

Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan pada BUMDesma (Badan Usaha Milik Desa Bersama) (Studi Pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD)

Ni Putu Hanindita Atika Devananda*, Nyoman Ari Surya Darmawan

Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Bali, Indonesia

* hanindita@undiksha.ac.id

Riwayat Artikel:

Tanggal diajukan:
20 Februari 2024

Tanggal diterima:
7 Agustus 2024

Tanggal dipublikasi:
29 Agustus 2024

Kata kunci: strategi bisnis; kinerja keuangan; BUMDesma.

Pengutipan:

Devananda, N. P. H. A. & Darmawan, N. A. S. (2024). Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan Pada BUMDESMA (Badan Usaha Milik Desa Bersama) (Studi Pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 14 (2), 224-235.

Keywords: business strategy; financial performance; BUMDesma.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti strategi yang diterapkan oleh BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD untuk meningkatkan kinerja keuangan. Kebijakan-kebijakan yang diimplementasikan oleh BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD dinilai berhasil dalam mengatasi dampak pandemi dan faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja keuangan, sehingga hal ini menarik untuk diteliti. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian lapangan yang dilakukan pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, diperoleh hasil bahwa strategi bisnis yang sudah diterapkan selama ini untuk meningkatkan kinerja keuangan pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD adalah dengan melakukan pengembangan pendekatan keuangan yang terstruktur dan terukur melalui pendekatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dan penyelamatan kredit melalui strategi 3R (*Rescheduling, Reconditioning, Restructuring*). Sebagai upaya mencapai kinerja keuangan yang berkelanjutan, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD perlu melakukan inovasi dalam jenis usaha lainnya selain usaha simpan pinjam sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan.

Abstract

*This study aims to examine the strategies implemented by BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD to improve financial performance. The policies implemented by BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD are considered successful in overcoming the impact of the pandemic and other factors that affect financial performance, so this is interesting to study. The research method used is a qualitative method through observation, interviews, and documentation. Based on the results of field research conducted at BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, it was found that the business strategy that has been implemented so far to improve financial performance at BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD is to develop a structured and measurable financial approach through the POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) approach and credit rescue through the 3R strategy (*Rescheduling, Reconditioning, Restructuring*). As an effort to achieve sustainable financial performance, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD needs to innovate in other types of businesses besides savings and loan businesses as a strategy to improve financial performance.*

Pendahuluan

Berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat (1) menyebutkan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan.

Berdasarkan amanat tersebut Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUM Desa Bersama) merupakan salah satu bentuk kelembagaan ekonomi dan usaha bersama yang sesuai dengan amanat tersebut karena dilandasi oleh semangat kekeluargaan dan kegotong royongan. Wujud nyata dari kedua semangat tersebut adalah Musyawarah Antar Desa (MAD) sebagai organ tertinggi dalam pengambilan keputusan BUM Desa Bersama dan terwujudnya kesejahteraan masyarakat Desa secara keseluruhan merupakan tujuan utama BUM Desa Bersama, bukan hanya kesejahteraan masing-masing individu. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja menegaskan kedudukan BUM Desa Bersama sebagai Badan Hukum. Dengan penguatan status ini, peran BUM Desa Bersama semakin penting sebagai konsolidator produk/jasa masyarakat, produsen berbagai kebutuhan masyarakat, inkubator usaha masyarakat, penyedia layanan publik, dan berbagai fungsi lainnya.

Badan Usaha Milik Desa Bersama dapat menjadi penyumbang pendapatan asli desa disamping tetap memberikan manfaat bagi masyarakat. Hasil kegiatan eks Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan atau PNPM-MPd telah memberikan manfaat dan akses masyarakat dalam wilayah kecamatan utamanya untuk penyediaan modal usaha ekonomi produktif. Untuk menjaga kesinambungan dan prinsip legalitas pengelolaan aset kelembagaan, aset sumber daya manusia dan aset produktif hasil kegiatan eks program nasional pemberdayaan masyarakat mandiri perdesaan, dibentuk BUM Desa Bersama yang dibangun dalam kerangka kerjasama antar Desa dalam satu wilayah kecamatan. BUM Desa Bersama dibentuk berdasarkan keputusan Musyawarah Antar Desa, dengan mengalihkan aset, kelembagaan, personil dan usaha yang dikelola Unit Pengelola Kegiatan eks program nasional pemberdayaan masyarakat mandiri perdesaan.

Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma) adalah kerjasama antar desa yang dilakukan 2 (dua) desa atau lebih (Putri & Niswah, 2021). BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD (Lembaga Kemasyarakatan Desa) merupakan Badan Usaha Milik Desa Bersama di Kecamatan Buleleng yang bergerak dalam kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum berbadan hukum yang dikelola secara mandiri oleh BUMDesma guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat. BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD bergerak pada kegiatan usaha layanan umum berupa Dana Bergulir Masyarakat (DBM), yaitu Simpan Pinjam Perempuan (SPP) tanpa jaminan dengan menggunakan sistem kelompok guna menjamin kepastian, ketersediaan, keterjangkauan dan kemudahan atas kebutuhan pinjaman modal usaha bagi individu dalam rangka pemberdayaan masyarakat.

Menunjang kegiatan operasional BUMDesma, kinerja keuangan sangat diperlukan untuk memastikan kelangsungan dan keberhasilan usaha. Menurut Izzudin & Dahtiah (2020), salah satu hal yang dapat memengaruhi kinerja keuangan perusahaan adalah strategi bisnis. Strategi bisnis dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merujuk pada rencana jangka panjang yang dirancang untuk mengarahkan BUMDes dalam mencapai tujuan bisnisnya secara efektif dan berkelanjutan. Secara umum penentuan strategi yang tepat bagi perusahaan dimulai dengan mengenali peluang dan ancaman, serta memahami kekuatan dan kelemahan pada aspek internal perusahaan (Yulia, 2018). Memiliki konsep yang sama dengan BUMDes, maka strategi dalam pengelolaan BUMDesma juga menjadi sangat penting karena adanya modal dan lingkup kerjasama yang lebih besar. Sehingga dengan menerapkan strategi bisnis yang tepat dapat menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan, hal ini dapat memengaruhi kinerja keuangan BUMDesma.

Menurut Saifi (2019), kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang digunakan untuk menilai suatu kualitas perusahaan dari faktor finansial dalam menghasilkan keuntungan dengan cara menganalisis suatu laporan keuangan. Kinerja keuangan mencerminkan usaha tersebut dalam kondisi baik atau tidak (Kansil et al., 2017). Untuk mengetahui kondisi tersebut dapat dilakukan berbagai analisis dan salah satunya yaitu analisis rasio. Analisis rasio dapat diklasifikasikan dalam berbagai jenis, diantaranya yaitu rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan profitabilitas (Tanor et al., 2015). Salah satu cara untuk menilai efisiensi kinerja keuangan dari suatu usaha dalam manajemen keuangan

adalah dengan menggunakan analisis rasio profitabilitas (Wijaya, 2019). Menurut Hery (2018), adapun jenis-jenis rasio profitabilitas antara lain: 1) *Return On Assets* (ROA), 2) *Return On Equity* (ROE), 3) *Gross Profit Margin* (GPM), 4) *Operating Profit Margin* (OPM), 5) *Net Profit Margin* (NPM).

Dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja keuangan BUMDesma, maka digunakan analisis rasio profitabilitas yang meliputi *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). *Return on Assets* (ROA) menggambarkan kemampuan BUMDesma dalam memperoleh keuntungan secara keseluruhan. Sedangkan *Return on Equity* (ROE) menggambarkan kemampuan BUMDesma dalam mengelola capital yang ada untuk mendapatkan net income. Dalam penelitian ini juga akan dilakukan perbandingan tingkat *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) dari BUMDesma di Kabupaten Buleleng. Perbandingan ini akan memfokuskan pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD dari Kecamatan Buleleng, BUMDesma LKD Kertha Partha dari Kecamatan Sukasada, dan BUMDesma Sawan Sejahtera LKD dari Kecamatan Sawan. Tujuan dari perbandingan ini adalah untuk mengevaluasi dan memahami tingkat kinerja keuangan dari setiap BUMDesma yang menjadi subjek penelitian. Berikut adalah presentase *Return on Assets* (ROA) pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD periode 2018-2022.

Tabel 1.
Presentase *Return on Assets* (ROA) BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD Periode 2018-2022

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Aset (Rp)	ROA (%)
2018	13.978.122	1.988.849.592	0,70%
2019	58.397.999	2.027.545.291	2,88%
2020	9.295.409	2.016.840.700	0,46%
2021	22.436.583	2.036.777.283	1,10%
2022	42.169.790	2.127.347.073	1,98%

Berdasarkan tabel 1, dapat dilihat bahwa terdapat penurunan presentase *Return on Assets* (ROA) BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD yang cukup signifikan selama periode 2019-2020 yang disebabkan karena adanya dampak pandemi Covid-19 dan masalah kredit macet (NPL) yang berdampak pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari aset yang dimiliki. Di tengah kondisi yang tidak menentu akibat dampak dari pandemi Covid-19, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD mampu memperoleh tingkat presentase ROA yang relatif stabil yang menunjukkan ketahanan dan kemampuan adaptasi BUMDesma di tengah kondisi yang tidak menentu. Berikut adalah tingkat presentase *Return on Assets* (ROA) BUMDesma Kecamatan Sukasada, Kecamatan Sawan, dan Kecamatan Buleleng periode 2018-2022.

Tabel 2.
Presentase *Return on Assets* (ROA) BUMDesma Kecamatan Sukasada, Kecamatan Sawan, dan Kecamatan Buleleng Periode 2018-2022

	<i>Return on Assets</i> (ROA)				
	2018	2019	2020	2021	2022
BUMDesma LKD Kerta Partha, Kecamatan Sukasada	5,68%	5,18%	6,74%	3,56%	2,52%
BUMDesma Sawan Sejahtera LKD, Kecamatan Sawan	3,90%	4,45%	2,71%	1,57%	1,23%
BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, Kecamatan Buleleng	0,70%	2,88%	0,46%	1,10%	1,98%

Berdasarkan tabel 2, pandemi Covid-19 memberikan dampak penurunan *Return on Assets* (ROA) yang cukup signifikan pada BUMDesma LKD Kertha Partha dan BUMDesma Sawan Sejahtera. ROA BUMDesma LKD Kertha Partha mengalami penurunan sebesar 3,18% menjadi 3,56% pada tahun 2021, sementara ROA BUMDesma Sawan Sejahtera LKD turun sebesar 1,14% menjadi 1,57% pada tahun yang sama. Namun, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD justru mampu mengalami peningkatan ROA sebesar 0,64% pada tahun 2021. Berikut adalah presentase *Return on Equity* (ROE) pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD periode 2018-2022.

Tabel 3.
Presentase *Return on Equity* (ROE) BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD Periode 2018-2022

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Modal (Rp)	ROE (%)
2018	13.978.122	693.801.000	2,01%
2019	58.397.999	693.801.000	8,42%
2020	9.295.409	693.801.000	1,34%
2021	22.436.583	693.801.000	3,23%
2022	42.169.790	693.801.000	6,08%

Pada tabel 3, menunjukkan bahwa terdapat penurunan presentase pada *Return on Equity* (ROE) BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD selama periode 2019-2020. Penurunan tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh dampak dari pandemi Covid-19 dan masalah kredit macet yang dialami BUMDesma. Adanya pandemi Covid-19 memberikan dampak signifikan terhadap berbagai sektor perusahaan, termasuk yang terjadi pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD. Meskipun begitu, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD telah berhasil menunjukkan kemampuan untuk mempertahankan tingkat ROE yang kompetitif di tengah kondisi sulit, yang menandai ketangguhan perusahaan dalam menghadapi tekanan ekonomi yang disebabkan oleh pandemi. Berikut adalah tingkat presentase *Return on Equity* (ROE) BUMDesma Kecamatan Sukasada, Kecamatan Sawan, dan Kecamatan Buleleng periode 2018-2022.

Tabel 4.
Presentase *Return on Equity* (ROE) Kecamatan Sukasada, Kecamatan Sawan, dan Kecamatan Buleleng Periode 2018-2022

	<i>Return on Equity</i> (ROE)				
	2018	2019	2020	2021	2022
BUMDesma LKD Kerta Partha, Kecamatan Sukasada	13,27%	12,89%	14,55%	7,13%	4,86%
BUMDesma Sawan Sejahtera LKD, Kecamatan Sawan	8,09%	9,58%	5,91%	3,47%	2,41%
BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, Kecamatan Buleleng	2,01%	8,42%	1,34%	3,23%	6,08%

Berdasarkan tabel 4, pandemi Covid-19 telah berdampak signifikan terhadap *Return on Equity* (ROE) BUMDesma LKD Kertha Partha dan BUMDesma Sawan Sejahtera LKD, yang mengalami penurunan yang cukup besar dari tahun 2020 hingga tahun 2022. ROE

BUMDesma LKD Kertha Partha menurun sebesar 7,42% dari 14,55% pada tahun 2020 menjadi 7,13% pada tahun 2021, sementara ROE BUMDesma Sawan Sejahtera LKD mengalami penurunan sebesar 2,44% dari 5,91% pada tahun 2020 menjadi 3,47% pada tahun 2021. Namun, perbedaan yang signifikan terjadi pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD yang justru mengalami peningkatan ROE yang cukup besar sebesar 2,58%. Peningkatan ini bahkan melebihi dari peningkatan yang terjadi pada tahun 2021 yang hanya sebesar 1,89%. Sehingga, pada tahun 2022, ROE BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD mencapai 6,08%.

Selain dipengaruhi oleh pandemi Covid-19, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD juga menghadapi tantangan akibat adanya kredit macet. Menurut Putri, et al. (2020) kredit macet merupakan bagian dari piutang yang tidak tertagih, dimana kondisi nasabah sudah tidak mampu membayar kewajibannya kepada pihak lembaga keuangan yang tentunya dapat mengakibatkan kerugian pada pihak lembaga keuangan. Kredit macet memiliki potensi untuk berdampak pada kemampuan perusahaan dalam mencapai tingkat *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) yang optimal. Berikut adalah data total kredit yang disalurkan dan kredit yang bermasalah atau macet tahun 2018-2022 pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD.

Tabel 5.
Rincian Kredit Macet BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD Tahun 2019-2022

Tahun	Total Kredit (Rp)	Total Kredit Macet (Rp)
2018	1.140.729.000	794.224.000
2019	1.903.895.000	740.845.000
2020	1.476.147.000	934.297.000
2021	1.715.889.000	929.570.000
2022	1.890.262.500	875.890.000
Total	8.126.922.500	4.274.826.000

Berdasarkan tabel 5, dapat diamati bahwa kredit yang diberikan oleh BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD selama periode tahun 2018 hingga 2022 mengalami fluktuasi yang signifikan. Fluktuasi ini terus terjadi pada tahun 2020 dengan total kredit sebesar Rp 1.476.147.000 dan total kredit macet sebesar Rp 934.297.000. Pada tahun 2021, kredit yang diberikan oleh BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD meningkat menjadi Rp 1.715.889.000 namun total kredit macet hampir sama dengan tahun sebelumnya, yaitu sebesar Rp 929.570.000. Terakhir, tahun 2022 mencatat total kredit senilai Rp 1.890.262.500 dengan total kredit macet sebesar Rp 875.890.000. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD telah berhasil dalam meningkatkan pengelolaan risiko kreditnya, yang pada gilirannya dapat membantu memperbaiki kinerja keuangan BUMDesma. Meskipun demikian, akan sangat penting untuk melakukan analisis lebih lanjut terkait penyebab dari kredit macet tersebut dan menerapkan langkah-langkah yang tepat untuk mengurangi risiko kredit di masa mendatang. Menurut Firmanto (2019), penanganan kredit bermasalah sebelum diselesaikan secara yudisial dapat dilakukan melalui penjadwalan (*rescheduling*), persyaratan (*reconditioning*), penataan kembali (*restructuring*).

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa strategi yang diimplementasikan oleh BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD berhasil dalam mengatasi dampak pandemi dan faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi, perencanaan strategis yang matang dan adaptabilitas terhadap perubahan menjadi kunci dalam mempertahankan atau meningkatkan kinerja finansial perusahaan. Ini menggaris bawahi pentingnya strategi yang adaptif dan inovatif untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Kemampuan untuk merespons perubahan, membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang tidak pasti, dan mengimplementasikan strategi yang sesuai akan menjadi faktor penentu dalam memastikan

keselamatan finansial dan pertumbuhan jangka panjang bagi BUMDesma di era ketidakpastian ekonomi global.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti ingin meneliti strategi apa yang selama ini digunakan oleh BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD untuk meningkatkan kinerja keuangan. Dengan mengetahui strategi yang telah berjalan, peneliti berharap dapat menemukan pola keberhasilan serta tantangan yang dihadapi sehingga dapat menjadi tambahan kajian literatur mengenai strategi pengelolaan badan usaha serta diharapkan dapat menjadi saran strategis bagi pengelolaan badan usaha lainnya.

Metode

Berdasarkan masalahnya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif, artinya penelitian ini berupaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisis dan menginterpretasikan apa yang diteliti, melalui observasi, wawancara, dan mempelajari dokumentasi. Tujuan metodologi penelitian kualitatif adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan fenomena atau objek penelitian melalui aktivitas sosial, sikap dan persepsi orang secara individu atau kelompok (Sugiyono, 2018). Pada metode penelitian ini, untuk mendapatkan data maka peneliti akan turun secara langsung ke lapangan dengan tujuan melakukan pengumpulan data dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi yang nantinya akan diproses melalui analisis berdasarkan pengamatan dan pengetahuan peneliti.

Penelitian ini berfokus dengan melihat dari strategi bisnis apa yang selama ini sudah diterapkan pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD untuk meningkatkan kinerja keuangan. Penelitian ini dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD Kecamatan Buleleng Kabupaten Buleleng. Data penelitian terkumpulkan dari proses pengumpulan data dengan cara penentuan jenis data, sumber data, dan metode pengumpulan data yang akan dianalisis untuk menghasilkan hasil penelitian dan pembahasan, sehingga dapat ditarik kesimpulan penelitian dan saran penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan data kuantitatif dan data kualitatif. Dalam penelitian ini, data kuantitatif yang digunakan adalah jumlah atau angka yang tertera dalam laporan keuangan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD yang berhubungan dengan *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE), sedangkan data kualitatif dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak operasional BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dalam penelitian secara langsung yang didapat dari subjek penelitian atau lembaga/perusahaan yang bersangkutan untuk mendapat informasi dengan mendapatkan instrumen penelitian yang telah ditetapkan, yang dimana pengumpulan data ini dilakukan melalui wawancara mendalam kepada beberapa informan yaitu pihak operasional BUMDesma (sekretaris badan pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, dan staf kredit).

Pada tahap pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber (*data triangulation*) dengan melakukan wawancara secara berkala dan menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenarannya. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian dengan terjun langsung ke lapangan untuk melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi tanpa diwakilkan oleh pihak lain.

Hasil dan Pembahasan

Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan

Untuk menghadapi para pesaing serta tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan, maka diperlukannya suatu tindakan-tindakan yang terintegrasi dan tindakan terintegrasi tersebut disebut strategi bisnis (Ward & Peppard, 2002). Setiap organisasi memiliki kondisi yang berbeda-beda, sehingga merencanakan keuangan adalah kunci untuk memastikan kebutuhan dan tujuan spesifik dapat terpenuhi. Strategi finansial merupakan proses perencanaan dan pengelolaan sumber daya keuangan sebuah organisasi guna mencapai tujuan keuangan jangka panjang dan memastikan kelangsungan usaha. Dari hasil pengumpulan data yang berkaitan dengan strategi bisnis yang sudah diterapkan selama ini

untuk meningkatkan kinerja keuangan pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, diperoleh temuan sebagai berikut:

Menentukan Kondisi Keuangan Saat Ini

BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD menggunakan berbagai rasio keuangan untuk mengevaluasi kondisi keuangannya. Ini mencakup rasio likuiditas, profitabilitas, solvabilitas, dan aktivitas. Rasio profitabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana pendapatan dapat menghasilkan keuntungan yang menguntungkan bagi organisasi. Tujuannya adalah memastikan pendapatan lebih besar daripada beban tanpa mengorbankan kualitas layanan atau mengurangi beban yang dianggap penting. BUMDesma fokus pada peningkatan pendapatan tanpa mengabaikan pengendalian terhadap beban operasional untuk mencapai pertumbuhan keuangan yang berkelanjutan. Rasio likuiditas dievaluasi untuk memastikan ketersediaan dana kas yang mencukupi dalam kondisi yang memungkinkan BUMDesma tetap bergerak dan bertindak responsif menghadapi situasi yang tak terduga. Meskipun menghadapi potensi ketidakteraturan pembayaran dari sejumlah nasabah, BUMDesma harus tetap siap secara finansial untuk memastikan kelancaran operasionalnya. Dengan memperhatikan rasio likuiditas, BUMDesma dapat memastikan bahwa meskipun ada kendala dalam perputaran dana, organisasi memiliki volume kas yang cukup untuk memenuhi kewajiban keuangan, termasuk pencairan kredit kepada nasabah yang membutuhkan. Pendekatan ini memungkinkan BUMDesma untuk mencapai pertumbuhan keuangan yang berkelanjutan dan memastikan bahwa kegiatan operasionalnya tetap efisien.

Berdasarkan strategi finansial menurut Kapoor et al. (2018), tahap menentukan kondisi keuangan saat ini yang telah diterapkan oleh BUMDesma memainkan peran kunci dalam mempertahankan kinerja keuangan, bahkan di tengah kondisi pandemi. Kondisi keuangan BUMDesma telah dinilai dari berbagai rasio keuangan seperti rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, dan rasio aktivitas (Wawancara Direktur BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD 5 Februari 2024). Fokus kritisnya adalah pada rasio profitabilitas, yang mengevaluasi sejauh mana keuangan antara pendapatan dan beban mampu mengembalikan modal. Menentukan kondisi keuangan saat ini merupakan langkah awal yang krusial dalam menjaga stabilitas keuangan BUMDesma, sehingga memungkinkan organisasi untuk tetap beroperasi secara efisien dan efektif, bahkan di tengah kondisi ekonomi yang tidak pasti seperti saat pandemi Covid-19.

Membuat Tujuan Keuangan

Setelah menentukan kondisi keuangan saat ini, langkah selanjutnya bagi BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD adalah membuat tujuan keuangan yang jelas. Tujuan ini melibatkan strategi untuk memastikan keberlanjutan usaha, pemberdayaan UMKM, serta menghasilkan profit sebagai Pendapatan Asli Desa (PAD). Perumusan tujuan keuangan melibatkan proses partisipatif dan transparan melalui Musyawarah Antar Desa (MAD) yang melibatkan dewan penasihat, badan pengawas, pihak operasional BUMDesma, dan perwakilan masyarakat. Dalam proses ini, tujuan keuangan yang jelas dan terukur ditetapkan, dengan fokus utama pada menciptakan profit dengan tetap memajukan UMKM melalui Simpan Pinjam Perempuan (SPP). Ini memungkinkan rencana keuangan yang dihasilkan lebih efektif dalam mendukung pertumbuhan bisnis lokal, pemberdayaan UMKM, dan pencapaian Pendapatan Asli Desa (PAD) yang berkelanjutan.

Sesuai dengan konsep strategi finansial menurut Kapoor et al. (2018), membuat tujuan keuangan adalah suatu proses yang mengarah pada penetapan target keuangan yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Dalam tahap ini, BUMDesma telah merumuskan tujuan keuangan yang komprehensif, memperhatikan keberlanjutan usaha, pemberdayaan UMKM, dan menghasilkan profit sebagai Pendapatan Asli Desa (PAD). Proses pengarsipan transaksi juga menjadi bagian integral dari strategi finansial, yang dilakukan secara teratur untuk mendeteksi potensi permasalahan keuangan secara dini (Wawancara Bendahara BUMDesma 6 Februari 2024). Proses ini memungkinkan BUMDesma memiliki landasan yang kuat dalam menghadapi tantangan, termasuk pada saat

pandemi. Dengan menjadikan tujuan keuangan sebagai landasan strategis, BUMDesma dapat memastikan keberhasilan operasionalnya dan memastikan bahwa keputusan keuangan sesuai dengan visi jangka panjang BUMDesma untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan memberdayakan ekonomi lokal.

Membuat Beberapa Pilihan untuk Mencapai Tujuan Keuangan

BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD telah mengidentifikasi dan menerapkan strategi bisnis dengan fokus utama pada pengembangan pendekatan keuangan yang terstruktur dan terukur, khususnya melalui pendekatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan. Melalui tahap perencanaan (*planning*), BUMDesma mengidentifikasi kelompok peminjam berdasarkan kategori kesehatan keuangan nasabah, mengidentifikasi persoalan pada kelompok peminjam, menyusun skala prioritas bagi kelompok peminjam, menyusun rencana keuangan, dan menyusun rencana kerja. Dalam tahap pengorganisasian (*organizing*), BUMDesma berperan sebagai fasilitator dalam membantu UMKM memperoleh modal, melalui dana bergulir masyarakat yaitu Simpan Pinjam Perempuan (SPP). Dalam pengelolaan keuangan BUMDesma, penting untuk melakukan analisis risiko yang terkait dengan berbagai opsi pembiayaan mencakup ketersediaan dana, suku bunga, jangka waktu, dan manajemen risiko secara menyeluruh. Strategi-strategi ini dirancang untuk mencapai tujuan keuangan dan memberikan dampak yang lebih besar serta berkelanjutan bagi kelompok usaha atau UMKM yang menjadi fokus utama BUMDesma.

Sesuai dengan konsep strategi finansial menurut Kapoor et al. (2018), BUMDesma menggunakan strategi bisnis yang dipilih dengan cermat untuk mencapai tujuan keuangan yang ditetapkan. BUMDesma telah menggunakan konsep strategi finansial sebagai landasan untuk menentukan pilihan strategis yang tepat guna meningkatkan kesehatan finansialnya. BUMDesma secara cermat mempertimbangkan berbagai faktor dalam pengembangan strategi bisnis, terutama fokus pada pengembangan pendekatan keuangan yang terstruktur dan terukur, dengan pendekatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Sesuai dengan teori manajemen yang dikemukakan oleh Terry (2008) mengenai POAC bahwa untuk mencapai tujuan dari strategi, maka organisasi harus mempunyai sistem pengelolaan yang baik. Dengan demikian, BUMDesma telah merumuskan strategi finansial yang terencana untuk meningkatkan kinerja keuangan.

Evaluasi Setiap Pilihan yang Telah Dibuat

Evaluasi setiap pilihan yang dibuat pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD erat kaitannya dengan fungsi *controlling* pada teori POAC yang dikemukakan oleh Terry (2008). Proses evaluasi terdiri dari beberapa tahap yang dilakukan untuk memastikan kinerja keuangan yang berkualitas. Pertama, evaluasi dilakukan melalui rapat internal yang diadakan secara rutin setiap bulan, melibatkan sejumlah pihak seperti direktur, dewan penasihat, badan pengawas, sekretaris, bendahara, staf kredit, dan staf verifikasi. Dalam rapat internal ini akan dilakukan *controlling* terkait kinerja BUMDesma pada bulan sebelumnya dan mencegah peningkatan kolektabilitas kredit. Selanjutnya, tahap evaluasi dilakukan melalui kegiatan Musyawarah Antar Desa (MAD). MAD tidak hanya digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan tahun sebelumnya, tetapi juga merencanakan kinerja keuangan untuk tahun berikutnya. Melalui musyawarah antar desa akan ditentukan kesepakatan rencana keuangan yang akan digunakan sebagai acuan BUMDesma. Ini memungkinkan BUMDesma untuk mengevaluasi strategi yang telah diterapkan dan merumuskan rencana untuk masa depan.

BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD melakukan evaluasi yang seksama terhadap setiap pilihan strategis, sejalan dengan konsep strategi finansial menurut Kapoor et al. (2018) yang menyatakan bahwa evaluasi setiap pilihan yang telah dibuat adalah proses analisis mendalam terhadap kelebihan dan kekurangan dari setiap opsi atau strategi yang dipertimbangkan. Evaluasi ini melibatkan penilaian menyeluruh terhadap efektivitas strategis untuk meningkatkan kinerja keuangan BUMDesma. Proses evaluasi pilihan strategis sangat erat kaitannya dengan fungsi *controlling*, sesuai dengan teori POAC yang dikemukakan oleh

Terry (2008). Pada tahap controlling, BUMDesma memastikan bahwa setiap pilihan strategis dievaluasi dengan cermat dan sesuai dengan tujuan keuangan yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen BUMDesma dalam menerapkan proses evaluasi yang cermat dan terukur menunjukkan upaya BUMDesma untuk memastikan bahwa setiap pilihan strategis dapat mendukung pencapaian tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

Implementasi Program Perencanaan Keuangan

Implementasi program perencanaan keuangan pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD melibatkan serangkaian langkah terstruktur sejalan dengan konsep strategi finansial menurut Kapoor et al. (2018). Langkah pertama adalah menyusun rencana keuangan untuk tahun berjalan, termasuk alokasi dana untuk program dan kegiatan yang sesuai dengan tujuan BUMDesma, yaitu untuk mengelola bidang usaha Dana Bergulir Masyarakat (DBM). Selanjutnya, BUMDesma memetakan strategi pengelolaan keuangan, termasuk pencairan kredit dan identifikasi penerima pinjaman. Evaluasi menyeluruh dilakukan setelah rencana disusun untuk memastikan konsistensi dan kelayakan rencana keuangan untuk mendukung tujuan BUMDesma secara efektif dan efisien. Untuk menilai efektivitas implementasi strategi, BUMDesma melakukan tahap evaluasi sesuai dengan konsep keefektifan organisasi menurut Kreitner & Kinicki (1992) melalui pendekatan pencapaian tujuan dan kepuasan anggota. Penilaian efektivitas implementasi strategi BUMDesma pada pendekatan pencapaian tujuan meliputi evaluasi terhadap profitabilitas dan kelancaran pencairan kredit. Sementara pendekatan kepuasan anggota mengacu pada keseimbangan antara kesejahteraan BUMDesma dan kesejahteraan anggota BUMDesma (Wawancara Direktur BUMDesma 5 Februari 2024).

Hal ini sejalan dengan konsep strategi finansial menurut Kapoor et al. (2018) yang menyatakan bahwa implementasi program perencanaan keuangan adalah proses menerapkan rencana keuangan yang telah disusun dengan mengambil langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Sementara, dalam menilai efektivitas implementasi strategi pada BUMDesma Setya Dharma Shanti sejalan dengan konsep keefektifan organisasi menurut Kreitner & Kinicki (1992) yang dimana efektivitas organisasi dapat diukur dari sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan kepuasan anggota di organisasi tersebut. Sehingga, BUMDesma sudah mampu memastikan bahwa implementasi program perencanaan keuangan dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah konkret yang telah ditetapkan dalam rencana keuangan. Efektivitas implementasi strategi keuangan juga dinilai berdasarkan kemampuan BUMDesma dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan serta tingkat kepuasan anggota di dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, BUMDesma dapat mengalokasikan dana secara efisien, melaksanakan rencana dengan tepat waktu, dan terus melakukan evaluasi terhadap kinerja keuangan untuk memastikan pencapaian tujuan-tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

Strategi Penyelamatan Kredit Macet

Penyelamatan kredit macet pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD menggunakan strategi 3R (*rescheduling, reconditioning, dan restructuring*). Pada tahap *rescheduling*, BUMDesma memberikan perpanjangan jangka waktu kredit tanpa penambahan bunga dan denda. Hal ini bertujuan untuk meringankan angsuran bulanan nasabah yang mengalami kredit macet. Tahap *rescheduling* dilakukan dengan mempertimbangkan situasi khusus, seperti nasabah yang dalam kondisi sakit atau sedang mengalami kesulitan usaha. Sementara itu, tahap *reconditioning* dilakukan dengan membuat angsuran nasabah menjadi lebih ringan, bahkan bisa mencapai 50% dari jumlah angsuran awal. Upaya ini bertujuan untuk membantu nasabah yang mengalami kesulitan keuangan dengan cara membuat kewajiban pembayaran menjadi lebih terjangkau. Terakhir, pada tahap *restructuring*, BUMDesma melakukan perubahan syarat-syarat perjanjian kredit. Misalnya, penjadwalan pembayaran yang semula dilakukan secara bulanan dapat diubah menjadi pembayaran harian atau mingguan, sesuai dengan situasi dan kemampuan finansial nasabah.

Sejalan dengan pendapat Firmanto (2019), bahwa penyelamatan kredit bermasalah dapat dilakukan dengan berpedoman kepada Surat Edaran Bank Indonesia No. 26/4/BPPP tanggal 29 Mei 1993 yang pada prinsipnya mengatur penyelamatan kredit bermasalah sebelum diselesaikan melalui lembaga hukum adalah melalui alternatif penanganan secara *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*. Penyelamatan kredit macet melalui strategi 3R yang sudah diterapkan pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD sudah efektif dilihat dari penurunan jumlah kredit macet yang signifikan dari tahun 2021. Melalui penerapan strategi 3R dalam penyelamatan kredit macet, BUMDesma memberikan kesempatan kepada nasabah untuk memperbaiki kondisi keuangan mereka dan dapat meminimalisir risiko kredit macet yang dapat merugikan kesehatan keuangan BUMDesma.

Simpulan dan Saran

Hasil penelitian ini menunjukkan strategi yang selama ini diterapkan untuk meningkatkan kinerja keuangan pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD melibatkan serangkaian langkah yang terstruktur untuk memastikan pencapaian tujuan keuangan yang terukur dan berkelanjutan. Strategi utama yang ditekankan adalah pengembangan pendekatan keuangan yang terstruktur dan terukur melalui pendekatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) sejalan dengan teori Terry (2008). Pada implementasinya tentunya BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD memiliki karakteristik atau cara tersendiri dalam *planning* dan *controlling*. Tahap *planning* dilakukan dengan mengidentifikasi kelompok peminjam berdasarkan kategori sehat atau tidak, mengidentifikasi persoalan pada kelompok peminjam, menyusun skala prioritas bagi kelompok peminjam, menyusun rencana keuangan, dan menyusun rencana kerja. Pada tahap *controlling* dilakukan melalui evaluasi kinerja BUMDesma pada bulan sebelumnya dan evaluasi kemacetan kredit melalui rapat internal dan Musyawarah Antar Desa (MAD). Melalui pendekatan POAC, BUMDesma dapat secara sistematis meningkatkan pengelolaan dana, mengoptimalkan alokasi sumber daya, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional mereka untuk mencapai kinerja keuangan yang lebih baik.

Dalam menentukan strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD melibatkan serangkaian langkah dalam merencanakan keuangan sejalan dengan langkah-langkah dalam merencanakan keuangan menurut Kapoor et al., (2018). Pada tahap penentuan kondisi keuangan saat ini, BUMDesma menggunakan analisis rasio keuangan yang mencakup likuiditas, profitabilitas, solvabilitas, dan aktivitas. Perumusan tujuan keuangan melibatkan strategi untuk memastikan keberlanjutan usaha dengan memperhatikan pemberdayaan UMKM, profitabilitas, dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD). Evaluasi setiap pilihan yang dibuat melibatkan penilaian menyeluruh terhadap efektifitas strategis yang digunakan pada BUMDesma melalui pendekatan pencapaian tujuan dan kepuasan anggota. Implementasi program perencanaan keuangan melibatkan evaluasi menyeluruh untuk memastikan rencana keuangan dapat mendukung tujuan BUMDesma secara efektif dan efisien. Penyelamatan kredit yang selama ini diterapkan pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD dilakukan melalui strategi 3R (*rescheduling, reconditioning, dan restructuring*), yang bukan hanya untuk mengatasi masalah keuangan jangka pendek, tetapi juga bagian integral dari strategi keseluruhan untuk memastikan kesehatan keuangan dan pertumbuhan yang berkelanjutan bagi BUMDesma.

Saran yang diberikan pada penelitian ini yaitu pertama, bagi instansi atau BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD disarankan melakukan pengembangan jenis usaha lain selain dari program dana bergulir masyarakat (Simpan Pinjam Perempuan), dengan mengeksplorasi peluang bisnis baru seperti industri kreatif atau agrowisata sehingga BUMDesma tetap bisa bertahan dan meningkatkan kinerja keuangan. Selain itu, dalam mengevaluasi strategi yang telah diterapkan dan merumuskan rencana untuk masa depan, penting untuk memperkenalkan metode evaluasi yang lebih sistematis. Selain membandingkan laporan keuangan masa lalu dan saat ini, BUMDesma dapat mempertimbangkan metode alternatif yang dapat digunakan antara lain adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), evaluasi eksternal seperti PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*), atau teknik evaluasi lainnya yang relevan. Dengan

demikian, diharapkan BUMDesma dapat meningkatkan kinerja keuangannya dan mencapai tujuan strategisnya secara lebih efektif. Kedua, bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat meningkatkan kedalaman penelitian terkait strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja keuangan guna mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam. Diharapkan pula agar objek penelitian memiliki cakupan yang lebih luas dari BUMDesma agar dapat menghasilkan temuan yang lebih menyeluruh. Selain itu, untuk memperluas cakupan penelitian terkait peningkatan kinerja keuangan, fokus penelitian juga dapat diarahkan pada penggunaan strategi lainnya selain strategi bisnis, seperti penerapan teknologi finansial (*fintech*), pendekatan pemasaran digital, inovasi produk, diversifikasi layanan, dan pengembangan kemitraan usaha.

Daftar Rujukan

- Firmanto, F. (2019). Penyelesaian Kredit Macet Di Indonesia. *Jurnal Pahlawan*, 2(2), 29-35.
- Hery. 2018. *Analisis Laporan Keuangan : Integrated and Comprehensive Edition*. Cetakan Ketiga. PT. Gramedia : Jakarta.
- Izzudin, M. I. D., & Dahtiah, N. (2020). Pengaruh Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 1(1), 9-19.
- Kansil, D., Murni, S., & Tulung, J. E. (2017). Pengaruh risiko perbankan terhadap kinerja keuangan tahun 2013-2015 (Bank Pembangunan Daerah se-Indonesia). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3).
- Kapoor, J. R., Dlabay, L. R., Hughes, R. J., & Stevenson, L. (2018). *Personal finance*. Pearson.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. 1992. *Organizational Behavior*. Homewood, ILL: Irwin.
- Putri, T. S., & Niswah, F. (2021). STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA BERSAMA (BUMDESMA) DI KECAMATAN SUMBERGEMPOL KABUPATEN TULUNGAGUNG. *Publika*, 369-378.
- Putri, E. A. A., Nuraina, E., & Yusdita, E. E. (2020). Upaya pencegahan dan penanganan kredit macet ditinjau dari persepsi nasabah. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 7(02), 185-196.
- Saifi, M. (2019). Pengaruh Corporate governance dan struktur kepemilikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 1-11.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tanor, M. O., Sabijono, H., & Walandouw, S. K. (2015). Analisis laporan keuangan dalam mengukur kinerja keuangan pada pt. Bank Artha Graha Internasional, Tbk. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3).
- Terry, G. R. (2008). Prinsip-prinsip manajemen
- Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning For Information Systems Third Edition*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Wijaya, R. (2019). Analisis Perkembangan Return On Assets (ROA) dan Return On Equity (ROE) untuk Mengukur Kinerja Keuangan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 40-51.

Yulia, A. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan Pada PT. BPR Syariah Al-Makmur Dilihat dari Segi Kualitas Asset.