Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Indonesia

CS-2025-04

Terganjal Kuasa, Tertinggal Kinerja: Pelajaran dari BUMDes Sukamandiri Jawa Barat

Studi kasus ini ditulis oleh Desti Fitriani dan Amirul Shah Md. Shahbudin sebagai bahan diskusi di kelas. Tim Penulis tidak bermaksud menggambarkan apakah penanganan yang dilakukan untuk situasi manajerial tersebut sudah efektif atau tidak. Tim Penulis mungkin menyamarkan nama-nama dan informasi lainnya untuk alasan kerahasiaan. Informasi yang diberikan dalam kasus ini berasal dari wawancara langsung dengan perwakilan perusahaan dilengkapi dengan informasi yang diambil dari sumber-sumber publik.

Penggandaan naskah ini harus seizin Center for Education and Learning in Economics and Business (CELEB) FEB UI. Kampus UI Depok 16424

Siang itu dengan penuh harap Pak Fikri melangkah ke Kantor Desa Sukamandiri. Di tangannya tergenggam proposal pengembangan usaha jaringan internet nirkabel yang selama dua tahun terakhir ia kelola melalui BUMDes Sukamandiri sejak 2019. Ia tahu betul, tanpa suntikan modal baru, mustahil usaha ini berkembang—apalagi di tengah kebutuhan warga akan layanan internet yang terjangkau.

Namun harapan itu cepat meredup. Setelah mendengar penjelasan Pak Fikri, Pak Ridwan, Kepala Desa, menanggapi dingin:

> *"Selama Anda tidak menunjukkan gambaran yang jelas terkait rencana pengelolaan BUMDes, jangan harap saya akan memberikan penyertaan modal lagi."* Ucap Pak Ridwan sambil menutup pertemuan dengan Pak Fikri.

Pertemuan itu pun berakhir singkat. Tak ada diskusi lanjutan, tak ada konfirmasi, tak ada kejelasan. Pak Fikri terdiam. Ia tahu benar, bukan hanya keberlanjutan usaha yang terancam, tapi juga kredibilitasnya sebagai Direktur BUMDes. Ia mencoba kembali menjalin komunikasi, namun usahanya berulang kali tak direspons. Pesan-pesan mengambang di layar ponsel, tanpa jawaban.

Dalam keheningan birokrasi itu, tersimpan konflik yang lebih dalam—bukan sekadar soal laporan keuangan atau proposal bisnis, tetapi tarik-menarik kekuasaan, warisan politik, dan budaya organisasi yang enggan menyentuh konflik secara terbuka. Kini, Pak Fikri berdiri di persimpangan: bertahan dalam ketidakpastian atau menyerah pada tekanan yang tak kunjung reda.

Latar Belakang

Desa Sukamandiri merupakan sebuah desa di wilayah semi-perkotaan di Jawa Barat. Di tahun 2019, BUMDes Sukamandiri didirikan sebagai bagian dari inisiatif pembangunan ekonomi desa. Fokus awal usaha BUMDes ini adalah penyediaan layanan internet nirkabel kepada warga desa dengan tarif Rp 60.000 per bulan. Usaha ini dimodali dari Dana Desa sebesar Rp100 juta di tahun 2019. Di tahun 2020, BUMDes kembali mendapatkan tambahan penyertaan modal dari dana desa sebesar Rp 30 juta**.**

Pada masa awal pendirian BUMDes Sukamandiri (2019-2020) kolaborasi antar organ utama (bukan antar organ utama). Dalam pengelolaan BUMDes yaitu Direktur BUMDes, Kepala Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), berjalan sangat solid. Kepala desa mendukung penuh perluasan jaringan internet hingga ke empat dusun. BPD pun kerap menghadiri rapat koordinasi BUMDes dan memberikan masukan terkait pelaporan dan transparansi publik. BUMDes saat itu menjadi kebanggaan warga karena dikelola secara terbuka. Laporan keuangan diumumkan setiap triwulan di Balai Desa dan dibahas dalam Musyawarah Desa (Musdes) yang dihadiri masyarakat. Hasilnya, kinerja BUMDes menunjukkan tren positif sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1 pada lampiran.

Perubahan Dinamika Politik Desa dan Keretakan Koalisi

Pada awal tahun 2021, terjadi pergantian kepemimpinan di Desa Sukamandiri. Pak Ridwan, seorang pendatang baru yang telah menetap sekitar lima tahun di desa tersebut, terpilih sebagai Kepala Desa. Meskipun bukan warga asli desa, latar belakang pendidikan sarjana dan kepribadiannya yang supel membuatnya mudah diterima masyarakat dan menjadi salah satu tokoh yang dihormati di desa. Dalam proses pencalonan kepala desa, Pak Ridwan membangun koalisi politik dengan menggandeng tokoh berpengaruh desa, salah satunya adalah Pak Fikri—yang menjadi Direktur BUMDes. Namun, hubungan keduanya mulai renggang setelah pemilihan kepala desa berakhir.

Menjelang akhir 2020 ketika pemilihan kepala desa dibuka, Pak Ridwan dan Pak Fikri menjalin kesepakatan untuk berkoalisi memenangkan Pak Ridwan sebagai Kepala Desa Sukamandiri. Pak Fikri berstrategi dengan menggandeng tokoh lainnya di desa, untuk memperkuat tim sukses Pak Ridwan. Pak Fikri yang terkenal pandai berkomunikasi dengan

semua elemen masyarakat desa dan memiliki jejaring yang luas hingga ke pemerintah kabupaten dipilih menjadi juru bicara dalam tim sukses Pak Ridwan.

Koalisi itu berhasil memenangkan Pak Ridwan sebagai Kepala Desa Sukamandiri yang baru. Pak Ridwan kemudian mengangkat Pak Fikri kembali menjadi Direktur BUMDes. Beberapa bulan pertama kabinet pemerintah desa ini masih berjalan lancar komunikasinya. Namun kemudian komunikasi antara Kepala Desa dan Direktur BUMDes ini mulai terkendala ketika Pak Fikri mengajukan permohonan suntikan dana untuk permodalan BUMDes. Hubungan ini kian memburuk hingga Pak Fikri tidak lagi dilibatkan dalam rapat-rapat desa atau dalam acara-acara seremonial yang biasanya dihadiri oleh pemerintah Desa. Puncaknya adalah ketika tiba-tiba Pak Fikri diminta untuk tidak lagi menggunakan kantor desa sebagai sekretariat BUMDes.

> *"Pasca mendapatkan legalitas Surat Keputusan Pengangkatan Kepala Desa dari Pemerintah Kabupaten didapat, saya langsung dipindahkan. Saya diusir dari kantor desa! Itu menimbulkan geger, kenapa dia berani mengusir saya?"* ucap Pak Fikri.

Awalnya saat didirikan tahun 2019, sekretariat BUMDes berada di bagian samping dari gedung kantor desa. Tanpa pembahasan sebelumnya, tiba-tiba Pak Fikri diberitahu agar sekretariat BUMDes tidak lagi bertempat di kantor desa. Pak Fikri merasa sangat kecewa dengan keputusan kepala desa untuk memindahkan Sekretariat BUMDes dari kantor desa, hingga akhirnya harus mengontrak sebuah rumah sebagai gantinya. Pak Fikri merasa terusir, dan jerih payahnya selama kampanye pemilihan kepala desa untuk memenangkan Pak Ridwan dalam pemilihan tersebut tidak dihargai. Padahal saat itu sudah disepakati bahwa jika Pak Ridwan terpilih, Pak Fikri akan tetap menjadi Direktur BUMDes.

> *"Waktu itu kami sepakat sampai membuat surat kesepakatan di atas meterai, dan akhirnya kami memenangkan pemilihan kepala desa. Kemenangan itu bukan karena sosok kepala desanya, tapi karena ada koalisi dengan kami. Jadi tolong hargai kompetensinya masing-masing."* ujar Pak Fikri.

Awal Ketegangan dan Menurunnya Kepercayaan

Sejak didirikan tahun 2019, BUMDes Sukamandiri belum berhasil membukukan laba. Kinerjanya dinilai Pak Ridwan, Kepala Desa sekaligus representasi investor BUMDes, cenderung stagnan dan bahkan menurun. Ia menyoroti jumlah pelanggan internet yang awalnya mencapai ratusan, kini merosot drastis menjadi kurang dari seratus.

Menurut Pak Ridwan, kondisi ini menandakan ketidakmampuan Pak Fikri, Direktur BUMDes, dalam mengelola usaha secara efektif. Sebagai Kepala Desa, ia mengharapkan BUMDes mampu mencetak keuntungan sebagai sumber Pendapatan Asli Desa (PADes). *"Sebagai investor, wajar kalau saya berharap ada keuntungan. Kalau tidak untung, bagaimana PADes bisa bertambah?"* ujar Pak Ridwan.

Namun, proposal bisnis yang diajukan Pak Fikri untuk memperoleh tambahan modal dari dana desa dinilai tidak menjanjikan. Dalam proyeksi keuangannya, pendapatan yang dihasilkan hanya setara dengan beban operasional, tanpa potensi laba. Karena itu, Pak Ridwan menolak proposal tersebut dan merekomendasikan penghentian usaha penyewaan internet nirkabel yang selama ini dianggap tidak menguntungkan.

Penolakan itu ditanggapi tegas oleh Pak Fikri. Ia menilai keputusan tersebut terlalu terburu-buru karena investasi BUMDes untuk infrastruktur internet sudah cukup besar. *"Sayang kalau dihentikan. Asetnya sudah ada, tinggal dimaksimalkan. Butuh waktu untuk balik modal,"* jelasnya.

Pak Ridwan kemudian meminta Pak Fikri menyiapkan proposal bisnis alternatif yang lebih menguntungkan. Pak Fikri mengusulkan pembukaan usaha penjualan alat tulis kantor dengan target pasar kantor desa. Namun usulan itu langsung ditolak oleh Pak Ridwan karena dinilai terlalu kecil skalanya. "Kalau hanya jual ke kantor desa, keuntungannya di mana? Harusnya targetnya sekolah-sekolah di sekitar sini. Rencana bisnisnya harus jelas perhitungannya," ujar Pak Ridwan.

Pak Fikri mengaku merasa buntu. Ia berpendapat bahwa Kepala Desa seharusnya tidak hanya menolak proposalnya, tetapi juga memberi arahan strategis untuk membantu BUMDes memperbaiki kinerja. *"Saya sudah berusaha, tapi kalau hanya ditolak tanpa arahan, saya bingung harus mulai dari mana,"* ungkapnya.

Sebaliknya, Pak Ridwan menegaskan bahwa peran Kepala Desa bukanlah untuk menyusun strategi bisnis, melainkan memastikan pengelolaan berjalan baik. *"Strategi itu tugas Direktur. Saya hanya memastikan uang desa digunakan dengan benar,"* tegasnya.

Konflik pun makin mengeras ketika Kepala Desa menilai BUMDes terlalu fokus pada satu jenis usaha tanpa memperluas portofolio bisnis. Ia mendorong agar BUMDes menambah unit usaha seperti penjualan bahan pokok atau sewa alat pertanian. Namun Pak Fikri tetap menolak, beralasan bahwa BUMDes perlu memperkuat usaha yang

sudah berjalan sebelum melakukan diversifikasi. “Kalau kita buka usaha baru tanpa hitungan jelas, nanti malah rugi dua-duanya,” ujar Pak Fikri.

Dalam situasi memanas ini, Pak Endang, anggota BPD, mencoba menengahi. Ia memahami tekanan di kedua pihak: Kepala Desa ingin hasil, sementara Direktur berjuang menjaga keberlanjutan. “Saya paham dua-duanya. Tapi yang saya khawatirkan, sekarang laporan keuangan tidak lagi dibahas terbuka seperti dulu,” ujarnya.

Sejak saat itu, forum Musyawarah Desa (Musdes) yang semula rutin menjadi wadah evaluasi bersama mulai jarang diadakan. Laporan tahunan BUMDes hanya diserahkan secara tertulis kepada Kepala Desa dan BPD tanpa dipublikasikan kepada masyarakat. Kondisi ini menandai bukan hanya ketegangan dalam strategi bisnis, tetapi juga kemunduran dalam transparansi dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan BUMDes.

Hambatan Komunikasi dan Runtuhnya Mekanisme Akuntabilitas

Pak Ridwan memiliki cita-cita untuk mengubah cara desa mengelola dana desa menjadi lebih transparan dan sesuai dengan perencanaan bersama. Ia menilai bahwa dalam kepemimpinan desa sebelumnya, keputusan penggunaan dana desa terlalu terpusat pada kepala desa, seolah-olah dana desa merupakan milik pribadi. Hal serupa, menurutnya, juga terjadi pada pengelolaan penyertaan modal di BUMDes, yang sering dianggap hanya sebagai sarana “bagi-bagi proyek.”

Sebagai Kepala Desa, Pak Ridwan ingin memperbaiki sistem itu. Ia berharap jajaran pemerintah desa di bawah kepemimpinannya dapat menegakkan tata kelola yang lebih profesional, termasuk menempatkan orang yang benar-benar memiliki kemampuan bisnis untuk mengelola BUMDes. *“Kalau direktur BUMDes tidak mampu, seharusnya sadar diri. Silakan mengundurkan diri atau kami ganti,”* ujarnya suatu kali di forum internal desa.

Namun sejak proposal bisnis tambahan dari Pak Fikri—yakni menjual alat tulis kantor bagi pegawai desa—ditolak oleh Pak Ridwan, komunikasi antara keduanya menjadi sangat terbatas. Biasanya, dalam setiap musyawarah desa, terdapat sesi khusus untuk membahas kinerja BUMDes bersamaan dengan laporan pertanggungjawaban dana desa. Kini forum itu tidak lagi dilakukan.

Rapat koordinasi rutin antara Kepala Desa, BPD, dan Direktur BUMDes pun berhenti di pertengahan 2021. Ketika musyawarah desa akhir tahun diselenggarakan, laporan keuangan dan rencana kerja BUMDes tidak lagi menjadi bagian dari laporan pertanggungjawaban desa sebagaimana sebelumnya.

Pak Ridwan beralasan, Pak Fikri tidak menunjukkan inisiatif untuk secara proaktif menyampaikan laporan keuangan BUMDes kepadanya. Hingga akhir 2022, ia mengaku belum menerima laporan apa pun. "*Saya merasa Direktur BUMDes menganggap ini miliknya sendiri. Kalau mau profesional, seharusnya dia datang dan melapor tanpa disuruh,"* ungkapnya.

Sebaliknya, Pak Fikri mengelak tuduhan tersebut. Ia mengaku sudah beberapa kali berupaya menemui Kepala Desa untuk menyerahkan laporan pertanggungjawaban yang telah disiapkannya, namun selalu ditolak dengan berbagai alasan. *"Saya sudah tiga kali minta waktu bertemu. Ditolak terus. Akhirnya waktu diterima pun, ide saya malah dicibir,"* ujarnya dengan nada kecewa.

Dalam pertemuan terakhir, Pak Fikri membawa proposal usaha baru: membuka loket multi-pembayaran untuk melayani pembayaran pajak kendaraan, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), listrik, air, cicilan, dan layanan lain bagi warga. Namun Pak Ridwan hanya berkomentar singkat, *"Ini (usaha) rugi."*

Komentar itu memicu emosi Pak Fikri, yang merasa dipermalukan dan tidak dihargai. Ia sempat menyobek laporan yang telah disusunnya di hadapan Kepala Desa. *"Saya benar-benar tidak merasa dihargai. Saat saya berbicara, beliau bahkan tidak menatap saya. Kalau saya salah, tolong dibimbing. Tapi sepertinya beliau sengaja membuat saya frustrasi supaya saya mundur,"* keluhnya.

Situasi ini memperburuk hubungan personal dan kelembagaan. BPD, melalui Pak Endang, berulang kali mencoba memediasi keduanya, namun tak berhasil. *"Padahal kalau keduanya mau duduk satu meja, masalahnya selesai. Tapi sekarang masing-masing saling menghindar,"* ujar Pak Endang.

Akibatnya, mekanisme akuntabilitas formal yang sebelumnya berjalan baik—musyawarah desa, evaluasi rutin, dan pelaporan terbuka—perlahan runtuh. Kini, laporan keuangan hanya diserahkan secara internal kepada Kepala Desa dan BPD tanpa pernah diumumkan ke masyarakat.

Asimetri Akuntabilitas dan Krisis Kepercayaan Publik

Kondisi ini memperlihatkan pergeseran pola akuntabilitas dari yang semula partisipatif dan horizontal menjadi tertutup dan vertikal. BUMDes Sukamandiri kini lebih bertanggung jawab kepada Kepala Desa dan BPD daripada kepada warga desa sebagai pemilik legitimasi sosial.

Dalam perspektif Teori Akuntabilitas Publik (Bovens, 2007), situasi ini disebut *asymmetric accountability*: lembaga publik memenuhi kewajiban administratif kepada atasan, tetapi gagal menjawab kebutuhan informasi masyarakat.

Pak Fikri mengungkapkan frustrasinya: *"Dulu setiap triwulan warga tahu laporan keuangan BUMDes. Sekarang, cukup dikumpulkan ke kantor desa. Saya tidak tahu apakah warga pernah membacanya."*

Sebaliknya, Pak Ridwan berpendapat bahwa keterbukaan tanpa konteks justru dapat menimbulkan masalah baru. *"Kalau angka-angka diumumkan mentah-mentah, warga bisa salah paham. Itu bisa jadi isu."*

Pak Endang, sebagai anggota BPD, menilai kedua pihak memiliki alasan yang sah: *"Transparansi memang penting, tapi laporan juga perlu dijelaskan konteksnya. Kalau tidak, bisa disalahartikan. Namun, tanpa keterbukaan, warga makin curiga."*

Pergeseran akuntabilitas ini menimbulkan dilema antara keamanan politik dan legitimasi sosial. BUMDes tampak memenuhi prosedur administratif, namun kehilangan kepercayaan warga. Akibatnya, BUMDes yang semula diharapkan menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi desa kini justru terjebak dalam krisis kepercayaan publik.

Polemik Pemberhentian Direktur BUMDes

Ketegangan yang berkepanjangan antara Pak Ridwan dan Pak Fikri akhirnya menjalar pada isu kepemimpinan. Pak Ridwan menilai bahwa Pak Fikri sudah tidak layak lagi memimpin BUMDes karena dinilai gagal membaca potensi ekonomi desa dan tidak mampu menyusun strategi bisnis yang jelas dan menguntungkan.

Meski begitu, Pak Ridwan tidak menutup mata terhadap kelebihan Pak Fikri. Ia mengakui bahwa Direktur BUMDes tersebut memiliki kemampuan komunikasi publik yang baik serta jaringan luas dengan pengurus BUMDes di tingkat kabupaten hingga Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa. Namun, bagi Pak Ridwan, kemampuan tersebut tidak cukup untuk menjaga keberlanjutan bisnis jika tidak disertai kemampuan manajerial dan perencanaan usaha yang konkret. *"Saya ingin BUMDes dikelola seperti bisnis, bukan hanya forum diskusi. Kalau tidak bisa untung, apa gunanya?"* ujar Pak Ridwan.

Untuk itu, ia mulai memberikan sinyal perubahan. Dalam beberapa rapat internal, Pak Ridwan secara halus meminta Pak Fikri untuk mengundurkan diri agar BUMDes bisa dipimpin oleh orang yang dianggap lebih berorientasi bisnis. Namun, Pak Fikri menolak dengan tegas. Ia merasa tidak melakukan pelanggaran apa pun dan berhak menyelesaikan

masa jabatannya. *"Kepala Desa mengatakan supaya saya mengundurkan diri saja. Saya bilang, saya tidak mau! Kalau mau memberhentikan, silakan lewat musyawarah desa. Cari dulu apa kesalahan saya,"* tegas Pak Fikri.

Ketegangan ini menciptakan kebuntuan. Pak Ridwan di satu sisi ingin mengganti Direktur BUMDes, tetapi di sisi lain menyadari bahwa keputusan sepihak berpotensi memicu gejolak politik di desa. Ia memiliki hubungan personal dan politik dengan sejumlah warga yang dahulu mendukung pencalonannya, termasuk Pak Fikri. *"Saya tidak mau ada keributan. Saya bukan warga asli sini, jadi harus hati-hati. Walaupun secara wewenang saya bisa mengganti Direktur BUMDes, tapi kalau salah langkah, bisa jadi masalah besar,"* ujarnya dengan nada berhitung.

Kondisi ini membuat Pak Ridwan mengambil posisi hati-hati, sementara Pak Fikri tetap mempertahankan jabatannya meski tanpa dukungan dari pemerintah desa. Pak Endang, sebagai anggota BPD, melihat situasi tersebut sebagai kebuntuan yang merugikan banyak pihak. *"Sebenarnya ini soal komunikasi dan ego. Keduanya punya niat baik, tapi saling menunggu,"* ujarnya.

Secara legal-formal, Pak Fikri masih menjabat sebagai Direktur BUMDes Sukamandiri. Namun tanpa dukungan politik dari Kepala Desa dan tanpa tambahan modal dari dana desa, BUMDes Sukamandiri praktis berada dalam kondisi mati suri. Kegiatan usaha berjalan seadanya, laporan keuangan tidak diperbaharui, dan kepercayaan publik terhadap lembaga ini semakin memudar.

Dari sisi akuntabilitas publik, situasi ini menandakan kegagalan sistem pelaporan yang bergantung pada relasi personal antara Kepala Desa dan Direktur BUMDes. Alih-alih menjadi mekanisme kelembagaan yang objektif, akuntabilitas justru terjebak dalam *power struggle* antara dua figur kunci desa.

Fenomena ini juga memperlihatkan bahwa perdebatan antara Kepala Desa dan Direktur BUMDes tidak hanya berpusat pada persoalan efisiensi bisnis, tetapi juga pada perbedaan cara pandang terhadap tujuan lembaga publik. Bagi Kepala Desa, BUMDes seharusnya mencetak keuntungan sebagai sumber pendapatan asli desa. Sementara bagi Direktur BUMDes, mempertahankan akses layanan internet bagi warga merupakan bentuk pelayanan sosial.

Dalam perspektif *Public Value Governance* (Moore, 1995), organisasi publik seperti BUMDes seharusnya menyeimbangkan dua logika tersebut: menciptakan nilai ekonomi sekaligus memastikan manfaat sosial dan legitimasi publik. Ketika orientasi pada nilai

publik ini tidak diinternalisasikan, keputusan-keputusan yang diambil cenderung bersifat reaktif—berfokus pada kepentingan jangka pendek, bukan keberlanjutan manfaat bagi masyarakat desa.

Krisis Literasi Keuangan dan Kekeliruan Pencatatan

Rendahnya literasi keuangan di kalangan pengurus dan lembaga pengawas desa turut memperburuk hubungan antaraktor dalam pengelolaan BUMDes Sukamandiri. Salah satu sumber ketegangan muncul dari kesalahpahaman dalam membaca laporan keuangan yang disusun oleh BUMDes.

Menurut Pak Endang, anggota BPD, laporan neraca yang disampaikan oleh BUMDes menimbulkan persepsi bahwa total penyertaan modal desa mencapai Rp260 juta, bukan Rp130 juta seperti yang diakui oleh pihak BUMDes. Perbedaan ini segera menyebar di masyarakat dan memunculkan rumor dugaan penyelewengan dana modal BUMDes. *"Warga menanyakan kepada saya, kok angkanya dua kali lipat dari modal awal? Saya sendiri bingung menjelaskannya,"* tutur Pak Endang.

Menanggapi tuduhan tersebut, Pak Fikri memberikan klarifikasi bahwa perbedaan angka itu bukan akibat penyimpangan, melainkan karena kekeliruan format penyajian laporan keuangan. Dalam laporan neraca (Laporan Posisi Keuangan), nilai penyertaan modal tercatat dua kali: pertama sebagai judul akun *(header)* di sisi aktiva, dan kedua sebagai rincian posisi ekuitas di sisi pasiva. Akibatnya, bagi pembaca yang tidak terbiasa dengan struktur laporan akuntansi, total modal tampak berlipat dua. *"Itu hanya soal format. Nilainya sama, tapi muncul dua kali di dua sisi yang berbeda. Mungkin kalau tidak biasa baca laporan keuangan, bisa salah tafsir,"* jelas Pak Fikri dengan nada hati-hati.

Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbatasan pemahaman akuntansi dasar dapat menimbulkan kesalahpahaman serius yang berdampak pada kepercayaan publik. Laporan keuangan yang seharusnya menjadi instrumen akuntabilitas justru menjadi sumber kecurigaan baru.

Tabel 2 pada lampiran menunjukkan Laporan Posisi Keuangan BUMDes Sukamandiri per 31 Desember 2021 sebagaimana dipresentasikan kepada Pemerintah Desa dan BPD.

Sementara itu, Pak Fikri sendiri mengakui bahwa dirinya belum sepenuhnya memahami teknik pencatatan transaksi secara akuntansi. Latar belakang pendidikannya yang non-keuangan membuatnya mengandalkan pengalaman terdahulu dan praktik yang diwariskan dari bendahara sebelumnya. Selain itu, bimbingan teknis dari dinas terkait dalam hal pembukuan akuntansi bagi pengelola BUMDes juga masih sangat terbatas.

> *"Saat pelanggan membayar biaya langganan internet bulanan, saya mencatat pendapatan di sisi debit dan kas di sisi kredit. Lalu ketika saya membayar biaya instalasi kabel, saya catat kas di sisi debit dan biaya instalasi di sisi kredit. Saya hanya mengikuti cara lama yang diajarkan bendahara sebelumnya, meski saya juga tidak yakin apakah itu benar,"* ujar Pak Fikri dengan jujur.

Pencatatan yang keliru seperti ini berpotensi menyebabkan distorsi dalam laporan keuangan. Secara substantif, BUMDes mungkin sebenarnya mencatat surplus, tetapi akibat kesalahan klasifikasi akun dan arah pencatatan, laporan keuangan justru menampilkan posisi rugi.

Selain itu, sistem pencatatan yang masih dilakukan secara manual melalui Microsoft Excel turut meningkatkan potensi kekeliruan dalam penulisan dan penyajian angka. Walaupun pemerintah sebenarnya telah menyediakan aplikasi Sistem Informasi Akuntansi BUMDes (SIA BUMDes), aplikasi tersebut belum banyak dimanfaatkan karena dianggap terlalu teknis bagi pengguna tanpa latar belakang akuntansi. Akibatnya, pengelolaan keuangan BUMDes masih sangat bergantung pada kebiasaan manual yang rawan kesalahan dan sulit diverifikasi.

Situasi ini menunjukkan bahwa tantangan akuntabilitas publik tidak hanya berkaitan dengan kemauan untuk transparan, tetapi juga dengan kemampuan teknis untuk menyusun dan membaca laporan keuangan dengan benar. Tanpa peningkatan kapasitas literasi keuangan, transparansi yang diharapkan justru dapat berubah menjadi sumber salah tafsir dan konflik baru di tingkat desa.

Kinerja Usaha & Profil Pasar (2019–2022)

Dinamika kepemimpinan dan konflik internal yang terjadi di BUMDes Sukamandiri juga berdampak langsung pada kinerja usaha dan kondisi pasarnya. Ketegangan antara Kepala Desa dan Direktur BUMDes tidak hanya menurunkan efektivitas pengambilan keputusan, tetapi juga menghambat kemampuan lembaga ini untuk beradaptasi terhadap perubahan permintaan pasar dan menjaga stabilitas keuangan.

Selama periode 2019 hingga 2022, BUMDes Sukamandiri berfokus pada unit usaha penyediaan layanan internet nirkabel bagi warga desa. Pada awal operasinya, layanan ini sempat menunjukkan prospek yang menjanjikan dengan tingkat permintaan yang stabil sebagaimana terlihat dalam Tabel 1 pada lampiran. Namun, sejak pertengahan tahun 2020, terjadi penurunan signifikan dalam jumlah pelanggan yang disertai dengan kenaikan biaya operasional dan penurunan margin laba. Kondisi ini semakin memburuk

seiring terjadinya ketidakharmonisan komunikasi antar-pemangku kepentingan dan tidak adanya strategi bisnis baru yang disepakati bersama.

Kinerja keuangan dan operasional BUMDes Sukamandiri selama empat tahun tersebut (2019–2022) ditampilkan dalam Tabel 3 hingga Tabel 7 pada lampiran. Data ini menggambarkan tren penurunan jumlah pelanggan, melemahnya arus kas operasional, serta meningkatnya tingkat piutang bermasalah akibat lemahnya sistem penagihan.

Selama periode 2019 hingga 2022, **BUMDes Sukamandiri** mulai menerapkan **pengukuran kinerja utama sederhana** yang berfokus pada aspek keuangan. Upaya ini dilakukan untuk memantau efektivitas operasional unit usaha utama, iaitu layanan penyediaan internet nirkabel, serta menilai keberlanjutan bisnis di tengah dinamika tata kelola yang dihadapi.

Indikator kinerja utama yang digunakan mencakup empat ukuran pokok, yaitu:

a) **Marjin operasional**, dihitung sebagai rasio antara laba operasional (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization* atau **EBITDA**) terhadap total penjualan, untuk menggambarkan efisiensi operasional BUMDes;
b) **Jumlah laba operasional (EBITDA)**, yang mencerminkan hasil usaha sebelum dikurangi biaya non-kas dan kewajiban keuangan;
c) **Rasio kas terhadap pendapatan**, yang menunjukkan kemampuan BUMDes menjaga likuiditas untuk memenuhi kewajiban jangka pendek; dan
d) **Tingkat piutang bermasalah**, dihitung sebagai rasio antara piutang tidak tertagih dengan total piutang, untuk mengukur efektivitas penagihan dan manajemen risiko kredit pelanggan.

Keempat indikator ini dipilih karena dianggap paling relevan dengan kapasitas analitis BUMDes yang masih terbatas serta ketersediaan data transaksi yang sederhana. Namun, meskipun bersifat dasar, indikator-indikator ini sudah cukup memberikan gambaran umum tentang arah kinerja keuangan dan efisiensi operasional BUMDes.

Tabel 7 pada lampiran menyajikan ikhtisar capaian indikator kinerja keuangan BUMDes Sukamandiri selama periode 2019–2022, yang menunjukkan tren penurunan marjin operasional dan likuiditas, serta meningkatnya rasio piutang bermasalah dari tahun ke tahun.

Penutup dan Refleksi Kritis

Kasus BUMDes Sukamandiri memperlihatkan bahawa kemacetan kinerja bukan semata-mata akibat model bisnis yang belum matang, melainkan hasil dari interaksi kompleks antara relasi kuasa pasca-pilkades, kemerosotan standar akuntabilitas,

kelemahan struktur organisasi, dan keterbatasan literasi keuangan. Dalam kerangka teori akuntabilitas publik (Bovens, 2007), absennya forum pertanggungjawaban—seperti musyawarah desa, rapat koordinasi, dan pelaporan periodik—menyebabkan pergeseran dari *horizontal accountability* kepada masyarakat menuju *vertikal accountability* kepada kepala desa dan BPD. Perubahan ini membuat pengambilan keputusan lebih ditentukan oleh persepsi dan relasi personal ketimbang data dan evaluasi yang terukur.

Di sisi lain, dinamika antara Kepala Desa dan Direktur BUMDes menggambarkan fenomena *power struggle*—perebutan legitimasi dan kendali atas sumber daya desa. *Power struggle* menurut Hardy (1996) dan Lukes (2005) terjadi ketika otoritas politik dan profesionalisme manajerial tidak diseimbangkan oleh mekanisme tata kelola yang jelas, ruang akuntabilitas berubah menjadi arena dominasi. Akibatnya, keputusan strategis seperti melanjutkan atau menghentikan usaha internet menjadi sarat dengan muatan politik dan kehilangan basis analitis yang kredibel.

Jalan keluar dari kebuntuan ini menuntut reorientasi pada penciptaan nilai *publik (public value)* sebagaimana ditegaskan oleh Moore (1995). BUMDes perlu memaknai keberhasilan bukan semata dari laba jangka pendek, tetapi dari kemampuannya menciptakan manfaat sosial yang berkelanjutan—termasuk memperluas akses internet, memperkuat partisipasi warga, dan membangun legitimasi publik. Dalam kerangka *Public Value Governance*, keseimbangan antara efisiensi ekonomi, legitimasi politik, dan partisipasi sosial menjadi kunci keberlanjutan lembaga.

Secara praktikal, langkah perbaikan dapat dimulai dari pemulihan forum akuntabilitas yang teratur dan partisipatif, penyusunan kontrak kinerja yang eksplisit, serta penataan sistem pelaporan keuangan sederhana namun andal dengan dukungan pendampingan teknis agar aplikasi SIA BUMDes dapat dioperasionalkan secara konsisten. Keputusan bisnis sebaiknya diambil melalui *business case* yang transparan, dengan analisis sensitivitas pelanggan dan skenario *go/no-go*, serta dimediasi oleh BPD atau pihak independen untuk meredam ketegangan politik.

Dengan demikian, literasi keuangan bukan sekadar keterampilan teknis, tetapi prasyarat etis bagi akuntabilitas publik yang bermakna. Tanpa kapasitas untuk memahami laporan dan menafsirkan data, kepercayaan mudah tergantikan oleh kecurigaan. Peran BPD pun perlu bergeser dari *penonton yang enggan* menjadi mediator yang aktif memfasilitasi negosiasi berbasis bukti. Hanya dengan pembenahan desain kelembagaan yang mengintegrasikan transparansi, partisipasi, dan nilai publik, BUMDes dapat kembali menjalankan mandat sosialnya sebagai lokomotif ekonomi desa, bukan sekadar medan perebutan kekuasaan.

Pertanyaan Diskusi:

1. Bagaimana perubahan kepemimpinan desa setelah Pilkades memengaruhi pola akuntabilitas BUMDes Sukamandiri? Gunakan kerangka *Public Accountability* (Bovens, 2007) untuk menjelaskan bagaimana mekanisme pertanggungjawaban bergeser dari horizontal (kepada masyarakat) menjadi vertikal (kepada Kepala Desa dan BPD).
2. Apakah keputusan untuk melanjutkan, menghentikan, atau memodifikasi layanan internet desa lebih rasional apabila dianalisis menggunakan perspektif *Public Value Governance* (Moore, 1995)? Jelaskan *trade-off* antara efisiensi ekonomi, manfaat sosial, dan legitimasi publik yang perlu dipertimbangkan oleh BUMDes dalam mengambil keputusan bisnis.
3. Rancang langkah-langkah perbaikan tata kelola dan strategi peningkatan literasi keuangan yang dapat memulihkan kepercayaan publik terhadap BUMDes. Bagaimana peran BPD, pemerintah desa, dan masyarakat dapat dioptimalkan untuk mencegah konflik kekuasaan (*power struggle*) berulang di masa depan?

Daftar Referensi

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing public accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations.* London: SAGE Publications.

Flyvbjerg, B. (1998). *Rationality and power: Democracy in practice.* Chicago, IL: University of Chicago Press.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–266). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Hardy, C. (1996). Understanding power: Bringing about strategic change. *British Journal of Management*, 7(S1), S3–S16. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00104.x

Ikatan Akuntan Indonesia. (2023). *Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro, Kecil, dan Menengah (SAK EMKM).* Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2021). *Panduan Pengelolaan dan Pelaporan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).* Jakarta: Kemendesa PDTT.

Lukes, S. (2005). *Power: A radical view* (2nd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process.* Oxford: Oxford University Press.

Widianingsih, I., & Fitrani, E. (2022). Village-owned enterprises (BUMDes) and the challenge of accountability in Indonesia's rural governance. *Journal of Rural Studies*, 95, 320–330. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.09.004

LAMPIRAN

Tabel 1. Kinerja Keuangan BUMDES Sukamandiri (2019–2020)

Tahun	Pelanggan Aktif	Pendapatan (Rp juta)	Biaya Operasional (Rp juta)	Laba/Rugi (Rp juta)	Marjin Operasional (%)
2019	130	93,6	81,3	+12,3	13,0
2020	150	100,8	85,8	+15,0	14,9

Tabel 2. Laporan Posisi Keuangan BUMDES Sukamandiri 2020-2021

BUMDES Sukamandiri
Laporan Posisi Keuangan
Per 30 Desember 2021

Kode	Uraian	2021	2020	Naik (Turun)
1	**Aset**	**Rp191.185.500,00**	**Rp171.538.000,00**	**Rp19.647.500,00**
11	**Aset Lancar**	**Rp818.000,00**	**Rp2.745.500,00**	**-Rp1.927.500,00**
1110	**Kas dan Setara Kas**	**Rp818.000,00**	**Rp2.745.500,00**	**-Rp1.927.500,00**
111010	Kas di tangan	Rp718.000,00	Rp2.645.500,00	-Rp1.927.500,00
111020	Kas di Bank	Rp100.000,00	Rp100.000,00	Rp0,00
12	**Aset Tidak Lancar**	**Rp190.367.500,00**	**Rp168.792.500,00**	**Rp21.575.000,00**
1240	**Peralatan dan Mesin**	**Rp130.530.000,00**	**Rp125.200.000,00**	**Rp5.330.000,00**
124011	*Router*	Rp885.000,00	Rp0,00	Rp885.000,00
	Coverter	Rp1.835.000,00	Rp0,00	Rp1.835.000,00
	Tp Link Hub 8 port	Rp1.235.000,00	Rp0,00	Rp1.235.000,00
	Tower dan server utama	Rp89.240.000,00	Rp89.240.000,00	Rp0,00
	Radio LBT MS 23 Ac	Rp1.220.000,00	Rp0,00	Rp1.220.000,00
	Tower Dua 20 m	Rp20.000.000,00	Rp20.000.000,00	Rp0,00
	Peralatan teknisi	Rp13.660.000,00	Rp13.660.000,00	Rp0,00
	Peralatan internet kantor	Rp1.800.000,00	Rp1.800.000,00	Rp0,00
	Perabotan kantor	Rp655.000,00	Rp500.000,00	Rp155.000,00
1260	**Jalan dan Jaringan**	**Rp5.635.000,00**	**Rp3.280.000,00**	**Rp2.355.000,00**
126040	Jaringan Kabel fiber optik	Rp3.830.000,00	Rp1.960.000,00	Rp1.870.000,00
126041	Jaringan kabel lainnya	Rp1.805.000,00	Rp1.320.000,00	Rp485.000,00

1280	**Aset Tetap Lainnya**	**Rp54.202.500,00**	**Rp40.312.500,00**	**Rp13.890.000,00**
128010	Aset Tetap lainnya	Rp1.300.000,00	Rp1.300.000,00	Rp0,00
128030	Komputer dan printer	Rp1.250.000,00	Rp1.250.000,00	Rp0,00
128051	Perlengkapan internet desa	Rp51.652.500,00	Rp37.762.500,00	Rp13.890.000,00
2	**Kewajiban**	**Rp30.000.000,00**	**Rp30.000.000,00**	**Rp0,00**
21	**Kewajiban Jangka Pendek**	**Rp30.000.000,00**	**Rp30.000.000,00**	
2110	Utang Usaha	Rp30.000.000,00	Rp30.000.000,00	Rp0,00
211010	Utang Usaha Jk Pendek	Rp30.000.000,00	Rp30.000.000,00	Rp0,00
3	**Ekuitas**	**Rp161.185.500,00**	**Rp141.538.000,00**	**Rp19.647.500,00**
31	**Modal**	**Rp130.000.000,00**	**Rp130.000.000,00**	**Rp0,00**
3110	**Modal Awal**	**Rp100.000.000,00**	**Rp100.000.000,00**	**Rp0,00**
311010	Modal Awal Desa	Rp100.000.000,00	Rp100.000.000,00	Rp0,00
3120	**Tambahan Modal Disetor**	**Rp30.000.000,00**	**Rp30.000.000,00**	**Rp0,00**
312010	Tambahan Modal Awal Desa	Rp30.000.000,00	Rp30.000.000,00	Rp0,00
32	**Bagi hasil**	**Rp14.000.000,00**	**Rp0,00**	**Rp14.000.000,00**
323020	Pembayaran Bagi Hasil	Rp14.000.000,00	Rp14.000.000,00	Rp0,00
33	**Hasil Usaha**	**Rp17.185.500,00**	**Rp11.538.000,00**	**Rp5.647.500,00**
3310	**Hasil Usaha Peridoe sebelumnya**	**Rp11.538.000,00**	**Rp11.538.000,00**	**Rp0,00**
331010	hasil usaha periode sebelumnya	Rp11.538.000,00	Rp11.538.000,00	Rp0,00
3320	**Hasil Usaha Periode Berjalan**	**Rp5.647.500,00**	**Rp0,00**	**Rp5.647.500,00**
332010	Hasil Usaha Periode Berjalan	Rp5.647.500,00	Rp0,00	Rp5.647.500,00
	Total Kewajiban dan Ekuitas	**Rp191.185.500,00**	**Rp171.538.000,00**	**Rp19.647.500,00**

Tabel 3. Tren Jumlah Pelanggan Internet

Tahun	Pelanggan Awal	Penambahan Baru	Pelanggan Akhir	Pertumbuhan (%)
2019	85	60	130	+52.9
2020	130	40	150	+15.4
2021	150	10	110	−26.7
2022	110	5	95	−13.6

Tabel 4. Pendapatan dan Proyeksi (dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Pelanggan Rata-Rata	ARPU* (Ribu Rp/ bln)	Pendapatan Tahunan	Proyeksi Tahun Berikut	Catatan
2019	108	55	71.3	85.0	Awal pengembangan, infrastruktur baru
2020	140	60	100.8	95.0	Puncak pelanggan, jaringan stabil
2021	130	58	90.5	75.0	Penurunan layanan & konflik organisasi
2022	100	62	74.4	80.0	Upaya pivot ke pelanggan institusional

**Annual Revenue Per Usage*

Tabel 5. Biaya Operasional Bulanan (Rata-Rata per Bulan, dalam Ribu Rupiah)

Komponen	2019	2020	2021	2022	Keterangan
Bandwidth & Internet Upstream	1300	1500	1700	1800	Biaya meningkat tiap tahun
Listrik & Pemeliharaan	250	300	350	400	Naik karena peralatan tua
Gaji & Insentif Pegawai	1200	1500	1800	1800	Gaji stagnan sejak 2021
Sewa & Administrasi	400	450	500	500	Biaya tetap
Pemasaran & Sosialisasi	300	400	250	150	Promosi menurun sejak konflik
Total OPEX	3450	4150	4600	4650	Beban biaya meningkat meski pelanggan turun

Tabel 6. Ringkasan Arus Kas (dalam Juta Rupiah per Tahun)

Tahun	Arus Kas Masuk	Arus Kas Keluar	Saldo Akhir	Catatan
2019	71.3	62.0	+9.3	Arus kas positif dari pelanggan baru
2020	100.8	85.8	+15.0	Tahun terbaik; investasi jaringan
2021	90.5	92.1	−1.6	Kas menurun, konflik memuncak
2022	74.4	78.0	−3.6	Rugi operasional; piutang meningkat

Tabel 7. Ikhtisar Kinerja Keuangan BUMDES Sukamandiri

Indikator	2019	2020	2021	2022	Target Minimal
Marjin Operasional (%)	13.0	14.9	-1.7	-4.8	≥10
EBITDA (Juta Rp)	9.3	15.0	-1.6	-3.6	Positif
Rasio Kas/Pendapatan (%)	110	105	98	93	≥100
Tingkat Piutang Bermasalah (%)	2	3	7	10	≤5