

Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Karya Sejahtera di Desa Toapaya Selatan Kabupaten Bintan

Riska Sulistyani¹, Afrizal², Uly Sophia³

^{1,2,3} Universitas Maritim Raja Al Haji, Indonesia

Korespondensi penulis: riskasulistyani16@gmail.com

Abstract. *The establishment of Village-Owned Enterprises is a way to innovate in improving village development, especially in the economic sector. The reality is that many villages are not ready to manage and even develop BUMDes. This research aims to find out how the development strategy carried out by BUMDes Mitra Karya Sejahtera as one of the BUMDes with developing status in Bintan Regency. The type of research used is descriptive research with a qualitative approach. Then the data collection technique was carried out by interview, documentation and observation. The results show that this BUMDes does not have a clear mechanism in identifying problems, and problems are often handled traditionally through deliberation. The main obstacles in the development of BUMDes business units include the impact of the Covid-19 pandemic, limited capital, and less strategic business locations. While development strategies such as legal entity registration and organizing events have been proposed, implementation has not been optimal. BUMDes have made efforts to realize the strategies, including capital strengthening, HR training, and expansion of business units. However, the impact of these efforts is still not maximized due to limitations in implementation and unsustainable activities. Effective monitoring and evaluation have also not been implemented, given that evaluations are conducted informally and unscheduled.*

Keywords: *Organizational Development, Strategy, BUMDes*

Abstrak. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa merupakan suatu cara untuk melakukan inovasi dalam meningkatkan pembangunan desa khususnya dalam bidang ekonomi. Kenyataannya banyak desa yang belum siap untuk mengelola bahkan untuk mengembangkan BUMDes. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan yang dilakukan oleh BUMDes Mitra Karya Sejahtera sebagai salah satu BUMDes dengan status berkembang di Kabupaten Bintan. Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Kemudian teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes ini tidak memiliki mekanisme yang jelas dalam mengidentifikasi masalah, dan permasalahan seringkali ditangani secara tradisional melalui musyawarah. Hambatan utama dalam pengembangan unit usaha BUMDes meliputi dampak pandemi Covid-19, keterbatasan modal, dan lokasi usaha yang kurang strategis. Meskipun strategi pengembangan seperti pendaftaran badan hukum dan penyelenggaraan acara telah diusulkan, implementasinya belum optimal. BUMDes telah melakukan upaya untuk merealisasikan strategi, termasuk penguatan permodalan, pelatihan SDM, dan perluasan unit usaha. Namun, dampak dari upaya ini masih belum maksimal karena keterbatasan dalam pelaksanaan dan kegiatan yang tidak berkelanjutan. Monitoring dan evaluasi yang efektif juga belum diterapkan, mengingat evaluasi dilakukan secara informal dan tidak terjadwal.

Kata kunci: Pengembangan Organisasi, Strategi, BUMDes

1. LATAR BELAKANG

Tata Kelola Pemerintahan Indonesia mengalami proses transformasi dari model sentralisasi menjadi terdesentralisasi, yang mengakibatkan lahirnya sebuah otonomi di Indonesia. *Self-Governing* atau otonomi yang diterapkan di Indonesia tidak hanya berlaku untuk tingkat daerah saja, melainkan juga diperluas hingga mencakup desa. Hal ini berarti bahwa desa berhak secara mandiri mengatur jalannya pemerintahan dan pembangunan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan dan kemajuan masyarakatnya (Widianingsih et al., 2020).

Menjadi sebuah daerah yang mendapatkan kekuasaan untuk mengatur dan mengelola rumah tangganya sendiri atau *self-governing*, Maka desa perlu mencari sumber pendanaan

sendiri guna mengembangkan infrastruktur dan pelayanan publiknya. Meskipun terdapat regulasi yang menjelaskan bahwa desa akan mendapatkan bantuan setiap tahunnya dari APBN sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 72 ayat (1) dan (4), namun desa tidak dapat bergantung sepenuhnya pada bantuan APBN tersebut. Untuk memanfaatkan potensi-potensi yang terdapat di desa sebagai sumber pendapatan bagi desa maka pemerintah desa harus bisa mengidentifikasi dan mengelola dengan baik potensi yang ada mencakup dalam hal Sumber Daya Alam (SDA) ataupun Sumber Daya Manusia (SDM). Mengoptimalkan pemanfaatan SDA dan mengelola SDM dengan baik, pemerintah desa dapat membantu mengembangkan sumber pendapatan yang berkelanjutan dan memberdayakan masyarakat desa.

Pemerintah telah mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan perekonomian desa melalui pendirian Badan Usaha Milik Desa Berikut disebut BUMDes. Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 87 ayat (1) disebutkan bahwa “Desa diberikan wewenang untuk mendirikan BUMDes yang berguna untuk mengeksplorasi dan mengoptimalkan potensi wirausaha perdesaan”. Kebijakan tersebut juga diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemeringkatan, Pembinaan dan Pengembangan, dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama. Pendirian Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes memiliki tujuan untuk menjalankan kegiatan usaha, memaksimalkan pemanfaatan aset, pengoptimalan investasi dan kinerja, menyediakan layanan atau kegiatan usaha lainnya yang berbeda guna meningkatkan kesejahteraan penduduk desa. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa Pasal (3).

Provinsi Kepulauan Riau salah satu wilayah Kepulauan di Indonesia dengan pusat pemerintahannya berada di Kota Tanjungpinang, Kepulauan Riau memiliki 5 kabupaten dan 2 kota mencakup 52 kecamatan serta 299 kelurahan/desa. Salah satu kabupaten di Provinsi Kepulauan Riau adalah Kabupaten Bintan yang terdiri dari 10 kecamatan, 15 kelurahan dan 36 desa. Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Bintan, saat ini BUMDes yang telah didirikan di Kabupaten Bintan berjumlah 36 BUMDes. Adapun jumlah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel 1. Data Jumlah BUMDes di Kabupaten Bintan

No.	Nama Kecamatan	Desa	BUMDes yang Terbentuk	Status BUMDes
1.	Bintan Pesisir	Numbing Kelong Mapur Air Glubi	Kurnia Jaya Kelong Berwirausaha Mapur Mandiri Maritim Jaya	Tumbuh/Pemula Tumbuh/Pemula Dasar/Perintis Tumbuh/Pemula
2.	Bintan Utara	Lancang Kuning	Jaya Gemilang	Tumbuh/Pemula
3.	Gunung Kijang	Malang Rapat Teluk Bakau Gunung Kijang	Sahabat Bina Sejahtera Gemilang	Berkembang Tumbuh/Pemula Tumbuh/Pemula
4.	Mantang	Mantang Lama Mantang Baru Mantang Besar Dendun	Karya Bersama Mantang Baru Mantang Sejahtera Maju Bersama	Tumbuh/Pemula Dasar/Perintis Tumbuh/Pemula Tumbuh/Pemula
5.	Seri Kuala Lobam	Teluk Sasah Kuala Sempang Busung	Mitra Perdana Seri Kuala Raya Dendang Betuah	Maju Dasar/Perintis Tumbuh/Pemula
6.	Tambelan	Kampung Hilir Pulau Pinang Kukup Batu Lepuk Mentebung Kampung Melayu Pulau Pengikik	Sehati Sejiwa Harapan Kita Tunas Jaya Bangkit Kembali Maju Melayu Perjuangan Jaya	Maju Dasar/Perintis Tumbuh/Pemula Tumbuh/Pemula Tumbuh/Pemula Berkembang Dasar/Perintis
7.	Teluk Sebong	Ekan Aculai Berakit Sebong Lagoi Sebong Pereh Pengudang Sri Bintan	Anugrah Ekan Maju Bersama Bina Bersama Sebong Pereh Gemilang Pengudang Jaya Bintan Lestari	Maju Tumbuh/Pemula Tumbuh/Pemula Dasar/Perintis Berkembang Dasar/Perintis
8.	Teluk Bintan	Tembeling Pengujan Bintan Buyu Pangkil Penaga	Bina Karya Karya Bersama Tri Mufakat Bintan Mitra Bahari Penaga Maju Bersama	Tumbuh/Pemula Tumbuh/Pemula Dasar/Perintis Tumbuh/Pemula Dasar/Perintis
9.	Toapaya	Toapaya Selatan Toapaya Toapaya Utara	Mitra Karya Sejahtera Sukses Jaya Gemilang Bhakti Karya	Berkembang Tumbuh/Pemula Tumbuh/Pemula

Sumber : DPMD Kabupaten Bintan (2023)

Satu diantara desa di Kabupaten Bintan, yakni Desa Toapaya Selatan yang terletak di Kecamatan Toapaya dibentuk melalui proses pemisahan administrasi Desa Toapaya pada tahun 2006. Pada awalnya, Desa Toapaya Selatan tidak memiliki aset maupun Pendapatan Asli Desa (PADes) dan dalam kurun waktu tahun sejak 2008 hingga 2015 desa ini berstatus sebagai desa binaan, namun mulai menghasilkan aset-aset di berbagai sektor melalui dana desa yang diterimanya. Desa Toapaya Selatan secara progresif telah berupaya dan membenahi diri guna

mengoptimalkan perkembangan BUMDes yang telah dibentuk. Dengan ini diharapkan melalui manajemen BUMDes yang efektif akan membawa sejumlah keuntungan, terutama dalam pertumbuhan Pendapatan Asli Desa atau yang disebut PADes sesuai dengan tujuan pendirian BUMDes.

Pada tahun 2023 Desa Toapaya Selatan berhasil meningkatkan status menjadi desa mandiri. Perwujudan status desa mandiri ini juga dipengaruhi oleh kemampuan pengelolaan desa dan keuangan yang bagus serta prestasi-prestasi yang menjanjikan dimana salah satunya yaitu menjadi juara 3 dalam lomba desa tingkat nasional – regional “Sumatera”. Tetapi hal tersebut tidak berbanding lurus dengan BUMDes yang merupakan salah satu organisasi milik desa, padahal seharusnya BUMDes dan juga desa berbanding lurus karena BUMDes merupakan salah satu instrumen dari desa mandiri yang bertujuan sebagai penguat ekonomi desa melalui kontribusinya terhadap PADes.

Badan Usaha Milik Desa Toapaya Selatan dengan nama Mitra Karya Sejahtera ini dibentuk pada tahun 2016 dengan menyandang sebagai BUMDes Perintis kemudian pada tahun 2018 berhasil meningkatkan status menjadi Pemula dan pada tahun 2021 menjadi BUMDes dengan status baru yaitu berkembang serta memiliki empat sektor usaha yaitu diantaranya sektor perdagangan dan jasa penyewaan, sektor wisata desa, sektor peternakan, sektor perkebunan. Untuk Saat ini beberapa bidang usaha BUMDes yang aktif adalah kios-kios yang disewakan kepada masyarakat untuk membuka usaha mulai dari makanan, tempat usaha fotokopi, hingga Mini market (BUMDes Mart) yang mempekerjakan warga sekitar desa, dan juga adanya aula acara bagi masyarakat desa (AUNING Desa), Orgen sound system desa (Topsela Entertainment) selain itu juga pada bidang perkebunan dan peternakan. Dalam sektor ekowisata yang terdiri dari fasilitas wisata seperti motor All Terrain Vehicle (ATV) hingga area panahan BUMDes Desa Toapaya Selatan mengalami penghentian sementara dikarenakan merabaknya wabah Covid-19 yang melanda Indonesia, dan hingga saat ini dimasa pemulihan pasca wabah Covid-19 ini pengoperasian kembali sektor ekowisata tersebut sedang dalam perencanaan.

Merujuk pada fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Karya Sejahtera di Desa Toapaya Selatan”.

2. KAJIAN TEORITIS

Beberapa penelitian sebelumnya dapat digunakan sebagai titik acuan atau referensi dalam studi ini, berfungsi sebagai elemen perbandingan, pendukung, dan tambahan untuk mengevaluasi perbedaan dan kesamaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya. Berikut adalah penelitian-penelitian tersebut:

1. Bestha Lady (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tarahan Berkarya Desa Tarahan Kecamatan Katibung Kabupaten Lampung Selatan)”. Menerangkan tentang bagaimana implementasi strategi pengembangan BUMDes Tarahan Berkarya beserta faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Metode yang diterapkan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Analisis penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Tarahan Berkarya telah berhasil menjalankan strategi pengembangan dengan efektif, sejalan dengan visi misi dan tujuan BUMDes. Proses identifikasi masalah, pengembangan strategi, aktivitas, serta monitoring dan evaluasi dapat diidentifikasi sebagai elemen-elemen kunci yang berjalan dengan baik. Faktor yang mendukung melibatkan sumber daya alam yang tersedia dan dukungan dari lembaga internal desa. Sementara itu, faktor yang menjadi hambatan melibatkan kurangnya dana dalam pelaksanaan proyek berskala besar, kurangnya promosi pariwisata, kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengembangan sektor pariwisata, minimnya perhatian dari instansi terkait, dan ketiadaan *Prosedur Operasional Standar* (SOP).
2. Elin Afremia (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Pengembangan Perekonomian Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Pada BUMDes Makmur Abadi Desa Bendosari Kecamatan Sanan Kulon Kabupaten Blitar)”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dimana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan para informan. Penelitian ini menemukan bahwa strategi pengembangan yang dilakukan adalah dengan mendirikan unit usaha berupa koperasi usaha kecil dan menengah, unit pertanian pengolahan pupuk organik, produksi dan penjualan susu, dan sektor wisata edukasi. Dengan menyediakan wadah bagi masyarakat desa untuk berkreasi dan berinovasi, maka hal tersebut menjadi sebuah peluang masyarakat untuk dapat mengelola potensi yang dimiliki desa dan juga memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa. Hambatan yang dihadapi yaitu kurangnya modal yang dimiliki, kurangnya pengetahuan masyarakat tentang BUMDes, kurangnya partisipasi masyarakat dalam memajukan unit-unit usaha yang menggerakkan operasional BUMDes. Solusi yang dilakukan antara lain mengembangkan unit usaha

untuk meningkatkan minat warga, menambah unit usaha sesuai potensi desa, melakukan sosialisasi kepada warga mengenai wawasan tentang BUMDes dan menjadikan BUMDes sebagai wadah untuk memasarkan usaha.

3. Jaka Sulaksana, Irni Nuryanti (2019) meneliti dengan judul “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kasus di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka”. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menemukan karakteristik serta mengevaluasi faktor lingkungan dan faktor organisasi yang menyebabkan perubahan pada perkembangan BUMDes. Metodologi penelitian yang diterapkan adalah metode kuantitatif dengan pemilihan responden menggunakan metode sampling sensus dan *snowball* sampling dengan menghasilkan 35 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Mitra Sejahtera mengelola tiga bidang usaha, yaitu pengelolaan tanah, pertanian dan kios sejak didirikan pada tahun 2015. Faktor lingkungan internal yang diamati oleh BUMDes Mitra Sejahtera mencakup aspek manajemen pengelolaan, keuangan serta sumber daya manusia. Sedangkan strategi pengembangan BUMDes Mitra Sejahtera berfokus untuk menjadi agen distribusi atau penyedia barang bagi kios pertanian dengan skor *Total Atractive Score* (TAS) tertinggi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan keadaan permasalahan terkait objek yang diteliti. Penelitian kualitatif ialah mendeskripsikan secara mendalam dan detail terkait potret suatu permasalahan dengan konteks atau situasi yang terjadi secara alami. *Natural setting* atau konteks alami untuk menekankan pemahaman berdasarkan kondisi realitas atau tentang apa yang sebenarnya yang terjadi dan bagaimana yang terjadi di lapangan studi peneliti.

Penelitian kualitatif merupakan sebuah situasi dimana pendekatan yang dilakukan bersifat subjektif dan peneliti dapat merasakan secara alamiah kejadian dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks ini, peneliti tidak melakukan perlakuan terhadap subjek penelitian, memungkinkan mereka untuk menginterpretasikan bagaimana subjek memberikan makna terhadap lingkungannya dan makna tersebut memengaruhi perilakunya. Fenomena ini dianggap unik karena setiap makna yang diberikan oleh lingkungan yang berbeda akan diungkapkan secara deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan fenomena terkait pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Karya Sejahtera di Desa Toapaya, Kabupaten Bintan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Membuat Diagnosa

Langkah awal untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan merumuskan tujuan-tujuan yang akan menjadi target dari pengembangan BUMDes ialah dengan dilakukannya diagnosis terlebih dahulu. Proses ini menjadi kunci utama untuk mengidentifikasi fakta-fakta yang relevan dan mengenali masalah yang mungkin ada dan dapat menjadi penghambat pengembangan BUMDes. Proses diagnosis dalam kegiatan pengembangan yang dilakukan ini menjadi tanggung jawab seluruh anggota BUMDes, karena tujuan utamanya adalah mengembangkan efektivitas organisasi. Diagnosis yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui fakta dan mengidentifikasi masalah atau persoalan yang dihadapi dalam rangka pengembangan BUMDes.

Permasalahan yang teridentifikasi dalam pengelolaan BUMDes bisa berasal dari faktor manapun, seperti pada BUMDes Mitra Karya Sejahtera yang menjadi objek pada penelitian ini. Melalui wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan narasumber terpilih, diketahui bahwa pada BUMDes Mitra Karya Sejahtera ini ada beberapa faktor yang teridentifikasi menjadi penghambat dari pengembangan unit usaha BUMDes. Pada saat ini BUMDes Mitra Karya Sejahtera memiliki 4 unit usaha yakni Ekowisata Mangrove, Peternakan, Perkebunan dan Penyewaan dan Perdagangan. Pada awalnya seluruh unit usaha milik BUMDes beroperasi secara baik namun, seiring waktu setiap unit usaha memiliki hambatan tersendiri yang berpengaruh pada omset BUMDes.

Pada bidang unit usaha ekowisata Mangrove merupakan area wisata bagi masyarakat yang di dirikan pada tahun 2019 oleh BUMDes Mitra Karya Sejahtera. Pengelolaan ekowisata bagi BUMDes mernjadi salah satu bentuk peningkatan pendapatan bagi BUMDes serta menjadi peluang usaha yang melibatkan masyarakatan untuk meningkatkan taraf ekonomi masyarakat setempat pula (Leniwati & Aisyah, 2021). Pada unit ini terdapat beberapa pilihan wahana permainan seperti arena panahan, penyewaan sepeda gunung dan *All Terrain Vehicle* (ATV) serta mengelilingi area hutan mangrove menggunakan kapal. Namun, saat ini Unit Ekowisata tidak beroperasi diakibat pandemik Covid-19 pada tahun 2020. Dampak dari wabah Covid-19 mengakibatkan penurunan drastic hampir di seluruh sektor terutama di sektor pariwisata. Tekanan wisata yang didapatkan yakni penurunan jumlah pengunjung untuk mencegah penularan Covid-19 dan pembatasan kegiatan wisata dari kebijakan pemerintah yakni Pemberlakukan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) (Fernanto et al., 2023). Pemberhentian operasi ekowisata mangrove milik BUMDes akibat Covid-19 menyebabkan beberapa alat wahana mengalami kerusakan namun, BUMDes tidak dapat melakukan usaha

perbaikan dikarenakan keterbatasan dana operasional yang menyebabkan unit wisata mangrove masih tidak beroperasi hingga saat ini. Fenomena ini selaras dengan penelitian Fernanto et al. (2023), yang menyatakan bahwa pandemik Covid-19 memberikan dampak penurunan pendapatan dari sektor wisata yang berpengaruh pada pemberhentian pengelola wisata.

Unit usaha yang di miliki BUMDes Mitra Karya pada bidang unit usaha peternakan yang dikelola oleh masyarakat yakni peternakan bebek. Pemberdayaan masyarakat melalui program peternakan banyak dikelola oleh BUMDes dengan melibatkan potensi masyarakat sehingga yang dapat meningkatkan pendapatan dan taraf ekonomi (Purnamasari & Ma'ruf, 2020). Namun, unit usaha peternakan bebek yang dimiliki BUMDes mitra sejahtera mengalami hambatan pada lokasi peternakan bebek yang berada di pemukiman masyarakat. Peternakan bebek sering mengeluarkan aroma yang tidak sedap yang berasal dari kotoran dan pupuk yang tercium hingga pemukiman menyebabkan masyarakat merasa kurang nyaman. Berdasarkan hal tersebut, unit usaha peternakan bebek masih berhenti beroperasi untuk direlokasi lokasi peternakan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Putri et al. (2020), terkait penyelenggaraan unit BUMDes bergerak pada bidang peternakan bebek yang mengalami kebangkrutan akibat pengelolaan dana yang buruk.

Bidang unit usaha lainnya yakni bidang usaha unit jasa dan perdagangan dalam bentuk usaha swalayan yang bernama '*BUMDesMart*', penyewaan kios, pujasera BUMDes, *sound system* dan penyewaan reklame atau papan iklan. Pada bidang ini menjadi icon dari BUMDes Mitra Karya Sejahtera dan menjadi aspek dinamis yang berkontribusi besar pada pendapatan BUMDes. Keanekaragaman dari usaha perdagangan dan usaha penyewaan dapat menjadi faktor pendorong pengembangan desa (Mazlan et al., 2021). Hal ini juga di dukung dengan lokasi unit usaha yang cukup strategis dengan jalan raya dan berada dekat dengan pemukiman masyarakat. Hambatan pada unit usaha ini yakni pada swalayan '*BUMDesMart*' yakni pengadaan barang yang masih kurang lengkapnya pengadaan barang di BUMDes Mart sehingga menyebabkan belum terpenuhinya permintaan dan kebutuhan dari masyarakat. Persaingan antara *BUMDesMart* dan swalayan dan took-toko lain yang ada disekitar baik dari segi kelengkapan dan penetapan harga akan berpengaruh pada pendapatan BUMDes (Mispiyanti, 2020). Hal ini juga terjadi pada *BUMDesMart* yang dapat mengalami penurunan penjualan barang sehingga terjadi penurunan pendapatan BUMDes.

Dalam proses diagnosis ini diperlukan sebuah mekanisme ataupun sistem tertentu yang digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi BUMDes. Berdasarkan hasil temuan dilapangan, BUMDes Mitra Karya Sejahtera tidak memiliki mekansime tertentu

dalam mengidentifikasi masalah yang dihadapi, hingga saat ini permasalahan yang terjadi timbul tanpa adanya praduga dan berjalan secara tradisional dengan pemecahan masalah melalui musyawarah.

Mengembangkan Strategi Untuk Mencapai Tujuan BUMDes

Dalam mengembangkan strategi BUMDes, sangat perlu untuk memanfaatkan sumber daya pendukung yang ada. Sumber daya yang dimanfaatkan dapat berupa sumber daya alam maupun sumber daya manusia sebagai pengelola BUMDes. Menyusun strategi dalam pengembangan BUMDes perlu dilakukan guna mempertahankan kualitas yang sudah ada dan juga dapat mengembangkan potensi yang ada sesuai dengan perkembangan inovasi pada saat ini. Oleh karena itu, strategi menjadi salah satu kebutuhan bagi BUMDes untuk terus melakukan perkembangan agar mampu bertahan dari berbagai macam permasalahan yang dihadapi dan memanfaatkan peluang pada potensi yang ada. Pada BUMDes Mitra Karya Sejahtera strategi yang dibentuk guna melaksanakan pengembangan organisasi yaitu diantara lain :

a) Menjadikan BUMDes sebagai Badan Hukum

Salah satu syarat agar sebuah BUMDes dapat mengajukan bantuan permodalan dari Kemekumham adalah dengan terdaftar sebagai badan hukum. Saat ini BUMDes Mitra Karya Sejahtera memerlukan permodalan lebih untuk mengembangkan kembali ekowisata Mangrove dan memperluas bangunan BUMDes Mart agar pengadaan barang semakin lengkap, tetapi permodalan yang di dapatkan hanya dari desa saja oleh karena itu BUMDes sedang berupaya untuk mendapatkan permodalan dari pihak ketiga, dan saat ini pengajuan sebagai badan hukum BUMDes Mitra Karya Sejahtera telah disetujui oleh Kemenkumham.

b) Melakukan Pelatihan dan Pembinaan

Pemerintah daerah Kabupaten Bintan tepatnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD), telah memberikan pendampingan dan pembimbingan yang bersifat teknis kepada pengelola BUMDes Mitra Karya Sejahtera melalui tenaga ahli desa. Tenaga ahli desa berfungsi untuk mengawasi, melaporkan kemajuan ataupun kendala yang di alami BUMDes kepada DPMD, melakukan pendampingan dalam pengelola, memberikan masukan dan juga bantuan jika terjadi sebuah masalah ataupun kendala yang dihadapi BUMDes sehingga pengelola dapat menemukan solusi melalui pembinaan yang diberikan.

Selain itu, untuk mengembangkan BUMDes, maka perlu adanya pelatihan kepengurusan bagi pengelola BUMDes yang menjadi tonggak dari kemajuan BUMDes. Pemerintah

desa membuat kegiatan pelatihan dengan mengundang DPMD sebagai narasumber untuk memberikan pelatihan kepada pengelola BUMDes, selain itu juga dengan mendatangkan praktisi bisnis yang dapat memberikan pembelajaran bagaimana untuk mengembangkan pola pikir yang inovatif dalam menjalankan dan merencanakan bisnis pada BUMDes.

c) **Memanfaatkan Potensi-Potensi Yang Dimiliki**

Potensi desa dapat dibedakan menjadi dua, Pertama adalah potensi fisik yang berupa tanah, air, iklim, lingkungan geografis, binatang ternak, dan sumber daya manusia. Kedua adalah potensi non-fisik berupa masyarakat dengan corak dan interaksinya, lembaga-lembaga sosial, lembaga pendidikan, dan organisasi sosial desa, serta aparatur dan pamong desa.

Salah satu strategi yang diupayakan BUMDes adalah dengan memanfaatkan potensi desa yang dimiliki, termasuk SDM dan juga SDA nya. Desa Toapaya Selatan terletak di daerah yang memiliki potensi sebagai daerah perkebunan dan juga peternakan sehingga ada cukup banyak kelompok-kelompok tani yang terbentuk di masyarakat desa. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa desa toapaya selatan belum memanfaatkan secara maksimal potensi SDA nya, karena saat ini BUMDes belum melakukan kerjasama sepenuhnya dengan petani dan juga peternakan yang ada.

Strategi selanjutnya yang disusun oleh BUMDes Mitra Karya Sejahtera adalah dengan mengadakan *event* di pujasera BUMDes, seperti pertandingan sepak bola desa, pertandingan e-sport mobile legend dan juga lomba bernyanyi desa. Dengan diadakannya sebuah *event* yang mengundang keramaian masyarakat, maka pedagang pada kios-kios BUMDes dapat memasarkan penjualannya kepada pengunjung event. Sehingga dengan diadakannya event tersebut ini membantu para pedagang kios-kios BUMDes untuk meramaikan pembeli.

Pengembangan strategi BUMDes dilakukan dengan cara membuat inovasi dan strategi-strategi baru agar bertahan dan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Minimnya inovasi dalam pengembangan strategi terhadap unit-unit usaha BUMDes disebabkan kurangnya kemampuan dan pengetahuan SDM yang mengelola BUMDes, sehingga dapat disimpulkan secara kemampuan internal BUMDes itu sendiri masih belum maksimal. BUMDes belum dapat secara mandiri mengembangkan kualitas dan kemampuan SDM nya, sehingga masih bergantung dengan pelatihan dan pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah desa ataupun dari pihak diluar BUMDes.

Mengembangkan Aktivitas untuk Melaksanakan Strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan kegiatan untuk menjalankan strategi yang telah disusun. Dalam menerapkan strategi tersebut maka perlu dilakukan sebuah kegiatan

ataupun aktivitas organisasi yang dapat memberikan dampak positif pada pengembangan BUMDes. Aktivitas yang dapat dikembangkan misalnya perluasan unit usaha BUMDes dan juga pelatihan SDM yang berperan aktif dalam memajukan BUMDes.

a) Unit Usaha Pariwisata

Untuk melaksanakan strategi yang telah dirancang guna mencapai tujuan yang diinginkan, BUMDes Mitra Karya Sejahtera berusaha untuk melakukan penguatan permodalan tetapi strategi tersebut belum berjalan sesuai yang di rencanakan karena belum adanya kepastian mengenai penambahan modal tersebut.

b) Unit Usaha Perdagangan dan Penyewaan

Berdasarkan permasalahan yang telah teridentifikasi dalam unit usaha ini, salah satu strategi untuk mengembangkan unit perdagangan yang telah direncanakan oleh pengelola BUMDes adalah dengan memperluas bangunan BUMDesMart yang saat ini menjadi icon dari BUMDes Mitra Karya Sejahtera. Tetapi untuk saat ini aktivitas untuk mewujudkan strategi tersebut masih belum terealisasi karena saat ini masih dalam tahap perencanaan dan musyawarah dengan tenaga ahli desa dan juga pemerintah desa, selain itu untuk mewujudkan bangunan tersebut juga diperlukan modal yang besar sehingga perlu verifikasi dan juga perhitungan lebih mendalam.

c) Unit Usaha Peternakan

Aktivitas yang dilakukan BUMDes Mitra Karya Sejahtera untuk mewujudkan strategi yang telah direncanakan masih belum telaksana atau terealisasi karena BUMDes lebih memfokuskan kepada unit usaha yang masih berjalan. Sehingga walaupun memiliki strategi yang telah di rancang tetapi tetap tidak diupayakan, maka hal tersebut tidak akan terealisasi. Hal ini juga dapat dipengaruhi oleh kemampuan SDM pengelola, karena mereka tidak konsisten dalam merencanakan sebuah strategi.

d) Unit Usaha Peternakan

Terkait unit usaha perkebunan ini, aktivitas yang terjadi berjalan secara stabil. Hal ini dikarenakan tidak teridentifikasinya permasalahan yang menghambat perkembangan perkebunan cabai tersebut. Dan untuk pelaksanaan strategi penambahan sektor perkebunan dengan jenis lain, saat ini belum terealisasi karena BUMDes masih belum memiliki kerja sama dengan kelompo tani lainnya.

Monitoring dan Evaluasi

Dalam sebuah organisasi monitoring dan evaluasi dilakukan untuk menilai mutu dan dampak dari suatu program, kegiatan, dan pekerjaan, serta memberikan tantangan terhadap rencana tindakan maupun rencana strategis yang telah dirumuskan. Namun, agar monitoring

dan evaluasi ini dapat benar-benar bermanfaat, maka mengharuskan adanya perencanaan secara benar hingga pada bagian yang mendetail sehingga diperlukan pemantauan dan penilaian guna mengevaluasi berhasil tidaknya strategi secara keseluruhan yang telah dilaksanakan dalam upaya pengembangan organisasi. Selain itu juga berguna untuk mengukur program yang telah digunakan apakah sudah terlaksana dengan baik atau tidak.

Pada objek penelitian BUMDes Mitra Karya Sejahtera ini, menurut salah satu informan yang ditemui mengatakan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh pengelola dalam bentuk musyawarah non formal bersama dengan pihak pemerintah desa dan evaluasi yang dilakukan tidak berjalan secara terjadwal. Padahal berdasarkan fungsinya, evaluasi perlu diadakan secara berkala agar sebuah organisasi dapat mengetahui apakah strategi yang dilakukan telah berjalan sesuai dan kegiatan yang diterapkan tepat sasaran.

Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Aditama Nugraha (2020) pada penelitiannya yang berjudul “Evaluasi Penyelenggaraan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Rejo Mulyo, Desa Gogik, Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang” yang menunjukkan hasil bahwa setelah melakukan evaluasi terkait pendirian BUMDes Rejo Mulyo di Desa Gogik ternyata diketahui sudah melalui mekanisme yang benar, sesuai dengan peraturan yang mengatur pendirian BUMDes. Tetapi masih ada potensi desa yang belum dimanfaatkan secara maksimal meskipun sudah melalui mekanisme Musdes. Oleh sebab itu penting adanya sebuah evaluasi pada organisasi agar dapat mengetahui apa saja yang menjadi kekurangan pada pengelolaan BUMDes saat ini dan memberikan perubahan agar menjadi lebih baik dan berkualitas lagi pada pengembangan BUMDes kedepannya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan latar belakang dan temuan penelitian yang dilakukan maka peneliti menemukan beberapa hal mengenai Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Karya Sejahtera di Desa Toapaya Selatan Kabupaten Bintan bahwa Dalam proses mendiagnosis atau mengidentifikasi masalah yang menghambat pengembangan BUMDes, BUMDes Mitra Karya Sejahtera tidak memiliki mekanisme tertentu dalam mengidentifikasi masalah yang dihadapi, hingga saat ini permasalahan yang terjadi timbul tanpa adanya praduga dan berjalan secara tradisional dengan pemecahan masalah melalui musyawarah.

Dalam melakukan pengembangan strategi yang diperlukan untuk memaksimalkan potensi dan sumber daya yang ada di desa. BUMDes Mitra Karya Sejahtera telah melakukan beberapa upaya strategi Namun, strategi ini belum berjalan optimal karena kurangnya minat masyarakat dan frekuensi acara yang terbatas. Meskipun beberapa strategi sudah diterapkan,

tetapi dampaknya masih belum optimal karena keterbatasan dalam pelaksanaan dan kegiatan yang tidak berkelanjutan. Kemudian evaluasi dilakukan secara informal dan tidak terjadwal, sehingga pelaksanaan fungsi pengawasan belum berjalan secara efektif dan evaluasi terhadap hal-hal yang dapat menghambat pengelolaan dan pengembangan BUMDes secara keseluruhan belum terpenuhi. Monitoring dan evaluasi harus dilakukan secara berkala untuk menilai dan memperbaiki pelaksanaan strategi, meskipun saat ini evaluasi dilakukan secara informal dan tidak terjadwal.

DAFTAR REFERENSI

- Afremia, E. (2020). Strategi pengembangan perekonomian masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (studi kasus pada BUMDES Makmur Abadi Desa Bendosari Kecamatan Sanan Kulon Kabupaten Blitar) (Issue September). UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.
- Afrizal. (2022). Development of village-owned enterprises (BUMDES) for improving the economy of village communities in Bintan Regency. *Eurasia: Economics & Business*, 10(October), 29–40.
- Fernanto, G., Muhlisin, M., & Permana, J. (2023). Dampak pandemi Covid-19 terhadap ekowisata di Provinsi Banten dan strategi pengelolaannya. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 7(2), 207–225. <https://doi.org/10.56945/jkpd.v7i2.272>
- Hidayat, N. (2021). Pengembangan kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) oleh pemerintah Desa Karanganyar Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis. *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*.
- Iskandar, J., Sakti, F. T., Azzahra, N., Nabila, N., Indonesia, U. G., Pasirjambu, K., & Bandung, K. (2021). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan kesejahteraan. *Jurnal DIALEKTIKA: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(2), 1–11.
- Karo, M. (2019). Peran BUMDes dalam mewujudkan desa mandiri di Desa Bukit Karo Kecamatan Gunung Sitember Kabupaten Dairi. Universitas Medan Area O.
- Lady, B. (2019). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tarahan Berkarya Desa Tarahan Kecamatan Katibung Kabupaten Lampung Selatan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 6(November), 5–24.
- Latar, B. (2020). Perubahan dan pengembangan organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 75–84.
- Leniwati, D., & Aisyah, A. N. (2021). Pengelolaan ekowisata Boonpring oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan pendapatan asli desa. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 4(2), 127–139. <https://doi.org/10.18196/jati.v4i2.12414>
- Mawung, A. S., & Mantikei, B. (2020). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kabupaten Lamandau. *Journal of Environment and Management*.

- Mazlan, M., Ismail, I., & Juharni, J. (2021). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Sinjai. *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, 2(2), 86–90. <https://doi.org/10.35965/jpan.v2i2.563>
- Mispiyanti, M. (2020). Pelatihan dan pendampingan pengelolaan keuangan BUMDes “Desa Makmur.” *JCSE: Journal of Community Service and Empowerment*, 1(1), 30–35.
- Nugroho, R., & Suprpto, F. (2021). Badan Usaha Milik Desa Bagian 2: Pendirian BUMDes. Elex Media Komputindo.
- Pradini, R. N. (2020). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik (JP dan KP), 57–67. <https://doi.org/10.33701/jpkp.v2i1.1000>
- Purnamasari, S. D., & Ma’ruf, M. F. (2020). Pemberdayaan masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (studi BUMDes Mawar Desa Kepel, Kecamatan Ngetos, Kabupaten Nganjuk). *Publika*, 8(5), 1–2.
- Putri, D. F., Hadi, S., & Nurdiana, F. (2020). Peran Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat pesisir di Kabupaten Jember. Universitas Muhammadiyah Jember, 3.
- Putri, Y. P., Puspaningrum, I. I., & Resdiana, E. (2023). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai pilar ekonomi masyarakat desa di Desa Gapura Timur Kabupaten Sumenep. 1–14.
- Raharti, R., & Ridwan, M. (2021). Optimalisasi BUMDes Mlese Maju Mandiri pasca pandemi Covid-19 dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- Rangka, J., Lopian, M. T., & Tamowangkay, V. (2023). Strategi pemerintah desa dalam mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Talaitad Kecamatan Suluun Tareran Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Governance*, 3(1), 1–9.
- Sulaksana, J., & Nuryanti, I. (2019). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) kasus di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)*, 3, 348–359.