



## Evaluasi Akuntabilitas dan Pengawasan Internal Program Budidaya Ikan Lele Berdasarkan Siklus Akuntansi Sektor Publik pada BUMDes Ajoeng Jaya

Ana Rosalia<sup>1\*</sup>, Dea Azzahrotu Dinji<sup>2</sup>, Adinda Dwi Permatasari<sup>3</sup>, Siti Risviana Nuruil Janah<sup>4</sup>, Afrijal Ramadani<sup>5</sup>, Septia Ningsih<sup>6</sup>, Prillinaya Yudhistira<sup>7</sup>, Oryza Ardhiarisca<sup>8</sup>

<sup>1-8</sup>Akuntansi Sektor Publik, Politeknik Negeri Jember, Indonesia

\*Penulis korespondensi: [rosaliaa990@gmail.com](mailto:rosaliaa990@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to evaluate the effectiveness of the implementation of the public sector accounting cycle in the planning, implementation, administration, and evaluation of catfish cultivation programs run by BUMDes Ajoeng Jaya as part of the village food security program. The focus of the research departs from the need to ensure that each stage of the management of the BUMDes program runs according to the principles of public accountability, considering that BUMDes is a strategic entity in the management of village resources to improve the welfare of the community. This study uses a qualitative descriptive approach through field observation, in-depth interviews with the management of BUMDes Ajoeng Jaya, and a review of documentation related to catfish farming program activities and financial records. This approach allows researchers to gain a comprehensive understanding of the accounting practices applied as well as the various obstacles that arise during the implementation of food security programs. The results of the study show that the catfish cultivation program has failed due to weak internal supervision, the absence of SOPs, lack of financial recording and reporting, and lack of technical competence of managers. The implementation of the public sector accounting cycle has not been running optimally so that it is not able to support effective control and evaluation of programs. In addition, crop failures are exacerbated by theft by internal parties and the absence of a structured monitoring system throughout the program, which indicates weak governance and internal control. This study has limitations in the form of a small number of informants and a lack of formal documents, so the analysis—especially the financial aspect—cannot be generalized widely. Nevertheless, this study contributes by integrating the evaluation of food security programs through the implementation of the public sector accounting cycle and offering recommendations to improve the accountability, transparency, and sustainability of BUMDes programs.*

**Keywords:** *Accountability management; BUMDes; Catfish farming; Food security program evaluation; Public sector accounting cycle.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas penerapan siklus akuntansi sektor publik dalam perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, dan evaluasi program budidaya ikan lele yang dijalankan BUMDes Ajoeng Jaya sebagai bagian dari program ketahanan pangan desa. Fokus penelitian berangkat dari kebutuhan untuk memastikan bahwa setiap tahapan pengelolaan program BUMDes berjalan sesuai prinsip akuntabilitas publik, mengingat BUMDes merupakan entitas strategis dalam pengelolaan sumber daya desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui observasi lapangan, wawancara mendalam dengan pengurus BUMDes Ajoeng Jaya, serta penelaahan dokumentasi terkait aktivitas program budidaya ikan lele dan pencatatan keuangannya. Pendekatan tersebut memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman komprehensif mengenai praktik akuntansi yang diterapkan serta berbagai kendala yang muncul selama pelaksanaan program ketahanan pangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program budidaya ikan lele mengalami kegagalan yang disebabkan oleh lemahnya pengawasan internal, tidak adanya SOP, minimnya pencatatan dan pelaporan keuangan, serta kurangnya kompetensi teknis pengelola. Penerapan siklus akuntansi sektor publik belum berjalan optimal sehingga tidak mampu mendukung pengendalian dan evaluasi program secara efektif. Selain itu, kegagalan panen diperparah oleh terjadinya pencurian oleh pihak internal serta tidak adanya sistem monitoring terstruktur sepanjang program berlangsung, yang menandakan lemahnya tata kelola dan pengendalian internal. Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa jumlah informan yang sedikit dan minimnya dokumen formal, sehingga analisis—khususnya aspek keuangan—tidak dapat digeneralisasikan secara luas. Meskipun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan evaluasi program ketahanan pangan melalui penerapan siklus akuntansi sektor publik serta menawarkan rekomendasi untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan program BUMDes.

**Kata kunci:** Akuntabilitas pengelolaan; BUMDes; Budidaya ikan lele; Evaluasi program ketahanan pangan; Siklus akuntansi sektor publik.

## **1. LATAR BELAKANG**

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) merupakan lembaga ekonomi Desa yang memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan potensi lokal. Sebagai entitas ekonomi yang lahir dari semangat Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa 2014 BUMDes berfungsi sebagai penggerak ekonomi masyarakat Desa terutama dalam menciptakan lapangan kerja, memperkuat ekonomi berbasis sumber daya lokal, dan meningkatkan kemandirian Desa (Sitorus et al., 2025). Keberadaan BUMDes menjadi wadah bagi masyarakat Desa untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi yang produktif dan dapat memperkuat struktur ekonomi lokal agar tidak terlalu bergantung ke pihak luar (Rahmawati, S. A., Zuhriyah, 2025).

Dalam konteks akuntansi sektor publik, pengelolaan program ketahanan pangan yang dijalankan harus mengikuti siklus akuntansi yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan evaluasi. Setiap tahapan tersebut menjadi bagian dari sistem pengelolaan keuangan Desa yang akuntabel dan transparan (Ferarow & Suprihanto, 2018). Selain itu, kebijakan pemerintah melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 201/PMK.07/2022 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Dana Desa mengamanatkan bahwa minimal 20% Dana Desa harus dialokasikan untuk kegiatan ketahanan pangan seperti budidaya ikan lele dan pertanian lokal yang menjadi objek penelitian. Implementasi kebijakan ini bertujuan memperkuat kemandirian pangan desa serta mendukung keberlanjutan ekonomi masyarakat (Setyawan et al., 2025).

Salah satu BUMDes yang berperan aktif dalam pemberdayaan masyarakat adalah BUMDes Ajoeng Jaya, yang dimana BUMDes ini mengembangkan program ketahanan pangan berbasis budidaya ikan lele dan distribusi beras. Program ini muncul sebagai bentuk inovasi dalam mengoptimalkan potensi sumber daya alam desa terutama pemanfaatan lahan dan air. Selain untuk memenuhi kebutuhan konsumsi protein hewani bagi masyarakat sekitar kegiatan ini juga ditujukan sebagai sumber pendapatan tambahan bagi warga Desa. Program budidaya ikan lele sejalan dengan prinsip pembangunan berkelanjutan yang menekankan pada pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pemanfaatan sumber daya lokal secara efisien dan berkelanjutan (Sulistijanti et al., 2025).

Program ketahanan pangan yang dijalankan oleh BUMDes Ajoeng Jaya adalah budidaya ikan lele dan penjualan beras 5 Kg dan 10 Kg. Akan tetapi dalam menjalankan usaha budidaya ikan lele ini, BUMDes Ajoeng Jaya memiliki permasalahan yang cukup signifikan dalam pengelolaannya. Dimana dalam proses pembudidayaan ikan lele ini hanya dapat bertahan selama 2 kali masa panen.

Sehingga evaluasi pada program ini menjadi aspek penting dalam memastikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan program ketahanan pangan di tingkat Desa. Hal ini dikarenakan program yang dilakukan oleh BUMDes Ajoeng Jaya masih memiliki banyak kendala salah satunya dalam pengelolaan ikan lele. Dalam melakukan program budidaya ikan lele pengelola masih belum memiliki kompetensi khusus dibidang budidaya ikan lele khususnya. Hal ini masih banyak bibit ikan lele yang gagal panen sehingga program tersebut dapat dikatakan kurang maksimal dan diberhentikan sementara sampai dengan menemukan pengganti pengelola budidaya ikan lele yang lebih berkompeten di bidang budidaya ikan lele ini. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi program budidaya ikan lele yang dilakukan di BUMDes Ajoeng Jaya.

Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Suhartono et al, 2025). Hasil evaluasi juga menjadi dasar untuk memperbaiki kelemahan dari program agar dapat dijalankan lebih optimal pada periode berikutnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Oktavia et al (2025) dijelaskan bahwa keberhasilan program ketahanan pangan di Desa sangat dipengaruhi oleh tingkat partisipasi masyarakat, transparansi pengelolaan keuangan, serta dukungan pemerintah daerah dalam program pendampingan dan pengawasan.

Dalam penelitian terdahulu menemukan bahwa pengembangan budidaya dan inovasi produk olahan ikan lele berperan penting dalam upaya meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat Desa. Usaha budidaya ikan lele terbukti layak dijalankan secara ekonomi dan inovasi produk seperti lele marinasi mampu menambah nilai jual, memperluas peluang pasar, dan meningkatkan keterampilan dari masyarakat sekitar (Adriradwa et al., 2025). Berdasarkan penelitian dari Darodjat, R., & Harieti (2025) penerapan teknologi informasi dalam pengelolaan BUMDes turut memperkuat efisiensi, transparansi, serta profesionalisme pengelolaan usaha Desa. Secara keseluruhan, pengembangan sektor perikanan ikan lele menjadi strategi yang efektif dalam memperkuat ekonomi lokal dan dapat mewujudkan kemandirian Desa berbasis potensi sumber daya lokal.

Sementara itu, penelitian ini berfokus pada evaluatif dan perencanaan strategis program ketahanan pangan yang dijalankan oleh BUMDes Ajoeng Jaya. Fokus utama penelitian ini tidak hanya pada keberhasilan ekonomi semata, melainkan pada efektivitas penerapan siklus akuntansi sektor publik yang mencakup tahapan perencanaan, penatausahaan, pelaporan, dan evaluasi dalam pengelolaan program ketahanan pangan berbasis budidaya ikan lele.

Dengan demikian, perbedaan antara penelitian ini dan penelitian terdahulu terletak pada sudut pandang dan orientasi analisisnya. Penelitian terdahulu lebih berfokus pada aspek produktivitas ekonomi, inovasi produk, dan peningkatan nilai tambah hasil budidaya, sedangkan penelitian ini tidak hanya menyoroti aspek teknis pengelolaan usaha, tetapi juga memperhatikan aspek akuntabilitas publik yang menjadi kunci keberlanjutan program ketahanan pangan di tingkat desa.

Berdasarkan hasil analisis dan perbedaan dengan penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam kajian mengenai BUMDes, yakni dengan mengaitkan program ketahanan pangan dengan penerapan siklus akuntansi sektor publik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu BUMDes Ajoeng Jaya dalam memperbaiki sistem pengelolaan dan perencanaan program ketahanan pangan sehingga dapat berjalan lebih efektif, transparan, dan keberlanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan hasil ekonomi semata, tetapi juga penguatan tata kelola keuangan desa yang akuntabel dan berdaya guna bagi kesejahteraan masyarakat.

Oleh karena itu, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas penerapan siklus akuntansi sektor publik dalam pelaksanaan program ketahanan pangan di BUMDes Ajoeng Jaya, yang meliputi tahapan perencanaan program yang lebih optimal dan keberlanjutan pada tahun 2025. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang pentingnya akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan desa sebagai upaya memperkuat tata kelola pemerintahan desa yang baik (*Good Governance*).

Evaluasi terhadap program ketahanan pangan yang dijalankan BUMDes Ajoeng Jaya perlu dilakukan secara menyeluruh agar dapat diketahui efektivitas perencanaan dan pengelolaan yang telah berjalan. Evaluasi yang baik akan membantu BUMDes dalam menyusun rencana strategis tahun 2025 dengan lebih tepat sasaran. Berdasarkan prinsip akuntabilitas publik, setiap kegiatan BUMDes harus dilaksanakan dengan transparansi, efisiensi, dan orientasi manfaat untuk masyarakat (Pitaloka et al., 2025). Dengan demikian, BUMDes Ajoeng Jaya diharapkan mampu menjadi contoh keberhasilan lembaga ekonomi desa yang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada peningkatan ketahanan pangan dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Teori *stewardship* memandang pengelola (*steward*) sebagai individu yang dapat dipercaya dan bertindak untuk kepentingan organisasi. Donaldson & Davis (1991) menegaskan bahwa *steward* akan bertindak selaras dengan tujuan *principal* karena keberhasilan organisasi mencerminkan keberhasilan pada dirinya sendiri. Dalam konteks Pemerintahan Desa, teori ini menggambarkan pengurus BUMDes sebagai pelayan masyarakat yang mengelola sumber daya Desa dengan kejujuran, tanggung jawab moral, dan komitmen terhadap kesejahteraan publik.

Akuntansi sektor publik memiliki peran penting dalam menunjang tata kelola yang baik. Menurut Mardiasmo (2018), akuntansi sektor publik berorientasi pada pelayanan masyarakat, bukan pada pencapaian keuntungan. Melalui sistem akuntansi yang transparan dan akuntabel, organisasi publik seperti BUMDes dapat memastikan seluruh kegiatan ekonomi dilaksanakan secara tertib, efisien, dan sesuai peraturan (Halim & Abdullah, 2021).

Selanjutnya, konsep ketahanan pangan menggambarkan kondisi terpenuhinya kebutuhan pangan yang cukup, bergizi, aman, dan berkelanjutan bagi masyarakat. Dalam konteks Desa, ketahanan pangan dapat diwujudkan melalui usaha produktif seperti pertanian, peternakan, dan budidaya ikan lele (Hidayat & Fitria, 2023). Kegiatan ini tidak hanya menyediakan sumber pangan bergizi, tetapi juga membuka peluang ekonomi baru, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan memperkuat kemandirian Desa.

Terakhir, BUMDes juga berfungsi sebagai lembaga ekonomi Desa yang mengelola potensi lokal secara produktif dan berkelanjutan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes memiliki peran ganda sebagai lembaga sosial dan komersial (Suharyanto & Wulandari, 2021). Melalui program seperti ketahanan pangan, BUMDes berperan sebagai pengelola dan fasilitator kegiatan ekonomi masyarakat. Keberhasilan BUMDes tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap peningkatan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi Desa (Rahmawati, 2022).

Dalam menjalankan fungsinya, pengelolaan program ketahanan pangan BUMDes Ajoeng Jaya harus mengikuti siklus Akuntansi Sektor Publik, yang meliputi perencanaan anggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan evaluasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan sistem keuangan yang transparan, akuntabel, dan efisien.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai proses perencanaan dan evaluasi program ketahanan pangan yang dikelola oleh BUMDes Ajoeng Jaya. Menurut Sugiyono (2020), penelitian kualitatif bersifat naturalistik, artinya dilakukan pada kondisi yang alamiah dan berfokus pada pemahaman makna di balik fenomena sosial yang terjadi. Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis bagaimana BUMDes Ajoeng Jaya merancang, melaksanakan, serta mengevaluasi program ketahanan pangan, khususnya pada unit usaha budidaya ikan lele. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk memahami peran, kendala, serta strategi pengurus dalam meningkatkan efektivitas program tersebut.

#### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di BUMDes Ajoeng Jaya, yang berlokasi di Desa Ajung, Kecamatan Ajung, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara purposive, yaitu dengan pertimbangan bahwa BUMDes Ajoeng Jaya merupakan salah satu lembaga ekonomi desa yang aktif dalam pengembangan program ketahanan pangan melalui kegiatan produksi dan distribusi beras serta budidaya ikan lele. Selain itu, BUMDes ini juga telah berbadan hukum sejak tahun 2016 dan memiliki sistem manajemen usaha yang relatif berkembang, sehingga layak dijadikan sebagai objek kajian. Penelitian dilakukan selama bulan September hingga November 2025, meliputi tahap observasi lapangan, wawancara, pengumpulan dokumen, serta analisis data. Rentang waktu tersebut dipilih untuk memperoleh data yang komprehensif dan representatif terhadap kegiatan rutin yang berlangsung di BUMDes.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang akurat dan relevan, penelitian ini menggunakan tiga teknik utama pengumpulan data, yaitu:

##### ***Observasi (Pengamatan Langsung)***

Peneliti melakukan observasi secara langsung terhadap kegiatan operasional BUMDes, khususnya pada unit budidaya ternak ikan lele dan proses distribusi beras kemasan 5 kg dan 10 kg. Menurut Sugiyono (2024)S, observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati langsung objek penelitian dalam situasi sebenarnya untuk memperoleh data yang faktual dan kontekstual. Observasi ini bertujuan untuk memahami secara nyata bagaimana mekanisme kerja, sistem pencatatan keuangan, serta interaksi antara pengurus dan masyarakat dalam menjalankan program ketahanan pangan.

### ***Wawancara (Interview)***

Teknik wawancara dilakukan secara mendalam dengan beberapa informan kunci, antara lain Direktur BUMDes dan pengurus BUMDes. Sugiyono (2020) menjelaskan bahwa wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menemukan permasalahan secara terbuka, dimana pihak yang diwawancarai dimintai pendapat dan ide-idenya secara bebas. Cara ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai struktur organisasi, pengelolaan keuangan, sistem penggajian, hambatan yang dihadapi, serta strategi pengembangan usaha. Proses wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan ruang bagi informan dalam menyampaikan pandangan dan pengalaman secara terbuka.

**Tabel 1.** Posisi Informan.

<b>kode</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Posisi Informan</b>
BD01	Laki-Laki	Ketua BUMDes Ajoeng Jaya
BD02	Perempuan	Pengelola BUMDes Ajoeng Jaya

### ***Dokumentasi***

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder berupa laporan keuangan, arsip kegiatan, foto-foto dokumentasi program, serta data pendukung lainnya. Dokumentasi ini membantu peneliti dalam memverifikasi data hasil observasi dan wawancara, serta memperkuat validitas temuan penelitian. Menurut Sugiyono (2024) dokumentasi merupakan merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan catatan peristiwa yang telah berlalu, baik dalam bentuk tulisan, gambar, maupun karya monumental seseorang. Teknik ini digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data hasil observasi dan wawancara.

### ***Analisis Data***

Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (Sugiyono, 2020). Adapun tiga tahapan utama untuk menganalisis data yaitu:

#### ***Reduksi Data***

Pada tahap ini, peneliti menyeleksi, menyederhanakan, dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Data yang tidak berkaitan dengan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program ketahanan pangan dieliminasi agar analisis menjadi lebih terarah. Sehingga data yang disajikan oleh peneliti relevan dan sesuai dengan kondisi

yang sebenarnya terjadi di BUMDes Ajoeng Jaya, Desa Ajung, Kecamatan Ajung, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur.

### ***Penyajian Data***

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, dan bagan untuk memudahkan peneliti dalam memahami pola hubungan antar variabel, seperti hubungan antara perencanaan keuangan BUMDes dengan capaian program ketahanan pangan.

### ***Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi***

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan. Kesimpulan bersifat sementara di awal dan akan diuji kembali melalui proses verifikasi dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan pengelolaan BUMDes terhadap prinsip akuntansi sektor publik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan keuangan.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Program Budidaya Ikan Lele BUMDes Ajoeng**

BUMDes Ajoeng jaya merupakan badan usaha desa yang berupaya mengembangkan potensi lokal dengan melalui salah satu program pemerintah yaitu ketahanan pangan. Salah satu program yang pernah dijalankan adalah program budidaya ikan lele yang sekaligus sebagai bentuk pemanfaatan sumber daya air dan pemberdayaan masyarakat Desa Ajung. Program ini dijalankan menggunakan kolam dan wadah galon yang disesuaikan dengan kondisi geografis desa yang sebagian besar telah padat pemukiman. Berdasarkan wawancara lapang pengurus BUMDes menyebutkan bahwa program budidaya lele dimulai dengan inovasi dan gotong royong masyarakat desa.

Namun, dalam pelaksanaanya program ini menghadapi beberapa kendala yang cukup serius mulai dari pencurian hasil panen dan juga keterbatasan keterampilan teknis. Berdasarkan wawancara dengan Ketua BUMDes Ajoeng Jaya, diketahui bahwa penyebab dari gagal panen adalah pencurian yang dilakukan oleh petugas penjaga kolam

Jadi gagal panen lele itu bukan karena lelenya kurang terurus, tapi karena ada yang mencuri dan yang mencuri itu ya dari yang menjaga lele itu (BD01)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa terjadi penyelewengan dari pihak internal yang mengakibatkan hasil ikan budidaya habis dicuri oleh orang yang seharusnya menjaga kolam. Hal ini menunjukkan lemahnya pengawasan dan kontrol internal di BUMDes. Dalam konteks siklus akuntansi sektor publik, peristiwa tersebut menunjukkan bahwa dalam tahapan



penatausahaan dan *monitoring* aset belum berjalan sesuai prinsip akuntabilitas. Selain itu Pengelola BUMDes Ajoeng Jaya (BD02) juga mengkonfirmasi adanya tindakan lanjut dengan memberhentikan petugas penjaga kolam :

Jadi saat lele itu habis, dan ketahuan siapa yang mencuri, saya langsung memberhentikan petugas yang menjaga, dan akhirnya sampai sekarang kolamnya dibiarkan kosong, terus itu sekarang baru mau dibetulkan kolamnya karena bocor, kita juga ada rencana untuk budidaya ikan lagi tapi bukan lele (BD02)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa adanya upaya perbaikan secara struktural, seperti penggantian petugas dan pembenahan sistem keamanan, namun program tersebut masih belum bisa dilanjutkan karena masih dalam tahap evaluasi. Berdasarkan kendala tersebut, menunjukkan bahwa kegagalan panen tersebut tidak hanya berdampak pada kerugian material, tetapi juga menimbulkan konsekuensi yang lebih luas terhadap tata kelola BUMDes. Tidak adanya pengawasan yang kurang memadai membuat BUMDes menyadari bahwa perlunya pembaruan sistem pengendalian internal, termasuk pencatatan biologis secara berkala, pengembangan SOP penjaga kolam, serta penerapan mekanisme monitoring yang sesuai dengan siklus akuntansi sektor publik. Evaluasi ini juga memperlihatkan bahwa program ketahanan pangan untuk tahun 2025 memerlukan perencanaan yang lebih matang, seperti peningkatan kapasitas pengelolaan, penyusunan SOP. Sehingga evaluasi yang akan dilakukan akan berdampak langsung terhadap pembenahan manajerial dan teknis, yang akan menjadi dasar keberlanjutan program untuk kedepannya.

### **Permasalahan dalam Pelaksanaan Budidaya Ikan Lele**

Permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan budidaya ikan lele menunjukkan adanya ketidaksiapan operasional pada aspek teknis maupun manajerial. Sesuai dengan hasil wawancara, hilangnya ikan lele ini disebabkan oleh tindakan pencurian yang dilakukan oleh pengelola budidaya ikan.

Pada saat itu, seluruh ikan lele yang dibudidayakan hilang akibat tindakan pencurian. Diduga pelaku pencurian tersebut merupakan pihak yang bertugas mengoperasikan kerja kolam budidaya ikan lele. Akibat dari peristiwa tersebut, pihak BUMDes Ajoeng Jaya tidak memperoleh hasil panen sama sekali (BD01 dan BD02)

Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan aset budidaya tidak dilakukan secara terstruktur. Adanya ketidakpastian stok ikan, absennya jadwal pemeriksaan, dan tidak adanya mekanisme pelaporan harian maupun mingguan membuat potensi penyimpangan tidak dapat teridentifikasi. Selain masalah keamanan, peneliti juga menemukan bahwa pengelola juga mengalami keterbatasan dalam memahami teknik dasar pada budidaya ikan lele tentunya,

seperti manajemen kualitas air, pemberian pakan serta deteksi dari penyakit ikan lele itu sendiri.

Permasalahan ini semakin memperkuat temuan bahwa fungsi stewardship belum dijalankan secara efektif. Dalam teori stewardship, pengelola BUMDes seharusnya mampu menjaga kepentingan masyarakat dengan mengelola aset publik secara bertanggung jawab. Namun kegagalan budidaya ini menunjukkan bahwa program belum mampu menghasilkan manfaat ekonomi maupun pangan yang seharusnya dapat dinikmati masyarakat.

Hasil evaluasi program menunjukkan adanya kebutuhan untuk merancang ulang model budidaya agar lebih aman, menyeluruh dan dapat terdistribusikan dengan tepat. Hal ini menjadi dasar munculnya inovasi budidaya berbasis galon.

Setelah itu, kami akan menggunakan galon bekas, saat ini kami sudah mencicil membeli galon sekitar 1.000 pcs galon bekas untuk sampel budidaya ikan lele dan nila serta akan didistribusikan ke masyarakat sekitar untuk menarik ketertarikan partisipasi dari masyarakat sekitar dan juga sebagai bentuk upaya BUMDes dalam mensejahterakan masyarakat (BD01)

Evaluasi ini berdampak pada perubahan strategi bahwa keberhasilan program ketahanan pangan terkhususnya budidaya ikan lele harus didukung oleh keterlibatan dari masyarakat sekitar, pengawasan terdesentralisasi, dan sistem pencatatan yang lebih rapi sehingga kegagalan serupa dapat diminimalkan pada periode berikutnya.

Kalau airnya terlalu jernih juga ikannya tidak nyaman karena dianggapnya minim dengan kandungan plankton dan bahan organik yang justru dibutuhkan oleh ikan lele tersebut dan kalau airnya terlalu keruh juga dapat mempengaruhi pernapasan ikan dan memicu penyakit untuk ikan lele sendiri (BD01)

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa pengurus BUMDes dan masyarakat sangat minim pengetahuan teknis terkait tentang pengelolaan kualitas air, pakan dan sanitasi kolam. Dalam budidaya ikan air tawar, kestabilan kondisi air menjadi faktor yang sangat penting menentukan tingkat kelangsungan hidup ikan. Karena tidak adanya pelatihan khusus atau pendampingan teknis dari para pihak ahli dibidangnya jadi mengakibatkan banyaknya ikan yang mati sebelum mencapai usia panen. Keterbatasan kapasitas dari sumber daya manusia dapat menjadi akar persoalan yang cukup serius.

Saya kurang paham dengan permasalahan itu karena pada dasarnya saya tidak mengerti terkait ikan saya pahamnya lebih condong ke pertanian (BD01)

Pernyataan ini menggambarkan adanya kesenjangan kompetensi antara rencana program ketahanan pangan dan kemampuan pengelola yang ada di lapangan. Kegiatan

ekonomi desa seharusnya didukung dengan pelatihan dan pendampingan teknis yang memadai agar pelaksana memiliki kemampuan yang praktis sesuai dengan kebutuhan dari kegiatan.

### **Evaluasi Teknis dan Manajerial Program**

Secara teknis, budidaya ikan lele di Desa Ajung memiliki potensi besar karena sumber air di wilayah ini relatif melimpah dan kondisi lingkungan mendukung. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa potensi tersebut tidak diikuti oleh sistem pengelolaan yang baik. Narasumber juga mengungkapkan bahwa lokasi kolam yang terbuka dan kurang terjaga menjadi faktor utama kegagalan.

Permasalahan keamanan dan kurangnya sistem monitoring menjadi bukti lemahnya struktur organisasi pengawasan BUMDes. Tidak adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara pengurus utama, pekerja lapangan, dan masyarakat mengakibatkan proses pengawasan tidak berjalan secara efektif. Seharusnya, dalam sistem akuntansi sektor publik, aset publik seperti ikan budidaya dicatat dan diawasi secara rutin melalui laporan inventarisasi serta laporan hasil usaha berkala. Namun dalam praktiknya, Pelaporan semacam ini belum pernah dilakukan oleh BUMDes Ajoeng Jaya.

Dalam perspektif teori stewardship, pengurus atau pengelola seharusnya bertindak sebagai “steward” yang menjalankan tugas untuk kepentingan publik, sedangkan masyarakat desa sebagai principal. Dimana steward atau pengurus berkewajiban menjaga, mengelola, dan memanfaatkan sumber daya publik dengan tanggung jawab, kejujuran, serta, komitmen pada tujuan kesejahteraan bersama. Namun, pada kondisi sebenarnya menunjukkan bahwa fungsi stewardship belum berjalan sebagaimana mestinya. Tidak adanya laporan inventarisasi aset, laporan hasil usaha berkala, serta pencatatan keuangan yang belum terpisah untuk unit budidaya ikan lele menunjukkan bahwa pengurus atau pengelola belum menjalankan perannya untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas.

Dari sisi manajerial, Pengelolaan kegiatan masih bersifat informal dan bergantung pada keputusan lisan tanpa adanya dokumentasi tertulis. Narasumber juga menjelaskan bahwa program sempat dihentikan setelah kegagalan panen dan pencurian itu terjadi, kemudian baru dipertimbangkan untuk dijalankan kembali setelah dilakukan pembenahan.

Jadi waktu kejadian gagal panen budidaya ikan lele ini sempat diberhentikan mba terus sempat dibiarkan terbengkalai juga. Tetapi habis itu dilakukan pembetulan kolam ikan yang dibuat budidaya tadi dan yang mengelola budidaya ikan lele itu dari salah satu pengurus BUMDes itu diberhentikan dari kepengurusan BUMDes gitu (BD01)

Berdasarkan informasi yang diberikan oleh narasumber BD01 menunjukkan adanya langkah perbaikan struktural dalam organisasi meskipun masih dalam skala kecil. Proses

penggantian pengurus ini dilakukan tanpa diiringi penyusunan standar operasional prosedur (SOP). Dalam praktik pengelolaan sektor publik, SOP berfungsi sebagai dasar bagi sistem kontrol dan penilaian kinerja. Tanpa SOP, kegiatan BUMDes akan tetap rentan terhadap kesalahan berulang, termasuk dengan penyalahgunaan aset dan kegagalan produksi.

Selain itu, BUMDes belum memiliki laporan keuangan terpisah untuk unit budidaya ikan lele. Semua kegiatan dicatat dan dijadikan satu dalam laporan keuangan umum BUMDes tanpa adanya keterangan lebih lanjut. Sehingga hal ini bertentangan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik yang mensyaratkan bahwa setiap sumber dana publik harus dilaporkan secara terpisah sesuai dengan penggunaannya.

Untuk pelaporan tahun ini sudah ada rencana tetapi masih belum dilakukan karena masih mempertimbangkan satu atau dua hal lainnya yang tidak bisa saya jelaskan (BD01)

Pernyataan dari narasumber tersebut menunjukkan bahwa sistem pelaporan masih sebatas rencana dan belum terealisasi dalam bentuk laporan tertulis. Dari perspektif akuntansi publik, hal ini menandakan belum diterapkannya *Public Financial Accountability*, dimana seluruh kegiatan yang menggunakan dana publik harus dapat diaudit dan dipertanggungjawabkan.

Evaluasi menunjukkan bahwa kelemahan teknis dan manajerial memiliki dampak langsung terhadap kegagalan program. Tanpa adanya SOP, laporan keuangan, dan mekanisme pencatatan aset, pengelolaan menjadi rentan penyimpangan dan tidak dapat dievaluasi secara objektif. Kondisi ini juga menegaskan bahwa steward belum sepenuhnya menjalankan perannya sebagai penjaga amanah publik. Adanya evaluasi ini dapat mendorong BUMDes untuk menyusun sistem administrasi yang lebih formal, menciptakan SOP budidaya, membuat laporan keuangan tiap-tiap unit usaha, serta memperluas dan memperkuat sistem pengawasan. Dengan adanya evaluasi ini, BUMDes memiliki dasar untuk memperbaiki tata kelola BUMDes dan memastikan keberlanjutan program ini di tahun-tahun selanjutnya.

### **Upaya Adaptasi dan Diversifikasi Komoditas**

Kegagalan program budidaya ikan lele tidak serta-merta membuat BUMDes berhenti berinovasi. Sebaliknya, hasil evaluasi lapangan justru mendorong pengurus untuk mencari alternatif komoditas yang lebih tahan terhadap kondisi lingkungan. Salah satu rencana yang muncul adalah mengganti lele dengan ikan gurame, yang dinilai memiliki ketahanan lebih baik terhadap perubahan suhu air dan kondisi lingkungan yang tidak stabil. Keputusan ini diambil setelah melalui pengamatan langsung terhadap karakteristik ikan lele kematiannya cukup tinggi pada siklus budidaya sebelumnya.

Kalau gurame tidak serentan lele, kalau gurami itu lebih tahan lama dari pada ikan lele, jadi sekarang masih merencanakan ikan gurami itu (BD01).

Diversifikasi ini menunjukkan adanya proses pembelajaran organisasi, di mana pihak BUMDes berusaha menyesuaikan pilihan komoditas dengan kondisi operasional dan pengalaman kegagalan yang sebelumnya itu. Selain itu, opsi budidaya gurame dinilai lebih cocok untuk model pemeliharaan jangka panjang, terutama apabila program nantinya kembali melibatkan masyarakat melalui wadah galon atau kolam sederhana.

Namun, rencana adaptasi ini masih berada pada tahap perencanaan awal dan belum dituangkan dalam dokumen resmi seperti rencana kerja unit usaha atau SOP teknis. ketiadaan dokumen tersebut menunjukkan bahwa proses pengelolaan yang lebih terstruktur agar pelaksanaan program dapat berjalan lebih terarah dan akuntabel.

Evaluasi berdampak pada munculnya kesadaran bahwa adaptasi tidak cukup hanya dilakukan pada aspek teknis, tetapi juga harus diiringi dengan perencanaan yang terdokumentasi. Tanpa dokumentasi yang jelas, proses evaluasi dan penganggaran sulit dilakukan. Evaluasi mendorong BUMDes menyusun business plan, SOP budidaya gurame, serta pedomanan teknis sistem galon agar adaptasi dapat dilaksanakan secara akuntabel. Evaluasi juga menegaskan bahwa adaptasi ini memiliki potensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, karena model dengan menggunakan galon memungkinkan warga terlibat aktif dan memperoleh manfaat ekonomi langsung, sejalan dengan teori stewardship.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Program ketahanan pangan melalui budidaya ikan lele yang dijalankan BUMDes Ajoeng Jaya pada dasarnya memiliki potensi besar untuk mendukung kesejahteraan masyarakat Desa Ajung. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa program tersebut belum terlaksana secara optimal akibat sebagai kelemahan baik dari segi teknis maupun manajerial. Permasalahan utama yang muncul adalah lemahnya pengawasan internal, tidak adanya sistem pencatatan dan pelaporan yang sesuai dengan siklus akuntansi sektor publik, serta terbatasnya kompetensi teknis pengelola dalam budidaya ikan lele. Faktor-faktor ini menyebabkan kegagalan panen berulang, termasuk adanya tindakan pencurian oleh pihak internal.

Evaluasi yang dilakukan menunjukkan bahwa BUMDes belum menerapkan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi secara konsisten, sehingga pengelolaan program menjadi tidak terarah dan rentan terhadap penyimpangan. Ketiadaan SOP, minimnya

pelatihan teknis, dan tidak adanya laporan keuangan unit usaha turut memperkuat kelemahan tersebut.

Meskipun demikian, hasil evaluasi memberi dampak positif berupa munculnya kesadaran organisasi untuk melakukan pembenahan. BUMDes mulai merencanakan pengembangan program baru, termasuk diversifikasi komoditas ke ikan gurame dan inovasi budidaya berbasis galon yang melibatkan partisipasi masyarakat. Langkah ini sejalan dengan prinsip stewardship dan potensi peningkatan nilai ekonomi desa.

## DAFTAR REFERENSI

- Adriradwa, N., Dalila, D., & Bangsa, U. P. (2025). Pengembangan produk olahan lele marinasi sebagai upaya diversifikasi UMKM di Desa Karangrahayu (pp. 377–387).
- Darodjat, R., & Harieti, N. (2025). Legal aspects of BUMDes as drivers of village economy (Aspek legal BUMDes sebagai penggerak perekonomian desa). 6(2), 3046–3055.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Ferarow, N., & Suprihanto, J. (2018). Implementasi pengelolaan keuangan Desa Sumberadi dan Tlogoadi di Kabupaten Sleman: Evaluasi praktik transparansi dan akuntabilitas. *Jurnal Akuntansi dan Tata Kelola*, 1(2), 64–69. <https://doi.org/10.18196/jati.010207>
- Halim, & Abdullah. (2021). *Akuntansi keuangan daerah: Akuntansi sektor publik*. Salemba Empat.
- Hidayat, T., & Fitria, N. (2023). Penguatan ketahanan pangan desa melalui budidaya ikan lele berbasis ekonomi lokal. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Desa*.
- Mardiasmo, M. B. A. (2018). *Akuntansi sektor publik (Edisi terb.)*. ANDI.
- Oktavia, A., Mahpudz, A., & Anggraeni, L. (2025). Kinerja aparatur pemerintah desa dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan dana desa untuk mengoptimalkan ketahanan pangan di Desa Cigalontang. 6(3), 241–248.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 201/PMK.07/2022 tentang Pengelolaan Dana Desa. (2022). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/234554/pmk-no-201pmk072022>
- Pitaloka, B. D. G., Carolina, A., Abrori, R., & Bullah, H. (2025). Pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat terhadap ... *Jurnal ...*, 2(2), 133–149.
- Rahmawati, E. (2022). Transformasi ekonomi desa melalui penguatan BUMDes. *Jurnal Ekonomi Publik*.

- Rahmawati, S. A., & Zuhriyah, A. (2025). Strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengembangan wisata sawah di Desa Bajang. 2, 161–176. <https://doi.org/10.64118/aj.v2i2.35>
- Setyawan, A. A., Desembrianita, E., & Santoso, M. H. (2025). Pemberdayaan masyarakat dalam meningkatkan kemandirian ekonomi lokal. Jurnal, 4(1), 1494–1503.
- Sitorus, R. F., Manik, P. K., Rangkuti, I., Marsola, P., Mauliza, A., & Putri, D. (2025). Peran BUMDes dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat: Studi kasus di Gampong Meurandeh, Langsa. Jurnal, 10, 62–72.
- Sugiyono. (2020). Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Alfabeta.
- Sugiyono. (2024). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Suhartono, S., Alimuddin, R. A. M., & Nurman, N. (2025). Evaluasi alokasi dana ketahanan pangan, dampaknya terhadap warga, dan perubahan iklim di Desa Lempangang. Jurnal, 8(2), 653–663.
- Suharyanto, A., & Wulandari, D. (2021). Peran BUMDes dalam peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa. Jurnal Pemberdayaan Desa.
- Sulistijanti, W., Nasihin, M., Rizqi, M., & Putri, T. (2025). Pemberdayaan ekonomi dan ketahanan pangan lokal melalui budidaya ikan lele ramah lingkungan. Jurnal, 6(1), 12–23.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. (2014). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38582/uu-no-6-tahun-2014>