

DYNAMIC GOVERNANCE DALAM UPAYA DESA TOAPAYA SELATAN MEWUJUDKAN DESA MANDIRI DI TAHUN 2023

DYNAMIC GOVERNANCE IN SELATAN TOAPAYA VILLAGE EFFORTS TO REALIZE INDEPENDENT VILLAGE IN 2023

Christina Ompusunggu¹, Edison², Ramadhani Setiawan³

^{1,2,3}Prodi Ilmu Administrasi Negara Universitas Maritim Raja Ali Haji
Kota Tanjungpinang, Kepulauan Riau

E-mail: christinaompusunggu7@gmail.com , edison@umrah.ac.id ,
ramadhanisetiawan@gmail.com

Abstrak: Desa mandiri menunjukkan bahwa desa mempunyai kekuatan secara sosial, ekonomi dan budaya melalui pembangunan dan pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan. Salah satu desa unggul dan memiliki target untuk menjadi desa mandiri adalah desa Toapaya Selatan, dengan berbagai upaya yang dinamis dilakukan untuk mewujudkannya. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dinamika/praktik *dynamic governance* dalam upaya Desa Toapaya Selatan mewujudkan desa mandiri, serta hambatan-hambatan yang dialami dalam mewujudkannya. Penelitian ini menggunakan metode dengan pendekatan kualitatif. Sumber data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Desa Toapaya Selatan memiliki potensi dan melakukan kemampuan yang dinamis. Masih ada hambatan di beberapa indikator seperti kesehatan, pendidikan dan ekonomi. Kini berupaya mengoptimalkannya melalui penyediaan fasilitas, menjalankan desa wisata yang tertunda, pengembangan pasar desa dan PADes. Able people, adanya berbagai prestasi hingga dikancah nasional dibawah kepemimpinan Kepala Desa, bersama unsur-unsur desa lainnya, agile process, adanya proses kerja yang baik untuk desa wisata maupun di Bumdes sehingga sudah dapat berkontribusi terhadap PAD, thinking ahead, Desa Toapaya Selatan melakukan hal-hal yang dianalisis dan direncanakan kedepan memberi dampak terhadap kemandirian desa. Thinking again, untuk mencapai keberhasilan suatu kegiatan, dilakukannya pemetaan terhadap produk dan sumberdaya serta modal yang tersedia. Thinking across, dengan belajar dari desa mandiri lainnya seperti Bali dan Jogja, Ponggok, desa aktif berinovasi, melirik hal-hal baru yang dapat dikembangkan dan memaksimalkan potensi desa untuk menjadi mandiri.

Kata kunci: *Dynamic Governance*, Desa Mandiri, Desa Toapaya Selatan

Abstract: *Independent villages show that villages have social, economic and cultural strengths through sustainable community development and empowerment. One of the superior villages and has a target to become an independent village is South Toapaya village, with various dynamic efforts being made to make it happen. The purpose of this research is to find out the dynamics/practices of dynamic governance in the efforts of the South Toapaya village to create an independent village, as well as the obstacles experienced in making it happen. This study uses a method with a qualitative approach. Sources of data obtained through observation, interviews, and documentation. Data analysis techniques are data reduction, data presentation and conclusion drawing. The results of this study indicate that South Toapaya Village has potential and performs dynamic capabilities. There are still obstacles in several indicators such as health, education and the economy. Now trying to optimize it through the provision of facilities, running a delayed tourist village, developing village markets and PADes. Able people, there are various achievements on the national stage under the leadership of the Village Head, together with other village elements, agile processes, good work processes for tourist villages and in Bumdes so that they can contribute to PAD, thinking ahead, South Toapaya Village is doing this -Things that are analyzed and planned in the future have an impact on village independence. Thinking again, to achieve the success of an activity, do a mapping of products and resources as well as available capital. Thinking across, by learning from other independent villages such as Bali and Jogja, Ponggok, the village actively innovates, looks at new things that can be developed and maximizes the potential of the village to become independent.*

Keywords: *Dynamic Governance, Independent Village, South Toapaya Village*

PENDAHULUAN

Undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa kini menjadi instrumen hukum bagi desa dalam mencapai kesejahteraan dan kemandirian desa. Desa memiliki kewenangan untuk mengatur urusan pemerintahannya sendiri sesuai prakarsa masyarakat setempat. Desa mandiri menjadi sebuah sasaran utama dalam pencapaian pembangunan masyarakat desa. Sebagai status desa yang tertinggi dari empat status desa lainnya yakni desa sangat tertinggal, desa tertinggal, desa berkembang dan desa maju. Desa yang telah mandiri kedepan diharapkan dapat turut membantu perekonomian nasional dikarenakan desa yang juga merupakan penopang berjalannya roda perekonomian nasional.

Permendes PDTT nomor 2 tahun 2016 tentang indeks desa membangun (IDM), mendefinisikan desa mandiri yaitu desa maju yang memiliki kemampuan melaksanakan pembangunan desa untuk meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa dengan ketahanan sosial, ketahanan ekonomi, dan ketahanan ekologi yang berkelanjutan. Sebagaimana yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024, diantaranya terwujudnya sebanyak 10.000 ribu desa yang tertinggal menjadi desa berkembang, dan sebanyak 5.000 desa berkembang untuk menjadi desa mandiri, dari sekitar 74.953 desa yang ada di Indonesia (2020).

Tabel 1 Indeks Desa Membangun

Desa Mandiri	3.272
Desa Maju	15.327
Desa Berkembang	38.051
Desa Tertinggal	12.155
Desa Sangat Tertinggal	4.832

Sumber: Kemendes PDTT tahun 2020

Di Indonesia saat ini didominasi oleh desa berkembang sebanyak sekitar 38.051 desa, desa maju sebanyak 15.327,

sebanyak 12.155 desa yang masih tertinggal, dan desa mandiri sebanyak 3.271 serta desa dengan status sangat tertinggal mencapai 4.832 desa. Desa mandiri mencerminkan suatu kondisi kemauan dan kemampuan masyarakat yang kuat untuk maju, masyarakat yang menghasilkan produk atau karya desa sehingga mereka mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan kehidupannya. Sebuah desa dapat dikatakan desa mandiri yaitu desa dengan potensi sosial, ekonomi, dan ekologi yang baik diikuti kemampuan yang baik pula untuk mengelolanya bagi kesejahteraan masyarakat yang terjadi secara berkelanjutan setiap tahunnya. Tujuan dari pencapaian desa mandiri ini yaitu desa dapat mengembangkan potensi desanya untuk kesejahteraan masyarakat di wilayahnya dengan berupa penciptaan lapangan pekerjaan, peningkatan kegiatan usaha ekonomi dan usaha berbasis kearifan lokal dan meningkatkan kemandirian desa dalam melaksanakan kegiatan pembangunan desa. (Fatmawati, 2020).

Bintan sebagai Kabupaten di Kepulauan Riau saat ini terdiri dari desa dengan status berkembang dan maju. Setiap daerah tentu memiliki potensi untuk memajukan daerahnya, sehingga dari potensi dan kemampuan desa itulah, desa dapat berupaya untuk mewujudkan kemandirian desanya. Sebagai Kabupaten dengan sejumlah peluang dan potensi di bidang pariwisata, industri, perikanan, pertambangan dan Peternakan. Kabupaten Bintan kini terus membawa arah pembangunan disetiap desa menjadi lebih unggul dan maju. Meskipun belum terdapat desa dengan status mandiri di Kabupaten Bintan, namun terdapat beberapa desa unggul di Bintan. Salah satunya adalah desa Toapaya Selatan, merupakan salah satu dari sekitar 11 desa maju yang ada di Bintan, dan merupakan satu-satunya desa maju yang berada di Kecamatan Toapaya yang telah memantapkan diri untuk menjadi desa mandiri pada target 2023 mendatang.

Desa Toapaya Selatan terbentuk melalui pemekaran Desa Toapaya pada Tahun 2006. Saat itu desa Toapaya Selatan

sama sekali tidak mempunyai aset maupun PAD, merupakan desa binaan pada tahun 2008, hingga tahun 2015 Desa Toapaya Selatan mulai menciptakan aset-aset desa di berbagai sektor melalui bantuan dana desa. Pada tahun 2017 Desa Toapaya Selatan mendapat penghargaan sebagai desa terbaik tingkat Nasional oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT), juga sebagai desa terbaik kategori penguatan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. (Batamnews.co.id, 2018). Beberapa prestasi tersebut selanjutnya menghantarkan Desa Toapaya Selatan mampu menjadi desa dengan status maju. dan berbagai prestasi lainnya yang sudah diraih baik di tingkat lokal, regional maupun nasional.

Lembaga yang dinamis dapat meningkatkan pembangunan dan kemakmuran suatu negara dengan terus meningkatkan dan menyesuaikan lingkungan sosial ekonomi, tempat, orang, bisnis, dan pemerintah berinteraksi. Dinamis yang dimaksud dicirikan oleh ide-ide baru, persepsi segar, peningkatan berkelanjutan, tindakan cepat, adaptasi fleksibel, dan inovasi kreatif. Dinamisme menyiratkan pembelajaran berkelanjutan, eksekusi cepat dan efektif, dan perubahan tanpa akhir, sehingga mempengaruhi perkembangan ekonomi dan perilaku sosial melalui kebijakan, aturan dan struktur yang menciptakan insentif atau kendala untuk berbagai kegiatan. (Neo & Chen, 2007).

Desa Toapaya Selatan terus melakukan berbagai upaya dan pembenahan dalam mempersiapkan diri untuk mencapai tujuan menjadi desa mandiri. Diantaranya telah membentuk sektor-sektor usaha untuk meningkatkan PAD desa seperti pujasera desa, desa wisata, dll. Selain itu, pemerintah desa juga berupaya dalam melakukan penguatan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes), meningkatkan sarana dan prasarana fisik dan non-fisik serta fasilitas umum yang ada di desa Toapaya Selatan di semua sektor baik dimensi ketahanan sosial, ekonomi, dan ekologi untuk memperkuat gerak proses dan pencapaian tujuan pembangunan dan pemberdayaan

masyarakat desa. Desa Toapaya Selatan memiliki modal dalam bentuk aset desa yang dapat dikatakan cukup terbesar diantara desa-desa di Kepulauan Riau. Sebesar 10 ha tanah yang dimiliki desa ini juga termasuk bangunan yang jika dinominalkan dapat mencapai 40 miliar, dikelola sebanyak 2 ha untuk pembangunan fasilitas umum, dan 8 ha untuk desa wisata dalam upaya untuk meningkatkan PAD. Rencana dalam mengembangkan desa wisata yang disebut dengan "Topsela Park" ini sangat didukung dalam bentuk masterplan dan business plan yang sudah direncanakan secara strategis bersama pemerintah desa, komunitas warga lokal, berbagai pihak, khususnya seluruh masyarakat desa Toapaya Selatan. Saat ini pemerintah desa sudah memberikan dukungan berupa infrastruktur, seperti jalan lingkungan yang ada di desa wisata. Seperti contohnya, Anggaran dana desa yang sudah dialokasikan untuk pembangunan jalan dan lingkungan.

Sumber Daya Manusia (SDM) dan dalam hal pendanaan masih cukup menjadi kendala dalam upaya menuju desa Toapaya Selatan yang mandiri. Misalnya biaya pendanaan yang cukup besar sekitar 20 miliar untuk desa wisata. Dalam mengelola Bumdes juga diperlukan SDM yang memadai. Namun kehadiran Bumdes sebagai pengelola aset desa perlu untuk dimanajemen dengan lebih baik. Saat ini Pemdes merencanakan upaya penyerahan Bumdes kepada pihak ketiga yaitu karang taruna untuk lebih memaksimalkan peranan Bumdes jika terdapat kendala dalam pengelolaannya. Hal ini sesuai dengan peraturan pemerintah No. 11/2021.

Dynamic Governance dirumuskan sebagai "bagaimana jalur, kebijakan, institusi, dan struktur yang dipilih dapat beradaptasi dengan integrasi yang tidak pasti dan cepat berubah, sehingga nantinya tetap relevan dan efektif dalam mencapai hasil jangka panjang yang diinginkan masyarakat". (Neo & Chen, 2007). Untuk mencapai Desa Toapaya Selatan yang mandiri di tahun 2023, pemerintah desa bersama semua komponen desa tengah mengupayakan berbagai langkah-langkah yang dapat diterapkan untuk mencapai kemaksimalan baik pembangunan desanya,

ekonomi desa, sumber daya dan sumber dana yang dibutuhkan. Adapun menuju desa yang mandiri, Desa Toapaya tidak lepas dari hambatan yang masih harus dicarikan solusinya sehingga target untuk mencapai kemandirian desa di tahun 2023 tersebut mampu untuk tercapai.

Kondisi desa Toapaya Selatan dalam sebuah kerangka *dynamic governance* adalah penggambaran bahwa Desa Toapaya Selatan mempunyai potensi desa dengan sejumlah catatan maupun pekerjaan-pekerjaan rumah yang memang masih perlu untuk didorong dalam mewujudkan desa mandiri, sehingga kajian ini yaitu untuk memetakan potensi-potensi tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik meneliti bagaimana dinamika/praktik *dynamic governance* dalam upaya desa Toapaya selatan mewujudkan desa mandiri, serta melihat hambatan-hambatan yang dialami dalam mewujudkan desa mandiri di desa Toapaya Selatan di tahun 2023 kedepan. Oleh karena itu peneliti mengambil sebuah judul *Dynamic Governance Dalam Upaya Desa Toapaya Selatan Mewujudkan Desa Mandiri di Tahun 2023*.

Alasan peneliti melakukan penelitian ini adalah selain untuk melihat fenomena perlunya penguatan desa dalam mencapai kesejahteraan dan kemandirian desanya, penelitian ini juga perlu diangkat dengan menggunakan konsep *dynamic governance* ini, dimana kedepan setiap pemerintahan dari yang terpusat hingga yang terkecil sekalipun dapat mengadopsi konsep tata kelola pemerintahan yang dinamis ini untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh instansi/lembaga dan masyarakat. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi atau sebagai masukan bagi aktor pemerintah, swasta, dan seluruh unsur desa hingga ke masyarakat agar dapat mengoptimalkan potensi-potensi desa dan melihat desa dari kacamata yang dinamis untuk mencapai kemandirian desa yang mensejahterakan masyarakat di khususnya di Desa Toapaya Selatan dan dalam upaya mencapai target di tahun 2023 mendatang dapat terwujudnya desa mandiri pertama di

Kabupaten Bintan dan menjadi *pilot project* bagi desa-desa lainnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian ini dilaksanakan guna mengkaji kerangka-kerangka *dynamic governance* dalam upaya yang dilakukan Desa Toapaya Selatan untuk mengangkat desanya mencapai level tertinggi yang akan diwujudkan pada tahun 2023 mendatang. Proses pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat. Adapun teknik pengumpulan data penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya setiap data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan analisis data yang bersifat deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah *dynamic governance* dalam upaya Desa Toapaya Selatan, Kabupaten Bintan untuk mewujudkan desa mandiri pada tahun 2023. Analisis ini perlu dilakukan dalam rangka memetakan faktor-faktor perkembangan desa yang terdiri dari faktor ketahanan sosial, ekonomi dan ekologi, dan melihat potensi-potensi serta hambatan yang masih terjadi untuk Desa Toapaya Selatan mencapai desa mandiri melalui konsep *dynamic governance*. Penelitian ini kemudian melihat bagaimana setiap kemampuan yang dinamis dalam setiap indikator *dynamic governance* yang terwujud sebagai upaya Desa Toapaya Selatan menjadikan desanya sebagai desa yang mandiri di tahun 2023 mendatang. Peneliti menggunakan teori *dynamic governance* yang dikemukakan oleh Boon Siong Neo dan Geraldine Chen (2007), dimana untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang dinamis, terdapat 2 *input* dari tata kelola pemerintahan yang dinamis yaitu orang yang berkemampuan (*able people*) dan dilakukan melalui proses yang cerdas (*agile process*) dan menghasilkan 3 kemampuan yang dinamis sebagai *withinput* yaitu kemampuan untuk berfikir kedepan

(*thinking again*), berfikir kembali (*thinking again*) dan berfikir melintas (*thinking across*) sebagai berikut:

1. Faktor-faktor perkembangan desa

Untuk menuju desa mandiri di tahun 2023, perkembangan untuk terwujudnya target tersebut sudah dilakukan, hanya tinggal beberap *point* dalam indikator kesehatan, pendidikan, sarana ekonomi ekonomi, dan kondisi ekologi Desa Toapaya Selatan, sehingga di tahun 2022 jika dilaksanakan dengan baik, mampu lebih maksimal mencapai desa mandiri Berikut dapat dilihat Tabel capaian IDM masing-masing indikator Desa Toapaya Selatan pada tahun 2020:

Tabel 2 Capaian IDM Desa Toapaya Selatan 2020

No.	Dimensi Ketahanan	Skor
1.	Indeks Ketahanan Sosial	152(0,8686)
2.	Indeks Ketahanan Ekonomi	46 (0,7667)
3.	Indeks Ketahanan Ekologi	8 (0,5333)

Sumber : IDM Desa Toapaya Selatan, 2021

2. Kemampuan yang dinamis

a. *Able People*

Tata kelola pemerintahan yang dinamis bersumber dari kemampuan sektor publik. Kapasitas untuk mengoptimalkan kemampuan dinamis untuk perubahan ini ada pada manusia yang ada di dalam organisasi, terutama pimpinan di sektor publik. Individu memiliki kapasitas lahiriah untuk berpikir, berpikir ulang, merasakan, melakukan pilihan dan membangun kemampuan pribadi dan organisasi untuk berubah. (Neo & Chen, 2007)

Kepala desa bersama seluruh perangkat desa menjadi aktor-aktor penting di desa untuk memaksimalkan pencapaian desa yang lebih baik. Kemampuan aktor yang baik akan berdampak terhadap pencapaian desa di masa mendatang, sebagaimana diketahui bahwa Desa Toapaya Selatan sudah meraih berbagai prestasi hingga dikancah nasional dibawah kepemimpinan Bapak

Suhenda ini, juga melakukan berbagai promosi potensi desanya seperti ekowista, produk-produk unggulan desa sehingga mampu berdampak terhadap kesejahteraan desa dan pendapatan desa yang maksimal. Melalui kepala desa ini juga salah satunya desa dapat meraih penghargaan sebagai desa dengan penguatan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa yang baik dari Kementerian PDTT dan berbagai prestasi lainnya yang telah dicapai hingga di level tingkat regional dan nasional.

Gambar 1 Prestasi Desa Toapaya Selatan

Sumber:Warta Kepri, 2017

Salah satu bentuk untuk menghasilkan *able people* bagi aktor-aktor yang berperan dalam memandirikan Desa Toapaya Selatan ialah peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Selain kemampuan untuk memanfaatkan potensi



desa, kemampuan dalam menampung aspirasi masyarakat juga dilaksanakan dengan baik , salah satunya melalui program penggalian gagasan oleh BPD.

Gambar 2 Program Penggalian Gagasan

Sumber: Data olahan, 2021

b. *Agile Process*

Proses yang cerdas (*agile process*) yaitu menyatakan ada tiga kategori dalam proses: pertama, proses kerja (*work processes*), yaitu mengatur kebutuhan akan administrasi dan operasional institusi



dengan mengubah input menjadi output; kedua proses perilaku (*behavioral*

processes), membagi secara umum terkait pola perilaku dengan cara bertindak dan berinteraksi, bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dengan mempengaruhi individu dan kelompok dalam berperilaku; ketiga, adanya proses perubahan (*change processes*) yaitu menggambarkan bagaimana institusi mampu beradaptasi, berkembang dan tumbuh, serta akhirnya mengganti skala, karakter, dan identitas institusi tersebut. (Garvin dalam Neo & Chen, 2007).

Desa Toapaya Selatan memiliki RPJMDes dan RKPDes sebagai acuan desa dalam pembangunan selama 5 tahun berjalan. RKPDes untuk masa 1 tahun. Dalam RPJMDes ini, terdiri dari beberapa bidang perencanaan pembangunan yang disusun berdasarkan aspirasi masyarakat. Desa Toapaya Selatan dalam mengelola APBDes nya menggambarkan bahwa desa memanfaatkan anggaran untuk menjawab permasalahan dan kebutuhan masyarakat.

Saat ini Bumdes sudah mengelola 3 unit usaha, yaitu unit perdagangan yang mengelola seluruh aktivitas pasar kios, desa *mart*; unit produksi yaitu pengembangan kemitraan dengan masyarakat. Keuntungan yang masuk ke Bumdes akan menjadi PADes; dan unit usaha ekowisata. Setiap usaha ekonomi yang berdampak untuk *provit orientied* pintu masuknya satu yaitu Bumdes. Adapun proses kerja yang baik, dimana ada kerjasama baik dengan masyarakat maupun pihak luar untuk kerjasama dengan masyarakat adanya perjanjian kerja dalam kegiatan usaha yang diikat dengan MOU.

dalam memuwjkdan Desa Toapaya Selatan lebih mandiri kedepan, desa menciptakan manajemen yang baik dalam hal pelayanan kepada masyarakat maupun pengembangan pembangunan desa.

Gambar 3 konsep wisata “Topsela Park”



Sumber: Masterplan Desa Toapaya Selatan, 2021

Target yang sudah ditetapkan untuk pembangunan wisata “Topsela Park” ini adalah berupa rencana Edupark yang terdiri dari 5 cluster dengan pola promosi untuk mendukung keberhasilan desa wisata dilakukan secara masif dan terstruktur, menggunakan media, aktifitas marketing/promosi yang biasanya dilakukan kancah media nasional, baik TV, youtube, sayembara desain ikon logo desa wisata dll.

Salah satu perubahan yang terjadi, saat ini sudah terdapat beberapa warga lokal di Desa Toapaya Selatan yang sudah mengelola dan menyediakan homestay secara mandiri. Akan tetapi, promosi dan pelayanan homestay saat ini masih sangat terbatas dan belum dimanfaatkan secara maksimal oleh pengunjung. Pengelola homestay saat ini sudah pernah mendapatkan beberapa pelatihan, seperti pelatihan bimbingan teknis dalam pengembangan homestay. Akan tetapi, pelatihan tersebut masih dirasa belum cukup dan masih perlu dikembangkan.

c. *Thinking Ahead*

Berpikir ke depan (*thinking ahead*) merupakan kemampuan mengidentifikasi faktor lingkungan yang berpengaruh pada pelaksanaan pembangunan masa mendatang, dan memahami dampaknya terhadap sosioekonomi masyarakat, serta mengidentifikasi pilihan-pilihan penanaman modal yang memungkinkan masyarakat memanfaatkan kesempatan baru dan menghindari potensi ancaman yang dapat menghambat kemajuan masyarakat. Berpikir ke depan (*thinking ahead*) ini akan mendorong institusi pemerintah untuk menilai dan meninjau kembali kebijakan dan strategi yang berjalan, memperbaharui target dan

tujuan, dan menyusun konsep baru kebijakan yang disiapkan menyongsong masa depan (Neo & Chen, 2007).

Desa Toapaya Selatan memanfaatkan kesempatan baru dan menghindari potensi ancaman yang dapat menghambat kemajuan masyarakat. Desa Toapaya Selatan merupakan salah satu desa yang ada di Kabupaten Bintan yang berada di pertengahan pulau Bintan dan sekaligus berbatasan dengan Kota Tanjungpinang. Desa Toapaya Selatan juga mempunyai lokasi yang sangat strategis karena Desa Toapaya Selatan berada di tengah-tengah pulau Bintan dan sekaligus berbatasan langsung dengan 2 Kelurahan yang ada di Kota Tanjungpinang. Untuk memaksimalkan peluang tersebut Pemerintah Desa Toapaya Selatan dengan giat mengembangkan pembangunan desa dan peningkatan ekonomi masyarakat melalui peluang-peluang usaha dengan memunculkan kegiatan-kegiatan ekonomi di masyarakat. Desa Toapaya Selatan memiliki beragam fasilitas untuk mengakomodasi kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat tersebut

Dalam menggali berbagai kemungkinan yang berdampak signifikan terhadap tujuan mewujudkan desa mandiri melalui peningkatan PAD tersebut, Desa Toapaya Selatan melakukan kemampuan dalam berfikir kedepan (*thinking ahead*) dimana setiap usaha yang akan dikembangkan dilakukan dengan melihat adanya peluang yang dianalisis kedepan dapat meningkatkan ekonomi desa. Contohnya usaha penggemukan sapi melalui penggalian gagasan terhadap masyarakat ternyata mampu memberikan keuntungan, sehingga dipersiapkan pengelolaan yang lebih baik untuk kedepannya.

Gambar 4 Penggemukan Sapi Desa Toapaya Selatan



Sumber: Ketua Bumdes Toapaya Selatan. 2021

Terhitung mulai tahun 2017 desa wisata dipilih sebagai salah satu alternatif dalam mendorong percepatan kemandirian pembangunan di Desa Toapaya Selatan. Dari pembangunan pariwisata lokal setidaknya memberikan hasil yang positif dalam mengoptimalkan peran masyarakat sebagai komponen pelaku utama pembangunan di desa. Hal ini menunjukkan desa melihat peluang pembangunan di masa mendatang yang dapat berdampak terhadap pencapaian tujuan desa.

d. *Thinking Again*

Berpikir kembali (*thinking again*) merupakan kemampuan meninjau kembali berbagai kebijakan, strategi, dan program yang sedang berjalan. Apakah hasil yang dicapai oleh kebijakan, strategi, dan program telah memenuhi harapan banyak pihak atau perlu dirancang ulang untuk mendapatkan kualitas hasil yang lebih baik. (Neo & Chen, 2007).

Setiap kegiatan di Desa Toapaya Selatan dilakukan dengan melakukan perencanaan yang matang. Hal ini dikarenakan setiap kegiatan/program yang ada itu memiliki pengelola kegiatannya (PK) masing-masing. Dalam mengevaluasi setiap kegiatan maupun program yang sudah atau sedang berjalan di Desa Toapaya Selatan, desa juga melakukan kegiatan rapat bulanan/ penggalian gagasan RT/RW Desa Toapaya Selatan dan diakan evaluasi secara rutin terlebih menyangkut hal-hal yang perlu untuk segera ditangani.

Upaya pengembangan kegiatan ekonomi desa cukup mampu memberikan dampak yang baik bagi perkembangan ekonomi masyarakat desa. Sejak diupayakan dari tahun 2019 hingga sekarang.

Tabel 3 Jumlah pendapatan dari pengelolaan Bumdes Desa Toapaya Selatan

No.	Tahun	Omset	Jumlah PAD Desa
1.	2018	39.140.000	

2.	2019	50.256.300	Rp. 8.806.500,00.
3.	2020	51.288.000	Rp.11.194.591,00,

Sumber: Data pokok Desa Toapaya Selatan, 2021

Unit usaha desa yang belum berjalan dengan maksimal dalam kurun waktu dua tahun ini ialah unit ekowisata. Namun untuk mengatasinya, adanya upaya untuk tetap dapat berkontribusi terhadap PAD, seperti mengalihkan aset yang dimiliki untuk dapat dipinjamkan dan upaya lainnya. Berbicara *thinking again*, seperti Bumdes contohnya, Bumdes melakukan beberapa pertimbangan yang berdampak kedepan, sehingga meskipun produk itu sudah ada, Bumdes dalam membeli peralatan dan sebagainya terlebih dahulu memastikan apakah barang untuk diproduksi itu ada agar nantinya tidak percuma dibeli. Desa Toapaya Selatan saat ini menjadi satu-satunya desa yang mengelola dan mengembangkan usaha ekowistanya secara mandiri, dalam arti belum ada campur tangan pihak ketiga yang mengelolanya, berbeda dengan desa-desa lainnya dimana bukan Bumdesnya sendiri yang membangun usahanya.

Pemerintah Desa Toapaya Selatan juga telah memiliki website desa dengan alamat www.toapayaselatan.simdesbintan.id, dimana seluruh kegiatan yang ada dan dilakukan di desa dapat diakses oleh semua masyarakat yang ada. Website ini berisi informasi mengenai profil desa, pemerintahan desa, data desa, dan kegiatan- Yang ada di Desa Toapaya Selatan.

e. *Thinking Across*

Berpikir melintas (*thinking across*) atau belajar dari pengalaman pemikiran individu atau institusi lain dalam mengelola sebuah pemerintahan, akan didapat ide-ide dan pemikiran segar dalam melakukan inovasi bagi perbaikan kebijakan, strategi, dan program bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. (Neo& Chen, 2007).

Hal yang adaptif yang dilakukan dalam mewujudkan desa mandiri sejauh

ini ialah melalui belajar dari desa mandiri lainnya seperti Ponggok, Jogja, Bali serta memahami potensi yang dapat diterapkan di desa untuk pengembangan kemandirian desa. Melalui studi banding tersebut menjadi bahan untuk dapat melihat cara desa lain dapat mewujudkan desa yang mandiri. Melalui hasil studi banding tersebut, Desa Toapaya Selatan melihat bahwa sebuah desa yang maju ternyata melakukan persiapan dan perencanaan yang matang dengan memiliki *master plan* desanya.

Berfikir lintas batas (*thinking across*) juga menggambarkan bagaimana suatu kebijakan atau program didesain sesuai dengan karakteristik kemajuan masyarakat setempat, dan lain-lain yang bersifat inovatif dan kreatif. Kini Desa Toapaya Selatan tengah serius menggarap sebuah inovasi baru, yaitu terobosan di bidang sektor pertanian. Dengan kondisi geografis yang mendukung, yaitu Daerah-daerah di Desa Toapaya Selatan ini didominasi pertanian dan perkebunan yang luas, banyak masyarakat membentuk kelompok-kelompok tani atau bekerja sebagai pekerja kebun besar yang mana lahan dimiliki oleh masyarakat sekitar ataupun orang luar/yang bekerja diluar daerah ini.

Gambar 5 Produksi Sorghum Toapaya Selatan



Sumber: Ketua Operator Prodeskel, 2021

Desa Toapaya Selatan melihat adanya potensi pengembangan sorghum di Kabupaten Bintan yang diinisiasi di Desa Toapaya Selatan. Saat ini bersama-sama dengan seluruh komponen desa tahapan pengembangan sorghum mulai dari proses produksi hingga sudah memiliki CV yang mengelola sorghum secara tersendiri. Sorghum adalah tanaman serbaguna yang dapat digunakan sebagai sumber pangan, pakan ternak dan bahan baku industri.

Gambar 6 Produksi Beras MKS



Sumber: Ketua Bumdes Toapaya Selatan

Salah satu bentuk program inovasi Desa Toapaya Selatan juga adalah Desa Toapaya Selatan memiliki supply untuk distributor beras. Desa Toapaya Selatan memiliki produk inovasi desa yaitu distributor beras yang dikelola oleh Bumdes. Melalui distributor beras ini, Desa Toapaya Selatan sudah memiliki merek dagang yang telah didaftarkan pada Kemenkumham dan Disperindag, yaitu dengan nama Beras Toapaya Selatan Mitra Karya Sejahtera. Dalam kegiatan distributor beras ini juga, Desa Toapaya Selatan bekerjasama yaitu koperasi dengan para petani-petani yang ada di pulau Jawa, Lampung, Bengkulu, yang akan turut mensuplai stok beras.

3. Hambatan dalam menuju desa mandiri

a. *Able People*

Hambatan yang berhubungan dengan orang yang berkemampuan ini ialah kendala yang dialami oleh beberapa pihak terkait, terlebih kepada pengurus Bumdes, dikarenakan pertama, melihat latarbelakang pendidikannya bahwa tidak semua pengurus Bumdes ini berlatarbelakang pendidikan yang berkaitan dengan bagaimana pengelolaan keuangan, manajemen dsb.

b. *Agile Process*

Jika dilihat dari upaya untuk meningkatkan PADes melalui desa wisata yang sudah tertuang dalam bentuk master plan desa, kegiatan-kegiatan wisata di desa wisata saat ini sudah dijalankan oleh beberapa kelompok lokal yang ada. Hanya dari pihak kelompok lokal utama, seperti PemDes dan BUMDes belum sepenuhnya maksimal dalam mengelola dan mengembangkan potensi dan daya tarik wisata yang ada. Hambatan lain dalam proses mengelola desa wisata tersebut memang adalah

modal, dimana karena masih dikelolanya secara mandiri desa wisata ini

c. *Thinking Ahead*

Sektor pariwisata adalah sektor yang rentan hilang timbul khususnya jika terjadi pandemi seperti covid-19. Sehingga saat ini pelaksanaannya tidak dapat berjalan dengan maksimal.

d. *Thinking Again*

Jika dilihat, bahwa dengan potensi desa yang ada, namun tanpa dikelola dengan baik oleh bumdes. Masih kurangnya kemampuan pihak Bumdes masih menjadi hambatan. Di sisi lain, Modal juga masih menjadi kendala dalam bumdes meningkatkan usaha masyarakat, di satu sisi sebuah peluang usaha yang besar tentu akan menghasilkan keuntungan yang besar.

e. *Thinking Across*

Desa Toapaya Selatan juga melihat banyaknya kompetitor sebagaimana diketahui Desa Toapaya Selatan yang masih pure secara mandiri mengelola desa wisatanya melalui Bumdes, menjadikan kedepan Desa Toapaya Selatan perlu mulai mengembangkan cara menggandeng swasta untuk hal tersebut, yaitu untuk memaksimalkan sumber-sumber desa dalam pengembangan pembangunan sosial dan ekonomi di Desa Toapaya Selatan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, dapat disimpulkan bahwa Desa Toapaya Selatan memiliki potensi dan melakukan kemampuan yang dinamis untuk mewujudkan desa mandiri. Didukung oleh potensi di Desa Toapaya Selatan yang juga terus berkembang, terbukti dari awalnya desa Toapaya Selatan berdiri yang tidak memiliki aset apapun, kini pembangunannya sudah lebih baik dan cukup lengkap. Praktik/dinamika yang terjadi terkait dynamic governance di Desa Toapaya Selatan dapat dikatakan sudah terjadi dan beberapa program/kegiatan memiliki dampaknya terhadap pembangunan masa kini ataupun

untuk pencapaian kemandirian desa di masa mendatang. Namun untuk mencapai target menuju desa mandiri di tahun 2023, perlu kefokuskan dan keseriusan khususnya dalam pengembangan desa wisata dan usaha desa lainnya yang dapat meningkatkan pendapatan dan sumber-sumber keuangan Desa.

Proses *dynamic governance* akan melahirkan kemampuan Desa Toapaya Selatan dalam bertindak dinamis. Dengan melakukan kemampuan yang dinamis melalui *able people, agile process, thinking ahead, thinking again, thinking across*, terbukti dapat mendukung upaya mewujudkan desa mandiri dengan menyesuaikan kondisi saat ini. Meskipun demikian, masih ada hambatan yang dialami dalam proses desa menuju mandiri, hal ini dapat diatasi dengan terus meningkatkan setiap indikator kemampuan yang dinamis di setiap unsur-unsur desa yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Akwei, C. (2007). *The Process of Dynamic Capabilities*. British Journal of Management.
- Barniat, Z. (2019). Otonomi desa: konsepsi teoritis dan. Jurnal analisis sosial politik.
- Boon Siong, G. C. . (2007). *Dynamic Governance Embedding Culture Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Brunner, R. D., Steelman, T. A., Coe-Juell, L., Cromley C.M., & Tucker, D.W. . (2005). *Adaptive Governance: Integrating Science, Policy, and Decision Making*. New York: Colombia University Press.
- Joko Purnomo & Tim Infest. (2016). *Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Yogyakarta: Infest.
- Kurniawan. (2020). *Buku 5 Desa Mandiri*. Jakarta: Kemendes PDTT Republik Indonesia.

Maleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.

Priyono. (2015). *Menuju Desa Mandiri*. Jakarta: Balilatfo-KDPDPTT.

Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sugiman. (2018). *Pemerintahan Desa*. Jakarta: Binamulia Hukum.

Jurnal

Ahmad Sururi, B. R. (2019). *Dynamic Governance Dalam Implementasi Program Pembangunan Rumah Tidak Layak Huni (RTLH) Bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) Di Kota Serang*. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi.

Akbar, M. (2018). *Penerapan Dynamic Governance di Kota Kecamatan Makariso Kota Makasar*. Makasar: UMM.

Fajri, Y. K. (2019). *Dynamic Governance Dalam Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau di Kota Makassar*. Universitas Muhammadiyah Mataram.

Lukman Munawar Fauzi, A. B. (2017). *Strategi Dynamic Governance Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat*. . *jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*.

Nabilla Larasati, d. (2021). *Pembangunan Desa Berkembang Sebagai Desa Sejahtera dan Mandiri dalam Perspektif Administrasi Pembangunan dan Dynamic Governance*. *JPAP*.

Rahmatunnisa, M. (2019). *Dialektika Konsep Dynamic Governance*. *Academia Praja*.

Syarif Nurizwan, U. D. (2018). *Dynamic Governance Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kawasan Resortpengelolaan Hutan Mangunan Kabupaten Bantul*. *Jurnal Natapraja*.

Website

Anggraeni, R. (2021, Januari 15). *OkeFinance*. Retrieved from <https://economy.okezone.com/read/2021/01/15/320/2345124/sri-mulyani->

- separuh-penduduk-indonesia-tinggal-di-pedesaan.
KDPDPT. (2020).
<https://ditjenppmd.kemendesa.go.id/>.
Retrieved from
<https://idm.kemendesa.go.id/>.
- Permendes PDTT nomor 2 tahun 2016 tentang indeks desa membangun (IDM). (n.d.).
- Rd. (2021, Januari 6). *Seputar Kepri*. Retrieved from
<https://seputarkepri.co.id/2021/01/06/desa-toapaya-selatan-kabupaten-bintan-panen-perdana-sorgum/>.
- Red/MC. (2017, Juli 21). *Seputar Kepri*. Retrieved from
<https://seputarkepri.co.id/2017/07/21/bintan-terbaik-kategori-kelurahan-dan-desa-se-provinsi-kepulauan-riau/>.
- Soim, A. (2021, May 20). *Tabloid Sinartani.com*. Retrieved from
<https://tabloidsinartani.com/detail/indeks/pangan/16715-Petani-Kepri-Tertarik-Tanam-Sorgum>.

Dokumen

- Permendagri Nomor 84 Tahun 2015. (n.d.).
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Desa Pasal 1 ayat (1). (n.d.).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2014 Tentang Desa. (n.d.).

Web, A. (2020, September 23). *Batamnews*. Retrieved from
<https://www.batamnews.co.id/album-233-bupati-bintan-resmikan-pasar-tumpah-di-desa-toapaya-selatan-bangkitkan-ekonomi-masyarakat-desa-ditengah-pandemi-covid19.html>.