masyarakat karena perkembangan zaman semakin canggih yang membuat masyarakat sudah bisa melakukan jasa keuangan secara mandiri, terlebih lagi kini telah banyak masyarakat di Desa Ngampungan yang juga membuka layanan jasa keuangan BRILink tersebut. Kedua, unit usaha simpan pinjam BUMDes Maju Sejahtera juga paling sering mengalami kendala dalam pengelolaannya yang mana disebabkan oleh sulitnya pengembalian pinjaman oleh nasabah hingga lebih dari jatuh tempo. Ketiga, kendala yang menjadi penghambat dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes ini berasal dari kurangnya keaktifan partisipasi dari masyarakat yang seakan

menyerahkan sepenuhnya pengelolaan BUMDes kepada struktur kepengurusan BUMDes Maju Sejahtera yang seharusnya masyarakat turut andil dalam mengelola dan mengembangkan BUMDes menjadi lebih maju. Keempat, keterbatasan jumlah modal dalam pengembangan BUMDes Maju Sejahtera, serta kurangnya sarana dan prasarana yang dimiliki BUMDes Maju Sejahtera seperti kepemilikan kantor BUMDes yang hingga kini belum terwujud dan tempat pengoperasionalannya pun masih menjadi satu di aula Balai Desa Ngampungan.

Adanya sejumlah masalah tersebut tentu dibutuhkan manajemen strategi yang tepat agar BUMDes dapat menjalankan seluruh unit usaha dengan efektif dan mampu memberikan pemasukan terhadap pendapatan asli desa secara optimal dan mewujudkan perekonomian masyarakat yang lebih baik di masa yang akan datang.

Menurut Pearch dan Robbinson (dalam Yatminiwati, 2019) manajemen strategis diartikan sebagai kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. Artinya, suatu kegiatan yang memberikan output mengenai rencana tindakan dan bagaimana pelaksanaan tindakan yang tepat sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sehingga mampu mencapai sasaran dari organisasi. Proses awal dalam manajemen strategis, seorang manajer haruslah mampu dalam berpikir dan bertindak strategik terlebih dahulu (Amalia, 2019). Menurut Sidiq (dalam Maulida, 2018) dalam berpikir dan bertindak strategi ini terdapat sejumlah tahapan yang harus dilakukan, yaitu identifikasi masalah, pengelompokan masalah, proses abstraksi, penentuan metode pemecahan, dan perencanaan implementasi. Manajemen strategi sangat diperlukan dalam proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi. Menurut Ahmad (2020) terdapat 3 (tiga) tahapan dalam proses manajemen strategis, yaitu:

1) Formulasi Strategi

Tahapan dalam penyusunan perencanaan manajemen strategi dalam waktu jangka panjang dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Pada formulasi strategi meliputi sejumlah tahapan, yaitu:

- a) Pengembangan visi, misi dan tujuan
Tujuan pengembangan visi, misi, dan tujuan ini untuk memberikan gambaran masa depan dari organisasi.
- b) Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal (analisis SWOT)
Analisis SWOT adalah suatu analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat dalam organisasi.
- c) Perencanaan tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang

Perencanaan tujuan dilakukan untuk menentukan hasil akhir tertentu yang hendak dicapai organisasi.

2) Implementasi Strategi

Tahapan implementasi atau pelaksanaan dari rancangan strategi ke dalam wujud nyata. Adapun tahapan dalam implementasi strategi ini meliputi:

- a) Menerapkan strategi yang ditetapkan
Strategi yang telah direncanakan sebelumnya harus diterapkan dan dilaksanakan dengan baik dalam organisasi.
- b) Memberikan Pelayanan
Sebuah organisasi tidak hanya berfokus dalam mencari keuntungan semata, namun juga ada yang bergerak dan berorientasi dalam memberikan pelayanan.
- c) Alokasi sumber daya
Untuk mencapai visi misi dan tujuan jangka pendek hingga panjang dalam organisasi, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya yang dimiliki oleh organisasi secara tepat, baik SDM, keuangan dan fasilitas yang tersedia.

3) Evaluasi Strategi

Tahap monitoring dari hasil kinerja atas implementasi yang telah dilakukan. Pada tahapan evaluasi strategi ini, meliputi:

- a) Mengkaji ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan perencanaan strategi
Dalam proses evaluasi strategi diperlukan pengkajian ulang ini ditujukan untuk mencari faktor internal dan eksternal yang mungkin terlewat dan baru disadari ketika pada tahap pelaksanaan strategi tersebut.
- b) Mengukur kinerja individu dan BUMDes
Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja yang telah dilakukan selama periode tertentu yang nantinya dapat dilakukan perbaikan jika diperlukan.
- c) Melakukan upaya perbaikan
Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan

Dengan demikian menunjukkan bahwa manajemen strategi menjadi suatu hal krusial bagi perkembangan organisasi yang dimulai dari tahap formulasi strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi strategi. Oleh karenanya, penulis tertarik untuk mengangkat topik kajian terkait **“Manajemen Strategi Badan Usaha Milik Desa Maju Sejahtera di Desa Ngampungan Kabupaten Jombang”** dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen strategi yang digunakan

BUMDes Maju Sejahtera agar dapat menjadi referensi manajemen untuk BUMDes lainnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan lokasi penelitian terletak di BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan, Kecamatan Bareng, Kabupaten Jombang. Subjek utama dalam penelitian ini adalah pengurus dan penasehat BUMDes Maju Sejahtera yakni Bapak Rohan selaku Kepala Desa Ngampungan sekaligus penasehat BUMDes, Bapak Kusnadi selaku Direktur BUMDes, Ibu Murniasih Dwi Rahayu selaku Ketua Unit Usaha Wisata BUMDes, dan Ibu Waginah, Ibu Sri, dan Bapak Hadi selaku masyarakat Desa Ngampungan.

Adapun penelitian dianalisis dengan teori proses manajemen strategi yang dipaparkan oleh Ahmad (2020) yang terdiri dari tiga indikator, yaitu:

1. Formulasi Strategi
 - a. pengembangan visi, misi, dan tujuan
 - b. Analisis SWOT
 - c. Perencanaan tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang
2. Implementasi Strategi
 - a. Menerapkan strategi
 - b. Memberikan pelayanan
 - c. Alokasi sumber daya
3. Evaluasi Strategi
 - a. Mengkaji ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan perencanaan strategi
 - b. Mengukur kinerja individu dan BUMDes
 - c. Melakukan upaya perbaikan

Data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh dari observasi dan wawancara terhadap subjek, serta data sekunder yang berupa buku, jurnal, laporan dan dokumen pendukung lainnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan yakni melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk instrument penelitiannya terdiri dari peneliti sebagai instrument utama yang didukung dengan instrument lainnya seperti pedoman wawancara, alat rekam, dan dokumen atau laporan pertanggungjawaban kinerja BUMDes. Proses analisis data yang dilakukan yakni dengan mengadopsi teknik menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2013) terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, verifikasi dan pengambilan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran BUMDes sebagai penggerak perekonomian desa cukup besar. Hal tersebut menjadi tantangan bagi setiap ketua atau direktur BUMDes untuk bisa mengelola dan mengembangkan BUMDes agar dapat memberikan dorongan atau stimulus pembangunan ekonomi masyarakat sekitar. Oleh karenanya, diperlukan manajemen strategi yang tepat dengan tujuan BUMDes dapat terkelola dan

tumbuh baik dengan mengeksplorasi seluruh kekayaan dan keunikan yang dimiliki oleh desa masing-masing.

Manajemen strategi memberikan manfaat bagi organisasi untuk membantu merumuskan strategi-strategi yang lebih efektif dan efisien melalui pendekatan pilihan yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Sehingga, memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif karena telah memiliki rancangan aktivitas yang lebih baik dengan memperhatikan seluruh aspek. Untuk mengetahui tahapan proses manajemen strategi yang digunakan oleh BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan Kabupaten Jombang, maka peneliti menggunakan indikator tahapan proses manajemen strategi menurut Ahmad (2020) sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan suatu proses dalam penetapan suatu rencana atau program yang akan dilaksanakan organisasi guna mencapai tujuan akhir yang ingin diraihinya serta susunan cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut dengan mempertimbangkan aspek peluang pasar dan ancaman dari lingkungan sekitar, serta memanfaatkan kekuatan dan meminimalisir kelemahan yang dimiliki organisasi (Ahmad, 2020). Formulasi strategi dapat diartikan sebagai prosedur dalam menentukan tindakan masa depan untuk menciptakan visi misi organisasi dengan mempersiapkan strategi yang tepat (Febriana dan Meirinawati, 2021). Pada tahap ini BUMDes Maju Sejahtera telah melaksanakan pengembangan visi, misi, dan tujuan, menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta merencanakan dan menetapkan tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Hal ini dibuktikan dari penjelasan berikut:

a. Pengembangan Visi, Misi dan Tujuan

Pengembangan visi, misi dan tujuan organisasi merupakan salah satu tahap krusial dalam penyusunan strategi karena melalui pernyataan visi misi tersebut akan menjadi acuan untuk membuat organisasi menjadi lebih baik ke depannya (Ahmad, 2020). Menurut Widya (2020) menyatakan bahwa visi misi bagi organisasi menjadi elemen penting karena akan menjadi cerminan atas tujuan organisasi sekaligus memberikan arah dan fokus kinerja dari seluruh jajaran organisasi. Visi yang dimiliki BUMDes Maju Sejahtera yaitu menjadi pendorong tumbuhnya usaha ekonomi dan kesejahteraan menuju masyarakat sejahtera dan terampil. Pernyataan visi tersebut akan terealisasi melalui misi dari BUMDes Maju Sejahtera yaitu meningkatkan PADes, meningkatkan perekonomian desa, memanfaatkan seluruh aset desa secara maksimal, menciptakan lapangan kerja, dan memanfaatkan SDM. Sejak awal pendirian BUMDes, pengurus telah merumuskan dan mengembangkan visi dan misi tersebut guna menjadi acuan bagi BUMDes dalam bekerja sehingga

mampu berkontribusi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Ngampungan.

Pada proses pengembangan visi dan misi dari BUMDes sudah berjalan dengan adanya empat unit usaha yang sedang dijalankan yaitu unit simpan pinjam, unit persewaan molen, unit BRILink, dan unit pariwisata. Hanya saja, untuk pelaksanaan visi misi tersebut masih belum berjalan secara optimal yang dibuktikan dari belum adanya peningkatan secara konsisten terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat. Meskipun begitu, melalui adanya ke empat unit usaha yang dimiliki BUMDes mampu membantu kondisi perekonomian sebagian masyarakat yang sudah mulai bertumbuh, seperti adanya fasilitas kios di Pandansili yang bisa digunakan untuk tempat berjualan oleh masyarakat setempat. Selain itu, UMKM di Desa Ngampungan sudah berkembang dengan lebih baik yang ditunjukkan dengan produk mereka sudah mulai ter-branding cukup bagus dibanding tahun-tahun sebelumnya.

BUMDes Maju Sejahtera masih terus berproses untuk dapat memberikan kebermanfaatan dan menjadi pendorong perekonomian masyarakat yang terwujud melalui adanya musyawarah rutin untuk membahas perkembangan BUMDes hingga melakukan studi banding secara langsung dengan BUMDes maju lainnya yang diharapkan dapat menambah wawasan, serta tidak menutup kemungkinan untuk dapat mengadopsi strategi yang dapat diterapkan di BUMDes Maju Sejahtera.

b. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan tindakan dalam melakukan pencermatan dari lingkungan internal dan eksternal organisasi yang bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat dengan mendayagunakan sumber daya perusahaan secara optimal (Ahmad, 2020). Menurut Gurel dan Tat (dalam Justyn, 2020) yang menyatakan bahwa analisis SWOT berperan untuk meninjau kekuatan dan kelemahan organisasi untuk mengetahui ancaman dan peluang dari organisasi. BUMDes memerlukan analisis SWOT untuk dapat menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal guna merumuskan strategi yang efektif dan efisien dengan meminimalisir seluruh potensi kelemahan dan ancaman dari organisasi. Ditinjau dari pentingnya melakukan analisis SWOT ini, pengurus BUMDes Maju Sejahtera pun menyadari pentingnya melakukan analisis SWOT bagi pengelolaan dan pengembangan BUMDes. Pertama, kekuatan (strength) dari pengelolaan dan pengembangan BUMDes di Desa Ngampungan yang pertama yaitu kekompakkan dan komitmen tinggi dari pengurus, peran kepemimpinan yang baik, dan lokasi unit usaha yang strategis. Kedua, kelemahan (weaknesses) dari BUMDes yaitu adanya ketimpangan pertumbuhan unit usaha yang cukup tinggi dan keterbatasan waktu dan kompetensi di bidang manajerial dari pengurus, serta

kurangnya sumber daya manusia yang mampu di bidang marketing yang berpengaruh terhadap kecepatan pertumbuhan BUMDes. Ketiga, peluang (opportunities) dari BUMDes Maju Sejahtera dalam melakukan pengelolaan dan pengembangannya yaitu tingkat persaingan dari unit wisata yang sedikit dan sudah cukup dikenal untuk masyarakat Kabupaten Jombang dan sekitarnya. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh Kepala Unit Usaha Pariwisata yang menuturkan:

“Potensi dalam mengembangkan BUMDes terletak di unit wisata Pandansili karena wisata ini sekarang sudah cukup dikenal di tingkat kabupaten dan sudah mulai dilirik banyak pihak, sehingga peluang untuk berkembang lebih besar.”

4) Pandansili

Urutan ke-4 objek wisata paling diminati di Kabupaten Jombang, yakni Pandansili. Yakni tercatat sebanyak 57.827 pengunjung dalam kurun tahun 2023.

Hanya saja, jumlah pengunjung tersebut terbilang turun dibanding tahun 2022 lalu yang mencapai 77.537 pengunjung.

Wisata ini berada di Desa Ngampungan, Kecamatan Bareng, Kabupaten Jombang.

Wisata Pandansili merupakan wahana wisata air yang hulu sumbernya dari pengunungan yang memancar tak jauh dari kolam renang. Dan pastinya, airnya jernih dan menyegarkan.

Pandansili ini termasuk tempat bersejarah, karena kolam renang ini juga merupakan pemandian pada zaman kolonial Belanda.

Tempat pemandian ini sempat lama rusak tertutup material banjir yang pernah melanda. Dan pada tahun 2019, diperbaiki lagi dan menjadi lebih apik.

Untuk kedalaman kolam renang, terbagi menjadi tiga bagian. Di antaranya, khusus anak-anak, remaja dan orang dewasa.

Gambar 3 Berita tentang Objek Wisata Paling Dimintai di Jombang

Sumber: Fakta Jombang, 2024

Peluang lainnya yakni terdapat sejumlah UMKM Desa Ngampungan yang cocok untuk pengembangan wisata Pandansili yang akan difasilitasi di pusat oleh-oleh Pandansili. Selain itu, unit usaha yang dimiliki BUMDes lainnya masih sangat diperlukan oleh masyarakat Desa Ngampungan dan pihak lainnya. Contohnya unit simpan pinjam yang masih diperlukan masyarakat untuk membantu permodalan usaha, unit persewaan molen yang potensi pembangunan masih sangat besar apalagi dengan biaya sewa yang jauh lebih murah hanya Rp100.000/hari jika dibandingkan di tempat lain bisa mencapai lebih dari Rp150.000/hari, dan unit BRILink yang memberikan kemudahan untuk masyarakat dalam pembayaran online. Terakhir, BUMDes Maju Sejahtera pun memiliki ancaman (threats) yang probabilitas dalam membawa dampak negatif bahkan merugikan untuk pengelolaan BUMDes yaitu rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat Desa Ngampungan, kurang aktifnya partisipasi masyarakat terutama pemuda dalam pengelolaan BUMDes, serta keteringgalan perkembangan BUMDes dimiliki Desa Ngampungan.

c. Perencanaan Tujuan Jangka Pendek, Menengah, dan Panjang

Perencanaan tujuan merupakan suatu perencanaan mengenai hasil akhir yang hendak dicapai organisasi dengan jangka waktu tertentu, seperti tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang (Fatimah, 2022). Biasanya

untuk tujuan jangka panjang bersifat lebih umum dan belum terperinci, nantinya akan lebih dijabarkan satu per satu melalui tujuan jangka pendek dan menengah. Menurut Widya (2020) perencanaan dan penetapan tujuan tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi dari banyaknya kemungkinan di masa mendatang. Manajer organisasi dituntut untuk melakukan perencanaan hingga penetapan tujuan guna mempertimbangkan kesesuaian tindakan dan keputusan yang diambil demi kepentingan masa depan. Direktur BUMDes Maju Sejahtera telah memberikan pernyataan bahwa melakukan perencanaan dan penetapan tujuan sangatlah penting untuk dilakukan guna memudahkan pemetaan tugas yang harus dilakukan dalam kurun waktu tertentu yang sesuai dengan visi misi BUMDes. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan memberikan sedikit gambaran terkait rumusan strategi pengelolaan dan pengembangan BUMDes.

Perencanaan dan penetapan tujuan jangka panjang telah dilakukan BUMDes sejak awal pendirian dan tercatat di AD/ART BUMDes yang menyatakan bahwa tujuan jangka panjangnya untuk menjadi pendorong dari pertumbuhan ekonomi masyarakat yang nantinya dapat meningkatkan ekonomi desa dan kesejahteraan masyarakat. Adapun tujuan jangka pendek dari BUMDes yaitu dapat memajukan unit usaha dengan memberikan inovasi setiap tahunnya sehingga berpengaruh terhadap pemberian PADes yang besar. Sedangkan, untuk tujuan jangka menengah BUMDes yakni ingin menambah fasilitas di unit pariwisata, menyediakan kios untuk pusat oleh-oleh, dan membuka kios BRILink. Ketika tujuan jangka pendek dan menengah tersebut telah terealisasi maka dengan adanya BUMDes dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dengan menjadi pendorong dan peningkatan perekonomian masyarakat Desa Ngampungan.

2. Implementasi Strategi

Proses dari susunan manajemen yang berusaha mewujudkan strategi dan kebijakan untuk dituangkan dalam tindakan disebut sebagai implementasi strategi. Pada dasarnya, tahap implementasi strategi merupakan tindakan proses dalam mengimplementasikan strategi yang sebelumnya telah disusun dan disesuaikan dengan alokasi sumber daya secara optimal (Ahmad, 2020). Menurut Widya (2020) dalam tahap menerapkan strategi dapat dimaknai sebagai proses mengarahkan anggota dan pimpinan organisasi guna melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Dari rangkaian proses manajemen strategi, tahap implementasi menjadi kunci keberhasilan dari manajemen strategi yang dirumuskan oleh organisasi.

a. Menerapkan Strategi yang Ditetapkan

Menerapkan strategi diartikan sebagai menjalankan strategi yang dirumuskan ke dalam berbagai alokasi sumberdaya menjadi sebuah tindakan nyata (Ahmad, 2020). Langkah ini menjadi tahap aktualisasi dari strategi

yang telah dipilih BUMDes menjadi tindakan yang jelas dan nyata (Lukmawati dan Fanida, 2023). Pada tahap ini, BUMDes Maju Sejahtera menerapkan strategi terkait proses pengelolaan dan pengembangan BUMDes yaitu menjaga komunikasi dan kekompakkan antar pengurus, terbuka menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, aktif dalam mengikuti pembinaan dari DPMD, melangsungkan musyawarah secara rutin, rutin melakukan studi banding dengan BUMDes lain, aktif mengikuti perlombaan, memberikan suntikan modal tambahan untuk unit dengan pertumbuhan dan perkembangan yang lambat, serta melakukan sosialisasi kepada masyarakat.

Adapun pernyataan dari Kepala Unit Pariwisata terkait implementasi strategi yang telah ditetapkan sebelumnya, yakni:

“Untuk implementasi dari strategi menjaga komunikasi dan kekompakkan antar pengurus ini sudah berjalan dengan sangat baik, mbak. Karena sebagai seorang pemimpin, Pak Direktur sangat bisa mengayomi dan merangkul seluruh anak buahnya tanpa memandang usia. Setiap keputusan pasti selalu hasil dari musyawarah bersama dan dilaporkan ke Pemerintah Desa. Untuk hambatannya pun sampai saat ini masih dalam kendala waktu antar pengurus saja sih mbak, meskipun begitu seluruh pengurus tetap terjaga aktif saat berkomunikasi melalui grup WhatsApp.” (Wawancara tanggal 17 Maret 2024)

Selanjutnya, untuk strategi terkait menjalin kerja sama dengan pihak eksternal sudah berjalan dengan baik. Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh Direktur BUMDes, yang menuturkan bahwa:

“Perkembangan dalam strategi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal hingga kini sudah cukup baik. Hingga kini, BUMDes sudah menjalin kerja sama dengan sejumlah perguruan tinggi baik untuk program KKN, dosen mengabdikan, pembinaan UMKM, dsb. BUMDes juga menjalin kerja sama dengan pihak asuransi Jasindo untuk pengunjung Pandansili apabila terjadi kecelakaan dan asuransi Jasindo yang memfasilitasi pengurus dalam BPJS Ketenagakerjaan. Kerja sama ini sudah terjalin cukup lama dan belum ada hambatan yang serius dalam menjalin kerja sama dengan asuransi Jasindo, agen Perisai maupun perguruan tinggi tersebut, kecuali di terbatasnya waktu yang dimiliki pengurus.” (Wawancara tanggal 9 Maret 2024)



Gambar 4 Mitra BUMDes Maju Sejahtera

Sumber: Dokumentasi oleh BUMDes Maju Sejahtera, 2024

BUMDes juga menjalankan strategi dengan terus aktif dalam setiap kesempatan pembinaan yang diberikan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) Kabupaten Jombang. Direktur BUMDes menyadari bahwa seluruh prestasi dan pencapaian yang diperoleh BUMDes saat ini merupakan hasil dari arahan DPMD pula. Hal tersebut dipertegas dengan pernyataan dari Ketua Unit Usaha Pariwisata yang menuturkan:

“Kami selalu aktif dan patuh atas pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh DPMD. Misalnya saja arahan dari DPMD yang meminta kami untuk menjalin kerja sama dengan Dinas Pariwisata agar wisata Pandasili ini dapat lebih dikenal masyarakat luas, melalui Dinas Pariwisata tersebut diterjunkanlah Duta Wisata dari Guk Yuk Jombang di bulan November 2023 untuk mempromosikan wisata Pandasili melalui sosmed mereka. Harapannya melalui konten yang mereka buat bisa mengenalkan Pandasili ke masyarakat yang lebih luas dan terbukti di tahun baru kemarin pengunjung Pandasili per hari nya bisa sampai 3000 pengunjung dan dalam seminggu mampu menjual tiket hampir sekitar 100 juta.” (Wawancara tanggal 17 Maret 2024)



Gambar 6 Kunjungan Guk Yuk Jombang ke Pandasili

Sumber: Dokumentasi oleh BUMDes Maju Sejahtera, 2023

BUMDes Maju Sejahtera selalu melakukan musyawarah rutin untuk menggali potensi dan menemukan inovasi terbaru. Hal ini menjadi salah satu strategi BUMDes untuk dapat menemukan pilihan strategi maupun solusi terbaik ketika terdapat kendala dalam kelangsungan

pelaksanaan strategi. Proses dalam musyawarah ini biasanya melibatkan pihak aparat desa dan BPD Desa Ngampungan. Pelaksanaan dari strategi ini masih belum menemui hambatan, namun saat waktu pelaksanaan musyawarah perlu sedikit usaha untuk mencocokkan waktu yang tepat antara pengurus BUMDes dan pihak lainnya mengingat masing-masing individu memiliki kesibukan lainnya.



Gambar 5 Kegiatan Musyawarah BUMDes

Sumber: Dokumentasi oleh BUMDes Maju Sejahtera, 2023

Salah satu strategi yang digunakan BUMDes untuk menemukan inspirasi dalam mencari inovasi baru yakni dengan melakukan studi banding ke BUMDes lain yang sudah sukses dalam menjalankan program. Hal tersebut disampaikan oleh Direktur BUMDes Maju Sejahtera yang menuturkan bahwa:

“Terkadang saat kami stuck dalam menemukan suatu inovasi baru, kami selalu mengusahakan untuk mengadakan studi banding dengan BUMDes lain, mbak. Ada beberapa BUMDes yang pernah kami kunjungi untuk melakukan studi banding tersebut, misalnya saja seperti BUMDes Bendosari Blitar, BUMDes Ketapanrame Mojokerto, dan BUMDes Pongkok Klaten. Dari pelaksanaan studi banding ini kami mendapatkan wawasan tambahan untuk diterapkan demi kemajuan BUMDes.”



Gambar 7 Kegiatan Studi Banding BUMDes

Sumber: Dokumentasi oleh BUMDes Maju Sejahtera, 2023

Sebagian besar kendala yang dihadapi BUMDes dalam menjalankan strategi berasal dari terbatasnya anggaran atau modal, hal tersebut membuat pengurus BUMDes memilih strategi untuk mencari pemasukan dengan mengikuti perlombaan yang ada. Pemilihan strategi ini dirasa sangat tepat karena selain dapat memperoleh tambahan pemasukan juga sebagai ajang perbaikan dan penilaian BUMDes untuk dapat berkembang lebih baik. Hingga kini, dari perlombaan tersebut BUMDes sudah mendapatkan banyak prestasi, diantaranya Juara II kategori BUMDes

terbaik se-Jombang, 300 besar desa wisata tingkat nasional dan menjadi satu-satunya perwakilan dari Jombang, 15 Besar BUMDes Inovatif dari BRI tingkat nasional, dan menjadi pilot project Pengembangan Desa Wisata dari Pemkab Jombang. Pada pelaksanaan strategi ini BUMDes mengalami kendala dalam kesulitan mempersiapkan berkas-berkas perlombaan karena keterbatasan kemampuan dan waktu dari pengurus BUMDes mengingat persiapan yang diperlukan sangatlah banyak.



Gambar 8 Penyerahan Penghargaan BUMDes
Sumber: Dokumentasi Direktur BUMDes, 2023

Pertumbuhan unit usaha yang dimiliki BUMDes tidak semuanya bertumbuh secara beriringan, karena ada unit yang mengalami keterlambatan dalam pertumbuhannya. Unit usaha yang mengalami pertumbuhan paling lambat yaitu unit BRILink yang perolehan pendapatan setiap tahun anggarannya tidak lebih dari 1,5 juta. Hal tersebut disebabkan oleh modal yang dimiliki unit BRILink sangatlah terbatas yang berpengaruh terhadap kemampuan menerima pelayanan transaksi keuangan dan berpengaruh terhadap penerimaan jasa yang sedikit pula. Unit BRILink ini pun masih belum memiliki kios sendiri yang semakin membuat terbatasnya jumlah penerimaan jasa. Sehingga, pengurus BUMDes merumuskan strategi untuk memberikan tambahan modal setiap tahunnya agar dapat meningkatkan nilai transaksi dan berpengaruh terhadap penerimaan jasa pelayanan tersebut. Pada pelaksanaan strategi ini hambatannya tentu dari terbatasnya modal yang dapat diberikan sebagai suntikan modal untuk pengelolaan BRILink, sehingga penambahan modal yang diberikan tidaklah cukup besar.

Tingkat kepercayaan dan keterlibatan masyarakat terkait pengelolaan BUMDes masih cukup rendah. Hal tersebut berakibat pada sulitnya mengajak masyarakat untuk dapat bekerja sama dalam pengembangan unit usaha maupun BUMDes secara keseluruhan. Untuk itu, pengurus BUMDes menyiapkan strategi dengan melakukan sosialisasi terkait visi, misi, dan tujuan BUMDes yang sepenuhnya untuk kepentingan masyarakat. Hanya saja, proses sosialisasi tidak dijalankan secara konsisten dan optimal, pelaksanaan hanya dilakukan melalui kegiatan non formal seperti kumpul bareng masyarakat lainnya yang intensitas pelaksanaan sosialisasi masih kurang.

b. Memberikan Pelayanan

Tujuan awal dari pendirian BUMDes yakni untuk membantu dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Ketika suatu organisasi berorientasi untuk kepentingan masyarakat luas tentu tidak lepas dari pemberian pelayanan. Pelayanan merupakan kegiatan dalam pemberian dukungan ataupun penyediaan dalam bentuk jasa atau barang dari pihak satu terhadap pihak lainnya (Lukmawati dan Fanida, 2023). Keberadaan dari BUMDes Maju Sejahtera dapat dikatakan sudah memberikan manfaat untuk masyarakat Desa Ngampungan meskipun dalam pengelolaannya masih dijumpai kendala dalam terbatasnya modal, waktu dan kemampuan manajerial dari pengurus BUMDes.

Manfaat dari layanan yang diberikan BUMDes juga dirasakan oleh Ibu Sri, selaku masyarakat Desa Ngampungan yang menyampaikan bahwa:

“Adanya layanan simpan pinjam dari BUMDes tentu sangat membantu masyarakat untuk dapat mendapatkan pinjaman seperti mencukupi kebutuhan hidup dan tambahan modal dalam membuka usaha. Melalui pinjaman tersebut saya mendapatkan sedikit tambahan modal untuk berjualan di kios Pandansili ini mbak. Sehingga, saya yang sebelumnya hanya menjadi ibu rumah tangga tanpa penghasilan, bisa mendapatkan sedikit pemasukan dengan berjualan disini. Selain simpan pinjam dan kios Pandansili, unit BRILink juga cukup membantu saya dalam memberikan kemudahan saat membeli pulsa listrik dengan biaya jasa yang lebih terjangkau daripada tempat lain. Para pengurus BUMDes juga ramah terbuka dan cepat tanggap dalam memberikan pelayanan maupun menampung keluhan dan aspirasi kami.” (Wawancara tanggal 23 Maret 2024)

Pihak pengurus BUMDes selalu berupaya memberikan pelayanan yang optimal melalui seluruh unit usaha yang dijalankannya. Masyarakat merasakan dampak yang positif dari keberadaan BUMDes, meskipun dalam proses pelayanan masih terdapat kendala. Oleh karenanya, segenap pengurus BUMDes harus berusaha mempertahankan kualitas pelayanan yang baik tersebut demi kepuasan masyarakat yang dapat berpengaruh positif terhadap tingkat kepercayaan masyarakat kepada BUMDes.

c. Alokasi Sumber Daya

Kegiatan alokasi sumber daya sangatlah penting untuk dilakukan guna tercapainya keberhasilan implementasi strategi. Ketika tidak dilakukannya pengalokasian sumber daya yang tepat, tidak mungkin strategi yang dijalankan berjalan efektif dan menyebabkan inefisiensi bahkan berpotensi mengakibatkan kegagalan strategi (Maritan & Lee, 2017). Untuk mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan strategi BUMDes, sumber daya yang perlu dialokasikan secara tepat yakni sumber daya keuangan,

sumber daya manusia, dan fasilitas. Terkait alokasi sumber daya keuangan, modal awal pendirian BUMDes sebesar 100 juta yang dipergunakan untuk mendirikan usaha perdagangan bahan pertanian dan unit usaha jual beli hasil panen, namun mengalami kegagalan. Sisa modal yang ada diputar untuk mengganti kedua unit usaha tersebut dengan unit simpan pinjam dan unit persewaan molen. Setelah berjalan 4 (empat) tahun, kondisi keuangan BUMDes sudah mulai cukup stabil hingga dibukanya kembali unit wisata Pandansili dan BRILink. Meskipun pintu masukan modal bagi BUMDes tersedia dari beberapa arah, hal tersebut masih belum mencukupi untuk merealisasikan seluruh inovasi atau rencana yang telah ditetapkan. Terlebih saat ini BUMDes memiliki kewajiban untuk membayar cicilan tanah untuk perluasan lahan wisata. Hanya saja, pengurus BUMDes terus mengusahakan untuk mampu merealisasikan rencana yang telah ditetapkan dengan memperhatikan prioritas kebutuhan dan kondisi keuangan. Sampai saat ini pun, BUMDes masih terus menyisihkan sejumlah pendapatan yang diperoleh untuk disetorkan ke PADes. Dengan demikian, alokasi sumber keuangan BUMDes sudah cukup baik dengan usaha dari pengurus untuk membagi porsi keuangan yang dimiliki.

Alokasi sumber daya manusia di BUMDes Maju Sejahtera saat ini sudah berjalan cukup baik, dimana seluruh pengurus sudah menjalankan tugas dan kewajibannya masing-masing dengan cukup baik. Hanya saja, BUMDes kini memerlukan tenaga ahli untuk bidang marketing. Hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai langkah untuk memperluas jangkauan dari pengunjung wisata Pandansili dan memperbesar peluang kerja sama dengan berbagai pihak lainnya. Namun, proses dalam melakukan rekrutmen tersebut tidaklah gampang, terlebih calon kandidat sebagian besar meminta gaji yang sepadan dan kondisi keuangan BUMDes belum mampu memberikan besaran gaji tersebut. Meskipun begitu, pengurus tetap berusaha melakukan promosi melalui media sosial dengan kualitas konten yang seadanya dan mengajak kolaborasi dengan berbagai pihak, seperti pemilik media massa dan Dinas Pariwisata.

Alokasi sumber daya fasilitas yang dimiliki BUMDes saat ini sudah cukup baik namun masih banyak yang perlu ditambahkan. Untuk fasilitas di Pandansili, ketersediaan fasilitas sudah cukup lengkap hanya saja masih perlu penambahan seperti menambah unit mandi atau loker ganti, kanopi, dan sejumlah permainan air. Kemudian, untuk fasilitas di unit usaha BRILink masih memerlukan adanya kios sendiri agar unit dapat berkembang secara maksimal. Sedangkan, untuk unit usaha simpan pinjam dan persewaan molen sudah baik mengingat pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat dilakukan di rumah pengurus BUMDes sehingga tidak memerlukan

fasilitas yang banyak. Hanya saja, BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan ini masih belum memiliki kantor kesekretarian sendiri dan hingga kini masih menumpang di kantor BPD Desa Ngampungan dengan ukuran ruangan yang terbatas. Tentunya hal tersebut mempengaruhi proses pengelolaan BUMDes ketika menerima kunjungan dengan jumlah besar.

3. Evaluasi Strategi

Tahap dalam evaluasi strategi adalah usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan dan penerapan strategi termasuk menilai ulang faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah perbaikan apabila diperlukan (Ahmad, 2020). Tujuan dari evaluasi strategi adalah untuk menilai kembali efektivitas dan kesesuaian strategi yang telah dirumuskan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kegiatan evaluasi ini akan membantu BUMDes dalam mengidentifikasi penyesuaian atau penyempurnaan yang diperlukan terhadap strategi untuk memastikan keberhasilan dan daya saing yang berkelanjutan (Moskovicz, 2019). Berikut proses evaluasi strategi yang dilakukan BUMDes Maju Sejahtera, yaitu:

a. Mengkaji Ulang Faktor Internal dan Eksternal Yang Menjadi Landasan Perencanaan Strategi

Pada tahap ini, organisasi perlu melakukan pengkajian ulang terkait faktor internal dan eksternal tak terduga atau baru muncul setelah pelaksanaan strategi yang mungkin akan berdampak pada perkembangan organisasi, dan ketika diperhatikan dengan baik akan memberikan dampak positif bagi organisasi di masa mendatang (Prabaningrum dan Oktariyanda, 2021). Dari implementasi strategi yang telah dijalankan dapat dikatakan masih belum berjalan optimal, karena seringkali mengalami kendala seperti terbatasnya waktu dari pengurus, SDM, terutama dalam anggaran dana BUMDes. Kondisi demikian dibuktikan dari pelaksanaan rutin musyawarah terkait perkembangan pelaksanaan strategi yang dalam proses pelaksanaannya seringkali mengalami kendala dalam keterbatasan waktu yang dimiliki oleh pengurus sehingga perlu dilakukan pencocokan jadwal antar pengurus agar terlaksana kegiatan musyawarah tersebut. Strategi BUMDes dalam menjaga komunikasi dan kekompakkan antar pengurus sudah berjalan cukup baik dan belum mengalami kendala yang serius dan strategi ini juga menjadi faktor internal yang menjadi pendorong kesuksesan pelaksanaan strategi. Hal tersebut selaras dengan menurut Utami dkk (2023) bahwa ketika komitmen dalam diri masing-masing pengurus sangat kuat dalam mengabdikan tentu akan berdampak kepada jalinan komunikasi yang baik dan kekompakkan antar anggota.

Terkait strategi dalam menjalin kerja sama dengan pihak eksternal sejauh ini sudah berjalan dan belum ada kendala yang serius. Selanjutnya, untuk kegiatan studi

banding dengan BUMDes lain ini pun seringkali mengalami kendala terkait masalah anggaran yang terbatas. Lalu, untuk BUMDes yang aktif dalam mengikuti pembinaan DPMD biasanya mengalami kendala terkait waktu dari pengurus sehingga seringkali Direktur BUMDes mengikuti kegiatan pembinaan tersebut sendiri. Sedangkan, terkait strategi BUMDes yang aktif dalam mengikuti perlombaan mengalami kendala dalam sulitnya mempersiapkan berkas-berkas perlombaan karena keterbatasan kemampuan dan waktu dari pengurus terlebih persiapan yang diperlukan sangatlah banyak. Untuk pemberian modal untuk mendorong pertumbuhan unit yang mengalami keterlambatan pun belum dapat berjalan optimal karena anggaran yang dimiliki BUMDes masih terbatas ditambah dengan memilih sejumlah cicilan. Strategi dalam mensosialisasikan BUMDes kepada masyarakat juga belum berjalan optimal mengingat pengurus BUMDes belum bisa melangsungkan kegiatan sosialisasi secara khusus dan konsisten akibat dari terbatasnya waktu yang dimiliki, anggaran dana, sehingga berdampak terhadap kurangnya kepercayaan dan kemauan kolaborasi dengan BUMDes dan keaktifan masyarakat dalam proses pengembangan BUMDes.

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor internal dan eksternal yang digunakan dalam landasan perumusan dan pelaksanaan strategi sangatlah berdampak terhadap proses implementasi strategi demi pengembangan BUMDes. Faktor internal yang menjadi pendorong dari kesuksesan tercapainya pelaksanaan strategi yakni kekompakkan pengurus BUMDes serta gaya kepemimpinan dari Direktur BUMDes dalam membina bawahannya. Sedangkan, faktor internal yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan strategi terletak di waktu pengurus untuk fokus mengelola BUMDes yang terbatas. Kemudian, untuk faktor eksternal yang menjadi pendorong kesuksesan BUMDes selama melaksanakan strategi yaitu nilai kebermanfaatan yang diberikan kepada masyarakat masih sangat diperlukan. Terkait faktor eksternal yang menjadi hambatan yakni kurangnya tingkat kepercayaan dan kemauan kolaborasi dari masyarakat yang berkaitan dengan minimnya keaktifan masyarakat dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes menjadi lebih baik di masa mendatang.

b. Mengukur Kinerja Individu dan BUMDes

Tahapan evaluasi tentu tidak terlepas dari kegiatan mengukur kinerja individu maupun organisasi untuk mengetahui tingkat pencapaian target hingga dapat menganalisis serta mengevaluasi progress capaian maupun kendala dan tantangan yang dihadapi untuk mencapai sasaran (Ahmad, 2020). Proses pengukuran kinerja individu dan organisasi ini akan memberikan pemahaman terkait seberapa baik organisasi dalam menggapai tujuan

strategisnya dengan menilai efektivitas dan efisiensi yang telah dilakukan demi mencapai tujuan tersebut (Mitrea, 2021). Pencapaian yang diperoleh BUMDes saat ini tidak terlepas dari kinerja pengurus yang selalu berusaha menjalankan strategi dengan optimal. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kinerja dari tiap pengurus BUMDes sudah berjalan cukup baik, yang mana setiap pengurus sudah menjalankan tugas dan kewajibannya secara optimal. Kinerja yang baik tersebut didukung dari kerukunan dan kekompakkan antar pengurus, hingga ketika ada salah satu unit yang memerlukan bantuan seluruh pengurus akan turun tangan dan ikut andil dalam penanganan masalah tersebut. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh Direktur BUMDes turut menjadi pendorong dari optimalnya kinerja pengurus. Meskipun dalam pelaksanaan tersebut seringkali mengalami kendala terkait kesibukan masing-masing pengurus dan penyatuan ego, namun hal tersebut masih dapat teratasi hingga seluruh pengurus mampu melaksanakan peran dan kewajibannya masing-masing dengan cukup baik.

Indikator kesuksesan strategi yang telah ditetapkan sebagian besar telah terlaksana dengan cukup baik yang menjadi salah satu bukti dari kinerja pengurus BUMDes sudah cukup optimal. Misalnya, ketercapaian peningkatan yang sangat signifikan dari pengunjung wisata Pandansili saat liburan tahun baru 2024 yang mencapai 1000-3000 orang/hari dan sejumlah penghargaan atau prestasi lainnya yang telah ditorehkan BUMDes, baik di tingkat kabupaten, provinsi, hingga nasional. Tentunya, hal tersebut menjadi salah satu pencapaian yang menjadi bukti bahwa kinerja individu dan BUMDes sudah cukup optimal.

c. Melakukan Upaya Perbaikan

Tindakan yang perlu dilakukan ketika strategi tidak berjalan sesuai dengan harapan, maka diperlukannya upaya perbaikan. Pelaksanaan upaya perbaikan dilakukan untuk mengoreksi kekurangan dari strategi tersebut untuk dikembangkan lebih baik di mendatang (Ahmad, 2020). Proses dalam melakukan tindakan korektif bisa dilakukan melalui perubahan sebagian strategi organisasi maupun keseluruhan demi mencapai tujuan atau standart kinerja sesuai harapan (Febriana dan Meirinawati, 2021). Proses perbaikan ini tidak hanya sekedar merubah tatanan strategi, melainkan menggali keunggulan serta peluang dari organisasi, mencegah ancaman untuk dapat mengoyak tatanan organisasi, serta melakukan pembenahan terhadap kekurangan maupun kelemahan organisasi (Lukmawati dan Fanida, 2023). Sebelum mengambil langkah perbaikan ke depan, BUMDes perlu membuka diri untuk mendengarkan pendapat, saran, maupun kritik dari masyarakat. Adapula ungkapan dari Ibu Sri dari masyarakat Desa Ngampungun mengungkapkan bahwa:

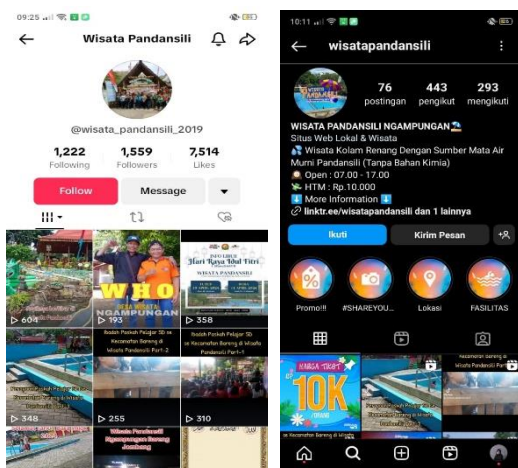
“Kritik dan saran dari saya mungkin pengurus bisa lebih mensosialisasikan lagi mengenai tiap unit usaha nya ke masyarakat, agar semakin banyak yang merasakan manfaatnya. Terus wisata Pandansili ini lebih dipromosikan lagi agar semakin banyak pengunjung yang datang dan peluang pembeli kami juga semakin banyak. Harapannya tentu semoga BUMDes semakin lancar, dapat terus hidup dan berkembang, sehingga dapat terus membantu masyarakat Ngampungan.” (Wawancara tanggal 23 Maret 2024)

Adanya sejumlah hambatan dalam mengimplementasikan strategi serta adanya kritik saran dari masyarakat Desa Ngampungan dan pengunjung setia Pandansili tersebut, memberikan tugas tambahan untuk BUMDes guna melakukan upaya perbaikan demi memajukan dan menyukseskan program pengembangan BUMDes di masa depan. Adapun upaya perbaikan yang dilakukan BUMDes untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi saat proses pengimplementasian strategi yakni dengan mengadakan rapat evaluasi rutin untuk membahas progres, hambatan, maupun peluang inovasi lainnya untuk mengoptimalkan pelaksanaan dari strategi.



Gambar 9 Rapat Evaluasi Rutin BUMDes
Sumber: Dokumentasi oleh Direktur BUMDes, 2023

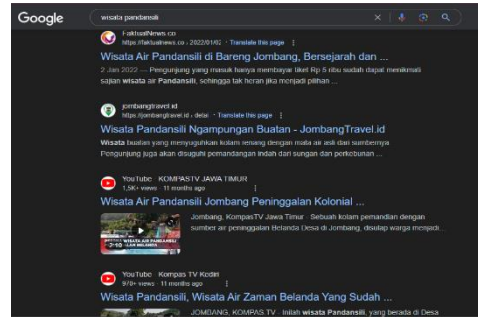
Selain itu, untuk upaya usaha perbaikan strategi dari pengurus BUMDes terkait upaya menarik pengunjung ke wisata Pandansili yaitu dengan mempromosikan wisata Pandansili melalui media sosial. Gambar 4.18 merupakan kegiatan promosi wisata Pandansili melalui TikTok dan Instagram wisata Pandansili.



Gambar 10 Promosi Unit Usaha Melalui Media Sosial Tiktok dan Instagram

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2024

Selain usaha mempromosikan wisata Pandansili melalui media sosial, BUMDes berupaya untuk mempromosikan melalui penerbitan berita di media massa online guna meningkatkan kepercayaan dan ketertarikan masyarakat untuk berwisata ke Pandansili.



Gambar 11 Promosi Unit Usaha Melalui Media Massa

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2024

BUMDes menyadari akan keterbatasan kemampuan manajerial yang dimiliki masih memerlukan bimbingan dan pengarahan dari para ahli. Untuk itu, BUMDes membuka diri untuk menjalin kolaborasi dengan berbagai pihak demi kemajuan BUMDes. Misalnya, menghadiri kegiatan musyawarah antar desa untuk mendiskusikan dan bertukar pikiran terkait pengelolaan BUMDes.



Gambar 12 Musyawarah Antar Desa dalam Pembahasan Perkembangan BUMDes se-Kecamatan Bareng

Sumber: Dokumentasi oleh Direktur BUMDes, 2024

Selain itu, BUMDes juga selalu aktif dan terbuka untuk mengikuti pembinaan dari para ahli, seperti kegiatan pembinaan dari Universitas Brawijaya Malang terkait pengembangan usaha BUMDes Maju Sejahtera untuk mendukung agrowisata Pandansili di Desa Ngampungan, Kecamatan Bareng, Kabupaten Jombang.



Gambar 13 Pelatihan Pengembangan Usaha BUMDes dengan Universitas Brawijaya

Sumber: Dokumentasi oleh Direktur BUMDes, 2024

Kegiatan pelatihan dan pembinaan dari para akademisi ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan kompetensi dari pengurus BUMDes untuk dapat memberikan kinerja terbaik demi kemajuan BUMDes Maju Sejahtera.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih yang mendalam disampaikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam pengerjaan kajian ini hingga terselesaikan dengan baik, khususnya teruntuk:

1. Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan tulus dan sabar untuk memberikan bimbingan, arahan, saran, dan motivasi hingga terselesaikannya kajian ini dengan baik
2. Dra. Meirinawati, M.AP. dan Trenda Aktiva Oktariyanda, S.AP., M.AP. selaku Dosen Penguji yang telah berkenan memberikan kritikan dan masukan yang membangun, sehingga penulis dapat menyempurnakan kajian ini dengan baik
3. Kepala Desa Ngampungan, Direktur dan pengurus BUMDes Maju Sejahtera, dan masyarakat Desa Ngampungan, Kecamatan Bareng, Kabupaten Jombang yang turut serta berperan demi kelancaran penulis dalam menyelesaikan kajian ini
4. Seluruh pihak yang terlibat dalam proses penelitian dan penulisan kajian ini.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil uraian atau penjabaran terkait manajemen strategi BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan, Kecamatan Bareng, Kabupaten Jombang, maka dapat disimpulkan bahwa proses manajemen strategi yang dilakukan oleh BUMDes sudah cukup baik, dimana seluruh pengurus BUMDes telah mengerahkan kemampuan dan mengusahakan dengan keras untuk mengelola BUMDes meskipun dalam pelaksanaannya sering dijumpai berbagai kendala yang perlu penanganan lebih lanjut. Kondisi tersebut diuraikan melalui paparan sebagai berikut:

Pada proses formulasi strategi yang dilakukan BUMDes Maju Sejahtera terkait proses manajemen strategi BUMDes sudah berjalan baik. Hal tersebut dibuktikan dari adanya sejumlah strategi yang telah dirumuskan BUMDes untuk mengelola dan mengembangkan BUMDes menjadi lebih baik di masa mendatang. Adapun strategi yang dipilih BUMDes untuk dapat mengelola dan mengembangkan BUMDes yakni menjaga komunikasi dan kekompakkan antar pengurus, selalu terbuka untuk menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, aktif dalam mengikuti pembinaan dari DPMD, mengadakan musyawarah secara rutin, mengadakan studi banding dengan BUMDes lain, aktif mengikuti perlombaan, memberikan suntikan modal tambahan untuk unit usaha dengan pertumbuhan dan perkembangan yang lambat, serta melakukan sosialisasi kepada masyarakat.

Selanjutnya, untuk implementasi strategi belum sepenuhnya berjalan dengan baik disebabkan oleh masih adanya kendala atau masalah yang dihadapi pada saat pelaksanaan strategi. Hal tersebut terbukti dari pelaksanaan strategi sosialisasi dengan masyarakat tidak berjalan sesuai harapan karena dari pengurus BUMDes memiliki keterbatasan waktu dan jumlah SDM untuk melakukan sosialisasi secara khusus, terlebih anggaran untuk melangsungkan kegiatan sosialisasi ini belum mencukupi. Selanjutnya, untuk strategi dalam menjaga komunikasi dan kekompakkan antar pengurus seringkali menghadapi permasalahan terkait perbedaan waktu kesibukan dan ego masing-masing pengurus untuk dapat berkumpul dengan formasi lengkap. Terkait strategi mengenai keterbukaan BUMDes untuk menjalin kerjasama dengan pihak eksternal sudah berjalan dengan baik, terbukti dari semakin banyak pihak yang sudah bekerja sama dengan BUMDes Maju Sejahtera.

Strategi BUMDes untuk berusaha aktif dalam mengikuti pembinaan dari DPMD pun seringkali mengalami kendala dari terbatasnya sumber daya manusia yang bisa mengikuti pembinaan dikarenakan kesibukan masing-masing pengurus. Dalam mengadakan musyawarah secara rutin untuk membahas perkembangan pelaksanaan strategi, permasalahan sama yang dihadapi adalah waktu yang dimiliki pengurus terbatas sehingga menyebabkan konsistensi dalam melakukan musyawarah belum berjalan optimal. Untuk pelaksanaan studi banding dengan BUMDes lain menghadapi kendala terkait terbatasnya anggaran dana BUMDes, terlebih saat ini BUMDes memiliki cicilan untuk melunasi pembelian tanah. Keaktifan BUMDes dalam mengikuti perlombaan menjadi bagian dari strategi BUMDes, hanya saja dalam pelaksanaannya pengurus BUMDes sering mengalami kesulitan untuk mempersiapkan berkas-berkas persyaratan lomba karena pengurus masih perlu untuk belajar terkait proses administrasi yang lebih baik. Kemudian, BUMDes

mengambil langkah strategi untuk memberikan suntikan modal bagi unit usaha yang mengalami ketertinggalan pertumbuhan, dalam pelaksanaannya suntikan modal yang diberikan masih belum terlalu besar karena keuangan BUMDes masih harus dibagi untuk kewajiban pengeluaran lainnya.

Tahap terakhir dalam proses manajemen strategi ialah evaluasi strategi yang bertujuan untuk menilai dan memonitor seluruh proses dari tahap formulasi strategi dan evaluasi strategi sudah berjalan optimal atau masih perlu adanya perbaikan. Kegiatan evaluasi strategi yang dilakukan oleh BUMDes Maju Sejahtera di Desa Ngampungan, Kecamatan Bareng, Kabupaten Jombang dilakukan melalui menilai kembali faktor-faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghambat jalannya pengimplementasian strategi dan nantinya digunakan dalam landasan perbaikan dan perumusan strategi di masa mendatang. Pengurus BUMDes juga melakukan penilaian atau pengukuran kinerja dari tiap pengurus BUMDes yang berguna untuk mengetahui tingkatan pencapaian target dan menjadi refleksi Direktur BUMDes untuk mengevaluasi kepemimpinannya dalam mengatur SDM yang dimiliki BUMDes.

Upaya perbaikan lainnya yang dilakukan oleh Pengurus BUMDes dalam mengatasi kendala-kendala saat melangsungkan strategi yakni dengan mengadakan rapat evaluasi rutin dengan aparat pemerintah desa dan BPD. Hal tersebut dilakukan untuk memecahkan kendala yang ada agar pelaksanaan strategi dapat berjalan sesuai harapan. Sedangkan, untuk mengatasi hambatan terkait terbatasnya anggaran dana, pengurus BUMDes memilih jalan untuk menggencarkan kegiatan promosi terkait unit usaha yang dimiliki, terutama unit wisata melalui media sosial dan media massa agar lebih dikenal oleh masyarakat secara luas. Kemudian, pengurus BUMDes menyadari bahwa masih perlunya peningkatan kompetensi di bidang manajerial yang membuat segenap pengurus semakin melebarkan sayapnya untuk menjalin kerja sama dan terbuka untuk bertukar pikiran dengan BUMDes lain melalui musyawarah antar desa terkait perkembangan BUMDes dan menggandeng perguruan tinggi untuk memberikan pelatihan terkait bidang manajerial demi terlaksananya pengelolaan dan pengembangan BUMDes menjadi lebih baik di masa mendatang.

Saran

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian yang telah diuraikan tersebut, diberikan beberapa rekomendasi terkait saran yang membangun serta mungkin menjadi masukan untuk pihak yang bersangkutan, saran tersebut antara lain:

1. Pengurus BUMDes dapat meningkatkan komitmen dan kesadaran terkait kewajiban yang dimiliki dalam mengelola dan mengembangkan BUMDes melalui meluangkan waktu dengan baik dan memanfaatkan

waktu tersebut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diamanahkan sehingga dengan memberikan kinerja yang optimal demi tercapainya visi, misi, dan tujuan BUMDes Maju Sejahtera.

2. BUMDes dapat melebarkan sayap kerja sama dengan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang untuk memberikan pembinaan dan pemberdayaan kepada UMKM di Desa Ngampungan, seperti kegiatan pembinaan terkait strategi pemasaran produk, inovasi pengembangan produk, dan sebagainya.
3. Pengurus BUMDes Maju Sejahtera dapat merencanakan terkait penambahan fasilitas pendukung untuk mengembangkan unit usaha yang dimiliki, seperti penambahan fasilitas kanopi, kamar mandi dan loker ganti bagi pengunjung, serta penyediaan kios untuk pelayanan BRILink agar terjadi keseimbangan pertumbuhan dengan unit lainnya.
4. BUMDes dapat melakukan kerja sama dengan sekolah kejuruan di sekitar Desa Ngampungan terkait penerimaan siswa magang atau Praktik Kerja Lapangan (PKL) untuk ditempatkan di bidang marketing dengan tujuan meningkatkan promosi dari unit usaha BUMDes agar lebih dikenal oleh masyarakat luas.
5. BUMDes dapat mengajukan proposal pendanaan kepada pemerintah kabupaten maupun provinsi untuk menambah permodalan dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes Maju Sejahtera.
6. Pengurus BUMDes dapat merencanakan kembali untuk kegiatan sosialisasi kepada masyarakat melalui kolaborasi dengan aparat desa dan BPD untuk mengenalkan kembali tujuan BUMDes, seperti menjelaskan tujuan dan manfaat BUMDes bagi masyarakat dengan pendekatan humanis melalui perbincangan ringan saat berkumpul bersama agar peluang kerja sama yang dapat dilakukan dengan masyarakat lebih terbuka kembali.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. 2020. *Manajemen Strategi*. Nas Media Pustaka.
- Amalia, U. A. 2019. *Manajemen Strategi Bmt Al-Ittihad Rumbai Pesisir Dalam Menghadapi Persaingan Ditinjau Dari Ekonomi Islam*. <http://repository.uin-suska.ac.id/22726/>
- Faktualnews.com. 2022. Wisata Pandansili di Bareng Jombang, Bersejarah dan Murah. <https://faktualnews.co/2022/01/02/wisata-air-pandansili-di-bareng-jombang-bersejarah-dan-murah/297954/>
- Fatimah, S. 2022. *Analisis Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Maju Jaya di Desa Bulu Cina Kecamatan Hambaran Perak*.
- Febriana, N., & Meirinawati, M. 2021. *Manajemen*

- Strategi Pengelolaan Desa Agrowisata Oleh Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Desa Watesari Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo. *Publika*, 9(3), 29–42. <https://doi.org/10.26740/publika.v9n3.p29-42>
- Justyn, F. 2020. Analisa Swot Pada Gor Badminton Batu Batam. *Penerapan Strategi Marketing Mix*, 7(7), 5–8.
- Lukmawati, R. W., & Fanida, E. H. 2023. Strategi Pengembangan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. *Publika*. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/51792%0Ahttps://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/download/51792/42135>
- Maritan, C. A., & Lee, G. K. 2017. Resource Allocation and Strategy. *Journal of Management*, 43(8), 2411–2420. <https://doi.org/10.1177/0149206317729738>
- Maulida, Y. N. 2018. Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTS Negeri 1 Grobogan. In *New England Journal of Medicine* (Vol. 372, Issue 2).
- Mitrea, C. G. G. L. 2021. Performance management – a strategic and integrated approach to ensuring the success of organizations. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1169(1), 012039. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1169/1/012039>
- Moskovicz, A. 2019. Financial Qualitative Research: A Comprehensive Guide for Case Study usage. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 106–116. [https://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).106-116.2019](https://doi.org/10.21272/fmir.3(4).106-116.2019)
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa
- Prabaningrum, R. W., & Oktariyanda, T. A. 2021. Manajemen Strategi Program Sekolah Lapang Pertanian Kabupaten Bojonegoro. *Publika*, 239–252. <https://doi.org/10.26740/publika.v9n1.p239-252>
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R and D* (Vol 3). Alfabeta.
- Times Indonesia. 2021. BUMDes Inovatif, Desa di Jombang Raih Penghargaan 15 Besar Desa BRILian dari BRI. <https://timesindonesia.co.id/peristiwa-daerah/340064/bumdes-inovatif-desa-di-jombang-raih-penghargaan-15-besar-desa-brilian-dari-bri>
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.
- Utami, D. A., Mahmudah, L. N., Sahilla, F. I., Amaretta, F. R., Aini, K., & Sari, D. C. 2023. Analisis Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kecamatan Widang Kabupaten Tuban. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 7(2), 97–104.
- Widya, R. 2020. Manajemen Strategik. In *Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama* (Issue Pertemuan 1).
- Yatminiwati, M. 2019. Manajemen Strategi: Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa. In *Widya Gama Press*.

