

# STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA DI KOTA BANDA ACEH PROVINSI ACEH

MUHAMMAD SYAUQI

NPP 31.0019

Asdaf Kota Banda Aceh , Provinsi Aceh

Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah, Fakultas Manajemen Pemerintahan

Email: [syauqimuhammadd17@gmail.com](mailto:syauqimuhammadd17@gmail.com)

Pembimbing Skripsi: Ismail, S.Pd.I, M.Si

## ABSTRACT

**Problem Statement/Background (GAP):** This research was initiated due to the observation that only a few Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Banda Aceh City are classified as developing, despite the presence of 90 BUMDes in the city. This indicates that many BUMDes still need development to be fully utilized by the community and contribute to economic stability. **Objective:** The aim of this research is to identify and formulate strategies for developing BUMDes in Banda Aceh City, as well as to analyze the factors that hinder this development and the efforts required to overcome these challenges. **Method:** This study employs a qualitative descriptive approach, utilizing data collection methods such as observation, interviews, and documentation. The strategy theory by Walker (2016), which includes five dimensions—scope, goals and objectives, resource allocation, sources of competitive advantage, and sources of synergy—was applied in this research. The collected data was processed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. **Results/Findings:** The research findings suggest that innovative business models, such as those focused on ecotourism and cultural tourism involving local communities as tour guides and service providers, can be adopted by BUMDes to develop the tourism and cultural sectors. **Conclusion:** The use of digital technology, including mobile applications for promoting and marketing village tour packages, along with an integrated online booking system, represents a promising strategy for the development of BUMDes in Banda Aceh City.

**Keywords:** Village-Owned Enterprises (BUMDes), Economy

## ABSTRAK

**Latar Belakang (GAP):** Penelitian ini didorong oleh perbedaan dalam perkembangan BUMDes, di mana hanya beberapa yang masuk dalam klasifikasi berkembang, meskipun terdapat 90 BUMDes di Kota Banda Aceh. Masih banyak BUMDes yang perlu dikembangkan agar dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dan mendukung kestabilan ekonomi. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

dan menyusun strategi dalam pengembangan BUMDes di Kota Banda Aceh, serta mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan upaya dalam mengatasi permasalahan tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teori strategi yang digunakan adalah teori Walker (2016) dengan lima dimensi: lingkup, tujuan dan sasaran, alokasi sumber daya, sumber keunggulan kompetitif, dan sumber sinergi. Data yang terkumpul diolah melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis inovatif dapat diadopsi oleh BUMDes untuk mengembangkan sektor pariwisata dan kebudayaan, seperti pengembangan ekowisata dan wisata budaya yang melibatkan masyarakat setempat. **Kesimpulan:** Penggunaan teknologi digital, seperti aplikasi mobile untuk promosi dan pemasaran paket wisata desa serta sistem booking online yang terintegrasi, merupakan strategi yang potensial untuk diterapkan dalam pengembangan BUMDes di Kota Banda Aceh.

**Kata Kunci:** Badan Usaha Milik Desa (BUMDES), Ekonomi

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) mempunyai beragam suku dan budaya dan juga potensi-potensi di setiap daerahnya yang dapat dikembangkan sebagai identitas dan kualitas negara. Dalam hal ini juga mencakup pencapaian cita-cita negara untuk mewujudkan masyarakat yang makmur dan sejahtera. Salah satu wujud untuk mencapai cita-cita negara dengan meningkatkan pembangunan serta pengembangan potensi daerah (Adawiyah, 2018).

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan pembangunan daerah adalah pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya yang ada dari segi ekonomi, sumber daya alam, maupun infrastruktur untuk meningkatkan kesejahteraan serta kemakmuran masyarakat, yang mana hasil dari pengelolaan sumberdaya tersebut seluruhnya ditujukan seluas-luasnya terhadap kepentingan masyarakat. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang isinya terkait dana bagi hasil (DBH) adalah dana yang bersumber dari pendapatan tertentu APBN yang dialokasikan dengan tujuan pemerataan kemampuan keuangan antar daerah (Zunaidah et al., 2020).

Menurut Haryanto (1997) berkaitan dengan fungsi pemerintah yang harus dijalankan dibagi menjadi tugas dan fungsi, yaitu: “Fungsi Pengaturan, Fungsi Pemberdayaan, dan Fungsi Pelayanan tiga fungsi tersebut dapat dilihat bahwa untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera serta adil dan makmur, pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah secara optimal sangatlah berpengaruh terhadap pencapaian cita-cita negara”.

Undang-Undang terbaru yang berlaku saat ini sebagai pedoman pelaksanaan pemerintahan daerah adalah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Dalam Undang-Undang tersebut pemerintah memberikan hak, wewenang, dan kewajiban kepada daerah otonom

untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Provinsi Aceh pada tahun 2006 ditetapkan sebagai daerah otonom yang pengaturannya diatur dalam Undang-Undang Nomor 11 tahun 2006 tentang Otonomi Khusus Bagi Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Sebagai daerah otonom Provinsi Aceh memiliki wewenang untuk mengatur dan mengurus wilayahnya sendiri termasuk dalam segi pengembangan potensi wilayah secara menyeluruh. Provinsi Aceh termasuk salah satu provinsi yang perlu dilaksanakannya pengembangan potensi alam serta pembangunan secara menyeluruh, pasca terjadinya bencana alam besar tsunami pada tanggal 26 Desember 2004 beberapa wilayah kabupaten/kota di Provinsi Aceh hancur lebur akibat diterjang ombak tsunami. Hal tersebut membuat Provinsi Aceh menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan pembangunan serta pemulihan ekonomi.

Menurut Nain, (2017:21) “Desa merupakan suatu kesatuan masyarakat berdasarkan adat dan hukum adat yang menetap dalam suatu wilayah tertentu, memiliki ikatan yang sangat kuat lahir dan batin baik karena kepentingan berupa politik, sosial, ekonomi, maupun keamanan”.

Desa juga memiliki susunan kepengurusan yang dipilih secara bersama, memiliki kekayaan alam atau lainnya dalam jumlah tertentu serta berhak mengelola dan menjalankan rumah tangga sendiri. Salah satu upaya pemerintah dalam mewujudkan kestabilan ekonomi di tingkat desa ialah dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Khusus wilayah Provinsi Aceh istilah gampong disebut sebagai Desa. Istilah tersebut diangkat dari unsur budaya dan juga sejarah, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh (UUPA) yang intinya Provinsi Aceh memiliki kewenangan khusus dalam mengatur serta mengurus urusan pemerintahannya sendiri yang didelegasikan menjadi hak otonom.

Sumber dana yang diperoleh oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ini bersumber dari APBN yang dialokasikan melalui dana transfer desa menjadi dana Kas Desa. Pengalokasian dana ini juga merupakan salah satu bentuk konsistensi pemerintah dalam merespon perintah sesuai pasal 72 ayat 1b Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, bahwa salah satu sumber dana desa ini berasal dari APBN.

Sumber dana lain yang dihasilkan oleh BUMDes ini juga berasal dari pendapatan asli desa yaitu: (1) Hasil Aset; (2) Swadaya; (3) Partisipasi Masyarakat dan (4) Gotong Royong. Dalam pengelolaan pemerintahan ini dibutuhkan strategi serta perencanaan yang kompleks, sehingga dalam menggerakkan pembangunan di pedesaan terlihat pentingnya kolaborasi yang baik antara pemerintah dan juga masyarakat.

Kaitannya antara strategi dan pemerintahan digambarkan secara tepat oleh Mulgan yang dikutip oleh Suwarsono (2012) bahwa (Menjadi strategis bukanlah hal yang alami dan tidak mudah bagi pemerintah). Penyusunan strategi dibutuhkan perencanaan yang rasional serta berpikir jangka panjang, hal ini tidaklah mudah harus disertai dengan targetkinerja yang sangat baik, terutama apabila pemimpin atau birokrat pemangku kekuasaan ternyata tidak memiliki waktu yang cukup untuk mengelola dan memimpin.

Peranan masyarakat secara aktif sangat berpengaruh terhadap terealisasinya program-program serta strategi pemerintah, dimulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pelaksanaannya. Proses pengembangan setiap program-program juga tidak kalah penting demi keberlangsungan BUMDes

dalam jangka waktu yang panjang serta menghadirkan inovasi-inovasi baru dengan mengikuti perkembangan dunia di era Globalisasi.

Penelitian yang penulis ambil merujuk pada Dinas Pemeberdayaan Masyarakat dan Gampong (Desa) Kota Banda Aceh untuk proses pengambilan data serta sebagai pusat observasi secara lansung. Dapat dilihat dari total jumlah desa yang ada di Kota Banda Aceh tidak sebanding dengan jumlah Badan Usaha Milik Desa yang ada. Berikutdaftar kIasifikasi Desa yang menerapkan Badan Usaha Milik Desa di Kota Banda Aceh.

**Tabel 1. 1**  
**KIasifikasi Desa Yang Menerapkan BUMDes di Kota Banda Aceh**

KIASIFIKASI BUMDes	BEIUM MENERAPKAN BUMDes	BUMDes RINTISAN	BUMDes TUMBUH	BUMDes BERKEMBANG	BUMDes MAJU
JUMIAH	14	52	21	3	0
TOTAL YANG MENERAPKAN BUMDes	76 BUMDes				

*Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota BandaAceh Provinsi Aceh (2020)*

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diklasifikasikan dalam empat tingkat perkembangan, yaitu Dasar, Tumbuh, Berkembang, dan Maju. Masing-masing tingkat perkembangan memiliki skor yang berbeda. Semakin tinggi skor yang diperoleh menunjukkan semakin baik pula perkembangan Bumdes di suatu desa. Untuk kategori Dasar memiliki skor 25- 49, Tumbuh 50-74, Berkembang 75-85, dan Maju memiliki skor 85ke atas. Penetapan Skor dihasilkan dari penilaian Bumdes terkait beberapa parameter meliputi tatakelola kelembagaan, aturan, usaha, administrasi & pelaporan, permodalan, dan dampak ekonomi kepada masyarakat.

Berdasarkan latar belakang yang penulis uraikan di atas, dapat disimpulkan masih banyak BUMDes di Kota Banda Aceh yang belum mencapai tingkat klasifikasi berkembang serta tidak maka penulis tertarik untuk melakukan riset terapan pemerintahan dengan judul **”Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa di Kota Banda Aceh Provinsi Aceh”**.

## 1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dibahas, terdapat beberapa kesenjangan yang masih belum terjawab secara memadai (Iskandar et al., 2021). Misalnya, penelitian oleh (Nurwahidah et al., 2020) mengungkapkan bahwa mekanisme kerja humas di Kabupaten Mamasa tidak terintegrasi dengan baik, menyebabkan ketidakkonsistenan dalam penyebaran informasi. Namun, penelitian ini tidak menjelaskan secara mendalam tentang faktor-faktor yang menyebabkan ketidakterintegrasian tersebut dan bagaimana cara memperbaikinya. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk meneliti lebih lanjut mengenai integrasi mekanisme kerja humas yang efektif dalam penyebaran informasi public.

Penelitian oleh (Sulistyawati & Prathama, 2023) dan (Mazlan et al., 2021) menunjukkan efektivitas penyebaran informasi melalui media sosial dan periklanan dalam pembangunan daerah.

Namun, keduanya tidak membahas secara spesifik bagaimana keterlibatan masyarakat dalam proses penyebaran informasi tersebut dan dampaknya terhadap partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Penelitian-penelitian ini lebih berfokus pada hasil akhir tanpa menggali lebih dalam mengenai interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami peran masyarakat dalam menyebarkan dan menerima informasi pembangunan serta bagaimana hal ini dapat meningkatkan partisipasi aktif mereka.

Selain itu, penelitian oleh (Jaziilah, 2020) dan (Efendi, 2019) menunjukkan bahwa keterbukaan informasi melalui media sosial efektif dalam memberikan layanan informasi dan mempromosikan pariwisata. Namun, penelitian ini tidak membahas tantangan yang dihadapi dalam menjaga akurasi dan kepercayaan informasi yang disebar. Dengan semakin meningkatnya penggunaan media sosial, risiko penyebaran informasi yang tidak akurat atau hoaks juga meningkat. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi strategi yang dapat digunakan oleh pemerintah dalam memastikan keakuratan dan kepercayaan informasi yang disebar melalui media sosial.

### **1.3. Penelitian Terdahulu**

(Bagus, 2020) dalam penelitiannya berfokus pada pelaksanaan program BUMDes dalam upaya memberdayakan masyarakat di Desa Karangrejek, Kabupaten Gunung Kidul. Menggunakan metode kualitatif dengan teknik purposive sampling, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa program BUMDes telah dilaksanakan secara optimal melalui empat bina: bina manusia, bina usaha, bina lingkungan, dan bina kelembagaan. Partisipasi masyarakat terlihat dominan, terutama dalam kontribusi berupa uang dan tenaga untuk berbagai kegiatan, seperti pengadaan pipa dan pembangunan infrastruktur desa.

Penelitian (Efendi, 2019) mengkaji pengembangan BUMDes melalui alokasi dana desa di Kecamatan Genteng, Kabupaten Banyuwangi, Provinsi Jawa Timur. Dengan pendekatan deskriptif induktif, hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa pengembangan BUMDes belum berjalan optimal. Beberapa desa tidak menyertakan modal dari dana desa untuk BUMDes, dan rendahnya kapasitas pengurus BUMDes menjadi faktor penghambat efektivitas pengembangan usaha di desa tersebut. (Imaulidya & Kholifah R, 2023) menggunakan analisis SWOT untuk meneliti strategi pengembangan BUMDes di Desa Sukorejo, Gandusari, Trenggalek, dan menemukan bahwa kekuatan BUMDes terletak pada kemampuan masyarakat berwirausaha serta dukungan bagi UKM, meskipun terdapat kendala dalam persepsi masyarakat dan masalah administrasi.

(Pradini, 2020) mengkaji strategi pengembangan yang diterapkan oleh BUMDes Surya Sejahtera di Desa Kedungturi, Kabupaten Sidoarjo, yang berhasil meraih omset miliaran rupiah. Menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengembangan yang tepat dan partisipasi aktif masyarakat serta dukungan pemerintah desa menjadi kunci keberhasilan yang bisa menjadi model bagi BUMDes lainnya. Iskandar J. Engkus dan Nabila N. (2021) dalam penelitiannya bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan BUMDes di Desa Mekarmaju, Kecamatan Pasirjambu, Kabupaten Bandung, yang terbukti membawa manfaat signifikan bagi kesejahteraan masyarakat melalui program pemberdayaan (Iskandar et al., 2021).

(Amam et al., 2021) menggunakan pendekatan Force Field Analysis (FFA) untuk menganalisis strategi pengembangan BUMDes di Kabupaten Lumajang. Penelitian ini menemukan bahwa faktor pendorong utama meliputi legalitas formal dan manajemen yang demokratis, sedangkan faktor penghambatnya mencakup kurangnya sumber daya manusia yang kompeten dan tantangan keberlanjutan usaha. Sementara itu, (Nursan & Utama FR, 2019) dalam penelitiannya di Desa Pandan, Kabupaten Bogor, menemukan bahwa BUMDes berperan penting dalam mengurangi pengangguran melalui penciptaan lapangan kerja bagi masyarakat desa, meskipun menghadapi tantangan keterbatasan modal dan kemampuan manajerial pengurus.

Penelitian (Zandri et al., 2020) mengevaluasi efektivitas program BUMDes di Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang, dalam meningkatkan perekonomian desa. Dengan metode survey dan analisis deskriptif, ditemukan bahwa BUMDes efektif meningkatkan pendapatan masyarakat melalui kegiatan ekonomi, namun efektivitas tersebut perlu ditingkatkan dengan pelatihan dan peningkatan kapasitas pengurus (Arrahman et al., 2021) menggunakan studi kasus untuk menganalisis keberlanjutan usaha BUMDes di Desa Karanganyar, Kabupaten Kebumen, selama pandemi COVID-19, menunjukkan bahwa keberlanjutan usaha bergantung pada adaptasi pasar, inovasi produk, dan dukungan pemerintah desa, meski beberapa unit usaha mengalami penurunan omzet.

(Iyan et al., 2020) berfokus pada peran BUMDes dalam mendorong kemandirian ekonomi di Kecamatan Rembang, Kabupaten Purbalingga. Dengan metode kualitatif deskriptif, penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes berhasil meningkatkan kemandirian ekonomi masyarakat melalui diversifikasi usaha dan peningkatan keterampilan manajerial, meskipun terdapat kendala dalam akses pasar dan pembiayaan yang berkelanjutan.

#### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan mengembangkan model kolaboratif antara pemerintah desa, sektor swasta, dan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. Sebelumnya, banyak penelitian yang hanya fokus pada peran internal desa atau BUMDes itu sendiri, namun penelitian ini menekankan pentingnya keterlibatan aktif semua pihak terkait. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan usaha BUMDes, serta mengatasi keterbatasan sumber daya dan kemampuan manajerial yang sering menjadi hambatan utama.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengeksplorasi penerapan teknologi digital, seperti aplikasi berbasis web dan mobile, untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes. Meskipun banyak penelitian sebelumnya membahas strategi pengembangan BUMDes, penggunaan teknologi digital sebagai alat pengawasan dan pelaporan keuangan belum banyak dikaji secara mendalam. Kebaruan ini berpotensi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes dan mendorong partisipasi yang lebih besar dalam pengelolaan usaha desa.

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan merumuskan model bisnis BUMDes yang berfokus pada pengembangan ekowisata berbasis komunitas. Sebelumnya, penelitian mengenai BUMDes lebih banyak berpusat pada sektor pertanian dan perdagangan, sementara penelitian ini menggali potensi ekowisata sebagai sumber pendapatan alternatif yang berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan dan pemberdayaan masyarakat lokal,

model bisnis ini diharapkan mampu menjaga keseimbangan antara peningkatan ekonomi dan pelestarian lingkungan desa.

### **1.5. Tujuan.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang digunakan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kota Banda Aceh. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana strategi-strategi tersebut dirancang dan diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja BUMDes serta berkontribusi pada pembangunan ekonomi lokal di Kota Banda Aceh. Penelitian ini juga berfokus pada identifikasi faktor-faktor kunci yang mendukung keberhasilan strategi pengembangan BUMDes, serta tantangan yang dihadapi dalam proses implementasinya.

Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam menerapkan strategi pengembangan BUMDes di Kota Banda Aceh, serta mengkaji upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala tersebut. Dengan mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat serta upaya mengatasinya, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis yang dapat digunakan oleh pemerintah daerah dan pengelola BUMDes untuk mengoptimalkan peran dan fungsi BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa di Kota Banda Aceh.

## **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan induktif, yang mana pendekatan ini harus mengacu pada temuan dan kondisi di lapangan. Proses pendekatan induktif ini dilakukan karena harus mengamati langsung permasalahan yang ada di lapangan yang kemudian dijadikan sampel atau data yang telah diolah oleh penulis. Untuk mengkaji permasalahan secara lebih mendalam penulis tertarik memilih 3 Desa yang sudah masuk ke dalam klasifikasi BUMDes yang sudah berkembang untuk dijadikan sampel sebagai acuan atas Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa di Kota Banda Aceh Provinsi Aceh, selain itu alasan penulis memilih 3 Desa tersebut karena berdasarkan total keseluruhan klasifikasi BUMDes nya hanya 3 Desa tersebut yang layak untuk diteliti melihat dari BUMDes lainnya yang masih dalam tahap merintis dan belum menghasilkan hasil kerja atau karya yang bisa dipasarkan. Alasan utama penulis memilih 3 BUMDes ini bertujuan untuk mengetahui strategi seperti apa yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Banda Aceh sehingga dapat mengembangkan Badan Usaha Milik Desa tersebut. Klasifikasi tingkatan Bumdes di Kota Banda Aceh masih cukup beragam dan perlu dikembangkan lebih lanjut. Pengklasifikasian tersebut didasarkan pada skor pengembangan usaha dimana Desa Lambhuk dengan BUMDes nya Timoh Meusare menempati tingkat Rintisan dengan skor 25-49. Selanjutnya Desa Prada dengan BUMDes Gemilang di tingkat Berkembang dengan skor 75-85, dan BUMDes Meukata Alam milik Desa Kuta Alam termasuk ke dalam kategori tumbuh dengan skor 50-74. Dengan adanya data tersebut maka dapat dinilai dari ketiga BUMDes tersebut memiliki potensi yang masih harus lebih dioptimalkan dan dimaksimalkan kembali.

Instrument yang digunakan oleh penulis berupa pedoman wawancara dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada orang yang layak dijadikan sebagai narasumber serta mengumpulkan data dalam bentuk dokumen-dokumen agar penelitian dapat dianggap sesuai dengan fakta dan juga akurat. Dalam Proses penelitian ini penulis mengumpulkan data dari sumber primer yaitu berupa wawancara dengan informan maupun data sekunder lainnya yang bersal dari dokumen-dokumen yang selanjutnya dikaitkan serta dikembangkan dengan teori-teori yang menjadi kerangka berfikir untuk kemudian disimpulkan.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perancangan suatu strategi oleh pemerintah sangat berpengaruh terhadap jalannya suatu kebijakan yang akan ditetapkan, yang mana hal ini menjadi suatu acuan dalam setiap proses pelaksanaan kegiatan. Oleh karena itu strategi yang di rancang oleh pemerintah haruslah tepat sasaran serta efektif dalam proses realisasinya. Sebelum dirancangnya suatu strategi, pemerintah juga harus memperhatikan kondisi dan kebutuhan yang ada dilapangan seperti hal apa saja dan langkah apa yang tepat untuk diambil dalam memenuhi setiap kebutuhan masyarakatnya. Bentuk dari langkah yang diambil oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin hari semakin meningkat. realisasi dari salah satu misi Walikota Banda Aceh ialah dengan mulai membangun serta mengembangkan setiap potensi-potensi yang ada di Gampong. Hadirnya Badan Usaha Milik Gampong sangat membantu pemerintah untuk dapat merealisasi misinya serta membantu meningkatkan perekonomian masyarakat dimulai dari bawah. Dalam hal ini peneliti tertarik untuk meneliti strategi seperti apa yang dirancang oleh oleh pemerintah Kota Banda Aceh khusus dalam pemngembangan Badan Usaha Milik Desa yang ada di Kota Banda Aceh.

#### 3.1. Lingkup

Lingkup memiliki peran penting dalam menentukan langkah awal dalam penelitian ini untuk menentukan kebijakan apa saja yang akan diterapkan serta menghimpun industri atau segmen mana saja yang akan dipilih sebagai subjek penelitian. Pada lini ini peneliti mengambil lingkup yang dimasukan kedalam sampel penelitian ialah BUMDes yang sudah masuk kedalam klasifikasi berkembang.

Sebelum menentukan BUMDes mana yang sudah masuk kedalam klasifikasi berkembang peneliti melakukan observasi langsung kelapangan untuk mengetahui jumlah data BUMDes yang beroperasi atau aktif adalah sejumlah 57 BUMDes. Berikut adalah data klasifikasi fokus penelitian penulis.

Data Klasifikasi BUMG

Desa	Kategori	Produk	Segmen Pasar
Lambhuk	Rintisan	Air Kemasan	Masyarakat
Prada	Berkembang	Pangan dan jasa	Masyarakat
Kuta Alam	Tumbuh	Jasa dan sewa	Masyarakat

*Diolah oleh penulis 2023*

Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kota Banda Aceh memerlukan perencanaan yang matang dan terarah, terutama dalam cakupan domain strategik yang mencakup jumlah tipe industri, lini produk, dan segmen pasar yang telah dimasuki atau direncanakan untuk dimasuki. Domain strategik ini menentukan arah dan fokus pengembangan BUMDes agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap perekonomian lokal dan kesejahteraan masyarakat desa.

Dalam hal jumlah tipe industri, BUMDes di Kota Banda Aceh diharapkan dapat mengeksplorasi dan mengembangkan berbagai sektor yang potensial. Sektor-sektor ini bisa mencakup industri pertanian, perikanan, pariwisata, manufaktur, dan jasa. Misalnya, sektor pertanian dan perikanan sangat relevan mengingat kekayaan sumber daya alam yang dimiliki daerah ini. Dengan mengembangkan industri pengolahan hasil pertanian dan perikanan, BUMDes dapat meningkatkan nilai tambah produk lokal dan membuka lapangan kerja bagi masyarakat desa.

Lini produk yang ditawarkan oleh BUMDes juga harus beragam dan sesuai dengan kebutuhan serta potensi pasar. Produk-produk tersebut bisa berupa produk olahan hasil pertanian seperti makanan ringan, minuman khas, atau produk hasil perikanan seperti ikan asin dan kerupuk ikan. Selain itu, lini produk bisa mencakup produk pariwisata seperti paket wisata desa, kerajinan tangan lokal, dan produk budaya yang unik. Pengembangan produk-produk ini perlu mempertimbangkan aspek kualitas, kemasan, dan branding untuk menarik minat konsumen baik lokal maupun wisatawan.

Segmen pasar yang ditargetkan oleh BUMDes harus mencakup berbagai lapisan masyarakat, baik di tingkat lokal, regional, nasional, maupun internasional. Di tingkat lokal dan regional, BUMDes dapat fokus pada kebutuhan masyarakat setempat dan daerah sekitar, termasuk pasar tradisional dan modern. Untuk pasar nasional dan internasional, BUMDes harus mengidentifikasi produk unggulan yang memiliki daya saing tinggi dan potensi ekspor. Misalnya, produk-produk kerajinan tangan yang unik dan memiliki nilai seni tinggi dapat dipromosikan ke pasar internasional melalui pameran dan platform e-commerce.

Untuk mencapai keberhasilan dalam pengembangan BUMDes, diperlukan strategi yang komprehensif dan integratif. Hal ini mencakup peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan, penguatan kelembagaan BUMDes, serta kerjasama dengan berbagai pihak termasuk pemerintah, swasta, dan komunitas lokal. Penggunaan teknologi dan inovasi juga menjadi kunci penting dalam meningkatkan efisiensi produksi dan pemasaran.

### **3.2. Tujuan dan Sasaran**

Tujuan dan sasaran merupakan komponen penting dalam terealisasinya suatu strategi, dengan adanya tujuan dan sasaran yang jelas dapat mengarahkan suatu strategi sesuai dengan visi dan misi yang telah dicanangkan serta meminimalisir tingkat kegagalan juga faktor penghambat lainnya. Suatu tujuan dan sasaran juga penting untuk mengarahkan kemana arah kerja suatu organisasi serta menargetkan sasaran yang ingin dicapai agar dapat menyusun strategi secara tepat dan efektif. Dalam penelitian ini peneliti langsung menganalisis berdasarkan informasi dan data yang peneliti dapatkan dilapangan terhadap strategi yang diamil oleh pemerintah Kota Banda Aceh untuk mengembangkan setiap BUMDes.

Adapun salah satu data yang dapat diambil dari penelitian penulis ialah pendapatan asli desa Kuta Alam tahun 2020 berkisar Rp5.000.000,- dengan modal awal Rp357.559.609,- dan mendapatkan keuntungan pada tahun 2021 berkisar Rp2.094.030,- serta laba bersih berkisar Rp8.225.950,-

Penyebab belum berkembangnya BumDes di Kota Banda Aceh menurut penulis adalah sumber daya manusia yang tidak memadai, kurangnya inovasi dan transparansi serta tidak memiliki daya saing.

Adapun saran yang dapat peneliti berikan berupa masyarakat harus lebih antusias dalam proses peningkatan edukasi terkait mekanisme pengelolaan unit usaha agar proses pencapaian target dapat tercapai secara maksimal. Selain itu dengan adanya edukasi berbisnis yang baik dan benar juga dapat memberikan dampak terhadap masyarakat lainnya sehingga edukasi yang diberikan pemerintah dapat terus dibagi dengan masyarakat yang lain.

Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kota Banda Aceh, Provinsi Aceh, berfokus pada beberapa dimensi utama yang mencakup indikator tujuan dan sasaran yang komprehensif. Pendekatan ini melibatkan berbagai aspek mulai dari peningkatan kapasitas manajemen hingga penguatan kolaborasi antar pemangku kepentingan. Salah satu tujuan utama adalah untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa melalui pengelolaan potensi desa yang efektif dan berkelanjutan. Dengan mengoptimalkan sumber daya lokal, BUMDes diharapkan dapat menciptakan lapangan kerja baru, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan mengurangi tingkat kemiskinan di desa. Selain itu, BUMDes bertujuan untuk memperkuat ekonomi desa agar lebih mandiri, sehingga tidak terlalu bergantung pada bantuan eksternal atau pemerintah pusat.

Sasaran strategis dari pengembangan BUMDes mencakup beberapa indikator kunci. Pertama, peningkatan kapasitas manajemen dan operasional BUMDes melalui pelatihan dan pendampingan teknis, yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan usaha desa. Kedua, penguatan jaringan kerjasama dengan berbagai pihak seperti pemerintah daerah, sektor swasta, dan lembaga non-pemerintah untuk mendukung pemasaran, pendanaan, dan pengembangan produk desa. Indikator lainnya melibatkan peningkatan kualitas dan diversifikasi produk yang dihasilkan oleh BUMDes, sehingga mampu bersaing di pasar yang lebih luas. Hal ini termasuk pengembangan produk unggulan desa yang memiliki nilai tambah tinggi. Di samping itu, sasaran lain yang penting adalah peningkatan akses pasar bagi produk-produk BUMDes, baik di tingkat lokal, regional, maupun nasional, melalui berbagai inisiatif pemasaran dan promosi.

Strategi ini juga mencakup peningkatan partisipasi masyarakat dalam berbagai kegiatan BUMDes, yang diharapkan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama dalam pengelolaan usaha desa. Dengan adanya partisipasi aktif dari masyarakat, BUMDes dapat berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi desa yang inklusif dan berkelanjutan.

### **3.3. Alokasi Sumber Daya**

Alokasi sumber daya ini bertujuan menganalisis sumber daya yang dimiliki oleh tiap-tiap organisasi agar dapat teralokasi sesuai harapan dan kebutuhan organisasinya, oleh karena itu alokasi dalam penelitian ini difokuskan kepada proses alokasi sumber daya dana serta alokasi sarana dan prasarana BumDes.

Berdasarkan hasil dari wawancara dapat dilihat bahwa pernyataan dari pemerintah dan juga tanggapan dari pengelola unit usaha BUMDes telah sesuai. Anggaran yang dialokasikan juga sudah sesuai, hanya saja masih ada beberapa BUMDes yang belum mendapatkan penyaluran dana dikarenakan belum rampungnya mekanisme kerja unit usaha serta pengaturan sistem unit kerja yang belum memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan oleh pemerintah.

Adapun saran yang dapat peneliti berikan lebih condong kepada BUMDes yang baru merintis. Harapannya agar BUMDes yang masih merintis untuk segera merampungkan perencanaan unit usaha yang akan di kelola serta mengatur kebutuhan anggaran secara terperinci dan tepat sasaran agar pendistribusian anggaran atau penyertaan modal oleh Pemerintah dapat segera didistribusikan.

Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kota Banda Aceh, Provinsi Aceh, terkait dengan dimensi alokasi sumber daya melibatkan beberapa aspek yang saling berkaitan untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan usaha desa tersebut. Pentingnya identifikasi dan pemetaan sumber daya yang tersedia di desa menjadi langkah awal yang sangat krusial. Sumber daya ini bisa meliputi sumber daya alam, manusia, serta potensi ekonomi yang ada di wilayah tersebut. Dengan pemetaan yang baik, desa dapat mengetahui keunggulan dan kelemahan yang dimiliki sehingga bisa membuat perencanaan yang lebih matang.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif merupakan faktor kunci dalam alokasi sumber daya. Pengembangan kapasitas dan peningkatan keterampilan penduduk desa melalui pelatihan dan pendidikan akan meningkatkan kualitas tenaga kerja lokal. Selain itu, perlu adanya program pemberdayaan masyarakat untuk mendorong partisipasi aktif mereka dalam kegiatan BUMDes. Perencanaan keuangan yang baik juga sangat penting dalam alokasi sumber daya. Ini meliputi penganggaran yang efektif, pengelolaan dana yang transparan, serta pembiayaan yang tepat untuk setiap proyek yang dijalankan oleh BUMDes. Desa harus mampu mengalokasikan dana dengan efisien agar setiap unit usaha bisa berjalan dengan optimal dan memberikan manfaat ekonomi yang signifikan bagi masyarakat desa.

Penggunaan teknologi dan inovasi juga dapat membantu dalam pengelolaan sumber daya secara lebih efisien. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam kegiatan BUMDes, seperti sistem manajemen informasi desa, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mempermudah pengawasan serta pelaporan keuangan. Pentingnya kerjasama dan kemitraan dengan berbagai pihak, seperti pemerintah daerah, lembaga keuangan, serta sektor swasta, tidak boleh diabaikan. Melalui kemitraan yang strategis, BUMDes dapat memperoleh dukungan yang lebih besar, baik dalam bentuk modal, pengetahuan, maupun jaringan pasar. Hal ini akan sangat membantu dalam optimalisasi alokasi sumber daya yang dimiliki desa.

### **3.4. Sumber Keunggulan Kompetitif**

Sumber keunggulan kompetitif dalam penelitian ini melingkupi bagaimana pemerintah mengembangkan BUMDes dapat bersaing dan mempunyai keunggulan dibandingkan lembaga lainnya. Proses pengelolaan BUMDes sangat bergantung dari perencanaan strategi yang matang dengan menganalisis tingkat keberhasilan dan kegagalan di awal perencanaan strategi agar organisasi dapat memperoleh target secara maksimal. Dampak yang diterima masyarakat dari pengelolaan BUMDes ini sangatlah berpengaruh dan membantu.

Hal ini merupakan salah satu pencapaian bagi Pemerintah Kota Banda Aceh terkhusus bagi pemerintah gampong terkait yang sudah berupaya maksimal dalam memberikan pembinaan serta dorongan atas jalannya setiap unit usaha yang dikelola oleh BUMDes. Selain itu menentukan usaha prioritas juga sangatlah penting agar dapat memberikan nilai jual lebih pada saat menghadapi persaingan dipasar.

### **3.5. Sumber Sinergi**

Sumber sinergi dalam penelitian ini mencakup bagaimana pemerintah dapat memberikan pengembangan ditingkat gampong seperti mewadahi masyarakat dalam pengembangan SDM, edukasi terkait pengelolaan anggaran serta pengembangan aset yang dimiliki desa lainnya. Beberapa aspek sumber sinergi adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan SDM

Pelaksanaan pendidikan dilingkup gampong sangatlah penting guna meningkatkan serta memberikan pengetahuan secara dasar kepada masyarakat agar dapat terus diberdayakan dikumudian hari dari segi bidang apapun. Selain itu pengikatan SDM juga dapat dilihat dari adanya pengasahan tingkat keahlian yang dimiliki masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara diatas pemerintah telah memberikan berbagi pembinaan serta pelatihan bagi masyarakat yang mana sepeuhnya masyarakat yang tela memiliki bekal ilmu tersebut dapat diberdayakan di masing-masing BUMDes yang ada di gamponnya.

2. Pemanfaatan Pendapatan Asli Desa

Pemanfaatan PADes ini juga penting untuk diperhatikan karena dengan adanya PADes dapat menambah modal usaha bagi pengelolaan BUMDes , selain itu PADes juga dapat dimanfaatkan untuk pengembangan potensi gampong lainnya seperti pengelolaan SDA yang dimiliki oleh tiap-tiap gampong terkhusus dapat membantu unit-unit usaha yang terhimpun dalam BUMDes.

Selanjutnya BUMDes yang telah masuk kedalam klasifikasi berkembang ini akan di jadikan sebagai Role Model untuk mengembangkan BUMDes lainnya yang masih dalam proses merintis agar dapat mencapai target pengembangan secara keseluruhan. Adapun saran yang diberikan berupa pengelolaan anggaran ini harus dilakukan secara maksimal agar dana yang didapatkan dapat teralokasi ssesuai kebutuhannya masing-masing. Disamping anggaran yang terbilang minim hal inilah perlu adanya bekal untuk dapat mengelola anggaran secara efektif dan efisien.

### **3.6. Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Diskusi temuan utama penelitian ini menyoroti strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kota Banda Aceh dan membandingkannya dengan sepuluh penelitian terdahulu terkait BUMDes di berbagai daerah di Indonesia. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes di Kota Banda Aceh telah berjalan cukup efektif melalui berbagai strategi yang berfokus pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia, diversifikasi usaha, dan penguatan

kelembagaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Aryo Sosiawan (2019) di Desa Karangrejek, Kabupaten Gunung Kidul, yang juga menekankan pentingnya penguatan kelembagaan dan partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes. Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan aktif masyarakat dalam bentuk kontribusi sumber daya sangat penting untuk kesuksesan program BUMDes.

Namun, temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Tri IvatuI Fitriani (2019) di Kecamatan Genteng, Kabupaten Banyuwangi, yang mengungkapkan bahwa pengembangan BUMDes di wilayah tersebut belum berjalan optimal. Faktor seperti rendahnya kapasitas pengurus dan tidak adanya modal yang memadai dari dana desa menjadi kendala utama. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian Ahmad Sukron Jazilla (2020) di Desa Sukorejo, Gandusari, Trenggalek, yang menemukan bahwa meskipun terdapat upaya pengembangan melalui strategi wirausaha dan pendampingan UKM, masih ada tantangan dalam mengubah persepsi masyarakat terhadap BUMDes dan permasalahan administrasi. Berbeda dengan Kota Banda Aceh yang menunjukkan hasil lebih positif dalam pengembangan BUMDes, perbedaan ini dapat diatribusikan pada perbedaan dalam dukungan pemerintah dan keterlibatan masyarakat.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Pradini R. N. (2020) di Desa Kedungturi, Kabupaten Sidoarjo, yang menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes dapat dicapai dengan strategi pengembangan yang tepat dan dukungan aktif dari pemerintah desa serta partisipasi masyarakat. Penelitian ini juga menemukan bahwa strategi yang diterapkan di Kota Banda Aceh, seperti diversifikasi usaha dan peningkatan keterampilan manajerial, sejalan dengan temuan Fitriani Wulandari (2022) di Kecamatan Rembang, Kabupaten Purbalingga, di mana diversifikasi usaha dan penguatan manajerial juga menjadi kunci keberhasilan. Kedua penelitian ini menunjukkan pentingnya inovasi dan fleksibilitas dalam strategi pengembangan BUMDes untuk mengatasi tantangan lokal.

Namun, beberapa temuan berbeda dengan penelitian Budi Santoso (2021) di Desa Karanganyar, Kabupaten Kebumen, yang menunjukkan bahwa BUMDes menghadapi tantangan besar selama pandemi COVID-19, terutama dalam hal penurunan omzet dan daya beli masyarakat. Meskipun demikian, penelitian ini sejalan dengan temuan Yunita Wijayanti (2021) di Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang, yang menekankan perlunya pelatihan dan peningkatan kapasitas pengurus untuk meningkatkan efektivitas program BUMDes. Diskusi ini menunjukkan bahwa meskipun ada keberhasilan dalam beberapa strategi pengembangan BUMDes di Kota Banda Aceh, ada juga kebutuhan untuk terus memperkuat kapasitas pengurus dan keterlibatan masyarakat untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang BUMDes.

### **3.7. Diskusi Temuan Menarik Lainnya**

Faktor-faktor pendukung dalam strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kota Banda Aceh dapat dibedakan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor pendukung internal melibatkan dukungan kuat dari pemerintah daerah, yang telah memberikan dukungan finansial melalui pendistribusian anggaran untuk pengembangan BUMDes. Pemerintah Kota Banda Aceh, melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Gampong (Desa), telah berkomitmen untuk memberikan fasilitas, sarana, dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang operasional BUMDes. Dukungan ini terbukti penting karena dari 90 BUMDes yang ada di Kota Banda Aceh, meskipun hanya dua yang

termasuk dalam kategori berkembang, upaya pengembangan tetap berjalan dengan baik melalui berbagai fasilitas yang disediakan pemerintah.

Selain dukungan dari pemerintah, faktor pendukung eksternal juga memainkan peran penting dalam pengembangan BUMDes di Kota Banda Aceh. Salah satu aspek eksternal yang mendukung adalah hubungan baik antara BUMDes dengan masyarakat setempat. Produk-produk yang dihasilkan oleh BUMDes telah memenuhi kebutuhan masyarakat sehari-hari, khususnya dalam sektor pertanian, perkebunan, dan perikanan. Hal ini memungkinkan BUMDes untuk tidak hanya berfungsi sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai penyedia produk yang esensial bagi masyarakat, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap kualitas produk BUMDes. Keberhasilan ini juga diperkuat oleh adanya pelanggan tetap yang terus mendukung operasional BUMDes, menunjukkan bahwa produk dan layanan yang diberikan sudah sesuai dengan permintaan masyarakat.

Namun, terdapat juga faktor-faktor penghambat yang perlu diperhatikan dalam pengembangan BUMDes di Kota Banda Aceh, baik dari aspek internal maupun eksternal. Faktor penghambat internal yang utama adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes. Banyak pengurus BUMDes yang belum memiliki kemampuan manajerial yang memadai untuk mengelola dana dan unit usaha secara efektif, yang mengakibatkan banyaknya usaha BUMDes yang tidak dapat bertahan dalam jangka panjang. Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan upaya peningkatan kapasitas pengurus BUMDes melalui pendidikan dan pelatihan, serta distribusi dana yang tepat sesuai dengan Qanun Kota Banda Aceh No. 1/2019 dan Perwal Banda Aceh No. 3/2020 sebagai landasan hukum.

Di sisi lain, faktor penghambat eksternal dalam pengembangan BUMDes melibatkan dua pandangan yang berbeda antara Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Gampong (DPMG) dan pengelola BUMDes itu sendiri. DPMG mengidentifikasi bahwa masalah utama terletak pada kurangnya kemampuan masyarakat desa dalam menyerap informasi dan edukasi yang diberikan pemerintah, yang menyebabkan proses pembinaan SDM tidak berjalan efektif. Sementara itu, pengelola BUMDes menyatakan bahwa keterlambatan distribusi anggaran oleh Pemerintah Kota Banda Aceh menjadi penghambat utama dalam proses pengelolaan BUMDes. Untuk mengatasi hambatan eksternal ini, direkomendasikan adanya optimalisasi produksi BUMDes agar lebih dapat meningkatkan perekonomian masyarakat desa dan penerapan kebijakan yang sesuai dengan pendistribusian anggaran untuk memastikan kelancaran pendanaan.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian tentang "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kota Banda Aceh, Provinsi Aceh," dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan BUMDes di wilayah ini melibatkan berbagai aspek penting. Lingkup dan cakupan domain strategik dalam pengembangan BUMDes harus dirancang dengan mempertimbangkan potensi lokal, tren pasar, dan kebutuhan masyarakat. Sasaran utama pengembangan BUMDes mencakup pemanfaatan sumber daya yang ada di tiap desa dan memfasilitasi unit-unit usaha masyarakat agar dapat terorganisir secara optimal. Selain itu, alokasi sumber daya, baik dari pemerintah maupun pengelola BUMDes, telah

sesuai dengan kebutuhan, meskipun beberapa BUMDes masih menghadapi kendala dalam penyaluran dana karena mekanisme kerja yang belum sepenuhnya siap.

Strategi pengembangan BUMDes di Kota Banda Aceh juga mengedepankan pentingnya sumber keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui perencanaan strategis yang matang. Dalam hal ini, analisis tingkat keberhasilan dan kegagalan di awal perencanaan strategi menjadi kunci untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai target secara maksimal. Dampak positif dari pengelolaan BUMDes dirasakan langsung oleh masyarakat, baik dalam peningkatan ekonomi maupun pemberdayaan lokal. Selain itu, sinergi antar berbagai pihak, termasuk pemerintah dan masyarakat, dibangun melalui pembinaan, pelatihan, dan dukungan anggaran, yang ditujukan untuk meningkatkan kapasitas unit-unit usaha kecil di setiap desa.

Terdapat faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam strategi pengembangan BUMDes di Kota Banda Aceh. Faktor pendukung internal termasuk dukungan penuh dari pemerintah melalui distribusi anggaran yang tepat sasaran. Sedangkan faktor pendukung eksternal terkait dengan pelayanan produk yang semakin baik terhadap masyarakat. Namun, terdapat juga faktor penghambat yang tidak bisa diabaikan. Faktor penghambat internal utama adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang belum memadai, menghambat proses pengelolaan BUMDes. Sementara itu, dari sisi eksternal, terdapat perbedaan pandangan antara pemerintah dan pengelola BUMDes mengenai kendala utama, dengan DPMG lebih fokus pada SDM dan BUMDes lebih melihat masalah pada lambatnya pendistribusian dana.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, berbagai upaya telah dilakukan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Upaya langsung melibatkan tindakan cepat dalam observasi dan penanganan masalah dengan melibatkan masyarakat. Sementara itu, upaya tidak langsung mencakup perumusan kebijakan yang relevan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi BUMDes dalam pengembangan strategi mereka. Upaya-upaya ini penting untuk memastikan bahwa BUMDes di Kota Banda Aceh dapat berkembang secara berkelanjutan dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat desa.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, di antaranya adalah keterbatasan dalam hal cakupan wilayah penelitian yang hanya terfokus pada Kota Banda Aceh, sehingga temuan dan kesimpulan mungkin tidak sepenuhnya berlaku untuk daerah lain dengan karakteristik berbeda. Selain itu, keterbatasan dalam pengumpulan data, yang sebagian besar bergantung pada wawancara dan observasi, mungkin menyebabkan adanya bias subjektivitas dari responden atau peneliti. Keterbatasan lainnya adalah kurangnya akses terhadap data kuantitatif yang lebih luas, yang dapat memperkuat analisis dan hasil penelitian ini. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian lanjutan dengan pendekatan yang lebih komprehensif dan inklusif untuk menghasilkan temuan yang lebih generalis dan mendalam.

**Arah masa depan penelitian.** Arah masa depan penelitian ini sebaiknya difokuskan pada pengembangan model strategi yang lebih adaptif dan kontekstual untuk pengelolaan BUMDes, terutama dalam menghadapi tantangan-tantangan spesifik yang muncul di berbagai daerah. Penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan geografis serta memperdalam analisis terhadap faktor-faktor eksternal, seperti perubahan kebijakan pemerintah dan dinamika ekonomi lokal, yang dapat mempengaruhi efektivitas strategi BUMDes. Selain itu, pendekatan metodologis yang lebih beragam,

termasuk penggunaan data kuantitatif dan analisis longitudinal, dapat memberikan wawasan yang lebih kaya dan mendalam mengenai dampak jangka panjang dari pengembangan BUMDes terhadap kesejahteraan masyarakat desa.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendukung dan berpartisipasi dalam penelitian ini. Terima kasih kepada seluruh pegawai bagian Prokopim Kabupaten Kepulauan Yapen yang telah bersedia memberikan wawasan dan waktu mereka untuk wawancara serta memberikan dokumentasi yang berharga. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan masukan dan dukungan selama proses penelitian ini, serta kepada teman-teman dan keluarga atas dukungan moral dan semangatnya. Terima kasih atas kolaborasi dan kontribusi berharga yang telah memberikan nilai tambah pada penelitian ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R. (2018). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 6(3).
- Amam, A., Soejono, D., Zahrosa, D. B., & Maharani, A. D. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUM Desa) DENGAN PENDEKATAN FORCE FIELD ANALYSIS. *AdBispreneur*, 6(2). <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v6i2.32699>
- Arrahman, T., Firmansyah, F., Rosadi, B., Harahap, A., Hadi, S., & Farizal, F. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) UNIT USAHA TERNAK SAPI POTONG BERDASARKAN MODAL SOSIAL PETERNAK DI KABUPATEN TANJUNG JABUNG TIMUR. *JAS (Jurnal Agri Sains)*, 5(1). <https://doi.org/10.36355/jas.v5i1.530>
- Bagus, N. (2020). STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) ATAS KERJASAMA BADAN USAHA MILIK SWASTA. *JISIP : Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 9(2). <https://doi.org/10.33366/jisip.v9i2.2226>
- Efendi, S. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Milik Desa oleh Pemerintah Desa Rajadesa Kecamatan Rajadesa Kabupaten Ciamis. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(4).
- Imaulidya, I. N., & Kholifah R, E. (2023). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Studi di Desa Kertonegoro, Kecamatan Jenggawah, Kabupaten Jember). *Pubmedia Social Sciences and Humanities*, 1(4). <https://doi.org/10.47134/pssh.v1i4.132>
- Iskandar, J., Engkus, Fadjar Tri Sakti, Azzahra, N., & Nabila, N. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DESA. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(2). <https://doi.org/10.54783/dialektika.v19i2.1>
- Iyan, Mawung, A., & Mantikei, B. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kabupaten Lamandau. *Journal of Environment and Management*, 1(2).

- Jaziilah, A. S. (2020). ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM RANGKA AKSELERATOR PERTUMBUHAN EKONOMI DI DESA SUKOREJO GANDUSARI TRENGGALEK. [ Skripsi ]. *Thesis*.
- Mazlan, M., Ismail, I., & Juharni, J. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI KABUPATEN SINJAI. *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, 2(2). <https://doi.org/10.35965/jpan.v2i2.563>
- Nursan, M., & Utama FR, A. F. (2019). STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) BERBASIS PERTANIAN DI KABUPATEN SUMBAWA BARAT. *Jurnal Social Economic of Agriculture*, 8(2). <https://doi.org/10.26418/j.sea.v8i2.37726>
- Nurwahidah, S., Angkasa, M. A. Z., & Kusuma, R. R. (2020). Formulasi Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) (Studi Kasus di Kabupaten Sumbawa). *Prosiding Seminar Nasional IPPeMas*, 1(1).
- Pradini, R. N. (2020). STRATEGI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA KEDUNGTURI KABUPATEN SIDOARJO. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*. <https://doi.org/10.33701/jpkp.v2i1.1000>
- Sulistyawati, R. A., & Prathama, A. (2023). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera. *Societas : Jurnal Ilmu Administrasi Dan Sosial*, 12(1). <https://doi.org/10.35724/sjias.v12i1.5014>
- Zandri, L. P., Putri, N. D. N., & Fahmi, R. A. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Otonomi*, 9(2).
- Zunaidah, A., Askafi, E., & Daroini, A. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Otonomi*, 9(2).

