

## E. KESIMPULAN

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

**Aspek Perumusan Strategi** menunjukkan bahwa BUMDes Subur Makmur berhasil membangun visi dan misi yang tidak hanya dokumen formal, melainkan benar-benar mencerminkan aspirasi warga Desa Kretek. Proses perumusan strategi yang melibatkan berbagai elemen masyarakat melalui musyawarah desa dan forum-forum informal telah menciptakan rasa kepemilikan kolektif terhadap BUMDes. Prinsip kehati-hatian yang dipegang teguh pengurus bahwa kehadiran BUMDes tidak boleh mematikan usaha warga yang sudah ada mencerminkan sensitivitas sosial yang tinggi. Tantangan utama justru terletak pada persepsi sebagian masyarakat yang masih menganggap dana BUMDes sebagai "hibah" yang tidak perlu dikembalikan, sehingga memerlukan edukasi berkesinambungan dari pengurus.

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

**Aspek Evaluasi Strategi** menunjukkan bahwa evaluasi di BUMDes Subur

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

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

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

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa upaya perbaikan perlu dilakukan

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

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bungin, B. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Kencana Predana Media.
- Cahyono, H., & Mufidayati, K. (2021). Partisipasi Masyarakat Dalam Perencanaan Apbdes Sasakpanjang Kecamatan Tajurhalang Kabupaten Bogor. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 6(2), 173–194.  
<https://doi.org/10.33105/itrev.v6i2.176>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672.  
<https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- Effendy, S. (2012). *Budaya Organisasi, Budaya Perusahaan, Budaya Kerja* (Edisi 2). Medan; USU Pres.
- Estrilia, D., Wijayanti, I., & Hidayah, N. (2023). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Penerapan Sistem Akuntansi dan Kompetensi Aparatur terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa. *Kuntansi Dan Manajemen*, 20(01), 1–11. <https://doi.org/10.36406/jam.v20i01.681>
- Fatimah, A. S. (2021). Pengembangan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Cilumba Kecamatan Cikatomas Kabupaten

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

- (Strategi Badan Usaha Milik Desa Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Cemeng Bakalan). *Costing*, 7, 3864–3880.
- Putwi, N. S., & Nurhadi. (2021). Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Desa Pemerintah Desa Panggungharjo Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul. *Jurnal Enersia Publika*, 5(2), 1–23.
- Rangkuti, F. (2013). *Taktik Membuat Rencana Pemasaran Berdasarkan CustomerValue dan Analisis Kasus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Public Manage. Crit. Perspect*, 44(4), 652–667.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Saputra, K. A. K., Anggiriawan, P. B., Trisnadewi, A. A. A. E., Kawisana, P. G. W. P., & Ekajayanti, L. G. P. S. (2019). Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Sebagai Landasan Pembangunan Ekonomi Pedesaan. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(1), 5–13.  
<https://doi.org/10.23887/ekuitas.v7i1.16688>
- Selni, P., Markus, K., & Ismail, S. (2019). Peran Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Di Desa Salibabu Kecamatan Salibabu. *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 2(3), 1–11.
- Siallagan, H., & Sipayung, R. C. (2023). Perencanaan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Kecamatan Pahae Jae Kabupaten Tapanuli Utara. *Jurnal Abdimas Bina Bangsa*, 4(2), 1058–1067.
- Suhayati, M. (2018). Pengaturan Pemberdayaan Masyarakat Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa dan Implementasinya. *Kajian*, 23(4), 257–266.  
<https://finance.detik.com/berita->
- Sujana, T., & Fikri, Z. (2023). Strategi Pemanfaatan Potensi Ekonomi Desa Melalui Bumdes Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Labuh Air Pandan Kecamatan Mendo Barat Kabupaten Bangka. *Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan, Dan Sosial (publicio)*, 5(2), 183–192.
- Sulisiyawati, Marowa, D., Nasir, M., & Rajab, M. (2024). *Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tanjung Bunga dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa : Studi Desa Baturube Kabupaten Morowali Utara*. 4(1), 75–87.
- Supardi, E. L., & Budiwitjaksono, G. S. (2021). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli

- Desa Di Desa Bungurasih. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 4(2), 139. <https://doi.org/10.35914/jemma.v4i2.733>
- Syaifudin, M. Y., & Ma'ruf, M. F. (2022). Peran Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Dan Pemberdayaan Masyarakat Melalui Desa Wisata (Studi Di Desa Jurug Kabupaten Ponorogo). *Publika*, 365–380. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n2.p365-380>
- Tampubolon, E. (2022). Analisa Yuridis Kedudukan Pemerintah Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. *Nommensen Journal of Legal Opinion*, 03, 86–95. <https://doi.org/10.51622/njlo.v3i1.617>
- Wisdom, J., & Creswell, J. W. (2013). Integrating quantitative and qualitative data collection and analysis while studying patient-centered medical home models. *Agency for Healthcare Research and Quality*, 13-0028-EF. <https://doi.org/No. 13-0028-EF>.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*,. Yogyakarta: Penerbit And.