

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang memiliki wilayah kepulauan sangat luas, terbentang dari Sabang sampai Merauke. Masing-masing pulau mempunyai karakteristik tersendiri potensi serta tingkat perkembangan ekonomi yang beragam. Salah satu provinsi dengan kondisi ekonomi yang tergolong baik adalah Bali. Hal ini tercermin dari kesejahteraan masyarakat yang tinggal di daerah tersebut. Kehidupan masyarakat Bali sendiri sangat erat hubungannya dengan keberadaan desa adat di lingkungan tempat tinggal mereka. Desa adat adalah sebuah komunitas sosial keagamaan yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengelola urusannya sendiri keluarga serta rumah tangganya masing-masing. Desa adat merupakan unsur penting yang memiliki peran besar dalam menunjang kehidupan masyarakatnya. Menurut Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2019 menyatakan Desa Adat yang telah tumbuh dan berkembang sejak lama serta memiliki hak asal-usul, hak tradisional, dan kewenangan otonom dalam mengatur rumah tangganya sendiri, memberikan kontribusi yang besar bagi keberlangsungan kehidupan masyarakat dalam konteks berbangsa dan bernegara. Sebagai kesatuan masyarakat hukum adat yang berlandaskan filosofi Tri Hita Karana dan bersumber pada kearifan lokal Sad Kerthi, Desa

Adat juga dijiwai oleh ajaran agama Hindu, nilai budaya, serta tradisi lokal yang hidup di Bali. Oleh karena itu, Desa Adat memiliki peranan penting dalam pembangunan masyarakat, bangsa, dan negara sehingga perlu mendapatkan perlindungan, pembinaan, pengembangan, serta pemberdayaan guna mewujudkan kehidupan Krama Bali yang mandiri secara ekonomi, berdaulat secara politik, dan berkepribadian dalam budaya. Tugas dari desa adat yaitu untuk mewujudkan kasukretan desa adat serta memiliki tugas untuk mengembangkan ekonomi masyarakat tersebut yang salah satu upayanya dilakukan melalui lembaga keuangan yang dimiliki oleh desa adat, yaitu Lembaga Perkreditan Desa.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali mulai mengalami perkembangan sejak tahun 1985 yang didasarkan pada Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Provinsi Bali Nomor 972 Tahun 1984. LPD merupakan lembaga keuangan milik desa yang berfungsi sebagai sarana kegiatan ekonomi masyarakat di wilayah Desa Pakraman (Hendrawan & Atmadja, 2024). Lembaga Perkreditan Desa (LPD) juga diartikan sebagai lembaga simpan pinjam milik masyarakat desa pakraman (desa adat) di Provinsi Bali yang berfungsi sebagai alat untuk menunjang kegiatan perekonomian masyarakat desa setempat (Sundarianingsih, 2014). Keberadaan LPD berperan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa serta mendukung kepentingan masyarakat desa adat di wilayahnya, sekaligus memberikan pelayanan kepada masyarakat di luar desa adat (Marlina et al., 2024). Hal ini dapat dilihat dengan adanya sebuah peningkatan yang cukup signifikan terhadap jumlah LPD di Bali setiap tahunnya. Diketahui bahwa

sampai bulan Desember 2020, tercatat sebanyak 1.493 desa adat di wilayah Bali. Dari jumlah tersebut, sebanyak 1.436 desa adat atau sekitar 96,2% telah membentuk Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Namun demikian, hanya 1.308 LPD atau 91,1% yang masih aktif beroperasi, sementara sisanya sebanyak 128 LPD telah berhenti beroperasi (Wiratmini, 2021). LPD memiliki kontribusi yang sangat besar bagi masyarakat desa dengan menyumbang hampir 20% keuntungan untuk mendukung pembangunan desa setiap tahunnya. Selain itu, sebesar 5% dari keuntungan yang diperoleh juga dialokasikan sebagai dana sosial sehingga manfaatnya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat (Sundarianingsih, 2014).

Perkembangan ekonomi yang pesat di era globalisasi menuntut setiap lembaga, baik sektor publik maupun swasta, untuk terus melakukan adaptasi dan inovasi guna meningkatkan kinerja serta daya saing. Di tengah dinamika tersebut, Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan salah satu lembaga institusi keuangan mikro khas Bali mempunyai peranan yang sangat penting dalam mendukung stabilitas serta perkembangan ekonomi masyarakat desa adat. Sebagai bagian dari lembaga keuangan desa adat, LPD beroperasi di bidang perkreditan dengan kegiatan utama mengumpulkan serta menyalurkan dana melalui suku bunga yang sudah ditetapkan (Wahyuni & Dewi, 2021). LPD menjadi pilar utama dalam pengelolaan dana masyarakat lokal, sekaligus menjadi simbol keberhasilan sistem ekonomi berbasis kearifan lokal. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa, pengelolaan keuangan desa perlu dilakukan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipatif,

serta dijalankan secara tertib dan disiplin dalam penggunaan anggaran. Dengan pengelolaan keuangan desa yang baik, pemerintah desa diharapkan dapat merealisasikan visi dan misi yang telah direncanakan (Atmadja et al., 2023). LPD Desa Sambangan, sebagai salah satu LPD yang aktif beroperasi di Kabupaten Buleleng, mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mempertahankan kepercayaan masyarakat adat sebagai pemilik lembaga. LPD Desa Sambangan menjadi salah satu Lembaga Perkreditan Desa yang aktif menjalankan operasionalnya di Kabupaten Buleleng, Bali. Sebagai lembaga keuangan yang dimiliki oleh desa adat, LPD ini memegang peran strategis dalam mendukung perekonomian masyarakat lokal melalui layanan simpan pinjam dan berbagai produk keuangan lainnya yang berbasis kearifan lokal. Peminjaman dana untuk keperluan usaha, khususnya bagi pelaku UMKM, menjadi lebih mudah oleh krama adat melalui LPD, karena persyaratan yang ditetapkan relatif sederhana dan mudah dipenuhi dibandingkan dengan proses peminjaman di bank konvensional yang umumnya memerlukan persyaratan lebih ketat dan prosedur yang lebih rumit (Suarmanayasa & Ariasih, 2024). Keberadaan LPD tidak hanya berfungsi sebagai lembaga penyedia jasa keuangan, tetapi juga menjadi bagian penting dalam sistem sosial dan budaya masyarakat. Berikut merupakan data LPD yang ada di Bali

Tabel 1.1
Data LPD Se Bali Per September Tahun 2025

No.	Kabupaten/ Kota	Jumlah Desa Adat	Jumlah LPD
1.	Badung	124	122
2.	Bangli	170	159
3.	Buleleng	170	169
4.	Denpasar	35	35
5.	Gianyar	273	270
6.	Jembrana	64	64

7.	Karangasem	190	190
8.	Klungkung	125	119
9.	Tabanan	349	311
Jumlah		1.500	1.439
Persentase			96%

Sumber: <https://dpma.baliprov.go.id/LPD -2/> (2026)

Pada tabel 1.1 menyajikan data jumlah Desa Adat dan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang tersebar di seluruh kabupaten/kota di Bali hingga September 2025. Secara total, terdapat 1.500 Desa Adat dengan 1.439 LPD yang beroperasi, sehingga tingkat keberadaan LPD mencapai 96%. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar Desa Adat di Bali telah mempunyai LPD sebagai lembaga keuangan yang berperan dalam menunjang aktivitas ekonomi masyarakat setempat. Apabila dilihat berdasarkan wilayah, terdapat perbedaan antara jumlah Desa Adat dan LPD pada setiap kabupaten/kota. Sejumlah wilayah seperti Denpasar, Jembrana, dan Karangasem telah mencapai keselarasan penuh, di mana seluruh Desa Adat sudah memiliki LPD . Sementara itu, di daerah lain seperti Tabanan dan Bangli masih terdapat selisih, yang mengindikasikan bahwa belum semua desa memiliki atau menjalankan LPD secara optimal.

Khusus di Kabupaten Buleleng, dari total 170 Desa Adat, sebanyak 169 di antaranya telah memiliki LPD . Hal ini menunjukkan tingkat cakupan yang sangat tinggi, yakni sekitar 99%, sehingga dapat dikatakan bahwa perkembangan LPD di wilayah Buleleng sangat baik dan hampir merata. Kondisi ini menunjukkan bahwa LPD telah berkembang menjadi lembaga yang dipercaya dan dimanfaatkan oleh warga masyarakat dalam menunjang kegiatan ekonomi di tingkat desa. Salah satu ada LPD Desa Adat Sambangan, keberadaan LPD ini tidak terlepas dari tingginya cakupan LPD

di Kabupaten Buleleng. Sebagai bagian dari desa yang telah memiliki LPD , LPD Desa Adat Sambangan berperan dalam menyediakan layanan keuangan bagi masyarakat, seperti simpanan dan pinjaman, yang bertujuan untuk membantu kebutuhan ekonomi krama desa. Dengan statusnya sebagai lembaga milik masyarakat adat, LPD Desa Sambangan mempunyai tanggung jawab yang besar dalam menjaga dan mempertahankan kepercayaan masyarakat yang telah mempercayakan pengelolaan dana serta kegiatan ekonomi desa kepada lembaga ini. Kepercayaan tersebut dibangun melalui transparansi pengelolaan, pelayanan yang profesional, serta komitmen dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Selain itu, LPD Desa Sambangan juga dituntut untuk terus berinovasi dan beradaptasi terhadap perkembangan zaman, semua upaya ini dilakukan demi memastikan bahwa keberadaan LPD tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu berkembang, memberikan manfaat maksimal bagi kesejahteraan masyarakat adat serta meningkatkan kinerja dalam organisasi.

Peningkatan kinerja organisasi menjadi prioritas penting dalam mendukung keberlanjutan, efektivitas layanan LPD serta tujuan LPD dapat tercapai, diperlukan sistem pengawasan internal dalam pengelolaan sehingga kegiatan operasional berjalan secara optimal dan bebas dari praktik yang tidak sehat (Suwendra et al., 2019). Kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu semata, melainkan juga oleh sistem pengendalian yang diterapkan, tingkat kepatuhan terhadap prosedur operasional yang berlaku, serta kemampuan untuk beradaptasi terhadap perkembangan baru. Pengembangan layanan dan sistem dalam LPD menjadi faktor penting dalam

meningkatkan efektivitas pelayanan serta mendorong peningkatan kinerja lembaga (Astawa et al., 2024). Salah satu metode yang dapat diterapkan untuk mengelola, mengatur serta mengarahkan sebuah organisasi secara efektif adalah melalui LoC yang dikembangkan oleh Robert Simons dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen (SPM) menjadi salah satu aspek penting yang berfungsi dalam membentuk perilaku di dalam suatu organisasi (Adiputa, 2020). Selain itu, LoC relevan diterapkan dalam Lembaga Perkreditan Desa (LPD) karena LoC memberikan suatu kerangka kerja pengendalian manajemen yang menyeluruh dan saling terintegrasi, yang berguna untuk mengelola risiko, meningkatkan kinerja, serta memastikan bahwa strategi dan nilai-nilai organisasi dapat diimplementasikan secara optimal. LoC berfungsi sebagai landasan bagi setiap individu dalam organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol tindakannya agar selaras dengan tujuan organisasi melalui fungsi dari setiap jenis *levers* (Adiputra et al., 2019). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ludong et al., (2024) sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada Bank BNI Cabang Tomohon berlandaskan konsep *Four Levers of Control*, terutama melalui penerapan *Belief System* dan *Diagnostic Control System* terhadap nilai-nilai yang diterapkan terkandung dalam kedua sistem tersebut berperan penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di lingkungan kerja, sehingga mendorong Bank BNI cabang Tomohon untuk terus memberikan pelayanan optimal serta menjaga dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. *Levers of Control* mencakup empat pilar utama yaitu *belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, dan interactive*

control systems (Gibson, 2024). Menurut Simons penerapan keempat pilar tersebut memungkinkan manajemen untuk menjaga keseimbangan antara kontrol dan inovasi, sekaligus menciptakan sistem kerja yang produktif, adaptif, dan terukur. *Lever of Control* merupakan sistem pengendalian yang menerapkan konsep *dynamic tension*, yaitu keseimbangan antara sisi positif berupa sistem kepercayaan dan sistem pengendalian interaktif dengan sisi negatif berupa sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik. Konsep ini bermanfaat dalam mengelola berbagai ide kreatif yang saling bertentangan. *Lever of Control* menjadikan sistem pengendalian sebagai alat pertahanan manajerial untuk mencapai tujuan perusahaan (Prawitowati & Sholihin, 2023). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Adiputra & Sujana, (2021) menunjukkan bahwa budaya hierarki memiliki kesesuaian yang baik (ditunjukkan oleh nilai misfit yang rendah) dengan sistem pengendalian manajemen dalam memengaruhi kinerja keuangan LPD . Namun demikian, belum banyak penelitian yang secara spesifik menganalisis penerapan LoC dalam meningkatkan kinerja organisasi di sektor keuangan mikro berbasis adat seperti LPD , terutama pada LPD di Desa Sambangan serta masih ada beberapa karyawan yang masih melanggar aturan dan tidak mencapai target kerja yang ditentukan.

Berikut merupakan hasil wawancara yang telah dilakukan bersama Bapak Gede Merta yang menjabat sebagai Ketua LPD Desa Adat Sambangan:

“Sistem kerja di LPD ini diatur oleh SOP supaya bisa tetap maksimal dalam melayani nasabah Desa Adat Sambangan. Sejauh ini pengurus LPD sudah bisa mengikuti aturan dan prinsip kerja yang diterapkan di LPD . Namun, pelanggaran tetap ada contohnya tidak tercapainya target kerja. LPD memiliki target pencapaian kerja yang dituangkan pada RK-RAPB (Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja) rencana tersebut dibuat

lalu direalisasikan di tahun berikutnya. Masing-masing karyawan sudah mempunyai tanggung jawab dan target kerja masing-masing. Tapi masih saja ada beberapa karyawan memiliki kendala dalam mencapai target dan kadang tidak mencapai target yang sudah ditentukan, ini sangat perlu dilakukan evaluasi.”

Wawancara tanggal 21 Juli 2025 pukul 10.30 WITA, Lampiran 01)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa LPD Desa Sambangan telah memiliki sistem kerja yang terstruktur melalui Standar Operasional Prosedur (SOP) serta menyusun target pencapaian kerja tahunan dalam Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RK-RAPB). Setiap karyawan juga telah diberikan target kerja individu. Meskipun demikian, realisasi di lapangan menunjukkan masih adanya tantangan, seperti ketidaktercapaian target oleh beberapa karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan operasional dan pengelolaan keuangan belum berjalan secara optimal. Nantinya akan dapat berdampak pada kekeliruan dalam menentukan strategi operasional, perencanaan keuangan, serta pengelolaan sumber daya. Selain itu, para pemangku kepentingan seperti masyarakat adat, nasabah, dan lembaga pengawas dapat mengalami penurunan tingkat kepercayaan terhadap kredibilitas serta akuntabilitas LPD (Priandani et al., 2025). Hal tersebut menggambarkan belum efektifnya sistem pengendalian manajemen yang berperan menjaga akurasi pelaporan keuangan serta efisiensi penggunaan sumber daya. Belum optimalnya penerapan keempat komponen *Levers of Control* yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* dapat berkontribusi terhadap lemahnya disiplin kerja, inefisiensi anggaran, serta keterlambatan pencapaian target kinerja. Sehingga, kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dari sisi operasional

maupun keuangan, belum mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan. Menurut penelitian Diatmika & Putra, (2021) pengelolaan LPD bukanlah tugas yang sederhana, karena apabila terjadi kesalahan dalam pengelolaannya, hal tersebut dapat berdampak serius terhadap keberlangsungan LPD dalam jangka panjang. Salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk mencegah kondisi tersebut yaitu melalui kerja sama antara pemimpin dan staf LPD perlu mampu memahami serta memantau kondisi dan perkembangan keuangan lembaga. Oleh karena itu, penerapan *Levers of Control* yang kuat diharapkan mampu memperkuat sistem pengendalian dapat mendorong dalam peningkatan kinerja organisasi di LPD Desa Sambangan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Baramuli et al., (2023) penerapan LoC secara menyeluruh dapat meningkatkan pemahaman nilai perusahaan, sistem ini membantu dalam menciptakan kontrol yang efektif, memperkuat pemahaman visi dan nilai perusahaan (*belief systems*), menegaskan batasan dan aturan kerja (*boundary systems*), serta meningkatkan evaluasi dan dialog terkait kinerja (*diagnostic dan interactive control systems*). Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Ponto et al., (2023) menekankan bahwa meskipun sistem LoC telah diterapkan di PT Pos Indonesia, peningkatan efektivitas pengendalian tetap diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memahami bagaimana sistem pengendalian manajemen diterapkan di LPD, mengingat institusi ini merupakan entitas keuangan yang dimiliki oleh desa memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian masyarakat lokal. Menurut temuan

penelitian yang dilakukan oleh Rosalina & Jusoh, (2024) mengindikasikan bahwa sistem kontrol seperti *boundary system* dan *interactive control system* memiliki dampak yang positif dalam mengurangi perilaku kontra-produktif dikalangan akademik di Indonesia, yang memberi gambaran bahwa pengendalian manajemen efektif dapat diterapkan dalam konteks kelembagaan yang berbeda. Namun, belum banyak penelitian yang secara spesifik menganalisis penerapan LoC dalam meningkatkan kinerja organisasi di sektor keuangan mikro berbasis adat seperti LPD , terutama pada LPD di Desa Sambangan. Sebagian besar studi sebelumnya lebih berfokus pada perusahaan besar atau lembaga keuangan konvensional seperti penelitian yang dilakukan oleh Chandra, (2025) yang berfokus pada perusahaan alat berat dan truk yang menjalankan operasional di wilayah Kalimantan Utara. Dan penelitian yang dilakukan oleh Ardyani & Suarmanayasa, (2021) lebih fokus pada menganalisis pengaruh komponen-komponen sistem pengendalian internal yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta kegiatan pemantauan terhadap efektivitas penyaluran kredit pada LPD di Kecamatan Busungbiu, Kabupaten Buleleng. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Ganung et al., (2025) hanya fokus dalam menganalisis kinerja keuangan saja pada LPD kecamatan Kuta Utara. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara mendalam penerapan LoC pada LPD Desa Sambangan, khususnya dalam hubungannya dengan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Oleh karena itu, berdasarkan beberapa berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan, peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian

mengenai “**Analisis Penerapan *Levers Of Control* Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Sambangan**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Masih ditemukan adanya karyawan di LPD Desa Sambangan yang belum mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan.
2. Penerapan *levers of control* (sistem pengendalian manajemen) pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Sambangan belum sepenuhnya dijalankan secara optimal.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, diperlukan adanya pembatasan masalah agar penelitian lebih terfokus dan terarah. Dalam penelitian ini, peneliti membatasi ruang lingkup pada konsep *Levers of Control*. Penelitian ini akan dilakukan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Desa Sambangan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *levers of control* pada LPD Desa Sambangan ?
2. Apa kendala yang dihadapi dalam penerapan *Levers of Control* dalam meningkatkan kinerja organisasi pada LPD Desa Sambangan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa penerapan *levers of control* pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Sambangan.
2. Untuk menganalisa kendala yang dihadapi dalam penerapan *levers of control* dalam meningkatkan kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Sambangan.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Manfaat yang diharapkan penulis dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi bagi penelitian sejenis. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu mendukung pengembangan teori perilaku organisasi serta menambah kajian literatur terkait pengelolaan kinerja organisasi pada lembaga keuangan mikro berbasis komunitas adat seperti LPD .

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi kalangan akademisi maupun mahasiswa dalam memahami sistem pengendalian manajemen, khususnya konsep *levers of control*, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Desa Sambangan.

2. Bagi LPD

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada jajaran pengurus LPD Desa Sambangan dalam menerapkan sistem pengendalian yang efektif guna meningkatkan kinerja organisasi.

3. Bagi Universitas Pendidikan Ganesha

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan bagi penelitian sejenis maupun sebagai sumber bacaan bagi mahasiswa untuk menambah pengetahuan dan memperluas wawasan.

