

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Pada era pembangunan perekonomian di Indonesia menjadi prioritas utama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama di wilayah pedesaan secara merata. Desa adalah langkah awal untuk memulai proses pembangunan yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, yaitu tentang desa yang menimbang *Pertama*, bahwa desa memiliki hak asal usul dan hak tradisional dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat dan berperan mewujudkan cita-cita kemerdekaan berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. *Kedua*, bahwa dalam perjalanan ketatanegaraan Republik Indonesia, desa telah berkembang dalam berbagai bentuk sehingga perlu dilindungi dan diberdayakan agar menjadi kuat, maju, mandiri, dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera. *Ketiga*, bahwa desa dalam susunan dan tata cara penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan perlu diatur tersendiri dengan undang-undang, (Bender, 2016). Dengan adanya Undang-Undang tersebut maka lembaga ekonomi memberikan wewenang terhadap desa untuk mengelola ekonominya sendiri, yaitu dengan mendirikan Badan Usaha Milik Desa sebagai salah satu instrument penting didalam menciptakan kemandirian desa sekaligus daya saing atau potensi yang dimiliki desa itu sendiri. Kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) diproyeksikan sebagai motor penggerak kemajuan desa. Lembaga ini diandalkan untuk mengawali

langkah penguatan ekonomi lokal sekaligus mengoptimalkan pemanfaatan potensi sumber daya yang ada di wilayah tersebut, (Atmadja *et al.*, 2024).

Pembangunan ekonomi di Provinsi Bali khususnya di desa mempunyai arti strategis, karena Bali tidak hanya mengandalkan sektor pariwisata tetapi harus memperkuat sektor ekonomi yang berbasis desa baik dari segi Sumber Daya Alam (SDA) ataupun kearifan lokal yang dimilikinya demi pengelolaan yang berkelanjutan. Bali yang terkenal sebagai salah satu tujuan wisata terkenal di dunia, mempunyai warisan budaya yang kaya dan unik, (Arsa *et al.*, 2023). Salah satu kabupaten berlokasi di Bali, yaitu Kabupaten Buleleng yang terletak dibagian Utara memiliki potensi yang sangat besar didalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa yang dapat dilihat dari segi potensi Sumber Daya Alam (SDA) serta komitmen masyarakat lokal dalam mengelola aset yang dimilikinya untuk mencapai kesejahteraan bersama yang sesuai dengan adat istiadat serta budaya setempat. Berdirinya Badan Usaha Milik Desa ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, yang didalamnya melaksanakan Ketentuan Pasal 117 dan Pasal 185 huruf b Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja terkait penetapan Peraturan Pemerintah mengenai Badan Usaha Milik Desa, (Sekretariat Website JDIH BPK, 2021).

Pendirian BUM Desa oleh pemerintah desa dimungkinkan melalui penetapan peraturan desa serta adanya persetujuan dari masyarakat setempat, sebagaimana diatur dalam Pasal 4 Permendesa PDTT No. 4/2015 mengenai pendirian, pengurusan, pengelolaan, dan pembubaran BUM Desa serta kegiatan operasional BUM Desa berorientasi pada laba dengan tujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), (Suryo Wibowo & Sulistya Hapsari, 2022). Dari

pengertian BUM Desa diatas dapat ditarik kesimpulannya bahwa definisi dari Badan Usaha Milik Desa adalah suatu usaha desa yang dikelola oleh pemerintahan desa dengan memiliki fungsi sebagai usaha desa dan sudah berbadan hukum. Berdasarkan sumber dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Mendes PDTT), menyatakan bahwa jumlah Badan Usaha Milik Desa di Provinsi Bali pada tahun 2025 adalah mencapai 629 unit. Angka ini mencerminkan pertumbuhan yang signifikan dalam pengembangan ekonomi desa melalui BUM Desa yang berfungsi sebagai entitas usaha untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Keberadaan BUM Desa ini diharapkan dapat memaksimalkan potensi lokal dan memperkuat perekonomian daerah. Jumlah keberadaan BUM Desa di Provinsi Bali dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Data Jumlah BUM Desa di Provinsi Bali Tahun 2025

No.	Kabupaten/Kota	Total Desa	Total BUM Desa (Unit)
1	Tabanan	133	133
2	Buleleng	129	124
3	Karangasem	75	74
4	Bangli	68	68
5	Gianyar	64	64
6	Klungkung	53	52
7	Badung	46	46
8	Jembrana	41	41
9	Denpasar	27	27
<b>Total</b>		<b>636</b>	<b>629</b>

*Sumber: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Mendes PDTT), 2025.*

Berdasarkan data Tabel 1.1 dilihat bahwa Kabupaten/Kota di Provinsi Bali terdapat 7 desa yang belum mempunyai Badan Usaha Milik Desa dari 636 Desa. Namun penyajian data diatas sudah mengalami peningkatan dari tahun 2024 dimana pada tahun 2024 di Provinsi Bali baru memiliki 629 BUM Desa, tetapi dari tahun 2025 data yang disajikan dalam Kementerian Desa, Pembangunan Daerah

Tertinggal, dan Transmigrasi adalah sebanyak 629 BUM Desa di Provinsi Bali. Jumlah Badan Usaha Milik Desa yang menduduki peringkat pertama adalah Tabanan, Buleleng, Karangasem, Bangli, Gianyar, Klungkung, Badung, Jembrana, dan Denpasar. Namun apabila dilihat dari sebaran jumlah BUM Desa yang dimiliki setiap Kabupaten/Kota itu belum merata atau masih ada ketimpangan di beberapa wilayah, seperti data di atas dapat dilihat pada Kabupaten Klungkung, Karangasem, dan Buleleng yang jumlah BUM Desanya belum sebanding dengan total jumlah desa yang ada. Pemerataan dalam pembentukan BUM Desa diseluruh wilayah Bali masih perlu diperhatikan agar seluruh desa memiliki peluang yang sama dalam mengembangkan potensi ekonomi lokal khususnya Kabupaten Buleleng.

Kabupaten Buleleng merupakan kabupaten yang berada di Provinsi Bali dengan memiliki 124 BUM Desa dari 129 Desa yang ada. BUM Desa yang berada di Kabupaten Buleleng sudah dibentuk pada tahun 2014 dan sudah mengalami perkembangan yang pesat, dimana pada saat itu sudah terbentuknya 108 BUM Desa dari 129 Desa yang ada di Kabupaten Buleleng. Dapat dilihat bahwa di Kabupaten Buleleng memiliki 9 Kecamatan, 129 Desa, dan total jumlah keseluruhan BUM Desa yang dimiliki Kabupaten Buleleng adalah 124 unit. Adapun sebaran jumlah BUM Desa di masing-masing kecamatan yang ada di Kabupaten Buleleng, yaitu Kecamatan Seririt memiliki 19 BUM Desa, Kecamatan Banjar memiliki 17 BUM Desa, Kecamatan Busungbiu memiliki 14 BUM Desa, Kecamatan Sukasada memiliki 14 BUM Desa, Kecamatan Sawan memiliki 14 BUM Desa, Kecamatan Sukasada memiliki 14 BUM Desa, Kecamatan Buleleng memiliki 12 BUM Desa, Kecamatan Gerokgak memiliki 11 BUM Desa, dan Kecamatan Tejakula memiliki 10 BUM Desa. Termasuk dalam wilayah administratif Kabupaten Buleleng,

Kecamatan Banjar menjadi salah satu wilayah dengan aktivitas BUM Desa yang terus berkembang.

Berdasarkan informasi dari Bapak Komang Haria Satriawan selaku Direktur BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg menyatakan bahwa:

*“Status BUMDes saat ini termasuk dalam kategori maju sesuai dengan pemeringkatan yang dilakukan oleh Kementerian Desa melalui website resminya yaitu Kemendes pemeringkatan.kemendes.go.id sesuai dengan data yang kita isikan itu kita di atau BUM Desa Sari Amerta Gobleg itu sudah diklasifikasikan menjadi berstatus maju dilihat dari segi laba yang dihasilkan, pendapatan, omset, kemudian sumbangan pendapatan asli desa yang diberikan kepada desa”*

*Kamis, 15 Juli 2025 detik 02.43-03.39*

Penulis beramsumsi bahwa dari penjelasan Bapak Komang Haria Satriawan selaku Direktur BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg menyatakan bahwa status BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg saat ini adalah dalam kategori maju sesuai dengan sumber yang didapatkan melalui website resmi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Jadi dapat dikatakan bahwa salah satu BUM Desa yang ada di Kecamatan Banjar dengan kategori atau memiliki status maju yaitu BUM Desa Sari Amerta yang berlokasi di Banjar Dinas Tengah, Desa Gobleg, Kecamatan Banjar Kabupaten Buleleng. BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg ini dapat dikatakan maju karena dilihat dari segi laba yang dihasilkan, pendapatan, omset, kemudian sumbangan pendapatan asli desa yang diberikan kepada desa. Selain itu, faktor keberhasilan dari BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg ini adalah sistem pengendalian manajemen yang baik, kinerja yang aktif, dan tata kelola yang terstruktur sesuai dengan kriteria BUM Desa yang meliputi, kelembagaan, manajemen, usaha dan unit usaha, kemitraan, aset dan modal, administrasi dan laporan, keuntungan dan manfaat. Berikut adalah grafik

perkembangan laba BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg yang dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1 Skor Pemeringkatan BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg



Sumber: BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg, 2025.

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg memperoleh skor pemeringkatan sebesar 88%, sehingga dikategorikan sebagai BUM Desa “Maju”. Hasil ini mengindikasikan bahwa BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg telah memenuhi hampir seluruh indikator penilaian yang digunakan dalam proses pemeringkatan, termasuk kelengkapan data kelembagaan, tata kelola manajemen, pelaporan keuangan, kondisi aset dan modal, serta kontribusi terhadap PADesa. Capaian ini memberikan gambaran bahwa secara administratif dan operasional, BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg telah berada pada tahap perkembangan yang baik.

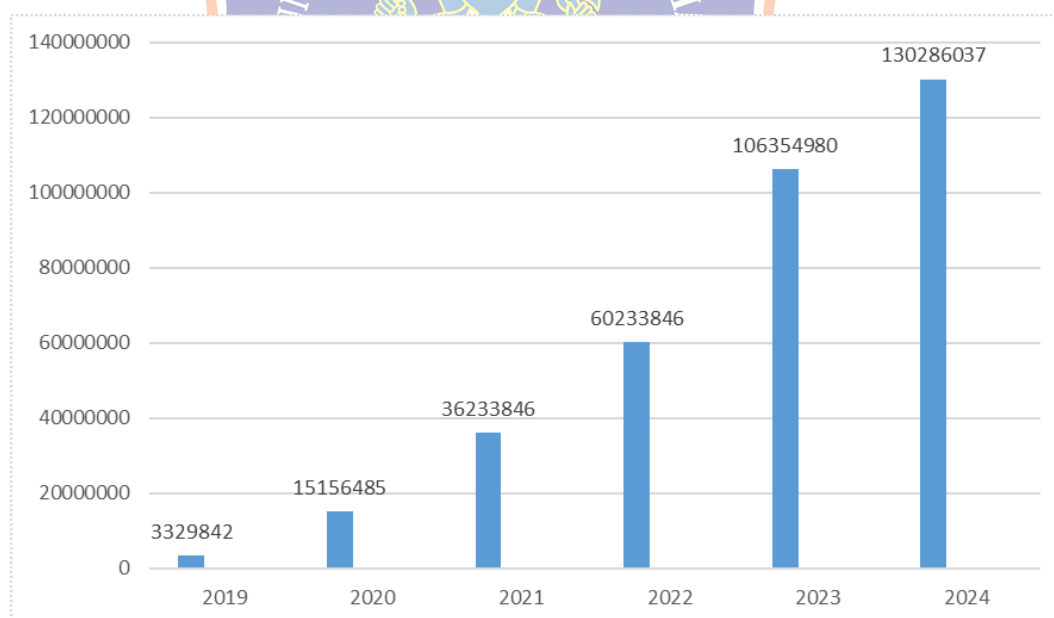
BUM Desa ini memiliki peran penting dalam mendukung pengelolaan ekonomi lokal melalui berbagai unit usaha yang dijalankan. BUM Desa Sari Amerta yang berlokasi di Desa Gobleg ini berdiri pada tanggal 4 September 2019. Dalam keberlangsungan BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg tentunya ada faktor pendukung, yaitu adanya Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul didalam mengelola usaha yang dijalankan. Selain itu, keberhasilan pengelolaan BUM Desa

tidak hanya ditentukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, tetapi juga oleh kemampuan membangun ekosistem bisnis desa yang berkelanjutan melalui peningkatan literasi keuangan dan akuntabilitas publik yang kuat. Dananjaya *et al.* (2025), menyatakan bahwa pendekatan ini dinilai mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dalam tata kelola usaha desa serta memperkuat keberlanjutan model bisnis ekonomi lokal. Keberlanjutan dan akuntabilitas yang kuat dalam pengelolaannya ini sangat dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen yang diterapkannya.

BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg yang saat ini memiliki lima unit usaha, yaitu usaha Perusahaan Air Minum (PAM) Desa, usaha dagang, usaha jasa *payment*, usaha pariwisata, dan usaha pengangkutan sampah. Dimana usaha ini diverifikasi sebagai bentuk strategi pengembangan ekonomi desa berbasis potensi lokal dan kebutuhan masyarakat. Perkembangan unit usaha yang dijalankan ini menunjukkan dinamika positif yang signifikan dari tahun ke tahun yang selaras dengan laba BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg dari tahun 2019 hingga 2024 yang menunjukkan tren peningkatan setiap tahunnya, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa secara operasionalnya BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya dalam pengelolaan usaha yang dijalkannya. Peningkatan laba ini tidak semata-mata menjadi tolok ukur keberhasilan saja sebab keberlangsungan dan akuntabilitas pengelolaannya ini sangat dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen yang diterapkannya. Peningkatan laba BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg pada tahun 2024 adalah sebesar Rp130.286.037 tentunya tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil dari mekanisme *Diagnostic Control System* yang dijalankan secara konsisten. Dalam praktiknya, pengelola

PAM Desa tidak hanya memantau indikator laba, tetapi juga sejumlah dampak langsung dari *Key Performance Indicator* (KPI) operasional terhadap efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan. *Key Performance Indicator* (KPI) tersebut meliputi, (1). Tingkat kebocoran air (*water loss*) yang dipantau melalui aplikasi NotificationAlarmAir, (2). Jumlah pelanggan aktif tiap bulan, (3). Ketepatan pembayaran atau *collection rate*, dan (4). Biaya operasional per meter kubik air, dan (5). Angka gangguan layanan (*service interruption*) yang memengaruhi kepuasan dan retensi pelanggan. Pemantauan *Key Performance Indicator* (KPI) secara rutin, sehingga pengelola dapat mengidentifikasi penyimpangan dan meningkatkan efektivitas layanan. Berikut adalah grafik perkembangan laba BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg Tahun 2019-2024 dapat dilihat pada Gambar 1.2.

Gambar 1.2 Grafik Perkembangan Laba BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg



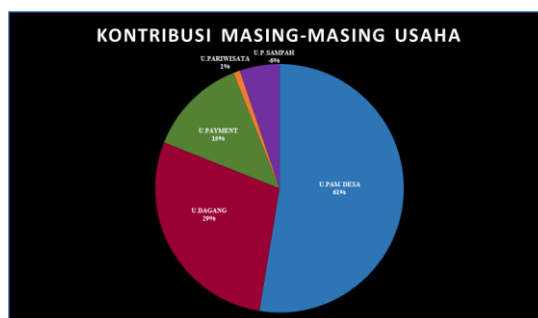
Sumber: BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg, 2025.

Terlihat pada Gambar 1.2 menunjukkan bahwa adanya peningkatan laba yang signifikan mencapai Rp130.286.037 yang terjadi pada tahun 2024. Grafik ini menggambarkan data laba dari tahun 2019 hingga 2024 dengan pencapaian

tertinggi yaitu pada tahun 2024. Pada tahun 2019 laba awal tercatat sebesar Rp3.329.842, tahun 2020 meningkat menjadi Rp15.156.485, tahun 2021 menjadi Rp36.233.846, tahun 2022 sebesar Rp60.233.846, dan ditahun 2023 yaitu sebesar Rp106.354.980.

Ditengah berbagai tantangan yang ada, BUM Desa Sari Amerta yang berlokasi di Desa Gobleg, Kecamatan Banjar, Kabupaten Buleleng menampilkan fenomena yang menarik dan berbeda. BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg berhasil mengelola berbagai unit usaha secara efektif dan berkelanjutan dengan kontribusi nyata terhadap Pendapatan Asli Desa (PADesa) serta terlihat pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Salah satu unit usaha yang memiliki peran vital dalam kehidupan masyarakat adalah Perusahaan Air Minum (PAM) Desa. Ketersediaan air bersih merupakan kebutuhan dasar yang sangat vital dan sangat mempengaruhi kualitas hidup masyarakat, terutama di wilayah pedesaan, (Susila *et al.*, n.d.). Peran strategis tersebut tercermin dari besarnya kontribusi unit usaha PAM Desa dibandingkan unit usaha lainnya yang dikelola oleh BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg. Berikut adalah kontribusi masing-masing unit usaha yang dijalankan BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg dapat dilihat pada Gambar 1.3.

Gambar 1.3 Kontribusi Masing-Masing Usaha



Sumber: BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg, 2025.

Terlihat pada Gambar 1.3 menunjukkan bahwa pemilihan PAM Desa sebagai fokus utama dalam penelitian ini didasarkan pada peran yang paling dominan dalam kontribusi pendapatan BUM Desa Sari Amerta. Berdasarkan Gambar kontribusi masing-masing unit usaha, terlihat bahwa unit usaha PAM Desa memberikan kontribusi sebesar 61%. Persentase ini jauh lebih besar dibandingkan dengan unit usaha lainnya seperti perdagangan (29%), *payment point* (15%), pengelolaan sampah (-6%), dan pariwisata (1%). Total kontribusi PAM Desa mencapai lebih dari 50%, sehingga hal ini menunjukkan bahwa PAM Desa merupakan unit usaha utama dan paling strategis dalam mendukung keberlangsungan BUM Desa. Unit usaha PAM Desa memiliki karakteristik pengelolaan yang kompleks dibandingkan unit usaha lainnya. PAM Desa tidak hanya dituntut untuk beroperasi secara efisien dan berkelanjutan, tetapi juga harus menjaga kontinuitas layanan, keadilan distribusi, serta keterjangkauan harga bagi masyarakat. Dalam praktiknya, banyak PAM Desa mengalami berbagai permasalahan, seperti kebocoran jaringan air, tunggakan pembayaran pelanggan, tingginya biaya operasional, lemahnya pengawasan, serta belum optimalnya sistem pengendalian manajemen. Permasalahan tersebut sering kali disebabkan oleh belum diterapkannya sistem pengendalian manajemen yang terstruktur dan berbasis strategi, sehingga pengelolaan PAM Desa cenderung bersifat reaktif dan tidak terukur.

Kesuksesan BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg mengelola unit usaha PAM Desa bertumpu pada pengaplikasian sistem pengendalian manajemen taktis dan terstruktur (Direktur BUM Desa Sari Amerta, 2025). Secara praktis, tata kelola operasional badan usaha ini sejatinya telah mengadopsi pendekatan *Four Levers of*

*Control* gagasan Robert Simons (1995), baik melalui pembentukan sistem nilai organisasi (*belief system*), penetapan batasan dan aturan kerja (*boundary sistem*), pengukuran kinerja berbasis target (*diagnostic control system*), maupun interaksi dan partisipasi aktif dengan pemangku kepentingan (*interactictive control systems*). *Four Levers of Control* adalah model sistem pengendalian manajemen yang dikembangkan oleh Profesor Robert Simon dari *Harvard Business School*, dimana model ini membantu organisasi mengelola dan mengendalikan aktivitasnya agar dapat mencapai tujuan strategi secara efektif dengan tetap menjaga inovasi dan fleksibilitas, (Simons, 1995). Menurut Ludong *et al.*, (2024) yang menyatakan bahwa kerangka kerja *Four Levers of Control* menitikberatkan pada realisasi strategi dalam sistem pengendalian manajemen. Konsep ini merefleksikan filosofi tata kelola modern dengan fleksibilitas tinggi, sehingga memiliki cakupan implementasi sangat luas di berbagai sektor.

*Four Levers of Control* (Simons 1995) yang digunakan sebagai pengendalian yang memiliki tujuan supaya para manajer atau atasan perusahaan dapat mengidentifikasi strategi untuk mempengaruhi sistem pengendalian manajemen untuk mendorong didalam menciptakan inovasi baru dan menetapkan kapan harus mengaplikasikannya dan bagaimana sistem pengimplementasian di lingkungan untuk mencapai tujuan dan startegi organisasi tersebut. Terdapat empat strategi dalam *Four Levers of Control* yang dikemukakan oleh Simon (1995), yaitu *Pertama*, Sistem Keyakinan (*Belief System*) menurut (Simons, 1995, 34) dalam (Adhitama & Aulia, 2017) menyatakan bahwa sistem formal yang digunakan oleh manajer senior dalam menekankan nilai-nilai, tujuan, visi dan misi pada suatu perusahaan atau organisasi kepada seluruh karyawannya yang nantinya

dipergunakan sebagai pedoman perilaku dan pengambilan keputusan. Penerapan sistem yang kuat, karyawan akan memahami dan menyesuaikan perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi itu sendiri. Hal ini sejalan dengan penerapan sistem keyakinan (*belief system*) yang dapat dilihat pada visi BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg adalah mewujudkan masyarakat Desa Gobleg yang sejahtera melalui potensi desa yang berlandaskan konsep *Tri Hita Karana*, dimana *Tri Hita Karana* menjadi sistem pengendalian internal, sehingga dapat membantu dalam tumbuh dan berkembangnya perekonomian tradisional desa, (Lisa *et al.*, 2025). Penerapan *Tri Hita Karana* ini dapat dilihat pada Pengelola Air Minum Desa (PAM Desa) dimana memberi kebijakan kepada masyarakat dalam penggunaan air pada saat melaksanakan upacara agama seperti yang di sampaikan Bapak I Cening Sudina selaku sekretaris BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg yang mengatakan bahwa:

“Dalam kegiatan upacara agama juga kita ada dana punia dari kita”  
 “Pembayarannya disesuaikan dengan pemakaian rata-rata bulan normal”  
 Kamis, 15 Juli 2025 detik 28.45-28.50 dan detik 31.03-31.07

Dapat disimpulkan bahwa pernyataan dari Bapak I Cening Sudina selaku sekretaris BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg bahwa terkait penerapan visi BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg sejalan dengan *belief systems* yang dapat dilihat dari adanya toleransi pemakaian air pada saat upacara agama seperti pitra yadnya (ngaben, potong gigi, dan pawiwahan) sehingga tidak dikenakan biaya tambahan melainkan cukup membayar sesuai dengan pembayaran rata-rata di bulan normal. Hal inilah yang menjadi salah satu contoh penerapan *belief system* di BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg. *Kedua*, Sistem Batasan (*Boundary System*) menurut Simons, (1995, 39) dalam Adhitama & Aulia, (2017) menyatakan bahwa sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak dalam membatasi domain dan wilayah

yang bisa diterima dari aktivitas strategi dalam organisasi. Sistem ini akan, kebijakan, prosedur dan mengkomunikasikannya dengan tindakan yang harus dihindari dan harus dilakukan oleh karyawan. Sistem keyakinan ini mendefinisikan apa yang boleh dilakukan karyawan dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan baik dalam konteks individu atau organisasi. Adanya *boundary system* ini dapat membantu perusahaan atau organisasi didalam meminimalkan risiko, mencegah terjadinya pelanggaran, serta memastikan fokus pada tujuan utama. Hal ini sejalan dengan penerapan sistem batasan (*Boundary System*) yang diterapkan pada BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg yang dapat dilihat pada usaha PAM Desa yang telah berjalan secara terstruktur dan konsisten. Pengelolaan unit usaha PAM Desa ini dilakukan dengan dua cara yaitu pembayaran langsung ke kantor dan pemungutan secara langsung ke lapangan. Pemungutan secara langsung kelapangan ini dilakukan oleh kolektor dengan langsung mendatangi rumah pelanggan dari pukul 12.00-18.00 WITA. Jadwal ini sudah ditentukan berdasarkan karakteristik sosial masyarakat Desa Gobleg yang mayoritas sebagai petani dimana pada saat pagi hari rumah pelanggan tersebut kosong karena melakukan aktivitas di kebun, oleh karena itu untuk waktu penagihan disesuaikan dengan jadwal tersebut, hal itu menjadi bagian dari kebijakan sistem batasan (*Boundary System*) agar tetap berjalan tertib, dan tepat sasaran. BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg sudah menerapkan sistem pembatasan yang jelas dan tegas, namun tetap fleksibel dalam pelaksanaannya guna menjaga kualitas layanan dan ketertiban operasionalnya.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Komang Haria Satriawan selaku Direktur BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg, menyatakan bahwa:

*“Untuk pemungutan tagihan air tagihan PAM Desa itu ada 2 teller dua lokasi yang bisa menjadi tempat pembayaran air itu ada di Banjar Dinas*

*Tengah kemudian ada di Banjar Dinas Asah itu ada kantornya buka dari jam pelayanannya itu buka dari jam 08.30 sampai jam 14.30 dan ada jeda istirahatnya itu dari jam 12.00 sampai 13.00 kemudian untuk dilapangan ada 1 petugas kolektor yang bertugas menjemput tagihan pelanggan yang menunggak minimal 2 bulan. Penjemputannya diawal bulan itu kita terapkan di mulai jam 09.00 sampai 14.00 kemudian karena didesa itu ada beberapa pelanggan yang pada waktu siang itu tidak dirumah sedang bekerja dan dirumahnya kosong nah untuk mengejar untuk bisa bertemu dengan pelanggan tersebut beberapa waktu dalam 1 bulan itu kita tugaskan kolektor itu melakukan pemungutan kelapangan itu dari jam 12.00 siang sampai jam 18.00”*

*Kamis, 31 Juli 2025 menit ke 12.37-14.40:*

*Ketiga, Sistem Kontrol Diagnostik (Diagnostic Control System) menurut Simons, (1995) dalam Adhitama & Aulia, (2017), menyatakan bahwa sistem yang dipergunakan untuk memantau dan mengukur kinerja suatu organisasi terhadap target yang telah ditetapkan. Sistem ini dapat dilihat dari indikator kinerja utama (Key Performance Indicators), penggunaan anggaran, serta sistem pelaporan yang mendukung evaluasi kinerja. Hal ini sejalan dengan penerapan sistem kontrol diagnostik (Diagnostic Control System) yang diterapkan pada BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg dimana dapat dilihat melalui pengelolaan usaha PAM Desa yang telah menunjukkan kemajuan yang signifikan melalui penggunaan aplikasi alarm pendeteksi air dengan nama aplikasinya NotificationAlarmAir yang merupakan aplikasi program pengabdian masyarakat dari STIKOM Bali dapat dilihat pada Gambar 1.4.*

Gambar 1.4 Aplikasi Alarm Air BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg



*Sumber: BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg, 2025*

Terlihat pada Gambar 1.3 menunjukkan bahwa sistem aplikasi NotificationAlarmAir ini memungkinkan pengelola untuk memantau kondisi jaringan air secara *real-time*, sehingga apabila terjadi permasalahan dilapangan, cukup dikontrol dari kantor tanpa harus mengecek satu persatu kelapangan. Efisiensi ini tidak hanya mempercepat penanganan masalah, tetapi juga meningkatkan efektivitas pengawasan dan pengambilan keputusan berbasis data, menariknya lagi BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg merupakan pelopor utama dalam penggunaan aplikasi tersebut di Kabupaten Buleleng yang menjadikannya sebagai BUM Desa pertama yang mengintegrasikan teknologi digital dalam sistem kontrol diagnostik dalam unit usaha air bersih, sehingga hal ini membuktikan bahwa komitmen BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg dalam mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang adaptif dan berbasis inovasi.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Komang Haria Satriawan selaku Direktur BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg, menyatakan bahwa:

*“Untuk aplikasi pendeteksi alarm air itu dibuat oleh STIKOM Bali kampus STIKOM Bali itu ada program pengabdian masyarakat kebetulan kemarin pengabdiannya di Desa Gobleg dan di khususkan untuk BUMDes Sari Amerta Gobleg jadi kami ditanya yang berhubungan dengan teknologi apa yang dapat dibantu, tiang sendiri itu meriques untuk bisa dibuatkan alarm pendeteksi air seperti itu. Jadi bukan program untuk seluruh BUMDes ini khusus kemarin ada program pengabdian masyarakat oleh STIKOM yang diberikan kepada BUMDes Sari Amerta Gobleg”*

*Kamis, 31 Juli 2025 menit ke 06.30-07.33*

Keempat, Sistem Kontrol Interaktif (*Interactive Control System*) menurut Simons, (1995, 95) dalam (Adhitama & Aulia, 2017), menyatakan bahwa sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak secara teratur dan personal yang dapat mendorong keterlibatan aktif manajemen dalam proses pengambilan keputusan strategi, dimana sistem ini dapat menciptakan komunikasi dua arah antara

manajemen dan karyawan melalui diskusi terbuka, rapat rutin, dan review dari hasil strategi. Sehingga tujuan dari adanya kontrol interaktif ini adalah untuk merespon ketidakpastian yang dapat dilihat dari lingkungan, bisnis, mendorong pembelajaran bersama, dan meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan penerapan sistem kontrol interaktif (*interactive control system*) yang dilakukan BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg pada saat dilaksanakannya rapat rutin setiap bulan secara khususnya awal bulan sebagai pedoman dalam menyelesaikan pekerjaan dibulan tersebut.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Komang Haria Satriawan selaku Direktur BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg, menyatakan bahwa:

*“Evaluasi yang kami laksanakan ada tiga jenis atau tiga tahap yang Pertama ada evaluasi bersama pengurus dan karyawan yang disebut dengan evaluasi internal itu kami lakukan setiap bulan, biasanya diawal bulan yang kita lakukan misalnya kita melakukan evaluasi bersama apa-apa yang sudah kita lakukan selama bulan sebelumnya kemudian kendala-kendala yang dihadapi selama melakukan kegiatan dibulan sebelumnya tersebut kemudian rencana apa yang dilakukan untuk menangani atau jalan keluar dari kendala-kendala tersebut, nika disampaikan di rapat evaluasi bulanan. Kemudian yang kedua ada rapat evaluasi bersama penasehat dan pengawas, nika dilakukan setiap enam bulan sekali kurang lebih sama apa kendala, kemudian laporan keuangan, kemajuan dari BUMDes itu kita paparkan disana, kemudian hasil rapat itu dicatat kemudian keputusan-keputusan untuk menyelesaikan kendala-kendala yang kita hadapi itu dicatat dalam notulen. Kemudian tingkat evaluasi yang lebih tinggi itu adalah Musyawarah Desa itu kita lakukan setiap tahun, jadi tokoh-tokoh masyarakat diundang disana, nah musyawarah desa ini dilaksanakan oleh atau dipimpin langsung oleh BPD (Badan Pemusyawaratan Desa). Di musyawarah desa itu dihadiri oleh beberapa tokoh masyarakat seperti perbikel kemudian mengundang juga dari pihak kecamatan kemudian ada di adat yang adat juga diundang tokoh-tokoh masyarakat ketua lingkungan dan masyarakat lainnya. Nah disana kita paparkan pencapaian daripada BUMDes itu kemudian kendala-kendala yang kita hadapi semua kita paparkan disana dan disana akan ada evaluasi yang dilakukan oleh peserta rapat mereka semua memberikan masukan dan memberikan menelah daripada laporan yang kita paparkan, nah mungkin itu jenjang evaluasi yang bisa saya sampaikan”*

*Kamis, 15 Juli 2025 menit ke 16.10-19.00*

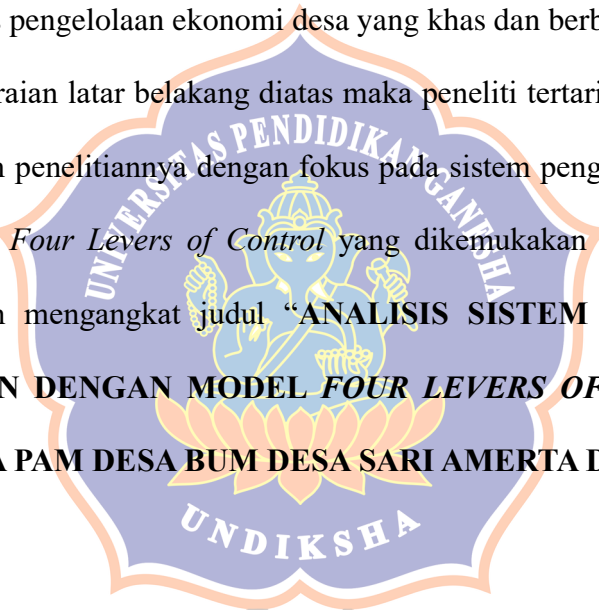
Implementasi keempat sistem pengendalian tersebut terlihat nyata dalam kegiatan operasional yang dilaksanakan BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg, dimana nilai dan visi usaha desa disosialisasikan secara konsisten kepada pengurus dan masyarakat sehingga menciptakan kesadaran kolektif terhadap tujuan bersama sesuai dengan penerapan *belief systems*. Selain itu, keberadaan Standar Operasional Prosedur (SOP), regulasi internal, dan larangan terhadap aktivitas usaha yang berisiko menunjukkan penerapan *boundary system* yang disiplin. Kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala dengan indikator kinerja yang terukur, mencerminkan penerapan *diagnostic control systems*, dan dengan adanya forum musyawarah dimana ini adanya keterlibatan masyarakat serta respon yang sangat cepat terhadap peluang lokal merupakan cerminan dari *interactive control systems* yang aktif dan adaktif.

Fenomena ini menjadi menarik untuk diteliti karena model *Four Levers of Control* yang dikembangkan oleh Robert Simons (1995) yang sudah banyak diterapkan dalam berbagai konteks organisasi bisnis dan korporasi seperti PT Pos Indonesia, PT Taspen, dan Bank Negara Indonesia, namun penerapannya dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) masih sangat jarang dikaji secara ilmiah. Penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Walid Jumlad dan Putri Anggriyana lebih banyak menitikberatkan pada penerapan sistem pengendalian manajemen dalam organisasi formal dengan struktur manajerial yang relatif stabil. Oleh karena itu, penelitian ini tidak sekadar mereplikasi penelitian sebelumnya, melainkan berupaya memperluas konteks penerapan teori tersebut ke dalam lingkungan organisasi ekonomi desa yang memiliki karakteristik sosial, budaya, serta nilai-nilai komunal yang berbeda dibandingkan organisasi bisnis

konvensional. Model ini umumnya digunakan untuk mengatur sistem pengendalian manajemen di lingkungan perusahaan yang bersifat *profit-oriented*, sedangkan BUM Desa merupakan lembaga ekonomi sosial yang beroperasi dalam lingkungan yang berbeda, sehingga keunikan penelitian ini tidak terletak pada model yang digunakan, melainkan pada upaya mengadaptasikan model pengendalian manajemen modern *Four Levers of Control* ke dalam konteks kelembagaan desa yang berbasis kearifan lokal dan prinsip gotong royong.

Penelitian ini memberikan kontribusi spesifik terhadap pengembangan literatur sistem pengendalian manajemen dengan menempatkan *Four Levers of Control* sebagai kerangka untuk memahami bagaimana pengendalian strategis dapat diterapkan dalam lembaga ekonomi desa yang tidak sepenuhnya berorientasi pada laba. Penelitian ini menyoroti bagaimana keempat elemen dalam *Four Levers of Control*, seperti *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* dapat berjalan secara harmonis dalam struktur sosial BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg yang berlandaskan nilai *Tri Hita Karana* yang diwarnai dengan gotong royong, norma adat, dan nilai lokal, sehingga logika manajemen dan sistem pengendaliannya tidak identik dengan korporasi. Penelitian ini muncul karena model *Four Levers of Control* yang lahir dari konteks korporasi modern belum banyak diuji dalam organisasi ekonomi desa yang memiliki karakter komunitas dan berbasis kearifan lokal. Selain itu, penelitian terdahulu lebih menekankan efektivitas kontrol terhadap kinerja keuangan dan pencapaian target, sedangkan belum banyak yang mengkaji bagaimana sistem pengendalian dimaknai, dijalankan, dan diintegrasikan dengan nilai budaya lokal dalam praktik keseharian organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan sumbangan

teoretis berupa perluasan penerapan teori *Four Levers of Control* ke sektor publik berbasis komunitas, tetapi juga menawarkan kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola BUM Desa di Indonesia. Penelitian ini dapat menjadi model praktik terbaik (*best practice*) bagi BUM Desa lain dalam mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang efektif, akuntabel, dan selaras dengan nilai sosial-budaya masyarakat setempat. Secara keseluruhan, kekuatan penelitian ini bukan pada klaim orisinalitas mutlak terhadap teori yang digunakan, tetapi pada kontribusi adaptif dan kontekstual yang menghubungkan teori pengendalian manajemen modern dengan realitas pengelolaan ekonomi desa yang khas dan berbasis nilai-nilai lokal. Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk mengangkat topik ini dalam penelitiannya dengan fokus pada sistem pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of Control* yang dikemukakan oleh Robert Simons (1995) dengan mengangkat judul **“ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN MODEL *FOUR LEVERS OF CONTROL* PADA UNIT USAHA PAM DESA BUM DESA SARI AMERTA DESA GOBLEG”**



## 1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang masalah dan fenomena yang telah dijelaskan, maka penulis dapat mengidentifikasi dan merangkum tentang pokok pembahasan sebagai dasar penentuan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Provinsi Bali terus meningkat dari tahun ke tahun sebagai bentuk implementasi dari kebijakan pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan, dimana pada kenyataannya masih banyak BUM Desa yang belum mampu menunjukkan kinerja yang optimal, masalahnya seperti lemahnya tata kelola, kurangnya transparansi, dan belum diterapkan sistem pengendalian manajemen yang memadai yang menimbulkan hambatan yang serius dalam pencapaian tujuan ekonomi desa. Minimnya pemahaman terhadap konsep sistem pengendalian strategis, seperti penerapan *Four Levers of Control* yang dikembangkan oleh Robert Simons (1995) yang menyebabkan banyak BUM Desa tidak memiliki arah pengelolaan yang berbasis strategi, sehingga sulit untuk mendorong inovasi, efisiensi, dan keterlibatan masyarakat secara aktif dalam pengambilan keputusan. Namun, belum terdapat kajian ilmiah yang mengkaji secara spesifik bagaimana model ini diterapkan dalam konteks manajemen BUM Desa, oleh karena itu penelitian ini penting untuk dilakukan untuk menganalisis secara sistematis bagaimana sistem pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of Control* dapat diterapkan pada BUM Desa, khususnya BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg serta bagaimana kontribusinya dalam peningkatan kinerja dan keberlanjutan usaha desa.
2. Ditengah tantangan umum yang dihadapi oleh Sebagian besar BUM Desa, BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg justru menunjukkan fenomena menarik

yang harus diteliti dan dikaji secara mendalam karena keberhasilannya dalam mengelola lima unit usaha secara efektif dan menghasilkan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Pencapaian ini diyakini tidak terlepas dari praktik penerapan prinsip-prinsip pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of Control* yang mencakup *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini akan difokuskan pada analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan model *Four Levers of Control* yang terdiri dari *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* pada BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg. Penelitian ini tidak membahas aspek keuangan secara mendalam atau membandingkan dengan BUM Desa lain, tetapi hanya menyoroti sejauh mana model pengendalian manajemen tersebut diterapkan dan bagaimana kontribusinya terhadap kinerja organisasi serta peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa).

### 1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengelolaan BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg memaknai dan mengimplementasikan Sistem Keyakinan (*Belief System*) yang berlandaskan nilai-nilai lokal (*Tri Hita Karana*) pada unit usaha PAM Desa?

2. Bagaimana peran pengelola mendesain dan mengoperasikan Sistem Batasan (*Boundary System*) pada unit usaha PAM Desa BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg?
3. Bagaimana Sistem Kontrol Diagnostik (*Diagnostic Control System*) didalam mengelola risiko dan memantau kinerja unit usaha PAM Desa BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg?
4. Bagaimana proses interaksi, dialog, dan pembelajaran organisasi (*Interactive Control System*) diwujudkan melalui partisipasi *stakeholder* (pengurus, pemerintahan desa, dan masyarakat) dalam pengambilan keputusan strategi pada unit usaha PAM Desa BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijabarkan diatas, maka dapat dilihat bahwa tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis implementasi dan pemaknaan Sistem Keyakinan (*Belief System*) BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg yang berlandaskan pada nilai-nilai lokal (*Tri Hita Karana*) pada unit usaha PAM Desa.
2. Menganalisis peran pengelola didalam mendesain dan mengoperasikan Sistem Batasan (*Boundary System*) pada unit usaha PAM Desa BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg.
3. Menganalisis Sistem Kontrol Diagnostik (*Diagnostic Control System*) dalam meminimalkan risiko dan mengukur kinerja operasional pada unit usaha PAM Desa BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg.

4. Menganalisis implementasi Sistem Kontrol Interaktif (*Interactive Control System*) sebagai media dialog dan adaptasi strategi yang melibatkan *stakeholder* pada unit usaha PAM Desa BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg.

### 1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, baik bagi teoritis dan bagi praktis yang membutuhkan informasi terkait penelitian ini. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tambahan dalam bidang sistem pengendalian manajemen dengan menerapkan model *Four Levers of Control* yang dikembangkan oleh Robert Simons (1995), sehingga penelitian ini dapat memperkaya literatur dan pemahaman akademik terkait penerapan sistem pengendalian manajemen dalam konteks BUM Desa. Selain itu, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang membahas terkait sistem pengendalian manajemen dalam organisasi baik itu yang berbasis pedesaan atau komunitas.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memberikan manfaat dan pengalaman langsung bagi peneliti didalam menerapkan teori dan konsep sistem pengendalian manajemen dalam praktik nyata dilapangan. Selain itu peneliti dapat mengembangkan kemampuan dalam menganalisis dan dapat berfikir kritis terkait proses manajerial dan pengambilan keputusan, khususnya dalam BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg.

b. Bagi Objek Peneliti (BUM Desa Sari Amerta)

Penelitian ini dapat memberikan masukan dan rekomendasi yang dapat membangun sistem pengendalian manajemen yang selama ini diterapkan pada BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg. Dengan menerapkan model *Four Levers of Control* maka BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg dapat mengidentifikasi bagian yang harus ditingkatkan, baik dari segi memperkuat pengawasan internal, meningkatkan efektivitas serta akuntabilitas didalam pengelolaan, khususnya pada BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg.

c. Bagi Subjek Peneliti (Pengelola/Pengurus BUM Desa)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi pengelola BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg terkait pentingnya sistem pengendalian manajemen yang dapat memberikan dampak yang seimbang pada penerapan *Four Levers of Control* yang terdiri dari *belief systems*, *boundary system*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*. Sehingga hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam menentukan strategi dari perencanaan, pengambilan keputusan, dan peningkatan kapasitas manajerial dalam operasional, khususnya pada BUM Desa Sari Amerta Desa Gobleg.