



Inovasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Teluk Bakau Kabupaten Bintan dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa Tahun 2023

Nabilla Amalia*, Afrizal, Rizky Octa Putri Charin

Ilmu Pemerintahan, Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH), Jalan Raya Dompak – Tanjungpinang 29111, Provinsi Kepulauan Riau Indonesia

Korespondensi penulis: nabillaamalia26@gmail.com

Abstract. During the previous management period, BUMDes Teluk Bakau did not operate optimally, so it was unable to contribute to PADes. Therefore, this study aims to examine the innovations implemented by BUMDes Teluk Bakau in an effort to improve the economy of village communities in 2023. This study refers to the theory of innovation proposed by Geoff Mulgan and David Albury (2003) and uses a qualitative descriptive approach. The informants for this study include elements of the village government, the director of BUMDes "Bina Sejahtera," BPD, community leaders, and third parties (partnerships) needed to obtain information related to BUMDes in improving the economy of village communities. The results of this study indicate that (1) Product innovation, implemented by BUMDes, has successfully created and developed new products that utilize local potential, create job opportunities, and help increase the income of the village community. (2) Process innovation, the Village Government provides support in the form of training to BUMDes administrators to strengthen their ability to manage business units and implement agreements that did not previously exist. (3) Service method innovation, in this innovation, BUMDes only optimizes communication between BUMDes and the community. (4) Policy strategy innovation, so far, BUMDes has not introduced new innovations related to policy strategies, but emphasizes transparency and community involvement through the implementation of monitoring and evaluation meetings every three months. This approach plays a crucial role in building community trust. (5) System innovation, BUMDes is able to build partnerships with various external parties.

Keywords: Innovation, Village-Owned Enterprise, Economy, Village Communities

Abstrak. Pada masa kepengurusan sebelumnya, BUMDes Teluk Bakau belum berjalan secara maksimal, sehingga belum dapat memberikan sumbangan terhadap PADes. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bentuk inovasi yang diterapkan oleh BUMDes Teluk Bakau dalam upaya meningkatkan perekonomian masyarakat desa pada tahun 2023. Penelitian ini mengacu pada teori inovasi yang dikemukakan oleh Geoff Mulgan dan David Albury (2003), serta menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Informan penelitian ini mencakup unsur Pemerintah Desa, Direktur BUMDes "Bina Sejahtera", BPD, Tokoh Masyarakat, serta pihak ketiga (kemitraan) yang diperlukan untuk mendapatkan informasi terkait BUMDes dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Inovasi produk, yang dijalankan oleh BUMDes berhasil menciptakan dan mengembangkan produk baru yang memanfaatkan potensi lokal, menciptakan peluang kerja dan membantu meningkatkan pendapatan masyarakat desa. (2) Inovasi proses, Pemerintah Desa memberikan dukungan berupa pelatihan kepada pengurus BUMDes untuk memperkuat kemampuan dalam mengelola unit usaha, menerapkan surat perjanjian yang sebelumnya tidak ada. (3) Inovasi metode pelayanan, pada inovasi ini BUMDes hanya melakukan optimalisasi terkait komunikasi antara BUMDes dengan masyarakat. (4) Inovasi strategi kebijakan, sejauh ini BUMDes tidak ada inovasi baru terkait strategi kebijakan, hanya menekankan keterbukaan dan keterlibatan masyarakat melalui pelaksanaan rapat monitorng dan evaluasi setiap tiga bulan sekali, pendekatan ini berperan penting dalam membangun kepercayaan masyarakat. (5) Inovasi sistem, BUMDes mampu membangun kemitraan dengan berbagai pihak eksternal. Inovasi ini merupakan inovasi baru.

Kata kunci: Inovasi, BUMDes, Ekonomi, Masyarakat Desa

LATAR BELAKANG

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang "Desa yang dikenal sebagai UU Desa, memberikan keleluasaan kepada pemerintah desa untuk menyelenggarakan pemerintahannya sendiri secara demokratis" (Pamungkas, 2019). Untuk mencapai nilai-nilai yang terkandung dalam UU, seperti kemandirian desa, pembangunan ekonomi warga, peningkatan pendapatan desa, kesejahteraan warga desa dan lainnya, Undang-Undang Desa memberikan peluang kepada desa untuk membentuk BUMDes (Pradani, 2020).

BUMDes adalah entitas usaha yang modalnya berasal dari pemisahan kekayaan milik desa melalui penyertaan secara langsung. BUMDes mengelola aset, menyediakan layanan, dan menjalankan berbagai bisnis lainnya dengan tujuan utama lainnya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Dengan mendorong produktivitas ekonomi yang didasarkan pada potensi dan kemampuan masyarakat desa, lembaga ini diharapkan menjadi motor penggerak untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Dr. Ardhana Januar Mahardhani, 2024). Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah, BUMDes dibentuk untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Dari perspektif ini, pemerintah desa akan dimotivasi untuk "bersahabat" saat mendirikan BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang beroperasi di wilayah pedesaan jika BUMDes dapat menghasilkan pendapatan asli desa (Prof. Dr. H. Jonu Emirzon et al., 2021).

Pendirian BUMDes mencerminkan keinginan pemerintah dan masyarakat untuk bersinergi membangun kehidupan yang sejahtera. BUMDes memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan desa dengan mengelola potensi desa secara maksimal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tanpa mengganggu usaha-usaha yang telah ada sebelumnya. Peran ini dapat diwujudkan melalui pengelolaan dana dalam bentuk simpan pinjam, pendirian toko-toko untuk menyediakan kebutuhan pokok masyarakat, serta penyewaan peralatan kerja bagi warga desa. Mengingat desa saat ini mempunyai sumber daya yang cukup, maka kehadiran BUMDes di desa dapat menunjang pembangunan perekonomian desa. Pendirian BUMDes merupakan wujud kepedulian yang sejahtera. Mengingat desa saat ini menerima dana yang relatif besar dari pemerintah dan salah satu cara desa mengelola dan tersebut adalah melalui pembentukan BUMDes (Sinarwati, 2021).

Inovasi adalah salah satu cara untuk meningkatkan perekonomian desa. Pasal 368-390 Undang-Undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah mengatur inovasi lokal. Segala bentuk perubahan yang digunakan dalam operasi pemerintah daerah didefinisikan sebagai inovasi (UU Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, 2014). Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja pemerintahan serta mutu layanan kepada masyarakat.

Dalam lingkup desa, inovasi juga menjadi prioritas dalam pelaksanaan program dana desa, dengan penekanan pada pengembangan ekonomi, kewirausahaan, dan peningkatan layanan sosial. Inovasi ini dapat berupa perubahan dalam tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik, antara lain (Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi No 13 Tahun 2020. Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2021, 2021).

BUMDes didirikan di Desa Teluk Bakau untuk meningkatkan ekonomi masyarakat. BUMDes Teluk Bakau ini bernama “Bina Sejahtera”. BUMDes Bina Sejahtera ini terletak di Desa Teluk Bakau Jl. Perumahan Karunia Alam Trikora No. A1 Kecamatan Gunung Kijang Kabupaten Bintan. BUMDes Bina Sejahtera ini sudah berdiri sejak tahun 2019 yang telah berganti kepemimpinan, dimana Direktur BUMDes Teluk Bakau pada tahun 2023 dipimpin oleh Bapak Rahmat Hidayat. BUMDes Teluk Bakau mengelola berbagai usaha, termasuk yang berikut:

Tabel 1. Unit Usaha BUMDes Teluk Bakau Tahun 2023

| No | Jenis Unit Usaha BUMDes | Keterangan |
|-----|--|--|
| 1. | Sewa kontainer jualan | Dikelola oleh BUMDes |
| 2. | Jasa angkutan pick up | Dikelola oleh BUMDes |
| 3. | Sewa kedai kopi | Dikelola oleh BUMDes |
| 4. | Jasa perantara pemesanan kue dan nasi kotak | Dikelola oleh BUMDes |
| 5. | Budidaya kerapu cantang | Dikelola oleh BUMDes |
| 6. | Jasa pembayaran online | Dikelola oleh BUMDes |
| 7. | Sewa orgen | Dikelola oleh BUMDes |
| 8. | Agen promosi <i>wi-fi</i> ICONNET | Bermitra dengan ICONNET PLN Kepulauan Riau |
| 9. | Pemasok ikan gabus ke Kampong Teripang | Bermitra dengan Kampong Teripang |
| 10. | Penyediaan katering kantin karyawan Agro Hotel | Bermitra dengan Agro Hotel |

Sumber: BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau

BUMDes Teluk Bakau tidak beroperasi dengan baik selama periode kepengurusan sebelumnya, sehingga tidak dapat memberikan kontribusi terhadap PADes. Pengurus baru BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau saat ini memiliki peluang untuk membantu ekonomi masyarakat desa, dikarenakan Desa Teluk Bakau memiliki potensi yang paling berpengaruh,

jika BUMDes Bina Sejahtera dapat mengelolanya dengan baik. Potensi ini ada pada kekayaan alam pantainya dan potensi lautnya. Total pendapatan BUMDes Teluk Bakau pada tahun 2023 sebesar Rp40.071.247 dan disumbangkan ke PADes sebesar Rp7.894.335.

Berbagai cara dilakukan oleh BUMDes Teluk Bakau untuk meningkatkan ekonomi masyarakat desa salah satunya melakukan kerja sama atau kemitraan contohnya BUMDes Teluk Bakau menjalankan mitra dengan beberapa pihak swasta salah satunya yaitu Agro Hotel. Dimana awal mula kerja sama dengan cara bertemu secara langsung dengan pihak hotel melalui agenda dan surat yang sudah diberikan sebelumnya, kemudian kedua pihak melakukan perjanjian kerja sama dibidang katering kantin karyawan Agro Hotel. Sebagaimana dengan adanya fenomena tersebut menunjukkan perkembangan unit usaha yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi masyarakat desa dari adanya inovasi salah satunya yaitu bermitra. Sehingga, penulis ingin melakukan penelitian ini untuk mengevaluasi bagaimana "Inovasi Badan Usaha Milik Desa Teluk Bakau Kabupaten Bintan dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa Tahun 2023" berdasarkan latar belakang di atas.

KAJIAN TEORITIS

Inovasi

Menurut Geoff Mulgan dan David Albury, teori inovasi di sektor publik, antara lain (Mulgan & Albury, 2003):

- a. Inovasi produk, Inovasi ini muncul sebagai tanggapan terhadap perubahan pada desain dan produk suatu layanan, yang membedakannya dari layanan sebelumnya. Inovasi produk juga merupakan upaya untuk membuat produk baru atau meningkatkan produk yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan. Hal ini didukung oleh pendapat Farhan Azhari dan Hapzi Ali bahwa inovasi produk memegang peranan strategis dalam mempertahankan daya saing melalui pengembangan produk atau layanan baru maupun perbaikan produk yang sudah ada (Azhari & Ali, 2024). Pelaku usaha dapat menggunakan inovasi produk sebagai pendekatan strategis untuk mengembangkan produk mereka, baik dengan membuat produk baru maupun meningkatkan kualitas produk yang sudah ada, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Clarissa Tania & Pratama, 2025).
- b. Inovasi proses, dalam upaya peningkatan kualitas secara berkelanjutan yang melibatkan prosedur dan kebijakan/pengelolaan organisasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan inovasi. Contohnya dengan melakukan pembaruan pada metode kerja, prosedur operasional, serta pemanfaatan teknologi. Inovasi proses didefinisikan sebagai upaya

perubahan dalam proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja (Hasna, 2020). Inovasi proses dipahami sebagai bagian dari strategi inovasi yang mencakup perubahan dalam proses operasional untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Roykhan et al., 2022).

- c. Inovasi metode pelayanan, mencakup adanya pembaruan dalam bentuk interaksi dengan pelanggan atau penerapan cara baru dalam penyediaan dan pemberian layanan. Inovasi metode pelayanan pendekatan baru dalam melayani dan berkomunikasi dengan pelanggan (Sugeng Cahyono et al., 2022).
- d. Inovasi strategi kebijakan, berkaitan dengan pembaruan visi, misi, tujuan, serta pendekatan baru yang disusun berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Strategi dalam pengelolaan kebijakan diarahkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, dengan menitikberatkan pada keterlibatan masyarakat serta proses evaluasi kebijakan. Meningkatnya harapan masyarakat terhadap pelayanan yang responsif, transparan, dan efisien mendorong pemerintah untuk merumuskan kebijakan yang lebih fleksibel dan inovatif (pembaruan) (Meysha Ananda Putri, 2024).
- e. Inovasi sistem, merupakan bentuk pembaruan dalam hal interaksi atau hubungan dengan pihak-pihak lain yang bertujuan untuk mendukung perubahan dalam pengelolaan organisasi. Inovasi sistem merujuk pada pembentukan sistem yang sepenuhnya baru atau transformasi dari sistem yang telah ada, yang dapat diwujudkan melalui pendirian organisasi baru atau pembentukan kerja sama serta interaksi yang berbeda. Pengertian ini menyoroti bahwa inovasi sistem tidak terbatas pada penerapan teknologi baru (Zulfikar et al., 2021).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di desa, lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa disebut Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pembentukan BUMDes disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan desa. BUMDes bukan hanya lembaga ekonomi tetapi juga lembaga sosial dan komersial (Alviani et al., 2024).

Tujuan pembentukan BUMDes adalah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Untuk mencapai tujuan ini, sangat penting untuk menjelaskan peran BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang berusaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan berbagai usaha dan memberikan kontribusi kepada kas desa atau PADes (Pramita, 2024).

BUMDes mendapatkan modal atau dana dari berbagai sumber, seperti pemerintah desa, tabungan masyarakat, bantuan dari pemerintah provinsi, kabupaten, atau kota, pinjaman, atau

penyertaan modal dari pihak lain, dan kerja sama yang didasarkan pada keuntungan bersama. Pinjaman ini diberikan dengan persetujuan BPD (Prasetya, 2020).

Pemerintah desa dan anggota masyarakat desa membentuk BUMDes dengan tujuan mendorong usaha, memaksimalkan potensi aset desa, meningkatkan hasil produksi desa, dan menyediakan berbagai layanan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Kusdiyanto & Pahlevy, 2024). Oleh karena itu, pendirian BUMDes di pedesaan tidak hanya bertujuan untuk memberikan manfaat ekonomi saja, tetapi juga untuk mendukung usaha-usaha yang berkembang di masyarakat, tanpa menaungi atau menghancurkan usaha-usaha yang telah didirikan masyarakat sebelumnya. Agar tidak terjadi persaingan antara BUMDes dan masyarakat desa, BUMDes dapat mendirikan dan mengembangkan usaha yang belum dikelola oleh masyarakat, atau setidaknya berfungsi sebagai perusahaan induk (*holding company*) yang menaungi usaha-usaha yang dijalankan oleh masyarakat desa (Mujahiddin, 2024).

Penyelenggara Pemerintah

Pemerintah adalah institusi atau aparatur negara. Istilah "pemerintah" dapat digunakan baik dalam arti luas maupun sempit. Dalam arti luas, pemerintah mencakup seluruh lembaga negara, seperti eksekutif, legislatif, yudikatif, dan lembaga lainnya yang bertindak atas nama negara. Dalam arti sempit, pemerintah berarti hanya kekuasaan eksekutif (Qamar & Rezah, 2023).

Dalam menjalankan otonomi daerah, penyelenggara pemerintahan desa sangat terlibat. Ini karena pemerintah desa adalah pihak utama dalam memberikan layanan kepada masyarakat dan merupakan komponen penting dalam keberhasilan setiap program. Oleh karena itu, memperkuat desa adalah tindakan strategis untuk mempercepat pencapaian kesejahteraan masyarakat sebagai tujuan otonomi daerah. Dengan mempertimbangkan potensi lokal, keragaman, dan keseimbangan hubungan antara pemerintah pusat dan daerah, otonomi daerah diterapkan berdasarkan prinsip demokrasi dan keadilan. Ini mendorong kemandirian daerah melalui penerapan otonomi komprehensif di tingkat kabupaten dan kota (Sandika et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Metode ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, di mana peneliti mencoba menggambarkan objek sebagai peristiwa nyata yang terjadi di lokasi penelitian. Karena peneliti menggunakan berbagai sumber data penting, penelitian kualitatif memiliki kerangka kerja yang alami. Dalam penelitian kualitatif, data disajikan dalam bentuk deskriptif kata-kata atau kalimat yang berasal dari gambar daripada angka. Metode ini berfokus pada proses, bukan hanya hasil

atau produk (Rukajat, 2018). Peneliti dalam penelitian ini mengumpulkan data menggunakan metode penelitian kualitatif untuk melihat dan memahami bagaimana inovasi BUMDes Teluk Bakau akan meningkatkan ekonomi masyarakat desa pada tahun 2023. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dokumentasi dan wawancara. Penelitian ini melibatkan beberapa informan, termasuk Kepala Desa Teluk Bakau, Direktur BUMDes "Bina Sejahtera" Teluk Bakau, Ketua BPD, Tokoh Masyarakat seperti Karang Taruna, Ibu PKK, RT/RW, Pengelola atau masyarakat yang menjalankan usaha BUMDes, dan pihak kemitraan yang bekerja sama dengan BUMDes. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data Tarihoran dan Qurtubi, yaitu pengurangan data, pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu desa di Kecamatan Gunung Kijang Kabupaten Bintan adalah Teluk Bakau. BUMDes Bina Sejahtera didirikan pada tahun 2019 di Desa Teluk Bakau. BUMDes mengelola beberapa unit usaha yang dikelola secara mandiri, seperti penyewaan kontainer jualan, jasa angkutan pick up, penyewaan kedai kopi, jasa pembayaran online, budidaya kerapu cantang, penyewaan orgen, serta jasa pemesanan kue kotak. BUMDes dibentuk untuk meningkatkan ekonomi masyarakat desa dan membantu meningkatkan PADes. BUMDes juga melakukan inovasi dalam pengembangan unit usahnya melalui kerja sama atau kemitraan dengan berbagai pihak.

Peneliti memilih BUMDes "Bina Sejahtera" Teluk Bakau dalam penelitian ini karena melihat adanya upaya BUMDes tersebut dalam memanfaatkan peluang untuk berinovasi dalam pengembangan unit usaha. Inovasi tersebut diwujudkan melalui pembentukan beberapa unit usaha baru yang sebelumnya tidak ada pada tahun 2019-2021, seperti membuka kasa pemesanan kue dan nasi kotak, penyewaan kedai kopi, penyewaan orgen, jasa angkutan pick up, budidaya ikan kerapu cantang serta menjalin kemitraan. Studi ini menggunakan metodologi kualitatif dan deskriptif. Deskriptif mengandung makna bahwa peneliti berupaya memberikan gambaran objektif terhadap kondisi yang terjadi di lapangan tanpa melakukan perubahan terhadap objek yang menjadi fokus penelitian. Kualitatif mengacu pada jenis data yang diperoleh dalam bentuk kata-kata, deskripsi naratif, pendapat, serta pengalaman subjek, bukan dalam bentuk angka atau data statistik. Untuk mengetahui bagaimana inovasi BUMDes Teluk Bakau akan meningkatkan ekonomi masyarakat desa pada tahun 2023, peneliti melakukan wawancara dan dokumentasi. Dengan menggunakan teori yang diusulkan oleh Geoff Mulgan

dan David Albury, terdapat lima indikator yang berhubungan dengan inovasi yang dilakukan BUMDes Teluk Bakau: produk, proses, metode pelayanan, strategi kebijakan, dan sistem.

Inovasi Produk BUMDes Teluk Bakau Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa

Inovasi produk merupakan pembaruan dalam produksi barang atau jasa disebut sebagai inovasi produk. Tujuan dari inovasi ini adalah untuk memberi konsumen produk yang lebih baik atau baru. Berdasarkan Indikator Inovasi Produk dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa yaitu BUMDes melaksanakan beragam upaya yang berfokus pada penciptaan nilai ekonomi baru melalui pengembangan produk maupun layanan. Langkah-langkah tersebut mencakup inovasi dalam menciptakan produk atau jasa yang sebelumnya belum tersedia di desa, melakukan perluasan jenis usaha, serta memanfaatkan potensi lokal melalui pengembangan produk dari hasil budidaya.

BUMDes memiliki beberapa jenis usaha seperti penyewaan kedai kopi, penyewaan orgen, budidaya kerapu cantang, jasa perantara pemesanan kue dan nasi kotak, penyewaan kontainer jualan, dan jasa pembayaran online. Temuan dari analisis inovasi produk dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa. Dalam temuan ini, BUMDes Teluk Bakau mengelola unit-unit usahanya secara mandiri. Dalam profil BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau terdapat unit usaha yang sudah ada sebelum tahun 2023, yaitu penyewaan kontainer jualan. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Pak Zulkifli selaku Ketua RT 004/RW 002 bahwa pada tahun 2019-2021 BUMDes “Bina Sejahtera” hanya memiliki unit usaha sewa kontainer jualan. Kemudian pada tahun 2023, BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau memiliki inovasi produk yaitu mengelola aset desa yang diserahkan kepada BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau seperti satu unit pick up yang dijadikan unit usaha baru yaitu jasa angkutan pick up dan menyewakan satu unit orgen. Selain itu, BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau juga memiliki unit usaha baru seperti penyewaan kedai kopi, jasa perantara pemesanan kue dan nasi kotak, dan jasa pembayaran online.

BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau memiliki unit usaha kedai kopi yang memanfaatkan lokasi yang sudah ada yaitu di belakang ex Gedung MTQ dekat pinggir pantai, dimana pengunjung yang datang dapat menikmati keindahan pantai tersebut. BUMDes Teluk Bakau memanfaatkan lokasi tersebut untuk membangun kedai kopi lalu menyewakan kepada masyarakat yang ingin membuka usaha. Kemudian terdapat unit usaha baru yaitu budidaya kerapu cantang yang dikelola oleh BUMDes, lalu memberdayakan masyarakat untuk membudidayakannya. Masyarakat yang mengelola kerambah kerapu cantang, diizinkan oleh BUMDes Teluk Bakau untuk membudidayakan hasil melautnya di kerambah yang masih kosong. Lalu perkiraan waktu 1-2 bulan, ikan hasil melaut yang kemudian di budidayakan di

kerambah milik BUMDes, masyarakat bisa menjualnya. Hal ini tentu saja memanfaatkan keahlian lokal masyarakat sehingga BUMDes turut mendukung potensi dan keahlian masyarakat desa dan dapat membantu ekonomi masyarakat. Berikut ini terdapat tabel perbandingan sebelum dan sesudah BUMDes Teluk Bakau melakukan inovasi produk:

Tabel 2. Tabel Perbandingan Sebelum Dan Sesudah Bumdes Teluk Bakau Melakukan Inovasi

| No | 2019 | 2023 |
|----|-----------------------|---|
| 1. | Sewa Kontainer Jualan | Sewa Kontainer Jualan |
| 2. | | Sewa Orgen |
| 3. | | Jasa Angkutan Pick up |
| 4. | | Jasa Pembayaran online |
| | | Kerambah Budidaya Ikan |
| | | Sewa Kedai Kopi |
| | | Jasa Perantara Pemesanan Nasi dan Kue Kotak |

Sumber:Olahan peneliti 2025

Berdasarkan hasil analisis inovasi produk pada BUMDes Teluk Bakau, dapat disimpulkan bahwa BUMDes Teluk Bakau telah mengembangkan berbagai unit usaha yang sebelumnya belum tersedia. BUMDes “Bina Sejahtera” secara mandiri memanfaatkan potensi lokal untuk meningkatkan ekonomi masyarakat desa. Inovasi produk terlihat dari BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau yang memiliki unit usaha baru seperti jasa angkutan pick up, penyewaan oregn, jasa pembayaran online, budidaya kerapu cantang, dan sewa kedai kopi. BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau juga memanfaatkan lokasi strategis di tepi pantai untuk membuka dan menyewakan kedai kopi kepada warga yang ingin berwirausaha.

Inovasi Proses BUMDes Teluk Bakau Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa

Inovasi proses yaitu upaya peningkatan kualitas secara berkelanjutan yang melibatkan prosedur dan kebijakan/pengelolaan organisasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan inovasi. Berdasarkan Indikator Inovasi Proses dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa, Bidang Pemberdayaan Masyarakat Pemerintah Desa Teluk Bakau menyelenggarakan pelatihan peningkatan kapasitas bagi pengurus BUMDes “Bina Sejahtera” sebagai upaya mendorong inovasi dalam pengembangan unit usaha, memperkuat daya saing produk dan layanan, serta mempeluas keterlibatan masyarakat dalam aktivitas ekonomi desa.

Temuan dari analisis indikator inovasi proses dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa, dalam temuan ini, Bidang Pemberdayaan Masyarakat Pemerintah Desa Teluk Bakau menyelenggarakan pelatihan untuk BUMDes Teluk Bakau. Sejalan dengan pernyataan Bapak Sudaryo selaku Ketua BPD, beliau mengatakan bahwa adanya pelatihan dari Pemerintah Desa Teluk Bakau Bidang Pemberdayaan Masyarakat, merupakan hal inovasi baru yang sebelumnya tidak ada. Dengan adanya pelatihan tersebut, dapat membantu pengurus BUMDes untuk meningkatkan pemahaman untuk mengelola unit usaha.

Inovasi proses dalam temuan ini yaitu adanya pelatihan yang diberikan oleh Pemerintah Desa Teluk Bakau Bidang Pemberdayaan Masyarakat, sehingga BUMDes dapat meningkatkan pengelolaan unit usaha dengan menerapkan memiliki surat perjanjian dalam menjalankan unit usahanya dan menjalin kerja sama, lalu yang terakhir yaitu BUMDes dapat memberdayakan masyarakat untuk menjalankan unit usahanya, hal tersebut telah dilakukan oleh BUMDes, dimana beberapa unit usaha yang dikelola oleh BUMDes dan melibatkan masyarakat, seperti penjaga kerambah kerapu cantang dan pemesanan kue dan nasi kotak. Berikut ini terdapat tabel perbandingan sebelum dan sesudah BUMDes Teluk Bakau melakukan inovasi proses:

Tabel 3. Tabel Perbandingan Sebelum Dan Sesudah Bumdes Teluk Bakau Melakukan Inovasi Proses

| No | 2019 | 2023 |
|----|----------------------------|---------------------------|
| 1. | Tidak ada surat perjanjian | Terdapat surat perjanjian |

Sumber: Olahan peneliti 2025

Berdasarkan hasil analisis indikator inovasi proses, dapat disimpulkan bahwa peningkatan ekonomi masyarakat Desa Teluk Bakau didukung oleh upaya pemerintah desa melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh Bidang Pemberdayaan Mayarakat untuk BUMDes. Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pengurusan BUMDes dalam mengelola unit usaha secara profesional dan terstruktur. Pelatihan ini merupakan hal baru bagi BUMDes "Bina Sejahtera" dan sebelumnya tidak ada.

Inovasi Metode Pelayanan BUMDes Teluk Bakau Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa

Ada perubahan dalam cara pelanggan berinteraksi dengan mereka atau metode baru untuk memberikan layanan. Ini adalah inovasi metode pelayanan. Berdasarkan indikator inovasi metode pelayanan yaitu suatu langkah terstruktur yang bertujuan melakukan pembaruan, penyederhanaan, atau peningkatan dalam mekanisme pemberian layanan kepada masyarakat desa. Inovasi metode pelayanan merupakan pembaruan dalam cara berinteraksi dengan

pelanggan atau penerapan pendekatan baru dalam penyediaan layanan. Tujuan dari inovasi ini tidak hanya untuk mempercepat proses pelayanan, tetapi juga untuk memperbaiki kualitas hubungan antara BUMDes dengan masyarakat, memperluas cakupan layanan, dan menyesuaikan pelayanan agar lebih relevan dengan kebutuhan serta situasi desa.

Terdapat pernyataan yang disampaikan oleh Bu Nanda selaku Tim *HRD (Human Resource Development)* Agro Hotel atau dalam Bahasa Indonesia disebut dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia, menyampaikan bahwa, Agro Hotel telah beberapa kali melakukan pembelian ikan melalui unit usaha BUMDes. Keberadaan unit budidaya ikan kerapu cantang milik BUMDes memberikan kemudahan tersendiri, terutama ketika terdapat tamu dari Tiongkok yang menginap dan membutuhkan sajian ikan tersebut. Pembelian dari BUMDes dinilai lebih praktis karena selain jaraknya yang sangat dekat, pihak BUMDes juga menunjukkan respon yang baik, termasuk dalam hal pengantaran langsung ke lokasi hotel.

Temuan dari analisis indikator inovasi metode pelayanan dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa yaitu, cara komunikasi BUMDes Teluk Bakau bersama dengan penjaga kerambah dalam melayani konsumen yang ingin membeli ikan kerapu cantang melalui via *WhatsApp* saja. Dalam hal inovasi metode pelayanan, BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau telah sejak lama memanfaatkan *WhatsApp* sebagai sarana komunikasi. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Rahmat Hidayat selaku Direktur BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau, menjelaskan bahwa sejak kepengurusan sebelumnya, penggunaan *WhatsApp* sudah diterapkan dalam pengelolaan unit usah penyewaan kontainer jualan.

Dari hasil analisis indikator metode pelayanan, dapat disimpulkan bahwa BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau hanya melakukan optimalisasi terkait sarana komunikasi dalam menjalankan unit usahanya. Komunikasi antara BUMDes, konsumen, dan mitra usaha seperti penjaga kerambah dan pihak Agro Hotel dilakukan melalui *WhatsApp*. Metode ini mempermudah proses pemesanan dan distribusi produk seperti ikan kerapu cantang dan katering siap saji tanpa biaya tambahan pengantaran. Penerapan teknologi digital ini tidak hanya mempercepat pelayanan dan memperluas jangkauan konsumen, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional BUMDes. Inovasi pelayanan berbasis digital tersebut menjadi strategi penting dalam memperkuat hubungan dengan mitra usaha sekaligus memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

Inovasi Strategi Kebijakan BUMDes Teluk Bakau Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa

Berdasarkan indikator inovasi strategi kebijakan dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa, inovasi strategi kebijakan merujuk pada pembaharuan strategi atau kebijakan

yang merujuk pada perumusan visi, misi, tujuan, dan pendekatan baru yang disusun berdasarkan kondisi nyata di lapangan dan di dukung dengan alasan.

Pernyataan yang dibuat oleh Bapak Sudaryo, Ketua Badan Permusyawaratan Desa (BPD), mengenai monitoring dan evaluasi. Kesepakatan tersebut mulai diberlakukan sejak adanya pergantian Kepala Desa dan pengurus BUMDes yang baru. Menurutnya, BPD secara rutin setiap tiga bulan sekali mengusulkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi kepada Kepala Desa. Selanjutnya, Kepala Desa akan mengundang pengurus BUMDes, RT/RW, Karang Taruna, dan Ibu PKK untuk mengikuti rapat tersebut. Masyarakat yang ingin hadir juga diperbolehkan untuk ikut serta. Pendapat ini juga didukung oleh Pak Zulkifli selaku Ketua RT 004/RW 002, Ibu Nur Aida Ulfah dari PKK dan Bapak Sanyor Gelang selaku anggota Karang Taruna, yang menyatakan bahwa Kepala Desa akan mengajak seluruh lembaga desa untuk berpartisipasi dalam kegiatan monitoring dan evaluasi setiap tiga bulan sekali.

Hasil analisis indikator inovasi strategi kebijakan dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa menunjukkan bahwa BUMDes bersama BPD, Kepala Desa, RT/RW, Karang Taruna, Ibu PKK, dan warga Desa Teluk Bakau berkontribusi pada peningkatan ekonomi masyarakat desa, memiliki tidak ada inovasi baru terkait strategi kebijakan, Pemerintah Desa dan lembaga desa hanya menyepakati untuk mengadakan monitoring dan evaluasi setiap tiga bulan sekali. Menurut Bapak Rahmat Hidayat selaku Direktur BUMDes Teluk Bakau, kegiatan ini menjadi sarana pengurus BUMDes untuk menyampaikan apa saja yang telah dilakukan oleh BUMDes selama tiga bulan ke belakang secara terbuka kepada masyarakat serta unsur pemerintahan desa lainnya, seperti Kepala Desa, BPD, RT/RW, Karang Taruna Ibu PKK, dan pengelola unit usaha desa. Transparansi ini bertujuan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes.

Dari hasil analisis inovasi strategi kebijakan, dapat disimpulkan bahwa BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau bersama lembaga yang ada di desa memiliki tidak memiliki inovasi baru terkait strategi kebijakan. Kepala desa dan lembaga desa hanya membuat kesepakatan untuk melakukan monitoring dan evaluasi setiap tiga bulan sekali. Kemudian menerapkan strategi berbasis transparansi dan partisipasi dalam upaya meningkatkan ekonomi masyarakat desa. Melalui rapat dan monitoring dan evaluasi yang rutin diadakan setiap tiga bulan bersama BPD, Kepala Desa, RT/RW, Karang Taruna, Ibu PKK, serta warga desa, BUMDes menyampaikan untuk menyampaikan apa saja yang telah dilakukan oleh BUMDes selama tiga bulan ke belakang dan melaporan kinerja secara terbuka.

Inovasi Sistem BUMDes Teluk Bakau Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa

Inovasi sistem merupakan pembaruan dalam pola interaksi dengan aktor lain ang bertujuan untuk mengubah cara pengelolaan suatu organisasi. Inovasi sistem bertujuan untuk mengembangkan metode kerja yang lebih baik, mendukung kolaborasi, dan mampu beradaptasi dalam pengelolaan organisasi, khususnya menjalin interaksi dengan berbagai pihak, baik dari dalam maupun luar organisasi.

Terdapat pernyataan Bapak Abdul Wahid selaku Kepala Desa Teluk Bakau yang menyampaikan bahwa BUMDes memang telah menjalin kemitraan dengan berbagai pihak. Beberapa di antaranya adalah penyediaan katering untuk karyawan Agro Hotel, pasokan ikan gabus ke Kampong Teripang, serta kerja sama sebagai agen Iconnet wifi. Kolaborasi ini tidak hanya berdampak pada peningkatan pendapatan BUMDes, tetapi juga memberikan manfaat ekonomi langsung bagi masyarakat desa melalui keterlibatan aktif mereka dalam berbagai kegiatan usaha. Begitu juga yang disampaikan oleh Kak Dini selaku perwakilan tim HRD Kampong Teripang, beliau mengungkapkan bahwa BUMDes menjalin kerja sama dengan Kampong Teripang (PT. Arjuna Industri Makanan dan Kerajinan Bintan), dalam kerja sama ini BUMDes Teluk Bakau mensuplai ikan gabus kepada Kampong Teripang. Berikut ini tabel ringkasan bentuk kemitraan yang ada di BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau tahun 2023: Berikut ini terdapat Tabel pendapatan BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau Tahun 2023:

Tabel 4. Tabel Total Pendapatan Per-Bulan BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau Tahun 2023

| No | Bulan | Jumlah Pendapatan (Rp) |
|----|-----------|------------------------|
| 1. | April | Rp3.048.187 |
| 2. | Mei | Rp4.585.281 |
| 3. | Juni | Rp6.573.822 |
| 4. | Juli | Rp7.725.388 |
| 5. | Agustus | Rp9.684.918 |
| 6. | September | Rp13.903.669 |
| 7. | Oktober | RP16.087.597 |
| 8. | November | Rp35.522.847 |
| 9. | Desember | Rp40.071.247 |

Sumber: Olahan peneliti 2025 berdasarkan Laporan Keuangan BUMDes “Bina sejahtera” Teluk Bakau Tahun 2023

Merujuk pada grafik di atas, terlihat bahwa total pendapatan bulanan BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau mengalami peningkatan sepanjang tahun 2023. Pada periode April hingga Mei 2023, BUMDes belum melakukan kerja sama atau kemitraan dengan pihak lain dan hanya mengelola unit usaha yang telah dimiliki sendiri. Memasuki bulan Juni 2023, BUMDes mulai menjalin kemitraan dengan Kampong Teripang (PT. AIMK Bintan) dalam bentuk suplai ikan gabus. Selanjutnya, pada Juli 2023, BUMDes memperluas kerja sama dengan Agro Hotel dengan menyediakan layanan katering bagi karyawan hotel tersebut, yang turut mendorong peningkatan pendapatan pada bulan itu. Kemudian, pada Desember 2023, BUMDes kembali menerima kerja sama baru sebagai agen Iconnet wifi. Berikut ini tabel Rincian Alokasi Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) Tahun 2023:

Tabel 5. Pendapatan Bersih BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau (SHU) Tahun 2023

| Komponen | Persentase | Jumlah (Rp) |
|-------------------------------------|------------|---------------------|
| Total pendapatan | | Rp40.071.247 |
| Total biaya | | Rp5.748.051 |
| Sisa Hasil Usaha 2023 | | Rp34.323.196 |
| SHU Netto | | Rp34.323.196 |
| | | |
| Pendapatan Asli Desa (PADes) | 23% | Rp7.894.335 |
| Penambahan Modal Usaha | 23% | Rp7.894.335 |
| Pengurus | 30% | Rp10.296.959 |
| Dana Pendidikan | 5% | Rp1.716.160 |
| Dana Sosial | 3% | Rp1.029.696 |
| Dana Administrasi | 5% | Rp1.716.160 |
| Dana Pengawas | 1% | Rp343.232 |
| Penasehat | 10% | Rp34.323.196 |
| Total Alokasi | | |
| | | |
| Tambahan Modal | | Rp 7.894.335 |
| Surplus Ditahan | | Rp 7.894.335 |

Sumber: Laporan Keuangan BUMDes “Bina Sejahtera” 2023

Temuan dari analisis indikator inovasi sistem dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa menunjukkan adanya inovasi baru yaitu BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau menjalin kemitraan dengan berbagai pihak. Seperti kerja sama dengan Agro Hotel dalam penyediaan

layanan katering bagi karyawannya. Berikut ini dokumentasi terkait katering karyawan Agro Hotel:

Gambar 1. Katering Karyawan Agro Hotel



BUMDes juga menjalin kerja sama dengan Kampong Teripang, berdasarkan keterangan Kak Dini selaku Tim HRD Kampong Teripang, pihak mereka bersedia membeli ikan gabus dari BUMDes Teluk Bakau sesuai dengan prosedur yang telah disepakati bersama seperti menyediakan ikan yang masih segar dan tidak ada kerusakan seperti, bewarna hijau, tekstur lembek, sudah berbau dan lain-lain, bobot per ekor 300 gram ke atas, ikan sudah dibersihkan (isi perus dan dipotong), dan dikemas dalam plastik bening bersih kantong 10 kg dan untuk *packaging* tidak diperbolehkan menggunakan karung bekas seperti karung makanan kucing, karung beras dan lain-lain kemudian BUMDes setuju dengan prosedur terebut.

Kemudian terdapat kerja sama dengan Iconnet wifi, dimana BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau menjadi agen promosi. Sejalan dengan pernyataan Bapak Dimas selaku pihak Iconnet wifi, dalam kerja sama ini tidak ada perjanjian tertulis, mengingat BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau hanya menjadi agen promosi kepada masyarakat terkait Iconnet wifi. Berikut ini terdapat tabel perbandingan sebelum dan sesudah BUMDes Teluk Bakau melakukan inovasi sistem:

Tabel 6. Perbandingan Sebelum dan Sesudah BUMDes Teluk Bakau Melakukan Inovasi Sistem

| No | 2019 | 2023 |
|----|----------------------|--|
| 1. | Tidak ada kerja sama | Kerja sama dengan Agro Hotel |
| 2. | Tidak ada kerja sama | Kerja sama dengan Kampong Teripang |
| 3. | Tidak ada kerja sama | Kerja sama dengan Iconnet Wifi PLN Kepulauan Riau |

Sumber: Olahan peneliti 2025

Berdasarkan hasil analisis indikator inovasi sistem, dapat disimpulkan bahwa BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau telah melakukan inovasi baru dalam bentuk kemitraan dengan berbagai pihak guna meningkatkan perekonomian masyarakat desa. Kerja sama yang dijalin

meliputi penyediaan layanan katering untuk karyawan Agro Hotel yang melibatkan masyarakat desa dan Ibu Pkk, sehingga menciptakan peluang penghasilan tambahan. selain itu, BUMDes juga menjalin kemitraan dengan Kampong Teripang untuk menyuplai ikan gabus dengan standar kualitas tertentu yang telah disepakati. BUMDes juga menerima kerja sama dari Iconnet wifi sebagai agen promosi. Inisiatif-inisitif ini menunjukkan peran aktif BUMDes dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal melalui inovasi sistem berbasis kemitraan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, kesimpulan pada penelitian Inovasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Teluk Bakau dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa Tahun 2023, pada inovasi produk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Teluk Bakau berhasil menciptakan dan mengembangkan produk baru yang memanfaatkan potensi lokal, seperti usaha kedai kopi di kawasan pantai, membangun kerambah budidaya ikan, jasa perantara pemesanan kue dan nasi kotak serta jasa pembayaran online. Pengembangan produk tersebut tidak hanya memperluas jenis usaha yang dikelola oleh BUMDes, tetapi juga menciptakan peluang kerja dan membantu meningkatkan pendapatan masyarakat desa.

Pada inovasi proses, adanya inovasi baru yaitu dukungan pelatihan dari Pemerintah Desa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Teluk Bakau berhasil memperkuat kemampuan dalam mengelola unit usahanya secara lebih profesional dan sistematis. Penerapan surat perjanjian serta partisipasi aktif masyarakat dalam pengelolaan usaha menjadi bukti bahwa inovasi proses yang dilakukan mampu meningkatkan efisiensi operasional dan menjamin keberlangsungan usaha.

Pada inovasi metode pelayanan, dapat dilihat Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Teluk Bakau melakukan optimalisasi dalam metode pelayanannya, misalnya melalui pemanfaatan *WhatsApp* sebagai media sosial untuk layanan pemesanan ikan maupun katering. Inovasi tersebut mempermudah proses komunikasi, mempercepat layanan, serta memberikan kenyamanan lebih bagi pelanggan, termasuk mitra usaha seperti Agro Hotel.

Pada inovasi strategi kebijakan, dapat dilihat Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Teluk Bakau memiliki tidak memiliki inovasi baru dalam menjalankan strategi kebijakan, hanya menekankan keterbukaan dan keterlibatan masyarakat melalui pelaksanaan rapat evaluasi yang diadakan setiap tiga bulan. Dalam rapat tersebut, BUMDes memaparkan laporan kegiatan usaha, menguraikan berbagai tantangan yang dihadapi, serta menjalin dialog terbuka dengan

lembaga desa dan warga. Pendekatan ini berperan penting dalam membangun kepercayaan dan memperkuat dukungan dari masyarakat.

Terakhir, pada inovasi sistem Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Teluk Bakau memiliki inovasi baru yaitu mampu membangun kemitraan dengan berbagai pihak eksternal, seperti Agro Hotel, Kampong teripang, dan Iconnet wifi. Kerja sama ini mencerminkan kapasitas BUMDes dalam memperluas jaringan kerja, meningkatkan pendapatan unit usaha, serta membuka peluang ekonomi baru yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Saran

Untuk meningkatkan ekonomi masyarakat desa, peneliti dapat menyarankan inovasi yang dapat dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Teluk Bakau:

1. Kepala Desa Teluk Bakau harus memberikan pelatihan keberlanjutan kepada BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau melalui Bidang Pemberdayaan Masyarakat, guna mendorong peningkatan kapasitas BUMDes dalam mengembangkan dan mengelola unit-unit usahanya secara lebih optimal.
2. Direktur BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau harus terus meningkatkan kemampuan dalam mengelola usaha, baik melalui pelatihan maupun kunjungan pembelajaran ke BUMDes lain yang telah berhasil, agar pengelolaan unit usaha dapat berjalan lebih profesional dan berkelanjutan, mampu terus menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat Desa Teluk Bakau dan menjalin kerja sama dengan pihak lainnya.
3. Tokoh masyarakat Desa Teluk Bakau (RT/RW, Karang Taruna, dan Ibu PKK) dan masyarakat desa harus terus aktif terlibat dalam unit-unit usaha milik BUMDes “Bina Sejahtera” Teluk Bakau.

DAFTAR REFERENSI

- Alviani, Syayuti, M., Rizka Milania Ulpah, B., Cahyani, M., & Ajeng Khalifatun Wardani, L. (2024). PERAN BUMDES MUARA GEMILAG DALAM MENINGKATAKAN EKONOMI MASYARAKAT DI DESA BATUYANG KECAMATAN PRINGGABAYA KABUPATEN LOMBOK TIMUR. *Jurnal Kompetitif: Media Informasi Ekonomi Pembangunan, Manajemen Dan Akuntansi*, 10(1), 46–59. [Www.Liputan6.Com](http://www.liputan6.com)
- Azhari, F., & Ali, H. (2024). Peran Inovasi Produk, Strategi Pemasaran, Dan Kualitas Layanan Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital (JMPD)*, 2. [Https://Doi.Org/10.38035/Jmpd.V2i2](https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i2)
- Clarissa Tania, E., & Pratama, H. (2025). Analisis Pengaruh Inovasi Produk, Harga Kompetitif, Dan Sosial Media Promosi Terhadap Kinerja Pemasaran Pada UMKM Sektor

- Kuliner Di Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 5. <Https://Doi.Org/10.47709/Jebma.V5n1.5397>
- Dr. Ardhana Januar Mahardhani, M. KP. (2024). *Pemerintahan Desa* (Muhammad Haitami Aqil, Ed.). Ruang Karya Bersama.
- Hasna, N. (2020). Pengaruh Inovasi Produk, Inovasi Proses Dan Inovasi Layanan Terhadap Kinerja UMKM. *Businessand Economics Conference In Utilization Of Modern Technology*.
- Kusdiyanto, M. A., & Pahlevy, R. R. (2024). Analisis Yuridis Pendirian Bumdes Pasca Undang-Undang Cipta Kerja. *Indonesian Journal Of Law And Justice*, 2(1), 21. <Https://Doi.Org/10.47134/Ijlj.V2i1.2997>
- Meysha Ananda Putri. (2024). Strategi Pengelolaan Kebijakan Untuk Meningkatkan Pelayanan Pada Masyarakat Kota Bengkulu. *Aliansi: Jurnal Hukum, Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 2(1), 130–143. <Https://Doi.Org/10.62383/Aliansi.V2i1.675>
- Mujahiddin. (2024). *Bumdes & Pemberdayaan Masyarakat Desa; Perspektif Social Enterprise* (M. Arifin, Ed.). Umsupress.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation In The Public Sector*.
- Pamungkas, B. A. (2019). PELAKSANAAN OTONOMI DESA PASCA UNDANG-UNDANG NOMOR 6 TAHUN 2014 TENTANG DESA. *Jurnal USM Law Review*, 2.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi No 13 Tahun 2020. Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2021, Bpk.Go.Id (2021).
- Pradani, R. F. E. (2020). PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) BERBASIS POTENSI LOKAL SEBAGAI PENGERAK EKONOMI DESA. *Juornal Of Economics And Policy Studies*, 1(1), 23–33. <Https://Doi.Org/10.21274/Jeps.V1i1.3429>
- Pramita, M. E. (2024). *PERAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA DI ANUGERAH EKANG DESA EKANG ANCULAI*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
- Prasetya, E. (2020). *Inspirasi Sektor Usaha Bumdes*. Hijaz Pustaka Mandiri.
- Prof. Dr. H. Jonu Emirzon, S. H. , M. Hum. , Fcarb., Kurnia Saleh, S. H. , M. H., Riska Nurliyantika, S. H. , LL. M., Mardiana, S. H. , M. H., Herman Adriansyah, S. H. , M. H., Andi Candra. SH., M. H., & Hermanto, S. H. , M. H. (2021). *Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Paradigma Baru Dalam Hukum Bisnis Indonesia* (Nuraini, Ed.). Rajawali Pers.
- Qamar, N., & Rezah, F. S. (2023). Wewenang Sebagai Instrumen Penyelenggaraan Pemerintahan Dalam Sistem Negara Hukum. *Jurnal Hukum, Pendidikan & Sosial Keagamaan*, 2, 201–222.
- Roykhan, M. R., Mahfudz, Y., Efendi, B., & Nurhayati, E. C. (2022). Pengaruh Strategi Inovasi Dengan Dimensi Orientasi Kepemimpinan, Inovasi Proses, Inovasi Produk, Implementasi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional UKM Sektor Makanan Dan Minuman Di Kabupaten Wonosobo. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Perbankan Syariah*, 2(2), 18–27. <Https://Doi.Org/10.32699/Jamasy.V2i2.2683>
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)*.

Sandika, I., Aini, S., Kristin Simbolon, Y., & Hadiningrum, S. (2024). Analisis Sistem Pemerintah Desa Di Indonesia. *Terang : Jurnal Kajian Ilmu Sosial, Politik Dan Hukum*, 1(1), 212–223. <Https://Doi.Org/10.62383/Terang.V1i1.89>

Sinarwati, N. Kadek. (2021). *Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) : Gelora Desa Membangun Indonesia*. Expert.

Sugeng Cahyono, A., Zauhar, S., & Domai, T. (2022). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis E-Government Pada Pengadilan Agama Kelas I A Tulungagung. *PUBLICIANA*, 15. <Https://Doi.Org/10.36563/P>

UU Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, Bpk.Go.Id (2014).

Zulfikar, A. M., Mappamiring, & Nasrulhaq. (2021). INOVASI PELAYANAN PUBLIK MELALUI SISTEM INFORMASI ASPIRASI PUBLIK DAN PENGADUAN DI DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN SIDRAP. *Journal Unimush*, 2. <Https://Journal.Unismuh.Ac.Id/Index.Php/Kimap/Index>