

## Formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi BUM Desa “Sarana Mandiri” pada masa pandemi Covid-19

Tantriani\*; Sri Wibawani

Prodi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosila dan Ilmu Politik, Universitas  
Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

\*E-mail korespondensi : [tantriani122@gmail.com](mailto:tantriani122@gmail.com)

### **Abstract**

*The condition of BUM Desa "Sarana Mandiri" experienced a very significant decline in income in 2021. However, BUM Desa "Sarana Mandiri" managed to survive and revitalize the economy of Pejambon Village, Sumberrejo District, Bojonegoro Regency. The purpose of this study was to analyze the strategic management process of BUM Desa "Sarana Mandiri" during the covid-19 pandemic which consisted of: formulation, implementation and evaluation. This research method is descriptive qualitative with data collection techniques in the form of: observation, interviews and documentation. The results of this study indicate that the strategic management of the BUM Desa "Sarana Mandiri" during the covid-19 pandemic was able to realize advanced businesses in the economy and public services in Pejambon Village, Sumberrejo District, Bojonegoro Regency. At the stage of formulation and evaluation of the strategy has been carried out well. While the implementation stage is quite good, the structure is still not effective.*

**Keywords:** strategic management; BUM Desa

### **Abstrak**

Kondisi BUM Desa “Sarana Mandiri” mengalami penurunan pendapatan yang sangat signifikan pada tahun 2021. Namun, BUM Desa “Sarana Mandiri” berhasil bertahan dan merevitalisasi perekonomian Desa Pejambon, Kecamatan Sumberrejo, Kabupaten Bojonegoro. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis proses manajemen strategik BUM Desa “Sarana Mandiri” selama pandemi Covid-19 yang terdiri atas: formulasi, implementasi dan evaluasi. Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa: observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategik BUM Desa “Sarana Mandiri” pada masa pandemi covid-19 mampu mewujudkan usaha yang maju di bidang ekonomi dan pelayanan umum di Desa Pejambon Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro. Pada tahap formulasi dan evaluasi strategi sudah terlaksana dengan baik. Sedangkan tahap implementasi cukup baik, namun struktur masih kurang efektif.

**Kata Kunci :** manajemen strategik, BUM Desa

### **PENDAHULUAN**

Isi Program Nawacita Presiden dan Wakil Presiden Indonesia salah satunya adalah pembangunan Indonesia melalui pemberdayaan desa atau daerah pinggiran. Desa memiliki lembaga usaha bernama Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang bertujuan

untuk mendukung dan meningkatkan perekonomian desa. Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Pasal 87 ayat (1) menyatakan bahwa: “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa yang disebut BUM Desa”. Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, dinyatakan bahwa “Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut sebagai BUM Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa”.

BUM Desa bertujuan untuk meminimalisir ketergantungan masyarakat terhadap program bantuan pemerintah. Pembentukan BUMDesa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa menjadi aspek penting memperkuat perekonomian desa (Anastasia et al., 2021). Melalui BUM Desa yang mampu mengembangkan dan mengelola potensi masing-masing di daerahnya, dapat menciptakan lapangan kerja dan memberdayakan masyarakat untuk meningkatkan perekonomian. Soleh (2017) berpendapat bahwa pengembangan potensi desa bertujuan untuk mendorong terciptanya kemandirian masyarakat melalui pengembangan potensi unggulan, pemberdayaan kelembagaan dan pemberdayaan masyarakat.

Kabupaten Bojonegoro merupakan salah satu contoh daerah dengan tingkat kesejahteraan masyarakat yang relatif rendah. Karena kemiskinannya masih melebihi angka kemiskinan provinsi Jawa Timur setiap tahunnya. Oleh karena itu, Kabupaten Bojonegoro menggalakkan keberadaan BUM Desa di setiap desa dengan tujuan untuk mengentaskan kemiskinan. Bentuk dukungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro terhadap pengembangan BUM Desa yaitu dengan menerbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 4 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa serta memberikan bantuan dana hibah.

Kabupaten Bojonegoro terdiri dari 419 desa dengan total 352 desa sudah memiliki BUM Desa atau sekitar 84%. Hal ini membuat Kabupaten Bojonegoro menempati urutan pertama dengan jumlah BUM Desa terbanyak di Jawa Timur. Namun, hanya sebanyak 12,5% atau 44 dari 352 BUM Desa di Kabupaten Bojonegoro termasuk dalam kategori maju. Rendahnya BUM Desa dalam kategori maju disebabkan masih banyak desa yang gagal melihat potensi yang ada. Sehingga banyak BUM Desa yang tidak mengetahui jenis usaha apa yang bisa dijalankan dan dikembangkan. Menurut Agunggunanto dkk. dalam Soejono et al. (2021), banyak desa yang gagal melaksanakan BUM Desa karena rendahnya tingkat kemampuan desa dan minimnya potensi desa. Sedangkan menurut Mawung & Mantikei (2020), faktor penting dalam perkembangan BUM Desa adalah menentukan jenis usahanya.

Proses pencapaian tujuan organisasi tentu membutuhkan manajemen strategik. Setiap organisasi memiliki strategi yang berbeda untuk mencapai tujuan berdasarkan visi dan misi yang ada. Manajemen strategik adalah seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (David & David, 2019:3). Manajemen strategik dapat membuat organisasi menjadi proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri (David & David 2019:14).

Pada tahun 2020, dunia sedang dilanda cobaan secara global akibat adanya Pandemi *Corona Virus Disease* atau biasa dikenal dengan sebutan covid-19. Pada awal Maret 2020 Pemerintah Indonesia menyatakan secara resmi bahwa covid-19 telah menjangkiti warga Negara Indonesia. Hal tersebut mengakibatkan pemerintah Indonesia

harus memberlakukan sistem *lockdown*. Adanya perubahan lingkungan akibat pandemi covid-19 tersebut memberikan banyak pengaruh atau dampak negatif dalam berbagai sektor, misalnya sektor ekonomi dan pariwisata. Selain itu, dampak pandemi covid-19 tidak hanya terlihat di perkotaan tetapi juga di pedesaan. Banyak usaha desa (BUM Desa) yang merasakan dampak dari pandemi covid-19. Dalam laporan situs [national.kontan.co.id](http://national.kontan.co.id), Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (PDPT) menemukan 15.768 BUM Desa terdampak pandemi covid-19, sehingga melakukan penutupan usaha dan merumahkan sekitar 123.176 tenaga kerja.

BUM Desa “Sarana Mandiri” merupakan salah satu BUM Desa dengan klasifikasi maju di Kabupaten Bojonegoro. BUM Desa “Sarana Mandiri” mengembangkan 4 (empat) unit usaha, diantaranya: unit usaha internet, desa wisata, pembayaran listrik, serta jasa dan niaga. Sehingga BUM Desa “Sarana Mandiri” terkena dampak pandemi covid-19 karena salah satu unit usahanya adalah desa wisata.

Pada awal pandemi covid-19 tahun 2020, hasil pendapatan BUM Desa “Sarana Mandiri” justru meningkat. Hal ini tentu saja menimbulkan kehebohan di Kabupaten Bojonegoro karena di masa pandemi covid-19 masih bisa menjalankan usahanya dan menghidupkan kembali perekonomian yang sempat terpuruk. Namun di tahun 2021, pendapatan mengalami penurunan kembali yang sangat signifikan.

**Tabel 1.** Pendapatan Asli Desa Pejambon Tahun 2018-2021

Tahun	Pendapatan Asli Desa Pejambon	Bagi Hasil BUM Desa
2018	Rp 312.685.000	Rp 1.000.000
2019	Rp 463.875.000	Rp 2.000.000
2020	Rp 458.200.000	Rp 50.000.000
2021	Rp 418.050.000	Rp 10.000.000

Sumber: Data diolah penulis berdasarkan APBDesa Pejambon Tahun 2018-2021

Roda perekonomian yang sempat menurun secara signifikan selama pandemi covid-19, mengharuskan pemerintah mengambil tindakan. Pada Jumat, 25 September 2020, Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, Abdul Halim Iskandar meresmikan wisata edukasi Pejambon yang dikelola oleh BUM Desa “Sarana Mandiri”. Wisata edukasi Pejambon diharapkan dapat merevitalisasi perekonomian masyarakat pedesaan yang terkena dampak pandemi covid-19. Karena pengembangan objek wisata dapat meningkatkan kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar. Selain itu juga dapat menjadi sarana pemberdayaan masyarakat di desa dengan mengembangkan UMKM. Bahkan, pada tahun 2021, wisata edukasi Pejambon merupakan satu-satunya desa wisata Kabupaten Bojonegoro yang mewakili dalam event Anugrah Desa Wisata Indonesia (ADWI) 2021 dan berhasil masuk kedalam 300 besar dari 1.831 desa wisata yang ikut serta dalam acara ADWI 2021.

Selain itu, pada tahun 2021 BUM Desa “Sarana Mandiri” mendapat Bantuan Keuangan Khusus dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Hibah tersebut diberikan sebagai bentuk apresiasi Gubernur Jawa Timur atas prestasi dalam penilaian kriteria Berkembang dan Maju dalam sistem Data Desa Center (DDC). Bantuan Keuangan Khusus merupakan program pemberdayaan BUM Desa dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan uraian fenomena diatas, dapat disimpulkan bahwa pada awal pandemi covid-19 pendapatan BUM Desa “Sarana Mandiri” mampu meningkat. Sedangkan, pada tahun 2021 kembali mengalami penurunan yang sangat signifikan. Namun, BUM Desa “Sarana Mandiri” mampu bertahan dan merevitalisasi

perekonomian. Melihat keberhasilan BUM Desa “Sarana Mandiri, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana proses manajemen strategik BUM Desa “Sarana Mandiri” agar tetap menjalankan bisnisnya dan mencapai tujuan di masa pandemi Covid-19.

## **METODE**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan bagaimana proses manajemen strategik BUM Desa “Sarana Mandiri” pada masa pandemi covid-19. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan BUM Desa “Sarana Mandiri” Desa Pejambon, Kecamatan Sumberrejo, Kabupaten Bojonegoro sebagai lokasi penelitian. Fokus penelitiannya menggunakan teori tahapan manajemen strategik menurut David & David (2019:4-5) terdiri atas tiga tahap, yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan oleh penulis terhadap sejumlah pengurus BUM Desa “Sarana Mandiri” dan masyarakat. Kemudian data dianalisis menggunakan model interaktif (interactive model of analysis) yang dikembangkan oleh Miles et al. (2014), yang terdiri atas pengumpulan data, kondensasi data, menyajikan data, serta penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan manajemen strategik BUM Desa “Sarana Mandiri” Desa Pejambon Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro pada masa pandemi covid-19 yang dapat diuraikan sebagai berikut:

### **Formulasi strategi**

Proses formulasi strategi adalah tahap awal dari proses manajemen strategik yang meliputi: mengembangkan pernyataan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus yang ingin dicapai. Pada fase ini, BUM Desa “Sarana Mandiri” menganalisis segala macam pandangan, baik dari lingkungan internal maupun eksternal, guna menyusun strategi untuk mencapai tujuan.

Langkah awal yang dilakukan BUM Desa “Sarana Mandiri” dalam proses formulasi adalah pengembangan pernyataan visi dan misi yang akan menjadi arah dari seluruh kegiatan manajemen strategik. BUM Desa “Sarana Mandiri” setiap tahun melakukan Musyawarah Desa (Musdes) yang melibatkan berbagai pihak antara lain Pengurus BUM Desa, Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Lembaga Kemasyarakatan Desa (LKD), dan tokoh masyarakat untuk membahas proses pengembangan pernyataan visi dan misi. Namun seluruh pihak menyetujui untuk tetap berkomitmen menggunakan visi dan misi yang telah ditetapkan sejak awal pada tahun 2015. Hal tersebut terjadi karena visi dan misi yang ada masih dianggap efektif hingga saat ini. Dengan ini, BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki visi “Menuju Masyarakat Pejambon yang Sejahtera” dan misi: menggali potensi desa untuk dikembangkan menjadi peluang lapangan kerja bagi masyarakat, mewujudkan kemandirian desa Pejambon melalui pemberdayaan ekonomi yang berbasis kerakyatan, serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli daerah.

Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal. Dalam hal ini, BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki peluang dan ancaman akibat adanya pandemi covid-19 yang berlarut-larut. Akibat pandemi, desa wisata terpaksa ditutup, namun unit bisnis lain seperti WiFi, pembayaran listrik, serta jasa dan niaga menjadi peluang yang sangat bagus untuk dipasarkan. Karena masa pandemi covid-19, semua orang membutuhkan jaringan WiFi dan pelayanan yang mudah dan cepat. Selain itu, unit usaha desa wisata menjadi peluang karena memiliki konsep yang menarik perhatian wisatawan. Namun saat ini semakin banyak desa yang mengembangkan desa wisata, sehingga menjadi ancaman bagi desa wisata Pejambon.

Sedangkan untuk identifikasi permasalahan internal (kekuatan dan kelemahan), dapat diketahui bahwa BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki potensi sumber daya alam berupa lahan sekitar 15 Ha serta sumber daya manusia yang kompeten, unggul, inovatif dan kreatif. Namun di sisi lain hanya sebagian dari sumber daya manusia yang berperan aktif atau berkontribusi dalam pembangunan BUM Desa. Selain itu, BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki kelemahan di bidang ekonomi. Sumber pendanaan untuk merealisasikan inovasi dan kreasi yang ada masih sangat minim.

Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai, begitu pula BUM Desa “Sarana Mandiri”. Badan usaha milik desa diidentikan sebagai usaha desa yang pengelolannya dibawah pemerintah desa dan masyarakat dengan misinya memperkuat perekonomian di tingkat desa dan dibentuk berdasarkan pada kebutuhan dan potensi yang ada di desa tersebut (Suartana et al., 2020). Oleh karena itu, BUM Desa “Sarana Mandiri” bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Pejambon dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa Pejambon.

Secara sistematis mengidentifikasi berbagai faktor eksternal dan internal digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Soejono et al. (2021) bahwa strategi yang paling efektif adalah dengan menghilangkan atau meminimalisasi hambatan kunci dan optimalisasi pendorong kunci ke arah tujuan yang akan dicapai. Dalam hal ini BUM Desa “Sarana Mandiri” mengembangkan beberapa strategi alternatif, antara lain: meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pengurus BUM Desa melalui pelatihan, mengembangkan proses pemasaran produk bisnis agar lebih dikenal masyarakat luas (khususnya desa wisata), selalu melakukan inovasi-inovasi baru sejalan dengan perkembangan yang ada untuk meningkatkan produk bisnis agar mampu bersaing di dunia luar, serta meningkatkan hubungan kerjasama.

BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki strategi khusus yang ingin dicapai. Keputusan-keputusan strategis harus selalu dibuat untuk memilih kegiatan yang paling tepat dan mengalokasikan sumber daya organisasi (Sulaksana et al., 2019). Strategi khusus BUM Desa “Sarana Mandiri” adalah fokus pada pengembangan unit usaha desa wisata. Hal ini dilakukan karena unit usaha desa wisata dipandang mampu memberikan manfaat yang berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Zunaidah et al. (2020) bahwa potensi desa berupa potensi wisata juga menjadi potensi jangka panjang yang mana dalam pengembangannya harus sangat berhati-hati sehingga tidak merusak potensi yang ada. Sehingga, inovasi baru selalu diperlukan agar desa wisata Pejambon tetap eksis dan menarik wisatawan. Agar

dapat terus menghasilkan keuntungan, BUM Desa “Sarana Mandiri” perlu melakukan berbagai macam inovasi seperti menambah sarana dan prasarana permainan agar kelangsungan unit usaha desa wisata dapat mengikuti perkembangan zaman dan memiliki keunggulan. Ketiadaan inovasi dan kemampuan manajerial yang terstruktur dari para pengelola/pengurusnya menyebabkan BUMDes mengalami stagnansi, tidak selektif dalam memilih unit usaha yang sesuai dengan potensi desa, dan memiliki kesan bahwa tujuan BUMDes didirikan hanya untuk mendapatkan aliran dana desa (Fitriyanti, 2019).

Berdasarkan hasil pembahasan terkait tahap perumusan strategi BUM Desa “Sarana Mandiri” sebagai proses awal pengelolaan strategik telah dilakukan dengan baik. Proses perumusan dilakukan oleh BUM Desa “Sarana Mandiri” melalui diskusi publik atau musyawarah desa yang melibatkan berbagai pihak. Dalam hal ini, BUM Desa “Sarana Mandiri” membuat visi dan misi yang jelas sebagai acuan dalam perencanaan strategis. Kemudian mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal. BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki tujuan yang ingin dicapai. Kemudian BUM Desa “Sarana Mandiri” menyusun strategi dengan memaksimalkan peluang dan kekuatan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dengan memperhatikan kondisi dan potensi yang ada, BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki strategi khusus untuk lebih fokus pada pengembangan unit usaha Desa Wisata, karena dapat bermanfaat secara berkelanjutan. Namun harus diimbangi dengan inovasi sesuai perkembangan zaman, agar desa wisata Pejambon selalu berdaya saing.

### **Implementasi strategi**

BUM Desa “Sarana Mandiri” mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan untuk mencapai tujuan. Dalam proses implementasi strategi, artinya BUM Desa “Sarana Mandiri” mengubah strategi menjadi aksi atau tindakan. Fase ini meliputi: mengembangkan budaya suportif-strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyelaraskan kembali upaya pemasaran, persiapan anggaran keuangan, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Sebagai lembaga desa berbasis usaha, BUM Desa “Sarana Mandiri” telah berhasil mengembangkan budaya semangat gotong royong dan kerja sama dalam menerapkan strategi. Dengan budaya semangat gotong royong memunculkan sebuah kolaborasi yang dapat mendukung pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan. Hal tersebut sesuai dengan salah satu prinsip dalam mengelola BUM Desa menurut Wijaya dalam Efendi (2019) yaitu, kooperatif dimana semua komponen yang terlibat dalam BUM Desa harus bekerja sama dengan baik untuk perkembangan dan kelangsungan usahanya.

Struktur memainkan peran yang sangat penting dalam proses implementasi strategi, sehingga harus ada struktur yang efektif agar implementasi strategi dapat berjalan dengan lancar. BUM Desa "Sarana Mandiri" telah membentuk struktur yang sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa dan Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 4 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Pengurus BUM Desa “Sarana Mandiri” merupakan generasi muda desa Pejambon yang berkompeten, inovatif dan kreatif. Untuk meningkatkan kompetensi para pengurus, maka BUM Desa “Sarana Mandiri” mengikuti berbagai pelatihan.

Namun, Pengurus yang profesional dalam pelaksanaan proses manajemen strategik BUM Desa “Sarana Mandiri” masih sangat minim, karena hanya sebagian saja yang terlibat dan aktif. Dengan demikian, struktur BUM Desa “Sarana Mandiri” belum efektif.

Proses pemasaran BUM Desa “Sarana Mandiri” berjalan dengan baik dan lancar melalui pemanfaatan media cetak dan media online. Pemasaran melalui media cetak dilakukan oleh BUM Desa “Sarana Mandiri” dengan menyebarkan brosur, pamflet, dll. Di media online, BUM Desa “Sarana Mandiri” telah memanfaatkan adanya perkembangan teknologi melalui media sosial. Dampak pemasaran melalui teknologi digital atau media sosial, yaitu dapat dikenal masyarakat luas dan meningkatkan popularitas. Seperti adanya unit usaha desa wisata yang memiliki target pasar yang luas, maka pemasaran melalui media online sangat efektif. Selaras dengan pendapat Zunaidah et al. (2021) bahwa dengan adanya perbaikan teknologi maka jumlah dan mutu produk akan dapat memperluas pemasaran, yang akhirnya pendapatan yang diterima akan meningkat.

Selain itu, anggaran keuangan diperlukan untuk mencapai tujuan. Modal BUM Desa “Sarana Mandiri” awalnya berasal dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Desa (APBDes). Kemudian modal tersebut digunakan untuk membeli aset yang dapat digunakan secara berkelanjutan. Dalam hal ini, aset yang diperoleh digunakan untuk membangun unit bisnis untuk menghasilkan keuntungan, seperti wifi serta jasa dan niaga. Sehingga bisa menambah modal BUM Desa dari tahun ke tahun. Selain itu, BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki sumber permodalan dari bantuan hibah seperti Program Inkubasi Inovasi Desa-Pembangunan Ekonomi Daerah (PIID-PEL) dan Bantuan Keuangan Khusus (BKK). Namun pada kenyataannya, BUM Desa “Sarana Mandiri” masih kekurangan modal untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Oleh karena itu, BUM Desa “Sarana Mandiri” melakukan pinjaman kepada lembaga keuangan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ariadi & Sudarso (2020) bahwa dalam rangka meningkatkan pasokan modal dan memperluas jangkauan pelayanan yang diberikan kepada penduduk desa dalam skala yang lebih luas, maka BUM-Des mau tidak mau harus mulai merintis kerjasama dengan pihak ketiga, baik itu dengan dinas pemerintah maupun berbagai lembaga donor yang bersedia memberikan pinjaman lunak dengan bunga yang tidak terlalu memberatkan. Sementara itu, proses penyusunan laporan keuangan BUM Desa “Sarana Mandiri” berjalan dengan baik dan transparan. Hal ini dapat terjadi karena BUM Desa “Sarana Mandiri” telah mengikuti bimbingan teknis dan pendampingan dari Politeknik Keuangan Negara STAN.

Kemudian proses implementasi strategi dalam pengembangan dan penggunaan sistem informasi juga sudah berjalan dengan baik. BUM Desa “Sarana Mandiri” menggunakan berbagai sarana untuk memperoleh informasi, seperti: mengadakan pertemuan dengan pengurus BUM Desa lainnya atau bahkan mengunjungi BUM Desa yang sukses. Selain itu, BUM Desa “Sarana Mandiri” juga menggunakan teknologi untuk mengakses informasi terkait BUM Desa. Dengan berbagai informasi yang diterima, BUM Desa “Sarana Mandiri” mengevaluasi dan memilih informasi yang dapat diadopsi atau dijadikan acuan untuk pengembangan.

Selain itu, untuk pelaksanaan kompensasi pegawai BUM Desa “Sarana Mandiri” telah sesuai dengan pedoman Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. Namun, untuk besaran kompensasi berbeda-beda tergantung jabatan.

Beberapa jabatan seperti Direktur, Pembina dan Pengawas, kompensasi dihitung berdasarkan persentase pendapatan BUM Desa “Sarana Mandiri”. Oleh karena itu, jika pendapatan turun kompensasi yang diterima akan kecil. Adapun untuk pengurus lainnya, besaran gaji atau tunjangan diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUM Desa “Sarana Mandiri” sebesar Rp 1.500.000/bulan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa dalam proses implementasi strategi BUM Desa “Sarana Mandiri” telah berjalan cukup baik. Untuk pengembangan budaya suportif- strategi, pemasaran, penganggaran, pengembangan dan penggunaan informasi, serta kompensasi karyawan dinilai telah berjalan dengan baik dan maksimal. Namun dalam strategi struktur masih kurang efektif, karena masih minim nya pengurus yang professional.

### **Evaluasi strategi**

Evaluasi strategi adalah tahap akhir atau final dalam proses manajemen strategik. Pada fase ini, BUM Desa “Sarana Mandiri” mengevaluasi kegiatan manajemen strategik untuk memastikan bahwa proses implementasi strategi telah berjalan dengan baik. Dengan melakukan proses evaluasi, BUM Desa “Sarana Mandiri” mampu membandingkan hasil yang dicapai dengan harapan yang diinginkan. Selain itu, hasil evaluasi dapat digunakan untuk memperbaiki strategi BUM Desa “Sarana Mandiri”, karena mengingat bahwa keberhasilan hari ini bukanlah jaminan keberhasilan hari esok. Sehingga BUM Desa selalu mengevaluasi “Sarana Mandiri” terus menerus, tidak hanya di akhir periode. Hal ini sejalan dengan pendapat. David & David (2019) bahwa, aktivitas evaluasi strategi harus dilakukan terus-menerus, tidak hanya pada akhir periode waktu tertentu atau hanya setelah masalah terjadi.

Berdasarkan hasil evaluasi, selama implementasi strategi terlihat bahwa kondisi lingkungan BUM desa “Sarana Mandiri” terus berubah akibat pandemi covid-19 yang berkepanjangan dan tidak stabil. Perubahan lingkungan ini berdampak kuat pada implementasi strategi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dampak pandemi covid-19 paling terasa di unit usaha desa wisata. Perubahan kondisi di masa pandemi covid-19 membuat semangat pengurus BUM Desa “Sarana Mandiri” berkurang. Selain menemukan kendala tersebut, dalam melaksanakan strategi BUM Desa “Sarana Mandiri” terdapat tantangan akibat perubahan lingkungan yang sesuai dengan kemajuan dan perkembangan zaman. Hal ini sesuai dengan pendapat Iskandar et al. (2021) bahwa, kemajuan dan perkembangan zaman telah menjadi tantangan bagi eksistensi sebuah BUM Desa dalam menjalankan perannya sebagai lembaga usaha di desa.

Dengan adanya kendala lingkungan internal dan eksternal, maka hasil yang dicapai BUM Desa “Sarana Mandiri” selama pandemi covid-19 tidak dapat mencapai target 100%. Mengingat adanya pandemi covid-19, pendapatan BUM desa “Sarana Mandiri” mengalami penurunan yang sangat signifikan pada tahun 2021. Namun, di masa pandemi BUM Desa “Sarana Mandiri” mampu merevitalisasi perekonomian masyarakat dengan cara menciptakan lapangan kerja dan memberikan pelayanan wifi murah untuk memudahkan masyarakat dalam memasarkan produk secara online dan memudahkan proses pembelajaran siswa/siswi di Desa Pejambon. Senada dengan Paramita et al. (2021) bahwa aktivitas BUMDes yang melibatkan banyak tenaga kerja diperkirakan secara positif merangsang, menumbuhkan dan menciptakan lapangan kerja serta lapangan

berusaha . Bahkan BUM Desa “Sarana Mandiri” berhasil meraih berbagai penghargaan, diantaranya desa wisata Pejambon yang menjadi satu-satunya perwakilan Kabupaten Bojonegoro yang mengikuti ajang Anugerah Desa Wisata Indonesia tahun 2021 dan berhasil lolos kedalam 300 besar. Pada tahun 2021, BUM Desa “Sarana Mandiri” menjadi salah satu BUM Desa yang menerima Bantuan Keuangan Khusus (BKK) dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Dengan hasil evaluasi tersebut, maka proses manajemen strategik yang dilaksanakan oleh BUM Desa “Sarana Mandiri” dirasa perlu untuk dikaji ulang dan dilakukan tindakan korektif agar berada pada posisi yang lebih baik untuk kesuksesan. Selaras dengan pendapat Senjani (2019) bahwa untuk meningkatkan pendapatan BUMDes, yang secara langsung akan akan meningkatkan Pendapatan Asli Desa, maka diperlukan strategi manajemen BUMDes yang lebih baik. BUM Desa “Sarana Mandiri” selalu berusaha melakukan tindakan atau usaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan. Di masa pandemi covid-19, BUM Desa “Sarana Mandiri” tetap membuka Desa Wisata Pejambon sesuai dengan protokol kesehatan. Namun upaya tersebut belum bisa berjalan maksimal, karena pembukaan desa wisata harus dilakukan sesuai dengan kebijakan yang berlaku dan kondisi pandemi covid-19. BUM Desa “Sarana Mandiri” mengambil tindakan untuk mengeluarkan kebijakan terkait penutupan dan pembukaan desa wisata sesuai dengan syarat dan petunjuk Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro. Selain itu, BUM Desa “Sarana Mandiri” mengkaji Sumber Daya Manusia karena masih sedikit yang berkontribusi aktif dalam proses pengembangan BUM Desa. Pada tahun 2021, BUM Desa “Sarana Mandiri” telah melakukan perubahan struktur. Namun, masalah terkait kurang profesionalnya SDM pengurus ini masih terjadi sampai sekarang.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi terhadap strategi BUM Desa “Sarana Mandiri” telah dilakukan dengan baik karena dilakukan secara terus menerus selama strategi tersebut dilaksanakan, tidak hanya pada akhir periode. Berdasarkan hasil penilaian, BUM Desa Sarana Mandiri menghadapi kendala dan tantangan akibat perubahan kondisi lingkungan di masa pandemi covid-19 serta adanya kemajuan dan perkembangan zaman. Adanya kendala dan tantangan tersebut mengakibatkan BUM Desa “Sarana Mandiri” belum dapat mencapai tujuannya secara optimal. Menyikapi hal tersebut, BUM Desa “Sarana Mandiri” melakukan tindakan korektif dengan berupaya semaksimal mungkin untuk mendekati keberhasilan melalui adanya perubahan kebijakan dan juga struktur organisasi.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa formulasi strategi yang dilakukan oleh BUM desa “Sarana Mandiri” dalam menghadapi pandemi covid-19 telah dilakukan dengan baik. BUM Desa “Sarana Mandiri” sejak tahun 2015 memiliki Visi: “Menuju Masyarakat Pejambon yang Sejahtera” dan Misi: menggali potensi desa untuk dikembangkan menjadi peluang lapangan kerja bagi masyarakat, mewujudkan kemandirian desa Pejambon melalui pemberdayaan ekonomi yang berbasis kerakyatan, dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa. Pada masa pandemi covid-19 menjadi kesempatan BUM Desa “Sarana Mandiri” untuk memasarkan unit usaha wifi, namun kondisi pandemi menjadi ancaman bagi unit usaha desa wisata. BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki kekuatan dengan

adanya SDM yang inovatif dan kreatif, akan tetapi kelemahannya hanya sebagian pengurus yang ikut berkontribusi aktif dalam pengelolaan BUM Desa. Selain itu, kelemahan BUM Desa “Sarana Mandiri” terdapat pada minimnya modal untuk mengembangkan inovasi. Kemudian BUM Desa “Sarana Mandiri” memiliki strategi khusus untuk lebih fokus pada pengembangan unit usaha Desa Wisata karena dapat bermanfaat secara berkelanjutan. Namun diimbangi dengan inovasi seperti adanya penambahan sarana dan prasarana permainan.

Implementasi strategi, BUM Desa “Sarana Mandiri” mengembangkan budaya semangat gotong royong dan kerjasama antar pengurus untuk mewujudkan tujuan. Untuk meningkatkan kompetensi SDM sebagai pengurus, maka dilakukan melalui adanya pelatihan. Namun struktur yang dibentuk kurang efektif, karena masih kurangnya pengurus yang berkontribusi aktif dalam pengembangan BUM Desa. Pemasaran unit usaha dilakukan BUM Desa “Sarana Mandiri” melalui media cetak berupa brosur dan pamflet, sedangkan media digital melalui sosial media. Persiapan anggaran modal didapatkan melalui APBDDes, pengelolaan aset, dana hibah, dan melakukan peminjaman ke pihak lembaga keuangan. Laporan keuangan sudah dilakukan dengan baik dan transparansi, karena telah mengikuti bimbingan teknis dan pendampingan Politeknik Keuangan Negara STAN. Dalam mencari informasi, BUM Desa “Sarana Mandiri” memanfaatkan teknologi dan melakukan pertemuan atau kunjungan dengan BUM Desa lainnya. Informasi tersebut dijadikan bahan inovasi untuk dikembangkan. BUM Desa “Sarana Mandiri” dalam memberikan kompensasi kepada pengurus (Direktur, Penasihat. Dan Pengawas) berupa persentase pendapatan, sedangkan untuk pengurus lainnya berupa gaji sebesar Rp 1.500.000/bulan.

Evaluasi strategi dilakukan dengan baik oleh BUM Desa “Sarana Mandiri” dengan meninjau kendala dan tantangan akibat pandemi covid-19 serta kemajuan dan perkembangan zaman. Sehingga hasil yang didapatkan BUM Desa “Sarana Mandiri” belum optimal. BUM Desa “Sarana Mandiri” mengalami penurunan pendapatan pada tahun 2021, namun berhasil meningkatkan perekonomian dan mendapat penghargaan. Menyikapi hal tersebut, BUM Desa “Sarana Mandiri” melakukan tindakan korektif, seperti adanya kebijakan terkait pembukaan/penutupan desa wisata, kebijakan terkait protokol kesehatan, serta pada tahun 2021 melakukan perubahan struktur organisasi.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik BUM Desa “Sarana Mandiri” pada masa pandemi covid-19 mampu mewujudkan usaha yang maju di bidang ekonomi dan pelayanan umum di Desa Pejambon Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro. Pada tahap formulasi dan evaluasi strategi sudah terlaksana dengan baik. Sedangkan tahap implementasi cukup baik, namun struktur masih kurang efektif.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut: perlu adanya pengkajian terhadap Sumber Daya Manusia sebagai pengurus BUM Desa agar lebih profesional dan efektif, pihak BUM Desa disarankan lebih kreatif lagi dalam mengembangkan upaya atau strategi lain guna meminimalisir dampak dari adanya pandemi covid-19 yang meyerang sektor desa wisata, serta perlu adanya jadwal jam operasional secara pasti untuk kegiatan unit usaha BUM Desa “Sarana Mandiri”.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anastasia, B. W., Anggraeni, B. A., Fitriana, N., & Wibawani, S. (2021). *Urgensi Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Gisik Cemandi Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo*. 3(5), 6.
- Ariadi, S., & Sudarso, S. (2020). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Jawa Timur. *Jurnal Sosiologi Dialektika*, 13(2), 169. <https://doi.org/10.20473/jsd.v13i2.2018.169-182>
- David, F. R., & David, F. R. (2019). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Efendi, S. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Milik Desa Oleh Pemerintah Desa Rajadesa Kecamatan Rajadesa Kabupaten Ciamis. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(4), 327–338.
- Fitriyanti, S. (2019). Analisis Potensi Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Kearifan Lokal Di Desa Hiyung Kabupaten Tapin. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 14(1), 55–62.
- Iskandar, J., Engkus, Sakti, F. T., Azzahra, N., & Nabila, N. (2021). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa. *Jurnal DIALEKTIKA : Jurnal Ilmu Sosial*, 19(2), 1–11.
- Mawung, A. S., & Mantikei, B. (2020). *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kabupaten Lamandau*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Paramita, L., Hertati, L., Puspitawati, L., Gantino, R., & Ilyas, M. (2021). *Pengaruh Badan Usaha Milik Desa Terhadap Pusat Perkembangan Ekonomi Desa, Desa Maju Indonesia Sejahtera Bumdes Tanjung Mayan (Danau Teloko)*. 02(01), 61–72.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 4 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Senjani, Y. P. (2019). Peran Sistem Manajemen Pada Bumdes Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa. *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 23. <https://doi.org/10.24198/kumawula.v2i1.23698>
- Soejono, D., Zahroza, D. B., Maharani, A. D., & Amam, A. (2021). Performa Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Lumajang. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 5(3), 935–949.
- Soleh, A. (2017). Strategi Pengembangan Potensi Desa. *Jurnal Sungkai*, 5(1), 35–52.
- Suartana, I. W., Yasa, G. W., Setyari, N. P. W., & Purnamawati, I. G. A. (2020). Resiliensi Bisnis Badan Usaha Milik Desa Pada Era Pandemi: Sebuah Pendekatan Studi Kasus. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 253. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2020.v14.i02.p09>

- Sulaksana, J., Nuryanti, I., Pertanian, F., & Majalengka, U. (2019). *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Kasus Di Bumdes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka*. *Development Strategy of Village Owned Enterprises (Bumdes) a Case in Mitra Sejahtera Bumdes Cibunut Village Argapura*. 3(2), 348–359. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2019.003.02.11>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2014 Tentang Desa.
- Zunaidah, A., Askafi, E., & Daroini, A. (2020). *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)*. 20(38), 50–51.
- Zunaidah, A., Askafi, E., & Daroini, A. (2021). Peran Usaha Bumdes Berbasis Pertanian Dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Manajemen Agribisnis: Jurnal Agribisnis*, 21(1), 47–57. <https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/agribisnis/article/view/1260>