

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Pada bidang ekonomi, pemerintah turut mendukung pengembangan potensi lokal dengan memberikan solusi yang konstruktif, seperti memberikan dukungan kepada desa melalui pendirian badan usaha desa yang bertujuan untuk menggali serta mengembangkan kegiatan ekonomi masyarakat di tingkat lokal. Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat (1) menyebutkan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Berlandaskan amanat tersebut, Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUM Desa Bersama) merupakan sebuah entitas ekonomi dan kolaborasi usaha yang sesuai dengan amanat tersebut, karena didasarkan pada semangat gotong royong dan semangat kekeluargaan dalam masyarakat. Bukti konkret dari semangat-semangat tersebut adalah Musyawarah Antar Desa (MAD) menjadi otoritas paling tinggi pada pembuatan resolusi BUM Desa Bersama, dan pencapaian kesejahteraan menyeluruh bagi masyarakat desa menjadi pokok perhatian BUM Desa Bersama, bukan sekadar kesejahteraan individu. Melalui perjuangan berbagai pihak telah melahirkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Undang-undang ini menegaskan kedudukan BUM Desa Bersama sebagai Badan Hukum. Melalui kenaikan kedudukan ini, fungsi BUM Desa Bersama menjadi semakin signifikan sebagai pengonsolidasian produk/jasa masyarakat, produsen beragam kebutuhan masyarakat, tempat pengembangan usaha masyarakat, penyedia layanan publik, dan berbagai fungsi lainnya.

Badan Usaha Milik Desa Bersama dapat berkontribusi terhadap 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. Musyawarah Antar Desa (MAD) adalah musyawarah antara berbagai desa yang dihadiri oleh perwakilan Badan Kerjasama Desa (BKD) atas persetujuan perbekel, bertujuan untuk melakukan kerja sama antar desa.

Badan Usaha Milik desa Bersama (BUMDesma) berbeda dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma) merupakan kerjasama antar desa yang dilakukan 2 (dua) desa atau lebih yang bekerja sama dalam usaha bersama (Putri & Niswah, 2021). Sementara itu, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan usaha niaga yang dijalankan oleh pemerintah desa dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yang didasarkan pada analisis kebutuhan dan potensi lokal desa (Rambe dkk, 2021). Sehingga perbedaan antara BUMDes dan BUMDesma terletak pada lingkup operasional dan struktur kepemilikan. Dalam konteks kepemilikan, BUMDes

umumnya dimiliki dan dioperasikan oleh satu desa tertentu, dengan fokus pada memajukan ekonomi lokal di desa tersebut. Sementara itu, dalam konteks kepemilikan BUMDesma melibatkan kepemilikan dan operasional antara beberapa desa untuk memanfaatkan potensi ekonomi secara lebih luas dengan melakukan kerjasama antar desa. Dengan demikian, meskipun BUMDes dan BUMDesma memiliki tujuan umum untuk memajukan ekonomi masyarakat di wilayah desa, perbedaan terletak pada skala operasional dan struktur kepemilikan yang memengaruhi ruang lingkup usaha dan potensi kolaborasi antar desa.

Pendirian BUMDes dilakukan berdasarkan evaluasi terhadap kebutuhan dan potensi desa, sebagai langkah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Hidayah dkk, 2018). Tujuan didirikannya BUMDes adalah untuk mengelola kegiatan ekonomi, memenuhi kebutuhan umum masyarakat desa, mengoptimalkan sumber daya lokal, serta meningkatkan pendapatan asli desa (Sinarwati & Prayudi, 2021). Sehingga BUMDes merupakan langkah konkret dalam mewujudkan otonomi desa dengan memberikan peluang kepada desa untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya serta potensi yang dimiliki secara mandiri dan transparan. BUMDes merupakan pilar ekonomi di tingkat desa yang berperan sebagai entitas bisnis dalam menciptakan manfaat ekonomi, serta berfungsi sebagai lembaga sosial yang membantu mengatasi berbagai masalah sosial ekonomi (Wijaya & Sari, 2020). Sebagai lembaga sosial, BUMDes memprioritaskan pelayanan masyarakat dengan terlibat dalam penyediaan layanan sosial. Di sisi lain, sebagai badan usaha, BUMDes bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan sumber daya lokal (Yuliani dkk, 2021).

BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD 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. Dana Bergulir Masyarakat adalah kegiatan menyalurkan pinjaman aset produktif DBM Eks. PNPM-MPd pada kelompok simpan pinjam khusus perempuan dan usaha ekonomi produktif dalam rangka percepatan program penanggulangan kemiskinan.

BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD lahir sebagai bagian dari transformasi entitas sebelumnya seperti PNPM (Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat) dan UPK (Unit Pengelola Kegiatan), yang kemudian mengikuti aturan PP/2021, mengamanatkan bahwa UPK (Unit Pengelola Kegiatan) Pengelola dana bergulir Eks PNPM-MPd (Program Masyarakat Mandiri Perdesaan) wajib bertransformasi menjadi BUMDesa Bersama. Sebagai hasil dari perubahan ini, terbentuklah BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD pada tanggal 22 Desember 2022 yang telah disepakati dalam Musyawarah Antar Desa (MAD), serta telah disahkan akta pendirian dan terdaftar sebagai badan hukum yang tercatat dalam pangkalan data Direktorat jendral Administrasi Hukum Umum pada

tanggal 4 Januari 2023. BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD merupakan hasil dari kolaborasi 12 desa yang ada di Kecamatan Buleleng, antara lain : 1) Kalibukbuk, 2) Anturan, 3) Tukadmungga, 4) Pamaron, 5) Bakti Seraga, 6) Nagasepaha, 7) Sari Mekar, 8) Petandakan, 9) Penglatan, 10) Jinengdalem, 11) Alasangker, 12) Poh Bergong. Tidak jauh berbeda dengan PNPM, tujuan utama BUMDesma adalah untuk meningkatkan ekonomi antar desa.

BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD tergabung dari 12 desa di Kecamatan Buleleng yang mayoritas masyarakatnya bergelut dibidang UMKM, seperti masyarakat Desa Sari Mekar dan Nagasepaha merupakan pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang berfokus pada industri kerajinan lamak. Di sisi lain, Desa Alasangker, Jinengdalem, dan Poh Bergong mayoritas penduduknya menggeluti usaha peternakan. Selain itu, Desa Penglatan dikenal sebagai pusat produksi dodol yang merupakan kegiatan ekonomi utama masyarakatnya. Di Desa Bakti Seraga, mayoritas penduduknya memiliki profesi sebagai pedagang. Sementara di Desa Anturan, Kalibukbuk, Pamaron, dan Tukadmungga, mayoritas penduduknya bekerja sebagai nelayan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pola usaha masyarakat berbagai desa di Kecamatan Buleleng memiliki ciri khas tersendiri. Dengan adanya dukungan dan fasilitas permodalan dari BUMDesma, sehingga dapat membantu meningkatkan kapasitas usaha dan daya saing para pelaku UMKM di Kecamatan Buleleng, serta berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi lokal. Selain itu, bantuan modal dari BUMDesma juga dapat membantu UMKM untuk mencapai kemandirian ekonomi dan memberikan kontribusi positif terhadap pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Menunjang kegiatan operasional BUMDesma, kinerja keuangan sangat diperlukan untuk memastikan kelangsungan dan keberhasilan usaha. Menurut Saifi (2019), kinerja keuangan adalah metode yang digunakan untuk menilai kualitas suatu perusahaan berdasarkan faktor keuangan dalam mencapai laba dengan cara menganalisis laporan keuangan. Kinerja keuangan merupakan proses untuk menilai sejauh mana suatu perusahaan telah mematuhi prinsip-prinsip keuangan yang tepat dan efektif. Kinerja perusahaan mencerminkan kondisi keuangan perusahaan yang dianalisis melalui alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat memberikan gambaran tentang prestasi kerja dalam periode tertentu (Billah & Aziza, 2021). Kinerja keuangan mencerminkan apakah usaha tersebut dalam keadaan baik atau tidak (Kansil dkk, 2017). Analisis laporan keuangan adalah salah satu metode yang bisa digunakan untuk mengevaluasi apakah kinerja perusahaan tersebut dalam keadaan baik atau tidak (Tanor dkk, 2015). Sehingga, kinerja keuangan dapat menjadi indikator apakah unit usaha yang dikelola mampu mengalami perkembangan atau tidak. Untuk mengetahui kondisi tersebut berbagai jenis analisis dapat dilakukan, dan salah satunya adalah analisis rasio.

Analisis rasio dapat dibagi menjadi beberapa jenis, diantaranya yaitu rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan profitabilitas (Tanor dkk, 2015). Menggunakan analisis rasio profitabilitas adalah salah satu cara untuk mengevaluasi efisiensi kinerja keuangan suatu usaha dalam manajemen keuangan (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. Kabupaten Buleleng sendiri terdiri dari 9 Kecamatan yang meliputi Kecamatan Gerokgak, Seririt, Busungbiu, Banjar, Sukasada, Buleleng, Sawan, Kubutambahan dan Tejakula yang termasuk di dalamnya terdapat BUMDesma.

Adapun alasan pemilihan BUMDesma dari Kecamatan Sukasada dan Sawan sebagai objek perbandingan karena terdapat persamaan struktur simpan pinjam pada BUMDesma Kecamatan Buleleng dengan BUMDesma Kecamatan Sukasada dan Kecamatan Sawan, yaitu simpan pinjam dengan sistem kelompok. Hal ini dianggap penting untuk diperhatikan karena perbedaan struktur simpan pinjam dapat berdampak pada kinerja keuangan BUMDesma. Dengan demikian, perbandingan ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai kinerja keuangan BUMDesma di Kabupaten Buleleng. Berikut adalah

presentase *Return on Assets* (ROA) pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD periode 2018-2022.

Tabel 1.1
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%

Sumber : BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, 2023

Berdasarkan presentase pada tabel 1.1, aset BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD tidak berkembang signifikan meskipun laba pada tahun 2019, 2021, dan 2022 meningkat. Hal tersebut dikarenakan laba pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD dimanfaatkan sebagai sumber pemberdayaan seperti menyalurkan pinjaman dengan bunga kecil, menyalurkan pinjaman tanpa jaminan, dan target masyarakat miskin produktif. Pada tabel 1.1 juga 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 1.2
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%

Sumber : BUMDesma Kecamatan Sukasada, Sawan, dan Buleleng 2023

Berdasarkan tabel 1.2, dampak pandemi pada *Return on Assets* (ROA) BUMDesma LKD Kertha Partha dan BUMDesma Sawan Sejahtera cukup signifikan pada tahun 2020. ROA BUMDesma LKD Kertha Partha mengalami penurunan sebesar 3,18%, dari 6,74% pada tahun 2020 menjadi 3,56% pada tahun 2021. Pada tahun yang sama, ROA BUMDesma Sawan Sejahtera LKD turun sebesar 1,14% dari 2,71% menjadi 1,57%. Namun, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD justru mampu mengalami peningkatan ROA sebesar 0,64% pada tahun 2021. Pada tahun 2020 ROA BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD hanya 0,46%, sementara itu pada tahun 2021 ROA mencapai 1,10%. Pada tahun 2022, terlihat bahwa ROA BUMDesma LKD Kertha Partha dan BUMDesma Sawan Sejahtera LKD mengalami penurunan yang cukup signifikan kembali. ROA BUMDesma LKD Kertha Partha menurun sebesar 1,04% dari 3,56% menjadi 2,52%, sementara ROA BUMDesma Sawan Sejahtera LKD juga turun sebesar 0,34% dari 1,57% menjadi 1,23% pada tahun yang sama. Namun, BUMDesma

Setya Dharma Shanti LKD kembali menunjukkan peningkatan yang cukup mengesankan, dengan ROA meningkat sebesar 0,88% dari tahun sebelumnya. Dengan pencapaian ini, ROA BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD pada tahun 2022 mencapai 1,98%.

Berdasarkan uraian di atas, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD menunjukkan potensi pertumbuhan dan kinerja yang lebih baik daripada BUMDesma LKD Kerta Partha dan BUMDesma Sawan Sejahtera LKD dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi akibat dari pandemi Covid-19. Peningkatan yang signifikan ini menunjukkan bahwa BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan ekonomi yang tidak pasti, termasuk kondisi pandemi. Hal ini menunjukkan pentingnya strategi dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan kondisi eksternal seperti pandemi. Berikut adalah presentase *Return on Equity* (ROE) pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD periode 2018-2022.

Tabel 1.3
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%

Sumber : BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, 2023

Berdasarkan presentase pada tabel 1.3, menunjukkan bahwa modal pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD tidak berubah meskipun terdapat kenaikan laba pada periode tersebut. Hal tersebut dikarenakan sesuai dengan kebijakan AD/ART laba yang diperoleh pada BUMDesma Setya Dharma Shanti

LKD didistribusi ke cadangan resiko, dana bantuan sosial, dana jasa produksi, dana peningkatan kapasitas, dan pendapatan asli daerah. AD/ART adalah pedoman yang dibuat oleh anggota organisasi sebagai panduan bagi kehidupan organisasi dan hubungan antara anggota. Anggaran Dasar (AD) merangkum semua aturan yang langsung mengatur kehidupan organisasi serta hubungan antara organisasi dan anggotanya. Di sisi lain, Anggaran Rumah Tangga (ART) merupakan peraturan yang mengatur urusan sehari-hari dalam organisasi dan merupakan penjabaran lebih detail dari Anggaran Dasar. Sehingga keberlanjutan usaha BUMDesma dapat terjamin karena adanya alokasi yang tepat untuk pengembangan dan perlindungan keuangan usaha BUMDesma.

Pada tabel 1.3 juga 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 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 1.4
Presentase *Return on Equity* (ROE) Kecamatan Sukasada, Kecamatan Sawan, dan Kecamatan Buleleng Periode 2018-2022

	<i>Return on Equity (ROE)</i>				
	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%

Sumber : BUMDesma Kecamatan Sukasada, Sawan, dan Buleleng 2023

Berdasarkan tabel 1.4, 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. Di sisi lain, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD justru mengalami peningkatan ROE sebesar 1,89% dari 1,34% pada tahun 2020 menjadi 3,23% pada tahun 2021. Pada tahun 2022, ROE BUMDesma LKD Kertha Partha tercatat mengalami penurunan sebesar 2,27%, yang menyebabkan ROE pada tahun tersebut hanya mencapai 4,86%. Keadaan serupa juga terjadi pada BUMDesma Sawan Sejahtera LKD, di mana terjadi penurunan sebesar 1,06% sehingga ROE pada tahun 2022 hanya mencapai 2,41%. 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%.

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, terutama dalam konteks ketidakpastian yang diakibatkan oleh pandemi. Ini menunjukkan bahwa dampak pandemi tidak merata bagi BUMDesma, dengan beberapa entitas mengalami penurunan signifikan sementara yang lain mampu bertahan bahkan meningkatkan kinerja. 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.

Selain dipengaruhi oleh pandemi Covid-19, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD juga menghadapi tantangan akibat adanya kredit macet. Kredit macet memiliki potensi untuk berdampak pada kemampuan perusahaan dalam mencapai tingkat *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) yang optimal.

Kondisi kredit macet dapat mengurangi pendapatan yang direncanakan dan mengakibatkan penurunan laba bersih, yang pada gilirannya dapat secara langsung mempengaruhi indikator keuangan seperti ROA dan ROE. Berikut adalah data total kredit yang disalurkan dan kredit yang bermasalah atau macet tahun 2018-2022 pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD.

Tabel 1.5
Rincian Kredit Macet BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD Tahun 2018-2022

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

Sumber : BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD

Berdasarkan tabel 1.5 dapat diamati bahwa tingkat kredit macet pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD selama periode 2018 hingga 2022 cukup tinggi. Pada tahun 2018, total kredit yang diberikan mencapai Rp 1.140.729.000, sedangkan total kredit macet pada tahun tersebut sebesar Rp 794.224.000. Kemudian, pada tahun 2019, terjadi peningkatan jumlah total kredit yang mencapai Rp 1.903.895.000, tetapi total kredit macet menurun menjadi Rp 740.845.000. 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.

Kredit macet adalah bagian dari piutang yang tidak dapat ditagih, di mana nasabah tidak mampu lagi memenuhi kewajibannya kepada lembaga keuangan, yang pada akhirnya dapat menimbulkan kerugian bagi lembaga keuangan tersebut (Putri, dkk 2020). Adanya kredit macet tentunya memberikan dampak signifikan terhadap *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). *Return on Assets* (ROA) yang mengukur efisiensi penggunaan aset untuk menghasilkan laba, akan terpengaruh negatif karena penurunan pendapatan akibat kredit macet. Sementara itu, *Return on Equity* (ROE) yang mencerminkan efisiensi penggunaan modal sendiri untuk menghasilkan laba juga akan terdampak karena laba yang menurun akibat kredit macet akan mengurangi kemampuan BUMDesma untuk memperoleh laba yang cukup besar dibandingkan dengan modal sendiri yang diinvestasikan. Penelitian yang dilakukan Bahar (2020) menyatakan bahwa kredit macet berdampak pada kesehatan bank dan kinerja keuangan yang menyebabkan perputaran kas menjadi terhambat. Untuk menangani kredit bermasalah atau *non-performing loan*, terdapat dua strategi yang dapat diambil, yaitu upaya penyelamatan kredit dan penyelesaian kredit. Menurut Firmanto (2019), penanganan kredit bermasalah sebelum diputuskan secara yudisial dapat dilakukan melalui tindakan penjadwalan (*rescheduling*), persyaratan (*reconditioning*), penataan kembali (*restructuring*).

Berdasarkan uraian tabel di atas, meskipun BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD terdampak oleh pandemi Covid-19 dan mengalami masalah kredit macet yang berkontribusi pada fluktuasi *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) selama periode tersebut, perusahaan tetap mampu menstabilkan dan bahkan meningkatkan kinerja keuangannya. Dibandingkan dengan sektor lain, BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD mampu mencapai tingkat ROA dan ROE yang kompetitif di tengah tekanan yang ditimbulkan oleh pandemi. BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD telah menunjukkan ketahanan dan kemampuan adaptasi di tengah kondisi yang tidak menentu. Meskipun pandemi Covid-19 telah memberikan tekanan ekonomi yang signifikan, BUMDesma tetap mampu mempertahankan kompetensi dan daya saingnya. Hal ini menjadikan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD sebagai contoh yang memperlihatkan ketangguhan dalam menghadapi tekanan ekonomi yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 serta tetap mampu menjaga kinerja keuangan yang stabil.

Menurut Izzudin & Dahtiah (2020), salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja keuangan perusahaan adalah strategi bisnis. Dalam rangka menghadapi pesaing dan mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, diperlukan serangkaian langkah yang terintegrasi, yang secara keseluruhan disebut sebagai strategi bisnis (Ward & Peppard, 2002). Strategi bisa dijelaskan sebagai suatu langkah atau rencana yang mencakup arah dan tindakan yang diperlukan, termasuk alokasi sumber daya tertentu untuk mencapai tujuan BUMDes (Pratiwi & Novianty, 2020). Menurut Griffin & Ebert (2006), strategi bisnis merupakan pendekatan pada tingkat unit bisnis atau produk yang fokus pada posisi persaingan perusahaan. Tujuan suatu strategi adalah untuk memelihara atau

mencapai posisi yang unggul dibandingkan dengan para pesaing. Untuk itu, diperlukan suatu strategi bisnis yang tepat untuk menjaga kelangsungan usahanya di tengah persaingan yang semakin ketat.

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. Pada umumnya, menetapkan strategi yang sesuai untuk perusahaan dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman, dan memahami kekuatan serta kelemahan yang ada pada aspek internal perusahaan (Yulia, 2018). Untuk menganalisis pendekatan bisnis BUMDes, langkahnya adalah dengan menganalisis model bisnisnya melalui proses arsitektur atau kerangka klasifikasi proses, yang mencakup baik proses operasional maupun sumber daya manusianya (Purabaya dkk, 2019). BUMDes adakalanya memerlukan pendekatan bisnis yang melibatkan kemitraan dengan pihak eksternal ketika terdapat keterbatasan potensi di desa, namun hal ini merupakan tanggung jawab BUMDes untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Mulatsih & Purnamadewi, 2020).

Strategi bisnis BUMDes dapat dengan mudah mengikuti perubahan zaman melalui transformasi model bisnisnya. Model bisnis tradisional berubah menjadi konsep bisnis modern, seperti menggantikan paradigma pengelolaan BUMDes yang bersifat birokratik dengan pendekatan pengelolaan bisnis, sambil tetap mempertimbangkan partisipasi masyarakat desa sebagai kontributor, mengingat BUMDes juga merupakan entitas bisnis sosial (Maab dkk, 2018). Beberapa unit bisnis BUMDes yang bisa dikembangkan mencakup sektor perdagangan, keuangan, dan unit produksi (Rahmi dkk, 2020). Mempertahankan dan

mengembangkan usaha yang ada dalam BUMDes melibatkan penerapan strategi bisnis yang umumnya digunakan dalam perusahaan yang mencakup pemantauan segala aktivitas bisnis seperti omset, laba-rugi, persediaan barang, promosi, layanan, dan lain-lain, sedemikian halnya saat BUMDes merintis usaha baru, strategi bisnis juga harus didasarkan pada riset pasar (Brawijaya, 2007). Dengan pendekatan ini, BUMDes dapat tetap relevan dan berdaya saing dalam menghadapi perubahan dan tantangan bisnis yang terus menerus berkembang. Pendekatan bisnis dalam pengembangan BUMDes membutuhkan dukungan dari faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja BUMDes. Kinerja BUMDes dipengaruhi oleh strategi pemberdayaan yang mencakup beberapa bidang penguatan, seperti bidang akuntansi, teknologi informasi, kepemimpinan, dan jenis bisnis (Hidayat & Sulastri, 2019).

Pencapaian tujuan strategis dalam pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat dicapai melalui beberapa metode, seperti perbandingan dengan standar (*benchmarking*), pemberian pengakuan formal (akreditasi), penerapan sistem penjaminan mutu internal, dan proses evaluasi secara berkala (Rahmi dkk, 2020). Manajemen operasional bisnis BUMDes menguraikan berbagai tingkatan proses bisnis yang diatur sesuai dengan model kerangka klasifikasi proses yang meliputi beberapa tingkatan proses operasional, manajemen, dan layanan pendukung (Purabaya dkk, 2019). Proses untuk mengenali strategi bisnis BUMDes melibatkan langkah-langkah seperti menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang ada di desa, sehingga memungkinkan penentuan strategi bisnis BUMDes sesuai dengan posisinya dalam kuadran analisis SWOT (Sumantara dkk, 2019). Dengan memiliki prinsip yang

serupa dengan BUMDes, pengelolaan BUMDesma juga menekankan pentingnya strategi karena melibatkan modal dan kerjasama yang lebih luas dalam lingkungannya. Sehingga dengan menerapkan strategi bisnis yang tepat dapat menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan, hal ini dapat memengaruhi kinerja keuangan BUMDesma, terutama pada rasio *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE).

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan yang dapat dicantumkan sebagai bahan pertimbangan, yaitu penelitian Kharismawati (2023) yang mengemukakan bahwa terjadi kenaikan pendapatan (total asset) dari tahun ke tahun pasca pandemi Covid-19. Strategi yang telah dilakukan perbankan syariah dalam meningkatkan kinerja keuangan pasca pandemi Covid-19 adalah menerbitkan berbagai regulasi yang mempercepat transformasi digital dan sinergi di sektor perbankan. Selain transformasi digital, bank syariah wajib melakukan inovasi sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja keuangan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hidayat, dkk (2021) menyatakan bahwa kinerja keuangan perbankan syariah pada masa pandemi Covid-19 tetap stabil dan positif, meskipun masih ada potensi untuk peningkatan jika dibandingkan dengan bank konvensional. Strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan bank syariah mencakup restrukturisasi pembiayaan, memperpanjang jangka waktu pembiayaan, menyempurnakan regulasi, dan memperluas digitalisasi layanan perbankan.

Sejalan dengan penelitian Kharismawati (2023) dan Hidayat dkk (2021), penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2018) juga menunjukkan bahwa strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan dari sudut aset, terutama NPF (*Non Performance Financing*) atau pembiayaan yang bermasalah dan pertumbuhan

pembiayaan, melibatkan upaya untuk mengurangi NPF (*Non Performance Financing*) atau pembiayaan yang bermasalah dengan lebih menekankan prinsip 5C dalam penyaluran pembiayaan dan melaksanakan oleh staf yang terpilih, sedangkan dari segi pertumbuhan pembiayaan, strategi yang diterapkan oleh PT. BPR Syariah Al-Makmur mencakup meningkatkan promosi untuk memperkenalkan produk pembiayaan guna menarik minat nasabah dalam melakukan pembiayaan, serta meningkatkan profesionalisme kerja di dalam bank itu sendiri.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan terkini mengenai strategi yang tepat digunakan untuk meningkatkan kinerja keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai strategi yang dapat digunakan oleh BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD untuk meningkatkan kinerja keuangan berdasarkan rasio *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkuat penelitian sebelumnya dengan memberikan bukti yang lebih kuat atau melengkapi temuan yang sudah ada. Dengan demikian, harapan penelitian ini bukan hanya berkaitan dengan penambahan pengetahuan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis dan strategi bagi BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD dalam meningkatkan kinerja keuangan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian ini spesifik dilakukan pada BUMDesma atau sektor lain di luar sektor perbankan, yaitu pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD yang merupakan unit usaha yang dimiliki dan dioperasikan oleh masyarakat desa di Kecamatan Buleleng. Hal tersebut tentunya membawa perbedaan dalam skala, struktur kepemilikan, dan

lingkungan operasional dibandingkan dengan perusahaan atau sektor lain. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini tidak hanya memusatkan perhatian pada strategi keuangan yang lebih umum, namun penelitian ini lebih memperhatikan faktor-faktor seperti efisiensi penggunaan aset, struktur modal, manajemen risiko, dan inovasi produk atau layanan. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana BUMDesma dapat secara konkret meningkatkan efisiensi operasional dan pengelolaan keuangan mereka untuk mencapai tingkat *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) lebih baik. Dengan memfokuskan penelitian pada kinerja keuangan BUMDesma, penelitian ini dapat memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan bagi pihak terkait dalam mengelola keuangan pada BUMDesma. Selain itu, temuan penelitian ini dapat memberikan landasan untuk pengembangan kebijakan yang lebih efektif dalam mendukung pertumbuhan dan keberhasilan BUMDesma dalam meningkatkan kinerja keuangan.

Peneliti memilih untuk melakukan penelitian di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD berdasarkan beberapa pertimbangan. Pertama, BUMDesma memiliki peran yang dalam mendorong perekonomian lokal dan pengentasan kemiskinan di tingkat desa. Meningkatkan kinerja keuangan BUMDesma dapat menjadi kunci keberlanjutan operasional mereka serta memungkinkan mereka untuk memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat setempat. Kedua, dengan trend otonomi desa yang semakin kuat, penguatan kinerja keuangan BUMDesma dapat berdampak positif pada pengelolaan keuangan secara keseluruhan dalam konteks desa. Ketiga, melalui penelitian ini, akan muncul

wawasan yang lebih dalam tentang tantangan dan peluang yang dihadapi BUMDesma dalam menentukan strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan, sehingga dapat memotivasi pengembangan kebijakan yang lebih efektif dan juga memberikan panduan praktis bagi BUMDesma lainnya dalam kondisi serupa. Dengan demikian, penelitian ini memiliki potensi untuk menjadi landasan bagi pengembangan strategi bisnis yang efektif dalam pemberdayaan ekonomi di tingkat desa.

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, peneliti ingin meneliti strategi apa yang selama ini digunakan oleh BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD untuk meningkatkan kinerja keuangan. Sehingga peneliti menuangkan permasalahan tersebut dalam suatu karya ilmiah yang berjudul **“Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan Pada BUMDesma (Badan Usaha Milik Desa Bersama)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah yang muncul sebagai berikut:

1. Terdapat penurunan yang signifikan pada presentase *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD selama periode 2019-2020.
2. Adanya penurunan *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) pada BUMDesma LKD Kertha Partha dan BUMDesma Sawan Sejahtera LKD selama periode 2020-2022 mengindikasikan adanya tantangan dalam mencapai efisiensi penggunaan aset dan ekuitas untuk menghasilkan laba.

3. Pandemi Covid-19 dan kredit macet dapat berdampak pada kinerja keuangan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD karena kredit macet dapat mengurangi kemampuan BUMDesma untuk menghasilkan laba yang cukup untuk mendukung *Return on Assets* (ROA) yang stabil.
4. Pandemi Covid-19 dan kredit macet pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD juga dapat memengaruhi struktur modal dan kestabilan ekuitas BUMDesma yang dapat menyebabkan penurunan ekuitas sehingga memengaruhi *Return on Equity* (ROE).

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka peneliti memberi fokus penelitian pada strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja keuangan ditinjau dari rasio *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD berdasarkan laporan keuangan periode 2018-2022, serta penyelamatan kredit macet dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan BUMDesma.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana strategi bisnis yang efektif yang sudah diterapkan selama ini untuk meningkatkan kinerja keuangan pada Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma) Setya Dharma Shanti LKD”.

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah: “Untuk menggali lebih dalam terkait strategi bisnis yang efektif yang sudah diterapkan selama ini untuk meningkatkan kinerja keuangan pada Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma) Setya Dharma Shanti LKD”.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru terkait manajemen keuangan dan strategi bisnis, khususnya BUMDes dengan menggunakan strategi yang efektif untuk meningkatkannya. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu memahami tentang karakteristik, tantangan, dan peluang yang dihadapi oleh BUMDesma dalam hal pengelolaan keuangan agar dapat mendukung pertumbuhan dan keberhasilan BUMDesma sebagai instrumen pengembangan ekonomi di tingkat desa.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi BUMDesma

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan panduan strategi yang langsung dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja keuangan BUMDesma, termasuk dalam hal manajemen risiko kredit, efisiensi

penggunaan aset, dan perbaikan dalam pencapaian *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE).

b) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana konsep teoritis dalam manajemen keuangan dapat diaplikasikan dalam konteks nyata pada lembaga keuangan mikro seperti BUMDesma, memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang praktik bisnis yang berkelanjutan dan inklusif.

c) Bagi Universitas Pendidikan Ganesha

Penelitian ini diharapkan dapat menambah sumber referensi kepustakaan bagi para peneliti kedepannya dan dapat memberikan kontribusi ilmiah dan tambahan bukti empiris mengenai strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan dalam konteks BUMDesma.

d) Bagi Masyarakat/Pembaca

Penelitian ini diharapkan mampu menambah informasi dan wawasan masyarakat luas/pembaca mengenai strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan dalam konteks BUMDesma. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk mendapatkan tambahan ilmu yang beragam.