

Kapasitas Pemerintah Desa dan Tantangan Peningkatan PADes: Studi Pengelolaan Sumber Daya Lokal di Desa Bagan Melibur

Destri Yani¹, Muammar Alkadafi²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru

ARTICLE INFO

Article history:

Received November 10, 2025

Revised November 17, 2025

Accepted November 19, 2025

Available online November 21, 2025

Kata kunci

Kapasitas Pemerintah Desa, Pendapatan Asli Desa (PADes), Sumber Daya Lokal, Bagan Melibur

Keywords:

Village Government Capacity, Village Original Revenue (PADes), Local Resource Management, Bagan Melibur



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

Merbau District in the Meranti Islands Regency has potential in agriculture, fisheries, oil, and tourism, with sago as its main commodity. Village funds support its utilization, but the Village Original Revenue (PADes) has not yet been established, and additional income is generated only by a few villages through cooperation with PT RAPP, with Bagan Melibur Village able to maintain it. Only three villages have active Village-Owned Enterprises (BUMDes), while six others have not optimally managed their regional potential. This study aims to examine the capacity of the Bagan Melibur Village government in generating PADes through local resources, as well as the supporting and inhibiting factors in producing PADes. The author used a qualitative approach to gain an in-depth understanding of Bagan Melibur Village through interviews, observations, and documentation. The research was conducted in the village due to its accessible location, involving 10 competent informants. Data were analyzed through four stages: collection, reduction, presentation, and conclusion. The results indicate that the Bagan Melibur Village government's capacity to increase PADes is fairly good, supported by clear regulations, an organized structure, and competent personnel capable of managing village resources and finances transparently and accountably through participatory planning and digital administration, although challenges remain such as low

community participation, limited entrepreneurial skills, rising raw material costs, and market access and geographic constraints..

ABSTRAK

Kecamatan Merbau di Kabupaten Kepulauan Meranti memiliki potensi pertanian, perikanan, minyak bumi, dan pariwisata, dengan sagu sebagai komoditas utama. Dana desa mendukung pemanfaatannya, namun PADes belum terbentuk dan pendapatan tambahan hanya dihasilkan beberapa desa melalui kerja sama dengan PT RAPP, dengan Desa Bagan Melibur mampu mempertahankannya. Hanya tiga desa memiliki BUMDes aktif, sementara enam desa lain belum mengelola potensi wilayahnya secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kapasitas pemerintah desa bagan melibur dalam menghasilkan pendapatan asli desa (PADes) melalui sumber daya lokal dan faktor yang mendukung dan menghambat dalam menghasilkan pendapatan asli desa (PADes) di desa Bagan Melibur. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang kondisi Desa Bagan Melibur melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian dilakukan di desa tersebut karena lokasinya mudah dijangkau, dengan 11 informan yang dianggap kompeten. Data dianalisis melalui empat tahap, yaitu pengumpulan, reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas Pemerintah Desa Bagan Melibur dalam meningkatkan PADes tergolong cukup baik, ditopang oleh regulasi yang jelas, struktur organisasi yang teratur, serta aparatur yang kompeten yang mampu mengelola sumber daya dan keuangan desa secara transparan dan akuntabel melalui perencanaan partisipatif dan administrasi digital, meskipun tetap menghadapi hambatan seperti rendahnya partisipasi masyarakat, keterampilan wirausaha yang terbatas, kenaikan harga bahan baku, serta tantangan akses pasar dan kondisi geografis.

PENDAHULUAN

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah desa diberikan kewenangan yang luas dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya secara mandiri. Salah satu bentuk kemandirian tersebut diwujudkan melalui kemampuan desa dalam menggali dan mengelola potensi ekonomi

*Corresponding Author

Email: destri311202@gmail.com, alkadafi.amar@gmail.com

lokal guna menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes). PADes merupakan sumber pendapatan yang bersumber dari hasil usaha desa, hasil kekayaan desa, swadaya masyarakat, dan lain-lain pendapatan sah yang ditetapkan dalam peraturan desa.(kemendagri, 2018).

Namun kenyataannya, sebagian besar desa di Indonesia masih bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat, seperti Dana Desa dan Alokasi Dana Desa. Sementara kontribusi PADes terhadap total pendapatan desa masih tergolong rendah. Data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tahun 2023 menunjukkan bahwa lebih dari 70% desa masih sangat tergantung pada Dana Desa, dan PADes hanya menyumbang kurang dari 10% dari total pendapatan desa.(kementrian desa, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas pemerintah desa dalam menghasilkan PADes belum optimal.Kapasitas pemerintah desa sendiri meliputi kemampuan kelembagaan, sumber daya manusia, sistem tata kelola, serta kemampuan dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan berbasis potensi lokal.(grindle, 1997). Sayangnya, masih banyak desa yang menghadapi hambatan seperti rendahnya kualitas aparatur, lemahnya manajemen aset desa, serta kurangnya pemanfaatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) secara maksimal. Di sisi lain, setiap desa sejatinya memiliki potensi lokal yang bisa dikembangkan sebagai sumber PADes jika dikelola secara profesional dan partisipatif.

Berdasarkan kondisi tersebut, perlu dilakukan analisis yang mendalam terhadap kapasitas pemerintah desa dalam menghasilkan PADes, dengan tujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana kesiapan desa dalam mengelola potensi ekonomi secara mandiri, faktor penghambat, serta strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kemandirian fiskal desa.

Di Riau, termasuk Kabupaten Kepulauan Meranti, tantangan ini semakin terasa, di mana banyak desa belum mampu mengoptimalkan potensi sumber daya yang ada untuk meningkatkan pendapatan mereka. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dalam pengelolaan keuangan juga menjadi kendala yang signifikan, mengakibatkan banyak desa tidak dapat merencanakan dan melaksanakan program-program yang efektif.

Salah satu kecamatan yang berada di Kabupaten Kepulauan Meranti adalah kecamatan Merbau, yang dikenal memiliki potensi unggulan di bidang pertanian, perikanan, minyak bumi, dan juga sektor pariwisata.Komoditas utama yang dikembangkan adalah sagu, yang menjadi ikon Kepulauan Meranti dan bernilai tinggi untuk kelestarian lingkungan dan ekonomi.Tentunya untuk memanfaatkan potensi tersebut di perlukan dukungan dana dari pemerintah dalam rangka mewujudkan salah satu aspek desa mandiri. Berikut data keunagan desa di kecamatan merbau :

Tabel 1. Data Keuangan Desa Kecamatan Merbau

NO	Nama Desa	TRANSFER	PADes	PENDAPTAN LAN-LAIN		
		2024	2024	2023	2024	2025
1.	Meranti bunting	1.571.530.000	-	-	-	-
2.	Lukit	2.260.061.000	-	334.200.000	334.200.000	-
3.	Bagan melibur	1.702.311.000	-	208.000.000	208.000.000	208.000.000
4.	Pelantai	1.573.349.000	-	-	-	-
5.	Tanjung kulim	1.501.756.000	-	-	-	-
6.	Mekar sari	1.758.144.000	-	-	-	-
7.	Mayang sari	1.587.893.000	-	90.000.000	90.000.000	-
8.	Sungai anak kamal	1.638.285.000	-	-	-	-
9.	Sungai tengah	1.605.272.000	-	-	-	-

Sumber : pemerintah desa kecamatan merbau

Berdasarkan table di atas dapat di lihat bahwa setiap desa di kecamatan merbau mendapatkan dana tranfer yang berasal dari anggaran dana desa (ADD) yang bersumber dari kabupaten, bantuan khusus keuangan (BKK) yang bersumber dari provinsi, dan Dana desa yang bersumber dari APBN pusat. Dengan nominal yang berbeda-beda sesuai dengan jumlah penduduk, luas wilayah, angka kemiskinan desa, dan tingkat kesulitan geografis. Dengan jumlah dana transfer terbesar di peroleh oleh desa lukit Rp. 2.260.061.000, kemudian di susul oleh desa mekar sari Rp. 1.758.144.000, Desa Bagan Melibur Rp.1.702.311.000, Desa Sungai Anak Kamal Rp. 1.638.285.000, Desa Sungai Tengah Rp. 1.605.272.000, Desa Mayang Sari Rp. 1.587.893.000, Desa Pelantai Rp.1.573.349.000, Dan dana transfer terkecil Desa Tanjung Kulim Rp.1.507.756.000. sedangkan table dana pendapatan asli desa (PADes) terlihat kosong karna belum mempunyai desa yang ada dalam menciptakan kemandirian keuangan desa yang di sebut dengan PADes, sedangkan untuk pendapatan lain-lain yang sah dari sembilan desa yang ada seluruhnya mengandalkan dana transfer namun hanya tiga desa yang mampu menciptakan pendapatan lain-lain yang berasal dari PT. Riau Andalan Pulp And Paper (RAPP) dengan nominal Desa Lukit Rp.334.200.000, Desa Bagan Melibur Rp. 208.000.000, dan Desa Mayang Sari Rp. 90.000.000. Namun di antara tiga desa tersebut hanya desa bagan melibur yang mampu mempertahankan dana yang berasal dari PT. RAPP tersebut. Adapun data potensi desa di kecamatan merbau adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Data Potensi Kecamatan Merbau

NO	Nama Desa	Keterangan
1.	Meranti bunting	Ada
2.	Lukit	Tidak ada
3.	Bagan mrlibur	Ada
4.	Pelantai	Ada
5.	Tanjung kulim	Tidak ada
6.	Mekar sari	Tidak ada
7.	Mayang sari	Tidak ada
8.	Sungai anak kamal	Tidak ada
9.	Sungai tengah	Tidak ada

Sumber : Website Kecamatan Merbau Bupaten Meranti

Merujuk pada data tersebut, dapat diketahui bahwa setiap desa memiliki kekayaan potensi wilayah yang beragam, di mana masing-masing desa menunjukkan keunggulan di sektor yang berbeda-beda, seperti perikanan, pertanian, sumber daya minyak bumi, hingga pariwisata. Yang seharusnya di manfaatkan secara optiamal dalam rangka meningkatkan pendapatan desa. Namun, faktanya belum semua desa mampu memanfaatkan potensi tersebut. Hal ini dilihat dari data Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) selaku lembaga yang berwenang untuk mengelola potensi desa yang ada, Adapun data BUMDESA adalah sebagai berikut :

Tabel 3 Data BUMDESA Kecamatan Merbau Tahun 2024

NO	Nama Desa	Keterangan
1.	Meranti bunting	Perikanan
2.	Lukit	Pertanian dan pariwisata, & minyak bumi
3.	Bagan melibur	Pertanian, & minyak bumi
4.	Pelantai	Prikanan
5.	Tanjung kulim	Pertanian
6.	Mekar sari	Pertanian
7.	Mayang sari	Pertanian dan prikanan
8.	Sungai anak kamal	Pertanian
9.	Sungai tengah	Pertanian

Sumber : Desa Kecamatan Merbau

Berdasarkan data di atas hanya tiga desa yang mampu menghasilkan BUMDESA dari keseluruhan desa yang ada di Kecamatan Merbau, Yakni Desa Meranti Bunting, Desa Bagan Melibur Dan Desa Pelantai. Sedangkan enam desa lain nya belum mampu menciptakan BUMDESA di mana berdasarkan data potensi desa setiap desa memiliki potensi masing-masing, Dimana harusnya pemerintah mampu untuk mengoptimalkan setiap potensi yanag ada.

Fenomena tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi dan realisasi, serta variabilitas kapasitas antar desa dalam hal pengelolaan PADes. Dengan demikian, diperlukan suatu kajian ilmiah yang menganalisis secara sistematis bagaimana kapasitas pemerintah desa terbentuk, apa saja faktor pendukung dan penghambatnya, serta strategi apa yang efektif diterapkan agar desa mampu mandiri secara fiskal melalui PADes.

Penelitian ini menjadi penting untuk:

1. Memberikan gambaran yang faktual dan teoritis mengenai kondisi aktual kapasitas pemerintah desa;
2. Menjadi bahan evaluatif bagi pemangku kebijakan desa dan daerah dalam merancang intervensi;
3. Mendorong penguatan kapasitas kelembagaan desa yang berkelanjutan dan berbasis pada potensi lokal.

Dengan analisis yang tepat, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam mendorong tata kelola desa yang efektif dan berdampak pada peningkatan PADes serta kemandirian desa secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kapasitas pemerintah desa bagan melibur dalam menghasilkan pendapatan asli desa (PADes) melalui sumber daya lokal dan faktor yang mendukung dan menghambat dalam menghasilkan pendapatan asli desa (PADes) di desa Bagan Melibur

KAJIAN TEORITIS

Administrasi pemerintah desa berdasarkan KBBI adalah proses pencatatan dan pengelolaan data serta informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, desa adalah wilayah kesatuan masyarakat hukum yang punya pemerintahan sendiri. Istilah administrasi di sini mencakup administrasi umum, penduduk, keuangan, pembangunan, dan lainnya, yang bertujuan menata usaha kerjasama untuk mencapai tujuan desa.

Teori kapasitas menurut salhuddin mengacu pada kemampuan pemerintah desa dalam menjalankan fungsi-fungsinya secara optimal, terutama dalam konteks otonomi desa yang diatur oleh Undang-Undang No. 6 Tahun 2014. Penulis menekankan bahwa kapasitas ini mencakup aspek sumber daya manusia, manajemen administrasi, dan pengelolaan keuangan yang memadai. Meskipun pemerintah desa memiliki kewenangan yang luas, banyak desa menghadapi tantangan seperti minimnya kapasitas SDM dan keterbatasan anggaran, yang menghambat implementasi kebijakan dan program pembangunan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas melalui pelatihan, dukungan sumber daya, dan penggunaan teknologi informasi, seperti e-government, dianggap krusial untuk meningkatkan efektivitas pemerintahan desa dan mencapai tujuan pembangunan yang berdaya saing. (Salahudin 2016)

Menurut Asrori (2014) dalam Triandani et al. (2022), terdapat tiga jenis kompetensi yang perlu dimiliki oleh aparatur desa, yakni: 1) kompetensi dasar, 2) kompetensi manajerial, dan 3) kompetensi teknis. Kompetensi dasar mencakup pemahaman terhadap peraturan-peraturan desa, prinsip-prinsip dasar tata kelola pemerintahan desa, serta penguasaan terhadap tugas dan fungsi utama yang diemban. Kompetensi manajerial berkaitan dengan kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia, pelayanan kepada masyarakat, aset desa, serta keuangan desa. Sementara itu, kompetensi teknis meliputi keahlian dalam menyusun administrasi pemerintahan desa, merancang rencana pembangunan, menyusun anggaran, merumuskan peraturan desa (Perdes), serta melaksanakan pelayanan publik secara efektif.

Menurut UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, Keuangan Desa adalah semua hak dan kewajiban Desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban Desa. Keuangan Desa mencakup berbagai sumber pendapatan yang digunakan untuk menyokong pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan di tingkat Desa. Adapun sumber keuangan desa terdiri dari berbagai komponen yang penting untuk mendorong penciptaan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Ada beberapa faktor pendukung dan penghambat di dalam menghasilkan pendapatan asli desa (PADes) mengutip dari (Hardiana, Idris, dan Dama 2018) Faktor pendukung peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) di Desa Mansalong mencakup pemungutan retribusi pasar yang berhasil memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD dan digunakan untuk pembangunan infrastruktur, serta pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang menciptakan peluang usaha baru. Alokasi dana desa yang baik juga mendukung pelaksanaan program pembangunan. Namun, terdapat beberapa faktor penghambat, seperti kurangnya optimalisasi pengelolaan sumber daya alam yang ada, kurangnya koordinasi antara pemerintah desa dan masyarakat yang mengakibatkan kesalahpahaman, serta keterbatasan sumber daya manusia dalam pengelolaan program. Dengan memperkuat faktor pendukung dan mengatasi penghambat, Desa Mansalong dapat meningkatkan PAD secara signifikan, yang berdampak positif pada pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan pemahaman yang mendalam dan luas terhadap fenomena sosial berdasarkan fakta nyata, dengan data berupa kata, kalimat, skema, dan gambar yang kaya konteks. Metode ini sesuai untuk penelitian ini karena fokus pada makna, proses, dan konteks sosial yang kompleks, sehingga dapat mengungkap bagaimana dan mengapa suatu fenomena terjadi secara ideografis. Penelitian ini penulis lakukan di kabupaten kepulauan meranti bertepatan dikantor desa bagan melibur yang beralamat di Jl. Utama, kecamatan merbau, kabupaten kepulauan meranti, kode pos 28752. Desa ini di pilih berdasarkan pertimbangan geografis yang lebih dekat sehingga memudahkan peneliti dalam mendapatkan informasi serta data-data yang di perlukan terkait penelitian. Sumber data yang diguunakan dalam penelitian ini menggunakan dua sumber, yaitu primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Informan yang nantinya akan memberikan informasi kepada peneliti ialah orang yang dianggap kompeten.

NO	Informan penelitian	Jumlah
1.	Kepala desa	1
2.	Kepala urusan perencanaan	1
3.	Kepala urusan keuangan	1
4.	Badan pengawas desa	1
5.	Tokoh masyarakat	2
6.	Masyarakat	4
	Jumlah	10

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif yang dijalankan melalui empat tahapan pokok Antara lain:

1. Pengumpulan Data Peneliti memperoleh data melalui wawancara secara lisan yang direkam lalu dituangkan menjadi catatan-catatan wawancara antara peneliti dengan narasumber kemudian dokumentasi berupa dokumen dokumen. Kemudian data yang dihasilkan dari penelitian ini dikumpulkan oleh peneliti.
2. Reduksi Data Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

3. Penyajian data bertujuan untuk menggambarkan secara tepat hasil data yang telah di dapatkan melalui proses reduksi sebelumnya, sesuai dengan kondisi yang ditemukan di lapangan.
4. Penarikan Kesimpulan, Peneliti menelaah semua data yang telah disajikan sehingga pada tahap ini peneliti dapat melakukan penarikan kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kapasitas Pemerintah Desa Dalam Menghasilkan Pendapatan Asli Desa

1. Tingkat Sistem

a. Adanya Regulasi yang Mendukung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan regulasi menjadi faktor fundamental dalam memperkuat kapasitas Pemerintah Desa Bagan Melibur untuk menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Regulasi yang diterapkan di tingkat desa berfungsi sebagai pedoman hukum dan acuan teknis dalam penyusunan, pelaksanaan, serta evaluasi program pembangunan berbasis potensi lokal.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Pemerintah Desa Bagan Melibur telah memiliki perangkat hukum yang lengkap, mulai dari Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, Permendagri No. 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, hingga Peraturan Desa No. 02 Tahun 2023 tentang Pendapatan Asli Desa. Regulasi-regulasi ini membentuk kerangka tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel, serta mendorong partisipasi aktif masyarakat melalui mekanisme Musyawarah Desa (Musdes) dan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDdes).

Informasi dari kepala desa dan BPD menunjukkan bahwa pelaksanaan regulasi telah diintegrasikan dengan Sistem Keuangan Desa (Siskeudes), yang memungkinkan proses perencanaan, pencatatan, hingga pelaporan keuangan dilakukan secara digital dan dapat diaudit oleh lembaga pengawas. Dengan demikian, setiap kegiatan yang berhubungan dengan PADes dapat dipantau secara transparan oleh seluruh pemangku kepentingan.

Selain itu, partisipasi masyarakat dalam proses Musdes menjadi bukti penerapan prinsip good governance, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Warga dapat memberikan usulan, memantau, dan menerima laporan secara terbuka mengenai penggunaan dana desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan regulasi tidak hanya berfungsi secara administratif, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa.

Dari hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa regulasi yang mendukung menjadi pondasi utama bagi peningkatan kapasitas Pemerintah Desa Bagan Melibur dalam mengelola PADes. Kejelasan aturan, transparansi keuangan, serta keterlibatan masyarakat memperkuat tata kelola pemerintahan desa yang baik (good governance), yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat.

b. Alokasi Sumber Daya yang Memadai

Selain regulasi, faktor penting lain dalam meningkatkan kapasitas pemerintah desa adalah alokasi sumber daya yang memadai. Berdasarkan hasil penelitian, Desa Bagan Melibur telah mengelola sumber daya keuangan,

manusia, dan fisik secara terencana dan efisien untuk mendukung peningkatan PADes.

Sumber dana utama desa berasal dari Dana Desa (DD), Alokasi Dana Desa (ADD), serta pendapatan lain-lain yang bersumber dari kerja sama konsesi antara Pemerintah Desa dan PT Riau Andalan Pulp and Paper (RAPP) dengan sistem bagi hasil sebesar Rp208.000.000 per tahun selama 25 tahun. Dana tersebut digunakan untuk mendukung pembangunan infrastruktur ekonomi, penguatan BUMDes, serta program pemberdayaan masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bendahara desa dan BPD, alokasi sumber daya dilakukan dengan prinsip efisiensi, transparansi, dan pemerataan. Setiap program disusun melalui Musyawarah Desa, dituangkan ke dalam RKPDes dan APBDes, serta diawasi menggunakan Siskeudes agar seluruh prosesnya dapat dipertanggungjawabkan. Selain fokus pada infrastruktur, sebagian dana juga dialokasikan untuk peningkatan kapasitas aparatur desa dan pelatihan masyarakat, seperti pelatihan kewirausahaan, administrasi keuangan, dan manajemen BUMDes.

Secara keseluruhan, sistem alokasi sumber daya di Desa Bagan Melibur menunjukkan adanya keselarasan antara perencanaan strategis, pengelolaan keuangan yang transparan, dan penguatan kapasitas SDM. Hal ini menjadi bukti bahwa desa telah menerapkan prinsip tata kelola keuangan desa yang baik.

2. Tingkat Organisasi

a. struktur organisasi

Struktur organisasi yang tertata dengan baik di Pemerintah Desa Bagan Melibur berperan penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa serta peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Kejelasan struktur ini mencerminkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang terarah antarperangkat desa, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Setiap aparatur memiliki peran sesuai bidangnya, seperti Kepala Desa sebagai pengambil kebijakan, Sekretaris sebagai pengelola administrasi, Bendahara sebagai pengatur keuangan, serta Kasi dan Kaur sebagai pelaksana teknis bidang pemerintahan, pelayanan, dan perencanaan.

Hasil wawancara dengan para informan menunjukkan bahwa struktur organisasi di Desa Bagan Melibur telah berjalan secara efektif dan sesuai dengan ketentuan perundangan. Informan 1 (Kasi Perencanaan) menjelaskan bahwa koordinasi antarperangkat desa dilakukan secara rutin untuk memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai arah pembangunan yang telah ditetapkan. Hal ini diperkuat oleh keterangan Informan 2 (Sekretaris Desa) yang menyatakan bahwa pembagian peran yang jelas mempermudah proses pelaporan, evaluasi, dan pengawasan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan PADes. Sementara itu, Informan 3 (Bendahara Desa) menegaskan bahwa struktur yang teratur memudahkan pelaksanaan tugas keuangan dan memastikan setiap transaksi tercatat dengan transparan melalui sistem pelaporan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Struktur organisasi yang tertata dengan baik di Pemerintah Desa Bagan Melibur berperan penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa serta peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Kejelasan struktur ini mencerminkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang terarah antarperangkat desa, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Setiap aparatur memiliki peran sesuai bidangnya, seperti Kepala Desa

sebagai pengambil kebijakan, Sekretaris sebagai pengelola administrasi, Bendahara sebagai pengatur keuangan, serta Kasi dan Kaur sebagai pelaksana teknis bidang pemerintahan, pelayanan, dan perencanaan.

Hasil wawancara dengan para informan menunjukkan bahwa struktur organisasi di Desa Bagan Melibur telah berjalan secara efektif dan sesuai dengan ketentuan perundangan. Informan 1 (Kasi Perencanaan) menjelaskan bahwa koordinasi antarperangkat desa dilakukan secara rutin untuk memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai arah pembangunan yang telah ditetapkan. Hal ini diperkuat oleh keterangan Informan 2 (Sekretaris Desa) yang menyatakan bahwa pembagian peran yang jelas mempermudah proses pelaporan, evaluasi, dan pengawasan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan PADes. Sementara itu, Informan 3 (Bendahara Desa) menegaskan bahwa struktur yang teratur memudahkan pelaksanaan tugas keuangan dan memastikan setiap transaksi tercatat dengan transparan melalui sistem pelaporan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi Pemerintah Desa Bagan Melibur berperan penting dalam meningkatkan efektivitas tata kelola desa. Pembagian tugas yang jelas, komunikasi yang baik, dan kerja sama antarperangkat membuat sistem kerja menjadi lebih tertib dan transparan. Hal ini membantu desa dalam mengelola sumber daya lokal dengan lebih efisien serta mendukung upaya meningkatkan kemandirian ekonomi melalui optimalisasi PADes.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam memperkuat kapasitas organisasi Pemerintah Desa Bagan Melibur. Melalui kegiatan pelatihan, pendidikan, dan pembinaan, aparatur desa didorong untuk meningkatkan kompetensi, profesionalitas, serta kemampuan teknis dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Upaya ini menjadi strategi utama untuk memastikan bahwa setiap perangkat desa mampu memahami dan menjalankan fungsi administrasi, perencanaan, dan keuangan secara efektif dan sesuai regulasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, pengembangan SDM di Desa Bagan Melibur dilakukan secara berkelanjutan melalui berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan setiap tahun. Informan 1 (Kasi Perencanaan) menyebutkan bahwa pelatihan rutin diadakan untuk memperkuat kapasitas aparatur desa, terutama dalam bidang perencanaan dan pengelolaan aset. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Informan 2 (Kasi Pemerintahan) yang menilai bahwa kegiatan pelatihan memberikan manfaat nyata bagi perangkat desa dalam memahami prosedur kerja, aturan pemerintahan, serta meningkatkan koordinasi antarbidang. Sementara itu, Informan 3 (Kepala Dusun II) menegaskan bahwa pelatihan juga berdampak positif bagi perangkat di tingkat dusun karena membantu mereka dalam pendataan masyarakat, pelaksanaan pembangunan, dan pengawasan kegiatan desa.

Program pelatihan yang diikuti aparatur Desa Bagan Melibur, seperti pelatihan sistem keuangan desa, peningkatan kapasitas kepemudaan dan kewirausahaan, serta pelatihan kader teknis desa, menunjukkan adanya keseriusan pemerintah desa dalam membangun sumber daya manusia yang handal dan berkompeten. Peningkatan kemampuan aparatur ini berkontribusi

langsung terhadap terciptanya tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM di Desa Bagan Melibur bukan hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan teknis aparatur, tetapi juga pada pembentukan sikap profesional dan tanggung jawab dalam bekerja. Kegiatan pelatihan yang berkesinambungan telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan kemampuan pemerintah desa dalam mengelola potensi lokal secara optimal. Hal ini menjadi salah satu faktor utama dalam memperkuat kapasitas kelembagaan desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) secara berkelanjutan.

3. Tingkat Individu

a. Pendidikan Aparatur Desa

Tingkat pendidikan aparatur Desa Bagan Melibur memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung peningkatan kapasitas pemerintah desa, khususnya dalam upaya menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Pendidikan formal menjadi dasar utama bagi aparatur dalam memahami tugas, fungsi, serta tanggung jawabnya dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pengelolaan keuangan desa. Semakin tinggi tingkat pendidikan aparatur, semakin baik pula kemampuan mereka dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Pemerintah Desa Bagan Melibur, sebagian besar aparatur desa telah menempuh pendidikan tinggi, dengan rincian satu orang berpendidikan S-2, delapan orang S-1, dan dua orang berpendidikan SLTA. Komposisi ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat pendidikan aparatur desa berada dalam kategori baik. Latar belakang pendidikan tersebut berpengaruh langsung terhadap kemampuan mereka dalam memahami regulasi, menyusun perencanaan program, serta mengelola potensi sumber daya lokal yang ada di desa.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa (Informan 1) menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang relatif tinggi membantu aparatur dalam memahami administrasi dan tata kelola keuangan desa, terutama dalam perencanaan program yang realistis dan dapat dipertanggungjawabkan. Pernyataan ini diperkuat oleh keterangan dari Kasi Perencanaan (Informan 2) yang menyebutkan bahwa pendidikan tinggi mempermudah aparatur dalam memahami tanggung jawab dan prosedur kerja pemerintahan desa. Sementara itu, Kepala Desa (Informan 3) menegaskan bahwa pendidikan membuat aparatur lebih profesional dan inovatif dalam mengembangkan potensi ekonomi lokal, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan PADes.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan aparatur Desa Bagan Melibur berpengaruh positif terhadap peningkatan kapasitas pemerintah desa. Aparatur yang memiliki pendidikan tinggi menunjukkan kemampuan analitis dan manajerial yang lebih baik dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan, pengelolaan sumber daya, serta pengambilan keputusan. Dengan demikian, pendidikan bukan hanya menjadi indikator kualitas aparatur, tetapi juga menjadi faktor utama dalam memperkuat kapasitas kelembagaan desa untuk mewujudkan kemandirian ekonomi melalui optimalisasi PADes.

b. Keterampilan Teknis

Selain pendidikan, keterampilan teknis juga menjadi faktor penting yang menentukan kemampuan Pemerintah Desa Bagan Melibur dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan meningkatkan PADes. Keterampilan teknis mencakup kemampuan praktis aparatur dalam melaksanakan tugas sesuai bidangnya, seperti penggunaan aplikasi Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES), penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes), pengelolaan administrasi, hingga pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik. Aparatur yang terampil secara teknis akan lebih efisien dan akurat dalam bekerja, serta mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan data dari Pemerintah Desa Bagan Melibur, mayoritas aparatur telah menguasai keterampilan teknis sesuai bidangnya. Kepala Desa, perangkat desa, serta para kepala dusun memiliki kemampuan dalam kepemimpinan, administrasi, penyusunan perencanaan, dan pengelolaan aset desa. Mereka juga telah mampu menggunakan berbagai perangkat digital seperti aplikasi SISKEUDES dan Sistem Informasi Desa (SID) dalam kegiatan administrasi dan pelaporan keuangan. Pelatihan-pelatihan teknis yang diadakan setiap tahun oleh pemerintah desa dan instansi terkait turut memperkuat kemampuan aparatur dalam menjalankan tugasnya.

Hasil wawancara dengan Kepala Desa (Informan 1) menunjukkan bahwa sebagian besar aparatur telah menguasai keterampilan teknis dengan baik, terutama dalam penggunaan aplikasi keuangan dan pelaporan anggaran. Ketua BPD (Informan 2) juga menegaskan bahwa aparatur desa kini lebih mahir dalam menjalankan tugas-tugas teknisnya, baik dalam bidang administrasi maupun penyusunan perencanaan berbasis data. Sementara itu, masyarakat (Informan 3) menilai bahwa pelayanan desa sudah lebih tertata dan berbasis teknologi, meskipun masih diperlukan peningkatan kemampuan digital agar pelayanan bisa lebih cepat dan efisien.

Dari hasil wawancara dan data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknis aparatur Desa Bagan Melibur telah menunjukkan perkembangan yang signifikan. Aparatur telah mampu memanfaatkan teknologi dan sistem digital dalam administrasi pemerintahan, keuangan, serta pelayanan publik. Meskipun demikian, masih dibutuhkan peningkatan kapasitas dalam penggunaan sistem digital secara menyeluruh agar proses pelayanan dapat berlangsung lebih cepat dan akurat. Secara keseluruhan, keterampilan teknis aparatur desa telah berkontribusi besar terhadap terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, efisien, dan mendukung peningkatan PADes secara berkelanjutan.

Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Menghasilkan Pendapatan Asli Desa (Pades)

1. Usaha Berbasis potensi lokal

a. Jumlah usaha yang berbasis pada potensi desa

Usaha berbasis potensi lokal merupakan salah satu bentuk pengelolaan sumber daya desa yang bertujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui kegiatan ekonomi produktif yang berkelanjutan. Pemerintah Desa Bagan Melibur telah mengidentifikasi dan mengembangkan beberapa potensi unggulan yang dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan desa. Potensi tersebut meliputi hasil pertanian, perikanan, dan produk olahan masyarakat yang memiliki nilai ekonomi tinggi dan berpotensi dikembangkan menjadi usaha desa.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Pemerintah Desa Bagan Melibur, terdapat tiga jenis usaha yang berbasis potensi lokal dan dikelola langsung oleh desa maupun Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Melibur Jaya, yaitu: kebun sagu, pakan ternak Sapuring, dan usaha ketahanan pangan pisang. Ketiga usaha tersebut merupakan wujud nyata komitmen pemerintah desa dalam memanfaatkan kekayaan sumber daya lokal secara mandiri dan berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan Kepala Desa (Informan 1) menunjukkan bahwa ketiga unit usaha tersebut dikelola dengan sistem yang berbeda, di mana kebun sagu dikelola langsung oleh pemerintah desa, sementara usaha Sapuring dan olahan pisang dijalankan oleh BUMDes. Pemerintah desa memastikan bahwa keuntungan dari hasil penjualan usaha desa akan disetorkan ke kas desa sebagai bagian dari sumber PADes.

Sementara itu, Ketua BPD (Informan 2) menjelaskan bahwa seluruh usaha tersebut merupakan aset milik desa, bukan milik pribadi warga. BPD turut berperan dalam melakukan pengawasan agar pengelolaan usaha berjalan transparan, sedangkan BUMDes berfungsi sebagai pelaksana operasionalnya. Hal ini sejalan dengan penjelasan dari pengurus BUMDes (Informan 3) yang menegaskan bahwa seluruh unit usaha merupakan milik desa dan dijalankan sesuai arahan pemerintah desa.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa Desa Bagan Melibur telah memiliki tiga unit usaha berbasis potensi lokal yang sepenuhnya dimiliki dan dikelola oleh pemerintah desa bersama BUMDes Melibur Jaya. Usaha ini menunjukkan adanya langkah konkret dalam penguatan ekonomi desa dan kemandirian fiskal. Meskipun masih dalam tahap pengembangan, keberadaan usaha tersebut menjadi modal penting bagi desa untuk memperkuat struktur ekonomi lokal dan menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan bagi PADes.

b. Tingkat Kontribusi Usaha Berbasis Lokal terhadap PADes

Kontribusi usaha berbasis potensi lokal terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) dapat dilihat dari sejauh mana unit-unit usaha desa mampu memberikan tambahan pendapatan bagi kas desa secara langsung. Di Desa Bagan Melibur, kegiatan ekonomi yang dijalankan oleh BUMDes Melibur Jaya seperti usaha Sapuring, Ketahanan Pangan Pisang, dan Kebun Sagu merupakan bagian dari upaya pemerintah desa dalam menciptakan sumber pendapatan baru yang berbasis pada potensi lokal.

Hasil wawancara dengan Kepala Desa (Informan 1) menunjukkan bahwa hingga tahun 2025, ketiga unit usaha tersebut masih berada dalam tahap pengembangan, sehingga belum memberikan kontribusi keuangan langsung terhadap PADes. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti proses produksi yang belum stabil, masa panen tanaman sagu yang belum tiba, serta keterbatasan sarana dan peralatan untuk usaha olahan pisang.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Ketua BPD (Informan 2) yang menjelaskan bahwa sampai saat ini belum ada setoran laba dari ketiga usaha tersebut ke kas desa. Namun, pemerintah desa tetap mencatat perkembangan keuangan usaha-usaha tersebut sebagai dasar penyusunan perencanaan keuangan dan penganggaran tahun berikutnya. Sementara itu, pengurus BUMDes (Informan 3) menyampaikan bahwa unit usaha Sapuring baru aktif kembali setelah sempat berhenti selama satu tahun karena kenaikan harga bahan baku, sedangkan usaha pisang masih dalam tahap uji coba pemasaran.

Meskipun demikian, keduanya memiliki potensi ekonomi yang menjanjikan untuk dikembangkan lebih lanjut.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa usaha berbasis potensi lokal di Desa Bagan Melibur telah menunjukkan kemajuan dari sisi kelembagaan dan perencanaan, meskipun kontribusi finansialnya terhadap PADes belum signifikan. Hambatan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan modal, proses produksi yang belum optimal, serta kendala teknis dalam distribusi dan pemasaran hasil usaha. Namun demikian, pemerintah desa bersama BUMDes terus berupaya memperbaiki sistem pengelolaan dan memperluas jaringan pemasaran agar ke depan usaha ini dapat menjadi sumber pendapatan yang stabil dan berkelanjutan.

2. Keaktifan BUMDES

a. Jumlah Unit Usaha BUMDes yang Aktif Berjalan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Melibur Jaya di Desa Bagan Melibur memiliki dua unit usaha utama yang masih aktif, yaitu usaha pakan ternak "Sapuring" dan program ketahanan pangan pisang. Kedua unit ini dibentuk sebagai wujud komitmen pemerintah desa dalam mengoptimalkan potensi lokal untuk mendukung peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Meskipun sempat mengalami kendala dalam pelaksanaannya, terutama pada usaha pakan ternak "Sapuring" akibat kenaikan harga bahan baku dan kualitas produk yang belum stabil, pemerintah desa melalui BUMDes tetap menunjukkan kemampuan adaptif dengan melakukan inovasi berbasis bahan lokal, seperti pemanfaatan limbah sagu. Hal ini mencerminkan adanya kemajuan dalam kapasitas manajerial dan inovasi pengelolaan ekonomi desa.

Sementara itu, program ketahanan pangan pisang dinilai memiliki prospek lebih baik karena menggunakan lahan desa seluas $\pm 6.800 \text{ m}^2$ dengan dukungan pemasaran yang sudah terjalin bersama mitra pengepul. Pemerintah desa juga memberikan dukungan penuh melalui alokasi modal sebesar Rp130.000.000 untuk usaha Sapuring dan Rp171.800.000 untuk ketahanan pangan pisang yang dicairkan secara transparan melalui APBDes.

Walaupun kedua unit usaha tersebut belum memberikan kontribusi finansial langsung kepada PADes, kegiatan BUMDes telah membawa dampak positif non-finansial, seperti terbukanya lapangan kerja sementara, meningkatnya keterampilan masyarakat dalam bidang pertanian dan produksi, serta penguatan kelembagaan desa dalam aspek perencanaan dan pengawasan usaha. Dengan demikian, keberadaan BUMDes Melibur Jaya menjadi cerminan dari upaya Pemerintah Desa Bagan Melibur dalam membangun kemandirian ekonomi berbasis potensi lokal.

b. Jumlah Tenaga Kerja Lokal yang Terserap oleh BUMDes

Berdasarkan hasil penelitian, jumlah tenaga kerja lokal yang terserap oleh BUMDes Melibur Jaya masih relatif terbatas. Pada unit usaha pakan ternak Sapuring, terdapat 5 orang tenaga kerja tetap, sedangkan pada program ketahanan pangan pisang, terdapat 7 orang tenaga kerja tetap yang terlibat dalam kegiatan penanaman, perawatan, dan panen.

Keterbatasan jumlah pekerja ini sejalan dengan skala usaha BUMDes yang masih berkembang, sehingga belum mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Namun demikian, BUMDes sudah memberikan dampak sosial positif, seperti meningkatnya partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi desa, serta tumbuhnya kesadaran akan pentingnya pengelolaan potensi lokal secara mandiri.

Pemerintah desa juga menerapkan kebijakan agar setiap kegiatan BUMDes memprioritaskan tenaga kerja dari warga desa, terutama masyarakat usia produktif yang belum memiliki pekerjaan tetap. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat yang berperan dalam meningkatkan keterampilan, pengalaman kerja, dan motivasi warga untuk terlibat dalam pembangunan ekonomi lokal.

Meskipun kontribusi penyerapan tenaga kerja oleh BUMDes belum signifikan, keberadaannya telah menjadi pondasi awal dalam upaya membangun kemandirian dan kesejahteraan masyarakat Desa Bagan Melibur, sekaligus menunjukkan potensi besar untuk dikembangkan di masa mendatang melalui perluasan unit usaha dan peningkatan kapasitas manajemen.

c. Jumlah Kerjasama Resmi Antara Desa dengan Sektor Swasta

Kemitraan strategis antara Pemerintah Desa Bagan Melibur dan pihak swasta memiliki peran penting dalam mendukung kapasitas desa dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Salah satu bentuk kerja sama yang telah dijalankan adalah dengan PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) melalui perjanjian konsesi bagi hasil lahan. Kerja sama ini menjadi indikator kemampuan pemerintah desa dalam mengelola sumber daya lokal secara kolaboratif, meningkatkan efisiensi per usaha, serta memperluas jaringan distribusi produk lokal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait, dana bagi hasil yang diterima desa dari PT RAPP sebesar Rp208 juta tahun selama 25 tahun, yang langsung masuk ke kas desa dan menjadi salah satu sumber PADes. Selain kontribusi finansial, perusahaan juga menyalurkan program tanggung jawab sosial (CSR), antara lain pemberian beasiswa, bantuan hewan kurban, dan dukungan kegiatan sosial masyarakat.

Kerja sama ini menunjukkan bahwa pemerintah desa tidak hanya mampu membangun kemitraan yang saling menguntungkan, tetapi juga memastikan transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana melalui pengawasan BPD dan mekanisme musyawarah desa. Dampak yang ditimbulkan tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga memperkuat hubungan antara desa dan pihak swasta, serta membuka peluang pengembangan kapasitas masyarakat melalui pelatihan dan program pemberdayaan.

d. Nilai Investasi Swasta yang Masuk ke Desa

Investasi dari PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kapasitas keuangan Desa Bagan Melibur. Dana bagi hasil sebesar Rp208 juta per tahun digunakan untuk berbagai keperluan strategis desa, termasuk pengadaan aset produktif, seperti pembelian kebun sagu seluas sekitar enam hektar yang nantinya diharapkan menjadi sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) jangka panjang. Selain itu, dana tersebut juga dimanfaatkan untuk mendukung kegiatan sosial masyarakat, antara lain santunan anak yatim, pemberian beasiswa bagi pelajar dan mahasiswa, serta penyelenggaraan kegiatan keagamaan dan sosial lainnya. Tak hanya itu, sebagian dana digunakan untuk menunjang operasional pemerintahan desa, seperti pengadaan alat tulis kantor, perlengkapan administrasi, serta kebutuhan lain yang mendukung kelancaran kegiatan pemerintahan.

Pemerintah desa memastikan bahwa seluruh penggunaan dana dilakukan secara transparan dan akuntabel dengan pengawasan dari Badan

Permusyawaratan Desa (BPD) serta pencatatan rutin dalam laporan keuangan desa. Dampak dari investasi ini terlihat tidak hanya pada aspek finansial, tetapi juga pada pemberdayaan masyarakat lokal melalui keterlibatan dalam pengelolaan aset dan program CSR. Selain meningkatkan kapasitas pendapatan desa, investasi ini juga mendorong keberlanjutan ekonomi lokal dengan memperkuat kapasitas kelembagaan desa, membangun kemitraan yang berkelanjutan, dan memberikan contoh pengelolaan sumber daya desa secara kolaboratif.

3. Keterbatasan Internal Masyarakat Desa

a. Jumlah Pelatihan Usaha / Pendampingan yang Pernah Diikuti Warga

Partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi produktif di Desa Bagan Melibur masih tergolong rendah. Mayoritas warga masih mengandalkan sektor tradisional seperti nelayan, buruh, dan petani, sehingga kemampuan untuk mengelola usaha secara mandiri dan inovatif belum optimal. Salah satu kendala utama adalah minimnya kegiatan pelatihan dan pendampingan usaha yang difasilitasi oleh pemerintah desa.

Berdasarkan wawancara dengan Kasi Perencanaan Desa (IN 1), Kepala Desa (IN 2), dan BPD (IN 3), selama ini baru terdapat satu kali pelatihan, yaitu pembinaan kepemudaan dan kewirausahaan pada tahun 2024. Kegiatan tersebut memberikan pemahaman dasar mengenai pengelolaan usaha kecil dan pentingnya inovasi produk lokal. Namun, belum ada tindak lanjut berupa pendampingan intensif atau modal tambahan, sehingga banyak warga belum mampu menerapkan pengetahuan tersebut untuk mengembangkan usaha mereka.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas pemerintah desa dalam mendorong keterlibatan masyarakat dalam ekonomi produktif masih terbatas. Pemerintah desa cenderung fokus pada pengelolaan BUMDes dan kerja sama dengan pihak swasta, sementara pemberdayaan langsung kepada pelaku usaha lokal belum menjadi prioritas.

Dengan demikian, kerja sama strategis antara Pemerintah Desa Bagan Melibur dan PT RAPP menunjukkan bahwa investasi swasta tidak hanya berperan sebagai sumber dana, tetapi juga sebagai instrumen penting untuk meningkatkan kemandirian desa, memperluas peluang ekonomi lokal, dan mendukung pembangunan yang inklusif bagi seluruh masyarakat desa. Keberhasilan ini menjadi bukti nyata bahwa kolaborasi antara sektor publik dan swasta dapat menghasilkan manfaat yang berkelanjutan, baik dari sisi keuangan, sosial, maupun kelembagaan.

b. Tingkat Keberlanjutan Usaha Masyarakat

Keberlanjutan usaha merupakan indikator penting untuk menilai efektivitas pengelolaan ekonomi desa dan kemampuan pemerintah desa dalam menjaga stabilitas sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) jangka panjang. Suatu usaha dianggap berkelanjutan apabila mampu bertahan menghadapi perubahan kondisi ekonomi, tetap menghasilkan keuntungan, dan memberi manfaat sosial bagi masyarakat.

Berdasarkan temuan lapangan, tingkat keberlanjutan usaha masyarakat di Desa Bagan Melibur masih rendah. Seluruh unit usaha yang dibentuk melalui BUMDes belum menunjukkan hasil signifikan dan belum mampu beroperasi secara konsisten dari tahun ke tahun. Pelatihan kewirausahaan yang pernah

dilaksanakan juga belum memberikan dampak nyata, karena tidak disertai pendampingan lanjutan dan dukungan modal.

Informan menekankan bahwa pelatihan yang ada bermanfaat untuk menambah wawasan, namun tanpa pendampingan dan modal, warga kesulitan memulai usaha. Hal ini menandakan bahwa kapasitas pemerintah desa dalam membangun sinergi ekonomi berbasis masyarakat masih perlu ditingkatkan. Upaya untuk memperkuat keberlanjutan usaha masyarakat dapat dilakukan melalui pelatihan berkala, pendampingan manajerial dan teknis, serta penyediaan modal usaha, sehingga usaha masyarakat dapat berkembang dan berkontribusi terhadap PADes.

4. Akses Terhadap Modal Usaha

a. Sumber Pendanaan Modal

Keterbatasan akses terhadap modal menjadi salah satu faktor penghambat utama dalam peningkatan kapasitas Pemerintah Desa Bagan Melibur untuk menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Modal berfungsi sebagai fondasi dalam membangun dan mengembangkan unit usaha desa, khususnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang berperan sebagai motor penggerak ekonomi lokal. Dalam konteks ini, sumber utama pendanaan BUMDes di Desa Bagan Melibur berasal dari Dana Transfer Pemerintah Pusat, terutama Dana Desa (DD), yang dialokasikan untuk penguatan ekonomi masyarakat melalui pembentukan unit-unit usaha produktif.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pendanaan awal BUMDes Melibur Jaya sepenuhnya bersumber dari dana transfer yang digunakan untuk mendirikan dan mengembangkan unit usaha seperti usaha Sapuring (pakan ternak) dan usaha ketahanan pangan berbasis pisang. Penggunaan dana ini difokuskan pada pembelian bahan baku, peralatan produksi, serta penguatan kapasitas masyarakat dalam menjalankan usaha.

Meskipun saat ini ketergantungan terhadap dana transfer masih tinggi, pemerintah desa mulai menunjukkan inisiatif untuk mencari sumber pendanaan alternatif melalui kerja sama dengan pihak swasta, peningkatan partisipasi masyarakat, dan pemanfaatan hasil kerja sama konsesi desa. Upaya ini menunjukkan adanya komitmen untuk membangun kemandirian ekonomi desa, di mana BUMDes diharapkan mampu mengelola keuangannya secara mandiri, transparan, dan berkelanjutan. Dengan demikian, pendanaan yang kuat dan terdiversifikasi menjadi faktor penting dalam memperkuat kapasitas desa dalam meningkatkan PADes di masa mendatang.

b. Rata-Rata Nilai Pinjaman yang Disalurkan ke Usaha Lokal

Penentuan besaran modal usaha yang disalurkan kepada masing-masing unit BUMDes di Desa Bagan Melibur dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan dan hasil musyawarah desa. Modal yang diberikan disesuaikan dengan skala kegiatan ekonomi dan kebutuhan operasional masing-masing unit usaha agar dana dapat digunakan secara efektif dan tepat sasaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha Sapuring memperoleh modal awal sebesar Rp130.000.000, sementara usaha ketahanan pangan berbasis pisang menerima Rp171.800.000. Dana tersebut digunakan untuk berbagai keperluan seperti pembelian bahan baku, peralatan produksi, bibit, pupuk, serta sarana pengolahan hasil panen. Pemerintah desa memastikan bahwa setiap alokasi dana dimanfaatkan sesuai perencanaan agar kegiatan usaha dapat berjalan berkelanjutan dan memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat.

Selain itu, keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan usaha turut menjadi bagian dari strategi penguatan ekonomi lokal. Namun demikian, masih diperlukan pendampingan dalam aspek manajemen keuangan, pemasaran, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia agar usaha BUMDes dapat menghasilkan keuntungan berkelanjutan. Dengan perencanaan modal yang proporsional dan pengawasan yang akuntabel, BUMDes berpotensi menjadi sumber utama peningkatan PADes di Desa Bagan Melibur.

5. Semangat / Inisiatif Usaha Masyarakat

a. Keikutsertaan Masyarakat dalam Menghasilkan PADes

Partisipasi masyarakat merupakan faktor penting dalam memperkuat kapasitas pemerintah desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Keterlibatan warga dalam kegiatan ekonomi, baik secara langsung melalui unit BUMDes maupun secara tidak langsung melalui kegiatan pertanian, perdagangan, dan ketahanan pangan, menunjukkan tingkat kepedulian masyarakat terhadap pembangunan desa.

Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa tingkat partisipasi masyarakat Desa Bagan Melibur masih rendah. Hanya sebagian kecil warga yang terlibat aktif dalam kegiatan usaha BUMDes, sementara sebagian besar lainnya hanya mengetahui informasi secara umum tanpa keterlibatan langsung. Rendahnya partisipasi ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti kurangnya sosialisasi, minimnya pemahaman tentang peran BUMDes dalam meningkatkan PADes, serta keterbatasan kapasitas dan waktu masyarakat.

Kondisi ini menandakan perlunya strategi pemberdayaan yang lebih inklusif, seperti pelatihan kewirausahaan, pendampingan usaha, serta transparansi informasi terkait kegiatan BUMDes. Dengan meningkatnya partisipasi masyarakat, maka potensi ekonomi lokal dapat dioptimalkan, sehingga berkontribusi nyata terhadap peningkatan PADes dan kemandirian desa.

6. Faktor Eksternal (Regulasi Dan Pasar)

a. Persaingan dengan Produk Luar Desa

Persaingan dengan produk luar desa merupakan tantangan yang tidak dapat dihindari dalam pengembangan usaha lokal di Desa Bagan Melibur. Meskipun saat ini produk BUMDes seperti pakan ternak (Sapuring) dan olahan pisang belum menghadapi persaingan langsung karena masih dipasarkan di lingkungan sekitar, tantangan utama yang dihadapi adalah kenaikan harga bahan baku dan keterbatasan kapasitas produksi.

Selain itu, aspek promosi dan pengemasan produk juga masih terbatas, sehingga daya saing produk lokal di pasar yang lebih luas belum optimal. Untuk menghadapi tantangan ini, pemerintah desa perlu memperkuat kemampuan manajemen BUMDes melalui pelatihan inovasi produk, strategi pemasaran, dan peningkatan kualitas kemasan. Penguatan kemitraan dengan pihak swasta atau lembaga pemasaran juga dapat menjadi solusi dalam memperluas jaringan distribusi dan meningkatkan nilai jual produk lokal.

Dengan langkah-langkah tersebut, produk BUMDes diharapkan mampu bersaing secara lebih kompetitif, tidak hanya di tingkat desa, tetapi juga di tingkat kecamatan dan kabupaten, yang pada akhirnya akan mendukung peningkatan PADes secara berkelanjutan.

b. Tingkat Akses Desa ke Jaringan Distribusi dan Pasar Kota

Kondisi geografis Desa Bagan Melibur yang terletak di wilayah kepulauan menjadi salah satu faktor utama yang membatasi akses terhadap jaringan

distribusi dan pasar kota. Untuk mencapai pusat kabupaten, masyarakat harus menempuh perjalanan cukup lama melalui jalur laut sekitar satu jam atau melalui jalur darat yang memakan waktu dua hingga tiga jam. Hambatan geografis ini menyebabkan biaya transportasi tinggi, waktu pengiriman lama, serta risiko logistik yang besar, yang secara langsung berdampak pada keterbatasan pemasaran produk BUMDes.

Selain itu, belum adanya kemitraan strategis dengan distributor kota dan toko besar membuat jangkauan pemasaran produk masih bersifat lokal. Untuk mengatasi hal ini, pemerintah desa perlu membangun jejaring kerja sama dengan pihak swasta, koperasi, dan lembaga pemasaran, serta memanfaatkan media digital untuk memperluas pasar tanpa bergantung sepenuhnya pada distribusi fisik.

Dengan strategi tersebut, Desa Bagan Melibur dapat meningkatkan daya saing produk lokal, memperluas jangkauan pasar, dan pada akhirnya memperkuat kontribusi sektor ekonomi desa terhadap PADes secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kapasitas Pemerintah Desa Bagan Melibur dalam menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes) tergolong cukup baik, didukung oleh regulasi yang jelas, struktur organisasi yang teratur, serta kompetensi aparatur yang memadai. Desa mampu mengelola sumber daya secara transparan dan akuntabel melalui perencanaan yang partisipatif, sistem administrasi digital, serta alokasi anggaran yang tepat, termasuk dana dari Dana Desa, Alokasi Dana Desa, bantuan khusus, dan kerja sama konsesi dengan pihak swasta seperti PT RAPP. Keberadaan aparatur yang terlatih dan berpendidikan tinggi memungkinkan desa mengoptimalkan pengelolaan keuangan, aset, dan usaha lokal.

Faktor pendukung utama dalam meningkatkan PADes adalah pemanfaatan potensi lokal melalui BUMDes, seperti usaha pakan ternak dan ketahanan pangan berbasis produk lokal, serta kerja sama konsesi yang memberikan kontribusi tetap terhadap pendapatan desa. Namun, terdapat beberapa faktor penghambat, antara lain keterbatasan partisipasi masyarakat, keterampilan kewirausahaan yang masih rendah, bahan baku yang kian naik, serta tantangan akses pasar dan letak geografisnya.

REFERENSI

- Ahmad Mustamir, Agus Hendrayadi, Iwan Henriyadi. 2023. *Administrasi Negara Publik*. Teori Administrasi Publik Pengantar.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=vPsAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=k+ebijakan+publik&ots=7flw0Mdhz2&sig=tqEnZEm08ftIL4Tux6m4OWTOat8>.
- Cisan, Nur, Imran Kurman, Dody Setyawan, Noora Fithriana, Program Studi, Administrasi Publik, dan Universitas Tribhuwana Tungadewi. 2021. "2361-3439-2-Pb (1)." 10(3): 232-37.
- Fitriana, A., & Cahyani, P. (2020). Analisis efektivitas program peningkatan Pendapatan Asli Desa berbasis pertanian di desa. *Jurnal Agribisnis dan Pembangunan Lokal*, 4(1), 71-82.
- Fitriana, Rahayu. 2014. "Implementasi administrasi pemerintahan desa dalam menunjang pembangunan di desa kanonang dua kecamatan kawangkoan barat kabupaten minahasa): 1-17.
- Grindle, M. S. (1997). *Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries*. Harvard University Press.
- Hardiana, Seri Fhathul, Adam Idris, dan Melati Dama. 2018. "Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Desa Di Desa Mansalong Kecamatan Lumbis Kabupaten Nunukan." *eJournal Ilmu Pemerintahan* 6(2): 931-44.

- Hartono, R., & Supriyanto, T. (2023). Dampak inovasi kebijakan lokal terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa di era digital. *Jurnal Inovasi Pemerintahan Daerah*, 11(1), 33–47.
- Indrawati, R., & Susilo, J. (2020). Identifikasi potensi ekonomi lokal dan implikasinya terhadap kemandirian desa di Kabupaten Y. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 8(2), 55–70.
- Kanni, Wignaraja. 2009. "Capacity Development: A UNDP Primer." Undp: 64. <http://www.undp.org/capacity>.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2014). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri RI. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Jakarta: Kemendagri.
- Kurniawan, D., & Suryono, A. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 10(2), 101–114.
- Lestari, E., & Putra, A. (2022). Penguatan kapasitas aparatur desa dalam pengelolaan aset desa untuk peningkatan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Tata Kelola Desa*, 6(2), 66–78.
- Losung, D H, H R N Wokas, D Afandi, Analisis Perencanaan, D A N Pertanggungjawaban, Dealita Hanna Losung, Heince R N Wokas, et al. "KEUANGAN DESA DI DESA MOLOMPAR ATAS KECAMATAN TOMBATU TIMUR ANALYSIS OF PLANNING AND ACCOUNTABILITY OF VILLAGE FINANCIAL MANAGEMENT IN MOLOMPAR ATAS VILLAGE , EAST TOMBATU DISTRICT *Jurnal EMBA Vol . 12 No . 3 Juli 2024 , Hal . 977-986.*" 12(3): 977–86.
- Madyan, Muhammad, Gigih Prihantono, dan Ratri Amelia Aisyah. 2020. "Governance in a village fund program in East Java Indonesia." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 11(11): 344–65.
- Menteri Dalam Negeri. 2013. "Instruksi Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia." : 1–4. <https://www.kemendagri.go.id/>.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Ed. ke-38). Remaja Rosdakarya.
- Pratama, Y., & Rahayu, S. (2019). Tantangan dan peluang pemerintah desa dalam menggali potensi lokal untuk peningkatan PADes. *Jurnal Pembangunan dan Otonomi Daerah*, 3(2), 90–102.
- Ramadhan, S., & Sudaryanto, A. (2023). Strategi peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui optimalisasi potensi lokal di desa. *Jurnal Pembangunan dan Pemerintahan Desa*, 12(1), 45–56.
- Rasmala, K., & Mursak, Mursak. 2014. "Penguatan Kapasitas Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Pemerintahan Desa di Kabupaten Sinjai." *Jurnal Ilmiah*
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Salahudin. 2016. "Model Penguatan Kapasitas Pemerintah Desa dalam Menjalankan Fungsi Pemerintahan Berbasis Electronic Government ..." (September).
- Santoso, B., & Cahyono, E. (2021). Peran pemerintah desa dalam pengembangan sektor pariwisata untuk peningkatan Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(1), 87–98.
- Sellang, Kamaruddin. 2019. "ADMINISTRASI DAN PELAYANAN PUBLIK Antara Teori dan Aplikasinya." Ombak (February): 1–229.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Ed. ke-25). Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumodiningrat, G. (2007). *Ekonomi Kerakyatan: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Sutinah. (2015). *Metode penelitian tindakan*. Refika Aditama.
- Syarif, A., Purba, R., & Humaedi, S. (2013). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Utami, L., & Wijoyo, S. (2019). Analisis kapasitas kelembagaan pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya desa. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(2), 120–134.

- Warsono, Hardi, Retno Sunu Astuti, dan Aufarul Marom. 2019. "Buku Ajar Teori Administrasi." Ilmu Administrasi dan Ilmu Administrasi Negara:
- Wibowo, H., & Nugroho, D. (2021). Optimalisasi peran masyarakat dalam pemanfaatan sumber daya lokal guna mendukung Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Partisipasi dan Pembangunan*, 5(3), 22–36.