

**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN DALAM MEMPERTAHANKAN  
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) MANDIRI BERSAMA DESA  
MARINDAL I KECAMATAN PATUMBAK KABUPATEN DELI  
SERDANG SUMATERA UTARA DI ERA COVID-19 DARI TAHUN 2017-  
2022**

**Oleh : Daniel Christian Ambarita**

Email : [danielchristian25121999@gmail.com](mailto:danielchristian25121999@gmail.com)

**Pembimbing : Dr. Ali Yusri, Ms.**

Jurusan Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru, Pekanbaru 28293

Telp/Fax. 0761-63277

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to find out how important the goal of forming a management strategy is in maintaining Village-Owned Enterprises (BUMDes) in the Covid-19 era in Marindal I Village, Patumbak District, Deli Serdang Regency which focuses on how Marindal I Village maximizes the potential of its village so that the Owned Enterprise Marindal I Village (BUMDes) can still survive in the Covid-19 era. The research method used in this study used qualitative research with a descriptive research type, namely to describe and explain the important role of the purpose of forming a Management Strategy in maintaining Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Marindal I Village, Patumbak District, Deli Serdang Regency.*

*The results of the study show that the management strategy for BUMDes Mandiri Bersama Desa Marindal I has not been fully implemented. This is what has caused BUMDes Mandiri Bersama to be late in anticipating changes in circumstances and conditions that require Marindal I Village to change the type of business in a bit of a hurry to be able to return to earn Village Original Income (PAD) in the Covid-19 era.*

**Keywords :** *Analysis, Role, Management Strategy, BUMDes, Endure*

**PENDAHULUAN**

Dampak pandemi Covid-19 telah mempengaruhi segala aspek kehidupan masyarakat di Indonesia. Selain sektor kesehatan, menurut hasil kajian dari Centre for Strategic and International Studies (CSIS) dampak pandemik Covid 19 juga berdampak negatif terhadap kinerja ekonomi Indonesia, khususnya terkait dengan pertumbuhan ekonomi dan perdagangan. Efeknya kemudian

menciptakan gelombang PHK serta menurunnya penghasilan masyarakat dan lain-lain.

Hal ini kemudian menjadi salah satu penekanan pada program pemerintah dalam pemulihan sektor ekonomi di Indonesia akibat Pandemi Covid 19.

Diantaranya melalui pemulihan ekonomi di Pedesaan melalui Dana Desa Peran Desa dalam

membantu pemerintah dalam mengatasi dampak pandemik Covid 19 ini sangat besar melalui program-program pemberdayaan masyarakat yang berkesinambungan.

Kebijakan tersebut tertuang dalam Surat Edaran Menteri Desa, PDTT No. 8/2020 tentang Desa Tanggap Covid-19 dan Penegasan Padat Karya Tunai Desa, Surat Edaran Mendagri No. 440/2703/SJ/2020 tentang Penanggulangan Dampak Covid-19 di Desa dan Keputusan Mendesa No. 63/2020 – Protokol Normal Baru Desa .

Hal ini didasarkan pula pada terbitnya UU Desa No 6 Tahun 2014 yang memberikan jembatan agar desa mampu mengerakan semangat bagi masyarakat untuk terlibat berpartisipasi dalam pembangunan desa. Salah satu jalan yang digunakan pemulihan perekonomian desa adalah mendirikan Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes. Menurut Maryunani (2008) BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes sangat berperan penting untuk masyarakat pedesaan, karena BUMDes menjadi usaha desa yang paling utama untuk menggerakkan ekonomi desa (Desa & Kuta 2018).

Dan Berdasarkan dari data Kementerian Desa, jumlah BUMDes di Indonesia berkembang pesat. Pada tahun 2014 telah berdiri BUMDes sejumlah 1022 unit, berkembang hingga 2020 total jumlah BUMDes menjadi 51 Ribu unit. Artinya pada tahun 2020 saja sekitar 65% Desa di

Indonesia telah memiliki BUMDes. Hal ini menunjukkan tenaga kerja yang terserap BUMDes sebesar 1.074.754 juta jiwa dan memperoleh omzet BUMDes sebesar Rp. 1,16 Triliyun per tahunnya dengan laba bersih Rp. 121 Miliar pertahun. Meskipun begitu, Badan usaha milik desa atau BUMDes yang selama ini menjadi andalan untuk meningkatkan perekonomian desa juga terkena imbas selama pandemi Covid-19 ini. Berdasarkan dari data Kementerian Desa, per Juli 2020 mencatat sekitar 10 ribu BUMDes yang aktif, sedangkan 27 ribu dinyatakan berhenti sementara akibat pandemi covid-19. Dan jika kita melihat perkembangan BUMDes di Sumatera Utara tahun 2020 berjumlah 2.921 Bumdes, menurut Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa hanya 21 BUMDes yang berklasifikasi maju dan hanya 124 BUMDes yang berklasifikasi berkembang. Dari data tersebut kita melihat bahwa masih banyak BUMDes di Sumatera Utara tidak dalam klasifikasi maju ataupun berkembang dan masih belum mandiri mengelola unit usahanya. Ini menimbulkan masih banyak desa yang belum secara serius memanfaatkan keberadaan BUMDes untuk meningkatkan perekonomian di desa.

Dengan adanya masa pandemic ini pun banyak aktivitas BUMDes menurun dan banyak yang tidak menjalankan unit usahanya. Adapun contoh Desa yang BUMDes nya berhenti sementara maupun berhenti total, menurut Bpk.Jack selaku Sekretaris Desa Marindal 1, antara lain :

**TABEL 1**  
**BUMDES YANG MATI SURI & MATI TOTAL**

NO	NAMA DESA	KONDISI BUMDes
1	Desa Marindal II	Berhenti Total
2	Sigara-gara	Berhenti Sementara
3	Patumbak Kampung	Berhenti Sementara
4	Desa Marindal I	Berhenti Sementara

*Sumber : Analisa Sekretaris Desa Marindal*

Dari Tabel ini bisa kita lihat beberapa Desa yang terkena dampak Covid-19 dan bahkan ada yang sampai berhenti total. Hal ini mungkin disebabkan karena kurang tepatnya penggunaan strategi manajemen yang dilakukan maupun partisipasi masyarakat yang kurang.

Maka dari itu diperlukan strategi manajemen, yang dimana strategi manajemen itu berperan penting dalam pengambilan keputusan, menerapkan tindakan dan mengevaluasi hal apa saja yang sudah dilakukan secara baik agar bisa mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan ataupun organisasi yang menggunakan strategi manajemen dan sistem perencanaan yang baik menunjukkan peningkatan yang lebih signifikan dalam hal profitabilitas, produktivitas, dan penjualan. Selain itu, manfaat lain dari menerapkan strategi manajemen adalah sebagai berikut: Memberikan pandangan yang objektif terkait masalah manajemen perusahaan menekan dampak perubahan yang bisa membawa kerugian pada

perusahaan, membantu memilih keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan, mendesain kerangka kerja untuk komunikasi internal pada setiap individu, memberikan pendekatan yang lebih kooperatif, terintegrasi dan antusias agar bisa mengatasi masalah dan peluang lainnya.

### **Metodologi Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif yaitu untuk menggambarkan dan menjelaskan tentang peran penting tujuan terbentuknya Strategi Manajemen dalam mempertahankan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Marindal I Kecamatan Patumbak Kabupaten Deli Serdang pada era Covid-19.

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah teknik analisis data kualitatif dimana teknik ini menganalisis terhadap data yang berupa informasi melalui wawancara, dokumentasi antara peneliti dan informan. Kemudian peneliti menganalisis, mendeskripsikan data, dan menarik kesimpulan.

### **Hasil dan Pembahasan**

Di Desa Marindal I sendiri juga pada tahun 2017 awalnya hanya membentuk beberapa jenis usaha BUMDes, diantaranya : usaha simpan pinjam dan usaha sewa tenda (Perdes No.6 Tahun 2017) . Di karenakan selama lima bulan berjalan usaha simpan pinjam tidak mendapat keuntungan. Otomatis hanya usaha sewa tenda saja yang berjalan sekaligus menjadi tumpuan pendapatan. Usaha sewa tenda ini pun tiap tahun menghasilkan

pendapatan secara konsisten hingga pada Tahun 2019. Usaha yg dibentuk ini mengalami perkembangan dan keuntungan yang mengakibatkan tambahnya fasilitas-fasilitas pendukung dalam Usaha sewa tenda. Tidak lama setelah itu pertengahan bulan 2020 BUMDes Mandiri Bersama harus banyak bersabar dikarenakan Pemerintah Indonesia melakukan “Social Distancing” untuk mengurangi angka penyebaran Covid-19. Hal itu tentu saja membuat usaha sewa tenda menghasilkan PAD yang semakin menurun. Bagaimana tidak usaha sewa tenda ini sangat bergantung dengan kegiatan yang melibatkan banyak orang. Melihat hal itu Pemerintah Desa Marindal I tidak tinggal diam, melihat potensi desanya kebanyakan bergerak di sector perindustrian dan terdapat bank sampah di Desa Marindal I. Pemerintah Desa Marindal I pun berniat membuka jenis usaha pengolahan sampah dengan kapasitas yang besar. Dikarenakan saat ini usaha pengelolaan sampah di Desa Marindal I masih belum terlalu canggih dan masih dikumpulkan dari orang per orang untuk dipilih secara manual sampah mana yg bisa di daur ulang lalu menjualnya kepada pabrik tempat pendaur ulang sampah. Hal ini tentu tidak efektif mengingat Desa Marindal I berpotensi bisa menghasilkan PAD lebih banyak lagi jika mengolahnya sendiri lalu menjual hasil daur ulangnya dengan harga yang tinggi. Adapun cara yg bisa dilakukan Desa Marindal I adalah dengan menerapkan strategi manajemen.

Adapun dengan membentuk strategi manajemen di Desa Marindal I hal itu bertujuan untuk

(Teori Rahim & Enny Radjab (2017):

### **1. Implementasi dan evaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien**

Dalam menerapkan implementasi dan evaluasi strategi yang efektif dan efisien. Desa Marindal I harus menerapkan:

a) Tujuan dan sasaran

Hasil : Tujuan dan sasaran belum sepenuhnya tercapai di karenakan Covid-19

b) Menetapkan tanggung jawab

Hasil : Tanggung Jawab BUMDes saat ini bukan lagi menjadi tanggung jawab Direktur BUMDes sebagai orang terpilih untuk mengurus BUMDes Mandiri Bersama. Tapi untuk saat ini di masa Covid-19 BUMDes Mandiri Bersama menjadi tanggung jawab bersama baik pengurus maupun warga Desa Marindal 1 Medan. Karena untuk sekarang BUMDes Mandiri Bersama sedang mendapat ujian agar tetap dapat menghasilkan Pendapatan di era Covid-19 ini.

c) Jadwal Implementasi

Hasil : Sedang dipersiapkan untuk membahas strategi alternatif yang bisa digunakan untuk menghadapi era Covid-19 dan hasilnya kami menemukan cara yang tepat yaitu dengan memanfaatkan potensi Desa Marindal I yang kebanyakan bergerak di bidang industry sehingga kami menetapkan jenis usaha alternative yaitu pengelolaan sampah.

d) Alokasi Sumber Daya

Hasil : setiap tahun kebutuhan dana desa berbeda-beda tergantung kondisi yang dialami. Kebetulan dana yang Desa Marindal I peroleh kemarin itu ada 3 tahap. Pertama, dana yang diberikan sebesar 80.000.000 di tahun 2017, kemudian

di tahap kedua itu sebesar 120.000.000 di tahun 2018, dana itu kami salurkan ke usaha sewa tenda. Kemudian tahap terakhir sebesar 180.000.000. Disini Desa Marindal I berupaya menambah aset untuk jenis usaha sewa tenda, dan disini Desa Marindal I sedikit mendapat keuntungan karena pada saat itu uang yang masuk lancar karena setiap sewa tenda itu ada saja hasilnya. Pada tahun 2020 Desa Marindal I mengalihkan lagi ke usaha pembuangan sampah dan pengelolaan sampah mengingat pada masa itu masyarakat diharuskan bekerja dari rumah dan tidak boleh berkerumun dulu dalam keramaian.

## **2.Mengevaluasi kinerja, meninjau situasi dan melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan dalam implementasi**

Di Desa Marindal I sendiri untuk membuat evaluasi kinerja yang efektif diperlukan poin-poin ini, antara lain :

### a) Aspek Penghargaan

Hasil : Kurang diperhatikan, itu juga yang membuat beberapa pengurus lari dari tanggung jawabnya sebagai pengayom masyarakat.

### b) Tahu Aspek yang diperbaiki

Hasil : Dilaksanakan melalui musyawarah, yang terdiri dari :

- Musyawarah BUMDes
- Musyawarah BUMDes  
Pertanggung  
jawaban
- Musyawarah BUMDes  
Khusus

### c) Instrumen penting dalam melindungi perusahaan secara hukum

Hasil : Telah dilaksanakan melalui “Tiga Pilar” yang terdiri dari Babinsa, Kades dan

Babinkamtibmas untuk membuat hukuman maupun denda bagi siapa saja pegawai yang lalai dalam mengerjakan tugasnya. Dampaknya struktur organisasi yang sekarang sangat berbeda jauh dari awal terbentuknya BUMDes dikarenakan ada beberapa pegawai yang memang sudah keluar maupun mendapat hukuman ataupun denda atas kelalaian mereka.

d) Metode perbandingan orang  
Hasil : Menukar strategi dengan metode perbandingan antara Desa marindal I dengan desa lain yang lebih jauh berkembang maupun berada jauh di bawah level Desa Marindal I. Dampaknya Desa Marindal I dapat mengetahui kelebihan maupun kekurangan yang dimiliki Desa kami dalam mengembangkan BUMDes Mandiri Bersama.

### e) Metode pengembangan SDM

Hasil : Telah dilaksanakan seperti membuka usaha bengkel dan salon yang bertujuan menambah pengetahuan sekaligus menggali potensi yang dimiliki warga Desa Marindal I dan tak lupa juga sebagai lapangan pekerjaan jika harus memungkinkan membuka jenis usaha yang baru.

## **3.Terus-menerus memperbarui strategik yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal**

Tahapan meninjau, melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi itu termasuk kedalam bentuk pengawasan.

Adapun beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam proses pengawasan, antara lain :

### a) Menetapkan standart pelaksanaan (perencanaan)

Hasil : Telah dilaksanakan standart pelaksanaan sesuai Surat Keputusan Kepala Desa dan Berita Acara Kesepakatan Bersama Kepala Desa dan BPD tentang RANPERDES BUMDes menjadi PERDES BUMDes di Desa Marindal I yang berisi:

- Visi, misi, tujuan dan sasaran
  - Pembentukan dan sasaran usaha BUMDES
  - Keanggotaan BUMDES
  - Jenis & Unit usaha
  - Mekanisme perekrutan, masa kerja penetapan dan pemberhentian pengurus
  - Penambahan permodalan usaha
  - Bagi hasil usaha
  - Mekanisme pengelolaan dan pertanggung jawaban BUMDes
  - Perselisihan
  - Pembubaran, serta
  - Anggaran Rumah Tangga dan Peraturan BUMDes
- b) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Hasil : Telah dilaksanakan sesuai Anggaran Rumah Tangga Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandiri Bersama Desa Marindal I pasal 29, yang berisi :

- Tahun buku dan pelaporan keuangan BUMDes dimulai dari tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berjalan
- BUMDes wajib menyelenggarakan pembukuan sesuai dengan aturan dan prinsip prinsip pengelolaan keuangan yang transparan, mempunyai akuntabilitas dan

bertujuan untuk pelestarian

- BUMDes pada setiap akhir tutup buku wajib mengadakan perhitungan operasional kegiatan, neraca, dan perhitungan hasil kegiatan lainnya sesuai dengan aturan dan prinsip prinsip akuntansi Indonesia

- c) Perbandingan Pelaksanaan kegiatan dengan standart dan penganalisa penyimpangan-penyimpangan

Hasil : Telah dilaksanakan sesuai dengan Surat keputusan Kepala Desa No. 18 Tahun 2017 *BAB XVI (Perselisihan BUMDES)*, yang berisi :

- Apabila terjadi perselisihan, penyimpangan dan lain-lain yang dilakukan BUMDes, Badan Pengawas, Unit usaha atau mitra usaha maka diselesaikan secara musyawarah.
- Apabila tidak mencapai kata sepakat dalam musyawarah maka akan diselesaikan melalui jalur hukum yang berlaku.

- d) Pengambilan tindakan koreksi

Hasil : Telah dilaksanakan sesuai Surat Keputusan Kepala Desa No. 18 Tahun 2017 di BAB XIX ( Anggaran Rumah Tangga dan Peraturan BUMDES) yang berisi “Koreksi akan dilakukan jika pelaksanaan anggaran rumah tangga bertentangan dengan anggaran dasar.”

#### **4.Senantiasa meninjau kembali Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman yang ada**

- a) Kekuatan (Strenght)

Kelebihan yang dimiliki BUMDes Mandiri Bersama adalah selain

ditolong dengan lokasi yang Hinterland, Desa Marindal I juga punya tempat bank sampah dan masyarakatnya banyak yang bergerak di bidang industri yang tentunya mempermudah dalam pengelolaan sampah. Serta Direktur sampah juga merupakan pengusaha yang bergerak di bidang acara pernikahan seperti salon dan sewa tenda. Hal tersebutlah yang membuat BUMDes Mandiri Bersama masih bisa menghasilkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

b) Kelemahan (Weaknesses) kelemahan itu ada di dana atau modal untuk mengembangkan usaha sewa tenda, membuat pabrik pengelolaan sampah sendiri maupun membuka jenis usaha yang baru. Serta keterampilan maupun potensi yang dimiliki pegawai disini masih kurang jika dilepas begitu saja untuk membuka jenis usaha yang baru tanpa dilandasi edukasi dulu.

c) Peluang (Opportunities) Peluang berkembang terjadi pada tahun 2018 waktu BUMDes di Desa Marindal I mendapat bantuan dana dari desa untuk membuat jenis-jenis usaha seperti simpan pinjam dan sewa tenda. Akan tetapi dikarenakan usaha simpan pinjam tidak menambah Pendapatan Asli Desa dan berujung pada kerugian. Akhirnya usaha sewa tenda lah yang menjadi tumpuan dan semakin giat dikembangkan untuk menambah Pendapatan Asli Desa.

d) Ancaman Ancaman BUMDes Mandiri Bersama terletak pada pesaing-pesaing usaha baik dari pengusaha yang kebetulan berbisnis sewa tenda maupun desa lain yang memiliki jenis usaha yang sama. Perbedaan harga masih mejadi tolak ukur untuk memikat para pelanggan tidak hanya itu era Covid-19 pun juga sangat berdampak bagi

kestabilan usaha serta pendapatan. Maka dari itu Desa Marindal I membuat strategi alternative dengan membuat jenis Usaha pembuangan sampah maupun Pengelolaan Sampah di era Covid-19 agar tidak bergantung pada kerumunan banyak orang dan dapat beradaptasi dengan era Covid-19.

e) Tujuan Jangka Panjang Adapun tujuan jangka panjang yang ingin diwujudkan BUMDes Desa Marindal I adalah selain sebagai pemasukan dana desa maupun kepada masyarakat itu sendiri. Dalam perencanaan itu kita ingin membuka jenis usaha baru seperti membuat tempat wisata kuliner dan menyewakan aula serba guna memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, membuka lapangan kerja dan mengelola potensi yang dimiliki Desa Marindal I.

f) Tujuan Jangka Pendek Tujuan jangka pendek yang ingin diwujudkan BUMDes Desa Marindal I yaitu mengharapkan BUMDes Mandiri Bersama bisa melewati era Covid-19 dengan baik dan dapat dijadikan sebagai lembaga usaha desa yang berkualitas yang mampu melayani masyarakat demi mencapai kesejahteraan bersama.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan strategi manajemen BUMDes Mandiri Bersama Desa Marindal I belum sepenuhnya dilaksanakan.

Adapun hal itu dipengatruhi beberapa factor, diantaranya :

1. Kurang profesionalitasnya pegawai dalam melaksanakan tugasnya
2. Adanya perbedaan tujuan maupun visi, misi antar perangkat daerah dalam mempertahankan

maupun mengembangkan BUMDes Mandiri Bersama

3. Kurang harmonisnya hubungan beberapa perangkat daerah.

4. Kurang memanfaatkan teknologi maupun media sosial dalam memasarkan jenis usahanya

5. Kurangnya apresiasi pemerintah terhadap para pegawai yang bekerja profesional dan yang memenuhi target penjualan

Faktor-faktor tersebutlah yang menyebabkan BUMDes Mandiri Bersama terlambat dalam mengantisipasi terjadinya perubahan situasi maupun kondisi yang mengharuskan Desa Marindal I harus mengubah jenis usaha dengan sedikit terburu-buru untuk dapat kembali memperoleh pendapatan di era Covid-19.

#### DAFTAR PUSTAKA

Maryunani. 2008. Pembangunan Bumdes dan Pemberdayaan Pemerintah Desa. Bandung: CV Pustaka Setia

Yunus, E. (2016). Manajemen Strategik. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Anwar, M. (2020). Manajemen Strategik Daya Saing dan Globalisasi. Banyumas: Sasanti Institute.

Aurrahmah, A., Nazaki, & Handrisa. (2018). Strategi Pengembangan BUMDes di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara Kabupaten Bintan. 2.

Permen No. 39/2010 Tentang Badan Usaha Milik Desa.

Sugiyono. (2010). Metode Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Undang-Undang No.6/2014 Tentang Pedoman Pembentukan dan Penguatan Badan Usaha Milik Desa

Rahim, R., & Enny Radjab. (2017). Manajemen Strategik. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Keputusan Kepala Desa Marindal I Nomor 16 Tahun 2017 tentang penetapan tim perumus Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Rahim, R., & Enny Radjab. (2017). Manajemen Strategik. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Hastuti. (2018). Efektivitas Manajemen Strategik Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa

Patalangsang Kecamatan Sinjai Timur Kabupaten Sinjai. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar. Hayyuna,

Huda, A. M., & Martanti, D. E. (2018). Pengantar Manajemen Strategik. Denpasar: Jayapangus Press.