

PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN *CHANGE MANAGEMENT* BAGI PENGELOLA LPD DESA ADAT PENGLATAN KABUPATEN BULELENG

I Nengah Suarmanayasa¹, I Nyoman Putrayasa², Ida Bagus Koman Suarmaja³

^{1,2,3}Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha
email: nengah.suarmanayasa@undiksha.ac.id

ABSTRACT

The aim of establishing LPD is to improve services to the community, empower villages, and increase independence in strengthening the economy in villages. This goal requires LPD to perform well and be healthy. Performing well reflects independence and is able to have a positive impact on village progress. Penglaturan Traditional Village LPD is a financial institution owned by a traditional village and runs a savings and loan business. This LPD is experiencing quite serious problems. The increase in non-performing loans is a problem for LPD performance. To help with this, community service activities which are one of the Tri Dharma of Higher Education are present as an effort to get involved in village development. This activity is realized in the form of providing basic theories and concepts about *Change Management* as well as providing strategies and training in *Change Management*. The hope is that this activity

Keywords: Change Management, LPD

ABSTRAK

Tujuan pendirian LPD adalah meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, memberdayakan desa, dan meningkatkan kemandirian dalam melakukan penguatan ekonomi di desa. Tujuan tersebut mengharuskan LPD berkinerja baik dan sehat. Berkinerja baik mencerminkan kemandirian serta mampu memberikan dampak positif bagi kemajuan desa. LPD Desa Adat Penglaturan adalah lembaga keuangan yang dimiliki oleh desa adat dan menjalankan usaha simpan pinjam. LPD ini mengalami permasalahan yang cukup serius. Adanya peningkatan kredit bermasalah menjadi masalah terhadap kinerja LPD. Untuk membantu hal tersebut, kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang merupakan salah satu dari Tri Dharma Perguruan Tinggi hadir sebagai upaya untuk terlibat dalam pembangunan desa. Kegiatan ini diwujudkan dalam bentuk pemberian teori dan konsep dasar tentang *Change Management* serta pemberian strategi dan pelatihan dalam *Change Management*. Harapannya, kegiatan ini bermanfaat bagi pengelola dan pemerintah desa sehingga LPD dapat berperan dalam mempercepat kemajuan desa.

Kata kunci : Change Management, LPD

PENDAHULUAN

Desa adalah masa depan sekaligus sumber kemajuan Indonesia (Iskandar, 2020). Permasalahan pelik bagi masyarakat desa adalah kelangkaan modal (*lack of capital*). Lemahnya akses serta terbatasnya sumber pendanaan (kredit) adalah salah satu faktor penyebab kemiskinan di desa (Suarmanayasa, 2016). Sejak tahun 1990-an, Lembaga Keuangan Mikro (LKM) hadir sebagai alat pembangunan ekonomi dan memberikan akses pendanaan bagi masyarakat berpenghasilan rendah di daerah

perdesaan. Tujuan LKM adalah untuk melayani kebutuhan finansial dari pasar yang tidak terlayani atau yang tidak dilayani dengan baik (Ledgerwood, 1999). Bank Dunia juga menjamin bahwa kehadiran LKM akan mengurangi angka kemiskinan yang ada di daerah perdesaan.

Bali dikenal sebagai pulau dewata dan pulau seribu pura. Belakangan, Bali juga dikenal sebagai pulau seribu LPD. Sebutan ini seiring banyaknya LPD yang ada dan tumbuh di Provinsi Bali. LPD didirikan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat perdesaan. LPD

merupakan salah satu kearifan lokal Bali yang dikelola dari, oleh, dan untuk rakyat (*krama desa*). LPD merupakan badan usaha keuangan milik desa yang melaksanakan kegiatan usaha di lingkungan desa dan untuk *krama desa* (Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang LPD).

Pandemi Covid 19 memberikan implikasi ekonomi, sosial, dan politik hampir di seluruh negara, termasuk di Indonesia (Pakpahan, 2020). Pembatasan aktivitas masyarakat sebagai upaya penanganan pandemi Covid 19 telah menimbulkan kerugian ekonomi yang signifikan secara nasional (Hadiwardoyo, 2020). Sektor yang terkena dampak selama pandemi Covid 19 adalah transportasi, pariwisata, perdagangan, kesehatan dan sektor rumah tangga (Susilawati et al., 2020).

Dampak pandemi Covid-19 juga dirasakan oleh LPD, terutama LPD yang berlokasi di daerah wisata atau LPD yang masyarakatnya dominan berprofesi di bidang pariwisata (Suarmanayasa, 2021). Adapun dari 1.308 LPD yang beroperasi di Bali hingga posisi akhir 2020, jumlah yang mengalami penurunan aset ada sebanyak 541 LPD atau sebesar 41,7 persen. Penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) LPD juga mengalami kontraksi sebesar 4,1 persen menjadi Rp19,6 triliun. Perolehan laba LPD di Bali juga menurun sebesar 27,3 persen menjadi 398,63 miliar. (LPLPD, 2021)

LPD Penglatan adalah LPD yang ada di Kabupaten Buleleng. LPD ini berdiri sejak 4 April 1989. Modal awal pendirian LPD sebesar Rp 4.500.000 yang berasal dari Pemerintah Provinsi Bali dan Pemerintah Kabupaten Buleleng. Saat ini, LPD memiliki karyawan sebanyak 14 orang. Akhir tahun 2019, aset LPD Penglatan mencapai Rp 39 Milyar dan laba yang dibukukan mencapai Rp 1,5 Milyar. Angka ini mencerminkan kinerja yang baik.

Adanya pandemi Covid-19 juga berdampak pada kondisi keuangan *krama desa adat* Penglatan. Hasil wawancara dengan *pemucuk* LPD, diketahui bahwa cukup banyak *krama desa adat* Penglatan yang bekerja di sektor pariwisata maupun bekerja pada sektor pendukung pariwisata. *Krama desa* yang awalnya bekerja dan tinggal di Denpasar pulang kampung karena

dirumahkan oleh hotel maupun restaurant tempatnya bekerja. Kondisi ini berimplikasi pada kinerja LPD desa adat Penglatan terutama pada sisi kredit.

Kredit yang disalurkan LPD diharapkan kembali dalam jangka waktu yang diperjanjikan dan dilakukan dengan sistem pembayaran angsuran per bulan. Sebelum adanya pandemi (sebelum tahun 2020), angka NPL di LPD desa adat Penglatan selalu di bawah 5%. Tabel 1.2 menunjukkan bahwa angka NPL tahun 2020 sebesar 7,52% dan angka NPL di tahun 2021 meningkat menjadi 12,63%. Angka ini di atas ketentuan OJK. Jika dilihat dari nominal kredit maka jumlah kredit bermasalah pada tahun 2021 meningkat sebesar 58,26 % dari jumlah kredit bermasalah di tahun 2020. Data yang ditunjukkan pada tabel 1.1 mengindikasikan bahwa mitigasi kredit bermasalah pada LPD desa adat Penglatan masih lemah. Kondisi ini mendesak untuk ditindaklanjuti sebagai upaya untuk menjaga kinerja serta mempertahankan kepercayaan *krama desa*. Jika kondisi ini dibiarkan dan terlambat ditangani maka besar kemungkinan akan terjadi peningkatan jumlah kredit bermasalah. Untuk itu, kegiatan pengabdian kepada masyarakat berupa pelatihan serta pendampingan *Change Management* bagi pengelola LPD desa adat Penglatan, kabupaten Buleleng penting dilakukan.

Pelatihan dan pendampingan *Change Management* bagi pengelola LPD, Desa Adat Penglatan, memiliki tujuan sebagai berikut. 1) Meningkatkan pemahaman tentang *Change Management* pada LPD, dan 2) Meningkatkan keterampilan pengurus dan karyawan LPD tentang *Change Management*. Manfaat yang diharapkan atas kegiatan pengabdian yang dilaksanakan adalah sebagai berikut. 1) Meningkatkan kompetensi dan keterampilan pengurus LPD, karyawan LPD, pengawas LPD, tentang *Change Management* dalam upaya meningkatkan kinerja LPD, 2) Bagi desa adat, kegiatan ini dapat dijadikan acuan dalam menjalankan pengawasan dan pembinaan LPD.

METODE

Metode yang digunakan berupa pelatihan dan pendampingan. Adapun sistematika kegiatan sebagai berikut. 1) Tahap persiapan, meliputi melakukan diskusi dan koordinasi dengan anggota tim, melakukan observasi ke LPD Desa Adat Penglatan, melakukan diskusi dengan kepala LPD, menyusun rencana program berdasarkan kesepakatan bersama, dan menentukan waktu dan peserta pelatihan, 2) Tahap Pelaksanaan, meliputi memberikan materi pelatihan tentang change management, dan melakukan pendampingan, dan 3) Tahap pelaporan, meliputi menyusun laporan kemajuan, membuat prosiding hasil kegiatan penabdian, dan Menyusun laporan akhir kegiatan.

Khalayak sasaran strategis dalam kegiatan ini adalah pengurus dan karyawan LPD, serta Badan pengawas internal LPD. Keberhasilan kegiatan pengabdian ini ditentukan oleh tingkat pemahaman, dan keterampilan profesional pengelola LPD dalam mengimplementasikan mitigasi kredit bermasalah. Untuk itu, evaluasi tingkat keberhasilan kegiatan dilakukan 3 (tiga) kali, yaitu evaluasi proses, evaluasi akhir, dan evaluasi tindak lanjut. Instrumen evaluasi yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pelatihan dan pendampingan ini adalah tes obyektif, pedoman observasi dan pedoman wawancara yang dikembangkan sendiri oleh tim pelaksana pengabdian masyarakat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persiapan dan perencanaan dilakukan untuk memastikan pelaksanaan kegiatan berjalan dengan lancar. Setelah melakukan koordinasi dengan mitra yakni LPD Desa Adat Penglatan, disepakati hari dan tempat pelaksanaan kegiatan. Kegiatan pengabdian dilaksanakan di ruang pertemuan lantai 2 kantor LPD desa adat Penglatan. Kegiatan dilaksanakan pada hari sabtu, 2 September 2023. Kegiatan dimulai pukul 09.00 wita dan berakhir pukul 15.00 wita. Peserta kegiatan berjumlah 17 orang yang terdiri dari *pemucuk*, *penyarikan*, *petengan*, 3 orang *panureksa* dan 11 karyawan LPD.

Kegiatan pengabdian ini menghadirkan pembicara dari tim pengabdi Undiksha dan dari LPLPD (Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Rakyat) Kabupaten Buleleng. Sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 44 Tahun 2017 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa disebutkan bahwa LPLPD mempunyai tugas melaksanakan pemberdayaan LPD melalui kegiatan 1) pembinaan teknis, 2) pemeriksaan/audit, 3) pelatihan, 4) mengelola dan perlindungan LPD, 5) mengelola dana penjaminan simpanan LPD, 6) mengelola dana penyangga likuiditas LPD, dan 7) penanganan masalah LPD. Kolaborasi dilakukan sebagai upaya untuk mendapatkan hasil yang optimal. Tim akademisi memberikan materi tentang konsep dasar mitigasi kredit, dan dari Koordinator LPLPD memberikan materi tentang strategi dan cara-cara melakukan mitigasi kredit serta dampaknya terhadap kinerja LPD.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 3 tahun 2017 tentang LPD, disebutkan bahwa kegiatan utama LPD adalah pemberian kredit. Kredit adalah sumber pendapatan utama dari LPD. Jika kualitas kredit baik, maka potensi laba LPD akan baik, begitu pula sebaliknya. Kualitas kredit disebut dengan kolektibilitas kredit. Kolektibilitas kredit dapat dibedakan menjadi 1) kredit lancar, 2) kredit kurang lancar, 3) kredit diragukan, dan 4) kredit macet. Lembaga keuangan bank dan non bank termasuk LPD selalu berupaya agar kualitas kredit yang disalurkan berkualitas baik yakni berkategori kredit lancar. Saat kondisi normal, kredit diragukan dan macet bisa terjadi, tetapi jumlahnya bisa dikendalikan. Adanya pandemi Covid 19 juga berdampak pada kualitas kredit LPD.

Salah satu cara untuk melihat kondisi/kualitas kredit LPD dengan menggunakan rasio *Non Performing Loan* (NPL). NPL adalah perbandingan kredit bermasalah dengan total pinjaman. Rasio NPL maksimum 5%. Artinya, semakin tinggi NPL maka semakin buruk kondisi kredit dan nantinya berdampak pada laba LPD. LPD desa adat Penglatan merasakan dampak pandemi Covid 19. Pandemi Covid 19 berpengaruh terhadap angka NPL. Angka NPL

meningkat saat adanya pandemic Covid 19. Kondisi ini harus segera diatasi dengan strategi dan kebijakan agar tidak semakin buruk.

Tim pengabdian Undiksha memberikan pemahaman dasar tentang *Change Management*. Dalam kegiatan sehari-hari, masyarakat sudah sering dan akrab dengan istilah manajemen dan kredit. Dalam bahasa latin kredit disebut “*credere*” yang artinya percaya, maksudnya adalah apabila seseorang memperoleh kredit maka berarti mereka memperoleh kepercayaan. Sedangkan bagi si pemberi kredit artinya memberikan kepercayaan kepada seseorang bahwa uang yang dipinjam pasti kembali. Pengertian kredit menurut Undang-Undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998 adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat disamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.



Gambar 1. Pemberian materi

Pada kegiatan tersebut koordinator LPLPD menekankan prinsip-prinsip penilaian kredit yang disebut dengan prinsip 5C. Prinsip 5C meliputi: 1) *Character* adalah sifat atau watak seseorang dalam hal ini calon debitur. Tujuannya memberikan keyakinan kepada LPD bahwa sifat atau watak dari orang-orang yang akan diberikan kredit benar-benar dapat dipercaya. *Character* merupakan ukuran untuk menilai “kemauan” nasabah membayar kreditnya, 2) *Capacity* adalah untuk melihat kemampuan calon nasabah dalam membayar kredit yang dihubungkan dengan kemampuannya mengelola bisnis serta kemampuan mencari laba. Sehingga pada akhirnya akan terlihat kemampuan dalam mengembalikan kreditnya, 3) *Capital*, biasanya

LPD tidak akan bersedia untuk membiayai suatu usaha 100% artinya setiap nasabah yang mengajukan permohonan kredit harus menyediakan sumber dana dari sumber lainnya. *Capital* adalah untuk mengetahui sumber-sumber pembiayaan yang dimiliki nasabah terhadap usaha yang akan dibiayai oleh LPD, 4) *Collateral* merupakan jaminan yang diberikan calon nasabah baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang diberikan. Fungsi jaminan adalah sebagai pelindung LPD dari risiko kerugian dan 5) *Condition*, dalam menilai kredit hendaknya juga dinilai kondisi ekonomi sekarang dan untuk di masa yang akan datang sesuai sektor masing-masing. Dalam kondisi perekonomian yang kurang stabil, sebaiknya pemberian kredit untuk sektor tertentu jangan diberikan terlebih dahulu dan kalau pun jadi diberikan sebaiknya juga dengan melihat prospek usaha tersebut dimasa yang datang.



Gambar 2. Foto Bersama seluruh peserta kegiatan

Kegiatan berjalan lancar. Setelah pemberian materi oleh dua narasumber dilanjutkan dengan kegiatan pelatihan *Change Management*. Pelatihan *Change management* diberikan dengan cara pembahasan kasus serta diskusi seputar kasus yang sering terjadi. Pihak LPD merasakan manfaat dari kegiatan ini. Peserta pelatihan sangat antusias mengikuti kegiatan, ini terlihat dari tidak ada peserta yang meninggalkan tempat kegiatan. Artinya seluruh peserta mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir. Pihak LPLPD berharap kegiatan ini bisa dilakukan secara berkelanjutan. Artinya, kolaborasi Undiksha dan LPLPD diharapkan berlanjut di tahun-tahun berikutnya untuk memberikan pembinaan dan pelatihan kepada LPD yang ada di wilayah kabupaten Buleleng.

SIMPULAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat sudah dilaksanakan dan berjalan lancar. Kegiatan ini terdiri dari 2 agenda yaitu, pemaparan materi dan pelatihan tentang *change management* bagi pengelola LPD desa adat Penglatan. Peserta sangat antusias dalam mengikuti kegiatan dari awal sampai akhir. Semoga kegiatan ini berdampak baik bagi pengelola LPD berupa peningkatan pemahaman dan peningkatan kompetensi dan keterampilan tentang *Change management*.

Pada kesempatan ini, tim pengabdian kepada masyarakat mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada: 1) Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat (LP2M) Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan dana dan persetujuan untuk melaksanakan kegiatan ini, 2) LPD desa adat Penglatan sebagai mitra kerja yang telah banyak membantu pelaksanaan kegiatan ini, dan 3) Semua pihak yang telah membantu terlaksananya kegiatan ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Badan Pusat Statistik. (2020). Berita Resmi Statistik tentang Profil Kemiskinan di Bali Maret 2020
- Badan Pusat Statistik. (2020). Berita Resmi Statistik tentang Pertumbuhan Ekonomi Bali Semester I-2020
- Hadiwardoyo, W. (2020). Kerugian Ekonomi Nasional Akibat Pandemi Covid-19. *Baskara: Journal of Business & Entrepreneurship*, 2(2), 83-92.
- Iskandar. A. Halim. 2020. SDGs Desa. Percepatan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Pakpahan, A. K. (2020). Covid-19 Dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 59-64.
- Suarmanayasa. I Nengah. 2021. Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Kinerja LPD di Provinsi Bali. Penelitian DIPA Undiksha
- Suarmanayasa. I Nengah. 2020. Manajemen Perkreditan (Teori dan Aplikasi). Malang: Penerbit Kertasentuh
- Suarmanayasa, I. N., & Pendit, N. M. P. (2016). Peran Lembaga Perkreditan Desa Dalam Penanggulangan Kemiskinan Di Provinsi Bali. In *Seminar Nasional Riset Inovatif* (Vol. 4).
- Suartana. (2009). *Arsitektur Pengelolaan Risiko Pada LPD*. Denpasar: Udayana University Press
- Sumodiningrat, Gunawan. 2016. Membangun Indonesia dari desa. Yogyakarta: Media Pressindo
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa