

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memainkan peran kunci dalam pembangunan ekonomi pedesaan. Lembaga-lembaga ini bertugas mendorong aktivitas ekonomi lokal, mengelola sumber daya lokal, dan menyediakan layanan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Dalam upaya pembangunan desa, BUMDes berfungsi sebagai platform strategis yang memungkinkan pengelolaan potensi lokal secara kolaboratif, partisipatif, dan independen, sehingga meningkatkan nilai ekonomi dan memperkuat otonomi desa. Seperti yang dinyatakan oleh Hidayat (2025) dalam Agroteksos, BUMDes memperkuat ekonomi pedesaan dan melayani masyarakat sebagai entitas produktif yang memanfaatkan potensi lokal. Kehadiran mereka menekankan penciptaan nilai sosial melalui peningkatan kapasitas masyarakat dan distribusi sumber daya yang adil di dalam desa. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa mendefinisikan BUMDes sebagai entitas ekonomi yang menyediakan layanan publik, termasuk barang publik lokal, layanan sosial, dan pembangunan di masyarakat dan daerah setempat, dengan sebagian besar modal berasal dari desa melalui investasi langsung pada aset desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) didirikan untuk mengelola aset desa, melayani masyarakat, dan mengembangkan usaha yang menguntungkan secara ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Lebih lanjut, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang BUMDes menyatakan bahwa tujuan pendirian BUMDes adalah untuk

meningkatkan potensi ekonomi desa dan meningkatkan kinerja desa (PADes) melalui kegiatan produktif yang disesuaikan dengan potensi sosial, ekonomi, dan lokal masing-masing desa. Dengan demikian, BUMDes berfungsi tidak hanya sebagai entitas ekonomi tetapi juga sebagai instrumen pembangunan sosial dan ekonomi yang mendorong kemandirian desa, produktivitas, dan aspirasi jangka panjang. Hal tersebut sejalan dengan Ariasih & Suarmanayasa (2024) yang menjelaskan bahwa lembaga ekonomi desa juga memiliki fungsi sosial dalam mendukung pembangunan ekonomi dan memberikan manfaat bagi masyarakat desa.

Kabupaten Buleleng merupakan salah satu daerah di Provinsi Bali dengan jumlah BUMDes terbanyak. Untuk meningkatkan kesejahteraan desa, pemerintah kabupaten mendorong setiap desa untuk mendirikan dan mengembangkan BUMDes sebagai sarana pemberdayaan ekonomi lokal. BUMDes diharapkan dapat memaksimalkan sumber daya lokal, menciptakan lapangan kerja, dan menjadi penggerak utama pembangunan dalam mengurangi kemiskinan di daerah pedesaan. Namun, meskipun jumlah BUMDes di Kabupaten Buleleng cukup signifikan, dampaknya terhadap pengurangan kemiskinan belum maksimal.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali, jumlah penduduk miskin di Kabupaten Buleleng mencapai 41.680 jiwa pada tahun 2022, dan pada Maret 2024, angka tersebut menurun menjadi 36.550 jiwa, menjadikannya kabupaten dengan tingkat kemiskinan tertinggi di Bali. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah BUMDes cukup signifikan, kontribusi mereka dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan masyarakat belum

sepenuhnya terwujud. Data berikut menunjukkan jumlah BUMDes di sembilan kecamatan di Kabupaten Buleleng:

Tabel 1. 1

Data Jumlah BUMDes di Kabupaten Buleleng Tahun 2024

| No. | Kecamatan     | Jumlah BUMDes |
|-----|---------------|---------------|
| 1   | Gerokgak      | 13            |
| 2   | Seririt       | 20            |
| 3   | Busungbiu     | 13            |
| 4   | Banjar        | 17            |
| 5   | Sukasada      | 13            |
| 6   | Buleleng      | 12            |
| 7   | Sawan         | 13            |
| 8   | Kubutambahan  | 13            |
| 9   | Tejakula      | 10            |
|     | <b>Jumlah</b> | <b>124</b>    |

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Kabupaten Buleleng, 2024

Keberadaan 124 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menunjukkan potensi ekonomi desa yang signifikan dalam mendukung pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, berbagai kendala masih ada dalam pengelolaan dan pengoperasian BUMDes, yang menghambat kinerja usaha. Kendala-kendala tersebut meliputi sistem administrasi yang kurang optimal, keterbatasan sumber daya manusia, strategi pengembangan bisnis yang kurang optimal, dan tunggakan pembayaran pelanggan yang tinggi, khususnya pada unit usaha air bersih dan pengelolaan sampah (Rachmawati, 2024).

BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang dimiliki dan dikelola oleh desa memainkan peran penting dalam mengelola potensi desa secara produktif dan berkelanjutan. Keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada efektivitas strategi pengelolaan yang diterapkan untuk mengatasi berbagai kendala operasional (Rachmawati, 2024). Strategi

pengelolaan ini mencakup perencanaan, implementasi, pemantauan, dan evaluasi kegiatan untuk memastikan setiap unit usaha beroperasi secara efektif dan efisien serta memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat desa. Lebih lanjut, peningkatan kinerja BUMDes didukung oleh pengelolaan berbagai unit usaha, seperti simpan pinjam, pengelolaan air bersih, pengelolaan sampah, dan perdagangan umum. Manajemen terpadu di seluruh unit usaha diharapkan dapat meningkatkan efektivitas operasional, kualitas layanan, dan pencapaian tujuan BUMDes (Hardianingsih & Sinarwati, 2024). Dalam pengelolaan usaha, BUMDes juga perlu mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan usaha dan memanfaatkan teknologi yang tersedia. Pemanfaatan teknologi digital dapat membantu meningkatkan efisiensi proses administrasi, pengelolaan informasi, serta pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dapat mendukung efisiensi administrasi, pengelolaan informasi, dan pelayanan serta membantu BUMDes beradaptasi dengan perkembangan lingkungan usaha (Telagawathi dkk., 2024; Ariasih dkk., 2025).

Tantangan operasional yang berkelanjutan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, sistem administrasi yang tidak profesional, dan tunggakan pembayaran pelanggan yang tinggi, dapat menghambat kinerja BUMDes. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan yang tepat dan berkelanjutan, termasuk penguatan administrasi keuangan, peningkatan kualitas layanan pelanggan, penerapan sistem operasional yang lebih efektif, dan optimalisasi manajemen setiap unit usaha untuk memastikan BUMDes dapat meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan (Rachmawati, 2024). Selain itu, strategi

pengembangan usaha perlu didukung oleh kemampuan BUMDes dalam melakukan inovasi sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pasar. Telagawathi dkk., (2022) menunjukkan bahwa inovasi dan strategi pengembangan usaha dapat mendukung peningkatan kemampuan usaha dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kencana Sari Amertha di Desa Penglatan dipilih sebagai objek penelitian karena karakteristiknya yang berbeda dibandingkan dengan BUMDes lain di Kabupaten Buleleng. Perbedaan ini terlihat pada unit air bersih dan pengelolaan sampahnya yang melayani beberapa dusun secara bersamaan. Di sisi lain, kedua unit usaha tersebut masih menghadapi berbagai masalah operasional, seperti tunggakan pelanggan yang tinggi, gangguan layanan, keterbatasan sumber daya manusia, dan sistem administrasi yang masih perlu ditingkatkan. Kondisi-kondisi ini menjadikan Badan Usaha Milik Desa Kencana Sari Amertha sebagai objek yang tepat untuk meneliti strategi pengelolaan guna meningkatkan kinerja usaha. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas (LPJ) tahun 2024 Badan Usaha Milik Desa Kencana Sari Amertha, data mengenai tunggakan pelanggan menunjukkan kondisi sebagai berikut:

Tabel 1. 2

Data Tunggakan Pelanggan Unit Usaha Air Bersih Tahun 2024

| Banjar Dinas  | Jumlah Pelanggan | Tunggakan Belum Bayar | Tunggakan (%) |
|---------------|------------------|-----------------------|---------------|
| Sanih         | 361              | 93                    | 25,7          |
| Kajanan       | 425              | 134                   | 31,5          |
| Kelodan       | 447              | 154                   | 31,0          |
| Dauh Tukad    | 457              | 142                   | 31,0          |
| <b>Jumlah</b> | <b>1.690</b>     | <b>523</b>            | <b>32,0</b>   |

Sumber: LPJ 2024 BUMDes Kencana Sari Amertha

Data menunjukkan bahwa rata-rata tunggakan pelanggan di unit usaha air bersih mencapai 32%. Situasi ini berdampak pada arus kas dan kapasitas operasional BUMDes untuk melaksanakan kegiatan usahanya. Tingkat tunggakan pelanggan yang tinggi juga menunjukkan bahwa sistem penagihan dan pengelolaan piutang masih perlu ditingkatkan untuk manajemen keuangan yang lebih efektif.

Lebih lanjut, hingga tahun 2024, pendapatan dari unit pengelolaan sampah masih digabungkan dengan laporan keuangan unit air bersih. Situasi ini menghambat evaluasi kinerja optimal unit pengelolaan sampah karena pendapatan dan pengeluaran untuk setiap unit usaha tidak dicatat secara terpisah. Situasi ini mengurangi kejelasan informasi keuangan yang dibutuhkan untuk perencanaan, pemantauan, dan pengambilan keputusan manajerial. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas BUMDes Kencana Sari Amertha (LPJ) tahun 2024, tren pendapatan, laba, dan tunggakan selama periode 2021–2024 menunjukkan bahwa kondisi operasional BUMDes membaik sambil mengatasi berbagai tantangan manajemen, seperti yang disajikan pada Tabel 1.3.

Tabel 1. 3

Tren Pendapatan, Laba, dan Tunggakan BUMDes Kencana Sari Amertha Tahun

2021–2024

| Tahun | Pendapatan<br>(Rp) | Laba Tahun<br>Berjalan<br>(Rp) | Tunggakan<br>Air<br>(Rp) | Pendapatan<br>pengelolaan<br>sampah (Rp) | Total<br>Tunggakan<br>(Rp) |
|-------|--------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| 2021  | 1.463.058.007      | 297.947.532                    | 44.724.056               | -                                        | 44.724.056                 |
| 2022  | 1.704.203.012      | 282.215.510                    | 41.770.063               | 70.690.000                               | 41.770.063                 |
| 2023  | 2.280.854.765      | 322.322.814                    | 123.774.830              | 76.230.000                               | 123.774.830                |
| 2024  | 2.403.504.358      | 459.762.938                    | 153.068.930              | 91.390.000                               | 153.068.930                |

Sumber: LPJ 2024 BUMDes Kencana Sari Amertha

Meskipun Badan Usaha Milik Desa Kencana Sari Amertha (BUMDes) telah menunjukkan pertumbuhan pendapatan tahunan, pertumbuhan ini juga disertai dengan peningkatan tunggakan pelanggan. Situasi ini telah berdampak pada arus kas dan efektivitas manajemen keuangan BUMDes. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas (LPJ) 2024, tantangan masih ada dalam sistem pencatatan dan administrasi keuangan unit bisnis yang dikelolanya. Salah satu temuan menunjukkan bahwa unit pendapatan pengelolaan sampah masih digabungkan dengan laporan keuangan unit air bersih, meskipun kedua unit tersebut memiliki aktivitas operasional dan sumber pendapatan yang berbeda. Situasi ini menunjukkan bahwa sistem pencatatan keuangan antar unit bisnis belum sepenuhnya terpisah, sehingga menyulitkan untuk mengevaluasi kinerja masing-masing unit dan mengambil keputusan berdasarkan data keuangan yang akurat.

Di tengah tantangan-tantangan ini, BUMDes Kencana Sari Amertha terus berupaya untuk mempertahankan keberlanjutan operasional dengan meningkatkan kualitas layanan dan mengoptimalkan manajemen unit bisnis. Namun, mencapai kinerja yang lebih baik membutuhkan strategi pengelolaan yang efektif dan terarah untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi. Hal ini sejalan dengan penelitian Azhari dkk., (2023) yang menyatakan bahwa strategi pengelolaan BUMDes yang berkelanjutan membutuhkan dukungan dari efisiensi operasional, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan inovasi dalam mengembangkan unit bisnis yang selaras dengan potensi desa.

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal BUMDes Kencana Sari Amertha. Analisis

tersebut meliputi identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi manajemen BUMDes. Hasil analisis SWOT diharapkan dapat menjadi dasar untuk merumuskan strategi pengelolaan yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapi BUMDes, sehingga dapat meningkatkan kinerja usaha secara lebih efektif (Setianingsih dkk., 2025). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul **“Strategi Pengelolaan BUMDes Kencana Sari Amertha dalam Meningkatkan Kinerja Usaha di Desa Penglatan.”**

## 1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan, beberapa isu diidentifikasi dalam penelitian ini.

- (1) Pengelolaan administrasi keuangan yang belum optimal menyebabkan ketidakefisiensi operasional dan berdampak pada kinerja unit bisnis. Oleh karena itu, strategi pengelolaan yang tepat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas manajemen BUMDes.
- (2) Kinerja unit layanan air bersih belum optimal, sebagaimana dibuktikan oleh terjadinya gangguan pasokan dan keluhan pelanggan, yang telah menyebabkan penurunan kepuasan terhadap layanan publik BUMDes.
- (3) Tunggakan pembayaran pelanggan di unit air bersih tetap menjadi masalah yang terukur dan berdampak pada likuiditas dan arus kas BUMDes. Oleh karena itu, strategi pengelolaan yang lebih efektif diperlukan untuk meningkatkan pemenuhan pembayaran pelanggan.
- (4) Unit bisnis pengelolaan sampah belum optimal karena inovasi yang terbatas dalam sistem manajemennya dan kurangnya adaptasi terhadap

kebijakan pembayaran wajib. Lebih lanjut, pendapatan dari unit pengelolaan sampah masih dicatat dalam laporan keuangan unit air bersih, yang mengakibatkan catatan akuntansi yang belum optimal di seluruh unit bisnis dan berpotensi berdampak pada penilaian kinerja BUMDes.

- (5) Fluktuasi pendapatan, laba, dan penerimaan kas BUMDes berdampak pada pencapaian target kerja, distribusi Surplus Operasional (SHU), dan stabilitas kinerja keseluruhan BUMDes. Oleh karena itu, strategi pengelolaan yang tepat diperlukan untuk meningkatkan kinerja BUMDes secara berkelanjutan.

### **1.3 Pembatasan Masalah Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas, studi ini membatasi pembahasan pada strategi pengelolaan operasional BUMDes Kencana Sari Amertha di Desa Penglatan, dengan fokus pada unit usaha air bersih dan pengelolaan sampah. Studi ini bertujuan untuk mengatasi masalah tunggakan, gangguan layanan, dan masalah administrasi yang memengaruhi kinerja dan likuiditas BUMDes. Tindakan ini diambil untuk meningkatkan efektivitas manajemen dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga BUMDes dapat mencapai kinerja optimal. Melalui strategi pengelolaan ini, diharapkan BUMDes Kencana Sari Amertha di Desa Penglatan dapat meningkatkan efektivitas manajemen bisnis dan mempertahankan kinerja yang berkelanjutan.

#### 1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, berikut ini adalah pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dibahas dalam studi ini:

- (1) Strategi pengelolaan operasional (perencanaan, implementasi, pemantauan, dan evaluasi) apa yang diterapkan oleh Badan Usaha Milik Desa Kencana Sari Amertha (BUMDes) di Desa Penglatan untuk mengatasi tantangan terkait tunggakan pembayaran dan administrasi keuangan di unit usaha pengelolaan air bersih dan pengelolaan sampah?
- (2) Bagaimana penerapan strategi pengelolaan operasional tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja usaha BUMDes Kencana Sari Amertha?
- (3) Apa strategi pengelolaan BUMDes yang tepat berdasarkan hasil analisis SWOT untuk meningkatkan kinerja usaha BUMDes?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang diuraikan, beberapa tujuan dapat dirumuskan:

- (1) Untuk menentukan Strategi pengelolaan operasional (perencanaan, implementasi, pemantauan, dan evaluasi) apa yang diterapkan oleh Badan Usaha Milik Desa Kencana Sari Amertha (BUMDes) di Desa Penglatan untuk mengatasi tantangan terkait tunggakan pembayaran dan administrasi keuangan di unit usaha pengelolaan air bersih dan pengelolaan sampah.
- (2) Untuk menentukan kontribusi strategi pengelolaan operasional terhadap peningkatan kinerja usaha BUMDes Kencana Sari Amertha.

- (3) Untuk menentukan strategi pengelolaan BUMDes yang tepat berdasarkan hasil analisis SWOT untuk meningkatkan kinerja usaha BUMDes.

## 1.6 Manfaat Hasil Penelitian

### (1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan di bidang manajemen bisnis desa, khususnya mengenai strategi pengelolaan BUMDes dalam mengatasi tantangan operasional, mengurangi tunggakan, dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

### (2) Manfaat Praktis

#### (a) Bagi Peneliti

Penelitian ini membantu para peneliti memahami strategi pengelolaan BUMDes dan optimalisasi unit usaha untuk meningkatkan manajemen bisnis desa.

#### (b) Bagi BUMDes

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam menerapkan strategi pengelolaan yang efektif untuk meningkatkan kinerja, pendapatan, dan kepercayaan masyarakat serta mendukung kesejahteraan desa sesuai UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

#### (c) Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi dan bahan studi untuk penelitian serupa tentang strategi pengelolaan BUMDes dan dampaknya terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes), kinerja ekonomi desa, dan pengembangan bisnis manajemen desa.