

STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) LIPAI BERSEMI DALAM MEMBERDAYAKAN MASYARAKAT

STRATEGY FOR DEVELOPMENT BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) LIPAI BERSEMI IN EMPOWERING THE COMMUNITY

Heri Hermanto¹, Nia Mardiana², Uun Unarsih³

^{1, 2, 3} Universitas Riau Indonesia, Rengat, Indonesia

E-mail: herihermanto128@gmail.com¹, niania847@gmail.com², uununasrsih@gmail.com³

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Lipai Bersemi dalam upaya memberdayakan masyarakat Desa Bukit Lipai, Kecamatan Batang Cenaku, Kabupaten Indragiri Hulu. Strategi pengembangan BUMDES menjadi penting karena berfungsi sebagai instrumen untuk meningkatkan perekonomian desa dan memperluas akses layanan bagi masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang melibatkan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan ditentukan secara purposive, terdiri dari Kepala Desa, Direktur BUMDES, Kepala Unit Usaha, serta pegawai, sebanyak lima orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi organisasi telah berjalan selaras dengan visi dan misi BUMDES, khususnya melalui pengembangan unit usaha Pom Mini dan BRILink. Namun demikian, pengelolaan sumber daya manusia, sarana prasarana, serta pemanfaatan teknologi masih belum maksimal. Unit usaha memberikan dampak positif berupa kemudahan akses pelayanan keuangan dan penyediaan bahan bakar bagi masyarakat, meskipun pendapatan masih fluktuatif dan menghadapi hambatan teknis. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas SDM, penguatan fasilitas pendukung, dan inovasi program diperlukan agar strategi pengembangan BUMDES dapat lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: BUMDES, strategi pengembangan, pemberdayaan masyarakat, sumber daya, program desa.

Abstract: This study aims to analyze the development strategy of BUMDES Lipai Bersemi in empowering the community of Bukit Lipai Village, Batang Cenaku District, Indragiri Hulu Regency. Strengthening BUMDES as a village-owned enterprise is essential, as it serves as a key instrument for improving local economic capacity and providing accessible services to rural communities. This research employed a qualitative descriptive approach, utilizing observation, in-depth interviews, and documentation as primary data collection techniques. Informants were selected purposively, consisting of the Village Head, the BUMDES Director, unit managers, and operational staff, totaling five individuals. The findings indicate that the organizational strategy implemented by BUMDES is generally aligned with its vision and mission, particularly through the operation and development of the Pom Mini and BRILink business units. These units have contributed positively to improving access to financial services and fuel availability. However, challenges remain, including suboptimal management of human resources, limited supporting infrastructure, and fluctuating business revenues due to technical and environmental constraints. Overall, this study underscores the need for strengthening human resource capacity, enhancing supporting facilities, and encouraging program innovation to ensure that BUMDES development strategies can operate more effectively and sustainably in the future.

Keywords: BUMDES, development strategy, community empowerment, resources, village programs.

PENDAHULUAN

Desa sebagai kesatuan hukum sekaligus wilayah geografis yang memiliki pemerintahan sendiri, diakui oleh Negara, berlandaskan pada adat istiadat dan prakarsa sosial dengan tujuan untuk mengatur kehidupan masyarakat serta mengelola sumber daya untuk kesejahteraan bersama. Harapan dari adanya desa dapat menjadi ujung tombak desa dalam mengembangkan perekonomian wilayah terkecil secara mandiri. Pengembangan desa sudah dilakukan oleh pemerintah pusat melalui berbagai kebijakan nasional hingga daerah namun masih banyak permasalahan yang belum terselesaikan secara seksama, program-program yang diberikan oleh pemerintah pusat untuk dijalankan oleh desa masih terdapat berbagai kendala yang akan menjadi faktor yang menyebabkan kurang maksimalnya program-program yang diberikan oleh pemerintah pusat. Salah satunya yang paling sering ditemukan adalah intervensi pemerintah pusat yang sangat besar kepada pemerintah desa sehingga dapat menghambat daya kreatifitas dan inovasi bagi masyarakat desa dalam mengelola dan menjalankan roda perekonomian secara mandiri dipedesaan dalam penggunaan dana desa.

Sistem mekanisme kelembagaan ekonomi yang ada didesa tidak terlaksana secara efektif sehingga berdampak kepada ketergantungan terhadap bantuan yang diberikan oleh pemerintah sehingga memutuskan semangat kemandirian dan kreatifitas dalam membangun perekonomian pedesaan.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) sebagai lembaga atau organisasi milik desa yang bertujuan meningkatkan perekonomian masyarakat desa sehingga perlu adanya perencanaan yang matang dan baik tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dari pembentukan BUMDES tersebut, dengan demikian maka

diperlukan adanya strategi dalam pengembangan BUMDES sehingga tidak adanya program usaha tidak relevan dengan kebutuhan masyarakat desa serta potensi yang ada didesa.

Menurut Strickland (2006) menjelaskan bahwa “strategi dalam suatu organisasi adalah suatu tindakan-tindakan atau pendekatan-pendekatan organisasi yang ditetapkan oleh pihak pimpinan guna mencapai kinerja keorganisasian yang telah ditetapkan sebelumnya, dalam hal ini secara khas strategi merupakan sebuah hasil campuran yang terdiri dari tindakan-tindakan yang dilakukan secara sadar dan ditunjukan pada sasaran-sasaran yang ditentukan serta tindakan-tindakan yang diperlukan guna menghadapi perkembangan-perkembangan yang tidak dibayangkan sebelumnya, dan area tekanan tekanan yang bersifat kooperatif yang dilancarkan.”

Berdasarkan pendapat diatas maka strategi pengembangan organisasi yang perlu diorientasikan dalam BUMDES yaitu berkaitan dengan tujuan utama pembentukan BUMDES dapat tercapai. Strategi tidak lepas dengan bagaimana perencanaan itu dapat terealisasi dengan baik sehingga apa yang menjadi visi misi dapat tercapai secara maksimal.

Pentingnya penerapan strategi dalam BUMDES selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kateria (2017) tentang strategi pengembangan BUMDES dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat saat ini belum berjalan dengan maksimal antara lain kurangnya pemahaman masyarakat mengenai BUMDES serta masyarakat belum dapat merasakan manfaat dari keberadaan BUMDES Jaya Gemilang dan keberadaan manajemen strategi dalam BUMDES belum dapat memberikan dampak yang besar demi keberlangsungan dari adanya BUMDES.

Menurut Regila (2020) menjelaskan bahwa “strategi yang lebih menonjol dan berpengaruh besar terhadap pengembangan BUMDES adalah strategi ekspansif yakni

sebagai berikut meningkatkan kinerja pengelola BUMDES Surya Sejahtera dalam memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat desa, memanfaatkan lokasi yang strategis untuk memperluas jaringan kemitraan, memperbanyak kegiatan yang mengikutsertakan masyarakat di dalamnya agar BUMDES dirasa hadir oleh masyarakat, membantu pembangunan desa dengan memanfaatkan keuntungan yang didapatkan, memanfaatkan potensi pasar yang besar dengan mengembangkan unit usaha.”

Kemudia menurut Latifvah P. Z dkk (2018) menjelaskan bahwa ada beberapa strategi yang bisa dilakukan agar BUMDES pada Wonokerto ini bisa terus berkembang yaitu dengan cara mengidentifikasi kebutuhan masyarakat untuk selanjutnya disesuaikan dengan program-program yang akan dibuat, mensosialisasikan dengan masyarakat agar dapat meningkatkan kesadaran sehingga mau bekerjasama dalam menjalankan program, melakukan promosi usaha, mengadakan pelatihan-pelatihan pada sektor usaha, bekerjasama dengan mitra dari luar serta meingkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada diBUMDES.

Namun ada beberapa hal yang dapat faktor penentu keberhasilan strategis pengembangan BUMDES. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa faktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi strategi pengembangan BUMDES adalah dukungan kebijakan desa, partisipasi masyarakat, dan juga kemampuan pengelola. (Kurniasih et al., 2019).

Desa Bukit Lipai merupakan salah satu desa yang terdapat dikecamatan Batang Cenaku Kabupaten Indragiri Hulu. Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat didesa Bukit Lipai telah dibentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Lipai Bersemi.

BUMDES Lipai Bersemi melakukan kegiatan unit usaha berupa penjualan Bahan Bakar Minyak (BBM) Solar dan Peralite) serta Jasa Keuangan

yaitu BRILink. Namun pada kenyataannya kondisi pengembangan BUMDES diDesa Bukit Lipai Kecamatan Batang Cenaku Kabupaten Indragiri Hulu masih kurang efektif dikarenakan Pom Mini memungkinkan susahnya mencari stock solar dan terjadinya keterlambatan penyediaan BBM (solar dan pertalite) dan ada juga kendala mesin pom mini jika mati lampu mesin Pom Mini tidak bisa bekerja dengan maksimal dan selanjutnya untuk Brilink itu sendiri jika listrik mati tidak bisa mengakses jaringan internet.

Adapun hasil penjualan solar dan pertalite mengalami fluktuatif atau naik-turun sedangkan untuk jalan pelayanan keuangan Brilink mengalami penurunan hal ini disebabkan selain jaringan dan listrik, juga disebabkan oleh persaingan dari pelanggan maupun lokasi atau tempat Brilink yang kurang strategis.

Tabel 1. Penjualan Solar dan Peralite BUMDES Lipai Bersemi

Tahun	Volume Peralite (12.000/ Liter)	Total Penjualan Peralite (Rp)	Volume Solar (8.000/ Liter)	Total Penjualan Solar (Rp)	Total Penjualan (Rp)
2022	1.000	12.000.000	700	5.600.000	17.600.000
2023	1.500	18.000.000	1.000	8.000.000	26.000.000
2024	1.100	13.200.000	900	6.300.000	19.500.000

Sumber : BUMDES Lipai Bersemi. Data diolah. (2025)

Berbasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil penjualan Pertamina Solar dan Peralite mengalami fluktuatif atau naik turun mulai tahun 2022 sampai dengan tahun 2024. Penjualan tertinggi dari 3 tahun sebelumnya terjadi pada tahun 2023 yaitu dengan total penjualan sebesar Rp. 26.000.000/tahun.

Penerimaan pendapatan dari jasa keuangan Brilink sebagai berikut :

Tabel 2. Pendapatan Penjualan Jasa BRILink BUMDES Lipai Bersemi

Tahun	Jumlah Transaksi (Kali)	Rata-rata Fee per Transaksi (Rp)	Total Pendapatan (Rp)
2021	2.710	5.000	13.550.000
2022	3.100	5.000	15.500.000
2023	2.930	5.000	14.650.000

Sumber : BUMDES Lipai Bersemi. Data diolah. (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil pendapatan 3 tahun jasa BRILink BUMDES Lipai Bersami mengalami fluktuatif, namun tahun 2022 merupakan pendapatan tertinggi yaitu sebanyak Rp. 15.500.000/tahun.

Permasalahan pendapatan BUMDES Lipai Bersemi Desa Bukit Lipai yaitu berkaitan dengan kinerja unit usaha yang dilihat dari hasil pendapatan unit usaha yang masih fluktuatif atau turun naik sehingga diperlukan pengembangan organisasi untuk meningkatkan pendapatan unit usaha maupun pendapatan asli desa sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap perekonomian desa.

Pengembangan BUMDES Lipai Bersemi di Desa Bukit Lipai dalam memberdayakan masyarakat desa tidak lepas dari pengaruh pemimpin desa dalam memberikan arahan dan tujuan dibentuknya BUMDES yang dinilai masih belum sesuai dengan tujuan utama pendirian BUMDES, sehingga perlu adanya sinergitas dengan apa yang menjadi tujuan dibentuknya BUMDES.

Menurut Undang-Undang No. 6 Tahun 2014, Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Menurut Chandler dalam Umar (2015), strategi merupakan suatu proses penentuan rencana yang dilakukan oleh

para pemimpin puncak yang berorientasi pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara ataupun upaya yang dilakukan untuk bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Sedangkan menurut Bryson dalam Sumarsono (2018) strategi dikatakan sebagai strategi pengembangan jika strategi tersebut berusaha menciptakan masa depan baru yang lebih baik. Pilihan pada strategi ini baru bisa dilaksanakan jika dukungan yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi memadai. Bahkan ia menambahkan bahwa sistem perencanaan formal dapat digunakan untuk memberikan panduan dalam merancang jenis strategi ini.

Teori strategi menurut Geoff Mulgan (Fauziah et al., 2022) yaitu :

1. Tujuan (Purposes).

Tujuan utama dari penerapan strategi adalah untuk memastikan kesesuaian dengan ketentuan hukum dan regulasi yang berlaku. Tujuan ini mencerminkan pentingnya keselarasan dengan prinsip-prinsip strategis demi mewujudkan kepentingan publik. Dalam konteks strategi pemerintahan, visi dan misi berfungsi sebagai pedoman utama yang menetapkan arah dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh pemerintah. Oleh karena itu, menjaga konsistensi antara tujuan lembaga dengan visi dan misi menjadi sangat penting agar setiap kebijakan dan langkah strategis yang diambil tetap sejalan dengan arah yang telah ditetapkan.

2. Lingkungan (Environment)

Strategi pengembangan organisasi difokuskan pada penciptaan suasana yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Pada aspek lingkungan, lembaga secara rutin mengelola data terkait ruang dan melakukan pengawasan berkala terhadap pembangunan sarana dan prasarana, sebagai bentuk respons terhadap perubahan dan dinamika lingkungan fisik.

3. Pengarahan

Strategi pengembangan organisasi yang dirancang melalui arahan yang

sistematis dan transparan berperan penting dalam membantu pegawai memahami arah visi serta sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Kejelasan terhadap tujuan tersebut juga menjadi fondasi utama dalam membangun motivasi kerja, karena pegawai dapat merasakan keterkaitan antara tugas yang dijalankan dengan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

4. Tindakan

Langkah yang diambil adalah menanggapi masalah pelayanan dengan melakukan evaluasi serta memberikan peringatan kepada pegawai yang menunjukkan keterlambatan dalam melaksanakan tugas pelayanan.

5. Pembelajaran

Upaya lembaga dalam mengidentifikasi aspek-aspek pembelajaran seperti pengelolaan waktu, keterampilan berkomunikasi, serta penguasaan teknologi komputer mencerminkan komitmen untuk membekali pegawai dengan kompetensi yang relevan. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sehingga dapat mendukung peningkatan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan institusi secara optimal sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, evaluasi yang berkelanjutan diperlukan untuk membantu lembaga mengukur sejauh mana program pembelajaran memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai

Peranan strategi menurut Grant (2010) adalah sebagai berikut :

1. mendukung untuk pengambilan keputusan, dengan adanya strategi dapat menjadi pertimbangan seorang individu ataupun organisasi dalam pengambilan keputusan.
2. Sarana koordinasi dan komunikasi, penyampaian informasi akan lebih mudah jika dilakukan koordinasi dan komunikasi yang baik dan teratur. Sebagai target, penentuan strategi menjadi landasan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Menurut Koteen Salusu (2015) indikator strategi pengembangan BUMDES

Lipai Bersemi peneliti menggunakan 3 teori indikator yaitu :

a) Strategi organisasi (Corporate Strategy)

Strategi ini berfokus pada perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategi yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa hal tersebut. Kriteria strategi organisasi meliputi visi dan misi.

b) Strategi sumber daya (Resource Support Strategy)

Strategi sumber daya berfokus pada pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya penting yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja sebuah organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya. Pada strategi sumber daya ini kriteria meliputi sarana dan prasarana, sumber daya manusia dan sumber daya finansial.

c) Strategi Program

Strategi ini berfokus kepada dampak strategi dari suatu program tertentu yang ingin dijalankan. Apa kira-kira implikasi-implikasi yang diberikan apabila suatu program diperkenalkan atau dilancarkan, apa dampak yang diberikan bagi sasaran organisasi tersebut.

Menurut Daft (2016) dalam Organization Theory and Design menyatakan bahwa pengembangan organisasi sering terhambat oleh keterbatasan sumber daya, baik finansial, manusia, maupun teknologi. Organisasi yang tidak memiliki kapasitas pendanaan atau SDM terlatih akan kesulitan menjalankan strategi pengembangan.

Menurut Johson (2008) menjelaskan bahwa faktor eksternal strategis yang mempengaruhi pengembangan organisasi sebagai berikut :

1. Politik (kebijakan, regulasi dan stabilitas politik)
2. Ekonomi (inflasi, pertumbuhan ekonomi dan daya beli)
3. Sosial (demografi, budaya dan perilaku masyarakat)
4. Teknologi (perkembangan IT dan

- inovasi)
5. Lingkungan (isu lingkungan dan keberlanjutan)
 6. Hukum (hukum keternagakerjaan dan perlindungan konsumen).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi pengembangan BUMDES Lipai Bersemi serta dinamika yang terjadi dalam proses pemberdayaan masyarakat. Penelitian dilaksanakan di Desa Bukit Lipai, Kecamatan Batang Cenaku, Kabupaten Indragiri Hulu, sebagai lokasi di mana BUMDES Lipai Bersemi beroperasi. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive berdasarkan pertimbangan bahwa BUMDES ini memiliki unit usaha yang aktif namun menghadapi fluktuasi kinerja.

Informan penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan peran dan keterlibatan mereka dalam pengelolaan BUMDES. Informan terdiri dari lima orang yang meliputi Kepala Desa, Direktur BUMDES, Kepala Unit Usaha, serta dua pegawai BUMDES. Penentuan informan ini didasarkan pada posisi strategis mereka dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program BUMDES.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pandangan informan mengenai strategi organisasi, strategi pengelolaan sumber daya, dan pelaksanaan program. Observasi dilakukan untuk melihat kondisi sarana prasarana, aktivitas unit usaha, serta proses pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu, dokumentasi mencakup pengumpulan data terkait laporan keuangan, struktur organisasi, profil BUMDES, serta dokumen resmi lainnya.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diberikan oleh beberapa informan, sementara triangulasi teknik dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan informasi penting; penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel; sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap sesuai temuan lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan usaha milik desa (BUMDES) memerlukan cara penanganan yang tepat, perencanaan yang matang agar terciptanya masyarakat desa yang mandiri, berdaya dan berkarya serta dapat menjalankan operasional usaha dengan semaksimal mungkin.

Desa memiliki potensi yang dapat dikembangkan dan dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan manfaat bagi masyarakat setempat, untuk itu perlu adanya penopang atau lembaga masyarakat desa yang mampu melihat dan mengatur potensi desa tersebut. Lembaga tersebut berupa BUMDES. BUMDES diharapkan mampu menjadi pelopor bagi masyarakat desa dalam melihat potensi dan mengatur usaha desa. BUMDES Lipai Bersemi dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai lembaga usaha desa diharapkan mampu memberikan luaran yang signifikan bagi masyarakat desa.

Strategi pengembangan BUMDES Lipai Bersemi pada Desa Bukit Lipai Kecamatan Batang Cenaku Kabupaten Indragiri Hulu menggunakan indikator-

indikator yang meliputi strategi organisasi, strategi sumber daya, dan strategi program. Hasil analisis penelitian terhadap ketiga indikator tersebut sebagai berikut :

a) Strategi Organisasi

Strategi ini berfokus pada perumusan visi, misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategi yang baru. Strategi pengembangan organisasi yang dilihat pada visi misi BUMDES Lipai Bersemi sebagai barometer dalam mengetahui strategi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dengan mengaitkan visi dan misi serta program yang sedang dijalankan oleh BUMDES Lipai Bersemi.

Strategi organisasi yang efektif harus dimulai dengan pemahaman yang jelas terhadap visi dan misi organisasi. Visi dan misi memberikan arah jangka panjang dan menjelaskan tujuan serta aspirasi organisasi. Strategi yang disusun harus selaras dengan kedua elemen ini agar konsisten dan relevan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil Wawancara dengan Kepala Desa Bukit Lipai “visi misi program yang saat ini dilakukan BUMDES yaitu usaha pom mini dan Brilink. Yaitu mengembangkan usaha tersebut agar dapat berjalan dengan baik kedepannya”. Selanjutnya hal serupa dikatakan oleh pegawai BUMDES Lipai Bersemi “Visi Misi BUMDES salah satunya ya mengembangkan usaha pom mini dan Brilink dan menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa Bukit Lipai”.

Berdasarkan dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan operasional BUMDES telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan bersama yaitu pengembangan usaha Pom Mini dan Brilink. Dari apa yang dikatakan oleh Kepala Desa Bukit Lipai Kepala Unit, Sekretaris, Bendahara dan Pegawai BUMDES Lipai Bersemi sudah melakukan pengembangan usaha Pom Mini dan Brilink, sehingga dapat disimpulkan bahwa BUMDES Lipai Bersemi telah memenuhi pengembangan usaha Pom Mini dan Brilink

akan tetapi dari kedua usaha tersebut hanya Brilink yang memberikan dampak yang besar kepada masyarakat Desa Bukit Lipai.

Sebagai lembaga yang berorientasi pada masyarakat, strategi BUMDes harus mampu meningkatkan kepuasan masyarakat desa. Hal ini meliputi akses masyarakat terhadap produk atau layanan, keterjangkauan harga, serta peningkatan kualitas hidup. Menurut Putra (2017), keberhasilan BUMDes sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dan partisipasi masyarakat desa.

Kemudian BUMDes tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga harus berkontribusi pada keberlanjutan sosial dan lingkungan. Menurut Yunus (2014), konsep kewirausahaan sosial yang diterapkan pada BUMDes akan memperkuat keberlanjutan usaha karena memperhatikan kesejahteraan masyarakat secara holistik.

Pengembangan visi dan misi yang dilakukan oleh pihak BUMDES berhubungan dengan potensi lokal desa dan juga berkaitan dengan program-program unit usaha kerja BUMDES yang selama ini dijalankan.

Hal ini juga didukung hasil penelitian Putri Sri Rahayu (2023) menjelaskan bahwa untuk mendukung peningkatan pengembangan organisasi, diperlukan langkah-langkah konkret seperti peningkatan pemahaman terhadap program kerja, pelaksanaan pembinaan yang berkelanjutan, penyelenggaraan pelatihan yang relevan, serta kolaborasi aktif yang melibatkan kontribusi penuh dari seluruh tim. Strategi-strategi tersebut terbukti efektif dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Menurut Sondang P. Siagian (1995:21), keberhasilan pengembangan organisasi sangat bergantung pada kesadaran akan pentingnya perubahan. Tanpa kesadaran tersebut, sulit bagi anggota organisasi untuk menerima dan melaksanakan metode kerja baru, menyusun strategi alternatif, atau bahkan merumuskan visi yang relevan dengan tantangan zaman.

Kemudian menurut hasil penelitian Fikri Dina Intan dkk (2023) BUMDES Gemilang sudah dapat mengembangkan masyarakat melalui beberapa strategi. Strategi pengembangan berbasis masyarakat yang sesuai dengan teori Chin dan Benne yakni : pertama, strategi rational empirical (empirik rasional) yakni Direktur BUMDES Gemilang mengusulkan kepada pemerintah desa untuk dibuatkan usaha yang lebih berinovasi yang dapat mengembangkan kemampuan masyarakat guna mengoptimalkan kondisi, kemampuan dan potensi masyarakat Desa Balapulung Wetan serta memberdayakan masyarakat setempat menjadi pengelolaan dan pegawai bumdes.

Kedua, Strategi normative-reeducative (pendidikan berulang secara normatif). BUMDES Gemilang menerapkan strategi ini dengan cara direktur beserta pengurus yang lain melakukan sosialisasi dan promosi secara terus menerus. Ketiga, strategi power-coercive (strategi pemaksaan). BUMDES Gemilang menerapkan strategi pemaksaan dengan melakukan pembinaan kepada setiap pengurus maupun pegawai BUMDES Gemilang untuk minimal memiliki 10 pelanggan tetap dengan tujuan untuk mengembangkan Bumdes Gemilang serta menjadikan keluarga pengurus dan pegawai BUMDES Gemilang untuk menjadi pelanggan tetap unit usaha.

b) Strategi sumber daya

Strategi sumber daya ini berfokus pada perhatian untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya penting yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja sebuah organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya. Kemudian strategi sumber daya pada indikator ini meliputi sarana dan prasarana, sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya finansial.

Sumber daya merupakan salah satu faktor kunci dalam mendukung keberhasilan organisasi. Pengembangan kapasitas SDM menjadi indikator penting,

mengingat keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada kompetensi pengelolaanya.

Menurut Robbins dan Judge (2017), kualitas SDM yang unggul mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks BUMDes, indikator ini mencakup keterampilan dan keahlian pengelola, tingkat partisipasi masyarakat dalam kegiatan usaha dan kepemimpinan dan tata kelola yang baik.

Pengelolaan sumber daya secara strategis sangat penting agar organisasi mampu bertahan dan bersaing dalam lingkungan yang dinamis. Analisis strategis sumber daya membantu organisasi memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terkait pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya.

Berdasarkan beberapa hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti mengenai strategi pengembangan sumber daya yang ada pada BUMDES Lipai Bersemi maka dapat dikatakan bahwa strategi sumber daya pendukung yang ada di BUMDES dilihat dari 3 dimensi yaitu sarana prasarana, sumber daya manusia dan pemanfaatan sumber daya finansial sudah cukup baik dan tepat sesuai aturan dan memberikan manfaat yang besar program usaha pom mini dan Brilink.

BUMDES Lipai Bersemi memiliki beberapa sumber daya pendukung yang dapat membantu masyarakat dalam kebutuhan operasional sehari-harinya. Hasil wawancara dengan kepala Desa Bukit Lipai mengenai sarana prasarana yang disediakan BUMDES Lipai Bersemi yaitu “Di BUMDES itu kita punya, prasarana itu ada kantor BUMDES dan sarana itu ada komputer, printer, meja, kursi dan lain sebagainya”. Selanjutnya hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Unit BUMDES Lipai Bersemi yaitu “sarana yang kita sediakan di kantor BUMDES ada alat kantor yaitu komputer, printer, dan alat tulis lemari dan prasarana nya yaitu kantor BUMDES”.

Berdasarkan wawancara diatas



dapat disimpulkan bahwa BUMDES Lipai Bersemi telah menyediakan sarana dan prasarana yang cukup memadai. Sarana dan prasarana berupa kantor BUMDES tempat usaha Brilink dan sarana itu sendiri seperti komputer, printer dan lemari penyimpanan barang dan arsip BUMDES. Kelengkapan sarana dan prasarana dapat mendukung proses operasional BUMDES dalam menjalankan unit usaha yang sudah ada.

Sarana dan prasarana yang dimiliki BUMDES ini berupa dengan sumber daya fisik. Sumber daya fisik meliputi infrastruktur, peralatan, sarana produksi, dan lokasi usaha. Menurut Daft (2016), aset fisik yang memadai akan meningkatkan kapasitas produksi dan daya saing organisasi. Dalam konteks BUMDES, indikator ini bisa berupa yaitu Aksesibilitas lokasi usaha (strategis atau tidak), Kualitas sarana dan prasarana serta Pemanfaatan aset desa (tanah kas desa, gedung, fasilitas publik).

Sumber daya manusia adalah potensi keahlian, keterampilan dan pengetahuanyang dimiliki oleh masyarakat desa sesuai dengan kebutuhan desanya sehingga dapat menjadi penggerak dalam memajukan masyarakat desa melalui usaha pom mini dan brilink. Hasil wawancara dengan kepala desa Bukit Lipai "Pegawai yang ada di BUMDES Lipai Bersemi cukup baik sopan ramah dalam melayani masyarakat". Selanjutnya Hal serupa yang dikatakan kepala unit BUMDES Lipai Bersemi "Pegawai BUMDES saat ini sudah cukup baik dan tidak ada penambahan pegawai untuk saat ini".

Kesimpulannya yaitu sumber daya atau pegawai BUMDES pada unit usaha BRilink sudah cukup baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan cukup memadai dalam pengelolaan unit usaha serta memenuhi kebutuhan organisasi.

Namun masih kurangnya sumber daya seperti prasarana dan sarana, fasilitas pendukung pelaksana kegiatan usaha BUMDES serta teknologi pendukung usaha. Sedangkan untuk sumber daya

keuangan dan anggaran sudah tersedia baik dikarenakan sudah disediakan oleh pemerintahan desa setiap tahunnya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Syarifudin dan Susi Astuti (2020) menjelaskan bahwa pengembangan BUMDES sangat memerlukan dukungan dari pemerintah melalui kebijakan peraturan atau regulasi, fasilitasi permodalan atau keuangan serta pendampingan. Selain itu, dengan melakukan perencanaan strategi pengembangan BUMDES yang baik maka perlu dilakukan pemetaan yang mendalam atas potensi ekonomi desa, memilih usaha profitable, menghilangkan praktik kapitalis dan meluaskan jaringan mitra bisnis. Kemudian mengoptimalkan peran mitra ekonomi, pemodal atau investor dan masyarakat untuk bersama-sama dalam mendorong peningkatan produk, diversifikasi produk dan menguatkan pasar.

Selain dari pada itu juga didukung oleh penelitian menurut Nanang Bagas (2020) menjelaskan bahwa badan usaha milik desa merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan, sehingga tidak menciptakan model usaha yang dipengaruhi kepemimpinan oleh kelompok tertentu ditingkat desa. Kemudian implementasi merupakan suatu rangkaian konsep yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak. Serta adanya Collaborative governance merupakan konsep dalam pengelolaan pemerintahan sebagai proses fasilitasi oleh berbagai institusi baik pemerintah, masyarakat maupun pihak swasta yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah bersama yang tidak bisa diselesaikan oleh satu instansi.

c) Strategi program

Strategi ini berfokuskan kepada perhatian kepada dampak yang dirasakan oleh strategi dari suatu program tertentu yang ingin dijalankan. Implikasi apa yang bisa dirasakan ketika program strategi diimplementasikan serta apa dampak yang

diberikan bagi sasaran organisasi tersebut.

Pengembangan program merupakan proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, hingga evaluasi kegiatan secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Analisis strategis diperlukan agar program yang dikembangkan relevan, berkelanjutan, serta adaptif terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Selain berorientasi pada profit, program BUMDes harus berdampak positif pada masyarakat dan lingkungan. Hal ini sesuai menurut Yunus (2014) melalui konsep social business menekankan pentingnya keseimbangan antara keuntungan ekonomi dan kebermanfaatan sosial.

Pengelolaan sumber daya anggaran atau finansial yang telah dilakukan oleh BUMDES Lipai Bersemi terdiri dari dua sumber permodalan yaitu Bantuan Khusus Keuangan dan hasil usaha. Permodalan dana berasal dari dana bantuan provinsi yang diberikan pada tahun 2017 sebanyak Rp.149.266.000 juta rupiah tahun 2018 sebesar Rp.100 juta rupiah kemudian ditahun 2019 yaitu Rp.138.420.000 dan tahun 2020 sebanyak Rp 65 juta serta 2021 yaitu Rp. 20.000.000, ditahun 2022 belum ada tambahan modal.

Pemberian modal oleh Pemerintah Desa diberikan setiap akhir tahun. Berdasarkan Anggaran dasar BUMDES Lipai Bersemi. Hasil usaha berasal dari keuntungan yang diperoleh pada setiap unit usaha. Kemudian keuntungan yang diperoleh dapat dibagi setelah dilakukan tutup buku tahunan dan setelah laporan keuangan BUMDES Lipai Bersemi dan diperiksa oleh Pengawas. Pembagian keuntungan berdasarkan proporsi yaitu untuk cadangan modal 50%, Untuk Pendapatan Asli Desa 50% dan untuk dana kas.

Implikasi program usaha atau unit usaha terhadap BUMDES Lipai Bersemi sangatlah penting untuk mencapai tujuan dan keberlangsungan BUMDES Lipai Bersemi kedepannya. Implikasi program

terhadap organisasi disimpulkan bahwa program atau usaha pom mini dan Brilink menurut Kepala Unit BUMDES Lipai Bersemi dapat membantu keberlangsungan BUMDES dan juga usaha Pom Mini serta dapat membantu masyarakat desa dalam memperoleh bahan bakar dengan mudah dan cepat tanpa perlu keluar dari desa. Hal ini juga sama dengan yang dijelaskan oleh Kepala Desa Bukit Lipai bahwa program unit usaha BUMDES yaitu Pom Mini dan BRILink memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam memperoleh bahan bakar untuk mendukung pekerjaan masyarakat serta kemudahan untuk melakukan transaksi keuangan tanpa kendala waktu dan tempat. Dengan demikian hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat menjelaskan bahwa program Brilink dan Pom Mini memberikan implikasi cukup besar terhadap BUMDES Lipai Bersemi.

Selanjutnya implikasi program usaha terhadap masyarakat merupakan dampak secara langsung yang dirasakan oleh masyarakat mengenai unit usaha yang telah dijalankan. Adapun dampak yang dirasakan langsung oleh masyarakat desa Bukit Lipai Kecamatan Batang Cenaku yaitu berupa kemudahan perolehan barang dan jasa yang diperlukan masyarakat tanpa harus kelokasi kecamatan.

Strategi pengembangan program dapat dirumuskan dalam bentuk yaitu inovasi atau pembaruan program, penambahan fasilitas, teknologi, sumber daya, penguatan kemitraan, peningkatan SDM dan penyesuaian metode pelaksanaan agar lebih efektif.

Pada konteks strategi pengembangan BUMDES pada indikator program merupakan instrumen nyata untuk mencapai tujuan organisasi. Program yang disusun harus sejalan dengan visi dan misi BUMDES, memanfaatkan potensi desa, serta menjawab kebutuhan masyarakat. Indikator strategis program diperlukan untuk mengukur sejauh mana program BUMDES dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memperkuat

ekonomi desa.

Program BUMDES Lipai Bersemi menjalankan program unit usaha telah berdasarkan keputusan bersama, kebutuhan masyarakat dan potensi desa. Keterkaitan program dengan sumber daya lokal, relevansi dengan kebutuhan masyarakat, dan keberlanjutan berbasis potensi desa dapat memberikan manfaat jangka panjang dan berkontribusi pada pendapatan asli desa. Hal ini sesuai menurut Sutoro (2015) menyatakan bahwa pengembangan BUMDes harus didasarkan pada identifikasi potensi dan kebutuhan masyarakat agar tepat sasaran. Kemudian menurut Wheelen dan Hunger (2012) menekankan bahwa strategi organisasi harus berorientasi pada keberlanjutan finansial dan pertumbuhan jangka panjang.

Hal ini dukung oleh hasil penelitian menurut Zafi dan Triyasari (2023) menjelaskan bahwa ada beberapa alternatif strategi yang dapat diambil oleh BUMDES Pemuda Berkarya Sana Daja untuk pengembangan usaha BUMDES yaitu peningkatan pengelolaan potensi unggulan desa atau UMKM menjadi produk utama, peningkatan sarana prasarana dan fasilitas yang berkualitas, melakukan kegiatan pendampingan tenaga ahli atau pelatihan bagi pengurus atau pengelola BUMDES serta pemanfaatan potensi desa untuk membentuk unit usaha baru.

Kemudian menurut Wongker dkk (2022) menjelaskan bahwa strategis program BUMDES Berkat menemukan bahwa program simpan pinjam memberikan kontribusi pada pendapatan asli desa. Strategi program telah terpenuhi dari aspek kontribusi keuangan. Namun, sumber daya pendukung masih lemah, terutama dari sisi pelatihan pengelola dan pemanfaatan asset fisik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk indikator strategi program pada strategi pengembangan BUMDES Lipai Bersemi sudah baik dalam memberikan kontribusi kepada masyarakat seperti kemudahan akses layanan

keuangan dan kemudahan memperoleh bahan bakar keperluan masyarakat serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan potensi desa.

Pelaksanaan strategi pengembangan BUMDES Lipai Bersemi Kecamatan Batang Cenaku Kabupaten Indragiri Hulu, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi seperti kemampuan dan keahlian pegawai dalam pengelolaan organisasi, kekurangan sumber daya manusia atau pegawai serta sarana dan prasarana pendukung.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan BUMDES Lipai Bersemi di Desa Bukit Lipai Kecamatan Batang Cenaku Kabupaten Indragiri Hulu telah berjalan cukup baik, terutama dalam keselarasan antara visi dan misi dengan program unit usaha yang dijalankan. BUMDES telah mampu memberikan manfaat bagi masyarakat melalui layanan Pom Mini dan BRILink yang meningkatkan akses terhadap bahan bakar serta layanan transaksi keuangan.

Namun demikian, pengelolaan sumber daya belum berjalan optimal. Keterbatasan sarana prasarana, kendala teknis operasional, serta kapasitas sumber daya manusia yang masih terbatas menjadi faktor yang menghambat efektivitas kinerja BUMDES. Pendapatan unit usaha juga masih berfluktuasi akibat hambatan jaringan, pasokan bahan bakar, dan persaingan pelayanan.

Secara keseluruhan, BUMDES Lipai Bersemi memerlukan penguatan strategi pada aspek perencanaan organisasi, peningkatan kualitas dan kompetensi SDM, penyediaan infrastruktur pendukung yang lebih memadai, serta inovasi program untuk menjamin keberlanjutan usaha. Temuan ini sejalan dengan Amri (2016) yang menegaskan bahwa keberhasilan BUMDES sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan dan evaluasi program yang dilakukan secara berkelanjutan. Penguatan aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan kapasitas BUMDES dalam

memberikan kontribusi optimal terhadap pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat desa.

365(6448), 76–79.
<https://doi.org/10.1126/science.aax0848>

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam proses penyelesaian penelitian ini, khususnya Pemerintah Desa Bukit Lipai, pengurus BUMDES Lipai Bersemi, serta seluruh informan yang telah memberikan waktu dan informasi yang sangat berarti. Peneliti juga menyampaikan apresiasi kepada institusi dan rekan-rekan yang memberikan dukungan akademik maupun teknis selama proses penelitian berlangsung. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan BUMDES dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

DAFTAR PUSTAKA

Agustina, R., & Daroini, A. (2025). Analisis peningkatan kinerja aparatur sipil negara melalui pengembangan kompetensi, disiplin, dan etos kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tulungagung. *Otonomi*, 25(1), 130–140.
<https://doi.org/10.32503/otonomi.v25i1.7034>

Akhmad Syarifudin, & Astuti, S. (2020). Strategi pengembangan BUMDes dalam optimalisasi potensi desa dengan pendekatan social entrepreneur di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Research Fair Unisri*, 4(1), 183–197.

Amri, K. (2016). Evaluasi program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 13(1), 295–299.
<https://doi.org/10.46730/jiana.v13i1.3539>

Bastin, J.-F., et al. (2019). The global tree restoration potential. *Science*,

Bismoko, A. H. (2024). Assessing waste...

Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

Fauziah, W. R., Sugiarti, C., & Ramdani, R. (2022). Efektivitas program wirausaha pemuda dalam upaya penurunan angka pengangguran terbuka di Kabupaten Tegal pada masa pandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen*, 14(2), 367–375.

Fikri, D., Intan, I., et al. (2020). Strategi pengembangan masyarakat berbasis BUMDes. *Jurnal Dakwah dan Pemberdayaan Desa*, 6(1), 75–96.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8th ed.). Financial Times Prentice Hall.

Kurniasih, D., Setyoko, P. I., & Wijaya, S. S. (2019). Faktor penentu keberhasilan implementasi strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 9(2), 134–143.

Latifvah, P. Z., et al. (2018). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dharma Utama. *Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1), 1–12.

Nanang, B. (2020). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) atas kerja sama Badan Usaha Milik Swasta. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 9(2), 98–101.

Putra, A. S. (2017). Pengelolaan badan usaha milik desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 3(1), 1–12.

Putri, S. R., et al. (2023). Strategi pengembangan organisasi sebagai upaya meningkatkan efektivitas kerja karyawan. *Jurnal Karimah Tauhid*,



- 3(2), 1–14.
- Regila, N. P. (2020). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoharjo. *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik*, 2(1), 57–67.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Salusu, J. (2015). *Pengambilan keputusan strategik*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Sutoro, E. (2015). Desa membangun Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 6(2), 101–115.
- Thomson, A. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2006). *Strategy*. McGraw-Hill.
- Umar, H. (2015). *17 riset pemasaran dan bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson.
- Wiley, J., & Sons Ltd. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed., Robert M. Grant). Thomson Digital.
- Wongkar, N., Pangemanan, F., & Undap, G. (2022). Strategi pemerintah desa dalam pengembangan BUMDes Berkat di Desa Kali, Minahasa. *Jurnal Governance*, 2(2).
- Yunus, M. (2014). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Public Affairs.
- Zafi, T. (2023). Strategi pengembangan BUMDes Pemuda Berkarya Sana Daja melalui pemanfaatan potensi desa. *Jurnal Agrisciene*, 4(1).