

## **Lampiran 01 Pedoman Wawancara**

### **A. Pedoman Wawancara di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, Kecamatan Buleleng**

1. Bagaimana menilai kondisi keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?
2. Apa yang menjadi poin kritis dalam menentukan kondisi keuangan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?
3. Bagaimana proses penetapan tujuan keuangan yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?
4. Bagaimana proses pengarsipan dan dokumentasi terkait tujuan keuangan untuk memastikan kelancaran proses pengawasan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?
5. Strategi bisnis apa yang telah diterapkan untuk meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?
6. Apakah terdapat pilihan strategi bisnis yang telah dipertimbangkan untuk mencapai tujuan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?
7. Bagaimana proses dalam melakukan evaluasi terhadap setiap pilihan strategi bisnis yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apa kriteria atau metode yang digunakan untuk mengevaluasi pilihan tersebut?
8. Bagaimana implementasi program perencanaan keuangan yang dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?

9. Apa indikator yang digunakan untuk memantau efektifitas implementasi program perencanaan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?
10. Bagaimana strategi yang telah diterapkan dalam mengelola risiko terkait kredit macet di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?
11. Bagaimana implementasi strategi penyelamatan kredit macet melalui strategi 3R yang selama ini sudah diterapkan oleh BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?



## Lampiran 02 Hasil Wawancara

### A. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Senin, 5 Februari 2024
2. Waktu Wawancara : 09.00 – 10.00

### B. Identitas Informan

1. Nama : Putu Suardike
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Sekretaris Badan Pengawas BUMDesma

### C. Hasil Wawancara

Pewawancara : “Selamat pagi pak.”

Narasumber : “Iya selamat pagi.”

Pewawancara : “Sebelumnya mohon maaf mengganggu waktu bapak, perkenalkan saya Ni Putu Hanindita Atika Devananda mahasiswi dari Universitas Pendidikan Ganesha, jurusan Ekonomi dan Akuntansi. Saya izin mewawancarai bapak untuk memberikan informasi terkait strategi meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD.”

Narasumber : “Baik dik.”

Pewawancara : “Bagaimana peran bapak selaku sekretaris badan pengawas dalam menilai kondisi keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Sebenarnya untuk menilai kondisi keuangan di BUMDesma ini, tidak ada perhitungan yang secara

khusus, kami disini hanya menilai dari rasio keuangan saja, seperti rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, dan rasio aktivitas. Penilaian kinerja keuangan yang kami lakukan disini hanya dengan membandingkan laporan keuangan saat ini dengan laporan keuangan pada tahun sebelumnya dik.”

Pewawancara : “Apa yang menjadi poin kritis dalam menentukan kondisi keuangan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Untuk poin kritisnya, bersangkutan dengan analisis rasio yang tadi sudah saya sebutkan, bahwa yang kami jadikan sebagai poin kritis disini adalah dengan mengacu pada rasio profitabilitas dan rasio likuiditas. Dari poin tersebut kita bisa melihat bagaimana kondisi kinerja keuangan BUMDesma. Kemudian dari situlah kita bisa menentukan tindakan atau strategi apa yang perlu kita terapkan.”

Pewawancara : “Bagaimana peran bapak selaku sekretaris badan pengawas dalam penetapan tujuan keuangan yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Tujuan keuangan BUMDesma tentunya sebagai landasan bagaimana agar menghasilkan keuntungan. Untuk penetapan tujuan keuangan tersebut dilakukan melalui muyawarah antar desa dengan tujuan untuk menentukan tujuan keuangan yang tepat sesuai dengan kondisi saat itu yang tentunya fokus dari tujuan keuangan kita disini

adalah untuk memberikan fasilitas permodalan UMKM.”

Pewawancara : “Strategi bisnis apa yang telah diterapkan untuk meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apakah terdapat pilihan strategi bisnis yang telah dipertimbangkan untuk mencapai tujuan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Strategi yang selama ini kami gunakan disini adalah dengan fokus pada pengendalian atau *controlling* untuk melihat sejauh mana strategi tersebut dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja keuangan BUMDesma. Untuk pertimbangan strateginya, kami gunakan analisis rasio untuk melihat sejauh mana strategi yang ada tersebut mampu untuk kami gunakan dalam mengatasi masalah keuangan yang ada, yang tentunya tujuan itu semua adalah untuk membuat kondisi keuangan BUMDesma dalam keadaan yang baik atau bahkan dapat meningkat.”

Pewawancara : “Bagaimana bapak selaku sekretaris badan pengawas BUMDesma dalam melakukan evaluasi terhadap setiap pilihan strategi bisnis yang telah dilakukan di BUMDesma? Apa kriteria atau metode yang digunakan untuk mengevaluasi pilihan tersebut?”

Narasumber : “Terkait dengan evaluasi tentunya erat kaitannya dengan *controlling*, untuk *controlling* kita pertama laksanakan

evaluasi secara bertahap dengan mengadakan rapat internal secara rutin tiap bulan yang melibatkan direktur, dewan penasihat, badan pengawas, sekretaris, bendahara, staf kredit, dan staf verifikasi dengan *controlling* terkait kinerja BUMDesma pada bulan sebelumnya dan mencegah peningkatan kolektabilitas kredit. Untuk evaluasi tahap berikutnya, yaitu kita laksanakan Musyawarah Antar Desa (MAD). Jadi di MAD itu perlu saya jelaskan bukan hanya mengevaluasi kinerja tahun sebelumnya, tetapi juga merencanakan kinerja keuangan untuk tahun berikutnya. Disanalah kita mengevaluasi bagaimana strategi yang sudah kita terapkan terhadap kinerja keuangan BUMDesma. Terkait dengan metode yang digunakan dalam mengevaluasi, sebenarnya tidak ada metode khusus, hanya kita melihat perkembangan keuangan kita dengan cara membandingkan laporan keuangan tahun sebelumnya dengan tahun yang bersangkutan.”

Pewawancara : “Bagaimana implementasi program perencanaan keuangan yang dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Di BUMDesma, penerapan program perencanaan keuangan dilakukan melalui serangkaian langkah

terstruktur. Pertama, kami membuat rencana keuangan untuk tahun berjalan. Kemudian, kami merancang strategi pengelolaan keuangan, termasuk pengaturan pinjaman dan identifikasi penerima pinjaman. Proses ini melibatkan tim internal seperti dewan penasihat, badan pengawas, serta departemen keuangan dan perencanaan. Setelah rencana disusun, kami melakukan evaluasi dan analisis menyeluruh untuk memastikan kekonsistenan dan keberlanjutan rencana keuangan tersebut.”

Pewawancara : “Apa indikator yang digunakan untuk memantau efektifitas implementasi program perencanaan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Selama ini dalam pemantauan implementasi program rencana keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, kami menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan pencapaian tujuan dan pendekatan kepuasan anggota. Pendekatan pencapaian tujuan menitikberatkan pada mencapai profit dan kelancaran kredit, yang merupakan tujuan utama BUMDesma. Untuk, pendekatan kepuasan anggota kami mengedepankan keseimbangan antara kesejahteraan BUMDesma dan anggota. Jadi jika anggota atau pihak operasional BUMDesma merasa puas dalam bekerja, tentunya dapat meningkatkan kinerja, sehingga kedua pendekatan ini saling terkait dan

berdampak pada kesuksesan keseluruhan BUMDesma.”

Pewawancara : “Bagaimana strategi yang telah diterapkan dalam mengelola risiko terkait kredit macet di BUMDesma?”

Narasumber : “Di BUMDesma, penyelamatan kredit macet dilakukan melalui pendekatan 3R, yakni *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*. Di antara ketiga pendekatan tersebut, yang paling umum kami terapkan adalah *rescheduling*. Dalam *rescheduling*, kami mengatur ulang pembayaran agar lebih ringan bagi nasabah, bahkan hingga mencapai separuh dari jumlah angsuran awal.”

Pewawancara : “Baik karena semua pertanyaan sudah bapak jawab dengan sangat jelas dan rinci, saya ucapkan terima kasih atas informasi yang bapak berikan. Saya mohon maaf apabila saat melakukan wawancara ada kesalahan kata, sekali lagi saya ucapkan terima kasih pak.”

Narasumber : “Iya sama-sama dik.”

## A. Jadwal Wawancara



1. Hari/Tanggal : Senin, 5 Februari 2024
2. Waktu Wawancara : 11.00 – 12.00

## **B. Identitas Informan**

1. Nama : Kadek Arya Agra Ananta
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Direktur BUMDesma

## **C. Hasil Wawancara**

Pewawancara : “Selamat pagi pak.”

Narasumber : “Iya selamat pagi.”

Pewawancara : “Sebelumnya mohon maaf mengganggu waktu bapak, perkenalkan saya Ni Putu Hanindita Atika Devananda mahasiswi dari Universitas Pendidikan Ganesha, jurusan Ekonomi dan Akuntansi. Saya izin mewawancarai bapak untuk memberikan informasi terkait strategi meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD.”

Narasumber : “Baik dik.”

Pewawancara : “Bagaimana peran bapak selaku direktur dalam menilai kondisi keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Dalam menilai kondisi keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD, dinilai dari rasio keuangan yang meliputi rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, dan rasio aktivitas. Salah satunya dengan cara

membandingkan data finansial tahun paling terakhir atau tahun yang sedang berjalan dengan data pada tahun sebelumnya dik.”

Pewawancara : “Apa yang menjadi poin kritis dalam menentukan kondisi keuangan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Untuk poin kritisnya, pertama mengacu pada rasio profitabilitas, yaitu bagaimana membuat keuangan antara pendapat dengan beban itu balik modal. Tujuan akhirnya tentunya supaya pendapatan lebih besar daripada beban, tanpa mengurangi beban. Dengan fokus pada meningkatkan pendapatan sebesar-besarnya tanpa mengurangi beban. Kedua, mengacu pada rasio likuiditas yaitu bagaimana membuat kas BUMDesma agar dalam kondisi sempurna, apabila terjadi hal tidak terduga, kita tetap bisa bergerak. Seandainya pada bulan tertentu terdapat sekian nasabah yang tidak bayar, otomatis akan mengganggu perputaran dana BUMDesma, sehingga BUMDesma tetap memiliki volume kas untuk tetap bisa mencairkan kredit ke nasabah.”

Pewawancara : “Bagaimana peran bapak selaku direktur dalam penetapan tujuan keuangan yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Tentunya BUMDesma memiliki tujuan keuangan. Tujuan keuangan tersebut itu dibuat berdasarkan

AD/ART, tapi tetap juga mengacu atau tidak melenceng daripada Permendes. Tujuan keuangan BUMDesma tentunya yang pertama sebagai acuan bagaimana kita bisa mencairkan pinjaman itu untuk meningkatkan kemajuan UMKM. Kedua, sebagai acuan bagaimana bisa menghasilkan profit yang akan dijadikan Pendapatan Asli Desa (PAD). Tujuan keuangan ini tentunya disusun dalam Musyawarah Antar Desa (MAD) yang melibatkan seluruh dewan penasihat di setiap desa, badan pengawas, pihak operasional BUMDesma, dan seluruh perwakilan dari masyarakat (baik dari tokoh masyarakat atau tokoh adat). Disitulah berdiskusi untuk menetapkan tujuan keuangan BUMDesma. Tujuan keuangan yang telah disepakati itu adalah bagaimana bisa menciptakan profit sebesar-besarnya dengan tetap memajukan UMKM di Kecamatan Buleleng melalui dana bergulir Simpan Pinjam Perempuan (SPP).”

Pewawancara : “Sebagai direktur BUMDesma, strategi bisnis apa yang telah bapak terapkan untuk meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apakah terdapat pilihan strategi bisnis yang telah dipertimbangkan untuk mencapai tujuan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Salah satu strategi utama yang telah saya terapkan adalah

fokus pada pengembangan pendekatan keuangan yang terstruktur dan terukur, terutama melalui pendekatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) untuk menjamin efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan. Melalui tahap perencanaan (*planning*), kita melakukan identifikasi kelompok peminjam yang dalam kategori sehat, identifikasi persoalan pada kelompok peminjam, menyusun skala prioritas bagi kelompok peminjam, menyusun rencana keuangan, dan menyusun rencana kerja. Dalam tahap pengorganisasian (*organizing*), kami disini berperan sebagai fasilitator dalam membantu UMKM memperoleh modal, melalui dana bergulir (Simpan Pinjam Perempuan). Kemudian, saya juga telah mempertimbangkan diversifikasi strategi bisnis untuk mencapai tujuan keuangan BUMDesma, seperti memanfaatkan teknologi keuangan (*financial technology*). Selain itu, saya juga telah mempertimbangkan analisis risiko yang terkait dengan berbagai opsi pembiayaan yang digunakan. Dalam konteks ini, penting untuk mempertimbangkan ketersediaan dana, suku bunga, jangka waktu, dan manajemen risiko secara menyeluruh.”

Pewawancara : “Bagaimana proses dalam melakukan evaluasi terhadap setiap pilihan strategi bisnis yang telah dilakukan di

BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apa kriteria atau metode yang digunakan untuk mengevaluasi pilihan tersebut?”

Narasumber : “Dalam melakukan evaluasi disini menggunakan 2 tahap yang dimana tahap pertama kita melakukan rapat internal yang dilakukan secara rutin tiap bulan, yang kedua kita laksanakan melalui Musyawarah Antar Desa atau biasa disebut MAD yang dimana saat MAD itu dilakukan untuk mengevaluasi dan merencanakan kinerja keuangan. untuk metode evaluasi yang digunakan pada BUMDesma ini hanya sebatas membandingkan laporan keuangan tahun sebelumnya dengan tahun yang sekarang.”

Pewawancara : “Bagaimana implementasi program perencanaan keuangan yang dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Pada implementasi program perencanaan keuangan di BUMDesma dilakukan melalui serangkaian langkah yang terstruktur. Pertama, kami menyusun rencana keuangan untuk tahun berjalan. Selanjutnya, kami memetakan strategi pengelolaan keuangan yang meliputi pencairan kredit hingga mengidentifikasi jumlah kelompok yang akan menerima pinjaman. Kami juga melibatkan tim internal dalam proses ini, termasuk dewan penasihat, badan pengawas, serta bidang keuangan dan perencanaan.

Setelah rencana disusun, kami melakukan evaluasi dan analisis menyeluruh untuk memastikan konsistensi dan kelayakan rencana keuangan tersebut.”

Pewawancara : “Apa indikator yang digunakan untuk memantau efektifitas implementasi program perencanaan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Terkait dengan indikator-indikator untuk memantau implementasi program rencana keuangan, pada BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD ini menggunakan 2 pendekatan, yaitu pendekatan pencapaian tujuan dan pendekatan kepuasan anggota. Pada pendekatan pencapaian tujuan kita harus kembali lagi melihat apa sebenarnya tujuan dari BUMDesma ini, yaitu fokus pada pencapaian profit dan kelancaran kredit. Jika memang tujuan-tujuan itu sudah tercapai, berarti disana dikatakan sudah ada peningkatan pada implementasi program perencanaan keuangan yang digunakan. Sementara itu, pada pendekatan kepuasan anggota kita harus memperhatikan keseimbangan antara kesejahteraan BUMDesma dan kesejahteraan anggota BUMDesma Artinya, bagaimana pihak operasional BUMDesma puas dalam bekerja karena dengan kepuasan kerja meningkat tentunya kinerja dan produktifitas mereka akan meningkat. Jadi, antara kedua pendekatan pencapaian

tujuan dan kepuasan anggota tersebut tentunya saling berkaitan.”

Pewawancara : “Bagaimana strategi yang telah diterapkan dalam mengelola risiko terkait kredit macet di BUMDesma?”

Narasumber : “Jika bergerak pada usaha simpan pinjam, kredit macet memang bisa dikatakan tidak bisa kita hindari. Untuk itulah kami sebagai lembaga pemberi pinjaman harus memiliki strategi dalam mengatasi hal tersebut. Pada BUMDesma ini, kredit macet diselesaikan dengan 3R, yaitu *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*. Untuk penyelamatan kredit melalui 3R yang sudah kita laksanakan, sebenarnya sudah semua tapi yang paling sering kita laksanakan adalah di bagian Reschedule. Untuk Reschedule yang kita laksanakan dengan membuat angsuran nasabah tersebut menjadi lebih ringan bahkan bisa hingga 50% dari angsuran awal.”

Pewawancara : “Baik karena semua pertanyaan sudah bapak jawab dengan sangat jelas dan rinci, saya ucapkan terima kasih atas informasi yang bapak berikan. Saya mohon maaf apabila saat melakukan wawancara ada kesalahan kata, sekali lagi saya ucapkan terima kasih pak.”

Narasumber : “Iya sama-sama dik.”

## A. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Selasa, 6 Februari 2024
2. Waktu Wawancara : 09.00 – 10.00

## **B. Identitas Informan**

1. Nama : Surya Primakov
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Jabatan : Sekretaris BUMDesma

## **C. Hasil Wawancara**

Pewawancara : “Selamat pagi pak.”

Narasumber : “Iya selamat pagi.”

Pewawancara : “Sebelumnya mohon maaf mengganggu waktu bapak, perkenalkan saya Ni Putu Hanindita Atika Devananda mahasiswi dari Universitas Pendidikan Ganesha, jurusan Ekonomi dan Akuntansi. Saya izin mewawancarai bapak untuk memberikan informasi terkait strategi meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD.”

Narasumber : “Iya silakan dik.”

Pewawancara : “Bagaimana menilai kondisi keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Terkait penilaian kondisi keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD itu dinilai dari membandingkan laporan keuangan tahun sebelumnya dengan tahun yang bersangkutan, untuk penilaiannya sendiri difokuskan pada rasio likuiditas, rasio profitabilitas, dan sebagainya dik.”



Pewawancara : “Apa yang menjadi poin kritis dalam menentukan kondisi keuangan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Yang menjadi poin kritis untuk menentukan kondisi keuangan disini dilihat dari bagaimana agar kondisi kas di BUMDesma itu dalam kondisi yang baik dik. Selain itu juga kami memberi point kritis pada pendapatan di BUMDesma itu sendiri dik.”

Pewawancara : “Bagaimana proses dalam penetapan tujuan keuangan yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Proses dalam penetapan tujuan keuangan di BUMDesma itu kita fasilitasi dengan musyawarah antar desa atau MAD. Di musyawarah tersebut kita fokuskan tujuan keuangan berdasarkan dari analisis atau penilaian dari laporan keuangan. Sehingga nantinya akan dibuat strategi yang terukur dan jelas. Tentunya tujuan keuangan di BUMDesma ini adalah untuk dapat melakukan pencairan dalam hal memfasilitasi UMKM yang membutuhkan pinjaman untuk kegiatan usahanya.”

Pewawancara : “Sebagai sekretaris, bagaimana proses bapak dalam melakukan pengarsipan dan dokumentasi terkait tujuan keuangan untuk memastikan kelancaran proses pengawasan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Sebagai pelaksana operasional, tentunya saya terlibat

langsung dalam rencana keuangan dan rencana kerja BUMDesma. Untuk proses pengarsipan dan dokumentasi, dilakukan dengan mencatat tiap transaksi secara rutin tentunya dengan tujuan untuk mendeteksi apabila ada kesalahan, yang nantinya secara cepat bisa dikoordinasikan dengan bendahara dan direktur. Tentunya pengarsipan dan dokumentasi berupa laporan keuangan tersebut sangat penting dilakukan untuk pelaporan rutin yang dalam MAD.”

Pewawancara : “Strategi bisnis apa yang telah diterapkan untuk meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apakah terdapat pilihan strategi bisnis yang telah dipertimbangkan untuk mencapai tujuan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Strategi yang dipertimbangkan di BUMDesma adalah mempertimbangkan ketersediaan dana, suku bunga, jangka waktu, dan manajemen risiko secara menyeluruh karena tentunya itu sangat penting dalam keberlangsungan kegiatan operasional kami yang bergerak di bidang simpan pinjam. Strategi utama yang telah diterapkan selama ini adalah fokus pada pengembangan pendekatan keuangan melalui pendekatan POAC yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* untuk menjamin

efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan.”

Pewawancara : “Bagaimana proses dalam melakukan evaluasi terhadap setiap pilihan strategi bisnis yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apa kriteria atau metode yang digunakan untuk mengevaluasi pilihan tersebut?”

Narasumber : “Metode dalam melakukan evaluasi disini dengan membandingkan laporan keuangan tahun sebelumnya dengan tahun yang sekarang. Selanjutnya akan dilakukan tahap evaluasi menggunakan 2 tahap dik, yaitu melalui rapat rutin internal yang melibatkan pihak operasional BUMDesma dan tahap kedua melalui musyawarah antar desa.”

Pewawancara : “Bagaimana implementasi program perencanaan keuangan yang dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Implementasi program perencanaan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD ini dilakukan melalui tahap penyusunan rencana keuangan dan kemudian akan dilakukan evaluasi menyeluruh untuk memastikan konsistensi dan kelayakan rencana keuangan tersebut.”

Pewawancara : “Apa indikator yang digunakan untuk memantau efektifitas implementasi program perencanaan keuangan

di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Untuk memantau efektifitas implementasi program perencanaan keuangan ada 2 indikator dik. Pertama ada indikator kepuasan anggota. Kedua, ada indikator pencapaian tujuan. Dengan memantau kedua indikator ini secara terus-menerus, kita dapat mengukur dan mengevaluasi kinerja serta efektivitas program perencanaan keuangan BUMDesma secara keseluruhan.”

Pewawancara : “Bagaimana strategi yang telah diterapkan dalam mengelola risiko terkait kredit macet di BUMDesma?”

Narasumber : “Pada BUMDesma ini, kredit macet diselesaikan dengan 3R dik, yaitu *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*. Untuk *reschedule* yang kita laksanakan dengan membuat angsuran nasabah menjadi lebih ringan bahkan bisa hingga 50% dari angsuran awal.”

Pewawancara : “Baik karena semua pertanyaan sudah bapak jawab dengan sangat jelas dan rinci, saya ucapkan terima kasih atas informasi yang bapak berikan. Saya mohon maaf apabila saat melakukan wawancara ada kesalahan kata, sekali lagi saya ucapkan terima kasih pak.”

Narasumber : “Iya sama-sama dik.”

## A. Jadwal Wawancara

1. Hari/Tanggal : Selasa, 6 Februari 2024
2. Waktu Wawancara : 11.00 – 12.00

## **B. Identitas Informan**

1. Nama : Ni Made Winda Wahyuni
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Jabatan : Bendahara BUMDesma

## **C. Hasil Wawancara**

Pewawancara : “Selamat pagi ibu.”

Narasumber : “Iya selamat pagi dik.”

Pewawancara : “Sebelumnya mohon maaf mengganggu waktu ibu, perkenalkan saya Ni Putu Hanindita Atika Devananda mahasiswi dari Universitas Pendidikan Ganesha, jurusan Ekonomi dan Akuntansi. Saya izin mewawancarai ibu untuk memberikan informasi terkait strategi meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD.”

Narasumber : “Baik dik.”

Pewawancara : “Bagaimana menilai kondisi keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Kondisi keuangan di BUMDesma kami nilai dengan analisa kinerja keuangan, yaitu dengan melakukan analisis rasio laporan keuangan, salah satunya dengan cara membandingkan data finansial tahun paling terakhir atau tahun yang sedang berjalan dengan data pada tahun

sebelumnya. Tapi kita usahakan rasio tahun sekarang dan masa datang lebih bagus dari tahun sebelumnya dik.”

Pewawancara : “Apa yang menjadi poin kritis dalam menentukan kondisi keuangan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Poin kritis dalam menentukan kondisi keuangan di BUMDesma ini dengan melihat beban atau biaya operasional yang akan dikeluarkan dik.”

Pewawancara : “Bagaimana proses dalam penetapan tujuan keuangan yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Dalam penetapan tujuan keuangan BUMDesma dibuat sesuai dengan AD/ART dik. Untuk prosesnya itu dilakukan melalui rapat internal dan selanjutnya dilakukan musyawarah antar desa untuk menetapkan tujuan keuangan.”

Pewawancara : “Sebagai bendahara, bagaimana proses ibu dalam melakukan pengarsipan dan dokumentasi terkait tujuan keuangan untuk memastikan kelancaran proses pengawasan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Sebagai bendahara, tentunya saya memiliki peran penting yaitu membuat rencana keuangan (renku) yang meliputi target pendapatan, biaya operasional, sampai dengan target laba yang harus dicapai setiap bulan. Sebelumnya bendahara harus mencatat kebutuhan masing-

masing bidang lainnya agar dapat disesuaikan dengan program kerja dari setiap bidang. Biasanya rencana keuangan ini dibuat dengan koordinasi bersama direktur dan sekretaris. Membuat rencana anggaran ini sangatlah penting karena untuk membatasi keuangan organisasi pada jumlah yang tepat. Dengan begitu kita dapat melihat kembali laporan keuangan pada periode lalu, sehingga dapat memperkirakan dan menyusun rencana anggaran untuk periode berikutnya. Proses pengarsipan dilakukan setiap hari, transaksi kas masuk dan keluar di kumpulkan dan diarsipkan per tanggal sehingga memudahkan proses pengawasan”.

Pewawancara : “Strategi bisnis apa yang telah diterapkan untuk meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apakah terdapat pilihan strategi bisnis yang telah dipertimbangkan untuk mencapai tujuan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Strategi bisnis yang selama ini kita terapkan di BUMDesma Setya Dharma Shantiitu adalah fokus pada pengendalian atau *controlling*, yang dimana selain *controlling* juga ada *planning*. Pada tahap *planning*, kami menargetkan kelompok UMKM perempuan yang mengalami kendala permodalan. Sementara pada tahap

*organizing*, kami memberikan bantuan kepada kelompok UMKM perempuan untuk mendapatkan fasilitas permodalan. Tentunya dalam penetapan strategi bisnsi ada beberapa hal yang perlu kami pertimbangkan, salah satunya seperti memanfaatkan teknologi keuangan (*financial technology*).

Pewawancara : “Bagaimana proses dalam melakukan evaluasi terhadap setiap pilihan strategi bisnis yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apa kriteria atau metode yang digunakan untuk mengevaluasi pilihan tersebut?”

Narasumber : “Untuk evaluasi kami laksanakan melalui rapat internal dan musyawarah antar desa. Jadi dari kedua tahap tersebut akan dilakukan evaluasi strategi bisnsi yang tentunya diharapkan melalui rapat internal dan musyawarah antar desa akan membantu dalam kegiatan operasional, seperti halnya pencairan untuk fasilitas permodalan UMKM. Untuk metode evaluasi yang digunakan pada BUMDesma ini dengan membandingkan tahun paling terakhir atau tahun yang sedang berjalan dengan data pada tahun sebelumnya.”

Pewawancara : “Bagaimana implementasi program perencanaan keuangan yang dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”



Narasumber : “Pada implementasi program perencanaan keuangan di BUMDesma dilakukan melalui 3 tahap. Pertama, kami menyusun rencana keuangan untuk tahun berjalan. Kedua, dilakukan pemetaan strategi pengelolaan keuangan yang mencakup proses pencairan kredit dan penentuan jumlah kelompok penerima pinjaman.. Terakhir, kami melakukan evaluasi dan analisis menyeluruh untuk memastikan konsistensi dan kelayakan rencana keuangan tersebut.”

Pewawancara : “Apa indikator yang digunakan untuk memantau efektifitas implementasi program perencanaan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Ada 2 pendekatan yang digunakan untuk memantau implementasi program rencana keuangan di BUMDesma ini, yaitu Dengan melihat pencapaian dari tujuan yang sudah di rencanakan dan melihat kepuasan anggota. Pada pendekatan pencapaian tujuan kita koreksi apakah sudah sesuai dengan tujuan dari BUMDesma yang dilihat dari kelancaran kredit dan pencapaian profit dik.”

Pewawancara : “Bagaimana strategi yang telah diterapkan dalam mengelola risiko terkait kredit macet di BUMDesma?”

Narasumber : “Untuk strategi penanganan kredit macet atau bermasalah, kami lakukan dengan cara *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*. Tahap *rescheduling* memberikan perpanjangan jangka waktu kredit tanpa penambahan

bunga dan denda, memungkinkan nasabah membayar kembali kredit dengan lebih fleksibel. Tahap *reconditioning* memberikan pendekatan yang fleksibel untuk meringankan beban nasabah dan memulihkan kondisi keuangan mereka. Sedangkan, tahap *restructuring* melibatkan perubahan pada syarat-syarat perjanjian kredit.”

Pewawancara : “Baik karena semua pertanyaan sudah ibu jawab dengan sangat jelas dan rinci, saya ucapkan terima kasih atas informasi yang ibu berikan.”

Narasumber : “Iya sama-sama dik.”



## **A. Jadwal Wawancara**

1. Hari/Tanggal : Rabu, 7 Februari 2024

2. Waktu Wawancara : 11.00 – 12.00

### **B. Identitas Informan**

1. Nama : Komang Wahyu Cupu Febrian

2. Jenis Kelamin : Laki-laki

3. Jabatan : Staf Kredit BUMDesma

### **C. Hasil Wawancara**

Pewawancara : “Selamat pagi bapak.”

Narasumber : “Iya selamat pagi dik.”

Pewawancara : “Sebelumnya mohon maaf mengganggu waktu bapak, perkenalkan saya Ni Putu Hanindita Atika Devananda mahasiswi dari Universitas Pendidikan Ganesha, jurusan Ekonomi dan Akuntansi. Saya izin mewawancarai bapak untuk memberikan informasi terkait strategi meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD.”

Narasumber : “Baik dik.”

Pewawancara : “Bagaimana menilai kondisi keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Untuk mengetahui kondisi keuangan di BUMDesma kami lakukan dengan analisis rasio laporan keuangan, seperti rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, dan rasio aktivitas. Untuk menilai kondisi keuangan dilakukan dengan membandingkan laporan keuangan tahun bersangkutan dengan tahun yang sebelumnya dik.”

Pewawancara : “Apa yang menjadi poin kritis dalam menentukan kondisi keuangan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Poin kritis dalam menentukan kondisi keuangan di BUMDesma ini dengan fokus pada profitabilitas dan likuiditas BUMDes dik. Pada rasio profitabilitas, yaitu bagaimana membuat keuangan antara pendapat dengan beban itu balik modal. Kedua, mengacu pada rasio likuiditas yaitu bagaimana membuat kas BUMDesma agar dalam kondisi sempurna, apabila terjadi hal tidak terduga, kita tetap bisa melaksanakan kegiatan operasional sebagaimana mestinya.”

Pewawancara : “Bagaimana proses dalam penetapan tujuan keuangan yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Sebelumnya saya jelaskan terlebih dahulu bahwa tujuan keuangan BUMDesma tentunya yang pertama sebagai acuan bagaimana kita bisa mencairkan pinjaman itu untuk meningkatkan kemajuan UMKM. Kedua, sebagai acuan bagaimana bisa menghasilkan profit yang akan dijadikan Pendapatan Asli Desa (PAD). Dalam penetapan tujuan keuangan BUMDesma dibuat sesuai dengan AD/ART dik. Untuk prosesnya itu dilakukan melalui rapat internal dan selanjutnya dilakukan musyawarah antar desa untuk menetapkan tujuan keuangan.”

Pewawancara : “Strategi bisnis apa yang telah diterapkan untuk meningkatkan kinerja keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apakah terdapat pilihan strategi bisnis yang telah dipertimbangkan untuk mencapai tujuan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Strategi bisnis yang selama ini kita terapkan di BUMDesma Setya Dharma Shanti dengan pendekatan POAC. Dimana fokus kita disini adalah pada pengendalian atau *controlling*, dan perencanaan atau *planning*. Tentunya dalam penetapan strategi bisnis ada beberapa hal yang perlu kami pertimbangkan, seperti kemampuan dalam pemberian fasilitas permodalan dan memanfaatkan teknologi keuangan (*financial technology*).

Pewawancara : “Bagaimana proses dalam melakukan evaluasi terhadap setiap pilihan strategi bisnis yang telah dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD? Serta apa kriteria atau metode yang digunakan untuk mengevaluasi pilihan tersebut?”

Narasumber : “Dalam melakukan evaluasi kami menggunakan 2 tahap yang dimana tahap pertama melakukan rapat internal yang rutin tiap bulan, yang kedua melalui musyawarah antar desa atau biasa disebut MAD. Metode evaluasi yang digunakan pada BUMDesma ini dengan membandingkan

laporan keuangan tahun sebelumnya dengan tahun yang sekarang dik.”

Pewawancara : “Bagaimana implementasi program perencanaan keuangan yang dilakukan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Pada implementasi program perencanaan keuangan di BUMDesma dilakukan melalui beberapa tahap dik. Diantaranya, penyusunan rencana keuangan, pemetaan strategi pengelolaan keuangan, dan evaluasi menyeluruh untuk memastikan konsistensi dan kelayakan rencana keuangan tersebut.”

Pewawancara : “Apa indikator yang digunakan untuk memantau efektifitas implementasi program perencanaan keuangan di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?”

Narasumber : “Ada 2 indikator yang kami gunakan untuk memantau implementasi program rencana keuangan di BUMDesma, yaitu pada pendekatan pencapaian tujuan kita harus kembali lagi ke tujuan BUMDesma, yaitu fokus pada pencapaian profit dan kelancaran kredit. Sementara itu, pada pendekatan kepuasan anggota kita memperhatikan keseimbangan antara kesejahteraan BUMDesma dan kesejahteraan anggota BUMDesma. Jadi, antara kedua pendekatan pencapaian tujuan dan kepuasan anggota tersebut tentunya saling berkaitan dik.”

Pewawancara : “Bagaimana strategi yang telah diterapkan dalam mengelola risiko terkait kredit macet di BUMDesma?”

Narasumber : “Bicara terkait usaha simpan pinjam, sudah pasti resiko yang tidak bisa dihindari yaitu kredit macet apalagi kita disini tidak menggunakan jaminan. Memang kredit macet bisa dikatakan tidak bisa kita hindari, tetapi tentunya kita di pengelola BUMDesma harus memiliki strategi khusus. Strategi yang kita gunakan dalam penyelamatan kredit macet di BUMDesma melalui 3R, yaitu *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*. Jadi, pertama kita akan melihat bagaimana situasi dan kondisi nasabah tersebut, kiranya nasabah tersebut layak diberikan kebijakan *reschedule*, maka akan kita laksanakan. Pada tahap *rescheduling*, kita akan memberikan perpanjangan jangka waktu kredit tanpa ada penambahan bunga dan denda, dengan demikian otomatis meringankan angsuran bulanan nasabah yang macet, tentunya dengan situasi khusus seperti kondisi nasabah tersebut sakit atau usahanya tidak jalan. Sementara pada tahap *reconditioning*, kita laksanakan dengan membuat angsuran nasabah tersebut menjadi lebih ringan bahkan bisa hingga 50% dari angsuran awal. Terakhir, pada tahap *restructuring* kita melakukan perubahan syarat-syarat perjanjian kredit, seperti penjadwalan pembayaran yang mulanya membayar

bulanan, tapi setelah melakukan *restructuring* nasabah bisa membayar harian, mingguan, atau bulanan yang awalnya nasabah tersebut harusnya bayar bulanan. Dengan mengimplementasikan strategi 3R ini, kami dapat memberikan kesempatan bagi nasabah yang mengalami kredit macet untuk dapat menyelesaikan kewajibannya dengan lebih terkelola.”

Pewawancara : “Baik karena semua pertanyaan sudah bapak jawab dengan sangat jelas dan rinci, saya ucapkan terima kasih atas informasi yang bapak berikan. Saya mohon maaf apabila saat melakukan wawancara ada kesalahan kata, sekali lagi saya ucapkan terima kasih pak.”

Narasumber : “Iya sama-sama dik.”



#### **A. Jadwal Wawancara**

1. Hari/Tanggal : Kamis, 7 Maret 2024
2. Waktu Wawancara : 10.00 – 11.00



## B. Identitas Informan

1. Nama : Ketut Artini
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Jabatan : Nasabah BUMDesma

## C. Hasil Wawancara

Pewawancara : "Selamat pagi ibu."

Narasumber : "Iya selamat pagi dik."

Pewawancara : "Sebelumnya mohon maaf mengganggu waktu ibu, perkenalkan saya Ni Putu Hanindita Atika Devananda mahasiswi dari Universitas Pendidikan Ganesha, jurusan Ekonomi dan Akuntansi. Saya izin mewawancarai ibu untuk memberikan informasi terkait implementasi penyelamatan kredit macet di BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD."

Narasumber : "Baik dik."

Pewawancara : "Bagaimana awalnya Ibu mengalami kredit macet?"

Narasumber : "Awalnya, saya mengalami kesulitan dalam menjalankan usaha saya. Terjadi beberapa masalah yang membuat saya tidak mampu lagi untuk membayar angsuran kredit saya tepat waktu."

Pewawancara : "Bagaimana reaksi Ibu ketika mengetahui bahwa kredit Ibu mengalami masalah?"

Narasumber : "Awalnya, saya sangat khawatir dan stres. Saya merasa tidak tahu harus bagaimana lagi untuk membayar kredit

saya."

Pewawancara : "Apakah Ibu diberi informasi tentang kebijakan *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring* oleh BUMDesma jika Ibu mengalami kredit macet?"

Narasumber : "Ya, saat itu didampingi oleh lurah dan kaling. Berdasarkan pengalaman saya, saya pernah mendapatkan kebijakan *restructuring* dari BUMDesma. Mereka memberikan informasi dan data yang diperlukan, termasuk tentang kebijakan *restructuring* yang ditawarkan oleh BUMDesma. Selain itu, saya juga diberikan surat pernyataan yang memuat tanda tangan sebagai konfirmasi bahwa saya mengetahui tentang kebijakan tersebut."

Pewawancara : "Apa yang mendasari BUMDesma memberikan kebijakan tersebut?"

Narasumber : "Saya diberikan kebijakan tersebut karena saya mengalami tunggakan selama 6 bulan. Pada saat itu, usaha saya mengalami masa sulit dan banyak pengeluaran yang tidak terduga. Hal ini membuat saya kesulitan untuk membayar pinjaman secara tepat waktu."

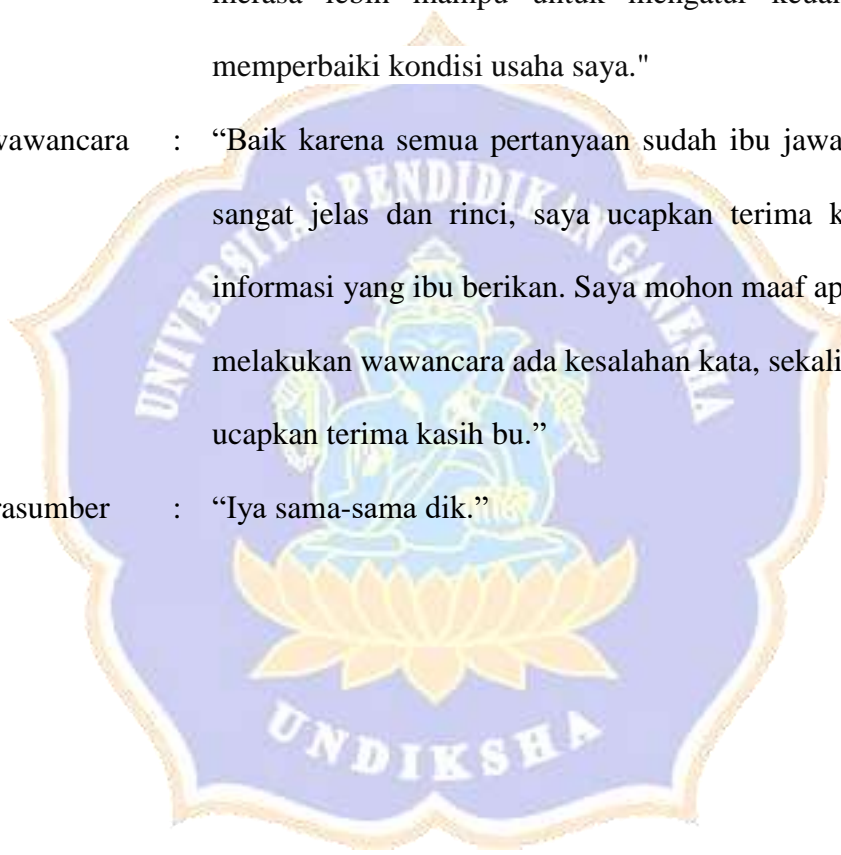
Pewawancara : "Bagaimana implementasi penyelesaian kredit macet yang selama ini telah dilakukan BUMDesma Setya Dharma Shanti LKD?"

Narasumber : "Menurut saya pribadi, setelah saya mendapatkan kebijakan tersebut dari BUMDesma, saya merasa lega

karena beban pembayaran pinjaman menjadi lebih ringan. Sebelumnya, saya khawatir tidak bisa memenuhi kewajiban pembayaran akibat kesulitan keuangan yang saya alami. Namun, setelah diberlakukan kebijakan reconditioning, membuat angsuran bulanan saya menjadi lebih ringan. Jadi dengan adanya kebijakan tersebut, saya merasa lebih mampu untuk mengatur keuangan dan memperbaiki kondisi usaha saya."

Pewawancara : "Baik karena semua pertanyaan sudah ibu jawab dengan sangat jelas dan rinci, saya ucapkan terima kasih atas informasi yang ibu berikan. Saya mohon maaf apabila saat melakukan wawancara ada kesalahan kata, sekali lagi saya ucapkan terima kasih bu."

Narasumber : "Iya sama-sama dik."



### Lampiran 03 Dokumentasi





