



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 17330- 17341

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Penyelesaian Kredit Macet untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan pada Bumdes Dharma Usaha Desa Tukadmungga, Kecamatan Buleleng

Ni Kadek Nadia Alma Daffa Amira¹, Ni Kadek Sinarwati², Diota Prameswari Vijaya³

¹²³Program Studi S1 Akuntansi, Jurusan Ekonomi dan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha

¹nadia.alma@student.undiksha.ac.id, ²nikadeksinarwati@undiksha.ac.id, ³diota.pv@undiksha.ac.id

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dharma Usaha di Desa Tukadmungga, Kecamatan Buleleng, sejak didirikan pada tahun 2016 menghadapi permasalahan kredit macet pada unit usaha simpan pinjam yang berdampak pada kinerja keuangannya, khususnya pada rasio Return on Assets (ROA) dan Return on Equity (ROE). Banyak warga yang salah mengira bahwa BUMDes adalah lembaga pemberi bantuan sosial, di mana dana yang dipinjam tidak wajib untuk dikembalikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab terjadinya kredit macet, upaya penyelesaian yang dilakukan, serta dampaknya terhadap kinerja keuangan BUMDes Dharma Usaha. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahap pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kredit macet disebabkan oleh faktor internal, yaitu belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas pada awal berdirinya BUMDes, serta faktor eksternal berupa rendahnya kesadaran nasabah dan kondisi ekonomi yang tidak stabil. Upaya penyelesaian dilakukan melalui pendekatan persuasif dan kekeluargaan berbasis kearifan lokal, penerapan strategi rescheduling, reconditioning, dan restructuring (3R), serta penyusunan SOP Simpan Pinjam pada tahun 2022. Meskipun demikian, penurunan rasio Non Performing Loan (NPL) belum sepenuhnya tercapai karena mayoritas kredit bermasalah berasal dari periode sebelum SOP diberlakukan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan SOP dan pendekatan kearifan lokal secara bersamaan efektif memperbaiki mekanisme penyaluran kredit dan mendukung keberlanjutan kinerja keuangan BUMDes.

Kata Kunci: Kredit Macet, Kinerja Keuangan, BUMDes, Kearifan Lokal, SOP Simpan Pinjam

1. Latar Belakang

Desa berperan penting dalam pusat pembangunan yang esensial untuk memajukan perekonomian negara. Pembentukan BUMDes merupakan program pemerintah yang dilaksanakan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan Desa yang difokuskan pada peningkatan kualitas hidup warga desa [1]. Peranan BUMDes dalam pemberdayaan masyarakat desa sangat penting, terutama karena masyarakat desa memiliki hak kepemilikan atas badan usaha tersebut [2]. BUMDes Dharma Usaha merupakan Badan Usaha yang didirikan pada tanggal 15 Oktober 2016 yang beralamat Di Desa Tukadmungga, Kecamatan Buleleng, Kabupaten Buleleng, Bali. BUMDes Dharma Usaha memiliki arti tersendiri Dharma berarti kewajiban atau sesuatu hal kebaikan yang menjadi karakter khas masyarakat desa setempat, terinspirasi dari Desa Adat Dharma Jati dimana banyak nama jalan dan banjar menggunakan unsur Dharma, sedangkan Usaha dalam Bahasa Bali merujuk pada cara atau upaya untuk meraih keberhasilan. Secara keseluruhan, Dharma Usaha adalah upaya mencari keberhasilan finansial atau keuntungan ekonomi yang dilakukan berdasarkan prinsip dharma dengan menjalankan kewajiban moral dan kebaikan. Prinsip tersebut mencerminkan upaya untuk penyelesaian kredit macet berbasis kearifan lokal, seperti menyelesaikan secara kekeluargaan, sehingga dapat menjaga harmoni sosial sekaligus mencapai tujuan finansial secara beretika, menjadikan Dharma Usaha bukan sekedar nama BUMDes, melainkan panduan operasional BUMDes. BUMDes Dharma Usaha memiliki enam usaha yang dijalankan yakni usaha simpan pinjam, pariwisata, pasar desa, penyediaan air minum desa, ketahanan pangan dan sampah. Kondisi kredit macet yang terjadi saat ini pada dasarnya merupakan masalah warisan yang sudah berlangsung sejak BUMDes Dharma Usaha didirikan pada tahun 2016. Pada awal didirikan, terdapat kendala terkait pemahaman dan itikad baik dari sebagian masyarakat terhadap lembaga ini. Banyak warga yang salah mengira bahwa BUMDes adalah lembaga pemberi bantuan sosial, di mana dana yang dipinjam tidak wajib untuk dikembalikan. Namun, seiring berjalannya waktu, kesadaran masyarakat mulai tumbuh dan mereka baru memahami bahwa BUMDes merupakan lembaga keuangan yang

dikelola secara profesional serta memiliki regulasi yang berbeda dari unit pemerintahan desa dinas. Keuntungan BUMDes berkontribusi secara signifikan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes), yang kemudian dialokasikan untuk mendanai berbagai inisiatif pembangunan, khususnya dalam upaya penguatan sektor ekonomi pedesaan [3].

BUMDes dalam melaksanakan tugasnya perlu untuk meningkatkan perekonomian desa, maka diperlukan pengukuran tingkat risiko agar dapat dilakukan pengelolaan risiko sehingga kinerja tetap dapat terjaga [4]. Dalam mengukur kinerja keuangan BUMDes Dharma Usaha, peneliti menggunakan analisis rasio profitabilitas, yaitu *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). *Return on Assets* (ROA) merupakan perbandingan dari laba bersih dengan total aset. Sedangkan, *Return on Equity* (ROE) merupakan perbandingan antara laba bersih dengan modal sendiri. NPL yang baik adalah NPL yang memiliki nilai di bawah 5%. NPL mencerminkan risiko kredit, semakin tinggi rasio NPL maka semakin buruk kualitas kredit yang menyebabkan jumlah kredit bermasalah semakin besar, sehingga semakin tinggi rasio NPL maka semakin rendah kinerja suatu lembaga. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kondisi NPL BUMDes Dharma Usaha masih jauh dari standar yang ideal dan menunjukkan tingginya risiko kredit dalam pengelolaan pembiayaan. Tingginya rasio NPL tersebut mengindikasikan bahwa kinerja keuangan BUMDes belum optimal, karena tingginya kredit bermasalah akan menghambat perputaran modal serta menurunkan kemampuan lembaga dalam menghasilkan pendapatan. Oleh karena itu, diperlukan upaya penanganan kredit macet yang lebih efektif agar dapat menekan rasio NPL dan meningkatkan kinerja keuangan BUMDes di masa mendatang [5].

Pada awalnya, sistem penyaluran kredit di BUMDes Dharma Usaha dipermudah dengan bunga berkisar 1% dan 1,5% tanpa memerlukan jaminan, proses pencairannya sangat cepat hanya memerlukan waktu sekitar 2 hari. Namun adanya dampak dari kasus kredit macet kebijakan tersebut kini diperketat layaknya regulasi perbankan, proses verifikasi saat ini membutuhkan waktu hingga 1 bulan dan wajib menyertakan jaminan. Proses pemberian kredit di BUMDes Dharma Usaha dimulai dengan pengumpulan KTP peminjam dan penjamin, dilanjutkan dengan pengisian formulir permohonan kredit dan penandatanganan surat pernyataan kesanggupan bayar. Selanjutnya dilakukan verifikasi dan kelayakan kredit sehingga mendapat persetujuan, kemudian diberikan surat perjanjian kredit yang telah disetujui oleh direktur BUMDes Dharma Usaha. Terakhir, dana dicairkan dengan peminjam menandatangani bukti penerimaan kredit sebagai tanda pencairan yang resmi. Terkait dengan kebijakan mitigasi risiko kematian BUMDes Dharma Usaha menetapkan kebijakan bahwa status meninggal dunia tidak menghapuskan kewajiban kredit debitur, karena kredit tidak ada asuransi kredit, maka seluruh sisa kewajiban pelunasan maka dialihkan kepada ahli waris, pihak suami atau istri sebagai penjamin utama. Secara prosedural, apabila terjadi tunggakan sebanyak tiga kali angsuran, maka BUMDes Dharma Usaha memberikan Surat Peringatan (SP) 1 hingga 3 sebagai bentuk teguran formal. Namun dalam implementasinya, efektivitas sanksi administratif melalui surat peringatan tersebut menghadapi kendala berupa rendahnya tingkat kepatuhan dan kesadaran hukum masyarakat yang cenderung mengabaikan dikarenakan dianggap tidak penting. Menanggapi hambatan tersebut, BUMDes Dharma Usaha melakukan penyesuaian strategi dengan mengalihkan pendekatan administratif menjadi pendekatan persuasif. Langkah ini diambil guna memastikan komunikasi tetap terjalin dan proses penyelesaian piutang dapat terlaksana melalui musyawarah tanpa mengesampingkan kewajiban finansial yang harus dipenuhi. Masalah kredit macet dapat menyebabkan dampak serius bagi stabilitas keuangan lembaga keuangan, menurunkan kualitas aset, dan berpotensi menyebabkan kerugian finansial yang signifikan [6].

Bahaya dari kredit macet berdampak pada pencapaian tujuan yang telah direncanakan oleh BUMDes, sehingga target tidak tercapai dan menimbulkan situasi yang rumit. Tingginya tingkat kredit macet dapat mengurangi pendapatan BUMDes sekaligus meningkatkan beban keuangan yang pada akhirnya akan melemahkan kinerja keuangan BUMDes akibat berkurangnya pendapatan dari pembayaran kredit yang seharusnya dana kembali sebagai pokok dan bunga tertahan. Hal ini menghambat kemampuan BUMDes untuk memberikan pinjaman baru kepada masyarakat, sehingga jalannya usaha terganggu. Kondisi ini dapat menurunkan kemampuan BUMDes dalam menyediakan layanan dan program yang bermanfaat bagi masyarakat desa. Tujuan pendirian BUMDes dapat dicapai melalui upaya peningkatan performa atau kinerja badan usaha tersebut [7]. Diperlukan solusi dan strategi yang tepat untuk mengatasi masalah ini, karena penerapan strategi yang efektif memegang peranan penting dalam mewujudkan visi, misi, dan keberhasilan pada BUMDes Dharma Usaha. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17]. Penelitian ini dilakukan di BUMDes diluar sektor perbankan atau koperasi komersial. Penelitian ini juga memperluas fokus dengan mengintegrasikan dampak langsung terhadap kinerja keuangan BUMDes melalui fluktuasi ROA dan ROE yang disebabkan oleh kredit macet.

Alasan utama peneliti melakukan penelitian ini di BUMDes adalah karena kredit macet merupakan masalah yang sering muncul dalam kegiatan pembiayaan oleh BUMDes, sehingga penting untuk mencari solusi dan penyelesaiannya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam mengatasi permasalahan kredit macet yang dihadapi oleh BUMDes. peneliti memberi batasan yang difokuskan pada

penyelesaian kredit macet untuk meningkatkan kinerja keuangan ditinjau dari rasio *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) pada BUMDes. Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka identifikasi masalah yang muncul adalah adanya masalah kredit macet yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan BUMDes, kredit macet menimbulkan kerugian finansial bagi BUMDes karena tidak menerima kembali pokok pinjaman dan pendapatan bunga, kredit macet dapat menurunkan kualitas aset dan melemahkan kinerja keuangan BUMDes. Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk mengetahui penyebab terjadinya kredit macet pada BUMDes, mengetahui upaya penyelesaian kredit macet pada BUMDes, mengetahui dampak penyelesaian kredit macet terhadap kinerja keuangan yang tercermin melalui *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) untuk memecahkan masalah yang ada.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini tergolong sebagai penelitian kualitatif, yang berarti penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, mencatat, menganalisis, dan menginterpretasikan objek penelitian melalui metode observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Dalam metode penelitian ini, peneliti terjun langsung ke lapangan untuk melakukan pengumpulan data secara mendalam melalui berbagai teknik, termasuk observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data ini terkumpulkan dari proses pengumpulan data dengan cara penentuan jenis data, sumber data, dan metode pengumpulan data yang akan dianalisis untuk menghasilkan hasil penelitian dan pembahasan, sehingga dapat ditarik kesimpulan penelitian dan saran penelitian. Sehingga rancangan penelitian dirasa sangat penting dalam melakukan penelitian tahap awal hingga pelaporan hasil penelitian. Lokasi penelitian adalah tempat di mana suatu penelitian dilakukan. Lokasi penelitian ini dilakukan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dharma Usaha yang terletak di Jalan Surya Dharma, Tukadmungga, Kecamatan Buleleng, Kabupaten Buleleng, Bali 81119. BUMDes Dharma Usaha berdiri dan memulai kegiatan usaha pada tanggal 15 Oktober 2016. Objek Penelitian ini adalah penyelesaian kredit macet yang telah diterapkan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dharma Usaha dalam meningkatkan kinerja keuangan. Subjek dalam penelitian ini terdiri atas pihak operasional dan nasabah pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dharma Usaha. Pihak operasional dipilih karena memiliki peran dan tanggung jawab dalam pengelolaan kegiatan simpan pinjam, termasuk proses pemberian kredit, pengawasan kredit, serta penyelesaian kredit macet. Sementara itu, nasabah dipilih karena merupakan pihak yang secara langsung mengalami proses kredit dan upaya penyelesaian kredit macet yang dilakukan oleh BUMDes Dharma Usaha.

3. Hasil dan Diskusi

BUMDes Dharma Usaha resmi berdiri pada tanggal 15 Oktober 2016 sebagai tindak lanjut kebijakan pemerintah yang mendorong setiap desa untuk membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai sarana pengembangan ekonomi desa. Pembentukan BUMDes Dharma Usaha bertujuan untuk mengelola potensi desa serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha yang dikelola secara mandiri dan berkelanjutan. Melalui unit usaha ini, masyarakat dapat memperoleh layanan pinjaman dan tabungan yang dikelola oleh BUMDes.

Tabel 1. Jumlah Nasabah Unit Simpan Pinjam BUMDes Dharma Usaha

Tahun	Jumlah Nasabah
2022	104
2023	89
2024	60

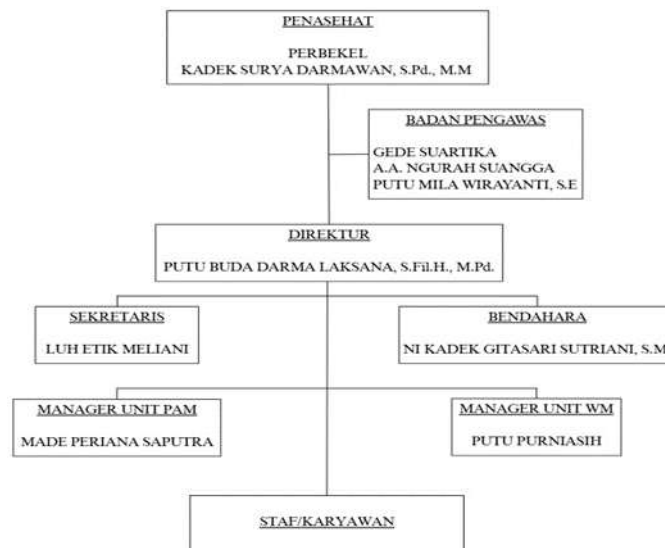
Berdasarkan tabel 1, Perkembangan unit usaha simpan pinjam dapat dilihat dari jumlah nasabah yang terdaftar selama periode penelitian. Penurunan jumlah nasabah tersebut menunjukkan adanya perubahan dalam pengelolaan dan penyaluran kredit yang dilakukan oleh BUMDes, terutama setelah diterapkannya sistem pemberian kredit yang lebih selektif guna meminimalkan risiko kredit bermasalah.

Tabel 2. Laba Rugi Unit Simpan Pinjam BUMDes Dharma Usaha

Tahun	Jumlah
2022	Rp34.218.745,00
2023	Rp24.595.282,00
2024	Rp58.376.408,00

Berdasarkan tabel 2, Pada tahun 2024 kinerja keuangan BUMDes kembali mengalami peningkatan yang ditunjukkan dengan perolehan laba sebesar Rp58.376.408. Peningkatan laba tersebut mengindikasikan adanya perbaikan dalam pengelolaan usaha, termasuk penerapan sistem penyaluran kredit yang lebih selektif dan upaya pengendalian kredit bermasalah yang dilakukan oleh pengurus BUMDes. Meskipun kredit macet masih menjadi tantangan yang dihadapi, peningkatan laba pada tahun 2024 menunjukkan bahwa BUMDes Dharma Usaha tetap mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja keuangannya.

Berdasarkan data penelitian, jumlah kredit macet selama periode 2022–2024 masih tergolong tinggi. Pada tahun 2022 kredit macet tercatat sebesar Rp25.999.000 dengan tingkat Non Performing Loan (NPL) sebesar 40,53%. Pada tahun 2023 jumlah kredit macet meningkat menjadi Rp29.549.000 dengan tingkat NPL sebesar 56,28%. Selanjutnya pada tahun 2024 kredit macet mengalami penurunan menjadi Rp21.613.333 dengan tingkat NPL sebesar 52,08%. Meskipun mengalami penurunan pada tahun 2024, tingkat NPL tersebut masih berada pada kategori tinggi sehingga menunjukkan bahwa kredit macet masih menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh BUMDes Dharma Usaha. Meningkatnya kredit macet tersebut mendorong pengurus BUMDes untuk melakukan evaluasi terhadap sistem pengelolaan simpan pinjam yang selama ini diterapkan. Sebagai upaya perbaikan, BUMDes Dharma Usaha mulai menyusun dan menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) Simpan Pinjam yang kemudian ditetapkan melalui Keputusan BUMDes Dharma Usaha Nomor 01/KEP/BUMDesa-DU/I/2022.



Gambar 1. Struktur Organisasi Bumdes ABC, Kecamatan Bebandem, Kabupaten Karangasem

Gambar 1, menyajikan struktur Organisasi BUMDes Dharma Usaha, terdiri dari Penasehat, Badan Pengawas, Direktur, Sekretaris, Bendahara, Manager Unit PAM dan Manager Unit WM. Struktur organisasi BUMDes dirancang untuk mempertegas fungsi pengawasan dan pelaksanaan operasional.

Tabel 3. Daftar Nama dan Jabatan Pihak Operasional BUMDes Dharma Usaha

No	Nama	Jabatan
1	Kadek Surya Darmawan, S.Pd., M.M.	Penasihat
2	Gede Suartika	Ketua Dewan Pengawas
3	A.A Ngurah Suangga	Anggota Pengawas
4	Putu Mila Wirayanti, S.E	Anggota Pengawas
5	Putu Buda Darma Laksana, S.Fil.H., M.Pd	Direktur BUMDes

6	Luh Etik Meliani	Sekretaris BUMDes
7	Ni Kadek Gitasari Sutriani, S.M	Bendahara BUMDes
8	Putu Purniasih	Manajer Unit WM
9	Kadek Periana Saputra	Manajer Unit PAM Desa

Berdasarkan tabel 3, menunjukkan daftar Nama dan Jabatan Pihak Operasional yang ada di BUMDes Dharma Usaha

3.1. Kondisi Kredit Macet dan Pengelolaan Unit Simpan Pinjam pada BUMDes Dharma Usaha

Pada awal berdirinya BUMDes Dharma Usaha tahun 2016, sistem penyaluran kredit masih dilakukan secara sederhana dan belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur secara rinci mengenai persyaratan, proses penilaian, maupun mekanisme pengendalian risiko kredit. Penyaluran kredit pada saat itu lebih banyak didasarkan pada hubungan kepercayaan dan kedekatan sosial antara pengurus BUMDes dengan masyarakat desa. Kondisi tersebut menyebabkan proses pencairan kredit dapat dilakukan dalam waktu yang relatif singkat tanpa melalui analisis kelayakan yang mendalam. Meskipun sistem tersebut memudahkan masyarakat memperoleh akses pinjaman, dalam pelaksanaannya muncul berbagai permasalahan, terutama meningkatnya jumlah kredit macet yang terjadi sejak beberapa tahun pertama operasional BUMDes. Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Sekretaris BUMDes yang menyatakan bahwa “Kalau dibilang baik juga tidak, dari tahun 2016 sudah ada kredit macet dan nasabah susah dicari.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Pernyataan tersebut juga didukung oleh Bendahara BUMDes yang menyampaikan bahwa: “Kredit dari tahun 2017 sampai sekarang masih ada, itu benar-benar sulit sekali untuk dicari.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Selain itu, Direktur BUMDes juga menyatakan bahwa kondisi kredit macet yang terjadi saat ini masih tergolong cukup memperhatikan karena jumlah nasabah yang mengalami tunggakan masih cukup banyak. “Saat ini jika dibilang memperhatikan ya memperhatikan, karena dari jumlah nasabah kredit sekitar 87 nasabah, sekitar 30 mengalami kredit macet. Dari kredit macet tersebut sudah bisa kita tangani beberapa dengan pengembalian pokok saja.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kredit macet telah menjadi permasalahan yang dihadapi BUMDes Dharma Usaha sejak awal berdirinya unit usaha simpan pinjam. Kredit yang diberikan tanpa analisis yang memadai menyebabkan sebagian nasabah mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban pembayaran, bahkan beberapa di antaranya sulit ditemui ketika dilakukan penagihan. Kondisi tersebut berdampak pada terhambatnya perputaran dana pinjaman sehingga mengurangi kemampuan BUMDes dalam menyalurkan kredit kepada masyarakat lainnya. Meningkatnya kredit macet mendorong pengurus BUMDes untuk melakukan evaluasi terhadap sistem simpan pinjam yang selama ini diterapkan. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, pada tahun 2021 pengurus mulai melakukan pembenahan terhadap mekanisme penyaluran kredit dan menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) Simpan Pinjam yang kemudian ditetapkan melalui Keputusan BUMDes Dharma Usaha Nomor 01/KEP/BUMDesa-DU/I/2022 tentang Perubahan atas Standar Operasional Prosedur Simpan Pinjam. Penyusunan SOP tersebut bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan kredit yang lebih tertib, terstruktur, dan mampu meminimalkan risiko kredit bermasalah.

Selain mengatur jenis produk pinjaman, SOP juga mengatur prosedur dan persyaratan peminjaman. Setiap calon peminjam diwajibkan mengisi formulir permohonan pinjaman, melampirkan identitas diri berupa KTP atau SIM, membayar biaya administrasi sebesar 4% dari jumlah pinjaman, serta memiliki tabungan minimal sebesar 5% dari jumlah pinjaman yang diajukan. Setelah dokumen permohonan diterima, pengurus BUMDes melakukan verifikasi dan analisis kelayakan sebelum pinjaman direalisasikan. Besarnya pinjaman yang disetujui ditentukan berdasarkan kebutuhan peminjam, hasil analisis kredit, riwayat pinjaman sebelumnya (track record), serta kondisi keuangan BUMDes pada saat itu. SOP juga mengatur jangka waktu kredit, jasa pinjaman, serta ketentuan mengenai peminjam yang memiliki riwayat tunggakan. Perubahan sistem penyaluran kredit tersebut juga dijelaskan oleh Direktur BUMDes yang menyatakan bahwa: “Semenjak ada kredit macet ini sekarang seperti di bank harus tunggu 1 bulan, jika dulu hanya menunggu 2 hari bisa cair dan sekarang harus ada jaminannya.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUMDes Dharma Usaha telah melakukan perubahan signifikan dalam proses penyaluran kredit. Jika pada masa awal operasional kredit dapat dicairkan dengan cepat tanpa persyaratan yang ketat, maka setelah diberlakukannya SOP pengurus menerapkan proses yang lebih selektif melalui survei lapangan, verifikasi data calon nasabah, analisis kemampuan pembayaran, serta penggunaan jaminan sebagai bentuk mitigasi risiko kredit. Implementasi SOP Simpan Pinjam di lapangan telah berjalan sesuai

dengan ketentuan yang ditetapkan. Pengurus BUMDes tidak lagi memberikan pinjaman hanya berdasarkan kedekatan sosial atau kepercayaan semata, melainkan melakukan pemeriksaan dokumen, verifikasi identitas, serta mempertimbangkan kemampuan pembayaran calon nasabah sebelum kredit disetujui. Selain itu, proses pencairan kredit juga tidak dilakukan secara langsung, tetapi melalui tahapan analisis terlebih dahulu. Temuan observasi tersebut menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dengan praktik yang diterapkan oleh pengurus BUMDes dalam kegiatan operasional sehari-hari.

Meskipun sistem penyaluran kredit telah diperbaiki melalui penerapan SOP, kredit macet masih menjadi permasalahan yang dihadapi BUMDes Dharma Usaha. Berdasarkan data penelitian, total kredit macet selama periode 2022–2024 mencapai Rp77.161.333. Pada tahun 2022 jumlah kredit macet tercatat sebesar Rp25.999.000 dengan tingkat Non Performing Loan (NPL) sebesar 40,53%. Pada tahun 2023 kredit macet meningkat menjadi Rp29.549.000 dengan tingkat NPL sebesar 56,28%. Selanjutnya pada tahun 2024 jumlah kredit macet mengalami penurunan menjadi Rp21.613.333 dengan tingkat NPL sebesar 52,08%. Meskipun mengalami penurunan, tingkat NPL tersebut masih tergolong tinggi sehingga menunjukkan bahwa permasalahan kredit bermasalah masih menjadi tantangan bagi BUMDes Dharma Usaha. Kondisi kredit macet tersebut berdampak terhadap kinerja keuangan BUMDes. Tingginya kredit macet menyebabkan perputaran dana pinjaman menjadi terhambat karena sebagian dana yang disalurkan tidak kembali sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Akibatnya, kemampuan BUMDes dalam memperoleh pendapatan dan meningkatkan profitabilitas menjadi terganggu. Hal ini terlihat dari perkembangan Return on Assets (ROA) dan Return on Equity (ROE) BUMDes selama periode penelitian. Nilai ROA mengalami penurunan dari 0,07% pada tahun 2022 menjadi 0,05% pada tahun 2023 ketika kredit macet meningkat, kemudian meningkat menjadi 0,09% pada tahun 2024 saat jumlah kredit macet menurun. Kondisi yang sama juga terjadi pada ROE yang menurun dari 0,08% pada tahun 2022 menjadi 0,06% pada tahun 2023, kemudian meningkat menjadi 0,14% pada tahun 2024. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tingkat kredit macet memiliki pengaruh terhadap kemampuan BUMDes dalam menghasilkan laba dari aset dan modal yang dimiliki. Meningkatnya jumlah kredit macet sejak tahun 2016 mendorong pengurus untuk melakukan pembenahan melalui penyusunan SOP Simpan Pinjam yang mulai diterapkan pada tahun 2022. Berdasarkan hasil observasi, implementasi SOP tersebut telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dan menjadi salah satu upaya BUMDes dalam memperbaiki kualitas penyaluran kredit serta mengurangi risiko kredit macet di masa mendatang. Dengan adanya sistem yang lebih terstruktur, diharapkan pengelolaan kredit dapat berjalan lebih efektif sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja keuangan BUMDes Dharma Usaha.

3.2. Penyelesaian Kredit Macet pada BUMDes Dharma Usaha Berdasarkan Teori 3R

Restructuring, sistem penyaluran kredit yang sebelumnya relatif mudah dan cepat kini diperketat sebagai bentuk antisipasi terhadap risiko kredit bermasalah. Direktur BUMDes menyatakan bahwa “Semenjak ada kredit macet ini sekarang seperti di bank harus nunggu 1 bulan, jika dulu hanya menunggu 2 hari bisa cair dan sekarang harus ada jaminannya.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa BUMDes Dharma Usaha telah melakukan perubahan dalam mekanisme penyaluran kredit. Jika sebelumnya kredit dapat dicairkan dalam waktu singkat dan tanpa persyaratan yang ketat, saat ini pengurus BUMDes menerapkan proses analisis yang lebih selektif melalui survei lapangan, pemeriksaan kemampuan pembayaran calon nasabah, serta mewajibkan adanya jaminan sebelum kredit disetujui. Perubahan tersebut juga didukung dengan diterapkannya Standar Operasional Prosedur (SOP) Simpan Pinjam yang ditetapkan melalui Keputusan BUMDes Dharma Usaha Nomor 01/KEP/BUMDesa-DU/I/2022 sebagai pedoman dalam proses penyaluran kredit. Dalam praktik di lapangan, implementasi kebijakan tersebut terlihat dari perubahan proses pengajuan kredit yang sebelumnya hanya membutuhkan waktu sekitar dua hari untuk pencairan, sedangkan saat ini pencairan kredit memerlukan waktu sekitar satu bulan karena pengurus terlebih dahulu melakukan survei, menganalisis kemampuan pembayaran calon nasabah, serta memastikan adanya jaminan sebelum kredit disetujui sesuai dengan ketentuan dalam SOP. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perubahan mekanisme penyaluran kredit yang diterapkan BUMDes Dharma Usaha merupakan implementasi *restructuring*, yaitu penataan kembali sistem pengelolaan kredit melalui perubahan kebijakan dan prosedur pemberian kredit untuk meminimalkan risiko terjadinya kredit bermasalah pada masa mendatang. Hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa praktik penyaluran kredit di lapangan telah sesuai dengan hasil wawancara yang disampaikan oleh informan. Pengurus BUMDes tidak lagi memberikan kredit secara langsung tanpa pertimbangan yang matang, melainkan melakukan verifikasi terhadap kondisi ekonomi calon nasabah dan mempertimbangkan kemampuan pembayaran sebelum kredit dicairkan. Selain itu, pengurus juga meminta jaminan sebagai bentuk pengamanan atas kredit yang diberikan. Temuan observasi tersebut menunjukkan adanya upaya perbaikan sistem penyaluran kredit sebagai respon terhadap tingginya tingkat kredit macet yang pernah terjadi.

Reconditioning, meskipun sistem penyaluran kredit telah diperketat, BUMDes Dharma Usaha masih menghadapi permasalahan kredit macet yang cukup tinggi. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, tingkat Non Performing Loan (NPL) pada tahun 2022 mencapai 40,53%, kemudian meningkat menjadi 56,28% pada tahun 2023. Pada tahun 2024 tingkat NPL mengalami penurunan menjadi 52,08%, namun angka tersebut masih tergolong tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar kredit bermasalah berasal dari kredit yang disalurkan pada periode sebelumnya ketika sistem pemberian kredit masih longgar dan sebagian pinjaman diberikan tanpa jaminan. Tingginya kredit macet tersebut berdampak terhadap perputaran dana pinjaman dan kemampuan BUMDes dalam mengembangkan unit usaha simpan pinjam. Dalam mengatasi permasalahan tersebut, BUMDes Dharma Usaha menerapkan berbagai upaya penyelesaian kredit macet yang lebih mengedepankan pendekatan persuasif dan kekeluargaan. Pendekatan ini dilakukan dengan tujuan agar nasabah tetap memiliki kesadaran untuk menyelesaikan kewajibannya tanpa menimbulkan konflik sosial di lingkungan masyarakat desa. Direktur BUMDes menyatakan bahwa, “Upaya yang saya lakukan adalah melakukan pendekatan persuasif, komunikasi apa masalahnya, terkadang saya memberikan kebijakan untuk membayar pokoknya saja bunganya digratiskan.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Pernyataan tersebut diperkuat oleh Sekretaris BUMDes yang menyampaikan bahwa, “Untuk bunganya dipotong. Karena kita tidak ada jaminan, jadi nasabah semena-mena dan selalu menunda membayar.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur dan Sekretaris BUMDes Dharma Usaha, diketahui bahwa penyelesaian kredit macet diawali dengan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi nasabah melalui komunikasi secara langsung. Apabila nasabah mengalami kesulitan ekonomi sehingga tidak mampu membayar angsuran sesuai perjanjian, pengurus BUMDes memberikan kebijakan berupa pengurangan bahkan penghapusan bunga kredit. Dengan kebijakan tersebut, nasabah hanya diwajibkan melunasi pokok pinjaman secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangannya. Dalam praktik di lapangan, implementasi kebijakan tersebut terlihat ketika pengurus BUMDes memberikan keringanan kepada nasabah yang benar-benar mengalami kesulitan ekonomi dengan membebaskan bunga pinjaman sehingga nasabah hanya diwajibkan membayar pokok pinjamannya. Kondisi tersebut dirasakan langsung oleh salah satu nasabah, yaitu Ni Made Wati yang menyatakan bahwa ketika mengalami kesulitan ekonomi, BUMDes memberikan kebijakan untuk membayar pokok pinjaman tanpa dikenakan bunga. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian kredit macet yang diterapkan di BUMDes Dharma Usaha merupakan implementasi *reconditioning*, yaitu perubahan sebagian syarat kredit tanpa mengubah jumlah pokok pinjaman, khususnya melalui pemberian keringanan atau penghapusan bunga kepada nasabah yang mengalami kesulitan pembayaran. Kebijakan tersebut dilakukan agar dana yang telah dipinjamkan tetap dapat kembali serta risiko kerugian yang ditanggung BUMDes dapat diminimalkan.

Rescheduling, selain memberikan keringanan pembayaran, pengurus BUMDes juga melakukan penagihan secara rutin kepada nasabah yang menunggak. Direktur BUMDes menjelaskan bahwa, “Komunikasi dan cari tahu masalahnya, kemudian saya bisa melalui chat WhatsApp, telepon. Saya mempelajari lingkungan sekitarnya, cari topik pembicaraan, lalu membahas mengenai kredit sehingga nasabah itu sendiri merasa tidak enak kepada petugas yang turun ke lapangan.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Hal yang sama juga disampaikan oleh Bendahara BUMDes yang menyatakan bahwa, “Kita tetap mencari ke lapangan tiap bulannya, jika sama sekali kita tidak bisa menagih kita lapor ke pimpinan bagaimana jalan keluarnya.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa proses penagihan memang dilakukan secara langsung oleh pengurus BUMDes melalui kunjungan ke rumah nasabah. Dalam pelaksanaannya, pengurus tidak langsung menuntut pembayaran, tetapi terlebih dahulu membangun komunikasi dan mencari informasi mengenai kondisi ekonomi nasabah. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa ketika melakukan kunjungan langsung ke rumah nasabah, pengurus BUMDes tidak hanya melakukan penagihan, tetapi juga memberikan kesempatan kepada nasabah untuk membayar secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangannya. Dalam praktik di lapangan, implementasi kebijakan tersebut terlihat ketika pengurus BUMDes memberikan kelonggaran kepada nasabah yang mengalami kesulitan ekonomi dengan tidak mewajibkan pelunasan secara sekaligus, melainkan memperbolehkan pembayaran dilakukan melalui cicilan sesuai kemampuan finansial nasabah hingga pinjaman dapat dilunasi. Temuan tersebut juga didukung oleh hasil wawancara dengan salah satu nasabah, yaitu Ni Ketut Tantriyani, yang menyatakan bahwa pengurus BUMDes datang langsung ke rumah dan memberikan waktu untuk mencicil pinjaman sesuai dengan kemampuan. Berdasarkan temuan tersebut, pemberian kelonggaran waktu pembayaran merupakan implementasi *rescheduling*, yaitu perubahan jadwal atau jangka waktu pembayaran kredit tanpa mengubah besarnya pokok pinjaman. Dengan adanya penyesuaian waktu pembayaran, nasabah tetap memiliki kesempatan untuk memenuhi kewajibannya, sementara BUMDes tetap berupaya mengembalikan dana yang telah disalurkan. *Restructuring* diterapkan sebagai upaya pembenahan sistem penyaluran kredit setelah BUMDes mengevaluasi bahwa tingginya kredit macet disebabkan oleh lemahnya sistem pemberian kredit pada periode sebelumnya. Implementasi *restructuring* diwujudkan melalui penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Simpan Pinjam yang ditetapkan melalui Keputusan BUMDes Dharma Usaha Nomor 01/KEP/BUMDesa-DU/I/2022, pelaksanaan survei lapangan,

analisis kemampuan pembayaran calon nasabah, serta kewajiban adanya jaminan sebelum kredit direalisasikan. Berdasarkan hasil penelitian, BUMDes belum menerapkan penyitaan jaminan sebagai alternatif penyelesaian kredit macet karena lebih mengedepankan pendekatan persuasif, musyawarah, dan penyelesaian secara kekeluargaan sesuai dengan nilai-nilai kearifan lokal yang berkembang di masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, penerapan rescheduling, reconditioning, dan rescheduling menunjukkan bahwa upaya penyelesaian kredit macet yang dilakukan BUMDes Dharma Usaha telah memberikan hasil yang cukup efektif. Hal ini terlihat dari adanya sebagian nasabah yang kembali melakukan pembayaran setelah diberikan kelonggaran waktu maupun pengurangan bunga, serta berkurangnya jumlah kredit macet pada tahun 2024 dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu, penerapan SOP Simpan Pinjam juga meningkatkan kualitas penyaluran kredit melalui proses verifikasi, survei lapangan, dan penggunaan jaminan sehingga potensi munculnya kredit bermasalah baru dapat diminimalkan. Meskipun demikian, efektivitas tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kredit macet yang berasal dari periode sebelum diberlakukannya SOP sehingga proses penyelesaiannya masih berlangsung.

3.3. Penyelesaian Kredit Macet pada BUMDes Dharma Usaha Berdasarkan Kearifan Lokal

Selain didasarkan pada pertimbangan ekonomi, penyelesaian kredit macet pada BUMDes Dharma Usaha juga dipengaruhi oleh nilai-nilai kearifan lokal yang berkembang dalam masyarakat. Secara etimologis, nama Dharma Usaha berasal dari bahasa Sansekerta. Kata dharma bermakna kewajiban, tanggung jawab, kebenaran, dan pengabdian, sedangkan usaha bermakna usaha, semangat, dan ikhtiar. Filosofi tersebut mencerminkan komitmen BUMDes dalam menjalankan tanggung jawab untuk mengelola dana masyarakat serta terus berupaya mencari solusi atas berbagai permasalahan yang dihadapi, termasuk penyelesaian kredit macet. Makna tersebut tercermin dalam temuan penelitian. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan nasabah, pengurus BUMDes tidak langsung menempuh jalur hukum ketika terjadi kredit macet, melainkan terlebih dahulu melakukan komunikasi, kunjungan ke rumah nasabah, musyawarah, serta memberikan solusi berupa pembayaran secara bertahap maupun penghapusan bunga bagi nasabah yang benar-benar mengalami kesulitan ekonomi. Meskipun proses penyelesaian kredit macet membutuhkan waktu yang cukup lama, pengurus tetap secara rutin melakukan penagihan dan pendampingan kepada nasabah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai dharma tercermin dalam tanggung jawab pengurus untuk menjaga dana masyarakat, sedangkan nilai usaha tercermin dalam upaya yang terus dilakukan secara gigih dan berkelanjutan untuk menyelesaikan kredit macet tanpa mengabaikan hubungan sosial di lingkungan desa. Nilai kearifan lokal tersebut sejalan dengan makna nama Dharma Usaha, yaitu dharma yang berarti kewajiban, tanggung jawab, dan kebaikan, serta usaha yang berarti usaha atau upaya. Nilai tersebut tercermin dalam praktik penyelesaian kredit macet yang mengutamakan hubungan sosial antara pengurus dan nasabah. Implementasi nilai tersebut terlihat ketika pengurus tetap berupaya menjaga hubungan baik dengan nasabah melalui komunikasi yang santun, memberikan kesempatan untuk bermusyawarah sebelum menentukan langkah penyelesaian, serta menghindari tindakan yang berpotensi menimbulkan konflik di lingkungan masyarakat desa. Dengan demikian, penyelesaian kredit macet tidak hanya dipandang sebagai hubungan antara kreditur dan debitur, tetapi juga sebagai hubungan sosial yang harus dijaga demi terciptanya keharmonisan masyarakat desa. Dengan demikian, penyaluran dan penyelesaian kredit macet pada BUMDes Dharma Usaha tidak hanya berorientasi pada pengembalian dana pinjaman, tetapi juga bertujuan menjaga kepercayaan masyarakat, mempertahankan hubungan sosial yang harmonis, serta menjamin keberlanjutan usaha BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa.

3.4. Dampak Penyelesaian Kredit Macet terhadap Kinerja Keuangan BUMDes Dharma Usaha

Penyelesaian kredit macet yang dilakukan oleh BUMDes Dharma Usaha tidak hanya bertujuan untuk mengembalikan dana pinjaman, tetapi juga memberikan implikasi terhadap kinerja keuangan BUMDes. Tingginya kredit macet menyebabkan sebagian dana simpan pinjam tidak dapat kembali sesuai jadwal sehingga menghambat perputaran modal dan mengurangi kemampuan BUMDes dalam menyalurkan kredit kepada masyarakat. Kondisi tersebut berdampak terhadap penurunan kemampuan BUMDes dalam menghasilkan laba yang tercermin melalui rasio Return on Assets (ROA) dan Return on Equity (ROE). Selama periode penelitian, tingkat Non Performing Loan (NPL) masih tergolong tinggi, yaitu sebesar 40,53% pada tahun 2022, meningkat menjadi 56,28% pada tahun 2023, kemudian menurun menjadi 52,08% pada tahun 2024. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kredit macet masih menjadi faktor yang memengaruhi kinerja keuangan BUMDes. Berdasarkan hasil penelitian, BUMDes Dharma Usaha telah menerapkan berbagai upaya penyelesaian kredit macet melalui pendekatan rescheduling, reconditioning, dan restructuring. Implementasi rescheduling dilakukan dengan memberikan kelonggaran waktu pembayaran kepada nasabah sesuai kemampuan ekonominya. Implementasi reconditioning dilakukan melalui

pemberian keringanan berupa pengurangan bahkan penghapusan bunga sehingga nasabah hanya diwajibkan membayar pokok pinjaman. Sementara itu, implementasi restructuring diwujudkan melalui penerapan SOP Simpan Pinjam, pelaksanaan survei lapangan, analisis kemampuan pembayaran calon nasabah, serta kewajiban adanya jaminan sebelum kredit direalisasikan. Berbagai upaya tersebut menunjukkan adanya perbaikan dalam pengelolaan kredit, baik terhadap kredit bermasalah maupun dalam pencegahan munculnya kredit macet baru. Hasil observasi menunjukkan bahwa penerapan SOP Simpan Pinjam telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengurus tidak lagi memberikan pinjaman hanya berdasarkan kedekatan sosial, tetapi melakukan verifikasi dokumen, survei lapangan, analisis kemampuan pembayaran, serta penggunaan jaminan sebelum kredit disetujui. Selain itu, pengawasan terhadap kredit juga dilakukan melalui komunikasi secara berkala melalui telepon maupun WhatsApp, kunjungan langsung ke rumah nasabah yang mengalami tunggakan, serta monitoring terhadap perkembangan pembayaran kredit. Berdasarkan temuan penelitian, bentuk pengawasan tersebut menunjukkan adanya peningkatan dibandingkan sistem sebelumnya yang belum memiliki SOP, sehingga proses penyaluran dan penyelesaian kredit menjadi lebih terarah. Implementasi tersebut memberikan peluang yang lebih besar bagi BUMDes untuk memperoleh kembali dana pinjaman yang sebelumnya mengalami tunggakan sehingga dana tersebut dapat diputar kembali dalam kegiatan operasional simpan pinjam.

Berdasarkan hasil penelitian, efektivitas penyelesaian kredit macet pada BUMDes Dharma Usaha dapat dilihat dari beberapa indikator. Pertama, meningkatnya pengawasan terhadap kredit melalui survei lapangan, monitoring pembayaran, komunikasi secara berkala, serta kunjungan langsung kepada nasabah yang mengalami tunggakan. Kedua, adanya penurunan rasio Non Performing Loan (NPL) dari 56,28% pada tahun 2023 menjadi 52,08% pada tahun 2024 yang menunjukkan bahwa sebagian kredit bermasalah mulai berhasil diselesaikan. Ketiga, meningkatnya rasio Return on Assets (ROA) dari 0,05% menjadi 0,09% dan Return on Equity (ROE) dari 0,06% menjadi 0,14% pada tahun 2024 yang mengindikasikan adanya perbaikan kemampuan BUMDes dalam menghasilkan laba. Keempat, penerapan SOP Simpan Pinjam telah membuat proses penyaluran kredit menjadi lebih selektif sehingga mampu meminimalkan potensi munculnya kredit bermasalah baru. Berdasarkan indikator tersebut, upaya penyelesaian kredit macet yang dilakukan BUMDes dapat dikatakan cukup efektif, meskipun belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kredit macet yang berasal dari periode sebelum diberlakukannya SOP Simpan Pinjam. Implikasi dari berbagai upaya tersebut mulai terlihat pada perkembangan kinerja keuangan BUMDes. Penurunan rasio Non Performing Loan (NPL) dari 56,28% pada tahun 2023 menjadi 52,08% pada tahun 2024 diikuti dengan meningkatnya rasio ROA dari 0,05% menjadi 0,09% dan rasio ROE dari 0,06% menjadi 0,14%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa upaya penyelesaian kredit macet dan perbaikan sistem penyaluran kredit memberikan dampak positif terhadap kemampuan BUMDes dalam menghasilkan laba. Namun demikian, efektivitas tersebut belum sepenuhnya optimal karena rasio NPL masih berada pada kategori tinggi akibat adanya kredit macet yang berasal dari periode sebelum diberlakukannya SOP Simpan Pinjam pada tahun 2022. Penyelesaian kredit macet pada BUMDes Dharma Usaha juga mencerminkan penerapan nilai dharma usaha yang menjadi identitas BUMDes. Nilai dharma mengandung makna tanggung jawab, memelihara, serta menjunjung kebenaran, sedangkan usaha berarti usaha atau ikhtiar yang dilakukan secara sungguh-sungguh. Dalam praktiknya, BUMDes tidak serta-merta memberikan sanksi kepada nasabah yang mengalami tunggakan, tetapi terlebih dahulu mengedepankan pendekatan persuasif melalui musyawarah, pemberian kelonggaran pembayaran, dan restrukturisasi kredit. Pendekatan tersebut menunjukkan adanya upaya menjaga keseimbangan antara keberlangsungan usaha BUMDes dengan kepentingan masyarakat sebagai nasabah.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penyelesaian kredit macet yang dilakukan BUMDes Dharma Usaha telah memberikan implikasi positif terhadap kinerja keuangan dan dapat dikatakan cukup efektif dalam memperbaiki pengelolaan kredit. Efektivitas tersebut ditunjukkan oleh penerapan SOP Simpan Pinjam yang berjalan sesuai ketentuan, meningkatnya pengawasan terhadap proses penyaluran dan pengembalian kredit, menurunnya rasio NPL, serta meningkatnya rasio ROA dan ROE pada tahun 2024. Namun demikian, efektivitas tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kredit macet warisan yang belum terselesaikan sehingga rasio NPL masih berada pada kategori tinggi. Oleh karena itu, penerapan strategi rescheduling, reconditioning, dan restructuring yang didukung implementasi SOP Simpan Pinjam serta pendekatan berbasis kearifan lokal perlu terus dilakukan secara konsisten agar rasio NPL dapat terus menurun, perputaran dana simpan pinjam menjadi lebih lancar, dan kinerja keuangan BUMDes yang diukur melalui ROA dan ROE dapat meningkat secara berkelanjutan.

3.5. Hambatan Penyelesaian Kredit Macet

Berdasarkan hasil wawancara, hambatan utama yang dihadapi dalam penyelesaian kredit macet adalah rendahnya kesadaran sebagian nasabah dalam memenuhi kewajiban pembayaran kredit. Kondisi tersebut disampaikan oleh

Direktur BUMDes yang menyatakan bahwa, “Hambatan yang paling sering itu nasabah sulit ditagih dan sering menunda pembayaran. Kadang saat dihubungi janjinya mau bayar, tetapi setelah jatuh tempo tetap belum ada pembayaran.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa salah satu kendala yang sering dihadapi oleh pengurus BUMDes adalah kurangnya komitmen sebagian nasabah dalam melaksanakan kewajiban pembayaran kredit. Meskipun pihak BUMDes telah melakukan komunikasi dan memberikan kesempatan kepada nasabah untuk menyelesaikan tunggakan, masih terdapat nasabah yang terus menunda pembayaran tanpa kepastian waktu pelunasan. Kondisi tersebut menyebabkan proses penyelesaian kredit macet menjadi lebih sulit dan membutuhkan upaya penagihan yang berulang. Selain rendahnya kesadaran nasabah, faktor ekonomi juga menjadi hambatan dalam penyelesaian kredit macet. Bendahara BUMDes menyampaikan bahwa, “Sebagian nasabah memang mengalami kesulitan ekonomi, jadi pembayaran kredit sering tertunda. Ada juga yang susah ditemui saat penagihan.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan ekonomi nasabah yang tidak stabil menjadi salah satu penyebab terjadinya tunggakan kredit. Sebagian nasabah mengalami penurunan pendapatan usaha atau kesulitan ekonomi rumah tangga sehingga tidak mampu membayar angsuran sesuai jadwal yang telah ditentukan. Akibatnya, kredit yang semula tergolong lancar berubah menjadi kredit bermasalah bahkan berpotensi menjadi kredit macet apabila tidak segera ditangani. Selain itu, terdapat pula nasabah yang sulit ditemui ketika dilakukan penagihan sehingga menghambat proses komunikasi dan penyelesaian kewajiban kredit. Di samping hambatan yang berasal dari pihak nasabah, BUMDes Dharma Usaha juga menghadapi hambatan internal dalam proses penyelesaian kredit macet. Hambatan tersebut berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki BUMDes. Direktur BUMDes menyatakan bahwa, “Jumlah pengurus yang terbatas membuat pengawasan dan penagihan belum bisa dilakukan secara maksimal.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Pernyataan tersebut diperkuat oleh Sekretaris BUMDes yang menyampaikan bahwa, “Karena jumlah petugas sedikit, penagihan terkadang tidak bisa dilakukan secara rutin ke semua nasabah.” (Wawancara, 26 Mei 2026). Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa keterbatasan jumlah pengurus menyebabkan kegiatan monitoring dan penagihan kredit belum dapat dilakukan secara optimal. Jumlah petugas yang terbatas mengakibatkan pengawasan terhadap seluruh nasabah tidak dapat dilakukan secara rutin. Kondisi tersebut berdampak pada keterlambatan dalam mendeteksi potensi kredit bermasalah sehingga penanganan yang dilakukan sering kali terlambat ketika tunggakan telah mencapai jumlah yang cukup besar. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia juga menyebabkan intensitas kunjungan lapangan kepada nasabah yang menunggak belum dapat dilakukan secara maksimal.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, hambatan yang disampaikan oleh para informan sesuai dengan kondisi yang ditemukan di lapangan. BUMDes Dharma Usaha telah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) Simpan Pinjam yang ditetapkan melalui Keputusan BUMDes Dharma Usaha Nomor 01/KEP/BUMDesa-DU/I/2022. Dalam SOP tersebut telah diatur secara rinci mengenai prosedur peminjaman, persyaratan administrasi, proses verifikasi, analisis kelayakan kredit, serta ketentuan mengenai riwayat pembayaran nasabah sebagai dasar dalam pemberian kredit. SOP juga mengatur bahwa peminjam yang memiliki catatan tunggakan lebih dari enam kali angsuran tidak diperkenankan mengajukan pinjaman kembali. Namun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar kredit macet yang masih menjadi beban BUMDes berasal dari kredit yang disalurkan sebelum penerapan SOP dilakukan secara ketat. Pada masa awal berdirinya BUMDes, penyaluran kredit lebih banyak didasarkan pada unsur kepercayaan dan kedekatan sosial dengan masyarakat sehingga analisis kelayakan kredit belum dilaksanakan secara optimal. Akibatnya, terdapat sejumlah nasabah yang mengalami tunggakan dalam jangka waktu yang panjang dan masih menjadi permasalahan hingga saat ini. Temuan observasi tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang menyebutkan bahwa kredit macet telah terjadi sejak tahun-tahun awal berdirinya BUMDes. Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa implementasi SOP dalam proses penyaluran kredit saat ini telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Pengurus BUMDes telah melakukan verifikasi dokumen, survei lapangan, pemeriksaan identitas calon nasabah, serta mempertimbangkan kemampuan pembayaran sebelum kredit direalisasikan. Proses pencairan kredit juga tidak lagi dilakukan secara cepat sebagaimana pada masa awal operasional BUMDes, melainkan melalui tahapan analisis terlebih dahulu. Dengan demikian, terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dengan kondisi yang ditemukan di lapangan bahwa BUMDes telah berupaya memperketat sistem penyaluran kredit sebagai langkah pencegahan terhadap munculnya kredit macet baru. Berdasarkan hasil observasi, keterbatasan jumlah pengurus menyebabkan kegiatan monitoring dan penagihan belum dapat dilakukan secara intensif kepada seluruh nasabah yang menunggak. Selain itu, sebagian nasabah yang mengalami kesulitan ekonomi maupun kurang memiliki itikad baik dalam memenuhi kewajiban pembayaran menyebabkan proses penyelesaian kredit macet membutuhkan waktu yang lebih lama. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan SOP telah membantu memperbaiki sistem penyaluran kredit, namun belum sepenuhnya mampu mengatasi permasalahan kredit macet yang berasal dari kredit-kredit lama sebelum SOP diberlakukan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Analisis Penyelesaian Kredit Macet untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan pada BUMDes Dharma Usaha Desa Tukadmungga, Kecamatan Buleleng, dapat disimpulkan bahwa kredit macet yang terjadi pada BUMDes Dharma Usaha disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Tingginya kredit macet berdampak pada terhambatnya perputaran dana simpan pinjam dan memengaruhi kinerja keuangan BUMDes yang tercermin dari tingginya tingkat *Non Performing Loan* (NPL) serta fluktuasi *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) selama periode penelitian. Berdasarkan hasil penelitian, penerapan SOP Simpan Pinjam yang mulai diberlakukan pada tahun 2022 telah efektif dalam memperbaiki mekanisme penyaluran kredit melalui proses survei lapangan, analisis kelayakan, dan kewajiban jaminan sehingga mampu meminimalkan potensi munculnya kredit bermasalah baru. Selain itu, pendekatan berbasis kearifan lokal yang diwujudkan melalui komunikasi persuasif, musyawarah, dan penyelesaian secara kekeluargaan juga efektif dalam membangun kerja sama dengan nasabah selama proses penyelesaian kredit macet. Namun, efektivitas upaya tersebut belum sepenuhnya tercermin pada penurunan rasio *Non Performing Loan* (NPL) karena sebagian besar kredit bermasalah merupakan kredit macet yang berasal dari periode sebelum diberlakukannya SOP Simpan Pinjam. Bagi BUMDes Dharma Usaha disarankan mengoptimalkan penerapan strategi 3R (*rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*) secara lebih terstruktur sesuai dengan kondisi masing-masing nasabah. Bagi masyarakat atau nasabah disarankan dapat meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab dalam memenuhi kewajiban pembayaran kredit sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Bagi peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian pada BUMDes dengan karakteristik yang berbeda atau pada beberapa BUMDes sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai strategi penyelesaian kredit macet.

Referensi

1. I. G. Yudiantara, I. K. Sudibia, and N. N. Yuliarmi, "Sustainability Study Of Small And Medium Industries Based On Local Wisdom In Denpasar City", *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan*, vol. 17, no. 2, pp. 295-310, 2024.
2. P. S. Kurniawan, dan I. M. Madiarsa, I. M. "Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa untuk Meningkatkan Kompetensi Manajerial dan Tata Kelola Organisasi", *E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, vol. 6, pp. 345-350, 2023.
3. N. K. S. Sinarwati, and I. N. Suarmanayasa. "Did BUMDes's Resources Contribute to Village Economic Development?", *International Journal of Social Science and Business*, vol. 7, no. 1, pp. 243-253, 2023.
<https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i1.60266J>.
4. N. L. D. E. Trisnawati. "Kinerja Keuangan dan Risiko BUMDes (Studi Kasus Pada BUMDes Suka Pura)", *Artha Satya Dharma*, vol. 14, no. 1, pp. 58-64, 2021.
<https://doi.org/10.55822/asd.v14i1.68>
5. E. B. Septiohadi, dan M. E. Darmia. "Upaya Hukum dalam Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada Nasabah BUMDes Mekar Lestari Desa Hulu Teso". *Journal Of Social Science Research*, vol. 4, pp.8535-8547, 2024.
<https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/10356/7173>
6. M. Muharromi, N. Hasan, F. Ekonomi, D. Bisnis, dan C. Palengaan. "Analisis penyelesaian kredit macet dan dampaknya terhadap kinerja koperasi simpan pinjam di kspps nuri jatim cabang palengaan", vol. 4, pp.808-817, 2025.
7. N. K. Sinarwati, dan M. A. Prayudi. "Kinerja Badan Usaha Milik Desa Dan Kontribusinya Bagi Pendapatan Asli Desa", *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, vol. 10, no. 3, 505-518, 2021.
<https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v10i3.37931>
8. H. Bahar, "Strategi Penyelesaian Kredit Macet Dan Dampak Terhadap Kinerja Keuangan Pada Pt Bank Sulselbar Cabang Baru", *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*", vol. 1 no. 2, pp. 178-186, 2020.
<https://doi.org/10.31850/decision.v1i2.608>
9. I. G. W. Putra, dan I. M. P. Adiputra. "Penerapan Pararem Sebagai Sistem Pengendalian Internal Kredit Macet Di Lpd Desa Adat Batur", *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, vol. 14, no. 3, pp. 358-367, 2024.
<https://doi.org/10.23887/jiah.v14i3.83912>
10. N. Tefbana, W. M. Ndoen, R. F. Makatita, and Y. Paulina. "Analisis Penyelesaian Kredit Macet Pada Analysis of Non-Performing Loans Settlement At KSP Maduma", *Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, vol. 5, no. 4, pp. 143-15, 2022.
<https://share.google/6SAODIFJy7FbjVeiD>
11. R.C. Anita. "Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kredit Macet Pada CU. FAOMASI Kecamatan Telukdalam Kabupaten Nias Selatan Anita". *Balance: Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, vol. 5, no. 2, pp. 33-44. 2022.
12. F. Juwita, H. Aravik, dan Choirunnisak. "Analisis Teknik Penyelesaian Kredit Macet Pada Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu KM 12 Palembang", *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, vol. 2 no. 1, pp. 41-58, 2023.
<https://doi.org/10.61930/jebmak.v2i1.38>
13. F. Idayati. "Penyelesaian Kredit Macer Pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk Cabang Unit Mulyosari Surabaya Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya", *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, vol. 1, no. 1, pp. 60-79, 2022.
14. A. C. Rafaella. "Analisis Kredit Macet pada Kredit Usaha Rakyat (KUR) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Rungkut Surabaya pada Masa Pandemi Covid-19", *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Syariah*, vol. 4, no. 2, pp. 368-379, 2021.
<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i2.674>
15. D. Sriwahyuni, Iriansyah, dan M. Haq. "Penyelesaian Kredit Macet Pada PT . BPR Fianka Rezalina Fatma Kota Pekanbaru ", *Semnashum: Seminar Nasional Hukum*, vol. 3, no. 1, pp. 1-32, 2025.
16. D. Lestari, D. (2025). "Analisis Teknik Penyelesaian Kredit Macet Pada Bank Sumsel Babel Cabang Pagar Alam (Studi Kasus Kur Mikro Tahun 2022-2023)" *Jurnal Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah*, vol. 7, no. 4, pp. 36-50, 2025.
<https://doi.org/10.59636/saujana.v7i4.370>

17. N. E. Cahyono, M. R. Dewanto, dan A. Arini. “Analisis Penyelesaian Kredit Macet dan Pengaruhnya terhadap Laporan Keuangan. Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology”, *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, pp. 714–724, 2023.
<https://journal.unimma.ac.id>