

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali merupakan lembaga keuangan mikro berbasis desa adat yang dijalankan berdasarkan *awig-awig* atau hukum adat setempat, sehingga memiliki karakteristik unik dibandingkan lembaga keuangan lainnya. Bali merupakan provinsi pertama yang mengembangkan lembaga keuangan mikro milik desa adat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Devi *et al.* (2021), dijelaskan bahwa LPD adalah lembaga keuangan milik desa adat di Bali yang pendiriannya berlandaskan pada Peraturan Daerah Provinsi Bali serta kebijakan lokal *awig-awig* (pranata sosial di Bali yang merupakan sekumpulan aturan tertulis maupun tidak tertulis berdasarkan filosofi *Tri Hita Karana*). Sejalan dengan hal tersebut, Rismayanti *et al.* (2025) menyebutkan bahwa LPD merupakan entitas komersial milik masyarakat adat yang berfungsi sebagai sarana ekonomi desa untuk membantu masyarakat memperoleh modal usaha serta mendorong pembangunan ekonomi berbasis potensi lokal. Operasional LPD tidak hanya mengacu pada regulasi formal, tetapi juga pada nilai budaya dan kearifan lokal. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017, LPD berada sepenuhnya di bawah kewenangan desa adat dalam pendirian, pengelolaan, dan pengawasan, dengan bendesa adat sebagai pengawas utama. Model pengawasan yang bersifat partisipatif dan kultural menjadikan LPD tidak hanya sebagai lembaga ekonomi, tetapi juga bagian integral dari sistem sosial masyarakat Bali. (Fajar, 2022). Astawa *et al* (2024) menjelaskan bahwa LPD adalah lembaga keuangan

tradisional di Bali yang mengutamakan aspek kearifan lokal dalam mengelola keuangan desa untuk membantu mewujudkan pembangunan nasional. Selain sebagai lembaga simpan pinjam, LPD memiliki peran sosial dan budaya yang strategis dalam menjaga keberlanjutan nilai-nilai adat Bali. Dana LPD tidak hanya dimanfaatkan untuk aktivitas ekonomi, tetapi juga untuk mendukung kegiatan keagamaan, perbaikan pura, dan berbagai aktivitas sosial budaya. Dengan demikian, LPD berfungsi tidak hanya sebagai lembaga keuangan, tetapi juga sebagai pilar penting yang menopang keberlangsungan desa adat di tengah arus modernisasi. (NusaBali.Com, 2024). Dengan demikian, keberadaan LPD mencerminkan sinergi antara pengelolaan keuangan yang profesional dan pelestarian identitas budaya lokal. Oleh karena itu, efektivitas LPD sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan, struktur tata kelola, serta sistem pengendalian internal yang diterapkan, karena faktor-faktor tersebut secara langsung memengaruhi keberlanjutan dan kontribusi LPD terhadap kesejahteraan masyarakat lokal.

LPD memegang peranan vital dalam menjaga stabilitas ekonomi desa adat di Bali, di mana keberlanjutan operasionalnya sangat ditentukan oleh kinerja keuangan yang sehat. Efektivitas lembaga ini tercermin dari kemampuannya dalam mengelola aset secara optimal guna menghasilkan laba, yang secara teknis diukur melalui rasio Return on Assets (ROA) (Pradhana & Julianto, 2025). Meskipun pengawasan LPD melibatkan bendesa adat dan badan pengawas, efektivitas sistem pengendalian internal masih dinilai belum optimal. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa LPD di Bali menghadapi permasalahan kompleks, terutama terkait risiko fraud dan kredit bermasalah yang dapat melemahkan akuntabilitas

serta kepercayaan masyarakat. Penelitian yang dilakukan oleh Hendrawan & Atmadja (2024) menyatakan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis kearifan lokal, seperti sumpah religius dan nilai-nilai adat, terbukti mampu menurunkan risiko terjadinya kredit macet dan kecurangan dalam proses pemberian kredit. Selain itu, banyak LPD mengalami fluktuasi pertumbuhan aset yang volatil, yang berkaitan dengan perubahan rasio kredit bermasalah (Non-Performing Loan/NPL), likuiditas, dan profitabilitas. Apriada & Wulandari (2022) mengemukakan bahwa perubahan indikator keuangan tersebut mencerminkan adanya ketidakseimbangan dalam proses penyaluran kredit, lemahnya monitoring piutang, serta ketidakcukupan sistem pengendalian internal. Penelitian yang dilakukan oleh Adiputra et al. (2021) menyatakan bahwa dalam mencapai kinerja keuangan, perusahaan harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, di mana inovasi akuntansi manajemen dan ketepatan strategi bisnis berperan penting dalam meningkatkan performa finansial tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2025) menjelaskan bahwa kinerja keuangan merupakan pertimbangan utama bagi para investor dalam mengevaluasi kelangsungan hidup (viability) suatu perusahaan, sehingga menjadikannya fokus sentral dalam strategi manajerial. Tingginya NPL berdampak langsung pada penurunan pendapatan bunga dan peningkatan beban pencadangan, sehingga menekan kinerja keuangan. Penelitian Agatta & Dewi (2022) membuktikan bahwa meningkatnya kredit bermasalah pada LPD sering kali dipengaruhi oleh lemahnya penerapan sanksi, kontrol sosial adat, maupun ketidaktegasan lembaga dalam menegakkan mekanisme penagihan. Temuan tersebut diperkuat oleh studi Wibawa & Astika (2020) yang menyatakan bahwa ketidakstabilan pertumbuhan aset merupakan salah satu

faktor yang menyebabkan penurunan kategori kesehatan LPD, terutama pada aspek permodalan, kualitas aset, dan efisiensi operasional.

Stabilitas suatu LPD sangat dipengaruhi oleh kemampuan lembaga tersebut mempertahankan pertumbuhan aset yang positif dan berkelanjutan. Aset yang meningkat setiap tahun menunjukkan bahwa LPD mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat, mengelola dana secara efektif, serta memperkuat posisi keuangan dalam menghadapi risiko. Apabila suatu LPD mengalami fluktuasi atau penurunan aset dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat menandakan adanya kelemahan dalam pengelolaan kredit, sistem pengendalian internal, dan efisiensi operasional (Sari & Suindari, 2020). Pertumbuhan aset yang konsisten juga bekerja sebagai sinyal kepercayaan bagi nasabah dan pemangku adat LPD dengan rekam jejak peningkatan aset cenderung lebih dipercaya oleh penabung dan peminjam, sehingga memudahkan penggalangan sumber daya internal (Sugiartha et al., 2025). LPD Padangtegal merupakan lembaga keuangan milik Desa Adat Padangtegal, Ubud, Gianyar, yang berdiri sejak tahun 1987 dan berperan strategis dalam mendukung perekonomian masyarakat setempat. LPD menghimpun dana melalui berbagai produk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit untuk menunjang kegiatan usaha, kebutuhan adat, serta peningkatan kesejahteraan warga. Pengelolaannya tidak hanya berorientasi pada pencapaian laba, tetapi juga berlandaskan awig-awig desa dan filosofi Tri Hita Karana yang menekankan keharmonisan hubungan dengan Tuhan, sesama, dan lingkungan. Dalam beberapa tahun terakhir, LPD Padangtegal menunjukkan fluktuasi kinerja keuangan yang tercermin dari ketidakstabilan pertumbuhan aset. Berdasarkan data internal periode 2020–2024, volatilitas aset yang cukup signifikan mengindikasikan bahwa kinerja

keuangan LPD belum sepenuhnya stabil dan masih memerlukan penguatan dalam aspek pengelolaan serta pengendalian internal.

Ketua LPD Padangtegal adalah ibu Ni Putu Oka Saraswati, S.E yang akrab di sebut Ibu Putu. Hasil wawancara yang dilakukan pada Hari sabtu, Tanggal 08 November 2025 di kantor LPD Padangtegal, beliau mengatakan bahwa:

*“Penurunan pertumbuhan aset yang cukup terasa pada dua periode tersebut, yaitu 2020-2021 dan baru-baru ini di 2023-2024. Periode 2020-2021 itu memang masa sulit karena pandemi, yang mungkin memicu penarikan dana nasabah dan perlambatan penyaluran kredit sehingga karyawan tidak bisa mencapai target yang telah diberikan. 2023-2024 mengalami sedikit penurunan aset. Penurunan tersebut juga di pengaruhi oleh mekanisme monitoring dan penagihan yang belum efektif, aspek budaya organisasi dan kepatuhan staf terhadap kebijakan internal (SOP).”*

Tabel 1. 1  
Asset LPD Padangtegal

Tahun	Nilai Asset
2020	317.873.289.175,67
2021	284.988.563.102,39
2022	357.220.730.587,47
2023	491.156.746.443,36
2024	480.357.697.122,93

Sumber: LPD Padangtegal (2025)

Perubahan nilai aset mencerminkan adanya ketidakstabilan yang memerlukan perhatian manajerial, mengingat peningkatan maupun penurunan aset dapat memengaruhi kepercayaan nasabah, profitabilitas, serta keberlanjutan lembaga. Kinerja keuangan kerap dijadikan tolok ukur tingkat kesehatan lembaga, baik dari aspek profitabilitas maupun efisiensi pengelolaan aset. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Swari (2022) menemukan bahwa pada LPD Desa Adat Ngis menemukan bahwa analisis rasio keuangan yang meliputi likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan aktivitas merupakan instrumen penting dalam menilai kinerja keuangan serta menentukan tingkat stabilitas lembaga. Temuan tersebut

menunjukkan bahwa fluktuasi aset berimplikasi pada persepsi terhadap efektivitas pengelolaan dana dan kemampuan lembaga dalam mempertahankan pertumbuhan jangka panjang. Penelitian yang dilakukan oleh Wardani & Sudiyani (2017) menyatakan bahwa kualitas SPM yang diterapkan LPD (meliputi pengawasan, prosedur operasional, pemisahan fungsi, dan audit internal) berpengaruh signifikan terhadap tingkat kesehatan keuangan lembaga. LPD dengan sistem pengendalian yang baik cenderung memiliki tingkat likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas yang lebih stabil, sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan LPD. Selanjutnya, penelitian Sujana *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kinerja keuangan LPD (diukur melalui pertumbuhan laba, ROA, dan efektivitas aset) sangat dipengaruhi oleh prosedur pengendalian manajemen yang meminimalkan risiko operasional dan risiko kredit. LPD yang gagal menerapkan pengendalian manajemen dengan baik cenderung memiliki rasio NPL lebih tinggi, yang otomatis menurunkan kinerja keuangan. Sejalan dengan itu, Dinayanti & Adiputra (2022) menegaskan bahwa kecukupan modal, pertumbuhan debitur, dan efisiensi proses operasional yang merupakan bagian dari implementasi SPM berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas LPD. Profitabilitas yang meningkat menunjukkan bahwa pengendalian manajemen telah berjalan efektif dalam menjaga kualitas aset dan meningkatkan pendapatan lembaga.

Fluktuasi aset yang tajam berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat, baik sebagai penabung maupun peminjam. Kondisi ini dapat mendorong penarikan simpanan atau menurunnya permintaan kredit, yang selanjutnya memperburuk likuiditas dan pertumbuhan aset serta menciptakan siklus negatif yang mengancam keberlanjutan operasional LPD (Hendrawan & Atmadja, 2024). Fluktuasi aset yang

terjadi pada beberapa LPD, termasuk LPD Padangtegal, merupakan isu krusial yang perlu mendapat perhatian serius karena berdampak langsung pada stabilitas keuangan dan keberlanjutan operasional lembaga. Ketidakstabilan pertumbuhan aset sering berkaitan dengan meningkatnya kredit bermasalah, lemahnya proses penyaluran kredit, dan kurang efektifnya mekanisme monitoring piutang. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat menggerus modal inti LPD, menurunkan rasio likuiditas, serta melemahkan kemampuan lembaga dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya (Sudibia et al., 2020). Apabila kerugian kredit terjadi secara berulang tanpa penanganan yang memadai, risiko kegagalan operasional dan terjadinya liquidity mismatch akan meningkat (Sedana & Darmada, 2018). Kurniawan & Yasa (2023) menegaskan bahwa buruknya kualitas kredit dan penurunan modal dapat menempatkan LPD dalam kategori tidak sehat, sehingga penguatan sistem pengendalian manajemen menjadi kebutuhan mendesak untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan Lembaga.

Penerapan tata kelola yang baik berkontribusi dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat serta menekan risiko fluktuasi aset melalui pengelolaan yang profesional dan akuntabel. Pada LPD Padangtegal, fluktuasi aset menjadi isu penting karena berimplikasi terhadap likuiditas, modal kerja, dan keberlanjutan laba. Berbagai studi menunjukkan bahwa kelemahan prosedur dan struktur pengendalian manajemen berdampak negatif terhadap efektivitas penyaluran kredit dan kesehatan aset, sedangkan sistem pengendalian yang kuat mendorong stabilitas serta kinerja keuangan lembaga. LPD memerlukan sistem pengendalian manajemen (SPM) yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan serta saling terhubung antar bagian dalam organisasi. Dengan sistem yang demikian, LPD dapat mengelola

kompleksitas operasional secara lebih efektif, meningkatkan koordinasi antar bagian, serta memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses pengelolaan keuangan. Hal ini penting agar LPD tetap mampu menjaga kinerja, kepercayaan masyarakat, dan keberlanjutan usahanya. Salah satu kerangka yang relevan adalah Levers of Control (LoC) yang dikembangkan oleh Simons (1995) sebagai kerangka kerja untuk memahami bagaimana manajer mengarahkan dan mengendalikan organisasi melalui empat elemen, yaitu belief system, boundary system, diagnostic control system, dan interactive control system. Keempat elemen tersebut dirancang untuk menyeimbangkan kebebasan inovasi dan disiplin organisasi, serta harus diterapkan secara terpadu agar pengendalian berjalan efektif dan adaptif. Kerangka ini relevan diterapkan pada LPD karena LPD beroperasi sebagai lembaga keuangan berbasis desa adat yang menjunjung tinggi nilai sosial dan budaya lokal. Menurut penelitian Pradhana & Julianto (2025), stabilitas kinerja ini sangat bergantung pada efektivitas tata kelola dan budaya organisasi yang kuat. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, LPD memerlukan sistem yang adaptif untuk menghindari ketidaksesuaian (misfit) antara strategi dan ketidakpastian pasar yang dapat berdampak negatif pada performa finansial (Adiputra et al., 2019). Oleh karena itu, penerapan Four Levers of Control (LOC) menjadi krusial, di mana penelitian (Adiputra & Werastuti, 2024) membuktikan bahwa LOC berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja keuangan LPD. Lebih lanjut, integrasi nilai-nilai religius dan kearifan lokal seperti Catur Purusa Artha dan Tri Hita Karana berfungsi sebagai penguat belief systems yang meningkatkan integritas serta profesionalisme manajerial dalam mencegah kecurangan. Hal ini didukung oleh temuan Lisa et al. (2025) yang menyatakan bahwa penguatan kontrol internal

berbasis kearifan lokal seperti Tri Hita Karana sangat krusial untuk meningkatkan profesionalisme manajerial sekaligus memitigasi risiko kecurangan (fraud). Lebih lanjut, Adiputra et al. (2020) menekankan bahwa integrasi antara sistem pengendalian manajemen dan manajemen risiko perusahaan (Enterprise Risk Management) melalui pendekatan kontinjensi menjadi strategi kunci agar LPD dapat beroperasi secara efektif di tengah dinamika eksternal yang tidak menentu. Dalam konteks LPD, belief system sejalan dengan ideologi THK yang menekankan keharmonisan hubungan manusia dengan Tuhan, sesama, dan lingkungan. Nilai-nilai THK yang diinternalisasikan ke dalam visi dan misi LPD membentuk komitmen pengurus dan karyawan untuk bekerja secara jujur, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat desa. Berdasarkan Hendrawan & Atmadja (2024), penerapan belief system pada LPD tercermin melalui internalisasi nilai-nilai kearifan lokal dan sumpah kejujuran yang membentuk komitmen moral pegawai. Mereka mengemukakan bahwa penerapan nilai-nilai adat dan sumpah religius dalam pengelolaan LPD mampu menumbuhkan perilaku etis pegawai serta menekan potensi terjadinya kecurangan. Sejalan dengan hal tersebut, Puspita & Adiputra (2023) menyatakan bahwa belief system berperan sebagai media untuk menanamkan nilai, keyakinan, dan arah tujuan organisasi agar menjadi pedoman perilaku seluruh anggota. Selanjutnya, boundary system relevan dengan keberadaan awig-awig sebagai aturan adat yang mengatur larangan, kewajiban, dan sanksi, sehingga menjadi pedoman batas perilaku serta pengelolaan risiko dalam operasional LPD. Pada aspek boundary system, Artami & Purnmawati (2024) menjelaskan bahwa awig-awig berfungsi sebagai sistem batas karena memuat aturan, larangan, serta sanksi adat yang mengikat pengurus dan karyawan LPD

dalam menjalankan aktivitas operasional. Keberadaan sanksi adat menjadikan batasan perilaku tidak hanya bersifat formal, tetapi juga memiliki kekuatan sosial dan budaya. Sementara itu, diagnostic control system tercermin melalui penggunaan laporan keuangan dan indikator kinerja, seperti laba, pertumbuhan aset, serta rasio kredit bermasalah, sebagai dasar evaluasi pencapaian tujuan. Dalam konteks diagnostic control system, Dewi (2021) menyebutkan bahwa penilaian kinerja LPD dilakukan melalui pemantauan laporan keuangan, rasio kredit bermasalah, dan tingkat likuiditas sebagai indikator pencapaian tujuan lembaga. Indikator tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi berkala untuk memastikan kinerja berjalan sesuai dengan target yang ditetapkan. Adapun interactive control system diwujudkan melalui rapat rutin, musyawarah desa, dan forum komunikasi antara pengurus dan karyawan untuk membahas isu-isu strategis dan merespons perubahan lingkungan. Sementara itu, penerapan interactive control system tercermin melalui komunikasi dan diskusi aktif antara pengurus, karyawan, serta tokoh adat. Dewi (2021) menyatakan bahwa forum paruman atau rapat desa menjadi sarana dialog antara pengurus LPD dan masyarakat adat dalam membahas kebijakan, permasalahan, serta arah pengembangan lembaga. Dengan demikian, keempat elemen Levers of Control dapat dikontekstualisasikan secara jelas dalam praktik LPD, sehingga membentuk sistem pengendalian manajemen yang komprehensif, berbasis kearifan lokal, dan mendukung peningkatan kinerja serta keberlanjutan lembaga.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan Levers of Control secara komprehensif berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Han & Jessica (2021) menemukan bahwa penerapan

LoC pada family business PT G masih memiliki kelemahan pada aspek pengendalian sehingga memerlukan perbaikan sistem. Sementara itu, penelitian oleh Siwu et al. (2021) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berbasis LoC di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado telah berjalan baik, meskipun aspek belief system masih lemah akibat kurangnya sosialisasi visi dan misi. Selanjutnya, Ratu et al. (2022) melalui studi literatur menyimpulkan bahwa lingkungan dan budaya organisasi berperan penting dalam penyesuaian Levers of Control yang digunakan dalam sistem pengendalian manajemen. Temuan ini diperkuat oleh Adiputra & Sujana (2021) yang menyatakan bahwa kesesuaian (fit) antara budaya organisasi dan sistem pengendalian manajemen berbasis Levers of Control mampu memengaruhi kinerja keuangan LPD secara positif. Hasil ini menjadi bukti empiris bahwa penerapan LOC relevan untuk konteks lembaga keuangan desa. Dalam penelitian, Budiarto & Murniati (2023) dan Baramuli et al. (2023), menunjukkan bahwa belief system dan interactive control system berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan kreativitas karyawan, dengan efektivitas yang sangat bergantung pada kualitas proses internal. Di sisi lain, Fahrid et al. (2025) menemukan bahwa penerapan LoC di PT Evans Group mampu meningkatkan produktivitas karyawan melalui peningkatan komitmen kerja. Dalam konteks perusahaan startup, Ibrahim & Violita (2023) menekankan pentingnya perancangan belief system, boundary system, dan diagnostic control system secara sistematis sejak tahap awal, sebagaimana diterapkan pada startup XYZ. Sementara itu, Prawitowati & Sholihin (2023) menunjukkan bahwa penerapan LoC di Bukalapak mampu menciptakan atmosfer kerja yang mendukung kinerja kreatif. Penelitian Sudirga & Nahartyo (2024) membuktikan bahwa LoC juga efektif

digunakan untuk menilai kinerja non-keuangan pada organisasi berbasis budaya. Pada Penelitian Fellita (2017) menyatakan bahwa menunjukkan bahwa LoC meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan pada perusahaan transportasi umum. Penerapan LoC dalam LPD menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang selaras dengan kearifan lokal mampu memperkuat integritas serta kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Four Levers of Control merupakan kerangka sistem pengendalian manajemen yang relevan dan terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, baik dari aspek karyawan, operasional, maupun keuangan.

Penelitian mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis LOC dalam meningkatkan kinerja keuangan LPD Padangtegal menjadi penting karena lembaga ini menghadapi fluktuasi aset yang mencerminkan ketidakstabilan pengelolaan keuangan. Kondisi tersebut berpotensi mengancam likuiditas, kualitas portofolio kredit, dan keberlanjutan operasional jika tidak ditangani secara sistematis. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas pengendalian internal, pengawasan, serta kepatuhan terhadap standar operasional. Urgensi ini sejalan dengan temuan (Sudibia et al., 2020) yang menunjukkan bahwa kelemahan pengendalian manajemen dan tata kelola berkorelasi dengan penurunan kinerja keuangan lembaga mikro. Tanpa sistem pengendalian yang komprehensif, risiko operasional, kredit, dan likuiditas berpotensi meningkat sehingga menurunkan tingkat kesehatan LPD. Mengingat LPD Padangtegal memiliki peran sosial dan ekonomi yang penting bagi desa adat, keberlanjutan dan stabilitas lembaga perlu dijaga. Tanpa intervensi berbasis analisis ilmiah, fluktuasi aset dapat menurunkan kepercayaan masyarakat, menghambat pertumbuhan usaha mikro, dan

mengganggu stabilitas ekonomi desa. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menghasilkan rekomendasi strategis berbasis data dan teori guna memperkuat kinerja keuangan serta efektivitas pengendalian manajemen LPD Padangtegal.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada pendekatan kualitatif yang mendalam serta fokus spesifik pada kinerja keuangan LPD Padangtegal. Penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis Four Levers of Control dalam meningkatkan kinerja keuangan LPD, khususnya di LPD Padangtegal, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penerapan Four Levers of Control serta kontribusinya terhadap peningkatan kinerja keuangan LPD Padangtegal.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang terjadi, maka penulis ingin melakukan penelitian mengenai “Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Four Levers Of Control Dalam Meningkatkan **Kinerja Keuangan LPD Padangtegal**”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Terjadi fluktuasi aset pada LPD Padangtegal dari tahun ke tahun, yang menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam pengelolaan keuangan dan potensi risiko terhadap likuiditas serta keberlanjutan lembaga.
2. Penerapan sistem pengendalian manajemen (*Levers of Control*) pada LPD Padangtegal belum berjalan secara optimal.

3. Budaya organisasi dan kepatuhan staf terhadap kebijakan internal belum sepenuhnya konsisten, sehingga memengaruhi efektivitas boundary systems dan kejelasan aturan serta batasan dalam aktivitas operasional LPD.
4. Volatilitas kinerja keuangan dapat mengurangi kepercayaan masyarakat sebagai pemilik dana dan pengguna layanan, apabila tidak ditangani, kondisi ini berpotensi menurunkan minat masyarakat untuk menabung atau melakukan transaksi kredit.

### **1.3 Pembatasan masalah**

Penelitian ini secara khusus difokuskan pada penerapan model LoC dalam konteks LPD Padangtegal. Fokus kajian diarahkan untuk menggali keempat elemen utama dalam kerangka LoC diimplementasikan dalam meningkatkan kinerja keuangan LPD. Pemilihan fokus ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja keuangan LPD.

Ruang lingkup penelitian sengaja dibatasi hanya pada aspek-aspek yang termasuk dalam sistem pengendalian manajemen menurut kerangk LoC. Dengan demikian, penelitian ini tidak membahas faktor-faktor lain di luar dimensi tersebut, seperti struktur organisasi, strategi bisnis secara keseluruhan, ataupun aspek eksternal seperti regulasi pemerintah dan dinamika pasar keuangan desa. Pembatasan ini dilakukan untuk menjaga kedalaman analisis serta konsistensi dengan tujuan penelitian yang ingin menilai sejauh mana pengendalian manajemen berbasis LoC dapat diterapkan secara efektif dalam konteks LPD.

#### **1.4 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis *Four Levers of Control* dalam meningkatkan kinerja keuangan LPD Padangtegal?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menjelaskan bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis *Four Levers of Control* dalam meningkatkan kinerja keuangan LPD Padangtegal.

#### **1.6 Manfaat Hasil Penelitian**

##### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen. Selain itu, penelitian ini turut memperkaya khazanah literatur terkait penerapan kerangka LoC dalam konteks lembaga keuangan berbasis komunitas, seperti LPD. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan akademis yang relevan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji integrasi sistem pengendalian manajemen dengan tantangan digitalisasi di sektor keuangan mikro.

## 1.6.2 Manfaat Praktis

### a. Bagi LPD Padangtegal

Penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi aplikatif mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis LoC agar manajemen LPD mampu menyusun strategi pengendalian yang lebih efektif dan adaptif dalam menghadapi digitalisasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat kinerja keuangan.

### b. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi ilmiah bagi sivitas akademika Universitas Pendidikan Ganesha serta memperluas wawasan mengenai praktik sistem pengendalian manajemen pada lembaga berbasis kearifan lokal di era digital. Selain itu, penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengembangan kurikulum, pengabdian kepada masyarakat, dan kolaborasi riset lanjutan dengan LPD di daerah lain.

### c. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini memberikan pengalaman empiris bagi mahasiswa dalam mengaplikasikan kerangka *Levers of Control* pada praktik nyata di lembaga keuangan, serta memperkaya pemahaman mengenai tantangan digitalisasi dan pentingnya sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi portofolio akademik dan bekal bagi pengembangan karier profesional maupun akademik di masa depan.