



Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Ungasan Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung

I Kadek Alit Krestiana Putra *

I Dewa Ayu Putri Wirantari

I Putu Dharmanu Yudartha

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

* Correspondence: kadek.alit025@student.unud.ac.id

Abstract

This research aims to examine and analyze the strategies implemented by BUMDes Mega Kencana Ungasan in increasing Original Village Income (PAD) Ungasan, South Kuta District, Badung Regency. Using qualitative descriptive methods, this research explores the supporting and inhibiting factors in BUMDes management, as well as the formulation, implementation and evaluation of strategies. The research results show that BUMDes Mega Kencana Ungasan utilizes local potential in the form of a high population and support from village facilities, even though it faces challenges in the form of competition with modern minimarkets and limited human resources. The strategy implemented includes developing trade and service business units, such as Ungasan Mart and the Cipta Ungasan Bersih waste transportation unit. Implementation of this strategy has succeeded in increasing BUMDes income significantly between 2022 and 2024. Regular evaluation through coordination meetings and strict supervision is the key to successful adaptation and innovation in business management. This research recommends strengthening human resource capacity, utilizing digital technology, and diversifying businesses based on local potential for sustainable development of BUMDes.

Keywords: Village Owned Enterprises (BUMDes), Village Original Income (PAD), Strategy Management

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis strategi yang diterapkan oleh BUMDes Mega Kencana Ungasan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) Ungasan, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini menggali faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan BUMDes, serta formulasi, implementasi, dan evaluasi strateginya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Mega Kencana Ungasan memanfaatkan potensi lokal berupa jumlah penduduk yang tinggi dan dukungan fasilitas dari desa, meskipun menghadapi tantangan berupa persaingan dengan minimarket modern dan keterbatasan sumber daya manusia. Strategi yang dijalankan meliputi pengembangan unit usaha perdagangan dan jasa, seperti Ungasan Mart dan unit pengangkutan sampah Cipta Ungasan Bersih. Implementasi strategi ini berhasil meningkatkan pendapatan BUMDes secara signifikan antara tahun 2022 hingga 2024. Evaluasi rutin melalui rapat koordinasi dan pengawasan ketat menjadi kunci keberhasilan adaptasi dan inovasi dalam pengelolaan usaha. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas SDM, pemanfaatan teknologi digital, serta diversifikasi usaha berbasis potensi lokal untuk keberlanjutan pengembangan BUMDes.

Kata Kunci: Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Pendapatan Asli Desa (PAD), Manajemen Strategi

I. Pendahuluan

Pembangunan ekonomi bertujuan meningkatkan pendapatan dan taraf hidup masyarakat melalui optimalisasi sumber daya alam, manusia, dan teknologi. Salah satu indikator penting dalam pembangunan desa adalah Pendapatan Asli Desa (PADes), yang mencerminkan kemandirian ekonomi desa (Kuncoro, 2010). Pemerintah mendorong pembentukan BUMDes melalui UU No. 11 Tahun 2021 dan UU No. 3 Tahun 2024 sebagai strategi memperkuat ekonomi desa secara mandiri, berkelanjutan, dan partisipatif.

BUMDes berperan sebagai penggerak ekonomi lokal dengan memanfaatkan potensi desa dan menciptakan lapangan kerja (Mubyarto, 2002). Selain mengoptimalkan dana desa, BUMDes menjadi sarana inovasi,

mendorong masyarakat berperan aktif dalam pengelolaan usaha, serta memperkuat tata kelola keuangan dan akuntabilitas.

Penelitian ini fokus pada BUMDes Mega Kencana Ungasan, yang sebelumnya bernama *Bumi Segara Artha*, didirikan melalui Perdes No. 09 Tahun 2017. Modal awal sebesar Rp488.945.505,28 kemudian ditambah Rp553.647.792 pada 2021 dan Rp1.173.000.000 pada 2022 melalui Perdes No. 28 Tahun 2021. Tujuannya: mengurangi ketergantungan pada bantuan pemerintah dan meningkatkan partisipasi warga dalam pembangunan. BUMDes Mega Kencana kini memiliki dua bidang usaha utama:

Tabel 1. Unit Usaha BUMDes Mega Kencana Ungasan

No	Jenis Usaha	Nama Unit Usaha	Keterangan
1.	Perdagangan & Jasa	Ungasan Mart Kantor	Unit perdagangan yang menyediakan barang-barang kebutuhan masyarakat yang dijual secara eceran untuk masyarakat Desa Ungasan.
		Ungasan Mart & Grosir	Unit perdagangan yang menyediakan barang-barang kebutuhan masyarakat yang dijual secara grosiran untuk warung-warung kecil di Desa Ungasan.
		Ungasan Mart Wantilan	Penyewaan wantilan Dirgha Labha untuk acara resepsi maupun untuk acara olahraga seperti badminton
2.	Pengolahan Sampah	Cipta Ungasan Bersih	Menyediakan jasa pengangkutan sampah untuk masyarakat yang tinggal di lingkungan Desa Ungasan yang sudah berlangganan

Sumber: LPJ BUMDes Mega Kencana Ungasan (diolah)

Pengelolaan dilakukan oleh direktur operasional dan 20 staf, meskipun peningkatan kapasitas SDM masih dibutuhkan, terutama dalam manajemen, pemasaran, dan keuangan. Adapun jumlah pendapatan yang berhasil dikumpulkan oleh BUMDes Mega Kencana Ungasan dari setiap unit usaha yang dimilikinya pada tahun 2023 adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Total Pendapatan BUMDes Mega Kencana Ungasan Tahun 2022 dan 2023

Jenis Usaha	Nama Unit Usaha	Total Pendapatan Tahun 2022 (Rp)	Total Pendapatan Tahun 2023 (Rp)
Perdagangan dan Jasa	Ungasan Mart Kantor	1.214.112.298,00	899.795.504,00
	Ungasan Mart & Grosir	1.195.133.862,00	8.799.679.911,00
	Ungasan Mart Wantilan	29.854.000,00	115.125.999,00
Pengolahan Sampah	Cipta Ungasan Bersih	418.047.000,00	576.283.000,00
JUMLAH (Rp)		2.855.647.160	10.380.884.414,00

Sumber: LPJ BUMDes Mega Kencana Ungasan (diolah)

Ungasan Mart & Grosir mencatat peningkatan drastis, sementara pendapatan dari Mart Kantor menurun. Cipta Ungasan Bersih tumbuh stabil. Secara keseluruhan, pendapatan meningkat lebih dari 260% dalam satu tahun.

PADes naik drastis dari Rp4,6 juta menjadi Rp79 juta. Sementara itu, Dana Desa dan bantuan provinsi stabil atau meningkat, tetapi Alokasi Dana Desa justru menurun dalam realisasi. Hal ini mencerminkan keberhasilan desa dalam meningkatkan pendapatan mandiri, namun masih perlu perhatian dalam penyaluran dana alokasi.

Dikutip dari Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Mega Kencana Ungasan Tahun 2023 ada beberapa permasalahan yang dihadapi BUMDes Mega Kencana Ungasan untuk bisa terus berkembang dan meningkatkan pendapatannya, diantaranya adalah: **Pertama**, kurangnya SDM sesuai kualifikasi dan bersedia mengabdikan diri untuk memajukan BUMDes. **Kedua**, dukungan dan komitmen kerjasama dengan

pemerintah desa ungasan dalam hal pengadaan barang dan jasa perlu ditingkatkan. **Ketiga**, banyaknya toko modern di wilayah Ungasan. **Keempat**, kekurangan tempat untuk menyimpan barang dagangan karena permintaan pelanggan semakin banyak. **Kelima**, Desa Ungasan belum memiliki lokasi pengelolaan sampah / TPST 3R. (BUMDes Mega Kencana Ungasan, 2023)

Penelitian oleh Andriyana Lukmawati, Anggraeny Puspaningtyas, dan Achluddin Ibnu Rochim, misalnya, menggambarkan strategi BUMDes Sejahtera di Blora yang mengedepankan pengembangan usaha baru, kemitraan, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Pendekatan ini dipilih untuk memperkuat peran BUMDes dalam mendorong ekonomi lokal. Dalam hal metodologi, kesamaan dengan penelitian penulis adalah penggunaan metode kualitatif deskriptif dan analisis SWOT, meskipun berbeda dari segi lokasi kajian.

Penelitian lain oleh Ni Komang Tri Agustini dan rekan-rekannya di Desa Padangsambian Kaja menunjukkan fokus pada pengelolaan pasar desa dan pemanfaatan HIPPAM sebagai sumber air bersih. Hal ini berbeda dari fokus penelitian penulis yang tidak menitikberatkan pada pasar desa. Meski demikian, metode yang digunakan tetap serupa, yakni pendekatan kualitatif deskriptif. Demikian pula, penelitian Muhammad Aun Najmi Zahiq (2023) di Jember mengungkapkan pentingnya unit usaha penyediaan air bersih dan pengelolaan pasar desa dalam meningkatkan PAD, tetapi memiliki perbedaan kontekstual dari segi lokasi dan fokus pengembangan usaha.

Sementara itu, penelitian oleh Hilda Dwi Marselia menyoroti keberhasilan BUMDes Sumber Urip dalam mengelola empat unit usaha yang cukup beragam, termasuk jasa hajatan, pengelolaan wisata, produksi pupuk, dan layanan POBB. Studi ini memperlihatkan betapa strategi diversifikasi usaha dapat memberikan dampak positif terhadap PAD. Walaupun objek kajiannya berbeda, kesamaan dalam pendekatan metodologis tetap terlihat.

Kajian yang dilakukan oleh Nasdar Wijaya justru menunjukkan sisi lain dari strategi pengelolaan BUMDes, yakni kegagalan BUMDes Bojonggede dalam meningkatkan PAD. Hal ini menjadi pembanding penting bagi penelitian penulis karena menampilkan kondisi kegagalan pengelolaan sebagai bahan evaluasi. Di sisi lain, studi oleh Desti Fitriani dan koleganya memberikan perspektif lebih konseptual dan regulatif. Penelitian tersebut tidak terfokus pada lokasi tertentu, melainkan mengusulkan perbaikan tata kelola BUMDes secara umum, termasuk peningkatan akuntabilitas melalui regulasi dan sistem pemeringkatan berbasis kepatuhan.

Dari keseluruhan studi terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BUMDes sangat dipengaruhi oleh konteks lokal, strategi usaha yang dipilih, kualitas SDM, serta regulasi yang mengatur. Meskipun lokasi dan fokus pengembangan usaha bervariasi, semua penelitian tersebut sepakat bahwa BUMDes memiliki potensi besar dalam meningkatkan kemandirian ekonomi desa apabila dikelola secara strategis dan profesional. Perbandingan ini memperkuat relevansi dan posisi penelitian penulis yang berlokasi di Desa Ungasan, Kabupaten Badung.

Melihat kontribusi signifikan BUMDes terhadap PADes, penelitian ini akan mengkaji strategi BUMDes Mega Kencana Ungasan dalam meningkatkan pendapatan desa. Pendekatan berbasis teori strategi digunakan untuk menghasilkan rekomendasi yang berbasis data dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha dan pembangunan ekonomi desa.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa melalui penggalan data secara mendalam, kontekstual, dan holistik. Pendekatan ini dinilai tepat karena memberikan ruang bagi peneliti untuk mengeksplorasi berbagai faktor pendukung maupun penghambat dalam pengelolaan BUMDes secara menyeluruh dan sesuai dengan realitas di lapangan. Moleong (2014) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam, seperti perilaku, motivasi, serta persepsi, melalui penyajian deskriptif dalam konteks alami yang relevan dengan subjek penelitian.

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan melalui wawancara mendalam dan observasi, sedangkan data sekunder berasal dari

dokumen-dokumen pendukung seperti laporan, peraturan desa, dan sumber literatur lain yang relevan. Dalam pengumpulan data, peneliti menerapkan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yakni pemilihan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan kebutuhan penelitian (Moleong, 2012). Informan dalam penelitian ini mencakup Kepala Desa, Direktur dan staf BUMDes, serta masyarakat Desa Ungasan, yang masing-masing dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terhadap pelaksanaan program BUMDes Mega Kencana.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah BUMDes Mega Kencana Ungasan sebagai entitas yang menjalankan strategi peningkatan pendapatan desa. Teknik analisis data mengikuti model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015), meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Seluruh data kemudian disajikan dalam bentuk narasi dan tabel yang tersusun secara sistematis dan deskriptif untuk menggambarkan hasil temuan secara utuh dan bermakna.

III. Pembahasan

Temuan Hasil Penelitian

Hasil temuan dari proses manajemen strategi yang diterapkan oleh BUMDes Mega Kencana Ungasan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) Ungasan. Proses ini dimulai dengan analisis lingkungan, di mana BUMDes mengidentifikasi kekuatan berupa jumlah penduduk yang besar dan beragam, serta dukungan dari pemerintah desa dalam bentuk fasilitas dan anggaran. Namun, kelemahan juga ditemukan, seperti kurangnya SDM profesional dan ketiadaan media digital sebagai sarana promosi. Peluang muncul dari posisi geografis desa yang strategis di kawasan pariwisata, sementara ancaman utama berasal dari persaingan dengan toko-toko modern.

Tahap selanjutnya adalah formulasi strategi. BUMDes menetapkan visi dan misi yang berfokus pada pemberdayaan ekonomi desa melalui unit usaha berbasis potensi lokal. Strategi yang dirumuskan meliputi pengembangan unit perdagangan dan layanan kebersihan, dengan menjadikan sektor perdagangan sebagai prioritas utama. Dalam implementasinya, BUMDes menjalankan empat unit usaha, yakni tiga unit perdagangan (Ungasan Mart Kantor, Mart & Grosir, Mart Wantilan) dan satu unit pengolahan sampah (Cipta Ungasan Bersih). Setiap unit berkontribusi signifikan terhadap peningkatan PAD, terbukti dari lonjakan pendapatan yang sangat signifikan, dari Rp2,8 miliar pada 2022 menjadi hampir Rp19,5 miliar pada 2024.

Tahap terakhir adalah evaluasi dan pengendalian, yang dilakukan melalui rapat evaluasi rutin. Rapat ini menjadi wadah untuk menilai efektivitas program, menyelesaikan hambatan yang dihadapi, serta menyusun strategi baru. Pengawas dan pengurus BUMDes berperan aktif dalam pengawasan dan pengambilan keputusan perbaikan. Evaluasi ini juga menjadi sarana untuk menggali ide-ide baru guna pengembangan usaha lebih lanjut. Proses strategis yang sistematis ini menunjukkan bahwa BUMDes Mega Kencana Ungasan mampu mengelola peluang secara optimal, memaksimalkan kekuatan yang dimiliki, serta menghadapi tantangan dengan pendekatan yang adaptif dan inovatif.

3.2 Analisis Hasil Temuan

3.2.1 Keterkaitan dengan Proses Manajemen Strategi

Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1998), manajemen strategis merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk merumuskan strategi-strategi guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Sementara itu, Wheelen dan Hunger (2012:63) mengemukakan bahwa manajemen strategis mencakup beberapa indikator utama, yaitu analisis lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, serta proses evaluasi dan pengendalian. Inti dari manajemen strategis terletak pada proses pengamatan dan penilaian terhadap peluang serta ancaman eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan telah melakukan proses manajemen strategi dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Desa Ungasan Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung.

Dalam penelitian ini, proses manajemen strategi dapat dilihat melalui beberapa langkah yang dilakukan dalam proses manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (123) Hal tersebut didasarkan pada hasil temuan yang telah disampaikan sebelumnya. Adapun keterkaitannya dengan proses manajemen strategi menurut wheelen dan Hunger (2012:63), yaitu sebagai berikut

3.2.1.1 Analisa Lingkungan

Dalam proses analisis lingkungan internal, sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi dituntut untuk mampu mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi tersebut. Analisis ini dapat dilakukan dengan memantau aspek sumber daya, strategi yang diterapkan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal serupa juga berlaku dalam analisis lingkungan eksternal, di mana organisasi harus mampu mengenali peluang dan ancaman yang ada. Identifikasi terhadap peluang dan ancaman ini dapat dilakukan melalui pemantauan kondisi ekonomi, sosial, politik, dan teknologi yang berkembang.

Terkait dengan indikator-indikator tersebut, hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan telah melaksanakan proses identifikasi terhadap kondisi internal, yakni mencakup kekuatan dan kelemahan, serta kondisi eksternal yang meliputi peluang dan ancaman.

Adapun kekuatan internal BUMDes Mega Kencana Ungasan dalam upaya peningkatan Pendapatan Asli Desa meliputi: dukungan anggaran dari pemerintah desa, jumlah penduduk yang besar dan heterogen, letak strategis BUMDes di kawasan pariwisata Kuta Selatan, kuatnya nilai-nilai adat yang dijaga oleh masyarakat, serta luasnya wilayah Desa Ungasan. Sementara itu, sejumlah kelemahan yang diidentifikasi antara lain adalah masih terbatasnya SDM muda yang memiliki keterampilan dan bersedia mengabdikan diri untuk pengelolaan BUMDes, rendahnya kreativitas dalam mengoptimalkan potensi unggulan BUMDes Mega Kencana Ungasan, serta belum tersedianya pelatihan yang bersifat spesifik bagi para staf BUMDes yang dapat menunjang peningkatan kompetensi mereka..

Dari sisi eksternal, terdapat sejumlah peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Letak geografis Desa Ungasan yang berada di kawasan pariwisata, khususnya di sekitar Pantai Melasti dan Garuda Wisnu Kencana (GWK), membuka peluang bagi pengembangan berbagai jenis usaha. Selain itu, karakteristik Desa Ungasan yang dipenuhi oleh pertokoan serta aktivitas wisata menjadikan daerah ini sebagai lokasi strategis untuk pertumbuhan sektor usaha. Tingginya jumlah penduduk yang bersifat heterogen juga menjadi faktor pendorong meningkatnya permintaan atau kebutuhan masyarakat, yang dapat dijadikan peluang bisnis oleh BUMDes.

Namun demikian, terdapat pula sejumlah ancaman eksternal yang perlu diwaspadai. Salah satunya adalah munculnya kompetitor-kompetitor baru yang terus berkembang dengan inovasi dan strategi yang menarik, sehingga berpotensi menyaingi keberadaan BUMDes. Di samping itu, masih terbatasnya jumlah SDM terampil yang bersedia berperan aktif dalam pengelolaan BUMDes juga menjadi tantangan tersendiri dalam meningkatkan daya saing dan produktivitas usaha desa tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Desa telah berjalan dengan cukup baik, meskipun belum sepenuhnya optimal. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan BUMDes dalam mengidentifikasi secara menyeluruh berbagai faktor yang memengaruhi lingkungan internal dan eksternal. Pada aspek internal, BUMDes Mega Kencana Ungasan perlu melakukan identifikasi yang lebih mendalam terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dengan cara mengevaluasi secara sistematis sumber daya, strategi, serta kinerja organisasi. Sementara itu, pada aspek eksternal, identifikasi terhadap peluang dan ancaman juga belum sepenuhnya komprehensif, sebagaimana ditunjukkan oleh temuan penelitian yang menunjukkan masih adanya faktor eksternal yang belum dikenali secara memadai oleh pihak BUMDes.

3.2.1.2 Formulasi Strategi

Formulasi strategi dalam suatu organisasi merujuk pada proses pengembangan rencana jangka panjang yang bertujuan untuk mengelola peluang dan ancaman lingkungan secara efektif, dengan mempertimbangkan

kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Proses ini mencakup penetapan visi, misi, serta tujuan organisasi, pemilihan strategi yang relevan, dan penetapan kebijakan sebagai pedoman pelaksanaan. Terkait dengan indikator tersebut, hasil temuan menunjukkan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan telah memiliki visi, misi, dan tujuan yang terdefinisi dengan jelas. Tujuan utama yang ingin dicapai oleh BUMDes adalah mendorong pertumbuhan ekonomi desa, melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat dan Pendapatan Asli Desa. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, BUMDes terlebih dahulu melakukan identifikasi terhadap permasalahan yang dihadapi saat ini maupun yang diperkirakan akan muncul di masa mendatang. Setelah itu, dilakukan proses diskusi internal untuk merumuskan visi dan misi organisasi. Dengan adanya visi dan misi yang terstruktur, BUMDes Mega Kencana Ungasan kemudian menyusun strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Strategi-strategi yang dirumuskan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan berdasarkan visi dan misi organisasi bertujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Beberapa strategi yang telah dijalankan antara lain menjalin kerja sama dengan pemerintah desa melalui pembukaan unit usaha di bidang perdagangan dan jasa pengangkutan sampah, serta melakukan promosi melalui media sosial seperti Instagram dan WhatsApp.

Namun demikian, implementasi strategi tersebut belum berjalan secara optimal. Misalnya, layanan pengangkutan sampah mengalami kendala akibat kapasitas Tempat Pembuangan Sementara (TPS) Samtaku yang sudah penuh, sehingga frekuensi pengangkutan yang sebelumnya dilakukan setiap hari kini hanya dapat dilakukan dua kali dalam seminggu. Selain itu, upaya promosi yang dilakukan melalui media sosial juga belum maksimal dalam menjangkau target pasar.

Dalam pelaksanaan program dan strategi tersebut, BUMDes Mega Kencana Ungasan merujuk pada regulasi terbaru, yakni Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Namun, hingga saat ini belum terdapat kejelasan dari pemerintah desa mengenai kebijakan spesifik yang mendukung pelaksanaan program BUMDes secara menyeluruh.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses formulasi strategi di BUMDes Mega Kencana Ungasan belum sepenuhnya optimal. Hal ini tercermin dari berbagai kendala yang dihadapi dalam implementasi strategi, seperti hambatan dalam operasional jasa pengangkutan sampah serta pelaksanaan promosi yang belum efektif melalui media digital.

3.2.1.3 Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan suatu proses di mana organisasi merealisasikan strategi dan kebijakan yang telah dirumuskan melalui pelaksanaan program-program serta penyusunan anggaran. Dalam konteks ini, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan telah mengimplementasikan strategi melalui empat unit program kerja, yaitu: Unit Ungasan Mart yang merupakan unit usaha dari BUMDes Mega Kencana Ungasan berbentuk mini mart yang menjual segala kebutuhan masyarakat secara eceran dan sekaligus menjadi kantor dari BUMDes ini sendiri. Ungasan Grosir yaitu unit usaha perdagangan yang menyediakan kebutuhan masyarakat yang dapat dibeli secara grosir dengan harga yang lebih murah yang biasanya dapat dijual kembali. Ungasan Wantilan adalah unit usaha penyewaan wantilan Dirga Labha yang berada di Desa Ungasan untuk acara olahraga atau event lainnya. dan Cipta Ungasan Bersih merupakan unit usaha pengangkutan sampah yang dimiliki oleh BUMDes Mega Kencana Ungasan yang melayani pengangkutan sampah bagi masyarakat di wilayah Desa Ungasan yang sudah terdaftar sebagai mitra.

Pendanaan bagi pelaksanaan program-program tersebut bersumber dari penyertaan modal yang diberikan oleh pemerintah desa. Modal awal yang disalurkan secara bertahap pada tahun 2021 dan 2022 berjumlah Rp1.726.647.792,00. Selain dari penyertaan modal, BUMDes juga memperoleh anggaran dari hasil keuntungan yang diperoleh dari masing-masing unit usahanya. Apabila diperlukan tambahan dana untuk pengembangan program, BUMDes Mega Kencana Ungasan memiliki opsi untuk mengajukan proposal permohonan dana kepada pihak desa.

3.2.1.4 Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian merupakan proses yang digunakan untuk memantau aktivitas organisasi serta menilai hasil kinerja aktual dengan membandingkannya terhadap target atau kinerja yang telah ditetapkan. Meskipun secara konseptual berada pada tahap akhir dalam siklus manajemen strategi, evaluasi dan pengendalian memainkan peran penting dalam mengidentifikasi kelemahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan strategi sebelumnya. Dengan demikian, indikator ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai landasan untuk perbaikan berkelanjutan dan pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat di masa mendatang.

Keterkaitan indikator evaluasi dan pengendalian dengan temuan lapangan terlihat dari praktik yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan, di mana evaluasi dilakukan secara rutin minimal setiap bulan dan setiap akhir tahun. Evaluasi ini mencakup penyusunan laporan laba rugi serta pemaparan persentase perkembangan masing-masing program yang dijalankan. Laporan bulanan tersebut disampaikan kepada pemerintah desa, sementara pada akhir tahun, BUMDes Mega Kencana Ungasan mengadakan rapat evaluasi bersama dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan Kepala Desa Ungasan untuk membahas capaian kinerja secara menyeluruh. Berdasarkan laporan kinerja dari tahun 2022 hingga 2024, BUMDes telah berhasil memberikan kontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa. Namun demikian, pendapatan yang dihasilkan masih belum optimal, mengingat masih terdapat berbagai potensi desa yang belum dimanfaatkan secara maksimal.

3.2.2 Hasil Analisis SWOT

Berdasarkan hasil temuan, pengamatan, dan kajian dalam penelitian ini, diketahui bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan belum sepenuhnya mengidentifikasi berbagai faktor dalam aspek lingkungan internal maupun eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan Pendapatan Asli Desa. Akibatnya, unsur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT) belum dianalisis secara menyeluruh oleh pihak BUMDes. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, serta analisis terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal, ditemukan sejumlah faktor yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut oleh BUMDes Mega Kencana Ungasan, antara lain sebagai berikut:

A. Kekuatan (Strength)

1. Jumlah penduduk yang tinggi dengan jenis penduduk yang heterogen menjadi sumber supply and demand.
2. Wilayah Desa Ungasan yang cukup luas serta merupakan wilayah yang banyak memiliki pertokoan dan aktivitas jual beli.
3. Lokasi BUMDes Mega Kencana Ungasan yang strategis di wilayah wisata Kuta Selatan sehingga memudahkan distribusi memperluas pemasaran.
4. Memiliki modal dari Pemerintah Desa Ungasan untuk BUMDes Mega Kencana Ungasan

Desa Ungasan memiliki beberapa kekuatan utama yang mendukung pengembangan perekonomian daerah. Pertama, jumlah penduduk yang tinggi serta heterogenitas jenis penduduk di desa ini menjadi potensi besar dalam menciptakan supply dan demand yang saling mendukung. Keberagaman demografis, yang mencakup perbedaan usia, pekerjaan, dan status sosial, menciptakan beragam kebutuhan pasar yang dapat dipenuhi oleh pelaku ekonomi setempat. Hal ini memungkinkan desa untuk memiliki variasi produk dan layanan yang dapat disesuaikan dengan permintaan dari berbagai segmen pasar. Kedua, wilayah Desa Ungasan yang cukup luas dan didukung dengan banyaknya pertokoan serta aktivitas jual beli memberikan keuntungan dalam menciptakan perputaran ekonomi yang cepat. Keberadaan pasar yang ramai dan pusat perdagangan yang terus berkembang memungkinkan distribusi barang dan jasa berlangsung efisien, sehingga mendukung peningkatan kegiatan ekonomi lokal. Ketiga, lokasi BUMDes Mega Kencana Ungasan yang strategis di wilayah wisata Kuta Selatan menjadi salah satu faktor pendukung utama dalam memperluas pemasaran dan distribusi produk. Letaknya yang berada di kawasan wisata yang terkenal memudahkan BUMDes untuk menjangkau wisatawan domestik maupun mancanegara, sehingga potensi pasar dapat diperluas secara signifikan. Terakhir, adanya dukungan modal dari Pemerintah Desa Ungasan untuk BUMDes Mega Kencana Ungasan memberikan dasar yang kuat dalam pengembangan usaha dan program-program ekonomi lokal. Dengan dukungan finansial tersebut, BUMDes memiliki keleluasaan untuk memperluas jenis usaha yang dijalankan

dan mengoptimalkan potensi desa guna mencapai tujuan ekonomi yang lebih tinggi. Keempat kekuatan ini secara bersama-sama memberikan fondasi yang solid bagi perkembangan ekonomi Desa Ungasan.

B. Kelemahan (Weakness)

1. Sedikitnya SDM muda terampil yang mau mengabdikan mengelola BUMDes.
2. Kurangnya kreativitas dalam memaksimalkan keunggulan BUMDes Mega Kencana Ungasan
3. Belum adanya pelatihan yang spesifik untuk para staf di BUMDes Mega Kencana Ungasan.

Dalam meningkatkan pendapatan asli desa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan masih memiliki kelemahan diantaranya terbatasnya jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) muda yang terampil dan berminat untuk mengabdikan dalam mengelola BUMDes. Kekurangan SDM muda ini menghambat proses regenerasi dan pengembangan kapasitas organisasi, sehingga pengelolaan BUMDes menjadi kurang optimal. Selain itu, kurangnya kreativitas dalam memaksimalkan keunggulan yang dimiliki oleh BUMDes Mega Kencana Ungasan menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan daya saing dan inovasi. BUMDes belum sepenuhnya memanfaatkan potensi yang ada, baik dalam hal produk maupun strategi pemasaran yang lebih kreatif. Kelemahan lainnya adalah belum adanya pelatihan yang spesifik untuk para staf yang bekerja di BUMDes. Tanpa adanya pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan, kualitas layanan serta pengelolaan usaha di BUMDes masih terbatas, yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Kekurangan-kekurangan ini menunjukkan adanya ruang yang perlu diperbaiki untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan BUMDes Mega Kencana Ungasan dalam jangka panjang.

C. Peluang (Opportunity)

1. Wilayah desa yang berada di wilayah pariwisata Pantai Melasti dan Patung GWK membuka peluang usaha lainnya
2. Desa Ungasan menjadi daerah yang terdapat banyak pertokoan dan daerah wisata, artinya banyak peluang usaha yang akan masuk.
3. Jumlah penduduk yang tinggi dan heterogen akan berbanding lurus dengan kebutuhan.

Desa Ungasan memiliki berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, khususnya dalam pengelolaan BUMDes Mega Kencana Ungasan. Salah satu peluang utama yang dimiliki desa ini adalah posisinya yang strategis di wilayah pariwisata, terutama dekat dengan Pantai Melasti dan Patung GWK, yang merupakan destinasi wisata terkenal di Bali. Keberadaan objek wisata tersebut membuka berbagai peluang usaha di sektor pariwisata, seperti penyediaan layanan wisata, perhotelan, restoran, serta produk kerajinan lokal yang dapat dipasarkan kepada wisatawan domestik maupun mancanegara. Hal ini menciptakan peluang besar bagi masyarakat Desa Ungasan untuk berpartisipasi dalam industri pariwisata yang terus berkembang, sehingga dapat mendorong perekonomian daerah. Selain itu, Desa Ungasan yang juga merupakan kawasan dengan banyak pertokoan dan pusat aktivitas wisata memberikan peluang lebih besar bagi pelaku usaha untuk memperluas jaringan pasar mereka. Banyaknya wisatawan yang berkunjung ke desa ini menciptakan permintaan yang tinggi akan berbagai barang dan jasa, sehingga menciptakan potensi bisnis yang menguntungkan. Terlebih lagi, keberadaan banyak pertokoan yang terus berkembang menjadi titik strategis bagi produk lokal maupun sektor jasa untuk mendapatkan pasar yang luas.

Peluang lainnya terkait dengan jumlah penduduk Desa Ungasan yang tinggi dan heterogen. Dengan jumlah penduduk yang besar, kebutuhan akan berbagai produk dan layanan cenderung meningkat seiring dengan perkembangan ekonomi dan urbanisasi yang terjadi di wilayah ini. Heterogenitas penduduk, yang meliputi perbedaan usia, pekerjaan, serta status sosial, menciptakan beragam permintaan yang berbeda, mulai dari kebutuhan dasar hingga produk atau layanan yang lebih spesifik. Hal ini memberikan peluang bagi BUMDes dan pelaku usaha lokal untuk menawarkan produk yang bervariasi sesuai dengan segmentasi pasar yang ada. Misalnya, produk-produk lokal yang berbasis pada budaya dan kearifan lokal dapat dipasarkan untuk menarik minat wisatawan, sementara layanan lain seperti fasilitas pendidikan dan kesehatan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Selain itu, perkembangan infrastruktur yang terus berlanjut di Desa Ungasan, baik dari segi aksesibilitas maupun fasilitas publik, semakin mendukung potensi pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif. Dengan memanfaatkan peluang-peluang ini, baik melalui penguatan sektor

pariwisata, pengembangan usaha lokal, maupun peningkatan kapasitas SDM, Desa Ungasan memiliki potensi besar untuk memperkuat posisinya dalam perekonomian regional.

D. Ancaman (Threats)

1. Tumbuhnya kompetitor-kompetitor baru yang terus berkembang dengan inovasi-inovasi yang baru dan menarik.
2. Sedikitnya SDM terampil yang mau berpartisipasi mengelola BUMDes

Desa Ungasan juga menghadapi sejumlah ancaman yang dapat menghambat kemajuan dan keberlanjutan pengelolaan BUMDes Mega Kencana Ungasan. Salah satu ancaman utama adalah tumbuhnya kompetitor-kompetitor baru yang semakin berkembang dengan berbagai inovasi yang menarik. Keberadaan kompetitor ini dapat memperburuk tingkat persaingan di pasar, khususnya dalam sektor-sektor yang telah dikuasai oleh BUMDes, seperti perdagangan barang lokal, sektor pariwisata, dan layanan masyarakat. Kompetitor baru seringkali hadir dengan ide-ide segar, produk unggulan, dan strategi pemasaran yang lebih canggih, yang bisa menarik perhatian pasar yang sebelumnya menjadi sasaran BUMDes. Oleh karena itu, BUMDes perlu terus berinovasi dan meningkatkan daya saing untuk dapat mempertahankan posisi di pasar yang semakin kompetitif ini.

Ancaman lainnya terkait dengan terbatasnya jumlah SDM terampil yang bersedia dan berminat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan BUMDes. Kekurangan tenaga kerja yang memiliki keterampilan khusus dalam bidang manajerial dan teknis dapat menghambat kinerja BUMDes dalam menjalankan operasional dan program-programnya. Selain itu, minimnya SDM yang terampil juga menghambat pengembangan potensi usaha yang ada, karena pengelolaan yang tidak optimal dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan berbagai aktivitas usaha. Tanpa dukungan SDM yang memadai, BUMDes Mega Kencana Ungasan berisiko kesulitan dalam menghadapi tantangan yang ada serta memanfaatkan peluang yang tersedia untuk mendorong pertumbuhan ekonomi desa. Kedua ancaman ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat mengurangi potensi keberhasilan BUMDes dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

Berdasarkan hasil analisis di atas, faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Desa Ungasan dapat menghasilkan 3 (tiga) kemungkinan prioritas strategi alternatif yang digunakan yaitu dengan menggunakan strategi pada kuadran I yaitu strategi S-O (Strength-Opportunity). Dalam upaya meningkatkan pendapatan asli desa, maka Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan dapat memanfaatkan dan mengembangkan kekuatan dan peluang yang dimiliki. Secara detail penjabaran dari strategi S-O (Strength-Opportunity) yang menjadi strategi penting BUMDes di masa mendatang adalah sebagai berikut.

1. Membuka unit-unit usaha yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat desa dan membuka usaha atau program sesuai dengan potensi yang dimiliki desa. Upaya ini perlu dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes Mega Kencana Ungasan dalam meningkatkan pendapatan asli desanya. Hal ini dikarenakan kebutuhan setiap masyarakat berbeda sesuai dengan prioritasnya. Dengan membuka usaha yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat maka akan membantu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan mencapai pendapatan yang maksimal dan meminimalisir kerugian yang ada. Selain itu BUMDes Mega Kencana Ungasan dapat mengembangkan potensi desa Ungasan yaitu dibidang kesenian dengan memanfaatkan lahan yang dimiliki Desa Ungasan yaitu di Pantai Melasti sehingga dapat berkembang menjadi daerah pariwisata. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara seperti:
 - a) Mendata atau mensurvey keperluan yang dibutuhkan oleh masyarakat dibantu oleh masing masing kepala dusun setiap banjar kemudian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan bisa bekerja sama dengan pihak terkait sesuai dengan kebutuhan masyarakat Desa Ungasan Menggali dan memvariasikan kembali potensi desa di bidang kesenian dengan bekerja sama dengan pihak desa dan Karang Taruna Ungasan untuk lebih memperkenalkan Desa Ungasan sehingga lebih dikenal oleh banyak orang.
 - b) Melakukan sosialisasi pengembangan potensi desa melalui musyawarah yang diikuti oleh perangkat desa, penasehat, BPD, kepala dusun dan perwakilan masyarakat tiap banjar di wilayah Desa Ungasan.

2. Menyerap tenaga-tenaga terampil dan terlatih untuk ikut mengelola BUMDes.

Mengingat Desa Ungasan memiliki jumlah penduduk yang tinggi dan bersifat heterogen. Untuk itu, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan dapat memanfaatkan peluang ini untuk dapat menyerap SDM yang terampil dan terlatih untuk ikut serta dalam mengelola BUMDes. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara:

- a) Membuka kesempatan magang bagi masyarakat desa, diutamakan bagi anak muda yang fresh graduate yang belum mendapatkan pekerjaan dan memiliki keahlian dalam mengelola bisnis. Dengan membuka kesempatan magang, maka BUMDes dapat melihat kemampuan yang dimiliki SDM tersebut, dan dapat merekrutnya menjadi anggota BUMDes
- b) Memperbanyak sosialisasi untuk lebih memperkenalkan BUMDes kepada masyarakat luas sehingga masyarakat tertarik untuk ikut bergabung atau berkontribusi dalam mengelola atau memajukan BUMDes.

3. Melakukan kreativitas dan teknik pemasaran yang baik dan modern didukung dengan teknologi informasi dan komunikasi

Menciptakan kreativitas dan teknik pemasaran yang baik perlu dilakukan oleh BUMDes Mega Kencana Ungasan karena hal merupakan salah satu hal yang penting untuk menentukan performa perusahaan atau organisasi Ketatnya persaingan di era modern saat ini mengharuskan Mega Kencana Ungasan harus mencari ide-ide kreatif untuk memasarkan produknya dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi yang ada. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara:

- a) Membuat video unik dan inovatif tentang produk produk dan unit program yang dimiliki BUMDes, atau dengan sesekali mengadakan kontes lomba video kreatif tingkat desa dengan tema mempromosikan BUMDes.
- b) Teknik pemasaran dengan membuat promo atau kontes hadiah. Dengan upaya ini masyarakat desa akan tertarik untuk berbelanja ke BUMDes
- c) Memanfaatkan iklan gratis yang ada di sosial media. Dengan memanfaatkan iklan gratis, maka BUMDes dapat melakukan pemasaran lebih luas lagi.

4. Selalu berinovasi dan berkreasi menciptakan produk-produk dan peluang baru Inovasi dan kreativitas mempunyai peranan penting untuk menjalankan sebuah bisnis. Strategi ini penting dilakukan BUMDes Mega Kencana Ungasan karena dengan adanya kreativitas dan inovasi maka BUMDes Mega Kencana Ungasan dapat mengembangkan ide-ide baru atau peluang-peluang baru dalam menciptakan produk serta menemukan solusi kreatif untuk memecahkan masalah yang ada. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara

- a) Membentuk tim yang solid yang memiliki pemikiran yang kreatif dan Inovatif agar BUMDes Mega Kencana Ungasan dapat menciptakan produk-produk dan peluang baru.
- b) Membuat website resmi BUMDes Mega Kencana Ungasan dimana di dalamnya terdapat kolom bagi masyarakat yang ingin memberikan saran dan kritiknya, sehingga dengan demikian BUMDes dapat mengevaluasi organisasinya dan membuat inovasi baru sesuai dengan saran dan kritik yang diberikan masyarakat

3.3 Rekomendasi Strategi

Strategi yang dihasilkan didapatkan melalui analisis SWOT. Ada beberapa rumusan strategi yang dapat dijadikan standar minimal dalam merumuskan alternatif strategi yang nantinya akan diterapkan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa.

- a. Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (S-O), yaitu dengan membuka unit-unit usaha yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat desa dan membuka usaha atau program sesuai dengan potensi desa. Strategi ini perlu diimplementasikan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes Mega

Kencana Ungasan untuk meningkatkan pendapatan asli desa. Hal ini dikarenakan kebutuhan setiap masyarakat berbeda sesuai dengan prioritasnya. Dengan membuka usaha yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat maka akan membantu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes Mega Kencana Ungasan mencapai pendapatan yang maksimal dan meminimalisir kerugian yang ada. Dalam hal ini BUMDes perlu melakukan survey terkait keperluan yang dibutuhkan oleh masyarakat dibantu oleh masing masing kepala dusun setiap banjar kemudian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes Mega Kencana Ungasan bisa bekerja sama dengan pihak terkait sesuai dengan kebutuhan masyarakat Desa Ungasan. Selain itu BUMDes Mega Kencana Ungasan dapat mengembangkan potensi desa Ungasan yaitu dibidang kesenian dengan memanfaatkan lahan yang dimiliki Desa Ungasan yaitu Pantai melasti dan pantai green bowl sehingga dapat berkembang menjadi daerah pariwisata.

- b. Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (S-T) yaitu dengan melakukan inovasi-inovasi untuk dapat bersaing dengan kompetitor sebagai langkah untuk memahami dengan baik apa yang dibutuhkan oleh pasar. Strategi ini sangat perlu diperhatikan oleh BUMDes Mega Kencana Ungasan. Hal ini dikarenakan sudah mulai tumbuh kompetitor-kompetitor baru di lingkungan desa Ungasan dalam hal perdagangan, sehingga BUMDes Mega Kencana Ungasan perlu melakukan inovasi untuk dapat bersaing seperti inovasi dalam pemasaran dan jenis produk. BUMDes Mega Kencana Ungasan dapat melakukan pemasaran dengan mengadakan kontes berhadiah atau memberikan promo kepada masyarakat desa.
- c. Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang (W-O) yaitu dengan melakukan sosialisasi dengan menggandeng Pemerintah Desa dan unsur-unsur kemasyarakatan (adat) sehingga sinergi yang dilihat oleh masyarakat dapat menumbuhkan kepercayaan. Testimoni dari masyarakat yang sudah memperoleh manfaat juga penting untuk disampaikan. Strategi ini perlu dilakukan mengingat beberapa masyarakat desa Ungasan yang masih belum mengetahui keberadaan dan tujuan dibentuknya BUMDes. Dengan adanya sosialisasi maka akan menumbuhkan pemahaman positif bagi masyarakat bahwa keberadaan BUMDes sebenarnya untuk meningkatkan pendapatan asli desa dan juga membantu masyarakat untuk meningkatkan pendapatannya dengan cara menampung semua hasil karya masyarakat di BUMDes baik itu berupa makanan atau lainnya.
- d. Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (W-T) yaitu dengan menerima masukan, kritik dan saran dari Pemerintah Desa Ungasan dalam membaca situasi yang berkembang di masyarakat desa perlu dilakukan secara rutin dan berkala. Strategi ini sangat perlu dilakukan oleh BUMDes Mega Kencana Ungasan untuk bisa menjalankan programnya secara optimal. Dengan sering mengadakan koordinasi dapat membantu Mega Kencana Ungasan agar bisa menjadi organisasi yang bisa memberikan pendapatan asli desa secara optimal, membentuk program program unit baru serta dapat bekerja sama dengan pihak lain terkait program yang diusung nanti.

IV. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa BUMDes Mega Kencana Ungasan merupakan sebuah entitas yang memiliki peran strategis dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) Desa Ungasan melalui pemanfaatan potensi lokal yang ada. Proses manajemen yang dilakukan mencakup analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian yang berkelanjutan, yang mendukung kesuksesan BUMDes dalam mencapai tujuan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Kekuatan BUMDes terletak pada dukungan anggaran dan fasilitas yang diberikan oleh Pemerintah Desa Ungasan, seperti kendaraan operasional dan truk pengangkut sampah, serta potensi pasar lokal yang besar akibat tingginya jumlah penduduk dan heterogenitas masyarakat. Kelemahan yang dihadapi BUMDes meliputi keterbatasan sumber daya manusia yang ahli di bidangnya, serta kurangnya pemanfaatan teknologi digital yang menghambat promosi dan layanan berbasis online. Peluang eksternal yang dimiliki BUMDes sangat besar, terutama dengan adanya sektor pariwisata yang berkembang pesat di kawasan Desa Ungasan. Namun, BUMDes

juga menghadapi ancaman berupa persaingan dari minimarket dan toko modern yang memberikan pelayanan lebih cepat dan lengkap.

2. Strategi Pengembangan BUMDes BUMDes Mega Kencana Ungasan telah merumuskan visi dan misi yang jelas: menjadikan BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa dan menciptakan lapangan kerja melalui pengembangan usaha berbasis potensi lokal. Strategi usaha yang dirumuskan mencakup pengembangan sektor perdagangan untuk memenuhi kebutuhan konsumsi masyarakat, pengelolaan sampah untuk menjaga kebersihan lingkungan, serta penyewaan fasilitas wantilan sebagai tempat kegiatan masyarakat. BUMDes juga telah memprioritaskan pengembangan unit usaha secara bertahap, dengan sektor perdagangan menjadi unit usaha utama yang harus dikembangkan terlebih dahulu.
3. Implementasi Strategi Implementasi strategi yang dilakukan melalui pengembangan empat unit usaha, yaitu Ungasan Mart Kantor, Ungasan Mart & Grosir, Ungasan Mart Wantilan, dan Unit Pengolahan Sampah "Cipta Ungasan Bersih", membuahkan hasil yang signifikan dengan meningkatnya pendapatan BUMDes dari Rp2,8 miliar pada 2022 menjadi Rp19,4 miliar pada 2024. Unit Ungasan Mart & Grosir menunjukkan pertumbuhan omzet yang luar biasa, meningkat dari Rp1.195.133.862 pada 2022 menjadi Rp12.957.605.663 pada 2024, sementara unit pengelolaan sampah juga menunjukkan hasil yang positif dengan pendapatan meningkat dua kali lipat.
4. Evaluasi dan Pengendalian Proses evaluasi dan pengendalian yang dilakukan secara rutin melalui rapat koordinasi dan evaluasi memungkinkan BUMDes untuk mengidentifikasi permasalahan dalam implementasi program dan merumuskan solusi yang tepat. Keberhasilan evaluasi dan pengendalian ini tidak hanya memastikan kelancaran operasional, tetapi juga memperkuat hubungan antar pengurus, pengawas, dan masyarakat dalam mendukung kemajuan BUMDes.

5.1. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mega Kencana Ungasan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD), maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan konstruktif bagi pihak-pihak terkait, yaitu sebagai berikut:

1. Pemerintah Desa Ungasan diharapkan terus memberikan dukungan strategis terhadap pengembangan BUMDes Mega Kencana Ungasan, tidak hanya melalui penyertaan modal, tetapi juga dengan membangun ekosistem usaha desa yang berkelanjutan. Rekomendasi yang dapat dipertimbangkan meliputi penyediaan pelatihan manajerial dan kewirausahaan bagi pengurus BUMDes, pendampingan usaha melalui kolaborasi dengan lembaga profesional, serta digitalisasi layanan untuk meningkatkan efektivitas promosi dan pelayanan, mengingat kebutuhan akan transformasi digital di era saat ini sangat mendesak.
2. BUMDes Mega Kencana Ungasan disarankan untuk terus melakukan inovasi dan diversifikasi usaha yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat setempat. Pengembangan unit usaha baru berbasis potensi lokal, seperti pembentukan unit usaha yang bergerak dibidang pariwisata seperti toko oleh-oleh atau travel agent mengingat Desa Ungasan memiliki potensi pariwisata yang sangat kuat. Selain itu, pembuatan website resmi dan penggunaan media sosial sebagai alat pemasaran digital juga menjadi langkah penting untuk meningkatkan daya saing di tengah perkembangan pasar yang kompetitif.
3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas lingkup kajian, baik secara geografis maupun metodologis, seperti melakukan perbandingan antar-BUMDes di wilayah Kabupaten Badung atau Provinsi Bali untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh. Selain itu, pengumpulan data primer melalui survei, wawancara mendalam dengan pelanggan, serta pendekatan partisipatif dengan pelaku BUMDes akan memperkaya analisis. Penelitian lanjutan juga dapat diarahkan pada evaluasi dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan usaha BUMDes, terutama dari unit pengelolaan sampah, dalam rangka mendukung pembangunan desa yang berwawasan lingkungan dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Agustini, N. T., Wirantari, I. A., & Yudartha, I. D. (2023). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bhuwana Sari Jaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Padangsembian Kaja, Denpasar Barat, Kota Denpasar. 1-8.
- BUMDes Mega Kencana Ungasan. (2023). Laporan Pertanggungjawaban Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Mega Kencana Ungasan Tahun 2022. Badung: Mega Kencana Ungasan.
- BUMDes Mega Kencana Ungasan. (2024). Laporan Pertanggungjawaban Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Mega Kencana Ungasan Tahun 2023. Badung: Mega Kencana Ungasan.
- Fitriani, D., Shabudin, A. M., & Shauki, E. R. (2024). Exploring BUMDES accountability: Balancing expectations and reality. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-27.
- Hari, P. S. (1996). *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Lukmawati, A., Puspaningtyas, A., & Rochim, A. I. (2023). STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi BUMDes Desa Getas dan BUMDes Desa Sumberpitu kecamatan Cepu, Kabupaten Blora) . 65-72.
- Moeleong, L. J. (1997). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Presiden Republik Indonesia . (2024). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Indonesia: Sekretariat Negara.
- Presiden Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa. Indonesia: Sekretariat Negara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Pendidikan Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wijaya, N. (2023). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Kasus: Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede, Kabupaten Bogor). *Jurnal Wahana Bina Pemerintah*, 10(1), 42-56.
- Zahiq, M. A. (2023). Strategi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Kembang Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Esa (Pad) Di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember. Jember: Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember .