



## **IMPLEMENTASI STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) AMERTA JYOTI DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) DI DESA BERABAN, KECAMATAN KEDIRI, KABUPATEN TABANAN**

**Ni Luh Pinky Novi Yani<sup>1\*</sup>, I Wayan Mirta<sup>2</sup>, I Gusti Agung Ayu Yuliartika Dewi<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Warmadewa, Indonesia

\*E-mail correspondence: [pinkynovi22@gmail.com](mailto:pinkynovi22@gmail.com)

### **Abstract**

*The Village-Owned Enterprise (BUMDes) is a business entity aimed at managing economic ventures and public services to increase village income and empower the community. Based on Law Number 6 of 2014 and Government Regulation Number 11 of 2021, BUMDes is a legal entity established to manage the potential of the village, increase village original income, and develop village resources. The Amerta Jyoti Village-Owned Enterprise is a legal entity established by Beraban Village to manage businesses, utilize village assets, develop investments and productivity, and provide public services supported by work programs and the implementation of strategies owned by BUMDes. However, in relation to the implementation of the BUMDes strategy, it has not been carried out optimally. This can be seen from the unstable income of BUMDes each year, which means that its contribution to the original income of Beraban Village is still not optimal. Therefore, this research aims to determine the implementation of the strategy of managing BUMDes Amerta Jyoti in Beraban Village in efforts to increase village original income. The method used in this research is descriptive qualitative. The data collection techniques used include observation, interviews, and documentation. The data sources of this research come from primary and secondary data. The technique for determining informants in this research is purposive sampling, where selection is made based on certain considerations. The informants in this research consisted of 6 people based on their roles, fields, and understanding. The data analysis technique used includes data collection, data presentation, conclusion drawing, and data reduction. The analysis used is one of the strategic management approaches according to Wheelen and Hunger, which is strategy implementation with indicators used to analyze in this study, such as programs, budgets, and procedures. The results of this study show that the implementation of the strategy of BUMDes Amerta Jyoti in Beraban Village to increase village original income has not been maximized. This can be seen from the programs that have not been optimally implemented due to the need for more effective strategy application, the budget that requires strengthening of capital, both from the village government or from BUMDes income, and the procedures that have been carried out according to applicable policies.*

**Keywords:** Strategy Implementation; BUMDes Management; Village Original Income (PADes)

### **Abstrak**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan usaha yang bertujuan untuk mengelola usaha ekonomi dan pelayanan umum yang bertujuan meningkatkan pendapatan desa serta pemberdayaan masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, BUMDes merupakan badan hukum yang didirikan untuk mengelola potensi desa, meningkatkan pendapatan asli desa, dan mengembangkan sumber daya desa. Badan Usaha Milik Desa Amerta Jyoti merupakan badan hukum yang didirikan oleh Desa Beraban guna mengelola usaha, memanfaatkan aset desa, mengembangkan investasi dan

produktivitas, serta menyediakan jasa pelayanan yang didukung atas program kerja dan implementasi strategi yang dimiliki BUMDes. Namun Terkait dalam mengimplementasikan strategi BUMDes belum dilaksanakan secara maksimal, dapat dilihat dari pendapatan BUMDes yang belum stabil di setiap tahunnya, sehingga dalam memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli desa Desa Beraban masih belum optimal. Maka, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi pengelolaan BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban dalam upaya meningkatkan pendapatan asli desa. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data dari penelitian ini, yaitu berasal dari data primer dan data sekunder. Teknik Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik purposive sampling, di mana pemilihan dilakukan dengan cara melakukan pertimbangan tertentu. Adapun yang menjadi informan penelitian berjumlah 6 orang berdasarkan tugas, bidang, dan pemahaman yang dimiliki. Teknik analisis data yang digunakan, yaitu pengumpulan data, penyajian data, penarikan kesimpulan, reduksi data. Analisis yang digunakan adalah salah satu manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger, yaitu implementasi strategi dengan indikator yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini seperti, program, anggaran, dan prosedur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat belum maksimalnya pengimplementasian strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amerta Jyoti Desa Beraban dalam upaya meningkatkan pendapatan asli desa Desa Beraban, dapat diketahui dari pelaksanaan program yang belum optimal dikarenakan perlu adanya penerapan strategi yang lebih maksimal, anggaran yang perlu adanya penguatan-penguatan modal baik dari pemerintah desa ataupun dari pendapatan BUMDes, dan prosedur yang telah dijalankan sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

**Kata kunci:** Implementasi Strategi; Pengelolaan BUMDes; Pendapatan Asli Desa (PADes)

## 1. Pendahuluan

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa, dijelaskan bahwa BUMDes adalah badan hukum yang didirikan oleh desa untuk mengelola unit usaha desa, memanfaatkan aset desa melalui pengelolaan usaha dan pengembangan potensi desa yang dituangkan dalam kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang atau jasa serta pemenuhan kebutuhan masyarakat desa, dengan maksud dan tujuan untuk meningkatkan pendapatan asli desa serta mengembangkan sumber daya dan potensi desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ialah sarana perekonomian melalui berbagai jenis unit yang disesuaikan dengan potensi desa yang dimiliki. Badan Usaha Milik Desa Amerta Jyoti merupakan badan hukum yang didirikan oleh Desa Beraban guna mengelola usaha, memanfaatkan aset desa, mengembangkan investasi dan produktivitas, serta menyediakan jasa pelayanan yang didukung atas program kerja dan implementasi strategi yang dimiliki BUMDes. Tujuan didirikan BUMDes ini salah satunya untuk meningkatkan pendapatan asli desa yang diatur dalam Peraturan Desa Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa Amerta Jyoti.

Dihimpun dari NusaBali (2023) di Kabupaten Tabanan sebanyak 55 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dari 133 desa se-Kabupaten Tabanan tidak berjalan secara maksimal yang disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya disebabkan oleh SDM (Sumber Daya Manusia) dan struktur kepengurusan yang berganti-ganti. Permasalahan tersebut dinyatakan perkembangannya termasuk kedalam kategori dasar, karena PADes (Pendapatan Asli Desa) yang masih dibawah satu juta. Hal tersebut didukung atas Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) Tabanan melakukan verifikasi meliputi tata kelola kelembagaan, aturan, usaha, administrasi dan pelaporan, permodalan, dan dampak ekonomi kepada masyarakat. Selain itu, DPMD juga mencatat terdapat 58 BUMDes termasuk kategori pertumbuhan yang baik dengan klasifikasi tumbuh dalam PADes dua juta. Adapun BUMDes yang masuk kedalam kategori berkembang atau sudah bergerak dengan PADes diatas enam juta sebanyak 19 BUMDes, dan yang termasuk kedalam kategori maju sebanyak 1 BUMDes, dengan jenis unit usaha perdagangan, barang dan jasa, serta simpan pinjam.

Berdasarkan hasil wawancara bersama Direktur BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, memiliki beberapa program kerja, antara lain Program kerja jangka menengah, antara lain pembentukan Divisi Usaha Sarana Produksi Pertanian (Saprodi) dan Divisi Penyesuaian SOP (Standar Operasional

---

Prosedur), seperti menjual pupuk pertanian, obat-obatan pertanian, dan kebutuhan pertanian lainnya, Sedangkan program kerja jangka panjang yang dimiliki BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, antara lain pembentukan Divisi Pengelolaan Sampah dan Divisi Pengelolaan Potensi Desa Beraban di Bidang Pariwisata, seperti *body cycling, tracking*, mengelola objek wisata baru, penyewaan gedung serba guna, dan lapangan olahraga. Program kerja yang dilaksanakan oleh BUMDes Amerta Jyoti merupakan cara yang dilakukan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Beraban, telah membuka unit usaha yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat yang didukung atas strategi-strategi yang dimiliki BUMDes.

Strategi dalam pengelolaan BUMDes, antara lain seperti strategi Layanan Pesan Antar BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, dimana layanan ini diberikan kepada masyarakat dengan berbelanja dari rumah melalui telepon genggam atau dengan konsep *delivery*. Strategi kedua yaitu pasar Murah, pasar murah ini menampung hasil dari pertanian dan produk UKM (Usaha Kecil Menengah) yang terdapat di Desa Beraban, dibentuknya strategi ini untuk memberikan harga barang yang terjangkau kepada masyarakat. Strategi ketiga, yaitu menampung produk dari UKM (Usaha Kecil Menengah) yang terdapat di Desa Beraban, dengan BUMDes Amerta Jyoti yang membantu menjualkannya kepada konsumen, dimana strategi ini agar masyarakat tidak bingung dalam mendistribusikan hasil produksi dari masyarakat, sehingga adanya BUMDes ini mampu menampung hasil produksi masyarakat. Strategi keempat yang dilakukan adalah melakukan promosi dan sosialisasi dengan mengikuti *event* atau festival makanan dan sembako dengan menjual produk UKM (Usaha Kecil dan Menengah), dibentuknya strategi ini agar BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban dapat dikenal oleh masyarakat luas, sehingga mampu menggaet konsumen untuk berkeinginan berbelanja di BUMDes. Sedangkan strategi kelima BUMDes yaitu menjadi suplier material bangunan, seperti pasir yang dijual oleh masyarakat Desa Beraban yang memiliki truck, dimana BUMDes membantu menjualkan kepada konsumen, dibentuknya strategi ini untuk membantu masyarakat mendapatkan pendapatan yang maksimal. Terdapat beberapa permasalahan yang terjadi, yaitu belum maksimalnya implementasi strategi yang dilaksanakan oleh badan pengelola BUMDes salah satunya melalui strategi Pasar Murah BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, Pasar Murah dengan menjual hasil dari pertanian. Namun dalam Implementasi strategi ini secara nyata tidak dilaksanakan secara rutin atau bahkan tidak terimplementasi dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi, terdapat beberapa permasalahan yang terjadi, yaitu implementasi strategi yang dilaksanakan oleh badan pengelola BUMDes salah satunya melalui strategi Pasar Murah BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, Pasar Murah dengan menjual hasil dari pertanian. Namun dalam Implementasi strategi ini secara nyata tidak dilaksanakan secara rutin atau bahkan tidak terimplementasi dengan baik. Sehingga penelitian ini berfokus kepada implementasi strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amerta Jyoti dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Di Desa Beraban, Kecamatan Kediri, Kabupaten Tabanan.

## 2. Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Teori yang digunakan adalah salah satu manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger dalam (Ilyas & Mujito, 2023), yaitu implementasi strategi dengan indikator yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini seperti, program, anggaran, dan prosedur. Teknik Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik purposive sampling, di mana pemilihan dilakukan dengan cara melakukan pertimbangan tertentu. Adapun yang menjadi informan penelitian berjumlah 6 orang berdasarkan tugas, bidang, dan pemahaman yang dimiliki, diantaranya Kepala Desa selaku penasehat BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, Direktur BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, pengawas BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, Bendahara Desa Beraban, dan masyarakat 3 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu pengumpulan data, yaitu melakukan pengamatan langsung (Observasi), wawancara, dan dokumentasi. Adapun Data Collection (Pengumpulan Data) dengan cara observasi, wawancara

---

mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi data), Data Reduction (Reduksi Data) dengan memperoleh data dari lapangan diperlukannya proses pencatatan lebih teleti dan rinci, Data Display (Penyajian Data) data disajikan dengan membuat bentuk dalam matriks, chart atau grafik, jaringan serta bagan-bagan yang dapat memberikan gambaran secara menyeluruh, dan Conclusion Drawing and Verification (Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi), yaitu tahapan dalam menarik kesimpulan yang merupakan tujuan akhir penelitian (Sugiyono, 2017). Sumber data dalam penelitian ini, yaitu Data primer dan data sekunder, data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari peneliti, seperti wawancara. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari data yang telah ada yang bersumber dari pihak-pihak lain, seperti arsip, jurnal, dan dokumen-dokumen lainnya yang bersangkutan dengan penelitian ini.

### **3. Hasil dan Pembahasan**

#### **Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan suatu lembaga atau badan hukum yang dalam pengelolaannya memerlukan strategi untuk mencapai daya beli yang maksimal serta mampu mencapai target laba yang ditentukan. Badan Pengelola BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban sebagai suatu badan operasional yang mengelola BUMDes yang secara langsung bekerjasama dengan pemerintah desa untuk merumuskan berbagai strategi serta program-program yang dilaksanakan bertujuan untuk meningkatkan perkembangan BUMDes serta dapat memberikan kontribusi dalam pemenuhan pendapatan asli Desa Beraban. Implementasi strategi BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban dapat dilihat dari indikator program, anggaran, dan prosedur.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amerta Jyoti Desa Beraban merupakan BUMDes dengan pengelolaan yang memiliki Jenis usaha atau program yang dimiliki BUMDes yaitu program kerja jangka pendek, program kerja jangka menengah, dan program kerja jangka panjang. Program kerja jangka pendek yang dimiliki BUMDes Amerta Jyoti, antara lain pembentukan Divisi Usaha Kantin dan Divisi Usaha ATK (Alat Tulis Kertas), seperti menjual produk UKM (Usaha Kecil Menengah), makanan ringan (*snack*), *catering* (Layanan pemesanan makanan untuk kebutuhan acara), menjual beras, gula, minyak goreng, telur, kopi, gas, air aqua, ATK (Alat Tulis Kertas) dan *foto copy*, dan kebutuhan pokok lainnya.

Program kerja jangka menengah, antara lain pembentukan Divisi Usaha Sarana Produksi Pertanian (Saprodi) dan Divisi Penyesuaian SOP (Standar Operasional Prosedur), seperti menjual pupuk pertanian, obat-obatan pertanian, dan kebutuhan pertanian lainnya, serta adapun program kerja jangka menengah ini salah satunya pasar murah. Sedangkan program kerja jangka panjang yang dimiliki BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, antara lain pembentukan Divisi Pengelolaan Sampah dan Divisi Pengelolaan Potensi Desa Beraban di Bidang Pariwisata, seperti *body cycling*, *tracking*, mengelola objek wisata baru, penyewaan gedung serba guna, dan lapangan olahraga. Program kerja yang dilaksanakan oleh BUMDes Amerta Jyoti merupakan cara yang dilakukan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Beraban, telah membuka unit usaha yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Program tersebut didukung oleh strategi-strategi yang dibentuk oleh badan pengelola BUMDes dan pemerintah desa seperti,

1. Strategi Layanan Pesan Antar BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, dimana layanan ini diberikan kepada masyarakat dengan berbelanja dari rumah melalui telepon genggam atau dengan konsep *delivery*, kemudian barang yang telah dipesan diantar sampai tujuan dengan lokasi difokuskan di seputar Desa Beraban, strategi ini dibentuk sebagai pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, seperti layanan pesan antar BUMDes dibentuk pada saat COvid-19 karena masyarakat tidak boleh keluar rumah, sehingga badan pengelola BUMDes menggunakan strategi mengantar barang hingga sampai tujuan konsumen, dengan tujuan masyarakat mendapatkan pelayanan yang maksimal dan

juga dapat menambah pendapatan BUMDes pada saat Covid-19, layanan ini diterapkan hingga sampai sekarang.

2. Strategi kedua yaitu pasar Murah, pasar murah ini menampung hasil dari pertanian, seperti bawang, babit untuk pertanian dan kebutuhan terkait dengan pertanian lainnya, dibentuknya strategi ini untuk memberikan harga barang yang terjangkau kepada masyarakat.
3. Strategi ketiga, yaitu menampung produk dari UKM (Usaha Kecil Menengah) yang terdapat di Desa Beraban, dengan BUMDes Amerta Jyoti yang membantu menjualkannya kepada konsumen, dimana strategi ini agar masyarakat tidak bingung dalam mendistribusikan hasil produksi dari masyarakat, sehingga adanya BUMDes ini mampu menampung hasil produksi masyarakat.
4. Strategi keempat yang dilakukan adalah melakukan promosi dan sosialisasi dengan mengikuti *event* atau festival makanan dan sembako dengan menjual produk UKM (Usaha Kecil dan Menengah), dibentuknya strategi ini agar BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban dapat dikenal oleh masyarakat luas, sehingga mampu menggaet konsumen untuk berkeinginan berbelanja di BUMDes.
5. Strategi kelima BUMDes yaitu menjadi suplier material bangunan, seperti pasir yang dijual oleh masyarakat Desa Beraban yang memiliki truck, dimana BUMDes membantu menjualkannya kepada konsumen, dibentuknya strategi ini untuk membantu masyarakat mendapatkan pendapatan yang maksimal.

Diantara strategi-strategi tersebut tujuan utamanya yaitu untuk mensejahterakan masyarakat desa, khususnya masyarakat Desa Beraban serta untuk meningkatkan pendapatan asli Desa Beraban. Bangunan BUMDes tergolong kurang luas barang yang ada di BUMDes kurang tertata dengan baik, diakibatkan kurangnya tempat yang luas untuk menampung barang-barang BUMDes. Tetapi fasilitas, sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BUMDes dengan mengutamakan kenyamanan, keamanan, dan kebersihan BUMDes.

**Tabel 1.**

Matrik Hasil Temuan

No	Indikator	Hasil Temuan
1	Program	<p>a. Program Pengelolaan BUMDes: Program yang terdapat di BUMDes belum berjalan maksimal, terdapat program kerja jangka panjang BUMDes yang belum terealisasikan, dipengaruhi oleh anggaran yang cukup besar dan waktu pelaksanaan yang kurang mendukung, selain itu terdapat program kerja jangka menengah dengan penerapannya yang belum optimal dikarenakan terdapat beberapa hambatan dalam pengelolaan BUMDes salah satu faktor penghambatnya berasal dari pengimplementasian strategi BUMDes, sedangkan program kerja jangka pendek BUMDes telah berjalan baik.</p> <p>b. Strategi Pengelolaan BUMDes: Strategi pengelolaan BUMDes sudah terdapat pembagian strategi terhadap program yang ada tetapi bersifat fleksibel artinya disesuaikan dengan kebutuhan. Adapun strategi BUMDes yang belum terimplementasi dengan maksimal, seperti implementasi strategi Pasar Murah BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban yang pengimplementasianya hanya satu kali semenjak terbentuknya BUMDes yaitu pada tahun 2022, yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain, hasil produksi petani yang tidak maksimal disebabkan oleh hama, cuaca yang tidak mendukung dan irigasi yang tidak menentu, serta hasil produksi petani dijual kepada warung kecil yang menjual sembako, karena hasil panen yang dihasilkan sedikit, sehingga strategi pasar murah belum dapat terselenggara dengan maksimal, serta strategi BUMDes menjadi suplier bahan bangunan yang belum maksimal yang membutuhkan anggaran yang cukup besar.</p>

<b>2 Anggaran</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Anggaran Pengelolaan BUMDes: Anggaran dalam pengelolaan BUMDes belum dapat dikatakan maksimal, diperlukannya penguatan modal yang berasal dari penyertaan modal yang sumbernya dari pemerintah desa yang berasal dari APBDes bersama dan pendapatan BUMDes untuk mengimplementasikan program dan strategi BUMDes, sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli desa Desa Beraban.</li><li>b. Transparansi Anggaran: transparansi anggaran telah dilakukan secara terbuka oleh badan pengelola BUMDes melalui Musyawarah Desa dengan dihadiri oleh Badan Pengelola BUMDes, pemerintah Desa Beraban, dan tokoh masyarakat atau prajuru Desa Beraban sebagai perwakilan masyarakat di masing-masing banjar. Namun masyarakat belum mengetahui terkait dengan transparansi dan pembagian anggaran BUMDes, padahal transparansi anggaran sudah dilakukan oleh badan pengelola BUMDes pada saat Musyawarah Desa.</li></ul>
<b>3 Prosedur</b>	Prosedur BUMDes telah dilaksanakan secara optimal, dimana terdapat kebijakan yang mengatur pelaksanaan prosedur BUMDes, sehingga badan pengelola BUMDes dalam mengimplementasian BUMDes mengacu kepada prosedur yang ada, seperti SOP terkait pengawai BUMDes, laporan pertanggung jawaban BUMDes baik laporan pertanggung jawaban tiga bulan dan laporan pertanggung jawaban selama satu tahun.

Sumber: diolah oleh Peneliti

### **1. Program**

Pada indikator program dalam pengelolaan BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban belum berjalan maksimal. Dapat diketahui bahwa program kerja jangka panjang BUMDes belum terealisasikan, dikarenakan waktu pelaksanaan yang kurang mendukung dengan anggaran yang begitu besar, maka program tersebut belum bisa terselenggara. Program BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban yang sudah berjalan, antara lain program kerja jangka pendek dan program kerja jangka menengah, sejalan dengan hal tersebut menurut I Gede Putu Waisnawa selaku Direktur BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban:

*“Semua program yang ada di BUMDes kita telah berjalan sesuai dengan yang direncanakan Pinky, kecuali ada program jangka panjang yang belum terselenggara, dikarenakan program tersebut dapat dilaksanakan pada saat BUMDes telah berdiri selama 10 tahun, dimana ada waktu disetiap program, misalnya saja ada kebijakan dari program jangka pendek 1 sampai 2 tahun, program jangka menengah 2 sampai 5 tahun, sedangkan program jangka panjang ini 5 sampai 10 tahun baru bisa terlaksana.”*

Berdasarkan hasil temuan, dapat di interpretasikan bahwa indikator program berkaitan dengan strategi Program yang terdapat di BUMDes belum berjalan maksimal, terdapat program kerja jangka panjang BUMDes yang belum terealisasikan, dipengaruhi oleh anggaran yang cukup besar dan waktu pelaksanaan yang kurang mendukung, selain itu terdapat program kerja jangka menengah dengan penerapannya yang belum optimal dikarenakan terdapat beberapa hambatan dalam pengelolaan BUMDes salah satu faktor penghambatnya berasal dari pengimplementasian strategi BUMDes, sedangkan program kerja jangka pendek BUMDes telah berjalan baik. Program tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini.



**Gambar 1.**  
Program Jangka Pendek  
Sumber: Peneliti, 2023



**Gambar 2.**  
Program Jangka Menengah  
Sumber: Direktur, 2023

Program yang dilaksanakan dalam pengelolaan BUMDes didukung atas strategi-strategi BUMDes salah satunya pasar murah, namun terselenggaranya pasar murah ini diketahui bahwa pelaksanaan pasar murah BUMDes dilaksanakan sekali sejak berdirinya BUMDes pada tahun 2022, dimana hal ini dipengaruhi oleh hasil produksi petani yang kurang maksimal yang disebabkan oleh hama, cuaca, dan saluran irigasi. Sebagai wujud implementasi strategi masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya sehingga belum terealisasi dengan optimal, salah satunya pasar murah yang hanya satu kali pelaksanaannya semenjak berdirinya BUMDes Amerta Jyoti, sehingga perlu adanya solusi dari pemerintah untuk mengatasi hal tersebut, dapat dilihat gambar berikut ini :



**Gambar 3.**  
Implementasi Pasar Murah Tahun 2022  
Sumber: Direktur BUMDes, 2023

Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa Program yang terdapat di BUMDes belum berjalan maksimal, terdapat program kerja jangka panjang BUMDes yang belum terealisasikan, dipengaruhi oleh anggaran yang cukup besar dan waktu pelaksanaan yang kurang mendukung, selain itu terdapat program kerja jangka menengah dengan penerapannya yang belum optimal dikarenakan terdapat beberapa hambatan dalam pengelolaan BUMDes salah satu faktor penghambatnya berasal dari pengimplementasian strategi BUMDes, sedangkan program kerja jangka pendek BUMDes telah berjalan baik

## 2. Anggaran

Indikator anggaran dalam pengelolaan BUMDes sudah dapat dikatakan maksimal, sudah adanya penguatan modal yang berasal dari penyertaan modal yang sumbernya dari pemerintah desa yang berasal dari APBDes bersama dan pendapatan BUMDes untuk mengimplementasikan program dan strategi BUMDes, sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli desa Desa Beraban. Sejalan dengan yang dijelaskan oleh penasehat BUMDes I Putu Heri Susanta.

*“Anggaran BUMDes salah satunya dari desa, yang sudah tertera dalam APBDes, desa memberikan support dana untuk permodalan BUMDes, untuk membantu memaksimalkan penguatan dana BUMDes dan juga dari keuntungan perdagangan dari menjual produk-produk yang ada di BUMDes”.*

Pada indikator anggaran Anggaran yang diperoleh BUMDes berasal dari penguatan modal yang diberikan pemerintah desa yang berasal dari APBDes berupa penyertaan modal dan anggaran ini juga berasal dari pendapatan BUMDes, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. Penguatan Modal**

No	Sumber Anggaran	Tahun	Jumlah Anggaran
1	APBDes bersama Desa Beraban	2018	Rp. 170.000.000
2	APBDes bersama Desa Beraban	2019	Rp. 350.000.000
3	APBDes bersama Desa Beraban	2021	Rp. 110.000.000
4	APBDes bersama Desa Beraban	2023	Rp. 105.000.000

Sumber: Arsip Bendahara Desa Beraban

Terkait dengan kontribusi BUMDes di setiap tahunnya yang tidak stabil terhadap peningkatan PADes, dimana Pendapatan Asli Desa (PADes) hanya bersumber dari kontribusi BUMDes, diketahui bahwa kontribusi BUMDes sama halnya dengan pendapatan asli desa Desa Beraban sebesar 40% dari pendapatan BUMDes, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3. Kontribusi BUMDes**

Tahun	Kontribusi BUMDes
2019	Rp. 2.161.154
2020	Rp. 19.571.917
2021	Rp. 16.471.635
2022	Rp. 26.819.766

Sumber: Arsip Bendahara Desa Beraban

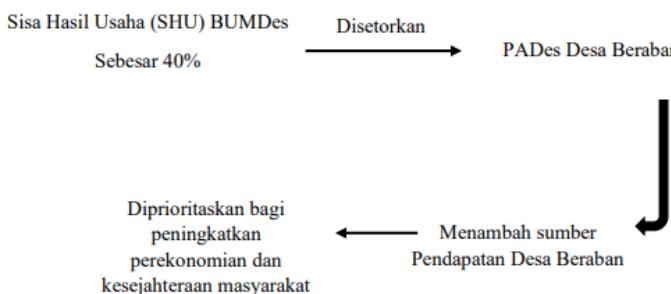
Anggaran dalam pengelolaan BUMDes belum dapat dikatakan maksimal, diperlukannya penguatan modal yang berasal dari penyertaan modal yang sumbernya dari pemerintah desa yang berasal dari APBDes bersama dan pendapatan BUMDes untuk mengimplementasikan program dan strategi BUMDes, sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli desa Desa Beraban. Namun secara transparansi anggaran telah dilakukan secara terbuka oleh badan pengelola BUMDes melalui Musyawarah Desa dengan dihadiri oleh Badan Pengelola BUMDes, pemerintah Desa Beraban, dan tokoh masyarakat atau prajuru Desa Beraban sebagai perwakilan masyarakat di masing-masing banjar.

### 3. Prosedur

Indikator prosedur atau Standard Operating Prosedur (SOP) merupakan sistem yang berisi langkah tentang tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar. Badan pengelola, penasihat, dan pengawas BUMDes telah melakukan pengelolaan BUMDes sesuai dengan aturan atau pedoman yang berlaku demi tercapainya tujuan yang diharapkan, yaitu mensejahterakan masyarakat dan meningkatkan pendapatan BUMDes, serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa Beraban. Adapun alur atau prosedur kontribusi BUMDes terhadap peningkatan pendapatan asli desa. Dapat di ketahui dari hasil wawancara bersama I Made Sumawa selaku pengawas BUMDes, menyatakan bahwa:

*“Sudah memiliki SOP Tu, sudah ada peraturan yang mengatur dan pembagiannya juga sudah jelas, yang telah tercampun kedalam peraturan perbekel yang isinya terkait dengan peraturan untuk pegawai BUMDes, SOP tersebut berisi kordinasi antar pegawai dan antar pengelola BUMDes. Dan ada juga pembagian strategi lainnya, misalnya prosedur mengenai strategi terkait BUMDes menjadi suplier material bangunan, apakah akan dibayar dimuka, atau ada dp, atau bayar setelah barang diantar”.*

Adapun prosedur BUMDes telah diatur ke dalam Surat Keputusan Perbekel Beraban Nomor 46 Tahun 2018 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amerta Jyoti Desa Beraban, dimana SOP ini memiliki fungsi, yaitu sebagai dasar hukum apabila terjadinya kesalahan dalam pekerjaan, penyimpangan, dan malpraktik. Alur atau prosedur kontribusi BUMDes terhadap peningkatan pendapatan asli desa, dimana sebagai berikut:



**Gambar 4.**  
Alur Kontribusi BUMDes  
Sumber: Bendahara Desa Beraban

Terkait dengan prosedur BUMDes dapat diinterpretasikan telah dilaksanakan secara optimal, dimana terdapat kebijakan yang mengatur pelaksanaan prosedur BUMDes, sehingga badan pengelola BUMDes dalam mengimplementasian BUMDes mengacu kepada prosedur yang ada, seperti SOP terkait pengawai BUMDes, laporan pertanggung jawaban BUMDes baik laporan pertanggung jawaban tiga bulan dan laporan pertanggung jawaban selama satu tahun.

### 4. Simpulan

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa belum maksimalnya pengimplementasian strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amerta Jyoti Desa Beraban dalam upaya meningkatkan pendapatan asli desa Desa Beraban berdasarkan teori yang digunakan, dapat dilihat dari program, anggaran, dan prosedur. Berdasarkan indikator program, belum optimalnya program kerja BUMDes dalam pelaksanaannya, dapat dilihat dari beberapa startegi BUMDes, seperti strategi strategi Layanan Pesan Antar BUMDes Amerta Jyoti telah berjalan maksimal dapat diketahui dari cepatnya respon badan pengelola kepada konsumen, strategi Pasar murah BUMDes yang belum dilaksanakan secara maksimal dikarenakan hasil dari panen petani sedikit yang dipengaruhi oleh faktor cuaca, hama dan saluran irigasi, strategi BUMDes yang

menampung produk UKM di Desa Beraban yang telah berjalan dengan baik, dapat dilihat dari jumlahnya produk dari UKM, strategi promosi dan sosialisasi BUMDes dengan memperkenalkan BUMDes kepada khalayak luas melalui sosial media dan mengikuti kegiatan yang ada, serta yang terakhir strategi BUMDes menjadi suplier material belum dilaksanakan secara optimal yang memerlukan anggaran yang cukup besar dan waktu pelaksanaan yang kurang cukup. Terkait dengan indikator anggaran yang diperoleh BUMDes dari pemerintah desa untuk melaksanakan strategi melalui program BUMDes sudah berjalan baik, namun perlu adanya penguatan-penguatan modal BUMDes agar program dan strategi yang dimiliki BUMDes terealisasikan dengan maksimal. Dan indikator prosedur Prosedur yang dimiliki BUMDes dalam pelaksanaan strategi BUMDes telah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan juga sudah diatur ke dalam peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh BUMDes Amerta Jyoti Desa Beraban, yaitu Keputusan Perbukel Nomor 46 Tahun 2018 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amerta Jyoti Desa Beraban.

## **Daftar Pustaka**

- Ahmad. (2020). Manajemen Strategis. Makasar: Nas Media Pustaka. Diakses melalui: [https://www.google.co.id/books/edition/Dasar\\_Dasar\\_Penulisan\\_Karya\\_Ilmiah/9RSdEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+rumusan+masalah+menurut+para+ahli&pg=PA18&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Dasar_Dasar_Penulisan_Karya_Ilmiah/9RSdEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+rumusan+masalah+menurut+para+ahli&pg=PA18&printsec=frontcover).
- Amanda, S., & KAwedar, W. (2023). Strategi BUMDes Dalam Meningkatkan PADes Di Desa Punjulharjo Kabupaten Rembang Jawa Tengah. Diponegoro Journal Of Accounting. Diakses melalui : <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/download/38651/29028>
- Emirzon, J. (2021). Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Paradigma Baru Dalam Hukum Bisnis Indonesia. Depok: PT Rajagrafindo Persada. Diakses melalui: [https://www.google.co.id/books/edition/BADAN\\_USAHA\\_MILIK\\_DESA\\_BUM\\_DESA\\_PA\\_RADIGM/VspuEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+Badan+Usaha+mIlk+Desa&pg=PA31&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/BADAN_USAHA_MILIK_DESA_BUM_DESA_PA_RADIGM/VspuEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+Badan+Usaha+mIlk+Desa&pg=PA31&printsec=frontcover).
- Fitrianita, N., Setiawati, B., & Mone, A. (2022). Strategi Pengelolaan Badan USaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Maccini Baji Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa. Journal Unismuh. Diakses melalui : <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/view/7382>.
- Ilyas, Y., & Mujito. (2023). Manajemen Strategik : Implementasi Strategi Dalam Organisasi Dan Bisnis. Yogyakarta: Selat Media Patners. Diakses melalui : [https://books.google.co.id/books?id=oirJEAAAQBAJ&newbks=1&newbks\\_redir=0&printsec=frontcover&pg=PA16&dq=indikator+implementasi+strategi&hl=id&source=gb\\_mobile\\_entity&redir\\_esc=y#v=onepage&q=indikator%20implementasi%20strategi&f=false](https://books.google.co.id/books?id=oirJEAAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&pg=PA16&dq=indikator+implementasi+strategi&hl=id&source=gb_mobile_entity&redir_esc=y#v=onepage&q=indikator%20implementasi%20strategi&f=false).
- Kemendesa.go.id.2019. Tercatat Sebanyak 61 Persen Desa Telah Memiliki BUMDES. Diakses melalui : <https://kemendesa.go.id/berita/view/detil/2862/tercatat-sebanyak-61-persen-desa-telah-memiliki-bumdes?page=home>
- Listiany, E., & Setyo, G. (2021). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih. JEMMA (Jurnal Of Economic Management). Diakses melalui : <https://ojs.unanda.ac.id/index.php/jemma/article/view/733>
- Nadila, R. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo. Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik. Diakses melalui : <https://ejournal.ipdn.ac.id/JPKP/article/view/1000>.
- Nugroho, R. (2010). Perencanaan Strategis In Action. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. Diakses melalui link: [https://www.google.co.id/books/edition/Perencanaan\\_Strategis\\_in\\_Action/wtsh1krYzngC?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+strategi+menurut+Bryson&pg=PA41&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Perencanaan_Strategis_in_Action/wtsh1krYzngC?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+strategi+menurut+Bryson&pg=PA41&printsec=frontcover).
- Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2019 Tentang Desa Adat di Bali

- Peraturan Desa Nomor 5 Tahun 2021 perubahan atas Peraturan Desa Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pendirian BUMDes Amert Jyoti
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa
- Peraturan Perbekel Beraban Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Anggaran Rumah Tangga Badan Usaha Milik Desa Amerta Jyoti Desa Beraban
- Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)
- Ramadhan, M. (2021). Metode Penelitian . Surabaya: Cipta Media Nusantara. Diakses melalui : [https://www.google.co.id/books/edition/Metode\\_Penelitian/Ntw\\_EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Ramadhan,+M.+\(2021\).+Metode+Penelitian+.+Surabaya:+Cipta+Media+Nusantara.&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Metode_Penelitian/Ntw_EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Ramadhan,+M.+(2021).+Metode+Penelitian+.+Surabaya:+Cipta+Media+Nusantara.&printsec=frontcover).
- Saeful, I. (2020). Perlindungan Upah Bagi Pekerja Badan Usaha Milik Desa. Yogyakarta: Bahasa Rakyat. Diakses melalui: [https://www.google.co.id/books/edition/PERLINDUNGAN\\_UPAH\\_BAGI\\_PEKERJA\\_BADAN\\_USA/v9PXDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Saeful,+I.+\(2020\).+Perlindungan+Upah+Bagi+Pekerja+Badan+Usaha+Milik+Desa.+Yogyakarta:+Bahasa+Rakyat.&pg=PA4&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/PERLINDUNGAN_UPAH_BAGI_PEKERJA_BADAN_USA/v9PXDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Saeful,+I.+(2020).+Perlindungan+Upah+Bagi+Pekerja+Badan+Usaha+Milik+Desa.+Yogyakarta:+Bahasa+Rakyat.&pg=PA4&printsec=frontcover).
- Siregar, E. (2022). Riset Dan Seminar Sumber Daya Manusia. Bandung: Widina Media Utama.Diakses melalui : [https://www.google.co.id/books/edition/RISET\\_DAN\\_SEMINAR\\_SUMBER\\_DAYA\\_MANUSIA/HshwEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+rumusan+masalah+menurut+para+ahli&pg=PA24&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/RISET_DAN_SEMINAR_SUMBER_DAYA_MANUSIA/HshwEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+rumusan+masalah+menurut+para+ahli&pg=PA24&printsec=frontcover).
- Sitoyo, S., & Ali, M. (2015). Dasar Metodologi Penelitian. Karanganyar: Literasi Media Publishing. Diakses melalui: [https://www.google.co.id/books/edition/DASAR\\_METODOLOGI\\_PENELITIAN/QPhFDwAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Sito,+,+%26+Ali,+M.+\(2015\).+Dasar+Metodologi+Penelitian.+Karanganyar:+Literasi+Media+Publishing.&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/DASAR_METODOLOGI_PENELITIAN/QPhFDwAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Sito,+,+%26+Ali,+M.+(2015).+Dasar+Metodologi+Penelitian.+Karanganyar:+Literasi+Media+Publishing.&printsec=frontcover).
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Surat Keputusan Perbekel Beraban Nomor 46 Tahun 2018 Tentang Standar Operasioal Prosedur (SOP) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) AMerta Jyoti Desa Beraban.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Walidin, W., Saifullah, & Tabrani. (2015). Metodologi Penelitian . Banda Aceh: FTK Ar-Raniry Press. Diakses melalui : [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=HNKREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Walidin,+W.,+Saifullah,+%26+Tabrani.+\(2015\).+Metodologi+Penelitian+.+Banda+Aceh:+FTK+Ar-Raniry+Press.&ots=oYFv3mQ3Tx&sig=Fa7-3k\\_dagqO-4d0CXw2yz0o86M&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=HNKREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Walidin,+W.,+Saifullah,+%26+Tabrani.+(2015).+Metodologi+Penelitian+.+Banda+Aceh:+FTK+Ar-Raniry+Press.&ots=oYFv3mQ3Tx&sig=Fa7-3k_dagqO-4d0CXw2yz0o86M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Yohamintin, & Fadhli, R. (2023). Model Manajemen Strategis Pengembangan Kompetensi Profesional Dosen Berkelanjutan. Bandung: Indonesia Emas Group. Diakses melalui: [https://www.google.co.id/books/edition/Model\\_Manajemen\\_Strategis\\_Pengembangan\\_K/1bK5EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+implementasi+strategi+menurut+usman&pg=PT62&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Model_Manajemen_Strategis_Pengembangan_K/1bK5EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pengertian+implementasi+strategi+menurut+usman&pg=PT62&printsec=frontcover).
- Yunus, E. (2016). Manajemen Strategi. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Yusuf, M. (2017). Metode Penelitian. Jakarta: Kencana.