

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pertanyaan Wawancara

A. Strategi Pengelolaan Operasional BUMDes (perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi)

Perencanaan Operasional

1. Kalau boleh tahu, setiap tahun BUMDes tentu menyusun rencana kerja. Biasanya proses penyusunannya seperti apa ya, terutama dalam menentukan target pendapatan dan rencana operasional masing-masing unit?
2. Dalam proses itu, siapa saja yang biasanya terlibat? Apakah hanya pengurus atau juga melibatkan pemerintah desa dan pengawas?
3. Bagaimana cara memastikan rencana tersebut benar-benar sesuai dengan kondisi di lapangan?
4. Apakah sejak tahap perencanaan sudah dipikirkan kemungkinan risiko, seperti pelanggan yang menunggak atau gangguan distribusi layanan? Biasanya bagaimana BUMDes mengantisipasi hal-hal seperti itu?
5. Dalam menyusun rencana, apakah juga mempertimbangkan kondisi internal seperti jumlah staf dan sistem administrasi yang ada, serta kondisi eksternal seperti kebutuhan masyarakat atau dukungan dari pemerintah desa?"

Pelaksanaan Operasional

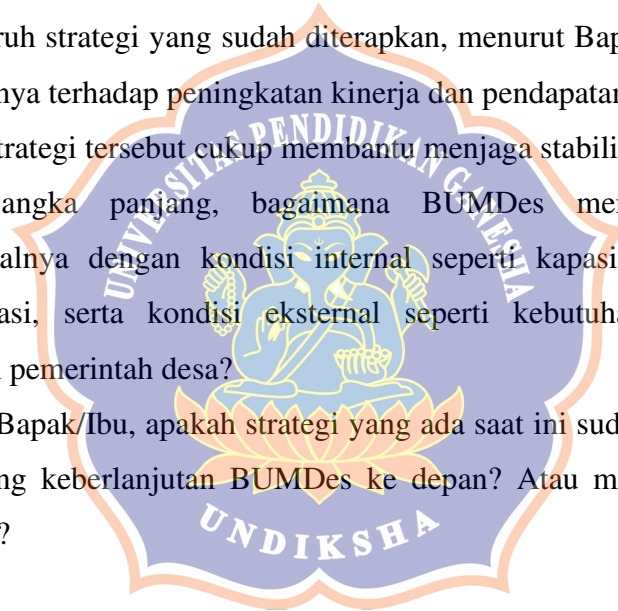
1. Setelah rencana ditetapkan, saya ingin memahami bagaimana pelaksanaannya di lapangan. Bisa diceritakan bagaimana alur kerja sehari-hari di unit air bersih dan pengelolaan sampah? Mulai dari pelayanan sampai ke pencatatan dan pembayaran?
2. Bagaimana koordinasi antara pengurus dan staf supaya operasional tetap berjalan lancar?
3. Kalau ada pelanggan yang menunggak, biasanya bagaimana pendekatan yang dilakukan?
4. Selama ini, kendala apa yang paling sering muncul, khususnya terkait administrasi keuangan dan pencatatan pembayaran?
5. Kalau terjadi perubahan, misalnya jumlah pelanggan meningkat atau ada keterbatasan tenaga kerja, bagaimana BUMDes menyesuaikan operasionalnya?

Pengawasan dan Evaluasi

1. Dalam menjalankan operasional tersebut, bagaimana BUMDes memastikan semuanya tetap sesuai dengan target yang sudah ditetapkan?
2. Apakah ada evaluasi rutin? Biasanya indikator apa yang diperhatikan untuk menilai keberhasilan atau kendala?
3. Kalau misalnya target pendapatan tidak tercapai atau tunggakan meningkat, langkah apa yang biasanya diambil?
4. Dalam menghadapi pelanggan yang menunggak, apakah lebih mengutamakan pendekatan persuasif atau ada sanksi tertentu? Bagaimana dampaknya terhadap keuangan BUMDes?

B. Kontribusi Strategi Operasional terhadap Kinerja

1. Dari seluruh strategi yang sudah diterapkan, menurut Bapak/Ibu, sejauh mana pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja dan pendapatan BUMDes?
2. Apakah strategi tersebut cukup membantu menjaga stabilitas arus kas?
3. Dalam jangka panjang, bagaimana BUMDes menyesuaikan strategi operasionalnya dengan kondisi internal seperti kapasitas staf dan sistem administrasi, serta kondisi eksternal seperti kebutuhan masyarakat dan dukungan pemerintah desa?
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah strategi yang ada saat ini sudah cukup kuat untuk mendukung keberlanjutan BUMDes ke depan? Atau masih ada yang perlu diperkuat?



Lampiran 2. Transkrip Wawancara

Nama : I Made Budi Wilaksana, S.M.
 Jabatan : Direktur BUMDes
 Tempat dan Waktu wawancara : Kantor BUMDes (Ruang Direktur)
 Senin, 9 Maret 2026

- Peneliti : Kalau boleh tahu, setiap tahun BUMDes tentu menyusun rencana kerja. Biasanya proses penyusunannya seperti apa, terutama dalam menentukan target pendapatan dan rencana operasional masing-masing unit?
- Narasumber : *Nggih*, jadi rencana kerja di BUMDes biasanya mulai disusun setelah bulan September di tahun berjalan. Misalrne untuk rencana tahun berikutnya, *tiang biasane* melihat dulu data dari Januari sampai September sebagai acuan. Dari data itu baru *tiang* proyeksikan kira-kira hasil sampai akhir tahun berapa, baru setelah itu ditentukan targetnya untuk tahun berikutnya. Jadi dasar penyusun memang dari data nyata, *tusing* asal menentukan target. Nah untuk target pendapatan, biasanya *tiang* menggunakan estimasi dan proyeksi berdasarkan perkembangan tahun sebelumnya. Misalnya kalau unit simpan pinjam perkembangannya bagus, targetnya bisa dinaikkan, minimal sekitar 5% setiap tahun. Tapi kalau unit air bersih karena jumlah pelanggannya relatif tetap, targetnya dibuat lebih realistis, biasanya dari penambahan pelanggan atau peningkatan kecil saja. Jadi masing-masing unit usaha memiliki target yang berbeda sesuai kondisi di lapangannya. *Yen sube* rencana kerja *sampun* selesai disusun, *tiang* sosialisasikan terlebih dahulu ke kantor desa ajak pemerintah desa, BPD, pengawas BUMDes, serta stakeholder lainnya. Kalau *sampun* disepakati bersama, baru *tiang* sampaikan kepada masyarakat pengelolaan BUMDes tetap transparan.
- Peneliti : Dalam proses itu, siapa saja yang biasanya terlibat? Apakah hanya pengurus atau juga melibatkan pemerintah desa dan pengawas?
- Narasumber : Yang terlibat dalam penyusunan rencana kerja biasanya *tiang* sendiri sebagai direktur bersama pengawas dan sekretaris sesuai AD/ART BUMDes. Setelah rencana selesai disusun, *tiang* komunikasi dulu *ring* pemerintah desa sebelum disosialisasikan kepada masyarakat. *Sekonden to tiang* pastikan semua tercatat dulu dalam laporan pertanggungjawaban tahunan agar pengelolaan BUMDes dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
- Peneliti : Bagaimana cara memastikan rencana tersebut benar-benar

- sesuai dengan kondisi di lapangan?
- Narasumber : Biar rencana kerja sesuai dengan kondisi di lapangan, *tiang* selalu menggunakan data nyata dari Januari sampai September sebagai dasarnya, kemudian data *ento* diproyeksikan sampai akhir tahun. Setelah itu setiap bulan ada evaluasi bersama pengawas dan pengurus untuk melihat apakah pelaksanaannya sudah sesuai atau belum. Kalau ada kendala di lapangan, misalnya pada unit air bersih atau pengelolaan sampah, langsung dibahas dan dilakukan penyesuaian. Jadi rencana kerja *sing* bersifat kaku, tetapi terus disesuaikan melalui data, komunikasi, dan evaluasi rutin supaya tetap sesuai dengan kondisi sebenarnya.
- Peneliti : Apakah sejak tahap perencanaan sudah dipikirkan kemungkinan risiko, seperti pelanggan menunggak atau gangguan distribusi layanan? Biasanya bagaimana BUMDes mengantisipasi hal-hal seperti itu?
- Narasumber : *Nggih*, sejak awal risiko itu sudah dipikirkan. Gangguan distribusi air atau kerusakan jaringan bisa menimbulkan keluhan di masyarakat, begitu juga risiko pelanggan yang menunggak pembayaran. Semua itu sudah dipertimbangkan, terutama dalam penyusunan target pendapatan dan biaya yang sifatnya tidak terduga. Tapi karena BUMDes *ne* masyarakate *ngelah*, *tiang* juga melihat kondisi sosial masyarakat *malu*. Kalau ada pelanggan yang menunggak karena sakit atau kondisi ekonominya sedang sulit, *tiang biasane* berusaha mencari solusi *apang tusing* sampai menimbulkan konflik. Prinsipnya aturan tetap dijalankan, tetapi harus tetap bijaksana karena kita hidup berdampingan dengan masyarakat.
- Peneliti : Dalam menyusun rencana, apakah juga mempertimbangkan kondisi internal seperti jumlah staf dan sistem administrasi, serta kondisi eksternal seperti kebutuhan masyarakat atau dukungan pemerintah desa?
- Narasumber : *Nggih*, tentu dipertimbangkan ya. Dari sisi internal, *tiang* melihat jumlah staf, sistem administrasi, dan kemampuan BUMDes dalam memberikan gaji kepada karyawan. Selama BUMDes *niki* berdiri hampir tidak ada karyawan yang mengundurkan diri. Namun kalau ada pelanggaran serius, terutama dalam administrasi keuangan atau pencatatan yang berulang kali tidak sesuai, *tiang* pasti mengambil tindakan tegas. Karena menurut *tiang*, kalau sudah menyangkut kejujuran dalam administrasi keuangan, itu tidak bisa ditoleransi. Tujuan utama BUMDes ada tiga, yaitu membayar pajak, memberikan PAD kepada desa, dan membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kalau ada staf yang bekerja

melebihi tugasnya, *tiang* juga memberikan lembur dan THR. Dari sisi eksternal, *tiang* selalu memperhatikan kebutuhan masyarakat serta selalu berkoordinasi dengan pemerintah desa *apang* seluruh program BUMDes *niki* sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Peneliti : Setelah rencana ditetapkan, bisa diceritakan alur kerja sehari-hari di unit air bersih dan pengelolaan sampah? Mulai dari pelayanan sampai pencatatan dan pembayaran.

Narasumber : Untuk unit air bersih, petugas menyalurkan air ke rumah pelanggan kemudian mencatat pemakaiannya. Sekarang pencatatannya sudah menggunakan aplikasi, sebelumnya masih manual. Data tersebut langsung menjadi dasar pembayaran sehingga administrasinya lebih mudah. Nah Pelayanan air bersih *tusing* untuk warga Desa Penglatan *dogenan Luh*, tetapi juga masyarakat luar desa yang tinggal di wilayah Penglatan juga ikut memakainya. Untuk masyarakat luar pembayarane kami *baang mayah agak maal bedik*. Untuk pemakaian 1 sampai 10 meter kubik dikenakan tarif Rp500 per meter kubik sesuai ketentuan. Kalau untuk pengelolaan sampah, sistemnya masih sama seperti sebelumnya. Sampah diangkut setiap hari sesuai jadwal per banjar dengan biaya sekitar Rp5.000 setiap pengangkutan. BUMDes mengikuti kebijakan pemerintah *mangda* desa tetap bersih. Kendalanya saat ini tempat pembuangan sampah masih terbatas. Dulu sampah dibuang ke Bengkala dengan biaya sekitar Rp60.000, tetapi setelah penuh dialihkan ke Pangkung Paruk dengan biaya sekitar Rp200.000, belum termasuk biaya armada dan sopir. Selain itu, BUMDes juga terus mengedukasi masyarakat agar tidak membakar sampah sembarangan dan membiasakan memilah sampah, walaupun sampai *jani bek* masyarakate *konden bise* memilah sampah dengan baik.

Peneliti : Bagaimana koordinasi antara pengurus dan staf supaya operasional tetap lancar?

Narasumber : Menurut *tiang*, yang paling penting adalah komunikasi. Koordinasi dilakukan melalui rapat, komunikasi langsung di lapangan, maupun laporan rutin. Kalau ada kendala pada operasional, misalnya di unit air bersih atau pengelolaan sampah, pengurus langsung berkoordinasi dengan staf. Kalau memang diperlukan, *tiang* juga berkoordinasi dengan pemerintah desa maupun Dinas Lingkungan Hidup. Pengawas, Pak Kadek Wirya, juga sudah menyampaikan dalam musyawarah desa mengenai larangan membuang sampah ke *pangkunge*. Karena itu *tiang* juga berkoordinasi dengan desa adat *apang* aturan tersebut bisa berjalan dengan baik. Selain itu, setiap bulan juga dilakukan evaluasi antara pengawas dan pengurus

untuk membahas perkembangan pekerjaan, kendala yang muncul, serta mencari solusi supaya operasional tetap berjalan sesuai target. Dengan komunikasi yang terbuka dan kerja sama yang baik, kegiatan BUMDes tetap dapat berjalan walaupun menghadapi berbagai tantangan di lapangan.

Peneliti : Kalau ada pelanggan yang menunggak, biasanya bagaimana pendekatannya?

Narasumber : *Tiang* utamakan komunikasi dulu, *nggih*. Sesuai perjanjian, kalau pelanggan tidak membayar tagihan selama tiga bulan, layanan memang bisa disegel. Tetapi karena ini usaha milik desa, aturan itu tidak selalu langsung diterapkan. Sebelum menjalankan aturan tersebut, *tiang* melihat dulu kondisi masyarakat. *Misalne pelanggane sube* lansia atau *gelem*, *tiang* turun langsung ke lapangan untuk memastikan kondisinya. *Yening* memang karena faktor usia atau kondisi ekonomi yang sulit, *tiang* mengirim surat peringatan setiap tiga bulan dan memberikan kesempatan untuk mencicil pembayaran sambil diberikan pemahaman mengenai kewajibannya. Pembayaran retribusi sampah juga digabung dengan pembayaran air *apang* administrasinya lebih mudah dan lebih tertib.

Peneliti : Kendala apa yang paling sering muncul, khususnya terkait administrasi keuangan dan pencatatan pembayaran?

Narasumber : Kalau menurut *tiang*, kendala yang paling sering muncul itu sebenarnya kembali lagi ke konflik sosial tadi, *nggih Luh*. *Misalne ade pelanggan nganggon yeh liu* tetapi sing *ngangken nganggo padahal be anggone metengin* atau yang lainnya. Akibatnya, data yang tercatat di administrasi berbeda dengan kondisi di lapangan. Jadi tantangannya adalah bagaimana menyesuaikan pencatatan dengan kondisi sebenarnya *apang tetep* akurat, tetapi tanpa menimbulkan konflik dengan masyarakat Desa.

Peneliti : Kalau terjadi perubahan, misalnya jumlah pelanggan meningkat atau keterbatasan tenaga kerja, bagaimana BUMDes menyesuaikan operasionalnya?

Narasumber : *Yening* jumlah pelanggan meningkat, tentu operasional juga harus disesuaikan. Dulu pelanggan air bersih sekitar 400 KK, sekarang sudah hampir 1.755 KK karena adanya pengembangan kawasan dan penambahan kapling yang cukup banyak. Kondisi ini membuat distribusi air menjadi lebih menantang. Untungnya sudah ada Peraturan Desa yang mengatur penjualan air hanya untuk warga Desa Penglatan. Selain itu, *tiang* juga mengembangkan usaha air siap minum yang bersumber dari *Tukad Candi Kuning* dengan tarif Rp2.000 per galon. Hasilnya hampir Rp10 juta setiap bulan dan cukup membantu menutup tambahan

- biaya operasional.
- Peneliti : Bagaimana BUMDes memastikan operasional tetap sesuai target?
- Narasumber : Tentu *tiang* rutin memantau setiap unit usaha. Untuk unit simpan pinjam, yang dicek saldo dan neracanya. Sedangkan unit air bersih dan pengelolaan sampah *tiang* pantau setiap hari. Data aktual selalu dibandingkan dengan target yang sudah ditetapkan. *Yening* ada selisih atau penyimpangan, langsung dicari penyebabnya dan dicarikan solusi *mangda* operasional tetap berjalan sesuai rencana.
- Peneliti : Apakah ada evaluasi rutin? Indikator apa yang diperhatikan?
- Narasumber : *Nggih*, pengawas tetap melakukan pengawasan terhadap operasional BUMDes. *Tiang* sendiri setiap bulan mengadakan rapat evaluasi bersama pengurus untuk membahas perkembangan masing-masing unit usaha. Kadang pengawas juga turun langsung ke lapangan melihat kondisi sebenarnya. Indikator *ne sai tingaline jak pengawase* yaitu pendapatan setiap unit usaha, jumlah pelanggan, pencapaian target keuntungan sekitar 5%, serta keakuratan pencatatan administrasi. Selain itu, tunggakan pembayaran pelanggan maupun gangguan distribusi air juga menjadi perhatian agar operasional tetap berjalan dengan baik.
- Peneliti : Kalau target pendapatan tidak tercapai atau tunggakan meningkat, langkah apa yang diambil?
- Narasumber : *Yening* target pendapatan *tusing* tercapai, *tiang* meninjau kembali rencana kerja dan mencari penyebabnya terlebih dahulu. Misalnya tahun lalu pendapatan menurun karena penggunaan air berkurang, sebab di desa lain sudah tersedia layanan air sendiri. Dalam kondisi seperti itu, *tiang* menekan biaya operasional agar tetap seimbang. Biaya yang masih dipertahankan hanya yang memang penting. Untuk gaji karyawan, sistemnya mengikuti persentase keuntungan. Jadi *yening* pendapatan turun, gaji juga otomatis menyesuaikan. Dengan cara ini BUMDes tetap fleksibel menghadapi perubahan kondisi pendapatan.
- Peneliti : Dalam menghadapi pelanggan menunggak, apakah lebih mengutamakan pendekatan persuasif atau ada sanksi? Dampaknya ke keuangan?
- Narasumber : Kalau menghadapi pelanggan yang menunggak, *tiang* lebih mengutamakan pendekatan persuasif, *nggih*. Soalnya kalau langsung diberikan sanksi, bisa berdampak juga terhadap kondisi sosial dan keuangan BUMDes. *Tiang* melihat dulu kondisi masyarakat. *Soalne sing mekejang pelangaane bise langsung dikenakan sanksi luh, yen paksaang BUMDese kene yen depin masyarakate len milu-*

milu, ye gen sing mayah sing kengkenange keto. Jadinya tiang harus turun langsung ke lapangan, memberikan penjelasan dan peringatan dengan komunikasi yang baik. Pendekatannya lebih mengedepankan keseimbangan antara rasa kemanusiaan dan tanggung jawab. Syukurnya, cara seperti ini cukup efektif. Pelanggan biasanya mau membayar walaupun secara bertahap. Sanksi baru dipertimbangkan yening pelanggarannya sudah berat, misalnya merusak pipa atau tindakan lain yang bisa masuk ranah hukum.

Peneliti : Sejauh mana strategi yang diterapkan mempengaruhi kinerja dan pendapatan BUMDes?

Narasumber : Kadang *tiang* memang merasa jenuh menghadapi berbagai persoalan di lapangan, tetapi sebagai direktur tetap harus bertanggung jawab terhadap penerimaan BUMDes. Menurut *tiang*, strategi yang diterapkan pada unit simpan pinjam, unit air bersih, dan pengelolaan sampah memberikan pengaruh yang cukup positif terhadap kinerja BUMDes. Pendapatan menjadi relatif stabil, sedangkan risiko seperti tunggakan pembayaran maupun gangguan distribusi air lebih mudah dikendalikan. Selain itu, keterlibatan masyarakat dan transparansi dalam pengelolaan juga meningkatkan kepercayaan masyarakat, sehingga target keuntungan sekitar 5% umumnya dapat tercapai.

Peneliti : Apakah strategi tersebut cukup membantu menjaga stabilitas arus kas?

Narasumber : *Nggih*, menurut *tiang* strategi yang diterapkan sangat membantu menjaga stabilitas arus kas, walaupun tentu masih ada kelemahan dan risiko. Bagi *tiang*, perencanaan adalah kekuatan utama BUMDes. *Yening nenten* ada perencanaan, penggunaan dana bisa tidak terarah dan hasilnya juga sulit diprediksi. Dari pengalaman *tiang* melakukan pengamatan di Kecamatan Buleleng, dari 12 BUMDes hanya sekitar empat yang benar-benar berjalan baik karena memiliki perencanaan yang matang. Misalnya dalam mengelola dana ketahanan pangan sebesar Rp252 juta, dana tersebut direncanakan untuk usaha palawija sehingga tetap menghasilkan keuntungan. Jadi perencanaan yang baik sangat berpengaruh terhadap stabilitas keuangan dan arus kas BUMDes.

Peneliti : Dalam jangka panjang, bagaimana BUMDes menyesuaikan strategi operasional dengan kondisi internal dan eksternal?

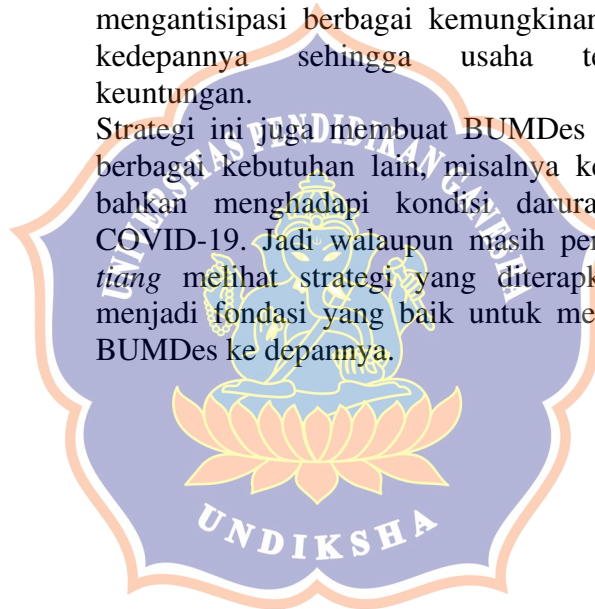
Narasumber : Dalam jangka panjang, *tiang* menyesuaikan strategi operasionalnya dengan kondisi internal maupun eksternal. Dari sisi internal, *tiang* berusaha meningkatkan kapasitas SDM, misalnya dengan membiayai pendidikan karyawan

dan memberikan pelatihan komputer supaya kemampuan mereka terus berkembang. Sedangkan dari sisi eksternal, sebagian hasil usaha juga disalurkan untuk membantu sekolah-sekolah di Desa Penglatan, mulai TK, SD sampai SMP, serta *yen ade* kegiatan sosial di desa kita ikut mendukungnya. Dengan cara seperti ini, BUMDes *prasida* tetap berkembang sekaligus memberikan manfaat bagi masyarakat desa.

Peneliti : Apakah strategi saat ini sudah cukup kuat untuk mendukung keberlanjutan BUMDes, atau masih perlu diperkuat?

Narasumber : Menurut *tiang*, strategi yang dijalankan sekarang sudah cukup kuat untuk mendukung keberlanjutan usaha BUMDes, tetapi tetap masih perlu diperkuat lagi di beberapa bagian. Kuncinya tetap ada pada perencanaan yang matang. Dengan perencanaan, *tiang prasida* mengantisipasi berbagai kemungkinan yang akan terjadi kedepannya sehingga usaha tetap memperoleh keuntungan.

Strategi ini juga membuat BUMDes mampu membiayai berbagai kebutuhan lain, misalnya kegiatan masyarakat, bahkan menghadapi kondisi darurat seperti pandemi COVID-19. Jadi walaupun masih perlu penyempurnaan, *tiang* melihat strategi yang diterapkan saat ini sudah menjadi fondasi yang baik untuk menjaga keberlanjutan BUMDes ke depannya.



Transkrip Wawancara

- Nama : Kadek Suriasih, Amd
 Jabatan : Sekretaris BUMDes
 Tempat dan Waktu wawancara : Dusun Kelodan, Desa Penglatan
 Selasa, 10 Maret 2026
- Peneliti : Kalau boleh tahu, setiap tahun BUMDes tentu menyusun rencana kerja. Biasanya proses penyusunannya seperti apa, terutama dalam menentukan target pendapatan dan rencana operasional masing-masing unit?
- Narasumber : Iya luh, di BUMDes setiap tahun memang menyusun rencana kerja supaya kelihatan peningkatan kinerja dari tahun ke tahun, terutama dari pendapatannya. Rencana kerja itu dibuat sama direktur BUMDes, terus dibantu pengawas sama BPD. Sebelum nentuin target, kita lihat dulu kondisi di lapangan, terus buat acuan RAB dulu, jadi bisa ditargetkan misalnya bulan ini harus segini capaiannya. Kalau di bagian saya sebagai sekretaris lebih banyak ngurus administrasi, seperti pelaporan kredit, laporan rugi laba, sama administrasi kegiatan saja.
- Peneliti : Dalam proses itu, siapa saja yang biasanya terlibat? Apakah hanya pengurus atau juga melibatkan pemerintah desa dan pengawas?
- Narasumber : Yang terlibat itu direktur BUMDes, pengawas, sama BPD. Mereka bersama-sama menyusun rencana kerja dan menentukan target sesuai kondisi di lapangan. Kalau saya sebagai sekretaris lebih membantu di bagian administrasi dan pelaporan saja.
- Peneliti : Bagaimana cara memastikan rencana tersebut benar-benar sesuai dengan kondisi di lapangan?
- Narasumber : Acuannya kita lihat target yang sudah dibuat. Sebelum itu kita buat RAB dulu, terus melihat kondisi di lapangan seperti apa. Dari situ baru kita tentukan targetnya, misalnya bulan ini targetnya segini, jadi itu yang harus dicapai selama sebulan supaya ada peningkatan pendapatan.
- Peneliti : Apakah sejak tahap perencanaan sudah dipikirkan kemungkinan risiko, seperti pelanggan menunggak atau gangguan distribusi layanan? Biasanya bagaimana BUMDes mengantisipasi hal-hal seperti itu?
- Narasumber : Kalau saya lebih di bagian kredit, luh. Di kredit itu kita punya yang namanya CPRR (Cadangan Penyisihan Piutang Ragu-Ragu). Itu dipakai untuk mengantisipasi kalau ada nasabah yang menunggak atau kreditnya macet setiap bulan. Jadi untuk risiko di bagian kredit sudah ada cadangannya. Kalau untuk air bersih, saya kurang menangani karena itu bagian yang lain.
- Peneliti : Bagaimana koordinasi antara pengurus dan staf supaya

- operasional tetap lancar?
- Narasumber : Koordinasinya ya saling menghubungi. Misalnya di bagian kredit, pas akhir bulan kita saling koordinasi apakah pembayaran nasabah sudah masuk atau belum. Sama juga dengan bagian lapangan, kalau ada informasi atau kendala langsung dikomunikasikan supaya operasional tetap lancar.
- Peneliti : Kalau ada pelanggan yang menunggak, biasanya bagaimana pendekatannya?
- Narasumber : Kalau ada pelanggan yang nunggak, pertama kita lakukan penyuratan dulu, mulai dari SP1, SP2, sampai SP3. Dendanya tetap berjalan setiap bulan atau setiap minggu sesuai ketentuannya. Sedangkan penyuratan biasanya dilakukan setiap tiga bulan sekali.
- Peneliti : Apakah ada evaluasi rutin? Indikator apa yang diperhatikan?
- Narasumber : Ada. Setiap bulan kita selalu mengadakan rapat bulanan bersama pengawas dan penasehat BUMDes. Di rapat itu kita mengevaluasi perkembangan masing-masing unit dan membahas kalau ada kendala, supaya bisa segera dicari solusinya bersama.
- Peneliti : Apakah strategi tersebut cukup membantu menjaga stabilitas arus kas?
- Narasumber : Kalau menurut saya, strategi yang sekarang sudah cukup membantu menjaga stabilitas arus kas BUMDes.
- Peneliti : Apakah strategi saat ini sudah cukup kuat untuk mendukung keberlanjutan BUMDes, atau masih perlu diperkuat?
- Narasumber : Kalau menurut saya masih perlu diperkuat lagi, terutama di bagian air. Soalnya kita belum berani mengambil tindakan yang lebih tegas. Peraturannya sebenarnya sudah ada, tinggal pelaksanaannya saja yang perlu lebih ditegaskan supaya bisa berjalan lebih baik.

Transkrip Wawancara

Nama : Ni Kadek Dewi Martini, S.E.
 Jabatan : Bendahara BUMDes
 Tempat dan Waktu wawancara : Dusun Kajanan, Desa Penglatan
 Rabu, 11 Maret 2026

- Peneliti : Kalau boleh tahu, setiap tahun BUMDes tentu menyusun rencana kerja. Biasanya proses penyusunannya seperti apa, terutama dalam menentukan target pendapatan dan rencana operasional masing-masing unit?
- Narasumber : Kalau penyusunan rencana kerja, biasanya target itu memang tugasnya Ketua atau Direktur. Cuma kami sebagai pengurus tetap memberikan masukan. Misalnya kalau laba tahun ini naik, berarti untuk tahun depan target labanya juga harus naik. Cuma naiknya pelan-pelan saja, *sing aluh-aluh ngelaksanayang*, supaya targetnya bisa tercapai setiap tahun.
- Peneliti : Dalam proses penyusunan perencanaan, siapa saja yang biasanya terlibat? Apakah hanya pengurus atau juga melibatkan pemerintah desa dan pengawas?
- Narasumber : Semuanya terlibat. Terutama masukan dari pengawas, karena pengawas itu penting banget. Pengawas juga sudah lebih berpengalaman, jadi kalau ada masalah biasanya mereka yang kasih masukan dan solusi. Pemerintah desa juga ikut mengetahui prosesnya.
- Peneliti : Bagaimana cara memastikan rencana tersebut benar-benar sesuai dengan kondisi di lapangan?
- Narasumber : Ya dilihat dari hasil labanya dulu. Kalau labanya bagus, targetnya disesuaikan lagi supaya meningkat. Terus kondisi di lapangan juga dilihat, jadi targetnya tidak asal dibuat, tapi disesuaikan dengan keadaan yang ada.
- Peneliti : Bagaimana koordinasi antara pengurus dan staf supaya operasional tetap lancar?
- Narasumber : Koordinasinya ya saling komunikasi. Yang penting komunikasi dijaga supaya semua lancar. Kalau ada masalah, dibicarakan sama-sama, baik dengan Ketua maupun staf, jadi tidak dipendam sendiri.
- Peneliti : Kendala apa yang paling sering muncul, khususnya terkait administrasi keuangan dan pencatatan pembayaran?
- Narasumber : Kendalanya pasti ada komplain dari pelanggan. Yang paling sering memang di unit air bersih. Kalau air sering mati atau tidak mengalir, pelanggan pasti komplain. Kalau di unit simpan pinjam, biasanya yang jadi masalah itu nasabah yang menunggak pembayaran. Jadi yang paling signifikan memang kendalanya ada di unit air.

- Peneliti : Bagaimana BUMDes memastikan operasional tetap sesuai target?
- Narasumber : Lebih ke koordinasi antar staf dan semua pengelola. Kalau ada pelanggan yang menunggak, kami cari dulu orangnya, mudah-mudahan bisa segera bayar. Kalau masih belum juga, biasanya kami kasih surat peringatan. Itu salah satu cara supaya target pendapatan tetap bisa tercapai.
- Peneliti : Apakah ada evaluasi rutin? Indikator apa yang diperhatikan?
- Narasumber : Ada. Setiap bulan pasti ada evaluasi. Di akhir bulan laporan keuangan dicek dulu sama pengawas. Kalau ada kekurangan atau kesalahan pasti langsung dikasih tahu. Selain itu juga rutin diadakan rapat bulanan untuk membahas hasil kerja dan kendala yang ada.
- Peneliti : Kalau target pendapatan tidak tercapai atau tunggakan meningkat, langkah apa yang diambil?
- Narasumber : Biasanya saya laporkan dulu ke Direktur. Setelah itu saya kasih masukan supaya pelanggan yang menunggak diberikan surat peringatan. Di akhir bulan juga dicari lagi pelanggan yang belum membayar supaya tunggakannya tidak terus bertambah.
- Peneliti : Sejauh mana strategi yang diterapkan mempengaruhi kinerja dan pendapatan BUMDes?
- Narasumber : Tergantung kondisi keuangannya. Contohnya di unit simpan pinjam, kalau deposito dari masyarakat banyak, berarti dana yang tersedia juga banyak, jadi kredit bisa diperbanyak. Tapi kalau dananya sedikit, kredit sementara dihentikan dulu. Soalnya uang itu milik masyarakat, jadi pengelolaannya harus benar-benar dijaga. Dengan cara itu laba tetap bisa berjalan.
- Peneliti : Apakah strategi saat ini sudah cukup kuat untuk mendukung keberlanjutan BUMDes, atau masih perlu diperkuat?
- Narasumber : Menurut saya masih perlu diperkuat lagi. Terutama di pengelolaan unit air bersih dan pengelolaan kredit. Sebenarnya sekarang sudah cukup bagus, *cuma masih perlu lebih ditegasin aturan-aturannya*, supaya ke depannya pengelolaannya semakin baik dan BUMDes bisa terus berkembang.

Lampiran 3. Data Informan

No	Kode Informan	Nama Informan	Jabatan/Peran
1	Informan 1	I Made Budi Wilaksana	Direktur BUMDes
2	Informan 2	Kadek Suriasih	Sekretaris BUMDes
3	Informan 3	Ni Kadek Dewi Martini	Bendahara BUMDes
4	Informan 4	Kadek Wirya	Pengawas BUMDes
5	Informan 5	Nengah Sumantriyasa	Koordinator Lapangan Unit Pengelolaan Sampah
6	Informan 6	Luh Ayu Rupini	Pelanggan BUMDes
7	Informan 7	Luh Sutamiasih	Pelanggan BUMDes



Lampiran 4. Surat-Surat



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Udayana No. 11 Singaraja-Bali. Telepon : (0362) 26830
Website : <http://www.fe.undiksha.ac.id/>

Nomor : 2686/UN48.13.1/PT.01.04/2025

Singaraja, 18 Desember 2025

Lamp. : -

Hal : **Permohonan Wawancara / Data Penelitian**

Kepada Yth. **BUMDES Kencana Sari Amertha Desa Penglatan**
di Tempat

Dengan Hormat,

Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha menerangkan bahwa mahasiswa/i tersebut dibawah ini :

Nama : Luh Desi Purnami

NIM : 2217041089

Fakultas : Ekonomi

Jurusan/Prodi : S1 Manajemen

Bermaksud mengadakan penelitian lapangan untuk menempuh atau menyusun tugas akhir, skripsi dan melengkapi tugas lainnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon izin agar mahasiswa kami dapat melakukan wawancara/penelitian di tempat yang Bapak/Ibu/Sdr. Pimpin.

Demikian surat ini kami buat agar bisa digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan I,



Ni Made Suci
NIP. 196810291993032001



**Balai
Sertifikasi
Elektronik**

Catatan :

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini tertanda ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BsrE
- Surat ini dapat dibuktikan keasliannya dengan menggunakan *qr code* yang telah tersedia

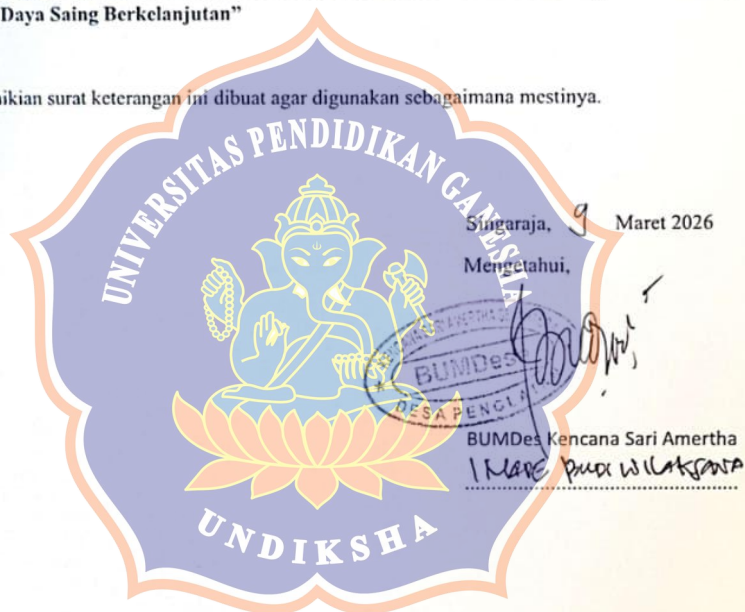
SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah BUMDes Kencana Sari Amertha menerangkan bahwa

Nama : Luh Desy Purnami
NIM : 2217041089
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Pendidikan Ganesha

Telah benar-benar melakukan wawancara dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul
"Strategi Pengelolaan BUMDes Kencana Sari Amertha Untuk Meningkatkan Kinerja
dan Daya Saing Berkelanjutan"

Demikian surat keterangan ini dibuat agar digunakan sebagaimana mestinya.



SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah BUMDes Kencana Sari Amertha menerangkan bahwa

Nama : Luh Desy Purnami
 NIM : 2217041089
 Jurusan : Manajemen
 Fakultas : Ekonomi
 Universitas : Universitas Pendidikan Ganesha

Telah benar-benar melakukan wawancara dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul
“Strategi Pengelolaan BUMDes Kencana Sari Amertha Untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Saing Berkelanjutan”

Demikian surat keterangan ini dibuat agar digunakan sebagaimana mestinya.



Singaraja, 10 Maret 2026

Mengetahui,



BUMDes Kencana Sari Amertha

KD. SURIASIH

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah BUMDes Kencana Sari Amertha menerangkan bahwa

Nama : Luh Desy Purnami
 NIM : 2217041089
 Jurusan : Manajemen
 Fakultas : Ekonomi
 Universitas : Universitas Pendidikan Ganesha

Telah benar-benar melakukan wawancara dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul **“Strategi Pengelolaan BUMDes Kencana Sari Amertha Untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Saing Berkelanjutan”**

Demikian surat keterangan ini dibuat agar digunakan sebagaimana mestinya.



Singaraja, 11 Maret 2026

Mengetahui,



BUMDes Kencana Sari Amertha

Ka. Dewi Martini

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah BUMDes Kencana Sari Amertha menerangkan bahwa

Nama : Luh Desy Purnami
 NIM : 2217041089
 Jurusan : Manajemen
 Fakultas : Ekonomi
 Universitas : Universitas Pendidikan Ganesha

Telah benar-benar melakukan wawancara dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul
 “Strategi Pengelolaan BUMDes Kencana Sari Amertha Untuk Meningkatkan Kinerja
 dan Daya Saing Berkelanjutan”

Demikian surat keterangan ini dibuat agar digunakan sebagaimana mestinya.



Singaraja, 16 Maret 2026

Mengesahkan,

BUMDes Kencana Sari Amertha

(MADE WIRYA, SE., S.Pd., M.M.)

Lampiran 5. Dokumen BUMDes

LAPORAN KEUANGAN
BUMDesa KENCANA SARI AMERTHA
PER 31 DESEMBER 2021

Keterangan	Unit SP	Unit Air Bersih	Unit Pasar	Konsolidasi
	Rp	Rp	Rp	Rp
AKTIVA				
1. AKTIVA LANCAR				
1,1 Kas	236.010.800	-	-	236.010.800
1,2 Bank	-	-	-	-
1.2.1 Giro R/C	-	-	-	-
1.2.2 Tabungan	659.449.903	249.558.486	27.176.494	936.184.883
1.2.3 Deposito	-	-	-	-
1,3 Penempatan di Unit Usaha	-	-	-	-
1.3.1 Unit Simpan-Pinjam	-	200.000.000	-	200.000.000
1.3.2 Agen BNI 46	-	11.094.168	-	11.094.168
1.3.3 Agen BRI	-	500.000	-	500.000
1.3.4 Pasar Mertha Giri	-	30.825.000	-	30.825.000
1,4 1.4.1 Persediaan Barang Dagang	-	-	44.065.976	44.065.976
1.4.2 Tagihan Kepada Pelanggan	-	1.300.000	1.460.600	2.760.600
1,5 Pinjaman yang Diberikan	-	-	-	-
1.4.1 Pinjaman Bulanan	3.893.155.766	-	-	3.893.155.766
1.4.2 Pinjaman Musiman	148.900.000	-	-	148.900.000
1,7 Sewa	-	-	-	-
1.5.1 Kontrak Tanah	-	2.250.000	-	2.250.000
1.5.2 Penyusutan Nilai Sewa	-	-	-	-
JUMLAH AKTIVA LANCAR	4.937.516.469	495.527.654	72.703.070	5.505.747.193
2. AKTIVA TETAP				
2,1 Harga Perolehan	212.204.100	288.150.470	8.645.000	508.999.570
2,2 Akumulasi Penyusutan	(36.656.900)	(18.582.000)	(8.250.000)	(63.488.900)
JUMLAH AKTIVA TETAP	175.547.200	269.568.470	395.000	445.510.670
3. AKTIVA LAIN-LAIN				
3,1 Aktiva Lain-Lain	2.000.000	11.290.000	1.348.500	14.638.500
TOTAL AKTIVA	5.115.063.669	776.386.124	74.446.570	5.965.896.363
PASIVA	Rp			
HUTANG				
3,1 Tabungan	-	-	-	-
3.1.1 Tab. Wajib	59.742.000	-	-	59.742.000
3.1.2 Tab. Harian	1.628.642.456	-	-	1.628.642.456
3.1.3 Simpanan Berjangka	2.748.500.000	-	-	2.748.500.000
3,2 Pinjaman Antar Unit Usaha	-	-	30.825.000	30.825.000
3,3 Titipan	12.880.000	20.993.000	-	33.873.000
3,4 Pasiva Lain-Lain	29.158.956	58.392.130	7.243.287	94.794.373
JUMLAH HUTANG	4.478.923.412	79.385.130	38.068.287	4.596.376.829
MODAL				
4,1 Modal Awal	-	272.277.171	-	272.277.171
4,2 Modal Dari Air Bersih	200.000.000	-	-	200.000.000
4,3 Modal Dari APBDesa	140.000.000	10.000.000	20.000.000	170.000.000
4,4 Modal Titipan	-	50.000.000	-	50.000.000
4,5 CPRR	85.000.000	-	-	85.000.000
4,6 Modal Cadangan	96.532.861	189.324.244	8.437.726	294.294.831
4,7 Laba/Rugi Thn Berjalan	114.607.394	175.399.580	7.940.557	297.947.531
4,8 L/R Thn Lalu Blm Dibagi	-	-	-	-
JUMLAH MODAL	636.140.255	697.000.995	36.378.283	1.369.519.533
TOTAL PASIVA	5.115.063.667	776.386.125	74.446.570	5.965.896.362
PENDAPATAN				

4.1 Pendapatan Bunga				
4.1.1 Nasabah/Pinjaman	655.930.294			655.930.294
4.1.2 Lain-Lain	1.358.075			1.358.075
4.2 Ongkos Administrasi & Beban	26.760.000	66.926.100		93.686.100
4.3 Pungutan Air Bersih		219.914.204		219.914.204
4.4 Denda Keterlambatan		5.335.617		5.335.617
4.5 Daftar Pemasangan Baru		90.475.000		90.475.000
4.6 Iuran Tahunan			200.000	200.000
4.7 Iuran Bulanan			860.000	860.000
4.8 Iuran harian			2.347.000	2.347.000
4.9 Pendapatan Lain-Lain	47.011.407	9.268.253	1.042.481	57.322.141
4.10 Pungutan air candi kuning		295.918.000		295.918.000
4.11 Pendapatan air isi ulang		18.690.000		
4.12 Pendapatan Barang Dagang			21.021.576	21.021.576
JUMLAH PENDAPATAN	731.059.776	706.527.174	25.471.057	1.463.058.007
BIAYA-BIAYA				
5.1 Tabungan Harian	52.392.980			52.392.980
5.2 Simpanan Berjangka	230.242.000			230.242.000
5.3 Biaya Teknisi	-	83.205.000		83.205.000
5.4 Biaya Pegawai	107.395.000	91.661.500	9.155.000	208.211.500
5.5 Biaya Kantor	136.107.401	80.254.194	4.388.500	220.750.095
5.6 Biaya Perjalanan	24.440.000	-		24.440.000
5.7 Biaya Penyusutan	7.500.000	12.082.000	2.850.000	22.432.000
5.8 Biaya Pinjaman Regu-Ragu	42.000.000			42.000.000
5.9 Biaya Pemeliharaan Instalasi Induk		81.424.700		81.424.700
5.10 Biaya Linmas		69.155.300		69.155.300
5.11 Biaya Pemeliharaan Air Candi Kuning		28.940.600		28.940.600
5.12 Biaya Sewa Ke Br.Dinas		59.346.300		59.346.300
5.13 Biaya Pemeliharaan				
5.14 Biaya Pajak	16.375.000	25.058.000	1.137.000	42.570.000
5.15 Biaya lain-Lain	-	-		-
JUMLAH BIAYA	616.452.381	531.127.594	17.530.500	1.165.110.475
LABA TAHUN BERJALAN	114.607.395	175.399.580	7.940.557	297.947.532

Penglatan, 31 DESEMBER 2021

BENDAHARA,

(NI KADEK DEWI MARTINI)

BUMDesa
KENCANA SARIAMERTHA
KETUA

(I MADE BUDI WILAKSANA)

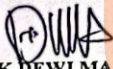


LAPORAN KEUANGAN
BUMDesa KENCANA SARI AMERTHA SEJAHTERA
PER 31 DESEMBER 2022

Keterangan	Unit SP Rp	Unit Air Bersih Rp	Unit Pasar Rp	Konsolidasi Rp
AKTIVA				
AKTIVA LANCAR				
Kas	117,166,200	-	-	117,166,200
Bank	-	-	-	-
1.2.1 Giro R/C	-	-	-	-
1.2.2 Tabungan	1,546,456,755	214,949,487	28,739,672	1,790,145,914
1.2.3 Deposito	-	-	-	-
Penempatan di Unit Usaha	-	-	-	-
1.3.1 Unit Simpan-Pinjam	-	200,000,000	-	200,000,000
1.3.2 Agen BNI 46	-	11,094,168	-	11,094,168
1.3.3 Agen BRI	-	500,000	-	500,000
1.3.4 Pasar Mertha Giri	-	30,825,000	-	30,825,000
1.4.1 Persediaan Barang Dagang	-	-	48,658,082	48,658,082
1.4.2 Tagihan Kepada Pelanggan	-	-	1,460,600	1,460,600
Pinjaman yang Diberikan	-	-	-	-
1.4.1 Pinjaman Bulanan	5,746,277,355	-	-	5,746,277,355
1.4.2 Pinjaman Musiman	104,900,000	-	-	104,900,000
Sewa	-	-	-	-
1.5.1 Kontrak Tanah	-	2,250,000	-	2,250,000
1.5.2 Penyusutan Nilai Sewa	-	-	-	-
JMLAH AKTIVA LANCAR	7,514,800,310	459,618,655	78,858,354	8,053,277,319
AKTIVA TETAP				
Harga Perolehan	212,204,100	290,515,470	10,490,000	513,209,570
Akumulasi Penyusutan	(52,456,900)	(18,582,000)	(3,940,000)	(79,978,900)
JMLAH AKTIVA TETAP	159,747,200	271,933,470	1,550,000	433,230,670
AKTIVA LAIN-LAIN				
Aktiva Lain-Lain	-	91,508,083	1,348,500	92,856,583
JMLAH AKTIVA	7,674,547,510	823,060,208	81,756,854	8,579,364,572
PASIVA				
HUTANG				
Tabungan	-	-	-	-
3.1.1 Tab. Wajib	81,186,000	-	-	81,186,000
3.1.2 Tab. Harian	1,947,275,111	-	-	1,947,275,111
3.1.3 Simpanan Berjangka	4,836,000,000	-	-	4,836,000,000
Pinjaman Antar Unit Usaha	-	-	30,825,000	30,825,000
Titipan	17,790,000	20,993,000	-	38,783,000
Pasiva Lain-Lain	25,772,102	28,645,097	7,821,878	62,239,077
JMLAH HUTANG	6,908,023,213	49,638,097	38,646,878	6,996,308,188
MODAL				
Modal Awal	-	272,277,171	-	272,277,171
Modal Dari Air Bersih	200,000,000	-	-	200,000,000
Modal Dari APBDesa	140,000,000	10,000,000	20,000,000	170,000,000
Modal Titipan	-	50,000,000	-	50,000,000
CPRR	135,500,000	-	-	135,500,000
Modal Cadangan	165,297,437	294,564,150	13,202,116	473,063,703
Laba/Rugi Thn Berjalan	125,726,860	146,580,790	9,907,860	282,215,510
L/R Thn Lalu Blm Dibagi	-	-	-	-
JMLAH MODAL	766,524,297	773,422,111	43,109,976	1,583,056,384
JMLAH PASIVA	7,674,547,510	823,060,208	81,756,854	8,579,364,572
PENDAPATAN				

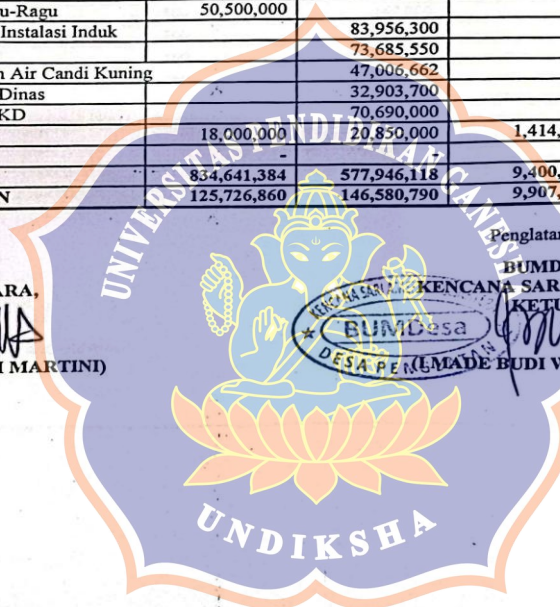
Pendapatan Bunga				
4.1.1 Nasabah/Pinjaman	845,004,859			845,004,859
4.1.2 Lain-Lain	19,208,290			19,208,290
Ongkos Administrasi & Beban	50,576,000	82,522,000		133,098,000
Pungutan Air Bersih		259,308,890		259,308,890
Denda Keterlambatan		9,173,536		9,173,536
Daftar Pemasangan Baru		50,925,000		50,925,000
Pungutan Kebersihan Desa		70,690,000		70,690,000
Iuran Tahunan			650,000	650,000
Iuran Bulanan			2,280,000	2,280,000
Iuran harian			876,000	876,000
10 Pendapatan Lain-Lain	45,579,095	6,216,269	1,685,404	53,480,768
11 Pungutan Air Candikuning		230,371,213		230,371,213
12 Pendapatan air isi ulang		15,320,000		
13 Pendapatan Barang Dagang			13,816,456	13,816,456
JMLAH PENDAPATAN	960,368,244	724,526,908	19,307,860	1,704,203,012
BIAYA-BIAYA				
Tabungan Harian	57,273,263			57,273,263
Simpanan Berjangka	371,140,000			371,140,000
Biaya Teknisi	-	81,725,000		81,725,000
Biaya Pegawai	134,367,000	94,273,500	6,796,000	235,436,500
Biaya Kantor	162,596,121	72,855,406	500,000	235,951,527
Biaya Perjalanan	24,965,000	-		24,965,000
Biaya Penyusutan	15,800,000	-	690,000	16,490,000
Biaya Pinjaman Ragu-Ragu	50,500,000			50,500,000
Biaya Pemeliharaan Instalasi Induk		83,956,300		83,956,300
10 Biaya Linmas		73,685,550		73,685,550
11 Biaya Pemeliharaan Air Candi Kuning		47,006,662		47,006,662
12 Biaya Sewa Ke Br.Dinas		32,903,700		32,903,700
13 Biaya Operasional PKD		70,690,000		70,690,000
14 Biaya Pajak	18,000,000	20,850,000	1,414,000	40,264,000
15 Biaya lain-Lain	-	-		-
JMLAH BIAYA	834,641,384	577,946,118	9,400,000	1,421,987,502
TAHUN BERJALAN	125,726,860	146,580,790	9,907,860	282,215,510

Penglatan, 31 DESEMBER 2022

BENDAHARA,

 (NI KADEK DEWI MARTINI)

BUMDesa
 KENCANA SARI AMERTHA
 KETUA

 DESA PEMERINTAH (MADE BUDI WILAKSANA)



LAPORAN KEUANGAN
BUMDesa KENCANA SARI AMERTHA SEJAHTERA
PER 31 DESEMBER 2023

Keterangan	Unit SP	Unit Air Bersih	Unit Pasar	Konsolidasi
AKTIVA	Rp	Rp	Rp	Rp
AKTIVA				
AKTIVA LANCAR				
1 Kas	71,784,600	-	-	71,784,600
2 Bank				-
1.2.1 Giro R/C	-			-
1.2.2 Tabungan	1,681,250,114	260,718,637	35,399,168	1,977,367,919
1.2.3 Deposito	-			-
3 Penempatan di Unit Usaha				-
1.3.1 Unit Simpan-Pinjam		200,000,000		200,000,000
1.3.2 Agen BNI 46		11,094,168		11,094,168
1.3.3 Agen BRI		500,000		500,000
1.3.4 Pasar Mertha Giri		30,825,000		30,825,000
4 1.4.1 Persediaan Barang Dagang			41,783,503	41,783,503
1.4.2 Tagihan Kepada Pelanggan			4,660,600	4,660,600
5 Pinjaman yang Diberikan				-
1.4.1 Pinjaman Bulanan	8,270,369,264			8,270,369,264
1.4.2 Pinjaman Musiman	290,927,254			290,927,254
7 Sewa				-
1.5.1 Kontrak Tanah		2,250,000		2,250,000
1.5.2 Penyusutan Nilai Sewa				-
JMLAH AKTIVA LANCAR	10,314,331,232	505,387,805	81,843,271	10,901,562,308
AKTIVA TETAP				
1 Harga Perolehan	213,554,100	372,015,470	10,490,000	596,059,570
2 Akumulasi Penyusutan	(93,456,900)	(34,982,000)	(9,540,000)	(137,978,900)
JMLAH AKTIVA TETAP	120,097,200	337,033,470	950,000	458,080,670
AKTIVA LAIN-LAIN				
Aktiva Lain-Lain		23,537,883	2,095,500	25,633,383
JMLAH AKTIVA	10,434,428,432	865,959,158	84,888,771	11,385,276,361
PASIVA	Rp	Rp	Rp	Rp
HUTANG				
Tabungan				-
3.1.1 Tab. Wajib	121,539,000			121,539,000
3.1.2 Tab. Harian	3,099,174,904			3,099,174,904
3.1.3 Simpanan Berjangka	6,073,000,000			6,073,000,000
Pinjaman Antar Unit Usaha	-		30,825,000	30,825,000
Titipan	22,530,000	20,993,000		43,523,000
Pasiva Lain-Lain	73,261,308	22,640,345	4,319,811	100,221,464
JMLAH HUTANG	9,389,505,212	43,633,345	35,144,811	9,468,283,368
DAL				
Modal Awal		272,277,171		272,277,171
Modal Dari Air Bersih	200,000,000	-	-	200,000,000
Modal Dari APBDesa	140,000,000	10,000,000	20,000,000	170,000,000
Modal Titipan	-	50,000,000		50,000,000
CPRR	260,000,000			260,000,000
Modal Cadangan	240,733,553	382,512,624	19,146,832	642,392,999
Laba/Rugi Thn Berjalan	204,189,667	107,536,018	10,597,128	322,322,813
L/R Thn Lalu Blm Dibagi	-	-	-	-
JMLAH MODAL	1,044,923,220	822,325,813	49,743,960	1,916,992,993
JMLAH PASIVA	10,434,428,432	865,959,158	84,888,771	11,385,276,361

PENDAPATAN				
4.1 Pendapatan Bunga				
4.1.1 Nasabah/Pinjaman	1,407,216,430			1,407,216,430
4.1.2 Lain-Lain				-
4.2 Ongkos Administrasi & Beban	78,481,000	82,620,000		161,101,000
4.3 Pungutan Air Bersih		273,738,509		273,738,509
4.4 Denda Keterlambatan		11,359,578		11,359,578
4.5 Daftar Pemasangan Baru		52,875,000		52,875,000
4.6 I Pungutan Kebersihan Desa		76,230,000		76,230,000
4.7 Iuran Tahunan				-
4.8 Iuran Bulanan			2,850,000	2,850,000
4.9 Iuran harian				-
4.10 Pendapatan Lain-Lain	76,695,048	4,831,072	2,514,775	84,040,895
4.11 Pungutan Air Candikuning		178,124,000		178,124,000
4.12 Pendapatan air isi ulang		15,427,000		
4.12 Pendapatan Barang Dagang			17,892,353	17,892,353
JUMLAH PENDAPATAN	1,562,392,478	695,205,159	23,257,128	2,280,854,765
BIAYA-BIAYA				
5.1 Tabungan Harian	62,089,470			62,089,470
5.2 Simpanan Berjangka	531,283,000			531,283,000
5.3 Biaya Teknisi		87,845,000		87,845,000
5.4 Biaya Pegawai	257,441,000	58,632,000	8,803,000	324,876,000
5.5 Biaya Kantor	288,824,340	98,161,187	608,000	387,593,527
5.6 Biaya Perjalanan	23,890,000			23,890,000
5.7 Biaya Penyusutan	41,000,000	16,400,000	600,000	58,000,000
5.8 Biaya Pinjaman Ragu-Ragu	124,500,000			124,500,000
5.9 Biaya Pemeliharaan Instalasi Induk		87,588,200		87,588,200
5.10 Biaya Linmas		75,431,760		75,431,760
5.11 Biaya Pemeliharaan Air Candi Kuning		58,873,294		58,873,294
5.12 Biaya Sumb. Pemeliharaan Fasilitas Bjr		13,145,700		13,145,700
5.13 Biaya Operasional PKD		76,230,000		76,230,000
5.14 Biaya Pajak	29,175,000	15,362,000	1,499,000	46,036,000
5.15 Biaya lain-Lain				-
5.16 Biaya Kerugian			1,150,000	1,150,000
JUMLAH BIAYA	1,358,202,810	587,669,141	12,660,000	1,958,531,951
TA TAHUN BERJALAN	204,189,668	107,536,018	10,597,128	322,322,814

Penglatan, 31 DESEMBER 2023

BENDAHARA,

(NI KADEK DEWI MARTINI)

BUMDesa

KENCANA SARI AMERTHA

KETUA



(I MADE BUDI WILAKSANA)

LAPORAN KEUANGAN
BUMDesa KENCANA SARI AMERTHA SEJAHTERA
PER 31 DESEMBER 2024

Keterangan	Unit SP	Unit Air Bersih	Unit Pasar	Konsolidasi
AKTIVA	Rp	Rp	Rp	Rp
AKTIVA				
AKTIVA LANCAR				
Kas	149.496.600	-	-	149.496.600
Bank				-
2.1 Giro R/C	-			-
2.2 Tabungan	1.858.360.874	379.546.676	18.397.654	2.256.305.204
2.3 Deposito	-			-
Penempatan di Unit Usaha				
3.1 Unit Simpan-Pinjam		200.000.000		200.000.000
3.2 Agen BNI 46		23.486.854		23.486.854
3.3 Agen BRI		1.762.124		1.762.124
3.4 Pasar Mertha Giri		-		-
1.4.1 Persediaan Barang Dagang			42.869.821	42.869.821
1.4.2 Tagihan Kepada Pelanggan			460.600	460.600
Pinjaman yang Diberikan				
1.4.1 Pinjaman Bulanan	9.215.929.262			9.215.929.262
1.4.2 Pinjaman Musiman	428.226.586			428.226.586
Sewa				
1.5.1 Kontrak Tanah				-
1.5.2 Penyusutan Nilai Sewa				-
JMLAH AKTIVA LANCAR	11.652.013.322	604.795.654	61.728.075	12.318.537.051
AKTIVA TETAP				
Harga Perolehan	217.554.100	217.554.100	10.490.000	445.598.200
Akumulasi Penyusutan	(115.347.900)	(61.723.600)	(9.540.000)	(186.611.500)
JMLAH AKTIVA TETAP	102.206.200	314.041.870	950.000	417.198.070
AKTIVA LAIN-LAIN				
Aktiva Lain-Lain		24.916.783		24.916.783
OTAL AKTIVA	11.755.219.522	943.754.307	62.678.075	12.761.651.904
PASIVA	Rp	Rp	Rp	Rp
HUTANG				
Tabungan				
3.1.1 Tab. Wajib	132.988.000			132.988.000
3.1.2 Tab. Harian	3.483.492.399			3.483.492.399
3.1.3 Simpanan Berjangka	6.073.000.000			6.073.000.000
Pinjaman Antar Unit Usaha	-		-	-
Titipan	27.060.000	20.993.000		48.053.000
Pasiva Lain-Lain	73.474.313	21.764.650	5.552.729	100.791.692
JMLAH HUTANG	9.790.014.712	42.757.650	35.144.811	9.867.917.173
MODAL				
Modal Awal		272.277.171		272.277.171
Modal Dari Air Bersih	200.000.000	-	-	200.000.000
Modal Dari APBDesa	140.000.000	10.000.000	20.000.000	170.000.000
Modal Titipan	-	50.000.000		50.000.000
CPRR	310.000.000			310.000.000
Modal Cadangan	363.247.354	447.034.234	25.505.107	835.786.695
Laba/Rugi Thn Berjalan	326.457.456	121.685.243	11.620.239	459.762.938
L/R Thn Lalu Blm Dibagi	-	-	-	-
JMLAH MODAL	1.339.704.810	900.996.648	57.125.346	2.297.826.804
OTAL PASIVA	11.129.719.522	943.754.298	92.270.157	12.165.743.977

PENDAPATAN				
1 Pendapatan Bunga				
4.1.1 Nasabah/Pinjaman	1.469.398.958			1.469.398.958
4.1.2 Lain-Lain				-
2 Ongkos Administrasi & Beban	59.612.000	90.288.000		149.900.000
3 Pungutan Air Bersih		273.738.509		273.738.509
4 Denda Keterlambatan		14.861.588		14.861.588
5 Daftar Pemasangan Baru		65.800.000		65.800.000
6 Pungutan Kebersihan Desa		91.390.000		91.390.000
7 Iuran Tahunan			800.000	800.000
8 Iuran Bulanan			2.400.000	2.400.000
9 Iuran Harian			-	-
10 Pendapatan Lain-Lain	69.661.293	21.287.491	3.924.772	94.873.556
11 Pungutan Air Candikuning		214.383.500		214.383.500
12 Pendapatan Air isi ulang		15.494.000		15.494.000
13 Pendapatan Barang Dagang			12.957.667	12.957.667
UMLAH PENDAPATAN	1.602.267.114	781.154.805	20.082.439	2.403.504.358
BIAYA-BIAYA				
1 Tabungan Harian	73.048.587			73.048.587
2 Simpanan Berjangka	526.302.500			526.302.500
3 Biaya Teknisi		88.175.000		88.175.000
4 Biaya Pegawai	264.923.000	82.608.000	6.059.500	353.590.500
5 Biaya Kantor	270.459.571	120.415.406	747.000	391.621.977
6 Biaya Perjalanan	22.880.000			22.880.000
7 Biaya Penyusutan	21.891.000	26.741.600	-	48.632.600
8 Biaya Pinjaman Ragu-Ragu	50.000.000			50.000.000
9 Biaya Pemeliharaan Instalasi Induk		78.426.400		78.426.400
10 Biaya Linmas		75.109.150		75.109.150
11 Biaya Pemeliharaan Air Candi Kuning		78.426.400		78.426.400
12 Biaya Sumb. Pemeliharaan Fasilitas Bjr		-		-
13 Biaya Operasional PKD		91.390.000		91.390.000
14 Biaya Pajak	46.305.000	17.385.000	1.655.700	65.345.700
15 Biaya Lain-Lain		-		-
16 Biaya Kerugian		-		-
UMLAH BIAYA	1.275.809.658	659.469.562	8.462.200	1.943.741.420
ABA TAHUN BERJALAN	326.457.456	121.685.243	11.620.239	459.762.938

Penglatan, 31 Desember 2024

BUMDesa

KENCANA SARI AMERTHA
KETUA

BENDAHARA,



(NI KADEK DEWI MARTINI)



(I MADE BUDI WILAKSANA)

LAPORAN KEUANGAN
BUMDesa KENCANA SARI AMERTHA SEJAHTERA
PER 31 DESEMBER 2025

Keterangan	Unit SP	Unit Air Bersih	Unit Pasar	Unit Sampah	Unit Ketapang	Konsolidasi
AKTIVA	Rp	Rp	Rp			Rp
I AKTIVA						
1. AKTIVA LANCAR						
1 Kas	100,441,700	-	-			100,441,700
1 Bank						-
1.2.1 Giro R/C	-					-
1.2.2 Tabungan	4,320,804,673	376,133,665	32,154,620	60,317,446	232,204,014	5,021,614,418
1.2.3 Deposito	-					-
1 Penempatan di Unit Usaha						
1.3.1 Unit Simpan-Pinjam		200,000,000				200,000,000
1.3.2 Agen BNI 46		31,559,603				31,559,603
1.3.3 Agen BRI		4,244,217				4,244,217
1.3.4 Pasar Mertha Giri		-				-
1.3.6 Air Bersih						-
1.3.7 Pengelolaan Sampah		65,908,900				65,908,900
1.4.1 Persediaan Barang Dagang			35,222,123			35,222,123
1.4.2 Tagihan Kepada Pelanggan			460,600			460,600
2 Pinjaman yang Diberikan						-
1.4.1 Pinjaman Bulanan	10,614,009,531					10,614,009,531
1.4.2 Pinjaman Musiman	898,541,798					898,541,798
2 Sewa						-
1.5.1 Kontrak Tanah						-
1.5.2 Penyusutan Nilai Sewa						-
JUMLAH AKTIVA LANCAR	15,933,797,702	677,846,385	67,837,343	60,317,446	232,204,014	16,972,902,890
2. AKTIVA TETAP						
2 Harga Perolehan	224,689,100	455,265,370	10,490,000			690,444,470
2 Akumulasi Penyusutan	(131,697,900)	(90,792,200)	(9,540,000)			(232,030,100)
JUMLAH AKTIVA TETAP	92,991,200	364,473,170	950,000			458,414,370
3. AKTIVA LAIN-LAIN						
3 Aktiva Lain-Lain				5,591,900	19,883,000	25,474,900
TOTAL AKTIVA	16,026,788,902	1,042,319,555	68,787,343	65,909,346	252,087,014	17,455,892,160
PASIVA						
I HUTANG						
3 Tabungan						
3.1.1 Tab. Wajib	156,084,000					156,084,000
3.1.2 Tab. Harian	5,145,333,313					5,145,333,313
3.1.3 Simpanan Berjangka	9,020,800,000					9,020,800,000
3 Pinjaman Antar Unit Usaha	-		-	65,908,900		65,908,900
3 Titipan	31,484,000	20,993,000				52,477,000
3 Pasiva Lain-Lain	64,998,922	42,245,229	4,251,987		87,000	111,583,138
JUMLAH HUTANG	14,418,706,235	63,238,229	4,251,987	65,908,900	87,000	14,552,186,351
II MODAL						
4 Modal Awal		272,277,171			252,000,000	524,277,171
4 Modal Dari Air Bersih	200,000,000	-	-			200,000,000
4 Modal Dari APBDesa	140,000,000	10,000,000	20,000,000			170,000,000
4 Modal Titipan	-	50,000,000				50,000,000
5 CPRR	350,000,000					350,000,000
5 Modal Cadangan	559,122,209	520,045,437	32,477,298			1,111,644,944
5 Laba/Rugi Thn Berjalan	358,966,458	126,758,718	12,058,058			497,783,234
5 L/R Thn Lalu Bln Dibagi	-	-	-	446	14	460
JUMLAH MODAL	1,608,088,667	979,081,326	64,535,356	446	252,000,014	2,903,705,809
TOTAL PASIVA	16,026,788,902	1,042,319,555	68,787,343	65,909,346	252,087,014	17,455,892,160

PENDAPATAN						
Pendapatan Bunga						-
4.1.1 Nasabah/Pinjaman	1,664,084,720					1,664,084,720
4.1.2 Lain-Lain	7,542,291					7,542,291
4.2 Ongkos Administrasi & Beban	77,325,000	93,687,000				171,012,000
4.3 Pungutan Air Bersih		252,412,976				252,412,976
4.4 Denda Keterlambatan		16,140,463				16,140,463
4.5 Daftar Pemasangan Baru		83,425,000				83,425,000
4.6 Pungutan Kebersihan Desa						-
4.7 Iuran Tabunan						-
4.8 Iuran Bulanan			2,250,000			2,250,000
4.9 Iuran Harian						-
4.10 Pendapatan Lain-Lain	44,715,703	24,853,667	1,819,506	1,998,146	3,642,014	77,029,036
4.11 Pungutan Air Candikuning		148,368,600				148,368,600
4.12 Pungutan Kebersihan Desa				92,765,000		92,765,000
4.13 Pendapatan air isi ulang		13,549,000				13,549,000
4.14 Dana APBDes				40,000,000		40,000,000
4.15 Pendapatan Barang Dagang			11,559,552			11,559,552
JUMLAH PENDAPATAN	1,793,667,714	632,436,706	15,629,058	134,763,146	3,642,014	2,580,138,638
BIAYA-BIAYA						
5.1 Tabungan Harian	139,198,394					139,198,394
5.2 Simpanan Berjangka	639,362,000					639,362,000
5.3 Biaya Teknisi	-	87,428,000				87,428,000
5.4 Biaya Pegawai	265,310,000	65,315,000	1,935,000	58,860,000		391,420,000
5.5 Biaya Kantor	266,610,862	106,670,237		29,742,700	700,000	403,723,799
5.6 Biaya Perjalanan	21,270,000	-		24,050,000		45,320,000
5.7 Biaya Penyusutan	16,350,000	29,068,600				45,418,600
5.8 Biaya Kerugian	-	-				-
5.9 Biaya Pinjaman Ragu-Ragu	40,000,000					40,000,000
5.10 Biaya Pem. Instalasi Induk		73,962,400				73,962,400
5.11 Biaya Sampah ke TPA				15,690,000		15,690,000
5.12 Biaya Linmas		67,266,200				67,266,200
5.13 Biaya Pem. Air Candi Kuning		50,235,251				50,235,251
5.14 Biaya Sumb. Pem. Banjar Dinas		9,260,300				9,260,300
5.15 Biaya Pemeliharaan Kendaraan				6,420,000		6,420,000
5.16 Biaya Gaji Tenaga Perkebunan					2,855,000	2,855,000
5.17 Biaya Pajak	46,600,000	16,472,000	1,636,000		87,000	64,795,000
5.18 Biaya lain-Lain	-	-				-
JUMLAH BIAYA	1,434,701,256	505,677,988	3,571,000	134,762,700	3,642,000	2,082,354,944
LABA TAHUN BERJALAN	358,966,458	126,758,718	12,058,058	446	14	497,783,234

Pengkatan, 31 Desember 2025

BENDAHARA,

NI KADEK DEWI MARTINI, S.E.

BUMDesa
KENCANA SARI AMERTHA SEJAHTERA
DIREKTUR

I MADE BUDI WILAKSANA, S.M.

Lampiran 6. Foto Dokumentasi



Lokasi Penelitian di BUMDes Kencana Sari Amertha,
Desa Penglatan



Wawancara dengan Direktur
BUMDes Kencana Sari Amertha

Wawancara dengan sekretaris
BUMDes Kencana Sari Amertha



Wawancara dengan bendahara
BUMDes Kencana Sari Amertha



Wawancara bersama petugas
koordinator lapangan BUMDes
Kencana Sari Amertha



Wawancara dengan pengawas
BUMDes Kencana Sari Amertha



Wawancara dengan masyarakat desa
yang menjadi pelanggan BUMDes
Kencana Sari Amertha



Wawancara dengan masyarakat desa
yang menjadi pelanggan BUMDes
Kencana Sari Amertha



Musyawarah Desa (MUSDES)
BUMDes Kencana Sari Amertha



Unit usaha isi ulang yang di kelola
oleh BUMDes Kencana Sari
Amertha



Unit usaha pengelolaan sampah yang
dikelola oleh BUMDes Kencana Sari
Amertha



Memenuhi perlengkapan surat bukti
penelitian

RIWAYAT HIDUP



Luh Desy Purnami, lahir di Penglatan pada tanggal 17 Desember 2003. Penulis merupakan putri dari pasangan Bapak Ketut Suka Srinadi dan Ibu Luh Sari. Penulis berkebangsaan Indonesia dan beragama Hindu. Penulis beralamat di Jl. Pulau Irian, Desa Penglatan, Kecamatan Buleleng, Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali.

Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Negeri 2 Penglatan dan menyelesaikannya pada tahun 2016.

Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 5 Singaraja dan lulus pada tahun 2019. Selanjutnya, penulis menempuh pendidikan menengah kejuruan di SMK Negeri 2 Singaraja dan lulus pada tahun 2022. Setelah menyelesaikan pendidikan menengah, penulis melanjutkan pendidikan tinggi di Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha. Pada tahun 2026, penulis berhasil menyelesaikan studi dengan menyusun skripsi yang berjudul “Strategi Pengelolaan BUMDes Kencana Sari Amertha dalam Meningkatkan Kinerja Usaha di Desa Penglatan.”

