

Studi Komparatif Training and Development Strategy Pada Badan Usaha Milik Desa Wana Amerta dan Badan Usaha Milik Desa Swadesi di Kecamatan Sawan

Kadek Ayu Warsini

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma

Email: ayuwarsinipramasta@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Received: 2022-05-30

Revised : 2022-06-10

Accepted: 2022-06-13

KEYWORD

Bumdes

Credit

Training

Development

KATA KUNCI

Bumdes

Kredit

Pelatihan

Pengembangan

ABSTRACT

This study aims to compare the implementation of strategic training and development of Bumdesa Swadesi Sawan and Bumdesa Wana Amertha. This research was conducted using qualitative methods. Data were collected through in-depth interviews, observations, and literature studies. The interview results show that there are employees at BUMDes Wana amerta who do not understand accounting and BUMDes Swadesi Sawan understands basic accounting. This will certainly cause difficulties in bookkeeping and making BUMDes financial reports. In terms of channeling non-performing loans, of course the two BUMDes have applied the 5C principle, but the application of this principle is felt to have not been implemented firmly and certainly causes bad credit. In handling non-performing loans, the two BUMDes have implemented approaches, monitoring, and sending warning letters to customers. The strategy and development carried out by Wana Amerta Village-Owned Enterprises and Swadesi Sawan Village-Owned Enterprises is by collaborating with the Village and the Village Community Empowerment Office (PMD) to conduct accounting training and understanding of 5C credit to BUMDes employees so that problems in BUMDes can be resolved.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan implementasi *training and development strategis* Bumdesa Swadesi Sawan dan Bumdesa Wana Amertha. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi pustaka. Hasil wawancara menunjukkan terdapat karyawan pada BUMDes Wana amerta yang belum mengerti akan akuntansi dan BUMDes Swadesi Sawan mengerti akan akuntansi dasar. Hal tersebut tentunya akan menyebabkan susahnya dalam pembukuan dan pembuatan laporan keuangan BUMDes. Dalam hal menyalurkan kredit bermasalah tentunya kedua BUMDes sudah menerapkan prinsip 5C akan tetapi penerapan prinsip tersebut dirasa belum terlaksana dengan tegas dan tentunya menyebabkan kredit macet. Dalam menangani kredit bermasalah kedua BUMDes sudah menerapkan pendekatan, monitoring, dan mengirim surat teguran kepada nasabah. Strategi dan pengembangan yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa Wana Amerta dan Badan Usaha Milik Desa Swadesi Sawan yaitu dengan bekerjasama dengan Desa dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) untuk mengadakan pelatihan akuntansi dan pemahaman kredit 5C terhadap karyawan BUMDes agar masalah-masalah di BUMDes dapat terselesaikan.

1. Pendahuluan

Kabupaten Buleleng merupakan kabupaten dengan jumlah BUMDes terbanyak dibandingkan dengan jumlah BUMDes di kabupaten lainnya (Sumitariani, 2020). Dikutip dari (Desa Lokadata, 2020). Jumlah total BUMDes adalah 124 BUMDes dari 129 desa yang ada di Kabupaten Buleleng. BUMDes didirikan untuk mempercepat penanggulangan kemiskinan di wilayah Kabupaten Buleleng, dengan memperhatikan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes dikatakan sebagai lokomotif yang dikembangkan oleh desa (Iskandar, 2020).

Bumdesa Swadesi Sawan dan Bumdesa Wana Amerta adalah Bumdesa yang terkenal di Kecamatan Sawan. Bisnis utamanya adalah bisnis simpan pinjam. Bisnis Simpan Pinjam adalah bisnis pertama ketika Bumdesa didirikan. Sebagai upaya awal, pemerintah desa dan masyarakat sangat berharap upaya ini dapat terus berlanjut. Alasan memulai usaha simpan pinjam adalah karena masyarakat setempat membutuhkan layanan tersebut. Masyarakat di Kecamatan Sawan sangat membutuhkan jasa keuangan untuk menunjang aktivitas dan mengembangkan usahanya. Modal merupakan salah satu hambatan yang sering digunakan oleh masyarakat ketika ingin memulai atau mengembangkan suatu usaha.

Seiring berjalannya waktu, lembaga simpan pinjam ini mengalami kendala. Kendalanya adalah adanya piutang tak tertagih. Kredit macet pasti perlu ditanggapi dengan serius. Pengelola Bumdesa diharapkan dapat mengatasi kredit macet dengan cara penagihan yang tepat dan mencapai tujuan penagihan yang telah ditetapkan. Namun, pada kenyataannya, jumlah nasabah yang memiliki kredit macet terus bertambah setiap tahun, seperti yang ditunjukkan oleh data di bawah ini.

Jumlah Nasabah Kredit Macet/Kolektibilitas V

Nama Bumdes	2019	2020	2021
Bumdesa Wana Amerta	36	48	72
Bumdesa Swadesi Sawan	24	42	63

Sumber: Bumdesa Wana Amerta & Bumdesa Swadesi Sawan

Mengacu pada tabel diatas terlihat bahwa pada tiga tahun terakhir Bumdesa Wana Amerta dan Bumdesa Swadesi Sawan mengalami peningkatan jumlah nasabah Kolektibilitas V atau kredit macet. Hal tersebut tentunya wajib menjadi bahan diskusi

dan analisa yang matang agar pihak pengelola dapat mengambil keputusan dengan tepat sehingga masalah tersebut dapat terselesaikan.

Secara umum, ada dua penyebab utama kredit bermasalah, internal dan eksternal. Bumdesa tidak dapat memprediksi apa yang akan terjadi selama masa pinjaman karena penyebab dari faktor internal adalah kurangnya analisis yang akurat. Misalnya, kredit yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan nasabah dan nasabah tidak dapat membayar angsuran di luar kemampuan mereka. Adanya keterbatasan pengetahuan pegawai bumdesa tentang sifat usaha debitur maka mereka tidak dapat melakukan analisis yang tepat dan akurat. Selain itu, kelemahan pegawai bumdesa dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap kredit debitur. Hal ini tentunya sejalan dengan Ismail (2010:83) bahwa pemberian pinjaman kepada debitur tidak selalu semulus yang diharapkan dalam suatu perjanjian pinjam meminjam

Selain itu, karena faktor eksternal, nasabah tidak bersedia memenuhi kewajibannya dan dengan sengaja tidak melakukan pembayaran angsuran kepada pihak Bumdesa. Beberapa debitur terlalu banyak ekspansi, sehingga mereka membutuhkan terlalu banyak uang. Hal ini berdampak pada keuangan bumdesa dalam memenuhi kebutuhan pinjamannya. Masalahnya adalah bagaimana menciptakan pengelola Bumdesa yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan serta sasaran perusahaan dapat tercapai. Manajemen sumber daya manusia adalah proses dan upaya untuk merekrut, memelihara, memotivasi dan mengevaluasi semua sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung pada bagaimana karyawan mengembangkan keterampilan mereka. Karena sumber daya manusia sangat penting dan menentukan. Perusahaan (Bumdesa) perlu memiliki strategi yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia. Artinya, berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. *Training and Development Strategis* memegang peranan penting di Bumdesa. Pelatihan pegawai Bumdesa bertujuan untuk memaksimalkan kinerja pegawai Bumdesa dan mengembangkan potensinya untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di Bumdesa.

Bumdesa dapat membantu karyawan memperoleh keterampilan yang tepat dengan memilih jenis pelatihan dan pengembangan yang tepat. Pelatihan ini harus terus menerus diperbarui

karena kebutuhan organisasi sebagai tindak lanjut praktik sumber daya manusia. Hal ini tentunya merupakan penelitian sebelumnya tentang pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Irene Ferguson Lag (Bsc. Admin. HRM) (2009) dalam penelitiannya berjudul *The Impact Of Training And Development On Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study Of Ghana Ports and Harbours Authority*. Penelitian menunjukkan bahwa melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan adalah alat yang ampuh untuk mencapai kesuksesan pribadi dan organisasi. Studi lain menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan berdampak pada kinerja karyawan. Menurut (Sitama, 2019), pelatihan dan pengembangan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, menurut (Jumawan & Mora, 2018), variabel pelatihan dan pengembangan karir, baik sebagian maupun bersama-sama, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pelatihan dan pengembangan memberi mereka kepercayaan diri dan pemahaman tentang tujuan kerja yang akan mereka lakukan. Agar mereka dapat bekerja lebih mandiri, lebih fokus, lebih efektif dan efisien.

Tentunya pelatihan harus dilakukan secara konsisten oleh perusahaan, disesuaikan dengan kebutuhan setiap jenis pekerjaan karyawan, dan didukung dengan kemampuan karyawan untuk mengikuti rangkaian proses pelatihan. Masalah yang umum terjadi adalah karyawan baru, yang sebagian besar tidak memiliki keterampilan untuk memenuhi standar dan belum memenuhi syarat untuk bekerja di perusahaan atau organisasi. Dalam hal ini, Bumdes perlu melatih karyawan baru secara spesifik. Tentunya pelatihan ini tidak hanya diberikan kepada karyawan baru tetapi juga kepada karyawan lainnya, dengan tujuan untuk lebih meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja mereka agar dapat menjadi *trainer* bagi karyawan baru Bumdes di masa yang akan datang. Keterampilan dan pengetahuan Akuntansi sangat dibutuhkan dalam pengelolaan keuangan. Akuntansi keuangan mempunyai fungsi utama yaitu memberikan informasi terkait dengan kondisi keuangan suatu BUMDes. Kondisi keuangan perusahaan dapat dilihat melalui laporan keuangan yang dibuat sehingga akan memunculkan setiap perubahan dari setiap transaksi yang terjadi dalam BUMDes. Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan BUMDes tersebut diperlukan strategi dan pengembangan agar pengelolaan BUMDes dapat optimal.

2. Tinjauan Literatur

a. Training and Development

Pelatihan (*training*) biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin (*Handoko, 2010*). Gouzali dalam Prastiwi (2019) mengatakan bahwa Pelatihan memberikan manfaat yang amat besar karena suatu pelatihan tidak saja memberikan pengalaman baru dan memantapkan hasil belajar dan ketrampilan para peserta, tetapi juga berfungsi mengembangkan kemampuan berfikir guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam rangka memperlancar transfer belajar. *Development* menurut Noe *et al.* (2008) adalah akuisisi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan dalam persyaratan kerja dan tuntutan pelanggan. Pengertian lain *development* menurut Rivai (2014) pengembangan adalah suatu proses bagaimana karyawan mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi. Dapat didefinisikan bahwa Strategi Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu program yang diberikan karyawan guna meningkatkan ketrampilan dan mengubah kepribadian seseorang dalam jangka waktu tertentu.

b. Penyaluran Kredit

Menurut Hasibuan penyaluran kredit harus dilakukan secara realistis dan objektif agar pengendalian dapat berfungsi dan tujuan tercapai. Perencanaan penyaluran kredit yang baik harus didasarkan pada jumlah, sumber, dan jangka waktu. Rencana ini juga harus diperhitungkan secara terpadu oleh perencanaan secara baik tentang prosedur, alokasi dana, dan kebijaksananya. Kebijakan Perkreditan antara lain yaitu *Safety* yang mempunyai artinya dapat diyakini kepastian pembayaran kembali kredit sesuai jadwal dan jangka waktu kredit Kemudian yang kedua adalah *Effectiveness* artinya kredit yang diberikan benar-benar digunakan untuk pembiayaan, sebagaimana dicantumkan dalam proposal pengajuan kredit. Sehingga nantinya penyaluran kredit tersebut dapat terlaksana secara efektif sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Sebelum fasilitas kredit diberikan, bank harus merasa yakin bahwa kredit yang diberikan akan

benar-benar kembali. Keyakinan tersebut diperoleh dari hasil penilaian kredit sebelum kredit diberikan. Menurut Kasmir¹⁵ kriteria penilaian yang harus dilakukan oleh bank untuk mendapatkan nasabah yang benar-benar menguntungkan dilakukan dengan analisis 5C, yaitu:

- 1) *Character*
- 2) *Capacity*
- 3) *Capital*
- 4) *Collateral*
- 5) *Condition*

3. Metode

Penelitian dilakukan di Bumdesa Wana Amerta Desa Galungan Kecamatan Sawan dan Bumdesa Swadesi Desa Sawan Kecamatan Sawan. Kedua Bumdes tersebut terletak di Kecamatan Sawan yang bisnis utamanya adalah simpan pinjam. Jenis penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, deskripsi komparatif pengamatan dan penyelidikan kritis, yang memperoleh informasi akurat tentang masalah dan objek tertentu di wilayah kelompok masyarakat atau di tempat atau situasi tertentu yang diteliti tanpa pemrosesan dan dideskripsikan se jelas mungkin.

Pokok-pokok Studi Komparatif ini menurut Sugishirono (2014:54), adalah studi yang membandingkan keadaan dua atau lebih sampel yang berbeda atau satu atau lebih variabel pada dua titik waktu yang berbeda. Penelitian komparasi dapat menemukan persamaan dan perbedaan tentang hal-hal, tentang orang, dan juga dapat membandingkan persamaan dan perubahan pandangan orang terhadap gagasan.

Penelitian ini membandingkan bagaimana Bumdesa Wana Amerta dan Bumdesa Swadesi Sawan melakukan *Training and Development Strategis*. Menurut Sugiyono (2018:246), analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data dan setelah pengumpulan data selesai dalam jangka waktu tertentu. Pada saat wawancara, analisis jawaban dari narasumber sudah dilakukan oleh peneliti, apabila jawaban setelah dianalisis belum memuaskan maka peneliti kembali mengambil langkah tertentu sampai memperoleh data yang dianggap kredibel. Wawancara dilakukan kepada kedua BUMDes yaitu BUMDes Wana Amerta dan BUMDes Swadesi Sawan yaitu terhadap Direktur Bumdes, Sekretaris Bumdes, Bendahara, Tim Penagih dan Nasabah BUMDes

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskripsi komparatif dengan pendekatan kualitatif. Artinya, menggunakan model interaktif untuk menjelaskan dan merangkum berbagai

kondisi, situasi, dan variabel yang ditemui dalam kegiatan penelitian berdasarkan apa yang terjadi. Model ini memiliki tiga komponen analisis, yaitu reduksi data (*reduction data*), penyajian data (*display data*), dan penarikan kesimpulan atau validasi (*concluding drawing*). Analisis data dilakukan dengan menggabungkan ketiga komponen analisis tersebut. Proses analisis data model interaktif di atas ditunjukkan di bawah ini:

a. Reduksi Data

Menurut Sugishirono (2018:47), reduksi berarti merangkum, memilih yang esensial dan penting, serta mencari tema dan pola. Reduksi data mengacu pada proses fokus pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data mentah yang dihasilkan dari catatan yang ditulis di lapangan. Reduksi data ini dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian.

b. Display Data

Penyajian data adalah gambaran tentang kumpulan informasi yang disusun secara sistematis sehingga peneliti dapat melihat gambaran besar atau bagian-bagian tertentu dari penelitiannya. Dalam hal ini, analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif komparatif dimana variabel dibandingkan dengan sebuah kata atau frase kemudian dikategorikan ke dalam kesimpulan.

c. Penarikan Kesimpulan

Menarik kesimpulan, artinya tinjauan data terus menerus sepanjang penelitian. Sejak awal masuk lapangan, dan sepanjang proses pertumbuhan data, peneliti menganalisis data yang terkumpul untuk mencari pola, tema, persamaan, dan hal umum lainnya yang masih dituangkan dalam kesimpulan sementara. Namun, seiring dengan bertambahnya jumlah data melalui tinjauan berkelanjutan, kesimpulan dasar ditarik.

4. Hasil

BUMDes adalah badan usaha milik desa yang mengemban misi mengoptimalkan potensi desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memanfaatkan seluruh potensi ekonomi, kelembagaan ekonomi dan potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia. BUMDes tidak berdiri sendiri, didirikan dengan peraturan desa yang dibuat oleh kepala desa dan BPD, dalam pengelolaannya dijalankan secara mandiri, tetapi masih dalam naungan pemerintah desa karena pendapatan dari setiap unit usaha yang dikelola oleh BUMDes. Pendapatan Asli Desa (PAD) yang dimasukkan digunakan untuk pembangunan

fasilitas desa dan kegiatan pembinaan masyarakat, dan BUMDes diharapkan dapat menjadi tulang punggung perekonomian desa dan meningkatkan kesejahteraan warga.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan *Training and Development Strategis*. Strategi dalam dunia usaha atau bisnis diperlukan tidak hanya untuk mencapai visi dan misi yang dijalankan perusahaan, tetapi juga untuk mencapai tujuan atau sasaran baik jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi adalah suatu proses perencanaan tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan melakukan sesuatu secara terus menerus sesuai dengan kebutuhan pelanggan sesuai dengan keputusan bersama. Hasil penelitian ini diperoleh dengan mewawancarai dua BUMDes yaitu BUMDes Wana Amerta dan BUMDes Swadesi Sawan masing-masing dengan lima orang informan yaitu direksi BUMDes, pengawas BUMDes, tim penagih, tim verifikasi, dan nasabah.

Hasil reduksi data tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Pengetahuan

a. Pendidikan

Pembukuan BUMDes penting untuk menjalankan bisnis desa. Akuntansi BUMDes tentunya berbeda dengan akuntansi pada umumnya. Menempatkan bagian keuangan yang benar-benar memahami akuntansi BUMDes memerlukan pemahaman khusus dari pengelola BUMDes. BUMDes Wana Amerta terdapat karyawan yang belum paham akan akuntansi sedangkan BUMDes Swadesi Sawan mengerti akuntansi dasar.

b. Pekerjaan

Dasar pembagian kerja menunjukkan tanggung jawab masing-masing karyawan. Pembagian kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam proses pengembangan karyawan. *Job description* dirancang tidak hanya untuk memudahkan karyawan memahami tugasnya, tetapi juga untuk menghindari perbedaan pemahaman tentang tanggung jawab masing-masing karyawan. Dengan cara ini, juga dapat menghindari duplikasi pekerjaan oleh karyawan yang sama. Pembagian kerja antara BUMDes Wana Amerta dan Swadesi disesuaikan dengan letak dan struktur organisasi masing-masing BUMDes.

2) Sikap

a. Perasaan

Kedua BUMDes menerapkan pendekatan persuasive dan humanis terhadap nasabah menunggak dan bermasalah. Hal ini dirasa dengan menerapkan pendekatan tersebut akan tercipta rasa malu nasabah sehingga termotivasi untuk menyelesaikan kewajibannya sehingga konsep kekeluargaan tetap terjaga antara BUMDes dan masyarakat desa selaku nasabah hal ini sesuai dengan hasil wawancara dari kedua Bumdes yang dapat dilihat dari pernyataan ketua Bumdes Swadesi Sawan sebagai berikut

“Mengadakan pendekatan, bagaimana nasabah harus sadar bahwa mereka perlu membayar hutang mereka. Siapapun anggota Bumdes yang bertemu dengan yang bersangkutan terutama kepala dusun, sebab ia yang paling dekat dengan masyarakat, sehingga kita informasikan bagaimana dengan kewajibannya, kita merasa iba apabila memang keadaan yang bersangkutan masih mengalami kesulitan, tetapi kita harus mengadakan pendekatan, memberikan pemahaman secara persuasif bahwa kewajiban harus dipenuhi”.

Dari kutipan wawancara di atas, solusi untuk mengatasi kredit macet menggunakan pendekatan yang persuasif atau kekeluargaan. Jika nasabah belum membayar kewajibannya, maka kepala dusun mendatangi rumah nasabah dan menanyakan permasalahannya mengapa ia tidak melunasi kewajibannya. Kepala dusun akan melakukan yang terbaik untuk menemukan solusi.

b. Kepercayaan

Dalam memberikan fasilitas kredit BUMDes Swadesi Sawan menggunakan jaminan sebagai syarat pengajuan kredit dan maksimal nilai pinjaman sebesar 80% dari total nilai jaminan sedangkan terdapat hal khusus dalam pemberian kredit pada BUMDes Wana Amerta yaitu memfasilitasi pinjaman tanpa jaminan terhadap pelaku usaha atau UMKM hingga Rp. 2.000.000,- Hal ini disampaikan oleh Ketua Bumdes Wana Amerta sebagai berikut.

“Bahwa fasilitas kredit tanpa jaminan ditujukan kepada UMKM agar termotivasi untuk mengembangkan usahanya sehingga program pemberdayaan dapat tercapai”

c. Cara Berperilaku

Terhadap Nasabah yang wanprestasi yaitu memiliki tunggakan, kedua BUMDes memberikan sanksi berupa pengenaan denda dan jika nasabah tersebut melunasi dan akan mengajukan kembali maka pengajuannya akan dipertimbangkan kembali selain itu nasabah yang macet juga akan mengalami hambatan dalam mengurus administrasi di Desa hal tersebut disampaikan oleh ketua Bumdes Wana Amerta

“Kami bersama Kepala Desa sepakat bahwa kemacetan masyarakat masih ditangani oleh Kepala Dusun, dimana sanksi harus dipertanggungjawabkan jika terjadi kemacetan seperti yang telah disampaikan saat dilakukannya sosialisasi Bumdes kepada masyarakat. Misalnya Peringatan 1, Peringatan 2, Peringatan 3, dan administrasi tidak akan dilayani di Kantor Desa.”

3) Keterampilan

a. Keterampilan Konseptual

BUMDes membutuhkan ide-ide inovatif yang dapat membentuk dan mengembangkan desa lebih lanjut. Konseptual memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian visi dan misi BUMDes. Keterampilan ini membantu BUMDes memahami bagaimana semua bagian organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini tentunya akan membantu BUMDes menjalankan bisnis intinya yaitu perkreditan kepada masyarakat desa. Soal penyaluran kredit bermasalah, tentunya kedua BUMDes tersebut sudah menerapkan prinsip 5C, namun menurut hasil wawancara, penerapan prinsip ini belum diterapkan secara tegas. Demikian disampaikan Kepala BUMDes Swadesi Sawan “Prosedur penyaluran kredit masyarakat, pertama dengan lampiran KTP suami istri dan kartu keluarga masing-masing dua rangkap. Kemudian menyetorkan permohonan, setelah itu kita verifikasi, kemudian akan dipertimbangkan apakah calon debitur layak dipercaya atau tidak dengan menggunakan analisis 5C namun belum terlalu ketat.”

b. Keterampilan Humanis

Keterampilan interpersonal adalah kemampuan manajer untuk berinteraksi secara efektif dengan anggota organisasi dan membangun pemahaman dan kolaborasi dalam tim yang dipimpinya. Terkait dengan pencairan kredit bermasalah, BUMDes Wana Amerta akan mengerahkan seluruh staf untuk berpartisipasi dalam penyelesaian kredit

macet nasabah, sedangkan BUMDes Swadesi Sawan jika kredit bermasalah meningkat, maka akan mempekerjakan staf penuh waktu di bagian penagihan.

c. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis ini adalah kemampuan atau pengetahuan untuk menerapkan teknik tertentu ketika melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Dalam menangani kredit macet, kedua BUMDes tersebut menerapkan pendekatan untuk memantau dan mengirimkan surat peringatan kepada nasabahnya.

5. Pembahasan

1) Pengetahuan

a. Pendidikan

Sistem ini merupakan kumpulan atau sekumpulan elemen atau variabel yang saling berhubungan, berinteraksi, dan saling bergantung satu sama lain menurut Hanif (2007). Kondisi sistem informasi akuntansi untuk manajemen kredit pada kedua Bumdes, yakni Bumdes Wana Amerta dan Bumdes Swadesi Sawan. Hal ini dikarenakan sumber daya yang bekerja di Bumdes Wana Amerta dan Bumdes Swadesi Sawan belum paham mengenai akuntansi dasar sehingga masih menggunakan aplikasi sementara berupa *Microsoft Excel* yang digunakan untuk pengelolaan kredit di Bumdes.

Hal ini perlu diperhatikan oleh BUMDes dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai BUMDes untuk mempermudah proses peminjaman kepada masyarakat desa. Selain itu, materi akuntansi perlu diperdalam agar seluruh pegawai BUMDes yang terlibat dapat memahami keuangan BUMDes. Untuk mendukung pengembangan BUMDes, sistem informasi akuntansi BUMDes juga harus diterapkan. Sistem informasi berupa aplikasi yang ditujukan untuk digunakan dalam proses pengelolaan kredit agar pelaporan laporan keuangan menjadi lebih mudah dan cepat.

b. Pekerjaan

Dengan bertambahnya bentuk kegiatan BUMDes, maka hubungan antara atasan dan karyawan, ataupun antar karyawan menjadi lebih kompleks, dan kegiatan BUMDes selanjutnya dapat berjalan dengan lancar, sehingga perlu dibangun suatu organisasi. Struktur dalam melaksanakan kegiatan tersebut dapat memenuhi fungsi masing-masing dan tanggung jawab dapat diidentifikasi dengan jelas.

Struktur organisasi sangat penting bagi perusahaan, terutama manajemen, untuk memudahkan dalam mengelola dan mengevaluasi semua pekerjaan yang dilakukan karyawan. Demikian pula, karyawan sebagai staf eksekutif dapat lebih memahami apa yang harus mereka lakukan dan kepada siapa mereka bertanggung jawab untuk membangun hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan dalam pengelolaan kredit. Berikut merupakan pembagian tugas dan tanggungjawab pada BUMDes Wana Amerta dan BUMDes Swadesi Sawan dalam mengelola kredit:

- Direktur BUMDes adalah orang yang memimpin, mengurus dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan BUMDes, mulai dari perencanaan usaha sampai dengan pelaksanaan, pengelolaan dan keuangan kegiatan.
- Sekretaris BUMDes bertanggung jawab untuk mengelola Badan Usaha Milik Desa.
- Akuntan atau bendahara bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya keuangan unit usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).
- Tim verifikasi Kredit Bertugas untuk memverifikasi pengajuan kredit dan memberikan pertimbangan kepada direktur BUMDes untuk pencairan Kredit
- Tim Penagih Bertugas untuk melakukan penagihan terhadap nasabah yang wanprestasi

2) Sikap

a. Perasaan

BUMDes menganut asas kekeluargaan dalam menangani kredit bermasalah dan pendekatan penyelesaian secara damai dan tidak merugikan beberapa pihak dalam menyelesaikan kredit macet. Tindakan yang dilakukan harus direncanakan terlebih dahulu agar tindakan tersebut tidak menimbulkan masalah baru antara BUMDes dengan masyarakat peminjam.

Kredit macet merupakan tantangan bagi staf BUMDes untuk diselesaikan, karena kelangsungan BUMDes dapat dilihat dari kualitas kredit dan tingkat pengembalian dana nasabah dari dicairkannya dana hingga pelunasan kredit. Berbagai metode penanganan kredit bermasalah, termasuk pendekatan.

Pendekatannya adalah dengan mendatangi langsung nasabah, menagih tunggakan pinjaman dan menyelesaikannya dengan cepat. Kredit bermasalah juga perlu diterapkannya pembinaan mengenai kredit bermasalah. Hal ini sebagai upaya untuk memastikan bahwa debitur yang bermasalah menjaga dan mengamankan bagian dari batas kredit

bank dan memperoleh hasil yang optimal seperti yang diharapkan tujuan awal pinjaman.

b. Kepercayaan

Melalui Badan Usaha Milik Desa, masyarakat desa memiliki akses baik pendanaan usaha maupun sumber pendanaan seperti kebutuhan pokok. BUMDes Swadesi Sawan biasanya menerapkan kredit pada umumnya yaitu menggunakan jaminan akan tetapi BUMDes Swadesi Sawan Memberikan fasilitas kredit maksimal hingga 80% dari nilai total jaminan. Hal berbeda berlaku pada BUMDes Wana Amerta yang memberikan fasilitas kredit khusus kepada pelaku UMKM hal ini dirasa karena sering kali pelaku usaha terutama UMKM mengalami kesulitan dalam mendapatkan pembiayaan modal usaha disebabkan oleh persyaratan administrasi dan dokumentasi. Ditambah harus memiliki aset seperti tanah dan bangunan yang akan dijadikan agunan. Oleh karena persyaratan-persyaratan tersebut BUMDes Wana Amerta hadir untuk membantu para pelaku usaha/UKM-UKM di desanya dalam menyediakan dailitas pembiayaan modal usaha untuk mengembangkan bisnis nasabah. Hal ini tentunya menjadi nilai positif dan patut ditiru oleh BUMDes Swadesi Sawan demi pengembangan desa.

c. Cara Berperilaku

Perilaku manusia merupakan hasil daripada segala macam pengalaman serta interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap dan tindakan (Prastiwi & Ningsih, 2019). Masyarakat pedesaan memiliki akses ke sumber pendanaan bisnis yang sangat baik untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka dan sebagainya. Namun, permasalahan dari awal BUMDes adalah kesalahpahaman masyarakat pedesaan, terutama masyarakat miskin, yang percaya bahwa dana dari BUMDes adalah bantuan pemerintah pusat kepada masyarakat miskin yang percaya bahwa dana tersebut tidak perlu dikembalikan. Hal ini menyebabkan kredit macet dalam hal simpan pinjam di kedua BUMDes yaitu BUMDes Wana Amerta dan BUMDes Swadesi Sawan, terutama karena masyarakat enggan untuk mengembalikan pinjaman karena persepsi tersebut. Melalui penerapan sanksi berupa denda dan penurunan status nasabah untuk upaya penanggulangan kredit macet, BUMDes akan mempertimbangkan hal tersebut apabila nasabah yang wanprestasi akan mengajukan kredit kembali. Hal ini dilakukan untuk menghindari kredit macet ketika masyarakat kehilangan inisiatif untuk

mengembalikan pinjaman. Namun, sanksi ini tentu saja diberlakukan dalam beberapa tahap yaitu :

- Penagihan akan dilakukan oleh bagian penagihan.
- Memberikan Surat Peringatan 1-3.
- Melaporkan yang bersangkutan kepada kepala dusun yang bersangkutan.
- Kepala dusun akan menghubungi masyarakat yang bersangkutan dan mencari solusi.
- Jika masyarakat yang bersangkutan tetap tidak mau membayar, maka akan dilaporkan ke Kepala Desa dan akan dikenakan sanksi seperti dipersulit pada pelayanan birokrasi dan tidak mendapat pelayanan.

3) Keterampilan

a. Keterampilan Konseptual

Tentunya sebagai pengelola BUMDes, telah melakukan berbagai langkah dan menerapkan prinsip-prinsip yang ada untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Dengan segala upaya tersebut, masih terdapat kredit macet, artinya BUMDes harus bertindak cepat dan tegas untuk memperbaiki kredit macet yang ada. Pengelolaan arus kredit yang akan diberikan kepada nasabah harus digolongkan secara lebih sensitif atau sangat berhati-hati. Salah satu upaya yang harus dilakukan BUMDes untuk mengatasi kredit macet adalah dengan menerapkan prinsip 5C meliputi *Characteristics, Capacity, Capital, Conditions, Collateral*.

Hal tersebut tentunya harus benar-benar diterapkan secara tegas terhadap kedua BUMDes jika ingin menciptakan kualitas kredit yang baik. Tentunya perlu dukungan dari pihak pengawas BUMDes agar hal tersebut dapat terlaksana dengan baik. Dari proses pengajuan kredit, verifikasi ke lapangan hingga proses pencairan kredit perlu adanya monitoring yang ketat sehingga kredit bermasalah dapat dicegah.

b. Keterampilan Humanis

Dalam menyalurkan kredit, BUMDes harus menjunjung tinggi prinsip kehati-hatian. Kesalahan dalam pemberian kredit menimbulkan risiko yang cukup besar. Risiko ini berupa risiko kredit macet dan keterlambatan penerimaan piutang, yang pada akhirnya menimbulkan masalah kredit atau kredit macet. Piutang ragu-ragu yang timbul di kedua BUMDes tersebut menjadi masalah besar karena terkait dengan likuiditas BUMDes.

Kedua BUMDes menerapkan sistem yaitu menggerakkan seluruh pegawainya untuk turut menagih ke lapangan akan tetapi BUMDes

Swadesi Sawan juga merekrut tenaga kerja lepas jika terjadi peningkatan kredit bermasalah hal tersebut tentunya dapat ditiru oleh BUMDes Wana Amerta untuk meningkatkan kualitas kreditnya. Disamping hal tersebut kedua BUMDes dapat menerapkan sistem Bonus Tagih kepada pegawainya yang berhasil menagih kredit bermasalah, hal tersebut dapat memotivasi pegawai sekaligus bentuk apresiasi pegawai akan kinerjanya dan kepeduliannya terhadap BUMDes tentunya besaran bonus dari hasil tagih tersebut disesuaikan dengan persentase dari besaran hasil tagih.

c. Keterampilan Teknis

BUMDes Wana Amerta dan BUMDes Swadesi Sawan memiliki visi yaitu pembangunan ekonomi melalui usaha simpan pinjam dan usaha sektor riil, pengembangan pelayanan sosial melalui sistem jaminan sosial bagi rumah tangga miskin, pembangunan infrastruktur dasar pedesaan yang mendukung perekonomian desa, pengembangan jaringan kerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan, dan mengelola dana program yang masuk ke desa dalam bentuk dana bergulir, terutama dalam rangka penanggulangan kemiskinan dan pengembangan usaha ekonomi pedesaan. Terdapat prosedur kredit yaitu prosedur pengajuan kredit, prosedur analisis kredit, prosedur pengambilan keputusan, prosedur pencairan kredit dan prosedur pembayaran kembali kredit.

Selama proses pengajuan kredit, calon debitur datang ke kantor BUMDes dengan persyaratan pengajuan kredit yaitu fotokopi KTP dan KK serta Kartu Keluarga asli dan garansi kendaraan BPKB sebagai jaminan. Analisis perkreditan dilakukan oleh bendahara BUMDes dengan dibantu petugas simpan pinjam berbasis 5C dan 7P seperti menanyakan tujuan debitur mengajukan kredit, menilai karakter debitur dan menilai solvabilitas debitur. Tata cara pengambilan keputusan dikomunikasikan secara lisan kepada calon debitur oleh bendahara BUMDes. Jika permohonan kredit diterima, BUMDes akan memberikan informasi tentang tanggal pencairan kredit. Namun jika permohonan kredit ditolak, BUMDes akan mengembalikan semua dokumen persyaratan yang diajukan oleh debitur. Dalam pencairan atau realisasi kredit, debitur harus hadir di kantor BUMDes pada tanggal realisasi yang ditentukan. Selanjutnya debitur wajib menandatangani kwitansi kredit yang juga telah ditandatangani oleh bendahara BUMDes sebagai bukti bahwa debitur telah menerima kredit dan BUMDes telah merealisasikan kredit. Debitur juga menerima kartu

angsuran untuk mencatat pelunasan/pembayaran pinjaman. Kredit dikatakan lunas jika debitur telah melunasi seluruh kewajiban atau hutangnya, yaitu hutang pokok dan bunga.

Selain prosedur kredit, BUMDes juga wajib menjaga kualitas kredit. Kualitas atau *collectability* adalah kondisi dimana nasabah membayar pokok atau sebagian dari pokok dan bunga kredit dan sejauh mana nasabah dapat memperoleh kembali investasinya dalam surat berharga atau investasi lainnya. Berdasarkan peraturan Bank Indonesia, kapasitas penagihan suatu pinjaman dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok yaitu kredit lancar, dalam perhatian khusus (*special mention*), kredit kurang lancar, kredit ragu-ragu, dan kredit macet. Berikut uraian upaya BUMDes Wana Amerta dan BUMDes Swadesi Sawan agar kualitas kredit tetap terjaga, sebagai berikut:

- Restrukturisasi (*restructuring*) atau reorganisasi, dengan penambahan kredit atau modal pada usaha nasabah tetapi dengan syarat usaha nasabah tetap berjalan dan memiliki prospek yang baik serta nasabah beritikad baik dalam pembayaran kewajibannya kepada BUMDes
- Persyaratan kembali (*reconditioning*), meliputi Penurunan suku bunga. Batas maksimal penurunan suku bunga yang diberikan oleh kedua BUMDes tersebut adalah 5% dan penangguhan pembayaran denda atau bunga kredit.
- Penjadwalan kembali (*rescheduling*). BUMDes memberikan keringanan terhadap nasabah yang memiliki kredit macet dengan menjadwalkan atau menjadwalkan dan memperpanjang waktu pelunasan kredit nasabah. BUMDes memberikan keringanan dengan syarat debitur dan BUMDes telah mencapai kesepakatan dan berunding.

Strategi dan pengembangan yang dilakukan BUMDes Wana Amerta dan BUMDes Swadesi Sawan dalam mengatasi masalah-masalah yang terjadi tentunya dengan mengadakan pelatihan karyawan yang difasilitasi oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) tentunya dengan berkoordinasi dengan Desa terkait. Dibutuhkan kerjasama yang mendalam antara Karyawan sebagai pengelola BUMDes dengan desa agar fungsi BUMDes yaitu untuk mensejahterakan masyarakat dapat tercapai.

6. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pengelola BUMDes Wana Amerta dan BUMDes Swadesi menyadari bahwa pegawai belum sepenuhnya memahami akuntansi, sehingga diperlukan pelatihan baik pegawai internal maupun eksternal BUMDes. Hal ini tentunya menjadi harapan bagi desa yang memiliki pengurus BUMDes dengan kualifikasi dan kualitas yang memadai serta karakter yang baik sangat penting agar BUMDes yang dipimpinnya dapat mengelola dana masyarakat dan pemerintahan secara efektif dan tidak boleh digunakan untuk kepentingan pribadi atau kelompok, serta semua kegiatan BUMDes dapat dipertanggung jawabkan pada akhirnya.
- b. BUMDesa Wana Amerta dan BUMDesa Swadesi telah menerapkan pendekatan yang baik terhadap nasabah yang menunggak yaitu dengan pendekatan persuasif dan humanis hal ini dilakukan agar tercipta jalinan yang baik antara BUMDes dan masyarakat desa selaku nasabah sehingga konsep kekeluargaan yang menjadi harapan bagi BUMDes. Akan tetapi konsep tersebut dapat menjadi kelemahan bagi BUMDes itu sendiri, yaitu memunculkan persepsi bahwa dana kredit tersebut boleh tidak dikembalikan.
- c. Terdapat hal khusus dalam fasilitas kredit UMKM di BUMDes Wana Amerta yaitu menawarkan pinjaman tanpa jaminan hingga Rp 2.000.000. Tentu saja, fasilitas kredit ini dapat dijadikan referensi yang baik bagi BUMDes Swadesi Sawan dalam memaksimalkan penyaluran kredit kepada desanya tentunya dalam penerapan prinsip 5C harus dipelajari lebih lanjut agar tidak ada risiko keuangan yang bermasalah masalah. Akan lebih baik jika saat melakukan analisis 5C pembiayaan kredit tanpa jaminan, pemrosesannya akan lebih ketat.

7. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang ditarik, penulis mencoba memberikan saran sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pra pelatihan bagi calon pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman di bidang akuntansi sehingga sistem akuntansi yang ada di kedua BUMDes tersebut lebih lengkap.

- b. Melakukan penagihan sejak dini kepada nasabah apabila terlambat 1-3 hari dari jatuh tempo pembayaran dan memberikan pemberitahuan jatuh tempo pembayaran kredit kepada nasabah 1 atau 2 hari kemudian dan tekankan prinsip 5C dalam penyaluran kredit.
- c. Melaporkan laporan keuangan bulanan kepada dewan pengawas atau auditor untuk melihat kinerja keuangan bulanan. Sehingga penilaian dan monitoring dapat dilakukan dengan baik

8. Referensi

- Astuti, I. A. K., Marhaeni, A. A. I. N., & Sariyasa. (2020). *Dampak pendekatan matematika praktis terhadap hasil belajar matematika pada kemampuan numerik. Program Pascasarjana Jurnal Elektronik Universitas Pendidikan Ganesha*.
- Azwar, S. (2018). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Perpustakaan Siswa.
- Bahrudin, S., & Tidak, A. (2011). *Mengkaji dampak framing dan posisi kontrol sebagai penentu eskalasi komitmen dalam keputusan investasi (studi kasus di perusahaan manufaktur)*. *Pertunjukan*, 7. <http://doi.org/10.1411/1497>
- Bazerman, M. H. (2019). *Relevansi konsep framing Kahneman dan Tversky untuk perilaku organisasi*. *Majalah Manajemen*, 10(3), 383-343.
- Biyanto, F. (2020). *Hubungan antara kerangka informasi anggaran, akuntabilitas, dan pengalaman pilihan keputusan untuk investasi berisiko*. *Simposium Akuntansi Nasional VI*.
- Bonner, S. E. (2019). *Pertimbangan dan pengambilan keputusan dalam akuntansi*. New Jersey: Mendidik Orang.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2006). *Dasar-dasar manajemen keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Candra, A. (2017). *TPA versi OTO BAPPENAS*. Yogyakarta: Grup Media Idesegar.
- Candiasa, I. G. (2017). *Statistik univariat dan bivariat dengan aplikasi SPSS*. Singaraja: Unit Penerbitan Universitas Pendidikan Ganesha.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2018). *Metodologi riset bisnis* (Edisi 9). Jakarta: PT. Pengetahuan Media Global.
- Dantes, N. (2019). *Metodologi penelitian*. Singaraja: Pascasarjana Undiksha Singaraja.
- Duchon, D., Dunegan, K. J., & Borton, S. L. (1989). *Membingkai masalah dan membuat keputusan: Fakta saja tidak cukup*. *IEEE Transactions on Technical Management*, 36(1), 25-27.

Dwita, S. (2018). *Dampak seleksi merugikan dan kerangka negatif terhadap peningkatan komitmen dalam keputusan penilaian proyek*. *Simposium Nasional Akuntansi X*.

Evelina, F. (2020). *Pengaruh seleksi yang merugikan, pembingkai negatif, dan self-efficacy pada eskalasi komitmen proyek investasi yang merugikan*. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 21(2).

Prastiwi, N. L. P. E. Y. (2019). *Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan locus of control sebagai variabel moderating (studi pada PT. BPR Indra Candra di Singaraja)*. *Artha Satya Dharma*, 12(1), 01-11. <https://doi.org/10.55822/asd.v12i1.78>

Prastiwi, N. L. P. E., Ningsih, L. K., & Suardika, K. (2019). *Pola pikir dan perilaku kewirausahaan UMKM di Buleleng, Bali*. *Jurnal Ilmu Manajemen Bali*, 4(1), 61-70. <http://journal.undiknas.ac.id>



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Share Alike (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).