

# BUMG Yang Mensejahterakan, Antara Peluang Dan Tantangan (Studi Dilingkungan Pemerintah Kota Lhokseumawe)

Muhammad <sup>a,1,\*</sup> , Rudi Kurniawan <sup>b,2</sup>

<sup>a,b</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Nasional – Lhokseumawe

<sup>1</sup> muhammadismail@yahoo.com \*; <sup>2</sup> krudi7621@gmail.com

\* corresponding author

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT

### Keywords

Gampong Mandiri;  
BUMG;  
Local Wisdom;  
SWOT

The policy of issuing Law Number 6 of 2014 concerning Villages is the basis for allocating funds for development and empowerment of villages, which are the basis of society and the nation at the lowest level of government called Gampong. The funds allocated for the Gampong come from the APBN, Provincial APBD or Regency / City APBK. Through this policy, it is hoped that the Gampong will develop into an independent Gampong that is able to organize and take care of itself. The allocation of Gampong funds is directed to finance government activities, development and community empowerment. Specifically for the economic sector in Gampong, the government established a Village-Owned Enterprise (BUMG) which is a strategic business driver for collective economic development in order to improve the quality of life and create a prosperous society. BUMG is a form of Gampong economic independence with financial support through APBK as a capital to move strategic and potential business units based on local wisdom, with the final hope that there will be a transformation from a helpless village to a more capable and government driven village to a capable independent village organize and take care of itself. BUMG must be able to compete in today's global era with the right strategy, and BUMG must act as a social entrepreneur who not only prioritizes profit but pays more attention to the welfare of the community. To determine the potential business berkearifan riel local businesses, conducted through a SWOT analysis with a focus on internal factors BUMG ie Strength (Strength) and weakness (Weakness) owned and external factors that are Opportunities (Opportunities) and Challenge (Threats). With a SWOT analysis, it finally makes it easier to apply the concept of a plan as a step to develop a future BUMG model.

## PENDAHULUAN

Salah satu bentuk pemberdayaan yang dilakukan pemerintah saat ini dalam rangka peningkatan kualitas otonomi desa untuk mengelola sumber daya yang dimiliki disetiap desa secara mandiri dan kondisi riil desa adalah salah satunya dengan memanfaatkan organ organ yang dimiliki pemerintahan pada tingkat desa. Salah satu organ yang terpenting dimiliki desa adalah Badan Usaha Milik Desa atau dikenal dengan BUMDes. Badan ini di Kota Lhokseumawe dikenal dengan sebutan Badan Usaha Milik Gampong (BUMG). Setiap desa (gampong) harus memanfaatkan lembaga tersebut secara maksimal, dan harus direkayasa secara kokoh. Ketahanan ekonomi desa melalui BUMG harus mampu didefinisikan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat tentu dengan memperhatikan aspek kondisi riil yang dimiliki setiap gampong. Ini akan lebih memudahkan penyesuaian (adaptasi) berbagai aspek yang berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat yang sesuai dengan kearifan lokal setiap gampong. Kesejahteraan yang bukan 'meniru atau mengikuti' parameter desa atau tempat lain. Kesejahteraan yang 'menyesuaikan' dengan apa yang diberikan Tuhan berupa alam dan hasil bumi serta keunikan masyarakatnya (Rika Fatimah, 2018).

Untuk mewujudkan harapan dari pembentukan BUMG ini, maka dukungan dari pemerintah, pelaku industri, akademisi dan masyarakat gampong harus berbuat lebih nyata dan dapat ditindaklanjuti. Salah satu pemberdayaan potensi riil Gampong sebagai upaya dan solusi perwujudan kesejahteraan masyarakat gampong di masa yang akan datang. Oleh karenanya, peningkatan kualitas dan pemberdayaan otonomi gampong oleh pemerintah mutlak harus diintensifkan sehingga gampong berkemampuan untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya secara mandiri. Upaya ini dapat dilakukan melalui lembaga BUMG, dan hasilnya akan lebih efektif dengan bersinerginya pemerintah gampong bersama masyarakatnya.

Keberadaan BUMG diharapkan dapat menjadi motor penggerak ekonomi gampong melalui berbagai kegiatan pemberdayaan ekonomi, sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh masing-masing gampong (Serambi Indonesia, 19 Des. 2019). Saat ini potensi gampong belum dimanfaatkan secara optimal untuk membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat sesuai kearifan lokal, untuk membantu masyarakat miskin, pengangguran dan kelompok rentan di masing-masing gampong. Sebagian besar BUMG yang sudah terbentuk di Kota Lhokseumawe, masih dalam kategori rintisan dan berupaya untuk tumbuh, karena belum memiliki kegiatan yang produktif, dan walaupun memiliki obyek tertentu omzetnya masih relatif kecil. Karena itu, diperlukan pembinaan yang berkesinambungan dari pemerintah, baik dari segi peningkatan manajerial pengurus BUMG, tata kelola keuangan dan pemasaran hasil produk BUMG itu sendiri (Wawancara dengan Sdr. Drs. Azhari Hasan, M.Si Kepala BPM Aceh, Tanggal 3 Februari 2017)

Berlakunya Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, merupakan sebuah kebijakan yang menjadi dasar pemberian alokasi dana gampong, dengan berbagai varian antara Rp. 600 Juta s/d 1.4 milyar bagi masing-masing gampong. Dana tersebut dialokir pembebanan melalui APBN, APBD Provinsi dan APBK Kota atau Kabupaten. Dengan adanya kebijakan tersebut diharapkan gampong mampu berkembang menjadi lebih mandiri, apalagi pada setiap pemerintahan gampong melekat otonomi yang merupakan wewenang untuk mengatur dan mengurus rumah tangga diri sendiri, dan kewenangan tersebut saat ini menjadi isu yang begitu penting dan mendapat perhatian dari segenap lapisan. Pemanfaatan dana gampong tersebut digunakan untuk berbagai kepentingan dengan regulasi yang dikeluarkan oleh masing-masing tingkatan pemerintahan, dan salah satunya dialokasikan untuk membiayai atau sebagai modal pendirian dan pengembangan Badan Usaha Milik Gampong (BUMG). Dasar regulasi ini adalah pasal 87 hingga 90 dalam Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Tujuan pendirian dan pengembangan BUMG sebagai lembaga ekonomi serta usaha produktif rakyat. Tujuan utamanya adalah pada sebesar-besarnya untuk kesejahteraan rakyat, khususnya masyarakat desa (Titis Dewi Anggalini, 2018).

Pemerintah Kota Lhokseumawe dalam rangka penyusunan APBG telah mengalokir sejumlah dana untuk masing-masing 68 (enam puluh delapan) gampong, dengan jumlah dana yang bervariasi. Untuk tahun 2017 sebesar Rp. 54.952.211.024, Tahun 2018 sebesar Rp. 51.910.584.198, dan Tahun 2019 sebesar Rp. 110.508.969.594. Dari dana tersebut sebagian dialokir untuk pendirian dan pengembangan BUMG. Data dan informasi yang diperoleh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Gampong (DPMG) Kota Lhokseumawe, menunjukkan bahwa sebagian dana APBG dialokir untuk BUMG. Pada tahun 2017 semua gampong menyediakan dana tersebut dalam APBG, demikian juga tahun 2018. Sementara pada tahun 2019, terdapat banyak gampong tidak lagi mengalokir dananya karena sudah mengalokir pada tahun 2017 dan tahun 2018 sebelumnya. Pengalokir dana pada BUMG tersebut diharapkan akan terbangun kemandirian BUMG pada setiap gampong (Wawancara dengan Teguh Heryanto, S.STP,M.Si, Kabid Bina Gampong dan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat DPMG Kota Lhokseumawe, tanggal 2 Februari 2020).

Ditengah upaya ingin menciptakan gampong yang mandiri, perkembangan situasi dan kondisi menghadapkan gampong pada berbagai peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*). Ini tidak lain bahwa gampong juga dipengaruhi oleh perkembangan lingkungannya, terutama perkembangan globalisasi yang terjadi di berbagai belahan dunia, yang membawa dampaknya ke gampong gampong, termasuk BUMGnya. Gampong harus mampu mengidentifikasi kondisi dan potensi unggulan yang ada dan mampu menentukan strategi untuk memberi solusi terhadap kendala dalam pengelolaan BUMG sebagai lembaga ekonomi Gampong. Disamping tentunya BUMG didukung

oleh sumber daya dana yang terjamin serta dukungan Sumber daya manusia yang berkualitas, yang kesemuanya ini sangat mempengaruhi operasionalisasi BUMG yang menjamin keuntungan dan keberlanjutan BUMG dimasa yang akan datang. Karenanya kajian ini menjadi penting guna mengungkapkan bahwa masyarakat gampong yang dalam kemandiriannya, ia dipengaruhi oleh kekuatan yang ada pada dirinya (*Strength*), disamping juga oleh kelemahan yang ia miliki (*Weakness*). Akhirnya dengan memahami kondisi riil yang dimiliki, akan ditemukan peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*) yang dihadapi BUMG dalam mensejahterakan masyarakat di masing masing gampong. Karenanya dalam pengelolaan BUMG perlu diterapkan manajemen strategis, yaitu manajemen yang mampu memanaj dan mensiasati faktor internal dan eksternalnya, dengan mengembangkan keunggulan keunggulan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Rumusan strategi menyinggung masalah bagaimana penggunaan atau pengelolaan sumber daya organisasi dan masalah interaksi organisasi dengan lingkungan eksternalnya (Tangklihan, 2005). Harapan ke depan, dengan diketahui kekuatan dan kelemahan serta dapat terbaca peluang dan tantangan yang dihadapi BUMG, akan lahir kebijakan kebijakan strategis, menyongsong masa depan yang lebih baik dari keadaan dan kondisi sebelumnya.

## **P E M B A H A S A N**

### **Kondisi dan Potensi BUMG**

Salah satu isu yang penting dalam bangsa dan negara Indonesia adalah bagaimana melaksanakan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat yang merata diseluruh pelosok tanah air. Isu ini disikapi oleh pemerintah dan masyarakat adalah dengan memperkuat dan mengembangkan basis sumber daya pada tingkat yang rendah, yaitu potensi Gampong atau Desa. Lahirnya Undang undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, merupakan salah satu kebijakan yang diambil pemerintah untuk membangun basis masyarakat yang paling bawah dalam rangka penataan bangsa. Di Gampong atau Desa tertata berbagai kepentingan dan kehidupan masyarakat yang sangat mendambakan penanganan dan sentuhan. Kebijakan ini merupakan upaya dan gerakan yang besar dari pemerintah, yang sudah dimulai sejak tahun 1971 dulu, mengalokasikan pengguliran program pembangunan perdesaan, yang dikemas dalam bentuk alokasi dana desa, baik yang dibebankan melalui APBN, APBD Provinsi maupun APBD Kabupaten/Kota.

Potensi yang dikembangkan melalui kebijakan program pengalokasian dana untuk pembangunan masyarakat pada strata terbawah yang berbasis desa atau gampong tersebut adalah kebijakan pengembangan potensi yang berkearifan lokal melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Di lingkungan Pemerintah Kota Lhokseumawe BUMDes tersebut dikenal dengan Badan Usaha Milik Gampong (BUMG). Lembaga ini semakin kuat dengan lahirnya Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 serta diterbitkannya Qanun Kota Lhokseumawe Nomor 1 Tahun 2015 tentang Gampong serta Peraturan Walikota Lhokseumawe Nomor 3 Tahun 2017 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Gampong.

Dengan adanya kebijakan tersebut, maka BUMG dapat bergerak secara proporsional sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi serta pelayanan umum masyarakat gampong yang dikelola secara mandiri atau bekerja sama antar gampong. Lahirnya kebijakan tersebut semakin mempercepat terciptanya kestabilan dalam berbagai bidang terutama secara ekonomi, karena hakikat keberadaan BUMG adalah a. Meningkatkan perekonomian Gampong, b. Mengoptimalkan asset Gampong agar bermanfaat untuk kesejahteraan Gampong, c. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Gampong, d. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar Gampong dan atau dengan pihak ketiga, e. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, f. Membuka lapangan kerja, g. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Gampong, dan h. Meningkatkan pendapatan masyarakat Gampong dan Pendapatan Asli Gampong (Pasal 3 Peraturan Wali Kota Lhokseumawe Nomor 3 Tahun 2017).

Mengingat besarnya potensi yang dikembangkan BUMG Gampong dalam rangka mengelola sumber daya ataupun potensi yang akan dapat memberi nilai tambah ekonomi bagi Gampong dan masyarakat, maka BUMG harus mampu membaca dan mencerna kondisi riil pada Gampong sebagai perwujudan bentuk kearifan lokal yang tidak berseberangan dengan kebiasaan (*custom*)

yang hidup dalam masyarakat. BUMG juga harus dapat menjalankan fungsi pelayanan, maka BUMG Gampong seyogyanya menjembatani berbagai kepentingan masyarakat untuk memperoleh hak hak sosial dan ekonomi, yang sesuai dengan rencana pembangunan yang dirancang Pemerintahan Gampong. Hal penting lainnya, keberadaan BUMG dapat meningkatkan pemberdayaan masyarakat yaitu peningkatan kapasitas dan kemampuan masyarakat untuk mengembangkan potensi dan sumber daya yang dimiliki Gampong dan masyarakat untuk memberi nilai tambah bagi Gampong dan masyarakat.

Karenanya dalam pengembangan potensi harus memperhatikan kondisi riil sebagai kearifan lokal yang hidup dan berkembang di Gampong yang selalu dikaitkan dengan a. Inisiatif Pemerintah dan masyarakat Gampong, b. Potensi usaha ekonomi yang sudah ada dan berkembang dalam masyarakat, terutama berkaitan dengan sumber daya alam dan sumber daya manusia yang mampu mendorong perkembangan BUMG, dan c. Dukungan modal BUMG dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan untuk menjalankan operasional usaha BUMG. Garapan BUMG yang sesuai dengan kondisi dan potensi, merupakan langkah awal strategis untuk mampu bersaing, tentu dengan tata kelola yang handal dan profesional untuk mewujudkan BUMG yang mensejahterakan atau meningkatkan taraf hidup, baik bagi masyarakat maupun Pemerintah Gampong melalui Pendapatan Asli Gampong. Karenanya dalam *manage* BUMG harus dicari faktor faktor yang membuat BUMG tidak dinamis, sekaligus mencari model yang cocok untuk memperbaiki serta menumbuhkembangkan BUMG yang kompetitif dan mampu bersaing di era global seperti sekarang ini.

### **Garapan BUMG berdasar Kearifan Lokal**

Sudah menjadi diskursus dan pembicaraan umum, bahwa keberadaan BUMG diharapkan menjadi motor penggerak ekonomi gampong melalui berbagai kegiatan pemberdayaan ekonomi, sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh setiap Gampong. Banyak Gampong saat ini belum memanfaatkan potensinya untuk membuka keterisolirannya, seperti kegiatan yang dapat membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat terutama untuk membantu masyarakat miskin dan pengangguran, disamping kelompok rentan lainnya. BUMG BUMG yang sudah terbentuk saat ini masih melihat dan mencari peluang untuk tumbuh, dan kebanyakan BUMG belum memiliki kegiatan yang produktif, sehingga omzetnya relatif kecil. Karena itu, diperlukan pembinaan yang berkesinambungan dari pemerintah, baik dari segi peningkatan managerial pengurus BUMG, tata kelola keuangan, dan pemasaran dari hasil produk-produk BUMG itu sendiri (Serambi Indonesia, 19 Desember 2019). Salah satu upaya yang efektif dapat dilakukan dengan mendorong agar setiap APBG pada masing masing Gampong diwajibkan mengalokasikan sebagian dananya sebagai penyertaan modal BUMG dalam Anggaran Gampong. Dengan tersedianya dana dari APBG merupakan langkah awal yang akan sangat membantu dan mendorong BUMG untuk menggarap berbagai potensi berdasar kearifan lokal dari masing masing Gampong.

Pemerintah Kota Lhokseumawe dalam konten BUMG menunjukkan perhatian yang serius, ini bisa dilihat dari alokasi dana APBG yang diarahkan untuk BUMG. Data yang diperoleh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Gampong Kota Lhokseumawe menunjukkan tingkat keseriusan Pemerintah Kota Lhokseumawe begitu besar. Misalnya dana yang disediakan selama dua tahun yaitu Tahun 2017 dan 2018 sangat mendorong untuk berkembangnya BUMG yang mensejahterakan masyarakat. Dana APBK Kota Lhokseumawe Tahun 2017 disediakan sebesar Rp. 12.006.790.218 (Dua belas milyar enam juta tujuh ratus sembilan puluh ribu dua ratus delapan belas ribu rupiah). Sementara pada Tahun 2018, Pemerintah Kota Lhokseumawe menyediakan dana sebagai modal tambahan bagi BUMG sebesar Rp. 6.422.379.804 (Enam milyar empat ratus dua puluh dua juta tiga ratus tujuh puluh sembilan ribu delapan ratus empat puluh empat rupiah). Sedangkan untuk tahun 2019, dana yang dialokir untuk BUMG Kota Lhokseumawe adalah sebesar Rp. 747.597.473 (Tujuh ratus empat puluh tujuh juta lima ratus sembilan puluh tujuh ribu empat ratus tujuh puluh tiga rupiah). Kepala Dinas PMG Kota Lhokseumawe menyatakan “bahwa kecilnya pengalokir dana untuk BUMG tahun 2019 disebabkan pembiayaan program BUMG pada umumnya telah tertampung pada tahun sebelumnya, sehingga program yang diajukan saat ini terasa kecil (wawancara dengan Sdr. Bukhari, S.Sos, M.Si, Kepala Dinas PMG Kota Lhokseumawe, tanggal 7 Februari 2020). Untuk jelasnya jumlah dana APBK yang tertuang dalam APBG per-

Kecamatan selama tiga tahun, yaitu Tahun 2017, Tahun 2018 dan Tahun 2019 adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.** Alokasi Dana Untuk BUMG Per-Kecamatan Tahun 2017 - 2019 Dilingkungan Pemerintah Kota Lhokseumawe

No	Kecamatan	Jlh Gampong	Alokasi Dana BUMG			Jlh Unit Usaha	Ket
			2017	2018	2019		
1	Bl. Mangat	22	3.478.877.491	1.247.714.931	-	27	
2	Muara Dua	17	3.332.920.163	1.369.605.622	-	27	
3	Muara Satu	11	2.171.842.693	905.567.327	90.000.000	16	
4	Banda Sakti	18	3.023.149.871	2.899.491.924	657.597.473	23	
	<b>J U M L A H</b>	<b>68</b>	<b>12.006.790.218</b>	<b>6.422.379.804</b>	<b>747.597.473</b>	<b>93</b>	

Sumber : Dinas PMG Kota Lhokseumawe, 2020

Berdasarkan tabel jumlah dana diatas dapat dikatakan bahwa Pemerintah Kota Lhokseumawe sangat serius melakukan upaya pengembangan BUMG, dengan mewajibkan Gampong menyediakan dana modal melalui APBG bagi BUMG masing masing gampong di empat kecamatan. Untuk itu, diperlukan pembinaan yang berkesinambungan dari Pemerintah Kota Lhokseumawe melalui Dinas teknis, baik dari segi peningkatan managerial pengurus BUMG, tata kelola keuangan, dan pemasaran dari hasil produk-produk BUMG itu sendiri. Penulis belum mendapatkan informasi, seberapa besar efektivitas alokasi dana dan bidang usaha yang digeluti masing masing BUMG, namun diyakini setiap usaha yang dijalankan dengan serius dan bertanggung jawab, pasti akan diperoleh hasil yang baik dan bermanfaat, serta membawa dampak bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pemerintah Gampong.

Disamping itu, garapan bidang usaha yang dilakukan juga beraneka ragam, dan harus disesuaikan dengan potensi dan kearifan lokal setiap gampong. Berikut ini adalah bidang usaha yang digarap sesuai dengan potensi dan kearifan lokal masing masing Gampong.

**Tabel 2.** Garapan Bidang Usaha Bumg Dilingkungan Pemerintah Kota Lhokseumawe TH.2017-2018

No.	Kecamatan	Jlh Dana Selama 2 Th	Garapan Bidang Usaha	Ket
1	Bl. Mangat	4.726.592.422	Unit Penggemukan Sapi, Unit Usaha Bordir Kopian, Bordir Pucuk Rubong, Budidaya Udang, Pengeringan Ikan, Gadai Tanah Sawah, Bisnis Penyewaan, Papan Ucapan, Jual Beli Tabung Gas Subsidi, Usaha Pembayaran Listrik, Usaha Toko Kelontong, Sewa Kos-kosan, Usaha Warkop dan Penjualan Beras, Budidaya Tebu, Sewa Lahan Parkir, Penyewaan Dum Truk, dan Usaha Doorsmeer	27 Jenis Usaha di 22 lokasi BUMG
2	Muara Dua	4.702.525.785	Wahana Permainan Anak, Kantin dan Foto copy, Swalayan, Budidaya Perikanan, Industri Roti, Jual Beli Padi dan Produksi Beras, Penyewaan Perlengkapan Pesta, Penggemukan Sapi, Pangkalan Gas, Semba ko dan Kedai Kopi, Baitul Qiradh, Papan Reklame, Air Minum Desa, Budidaya Bawang Merah, Bengkel Las Terpadu, Becak Desa, dan Budidaya Jagung	27 Jenis Usaha di 17 lokasi BUMG
3	Muara Satu	3.167.410.020	Penggemukan Sapi, Jasa Penyewaan Mo len, Penggemukan Kambing, Ayam Pedaging, Depot Air Isi Ulang, Penyewaan Per kakas Pesta, Distributor Aini Qua, Warkop Gazebo, Pelaminan, Peternakan Kambing, Usaha Budidaya Ikan Lele, dan Puemawah	16 Jenis Usaha di 11 lokasi BUMG
4	Banda Sakti	6.580.239.268	Papan Bunga, Warung Kulliner, Perbengkelan, Air Minum RO, Jasa Mobil Angkutan Barang, Pangkalan Elpiji, Mini Market, Penjualan Es Batu, Penyewaan Perkakas Pesta, Jualan Sembako, Jasa Angkut Sampah, Penyewaan Banana Boat, Studio Foto, Usaha Mesin Pemecah Batu (Mini Cruiser), Potong Rambut dan Sewa Lapak Kulliner	23 Jenis Usaha di 18 lokasi BUMG

Sumber : Dinas PMG Kota Lhokseumawe, 2019

Memperhatikan tabel di atas, menunjukkan banyak bidang yang menjadi garapan BUMG di Kota Lhokseumawe yang merupakan potensi riil wilayah. Potensi ini berkembang dan menjadi garapan BUMG sebagai kearifan lokal di Kota Lhokseumawe, yang kesemuanya didukung oleh modal yang bersumber dari APBK Kota Lhokseumawe dalam kurun waktu selama dua tahun yaitu Tahun 2017 dan 2018.

### **Peluang dan Tantangan BUMG Kota Lhokseumawe berdasarkan Analisis SWOT**

BUMG merupakan bagian lembaga yang dapat menopang kesejahteraan masyarakat, dan tentunya harapan tersebut diiringi dengan peningkatan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki baik Sumberdaya alam maupun sumberdaya manusia. Berbagai potensi yang merupakan sumber garapan BUMG yang mencapai 93 bidang garapan, mulai dari keindahan alam, keunikan budaya serta potensi kemasyarakatan dengan segala aspeknya, disamping tentunya sumberdaya manusia, yang didukung organisasi kemasyarakatan untuk menggerakkan dinamika *socio-economics* dan *socio-cultural*s yang berkembang sebagai kearifan lokal masyarakat Kota Lhokseumawe.

Merujuk pada peta garapan berbagai potensi yang dimiliki sebagai sumberdaya, dalam perkembangan pembudidayaan dan perkembangannya sangat dipengaruhi oleh sumberdaya manusia yang dimiliki oleh Gampong dimana obyek itu berada. Secara internal, karakter dari masyarakat umum Gampong memiliki dorongan perubahan yang cepat dalam kehidupan sosial bermasyarakat, dan menumbuhkan kesadaran kolektif untuk memperbaiki kualitas hidup, dan mencari peluang sejalan dengan perhitungan terhadap tantangan, serta mengaudit internal sebagai moment mengevaluasi diri, baik dalam bentuk kekuatan maupun kelemahan yang menjadi kendala dan halangan dalam mewujudkan BUMG yang mensejahterakan bagi masyarakat lokal. Hal ini terbangun oleh adanya hubungan internal-eksternal, tindakan proaktif, *kohesivitas* dan saling mempercayai dalam membangun jaringan sosial ekonomi yang didukung oleh semangat kebajikan untuk saling menguntungkan sebagai refleksi kekuatan masyarakat (Inayah, 2012).

Dengan memperhatikan ruang garapan obyek BUMG, yang belum sepenuhnya maksimal dan terkontrol yang membawa pengaruh pada kualitas produk BUMG serta kesiapan masyarakat untuk menilai kemanfaatan BUMG yang mensejahterakan, penulis akan mencoba untuk evaluasi BUMG yang mandiri dan mensejahterakan yang dalam dinamikanya dipengaruhi oleh faktor faktor yang sangat urgen dan prinsipil. Faktor faktor tersebut adalah Kekuatan (*Strength*) yang dimiliki serta kelemahan (*Weakness*) yang merupakan momok yang kalau kurang hati hati dapat menggagalkannya. Ini dinamakan faktor internal. Selanjutnya faktor yang mempengaruhi berikutnya adalah faktor eksternal, yaitu Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*). Faktor faktor inilah yang selalu digunakan untuk mengevaluasi internal dan eksternal dari setiap organisasi, atau dikenal dengan Analisis SWOT.

Analisis SWOT sendiri bersifat deskriptif dan subyektif dan bisa saja terdapat perbedaan dengan satu daerah dengan daerah lainnya (Nuraini, 2019 : 7). Analisis SWOT dilakukan dengan melakukan penilaian internal dan penilaian eksternal (David, 2011). Analisis SWOT dapat dilakukan terhadap kondisi lembaga BUMG saat ini dengan melakukan literatur review, observasi, dan wawancara mendalam. Faktor internal dimaksud adalah faktor faktor yang berasal dari lingkungan desa dan pemerintahan desa. Sementara, eksternalnya adalah faktor faktor yang berasal dari lingkungan di luar desa dan pemerintahan desa. Penilaian internal dilakukan pada kelebihan dan kelemahan BUMG. Penilaian eksternal dilakukan pada peluang dan ancaman bagi BUMG (Titis Dewi Anggalini, 2019).

BUMG memiliki peran sebagai *social entrepreneur* yang bergerak pada bidang ekonomi dan sosial serta bertanggungjawab menyediakan pelayanan bagi masyarakat desa (Ramadana dan Ribawanto, 2013). Tanggungjawab yang dibebankan pada setiap BUMG menjadikan lembaga Gampong tersebut lebih kompleks dibanding dengan badan usaha lainnya. Setiap Gampong punya permasalahan internal yang aneka ragam. Hal ini disebabkan oleh kondisi ekonomi, sosial, politik, geografis, tata tertib masyarakat yang berbeda. Analisis SWOT pada BUMG di lingkungan Kota Lhokseumawe adalah sebagai berikut :

## A. Faktor Internal

### 1. Kekuatan (*Strength*)

- a. Potensi sumberdaya lokal yang menjanjikan.  
Sumberdaya yang dimaksud bisa berasal dari sumberdaya alam berupa pemandangan yang dapat dijadikan tempat wisata seperti Tepi pantai (wisata), Waduk, Situs sejarah, kulliner dan lain lain sebagainya. Semua sumberdaya ini dapat dikelola dan dimanfaatkan oleh BUMG agar memberi manfaat secara tepat dan optimal serta mensejahterakan, disamping upaya untuk pelestarian dan terhindar dari kerusakan. Salah satu contohnya, BUMG yang mengelola Tepi pantai yang terdapat di Gampong Hagu Barat Laut, Ujong Blang, Hagu Tengah, Batuphat Barat. Waduk yang terdapat di Gampong Jeulikat, Situs sejaran di Blang Pulo, kulliner yang terdapat di Lancang Garam, Kampung Jawa Lama, Pusong, Mon Guedong, Keude Aceh dan lain lain. BUMG harus merubah dan memanfaatkannya untuk kesejahteraan masyarakat dan pemerintahan Gampong.
- b. Keunikan Produk lokal.  
BUMG harus dapat memanfaatkan produk produk lokal yang unik, seperti usaha bordir kopian, pucuk rebung, bentuk batik lainnya yang menjadi ciri khas Gampong atau Kota Lhokseumawe, hendaknya keunikan produk lokal ini dapat dipatenkan pada masa yang akan datang sehingga tidak bisa ditiru.
- c. Antusiasme masyarakat gampong.  
Ini terlihat ketika masyarakat percaya kepada BUMG, sehingga mereka mau terlibat langsung dalam pengelolaan BUMG, lebih lebih bila BUMG dapat menjalankan fungsi pelayanan publik, yang tidak didesentralisasikan oleh pemerintah pusat atau pemerintah daerah tingkat atas, baik pemerintah provinsi maupun pemerintah kota. Seperti yang terjadi pada usaha simpan pinjam masyarakat gampong yang tidak mau terjebak pada hutang rentenir dan praktek riba.
- d. Dukungan Pemerintahan Gampong  
BUMG yang terdapat di lingkungan Pemerintah Kota Lhokseumawe dalam menjalankan aktivitasnya mendapat dorongan hebat dari pemerintah gampong, walaupun lembaga BUMG ini merupakan lembaga yang dipisahkan dari pemerintah gampong, namun mendapat dukungan penuh dari aparaturnya Pemerintahan Gampong, baik dari kalangan Kepala Desa (Guechik) maupun Badan Persyawaratan Desa (BPD) atau dikenal dengan "Tuha Puet" . Demikian juga dukungan modal yang selalu mendapat *support* dari pemerihanan gampong melalui Anggaran Pemeritah Gampong yang dikenal dengan APBG.

### 2. Kelemahan (*Weakness*)

- a. Sumberdaya Manusia Aparatur pengelola yang kurang profesional  
Salah satu kelemahan yang dimiliki BUMG adalah kemampuan aparaturnya pengelola yang kurang profesional, mereka membutuhkan pendidikan khusus tentang manajemen, pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan, dan juga pemasaran (*marketing*). Sementara sumberdaya aparaturnya pengelola yang handal dan berkemampuan sudah bergabung dengan organisasi dan lembaga lain yang jauh lebih maju, dan tidak ada di gampong, alasannya mereka lebih profesional dan remunerasinya tinggi;
- b. Data potensi sebagai dukungan utama tidak tersedia pada Pemerintahan Gampong termasuk juga Pemerintah Kota.  
Kurangny data potensi mengakibatkan kurang optimalnya aktivitas yang dijalankan BUMG. Mestinya setiap Gampong punya peta potensi dari hasil survey yang dilakukan oleh lembaga survey.
- c. Ada sebagian masyarakat acuh terhadap lembaga BUMG dan tidak mau berpartisipasi.  
Banyak masyarakat gampong yang merasa kemampuannya rendah serta tidak memiliki keahlian tertentu sehingga membawa pengaruh terhadap kesiapan dan kemauan berpartisipasi. Disamping itu juga sering terjadi apa apa yang ditawarkan oleh

BUMG tidak sesuai dengan harapannya, dan akhirnya mereka acuh dengan lembaga BUMG;

d. Kurang optimal pemasaran hasil produk.

Walau dalam skala kecil, BUMG saat ini telah menghasilkan produk, namun harus diakui pemasarannya masih sangat kurang dan tidak optimal. Pemasaran hasil setiap barang produksi, kadang kadang bisa dipromosikan melalui iklan atau sosialisasi ke publik, dan dalam kapasitas yang lebih canggih, bisa dilakukan secara *online* dengan memanfaatkan teknologi yang berkembang dewasa ini.

**3. Peluang (*Opportunities*)**

a. Perhatian Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kota begitu besar.

Lahirnya Undang undang nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, merupakan salah satu bukti bahwa pemerintah tingkat atas sangat mengharapkan pemerintah tingkat terbawah (Gampong) dapat berperan besar dalam membangun masyarakat dan bangsa Indonesia, karena disadari sepenuhnya penduduk Indonesia berada di gampong gampong, karenanya gampong harus mendapat perhatian yang lebih;

b. Dukungan Dana oleh Pemerintah tingkat atas.

Pemerintah Gampong mendapat bantuan besar dengan dikucurnya alokasi dana Gampong, baik melalui APBN, APBA maupun APBK, yang sebagiannya dimanfaatkan melalui BUMG.

**Tabel 3.** Alokasi Dana Gampong Per-Kecamatan Dalam Lingkungan Pemerintah Kota Lhokseumawe Tahun 2017/2018/2019

No.	Kecamatan	T A H U N			KET
		2017	2018	2019	
1	Banda Sakti	13.888.685.349	13.511.368.988	29.768.956.888	18 Gpg
2	Blang Mangat	17.414.667.852	16.573.593.387	31.469.826.906	22 Gpg
3	Muara Dua	13.953.954.253	13.695.811.354	29.137.934.063	17 Gpg
4	Muara Satu	9.694.903.570	8.129.810.469	20.132.251.737	11 Gpg
	J u m l a h	54.952.211.024	51.910.584.198	110.508.969.594	68 Gpg

Sumber : Dinas PMG Kota Lhokseumawe, Th. 2020.-

c. Tersedianya tenaga pendamping Gampong.

Harapan Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kota sangat besar terhadap Gampong, ini dilakukan dengan menyediakan tenaga tenaga yang memfasilitasi pembangunan gampong atau sebagai pendamping gampong. Mereka terdiri dari tenaga tenaga ahli pendamping Gampong yang melakukan tugas Pemberdayaan Gampong, Tenaga Teknis Infrastruktur serta pendamping lokal, disamping adanya konsultan Pembangunan Gampong, yang dipilih dari putra putra terbaik dari luar lokasi yang berasal dari Kota atau Provinsi.

**4. Tantangan (*Treats*)**

Tantangan yang dihadapi oleh BUMG pasti berbeda beda dengan kadar yang tidak sama, dan secara umum tantangan yang terjadi adalah :

a. Kualitas barang produksi oleh lembaga lain lebih unggul.

Produk yang dihasilkan oleh pihak lain mutunya jauh lebih baik dan dengan harga rendah yang menarik perhatian masyarakat luas. BUMG dalam kenyataannya juga harus siap bersaing dengan perusahaan yang bonafit dan punya pengalaman yang jauh lebih baik dalam hal produktifitas barang barangnya.

b. Selera masyarakat terhadap barang produk BUMG sering berganti ganti.

Masalah selera juga merupakan suatu tantangan tersendiri yang perlu mendapat perhatian demi kelangsungan unit usaha. Pengelola BUMG harus mampu membaca permintaan dan selera masyarakat secara tepat dan cerdas dalam mensikapinya karena sering terjadi permintaan masyarakat yang berubah ubah.

c. Faktor yang menghambat produksi BUMG sulit diprediksi.

Kegagalan BUMG kadang juga dipengaruhi oleh faktor yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, seperti yang terjadi di bidang pertanian yang dipengaruhi oleh iklim yang tidak menentu, serangan hama atau terjadinya bencana banjir. Demikian juga di bidang simpan pinjam misalnya, sering terjadi masyarakat peminjam tidak mampu membayar pinjaman atau macet.

**Tabel 4.** Analisis Faktor Internal Dan Eksternal BUMG

FAKTOR INTERNAL	FAKTOR EKSTERNAL
<p><b>A. KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potensi sumberdaya lokal yang menjanjikan.</li> <li>2. Keunikan Produk lokal.</li> <li>3. Antusiasme masyarakat gampong</li> <li>4. Dukungan Pemerintah Gampong</li> </ol>	<p><b>C. PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perhatian Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kota begitu besar.</li> <li>2. Dukungan Dana oleh Pemerintah tingkat atas.</li> <li>3. Tersedianya tenaga pendamping Gampong.</li> </ol>
<p><b>B. KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumberdaya Manusia Aparatur pengelola yang kurang profesional</li> <li>2. Data potensi sebagai dukungan utama tidak tersedia</li> <li>3. Ada sebagian masyarakat acuh terhadap lembaga BUMG dan tidak mau berpartisipasi.</li> <li>4. Kurang optimal pemasaran hasil produk.</li> </ol>	<p><b>D. TANTANGAN (<i>TREATS</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas barang produksi oleh lembaga lain lebih unggul.</li> <li>2. Selera masyarakat terhadap barang produk BUMG sering berganti ganti.</li> <li>3. Faktor yang menghambat produksi BUMG sulit diprediksi.</li> </ol>

Setelah faktor Internal dan Faktor Eksternal teridentifikasi, maka langkah berikutnya adalah membuat rencana strategi berdasarkan analisis terhadap Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*) Dan Tantangan (*Treats*). Rencana strategi adalah rencana yang dilakukan dengan penyesuaian institusi, organisasi atau badan pemerintahan terhadap penyesuaian lingkungan eksternalnya. Institusi atau organisasi yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal akan mengalami kemunduran atau kegagalan. Apabila ditinjau dari perspektif manajemen, maka strategi adalah upaya mengembangkan keunggulan atau institusi dalam lingkungan eksternal yang kompetitif untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Tangkilisan, 2005). Tujuannya adalah untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok, dengan mengoptimalkan tren yang terjadi dewasa ini. Dalam kaitannya dengan manajemen, maka strategi tidak hanya memikirkan apa yang dibutuhkan saat ini, namun memikirkan apa yang diinginkan terjadi dimasa yang akan datang. Untuk itu dalam menerapkan manajemen strategi harus menghasilkan strategi yang berguna menyukseskan tujuan organisasi. (Ahmad Nur dan Ihsan, 2018).

Dalam aplikasi manajemen, Strategi dapat dibagi menjadi Empat, yaitu Strategi untuk Investasi, Pertahanan, Tentukan serta divestasi atau kontrol kerusakan (Allison dan Kaye, 2005). Karenanya pengembangan BUMG adalah dengan strategi yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

**1. Strategi S-O (*Strength – Opportunities*) : Investasi**

Apabila kondisi BUMG dihadapkan antara Kekuatan dan Peluang, maka strategi yang dilakukan adalah memanfaatkan potensi sumberdaya lokal yang punya keunikan Produk, dukungan masyarakat dan dukungan pemerintahan dalam bentuk kebijakan dan dukungan dana yang besar, untuk mengembangkan BUMG secara tepat dengan pengelolaan secara profesional dan mandiri;

**2. Strategi W-O (*Weakness – Opportunities*) : Pertahanan**

Apabila BUMG dihadapkan antara Kelemahan dan Peluang, maka strategi yang dilakukan adalah peningkatan sumberdaya manusia Aparatur pengelola, Survey Data potensi sebagai dukungan utama program, Sosialisasi, optimalisasi pemasaran

hasil produk, kalau perlu dilakukan secara on-line. Pemerintahan Gampong dan pengelola BUMG harus menyiapkan dan memberikan diklat untuk peningkatan kapasitas dan kompetensi aparaturnya serta melakukan operasi pasar dan konsumen secara berkala, serta melakukan inovasi baru terutama terhadap produk dan pemasaran dengan memanfaatkan teknologi informasi yang sangat berkembang dewasa ini;

### 3. Strategi S-T (*Strength – Treats*) : Tentukan

Apabila BUMG dihadapkan pada Kondisi antara Kekuatan dan Tantangan, strategi yang dilakukan adalah melakukan inovasi secara tepat, meminimalisir gagal produksi dengan prediksi dan pencegahan, meningkatkan kemampuan membaca selera konsumen. Pemerintah Gampong (Guechik dan Tuha Peut) serta Pengelola BUMG harus berkemampuan mengantisipasi resiko gagal produksi dengan melakukan penilaian atau analisis manajemen resiko (Titis & Kristi, 2019). Maka dalam mengelola BUMG, Pengelolanya harus melakukan survey terhadap kepuasan dan kebutuhan konsumen serta potensi wilayahnya secara terjadwal.

### 4. Strategi W-T (*Weakness – Treats*) : Pengendalian Kerusakan

Apabila lembaga BUMG dihadapkan pada persoalan antara Kelemahan dan Tantangan, maka strategi yang dilakukan adalah melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap BUMG secara konfrehensif, baik dari segi Sumberdaya Manusia, kegiatan produksi serta faktor penunjang lainnya. Evaluasi ini ditujukan untuk mengidentifikasi hal hal yang perlu diperbaiki dan diantisipasi (Titis, Kristi, 2019). Evaluasi dilakukan antara lain melalui survey pada konsumen dan kualitas produk, disamping melakukan diagnosa terhadap organisasi BUMG untuk memperbaiki kinerja secara konfrehensif.

## SIMPULAN

1. Pemerintah Gampong mendapat perhatian yang besar dari Pemerintah Pusat, lahirnya Undang undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menunjukkan perhatian dari pemerintah untuk membangun masyarakat dan bangsa Indonesia dimulai pada tingkat pemerintahan yang paling bawah, yang langsung berhubungan dengan masyarakat yang merekat persatuan bangsa Indonesia secara keseluruhan;
2. Adanya kebijakan tentang Desa seharusnya menjadi peluang bagi Gampong untuk mandiri dan otonom. Gampong dituntut untuk mandiri dalam menyelenggarakan perannya sebagai *public servant*. Adanya bantuan dana Gampong oleh Pemerintah, dianggap sebagai Pemerintah memberi modal kepada Gampong sebagai langkah untuk memberdayakan dan menggerakkan roda roda perekonomian Gampong, salah satunya melalui BUMG pada pemerintah terbawah tingkat Gampong;
3. BUMG yang ada pada setiap Gampong harus digerakkan, dan berinovasi dalam mengembangkan potensi Gampong sebagai kearifan lokal yang harus ditingkatkan, yang bisa merubah tingkat kehidupan masyarakat menuju masyarakat yang lebih sejahtera serta meningkat nominal Pendapatan Asli Desa (PAD) Pemerintah Gampong.
4. Dalam menggerakkan BUMG kearah yang lebih mensejahterakan, kiranya perlu dirubah pola pikir (*main set*) dan budaya kerja (*cultural set*) masyarakat yang sesuai kebiasaan (*custome*) sebagai kearifan lokal, dengan menggunakan analisis SWOT untuk membentuk sebuah Model BUMG yang mensejahterakan serta mengurangi peran pemerintah sebagai penyedia (provider) pembangunan Gampong melalui sistem proyek seperti tahun tahun sebelum reformasi. Pemerintah harus melepaskan kekuasaannya terhadap Gampong, dan menggantikannya dengan langkah pemberdayaan (*empowering*) bagi Gampong yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kearifan lokal, dengan harapan akhir lahirnya Gampong mandiri yang mensejahterakan.-

## DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Ahmad Nur & Ihsan, 2018, “Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep”, Departemen Ilmu Politik dan Pemerintahan Fisipol Universitas Diponegoro, Semarang;
- [2]. Allison, Michael dan Jude Kaye, 2005, “Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba”, Jakarta, Yayasan Obor Indonesia;
- [3]. David, Fred, R., 2011, “Strategic Management : Concepts and Cases” New Jersey: Pearson Hall;
- [4]. Hessel Nogi S. Tangkilisan, M.Si., Drs., 2005, “Kebijakan Publik yang Membumi, Konsep, Strategi dan Kasus”, Yogyakarta, Lukman Offset dan YPAPI;
- [5]. Inayah, 2012, “Peranan Modal Sosial dalam Pembangunan”, Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora 12 ( 1 ); 43 – 49;
- [6]. Nuraini, Fajar, 2019, “The Guide Book of SWOT : Mengelola dan Memanfaatkan Kekuatan, Kesempatan, Ancaman dan Kelemahan Secara Efektif dan Effisien”, Yogyakarta, Penerbit Quadrant;
- [7]. Ramadana, Corlistya Berlian dan Heru Ribawanto, 2013, “Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa: Studi Di Desa Landungsari Kecamatan Dau Kabupaten Malang”, Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1 (6), pp. 1068-1076
- [8]. Titis Dewi Anggalini dan Kristi Yuliani, 2019 “Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Tengah Persaingan Pasar Bebas”, Departemen Manajemen dan Kebijakan Publik, Fisipol Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta;

## BIO DATA : PENULIS

**Drs. Muhammad, M.Si.**, Dosen Dpk LLDikti XIII Aceh, ditempatkan pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Nasional Lhokseumawe, kelahiran Aceh Utara tanggal 12 Oktober 1957. Sarjana Ilmu Pemerintahan (Drs) diperoleh pada tahun 1986 di Institut Ilmu Pemerintahan (IIP) Jakarta. Menyelesaikan Program Magister Administrasi Publik pada Universitas Gadjah Mada Tahun 1997. Di sela sela kesibukan mengajar juga melakukan berbagai penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat, dengan fokus bidang Administrasi Publik. Selain itu juga memiliki kesibukan lainnya sebagai Wakil Ketua Umum Persatuan Drum Band Indonesia (PDBI) Provinsi Aceh, sekaligus sebagai Ketua Audit KONI Kota Lhokseumawe, disamping organisasi kemasyarakatan lainnya termasuk mengurus mesjid.

**Rudi Kurniawan, S.Sos, MAP**, Dosen Tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Nasional Lhokseumawe, kelahiran Lhoksukon tanggal 24 Agustus 1983, Pendidikan Sarjana (S-1) diperoleh pada tahun 2008 di Universitas Malikussaleh Lhokseumawe. Menyelesaikan Program Administrasi Publik pada Universitas Medan Area Tahun 2016. Saat in sedang menempuh pendidikan Doktor (S-3) pada Departement of Social Science Education Universitas Syiah Kuala.-