

**STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM  
PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) DI DESA  
KEBONTUNGUL KECAMATAN GONDANG KABUPATEN  
MOJOKERTO**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas  
Pebangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur**



**OLEH:**

**IRA FIRNANDARI**  
**NPM.20041010007**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN RISET DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAWA TIMUR  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
SURABAYA**

**2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN**


**STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM  
PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) DI DESA  
KEBONTUNGGUL KECAMATAN GONDANG KABUPATEN  
MOJOKERTO**

**Disusun Oleh:**


**Ira Firnandari**  
**20041010007**

Telah disetujui untuk mengikuti Ujian Skripsi

**Menyetujui,**  
**Dosen Pembimbing**

  
**Dra. Susi Hardjati, M.AP**  
**NIP. 196902101993032001**

**Mengetahui,**  
**Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur**

  
**Dr. Catur Suratnoaji, M.Si**  
**NIP.196804182021211006**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM  
PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) DI DESA  
KEBONTUNGGUL KECAMATAN GONDANG KABUPATEN  
MOJOKERTO**

**Disusun Oleh:**

**Ira Firnandari**  
**20041010007**

Telah diuji kebenaran oleh Tim Penguji dan diterbitkan pada jurnal Paradigma  
(Journal of Sociology Research and Education) Laboratorium Program Studi  
Pendidikan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Universitas Manado  
(Terakreditasi Sinta 4), Volume 5 No. 2 Desember 2024


**Menyetujui,**

**Dosen Pembimbing**

**TIM PENGUJI**

**1. Ketua**

  
**Dra. Susi Hardjati, M.AP**  
**NIP. 196902101993032001**

  
**Tukuman, S. Sos., M.Si**  
**NIP. 196103231989031001**

**2. Sekretaris**

  
**Dra. Susi Hardjati, M.AP**  
**NIP. 196902101993032001**

**3. Anggota**

  
**Singgih Manggalu, S.IP., M.IP**  
**NPT. 21119920401314**

**Mengetahui,**  
**Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur**

  
**Dr. Catur Suratnoaji, M.Si**  
**NIP.196804182021211006**

**LEMBAR REVISI**  
**STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM**  
**PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) DI DESA**  
**KEBONTUNGUL KECAMATAN GONDANG KABUPATEN**  
**MOJOKERTO**

**Disusun Oleh:**

**Ira Firnandari**  
**20041010007**

Telah direvisi dan disahkan pada 27 Mei 2024

**TIM PENILAI**

**Dosen Penguji 1**

**Dosen Penguji 2**

**Dosen Penguji 3**

**Tukiman, S. Sos., M.Si**  
**NIP. 196103231989031001**

**Dra. Susi Hardati, M.AP**  
**NIP. 196902101993032001**

**Singgih Manggalou, S.IP., M.IP**  
**NPT. 21119920401314**

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Ira Firnandari  
NPM : 20041010007  
Program Studi : Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Judul Skripsi : Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Kebontunggul Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya asli pribaya yang dibuktikan melalui cek plagiasi dengan ketentuan maksimal 20 persen untuk diajukan sebagai persyaratan memperoleh gelar Strata I di Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
2. Semua sumber yang digunakan dalam penulisan skripsi ini telah saya cantumkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Jika kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini bukan karya asli saya atau merupakan hasil plagiarisme dari karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi yang berlaku.

Surabaya, 17 Mei 2024

Yang Membuat Pernyataan



1000  
METERAN  
TEMPEL  
67829AJX22642730

**Ira Firnandari**  
**20041010007**

## **ABSTRAK**

### **Ira Firnandari, Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Kebontunggul Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto**

Salah satu usaha pemerintah untuk meningkatkan perekonomian desa yaitu dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang menyarankan agar desa mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan lembaga ekonomi yang didirikan oleh pemerintah desa dalam rangka meningkatkan perekonomian masyarakat desa dan membangun kemandirian desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa yang bertujuan untuk mendongkrak peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi yang diterapkan oleh BUMDes Gajah Mada dalam meningkatkan PADes di Desa Kebontunggul Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto. Fokus penelitian ini adalah strategi BUMDes dengan menggunakan tahapan manajemen strategi yang meliputi formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi langsung ke lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan BUMDes Gajah Mada terbukti berhasil meningkatkan PADes dan mencapai target yang telah ditetapkan. Pada tahap formulasi strategi dan evaluasi strategi sudah terlaksana dengan baik. Sedangkan pada tahap implementasi strategi cukup baik, namun kebijakan untuk memotivasi karyawan masih kurang efektif.

**Kata Kunci:** Strategi, Pendapatan Asli Desa, BUMDes, Desa

## **ABSTRACT**

### **Ira Firnandari, Strategy of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Increasing Village Original Income (PADes) in Kebontungul Village Gondang District Mojokerto Regency**

One of the government's efforts to improve the village economy is the issuance of Law Number 6 of 2014 concerning Villages which recommends that villages establish Village-Owned Enterprises (BUMDes). BUMDes is an economic institution established by the village government in order to improve the economy of village communities and build village independence based on village needs and potential with the aim of increasing Village Original Income (PADes). This research aims to analyze and describe the strategies implemented by BUMDes Gajah Mada in increasing PADes in Kebontungul Village, Gondang District, Mojokerto Regency. The focus of this research is the BUMDes strategy using strategic management stages which include strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. This research uses descriptive qualitative methods with data collection techniques through interview techniques, documentation and direct observation in the field. The research results show that the strategy implemented by BUMDes Gajah Mada has proven successful in increasing PADes and achieving the targets that have been set. At the strategy formulation and strategy evaluation stages it has been implemented well. Meanwhile, the strategy implementation stage is quite good, but the policies for motivating employees are still less effective.

**Keywords:** Strategy, Village Original Income, BUMDes, Village

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Kebontunggul Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto”**. Penulisan skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Administrasi Publik yang ada di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Dengan tersususnya skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Dra. Susi Hardjati, M.AP selaku dosen pembimbing yang dengan segala perhatian, bimbingan, dan arahan yang bermanfaat, serta dengan rela meluangkan waktunya untuk penulis. Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu, diantaranya :

- a. Bapak Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur;
- b. Bapak Dr. Catur Suratnoaji, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UPN “Veteran Jawa Timur;
- c. Ibu Dra. Susi Hardjati, M.AP selaku Koordinator Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UPN “Veteran Jawa Timur;
- d. Seluruh dosen Program Studi Administrasi Publik yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan wawasan secara teoritis dan praktis selama studi perkuliahan;



- e. Kedua orang tua, adik dan keluarga yang selalu memberikan dukungan dan doa tiada henti kepada penulis;
- f. Bapak Suprpto selaku Direktur BUMDes Gajah Mada;
- g. Bapak Siandi selaku Penasihat BUMDes Gajah Mada;
- h. Seluruh pengurus BUMDes Gajah Mada;
- i. Kepada diri saya sendiri yang telah berjuang untuk menyelesaikan skripsi ini;
- j. Kepada sahabat-sahabat penulis Fizka, Fadila, Winda, Annisa, Faradila yang telah memberikan dukungan mental selama penulis mengerjakan dan menyusun skripsi ini;
- k. Kepada seluruh teman-teman Administrasi Publik angkatan 2020 yang sama-sama berjuang menuju kelulusan

Surabaya, 12 April 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR REVISI .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	11
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Landasan Teori .....	16
2.2.1 Konsep Strategi .....	16
2.2.1.1 Pengertian Strategi .....	16
2.2.1.2 Aspek-Aspek Strategi.....	18

2.2.1.3	Tipe-tipe Strategi .....	19
2.2.2	Manajemen Strategi .....	20
2.2.2.1	Pengertian Manajemen Strategi.....	20
2.2.2.2	Tahapan Manajemen Strategi .....	21
2.2.2.3	Manfaat Manajemen Strategi .....	22
2.2.3	Pendapatan Asli Desa (PADes).....	22
2.2.4	Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	24
2.2.4.1	Pengertian BUMDes.....	24
2.2.4.2	Tujuan Pendirian BUMDes .....	25
2.2.4.3	Fungsi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) .....	26
2.3	Kerangka Berpikir .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>30</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	30
3.2	Lokasi Penelitian .....	31
3.3	Fokus Penelitian .....	32
3.4	Sumber Data .....	38
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	39
3.7	Keabsahan Data .....	44
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>48</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	48
4.1.1	Gambaran Umum Desa Kebontunggul .....	48
4.1.2	BUMDES Gajah Mada .....	53
4.1.3	Visi dan Misi BUMDES Gajah Mada.....	54

4.1.4	Struktur Organisasi BUMDES Gajah Mada .....	55
4.1.5	Tugas dan Wewenang BUMDes Gajah Mada .....	56
4.1.6	Unit Usaha BUMDes Gajah Mada.....	61
4.2	Hasil Penelitian.....	62
4.2.1	Formulasi Strategi .....	64
4.2.2	Implementasi Strategi.....	81
4.2.3	Evaluasi Strategi.....	90
4.3	Pembahasan .....	98
4.3.1	Formulasi Strategi .....	99
4.3.2	Implementasi Strategi.....	104
4.3.3	Evaluasi Strategi.....	108
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		111
5.1	Kesimpulan.....	111
5.2	Saran .....	113
DAFTAR PUSTAKA .....		114
LAMPIRAN .....		117

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1. 1 Pendapatan BUMDes Gajah Mada Tahun 2021-2023.....	7
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 4. 1 Data Jumlah Penduduk Desa Kebontunggul.....	49
Tabel 4. 2 Data Jumlah Tingkat Pendidikan Dalam KK.....	50
Tabel 4. 3 Fasilitas Pendidikan di Desa Kebontunggul .....	50
Tabel 4. 4 Data Mata Pencaharian Masyarakat Desa Kebontunggul.....	51
Tabel 4. 5 Jumlah Pengunjung Wisata Lembang Mbencirang Per Tahun.....	83
Tabel 4. 6 Penggunaan Layanan PDAM Tirto Wening di Desa Kebontunggul .....	89

## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 1. 1 Grafik Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Kebontunggul Tahun 2021 2023.....	7
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	29
Gambar 3. 1 Komponen dalam Analisis Data ( <i>Interactive Model</i> ) .....	42
Gambar 4. 1 Struktur Pemerintahan Desa Kebontunggul.....	52
Gambar 4. 2 Kantor BUMDes Gajah Mada.....	53
Gambar 4. 3 Logo BUMDES Gajah Mada .....	55
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi BUMDes Gajah Mada.....	56
Gambar 4. 5 Musyawarah Desa .....	66
Gambar 4. 6 Wisata Edukasi Hidroponik dan Toga .....	67
Gambar 4. 7 Kegiatan Simpan Pinjam BUMDEs Gajah Mada .....	69
Gambar 4. 8 Sumber Mata Air Unit KPSPAM BUMDes Gajah Mada.....	72
Gambar 4. 9 Tandon Air BUMDes Gajah Mada .....	72
Gambar 4. 10 Promosi Wisata Melalui Media Sosial.....	76
Gambar 4. 11 Wahana yang Berkolaborasi dengan Pihak Ketiga .....	77
Gambar 4. 12 Wahana yang ada di Wisata Lembah Mbencirang.....	80
Gambar 4. 13 Paket Outbound Wisata Lembah Mbencirang .....	82
Gambar 4. 14 Tiket Masuk Wisata Lembah Mbencirang .....	83
Gambar 4. 15 Pelatihan untuk Pengurus BUMDes Gajah Mada.....	86
Gambar 4. 16 Pengalokasian Tanah Kas Desa menjadi Wisata .....	88

Gambar 4. 17 Tagihan Air Tirta Wening.....	90
Gambar 4. 18 Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Gajah Mada .....	94
Gambar 4. 19 Penghargaan BUMDes Gajah Mada .....	95
Gambar 4. 20 Perbaikan Pipa Air Unit KPSPAM BUMDes Gajah Mada .....	97

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian.....	117
Lampiran 2. Dokumentasi Penelitian.....	118
Lampiran 3. Surat LoA .....	119
Lampiran 4. Akreditasi Jurnal.....	120
Lampiran 5. Pedoman Observasi .....	121
Lampiran 6. Pedoman Dokumentasi.....	121
Lampiran 7. Pedoman Wawancara.....	121