

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keanekaragaman budaya dan tradisi di Pulau Bali turut didukung oleh suatu sistem ekonomi yang khas, terutama lewat peran sentral Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai unsur utama dalam menopang ekonomi lokal. Di Indonesia khususnya di Bali, LPD adalah salah satu lembaga keuangan non-bank yang memegang peranan penting dalam mendukung keberlanjutan ekonomi masyarakat. Menurut PERDA No 08 tahun 2002 mengenai Lembaga Perkreditan Desa menyebutkan bahwa LPD sebagai entitas keuangan yang dimiliki oleh Desa Pakraman, telah berkembang dan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan sosial, ekonomi, dan budaya bagi anggotanya. Oleh karena itu, lembaga ini perlu dikembangkan, ditingkatkan kinerjanya, dan dijaga eksistensinya. LPD berperan sebagai sarana untuk mengelola aset desa, memenuhi tugasnya dengan mengembangkan inisiatif dalam bentuk usaha-usaha yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan Krama Desa dan aktif dalam mendukung proyek-proyek pembangunan desa.

Menurut Partamawati, LPD dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi masyarakat desa, seperti (1) memberikan kemudahan dalam penyesuaian pelayanan dengan kebutuhan serta kondisi lokal, (2) memberikan penjangkauan pelayanan yang luas mencakup berbagai sektor usaha masyarakat, (3) kontribusi langsung terhadap pendanaan kegiatan adat melalui sebagian laba yang diperoleh,

dan (4) memberikan dukungan aktif terhadap pengembangan ekonomi masyarakat desa di beragam sektor (Dewi & Dwijaputri, 2014). Sedangkan menurut PERDA No 03 tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD) menyebutkan bahwa LPD sangat penting untuk memastikan kesejahteraan masyarakat yang mengikuti hukum adat, yaitu *Krama Desa Pakraman*. Aspek sosial, budaya, dan ekonomi *Krama Desa Pakraman* semuanya meningkat sebagian berkat LPD. Sebagai komponen lembaga keuangan milik Desa Pakraman, pengelolaannya harus dioptimalkan.

LPD sebagai lembaga keuangan desa berfokus pada kegiatan simpan pinjam yang menawarkan produk jasa seperti tabungan, deposito, dan pinjaman kepada masyarakat. Dalam prosesnya, dana yang diperoleh dari masyarakat melalui tabungan, deposito, dan pinjaman yang setelah itu disalurkan kembali melalui pemberian kredit secara efektif. LPD telah memberikan berbagai manfaat kepada para anggota dan masyarakat sekitar. Diperlukan upaya pelatihan untuk meningkatkan kinerja LPD dan memastikan kelangsungan usahanya. Sangat penting untuk melakukan evaluasi kinerja LPD yang bertujuan agar LPD dapat bersaing secara positif dengan lembaga sejenis, bukan hanya dalam aspek keuangan, tetapi juga dalam menjaga kepercayaan nasabah, menerapkan inovasi, serta memperkuat daya tahan terhadap tantangan finansial yang mungkin timbul. Pentingnya evaluasi ini adalah untuk menciptakan sumber daya yang optimal guna mendukung keberlanjutan LPD. Keterlibatan aktif masyarakat memiliki peran yang sangat penting dalam kemajuan LPD. Penting bagi masyarakat untuk secara aktif memantau perkembangan LPD, agar tidak terkesan acuh dan kurang peduli

terhadap kelangsungan dan kemajuan LPD di desanya masing-masing (Saputra et al., 2019).

Keberhasilan LPD dalam menjaga kinerja SDM nya sangat bergantung pada kinerja LPD itu sendiri dengan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Kinerja mengacu pada hasil dari semua kegiatan yang telah berhasil dilakukan secara efektif dan dapat dipertanggungjawabkan, melibatkan kemampuan, peluang, dan usaha. Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang diperoleh dari pelaksanaan tugas atau kegiatan dengan baik serta kemampuan untuk menyelesaikannya dengan tanggung jawab penuh. Untuk meningkatkan kinerja LPD, maka diperlukan implementasi prinsip *Good Corporate Governance*. Dikarenakan peran GCG dalam memastikan keberlanjutan keuangan di LPD ini dapat menjadi perhatian yang utama.

Good Corporate Governance adalah kerangka kerja yang meliputi hubungan, sistem, dan proses pada suatu perusahaan seperti RUPS, dewan komisaris, dan direksi yang berupaya secara konsisten meningkatkan keuntungan bagi pemegang saham dalam jangka panjang dengan mempertimbangkan kepentingan pihak terkait lainnya sesuai dengan peraturan dan norma yang berlaku. Menurut Arifin, terdapat beberapa manfaat dalam menerapkan GCG, seperti (1) mempercepat proses pengambilan keputusan, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan, (2) mengurangi risiko penyalahgunaan wewenang oleh direksi, (3) meningkatkan kepercayaan dan persepsi positif dari investor terhadap nilai perusahaan, dan (4) meningkatkan kualitas laporan keuangan perusahaan (Bulandari & Damayanthi, 2014). Untuk mengimplementasikan GCG diperlukan prinsip-prinsip dalam membangun budaya bisnis yang sehat. Prinsip-prinsip GCG

terdiri dari *transparency* (transparansi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (pertanggungjawaban), *indepency* (kemandirian), dan *fairness* (kewajaran). Penerapan GCG dapat mencegah kekeliruan dan kecurangan dalam operasional, serta menghasilkan keputusan yang bermanfaat bagi perusahaan. Dengan demikian, kinerja LPD akan meningkat secara signifikan.

Dalam mengimplementasikan prinsip GCG akan mengurangi risiko kekeliruan dalam mengambil kebijakan dan tindakan mementingkan kepentingan pribadi yang secara signifikan akan meningkatkan nilai LPD. Prinsip GCG perlu diimplementasikan di LPD untuk menjamin dana yang diinvestasikan di LPD aman dan mendapat keuntungan, menghindari penyalahgunaan oleh pengurus LPD, meminimalisir konflik kepentingan dengan *Krama Desa Adat*, serta menjaga hubungan baik dan perlindungan hak-hak pihak yang terlibat dengan LPD. Dengan pengelolaan yang efektif pada LPD, diharapkan kinerja LPD dapat meningkat. Selain itu diharapkan dengan diimplementasikannya GCG akan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan atau lembaga dan menjaga stabilitas keuangannya.

LPD dalam menjalankan fungsinya juga dihadapkan dengan berbagai tantangan, termasuk pengelolaan keuangan yang efektif. Pengelolaan keuangan yang baik adalah kunci keberhasilan bagi LPD dalam mencapai tujuan dan memberikan pengaruh baik untuk masyarakat. Hal itu juga perlu didasarkan dengan prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran. Menerapkan prinsip GCG dengan baik dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap LPD. Hal itu penting untuk mempertahankan reputasi yang baik dan memperoleh dukungan yang kuat dari masyarakat. Dalam meningkatkan keuangan yang ada di LPD perlu dilihat juga

pengelolaan keuangan yang ada di LPD. Dengan didasari prinsip GCG dapat membantu LPD dalam mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dengan mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi, dan meminimalkan potensi konflik kepentingan.

Menurut LPLPD, secara kelembagaan setiap Desa Adat sudah memiliki LPD, tetapi hanya 118 LPD yang aktif beroperasi. Pada tahun 2019 sebelum pandemi Covid-19, 78 LPD (63,93%) dinyatakan sehat. Pada Februari 2022, hanya 33 LPD (27,05%) yang sehat, sementara 9 LPD mengalami masalah hukum, 7 masih dalam proses penyelesaian, dan 2 sudah mendapat keputusan hukum tetap (Sukarsa, 2022). Dari total 1.433 LPD di Bali, data Pansus LPD DPRD Provinsi Bali menunjukkan bahwa belum semuanya mengalami perkembangan yang positif. Sebanyak 158 LPD di Bali atau sekitar 11,03% dari totalnya mengalami kebangkrutan atau berhenti beroperasi. Kabupaten Tabanan merupakan daerah dengan jumlah LPD yang bangkrut terbanyak, mencapai 54 LPD, diikuti oleh Kabupaten Gianyar dengan 31 LPD, Buleleng 25 LPD, Karangasem 24 LPD, Badung dan Bangli masing-masing 8 LPD, Klungkung 4 LPD, dan Jembrana 1 LPD (Wibisono, 2021).

Tingkat kesehatan LPD, serta kepemilikan pararem yang mengatur pengelolaan LPD, sangat bergantung pada implementasi prinsip GCG. Prinsip GCG membantu mengatur hubungan antara pemilik, pengurus, dan pengawas untuk membangun kepercayaan, mengurangi risiko krisis, meningkatkan kualitas keputusan, menurunkan biaya modal, meningkatkan daya saing, memperbaiki kinerja, dan menjaga keberlanjutan usaha. Penerapan prinsip-prinsip GCG juga melindungi kepentingan-kepentingan orang banyak dengan baik. Oleh karena itu,

peran penting dari pengurus dan pengawas didukung oleh komitmen penuh yang tentunya sangat diperlukan untuk keberhasilan implementasi prinsip GCG serta sistem pengelolaan risiko yang baik di LPD.

Ketidakberadaan pararem dan kelemahan dalam pengaturan serta pengawasan menjadi penyebab utama terjadinya masalah, baik dalam hal kesehatan maupun hukum, di banyak LPD. Untuk mengatasi masalah tersebut, Desa Adat perlu membuat perarem LPD dan meningkatkan pengawasan internal sebagai bagian dari tanggung jawab perwakilan untuk memantau dan mengawasi secara rutin. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya pelanggaran operasional dan masalah hukum yang mungkin timbul di LPD. Perkembangan jumlah LPD juga berdampak pada setiap LPD secara individu. Persaingan antar LPD yang tinggi akan mendorong mereka untuk terus berinovasi dan memperoleh keunggulan bersaing. Pada tahun 2021, Kabupaten Buleleng memiliki data tentang 169 LPD yang tersebar di setiap kecamatan, dimulai dari Kecamatan Banjar dengan jumlah 17 LPD, di mana 4 di antaranya tergolong sehat. Kemudian, Kecamatan Buleleng memiliki 21 LPD, di mana 6 di antaranya tergolong sehat. Begitu pula dengan Kecamatan Busungbiu yang memiliki 16 LPD, di mana 8 di antaranya tergolong sehat. Juga, Kecamatan Gerokgak memiliki 14 LPD, di mana 6 di antaranya tergolong sehat. Selanjutnya, Kecamatan Kubutambahan memiliki 22 LPD, di mana 9 di antaranya tergolong sehat. Kecamatan Sawan memiliki 18 LPD, di mana 11 di antaranya tergolong sehat. Sementara itu, Kecamatan Seririt memiliki 25 LPD, di mana 9 di antaranya tergolong sehat. Kecamatan Sukasada memiliki 21 LPD, di mana 14 di antaranya tergolong sehat. Terakhir, Kecamatan Tejakula memiliki 15 LPD, di mana 12 di antaranya tergolong sehat (Gautama et al., 2023).

Selain itu, 30,77% dari total LPD mengalami masalah dengan kondisi kesehatan yang berbeda-beda, termasuk 14 LPD dalam kategori kondisi kurang sehat, 3 LPD dalam kategori kondisi tidak sehat, 27 LPD dalam kategori kondisi macet, 5 LPD dalam kategori kondisi tanpa laporan, dan 3 LPD dalam kategori kondisi baru operasi (Gunawan, 2023). Kurang lebih sepertiga dari keseluruhan LPD di Kabupaten Buleleng memerlukan pendampingan yang lebih mendalam secara menyeluruh agar dapat kembali mencapai kinerja terbaiknya dan menjadi kategori yang sehat, sehingga dapat bersaing secara sehat dengan LPD lainnya di Bali. Motivasi dan semangat dari berbagai pihak sangat diperlukan, termasuk SDM internal LPD. Peran strategis ini menekankan perlunya fokus yang lebih besar pada pengembangan kemampuan sumber daya manusia di LPD. Dari situasi ini, beberapa LPD mengalami permasalahan yang berdampak buruk pada LPD yang kinerjanya baik, bahkan beberapa diantaranya sudah terlibat dalam masalah hukum. Dalam konteks ini, peran Kelian Desa Pakraman sebagai ketua badan pengawas internal diharapkan untuk melaksanakan fungsi pengawasan dengan baik guna mengurangi kemungkinan penyimpangan keuangan di LPD. Salah satu LPD yang terdapat di Kabupaten Buleleng adalah LPD Banyuasri. Berdasarkan hasil observasi awal bersama narasumber Bapak Ketut Putra Adnyana selaku Ketua menyatakan bahwa:

“LPD Banyuasri berdiri pada tahun 1995. Saat itu LPD Banyuasri berjalan dengan lancar karena kepengurusan yang baik setiap tahunnya terus mengalami pertumbuhan positif. Kepercayaan dan partisipasi *Krama Desa Adat* di LPD semakin meningkat, yang dibuktikan dengan adanya pertumbuhan kinerja yang positif. Kepercayaan *Krama Desa Adat* terhadap LPD ini semakin meningkat sejak mampu memberikan kontribusi secara langsung ke Desa Adat. Tetapi sekitar tahun 2016, LPD Banyuasri mengalami penggunaan modal yang tidak sesuai pada kepengurusan saat itu. LPD Banyuasri mengalami kerugian yang sangat besar hingga ratusan

juta karena modal yang ada sudah habis dan membuat *Krama Desa Adat* kehilangan kepercayaan pada LPD ini. Setelah kasus tersebut, LPD Banyuasri mengalami vakum selama kurang lebih 3 tahun. Kemudian setelah itu pada tahun 2019, mulai terbentuk kepengurusan baru dan aturan yang lebih ketat sesuai dengan kaidah-kaidah yang ada.”

Banyak tantangan yang dialami saat memulihkan kondisi kelembagaan LPD ini. Saat itu kepengurusan yang baru berusaha memulihkan *kepercayaan Krama Desa Adat* dengan bekerja tanpa digaji selama kurang lebih enam bulan. Setelah itu mulai timbul kepercayaan *Krama Desa Adat* sedikit demi sedikit. Sehingga pada akhirnya *Krama Desa Adat* mau kembali melakukan transaksi simpan pinjam dan terus terjadi peningkatan yang positif sampai saat ini. Dengan tetap mengikuti kaidah-kaidah simpan pinjam yang telah ditetapkan sesuai standar yang berlaku. Berdasarkan observasi lanjutan bersama narasumber Bapak Ketut Putra Adnyana selaku Ketua menyatakan bahwa:

“Proses pemulihan LPD Banyuasri setelah keadaan finansial yang sulit dengan ditanamkannya kepercayaan kepada *Krama Desa Adat* yang sebelumnya tidak percaya kemudian menanamkan kepercayaan kepada *Krama Desa Adat* supaya *Krama Desa Adat* merasa ikut memiliki LPD Banyuasri yang bisa menjadikan LPD tersebut menjadi lebih sehat dan berkembang. Untuk saat ini, data sudah mulai menggunakan program komputerisasi. Sehingga semua data sudah lebih aman dan valid serta setiap saat pelaporan semua data sudah *terupdate*. Kemudian kondisi LPD Banyuasri saat ini dilihat dari lingkungannya, penerimaan dari *Krama Desa Adat* sangat positif dikarenakan sekarang sudah 99% percaya pada LPD ini dan mulai banyak *Krama Desa Adat* yang melakukan simpan pinjam, pembayaran listrik, telepon, air dan jasa lainnya. Tetapi selalu mengadakan suatu pendekatan untuk mempertimbangkan jika ada masukan dari *Krama Desa Adat*.”

Berdasarkan uraian latar belakang, peneliti ingin meneliti implementasi prinsip *Good Corporate Governance* pada LPD Banyuasri dalam meningkatkan keuangannya. Hal ini dikarenakan permasalahan penggunaan modal yang tidak

sesuai yang disebabkan oleh LPD Banyuasri saat itu belum menetapkan regulasi/*awig-awig* dan belum mengimplementasikan prinsip *Good Corporate Governance*. Saat itu LPD Banyuasri hanya berdiri tanpa aturan dan tata kelola yang benar terkait lembaga keuangan. Hingga saat ini LPD Banyuasri masih terus menjaga kestabilan keuangan yang dimiliki agar tidak terjadi penurunan lagi. Sehingga diharapkan dengan mengimplementasikan *Good Corporate Governance* nantinya bisa lebih meningkatkan keuangan dan saldo keuangan LPD Banyuasri.

Peningkatan kualitas laporan keuangan dan peran pengurus serta pengawas LPD sangat penting untuk dilakukan guna mempertahankan eksistensi LPD sebagai lembaga yang berperan dalam memajukan ekonomi Desa Pakraman. Peneliti memilih LPD Banyuasri sebagai tempat penelitian dikarenakan tempat penelitian berkaitan langsung dengan masalah yang akan diteliti. Sehingga akan memberikan konteks yang lebih baik untuk memahami kompleksitas masalah dan tantangan yang dihadapi. Oleh karena itu, peneliti mengangkat permasalahan tersebut dalam bentuk penelitian dengan judul **“Implementasi Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Dalam Meningkatkan Keuangannya (Studi Kasus Pada LPD Banyuasri, Kabupaten Buleleng)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai hubungan yang tidak terlepas dari prinsip *Good Corporate Governance* terhadap daya tahan LPD Banyuasri. Dengan adanya prinsip GCG yang baik maka daya tahan LPD Banyuasri bisa seperti sekarang dimana dapat bermanfaat bagi Desa Adat setempat. Permasalahan ini muncul akibat dari LPD Banyuasri yang mengalami perubahan

aturan pada kepengurusan LPD yang baru dikarenakan adanya penggunaan modal yang tidak sesuai pada kepengurusan sebelumnya yang menyebabkan kerugian besar. Sehingga di kepengurusan yang baru dibentuk aturan yang lebih ketat dan berusaha mengembalikan kepercayaan *Krama Desa Adat* serta meningkatkan modal kembali.

1.3 Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan dengan lebih fokus dan tepat sasaran, serta menghindari penyimpangan dari konteks permasalahan yang akan diteliti, penulis melihat perlunya pembatasan masalah yang akan diteliti, terutama terkait lingkungannya. Ruang lingkup penelitian ini yaitu implementasi prinsip *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan keuangan LPD Banyuasri.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, adapun rumusan masalah yang didapat yaitu sebagai berikut.

1. Bagaimana implementasi prinsip *Good Corporate Governance* pada LPD Banyuasri?
2. Apa kendala implementasi prinsip *Good Corporate Governance* pada LPD Banyuasri?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis implementasi prinsip *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan keuangan pada LPD Banyuasri.
2. Untuk memahami kendala-kendala dalam pengimplementasian prinsip *Good Corporate Governance* pada LPD Banyuasri.

1.6 Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat yang diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini. Manfaat penelitian tersebut diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian yang diharapkan yaitu untuk menambah pengetahuan dan pengembangan dalam ilmu/teori terkait prinsip *Good Corporate Governance*.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Penulis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan, memperdalam pemahaman terkait teori yang sudah dipelajari, serta dapat digunakan sebagai perbandingan dengan realita yang terjadi di lapangan.

b) Bagi LPD

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan dan wawasan kepada LPD terkait implementasi dari prinsip *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan keuangan LPD Banyuasri. Serta

penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi Lembaga Perkreditan Desa lainnya untuk mengembangkan usahanya.

c) Bagi Peneliti Lain

Diharapkan dengan adanya penelitian ini bisa dijadikan sebagai sumber untuk penelitian selanjutnya.

