BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja merupakan indikator yang mencerminkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks Lembaga Perkreditan Desa (LPD), kinerja tidak hanya diukur dari aspek keuangan, tetapi juga mencakup efektivitas pengelolaan aset, kualitas pelayanan kepada masyarakat desa adat, pertumbuhan kredit, tingkat kesehatan lembaga, serta kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi desa adat (Yanti et al., 2022). Kinerja yang optimal menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan LPD dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan desa adat (Putra, Sunarwijaya, & Gunadi, 2021). Selain itu, kinerja LPD dipengaruhi oleh efektivitas sistem pengendalian internal yang mampu menjaga keandalan operasional dan meminimalkan risiko penyimpangan (Wiguna, 2016).

Namun demikian, kondisi empiris menunjukkan bahwa kinerja LPD belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan harapan masyarakat dan desa adat. Masih ditemukannya kasus penyimpangan, termasuk kasus korupsi pada beberapa LPD di Bali (detikBali, 2024), menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan dalam pengelolaan lembaga. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat, menghambat keberlanjutan operasional LPD, serta mengurangi kontribusi LPD dalam mendukung pembangunan ekonomi desa adat. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, LPD juga menghadapi tuntutan untuk melakukan transformasi digital melalui penerapan digitalisasi layanan. Digitalisasi layanan diharapkan mampu meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses pelayanan, meningkatkan akurasi pencatatan transaksi,

serta mewujudkan transparansi dalam pengelolaan keuangan. Akan tetapi, penerapan digitalisasi layanan tidak secara otomatis mampu meningkatkan kinerja organisasi apabila tidak didukung oleh sistem pengendalian internal yang efektif serta kompetensi pegawai dalam mengoperasikan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital pada LPD tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kualitas tata kelola organisasi dan kemampuan sumber daya manusia. LPD merupakan lembaga keuangan mikro milik desa adat yang memiliki peran strategis dalam menghimpun dana masyarakat, menyalurkan kredit, serta mendukung aktivitas ekonomi masyarakat desa adat di Provinsi Bali (Lestari et al., 2023; Bumi & Suartana, 2019).

Peran strategis tersebut menuntut LPD untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerjanya agar mampu menjawab kebutuhan masyarakat di era digital. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh digitalisasi layanan dan pengendalian internal terhadap kinerja LPD dengan kompetensi pegawai sebagai variabel moderasi menjadi penting dilakukan guna memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang mendukung peningkatan kinerja LPD. LPD sebagai badan usaha nonbank yang beroperasi di bidang ekonomi yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan, yang dimana laba dialokasikan 60% untuk modal cadangan, 20% dialokasikan untuk dana pembangunan desa adat pakraman, 10% untuk jasa produksi, 5% dialokasikan untuk dana pengembangan, pengawasan dan perlindungan, dan 5% sisanya lagi dialokasikan untuk dana sosial. Dalam menghadapi persaingannya LPD memiliki berbagai kesamaan dengan institusi bisnis atau badan usaha yang lainnya (Ardianti et al., 2019). Dalam pembagian keuntungan, LPD mengalokasikan hasil terbesar dari keuntungannya untuk kepentingan pembangunan desa adat Provinsi Bali, dan hal tersebut dapat menjadi nilai tambah sosial yang tak terbantahkan (Suartana, 2020). Dalam hal berfungsi, LPD memiliki fungsi utama yaitu membantu menjalankan dan mendorong perekonomian masyarakat desa adat, dan mengembangkan

kegiatan ekonomi khususnya di Provinsi Bali (Putra dan Sunarwijaya, 2020). LPD juga merupakan lembaga keuangan milik desa yang bertempat di desa dan untuk krama desa adat. Krama desa adalah masyarakat desa adat yang berada dalam suatu wilayah desa tertentu dan terikat oleh adat istiadat dan budaya desa tersebut (Suryandari et al, 2021). Berikut ini data jumlah LPD yang tersebar di Provinsi Bali.

Tabel 1.1

Data Jumlah LPD Per Kabupaten/Kota Se-Bali

Kabupaten	Desa Adat	LPD
Kabupaten Badung	122	122
Kabupaten Bangli	168	159
Kabupaten Buleleng	170	169
Kabupaten Gianyar	273	270
Kabupaten Jembrana	64	64
Kabupaten Karangasem	190	190
Kabupaten Klungkung	122	119
Kabupaten Tabanan	349	311
Kota Denpasar	35	35
Total	**1.493**	**1.439**

Sumber : Balisatudata (2025).

Berdasarkan data pada tabel 1.1 dapat diketahui bahwa LPD di setiap Kabupaten jumlahnya hampir setara dengan jumlah Desa adat di Provinsi Bali. Berdasarkan pada tabel tersebut yang paling menonjol merupakan kabupaten Tabanan yang memiliki LPD paling banyak yakni 311 LPD yang menyebar di wilayah tersebut. Sebaliknya dari data diatas menunjukkan bahwa Kota Denpasar merupakan kota yang memiliki paling sedikit LPD yang menyebar. Dari data diatas belum di ketahui LPD yang memiliki kondisi sehat

maupun tidak sehat. Untuk menilai sehat atau tidak sehatnya LPD, maka diperlukan data untuk mengetahui kondisi LPD pada masing-masing kabupaten tersebut. Berikut ini data kondisi LPD Provinsi Bali.

Tabel 1.2

Data Operasional dan Kondisi Seluruh LPD Kabupaten/Kota Provinsi Bali

No	Kabupaten/ Kota	Sehat	Cukup Sehat	Kurang Sehat	Tidak Sehat	Tidak Beroperasi	Operasi tidak menyetor	Jumlah
1	Badung	50	25	26	14	7	-	122
2	Bangli	91	30	25	8	5	-	159
3	Buleleng	83	21	22	17	26	-	169
4	Gianyar	95	58	58	42	16	1	270
5	Jembrana	51	3	6	1	2	1	64
6	Karangasem	85	41	32	15	17	-	190
7	Klungkung	62	29	17	7	4	-	119
8	Tabanan	161	50	37	11	47	5	311
9	Denpasar	24	4	3	4	-	-	35
	Jumlah	**702**	**261**	**226**	**119**	**124**	**7**	**1.439**

Sumber : Data LPLPD Provinsi Bali, (2025)

Berdasarkan data pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa LPD yang paling menonjol yang memiliki kondisi LPD paling sehat adalah kabupaten Tabanan yang mempunyai LPD sehat sebanyak 161 LPD, dan posisi kedua berada di kabupaten Gianyar yang memiliki LPD sehat sebanyak 95 LPD. Data diatas juga menunjukkan bahwa kabupaten Gianyar memiliki LPD dengan kondisi LPD yang tidak sehat paling banyak yakni 42 LPD. Ada Juga posisi

ke dua, kabupaten yang memiliki kondisi LPD yang tidak sehat yakni kabupaten buleleng sebanyak 17 LPD. LPD menjadi suatu hal yang krusial dalam pertumbuhan perekonomian desa adat Bali. Kinerja LPD yang baik mencerminkan kemampuan lembaga dalam menjaga kualitas kredit, mengelola aset desa adat secara akuntabel, memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat, serta menghasilkan laba yang dapat dikembalikan kepada desa adat sebagai sumber pendapatan untuk mendukung pembangunan.

Kinerja yang optimal tidak hanya meningkatkan keberlanjutan operasional LPD, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan milik desa adat. Selain itu, di tengah pesatnya perkembangan teknologi, LPD juga dituntut mampu bersaing dengan berbagai lembaga keuangan modern, seperti bank digital, Bank Perkreditan Rakyat (BPR), koperasi, dan layanan keuangan berbasis digital yang menawarkan kemudahan, kecepatan, serta efisiensi kepada masyarakat. Namun demikian, kondisi empiris menunjukkan bahwa kinerja LPD masih menghadapi berbagai tantangan. Kasus penyalahgunaan dana yang terjadi pada LPD Desa Bakas dan LPD Desa Ped Nusa Penida di Kabupaten Klungkung menunjukkan masih adanya kelemahan dalam sistem pengawasan, transparansi, dan pengelolaan keuangan lembaga. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pengendalian internal belum sepenuhnya berjalan secara efektif sehingga berpotensi memengaruhi kinerja dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap LPD. Sebagai upaya meningkatkan kualitas tata kelola dan pelayanan, pemerintah daerah terus mendorong transformasi digital pada LPD. Salah satu bentuk dukungan tersebut adalah pemberian bantuan perangkat komputer kepada lima LPD di Kabupaten Klungkung, yaitu LPD Anjingan, LPD Pande Kusamba, LPD Kalemahan, LPD Tanglad, dan LPD Karang (NusaBali, 2025). Upaya tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi layanan menjadi kebutuhan bagi LPD untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperbaiki akurasi pencatatan transaksi, serta mendukung transparansi pengelolaan

keuangan. Kabupaten Klungkung memiliki potensi yang besar dalam pengembangan LPD. Berdasarkan data tahun 2025, total aset gabungan LPD di Kabupaten Klungkung mencapai Rp1,861 triliun dengan laba sebesar Rp31,7 miliar. Dari 119 LPD yang terdaftar, sebanyak 115 LPD masih aktif beroperasi (Newsyess.com, 2025). Besarnya aset yang dikelola serta jumlah LPD yang masih aktif menunjukkan bahwa peningkatan kinerja LPD menjadi isu yang penting untuk diteliti. Oleh karena itu, penerapan digitalisasi layanan yang didukung oleh sistem pengendalian internal yang efektif serta kompetensi pegawai yang memadai diharapkan mampu meningkatkan kinerja LPD dalam menghadapi tantangan transformasi digital dan menjaga kepercayaan masyarakat.

Tabel 1.3

Data Jumlah Kecamatan dan Desa Kabupaten Klungkung

No	Nama Kecamatan	Nama Desa
1	Banjarangkan	Aan Bakas Banjarangkan Bungbungan Getakan Negari Nyalian Nyanglan Takmung Tihingan Timuhun Tohpati Tusan
2	Dawan	Besan Dawan Kaler Dawan Klod Gunaksa Kampung Kusamba Kusamba Paksebali Pesinggahan Pikat Sampalan Klod

		Sampalan Tengah Sulang
3	Klungkung	Akah Gelgel Jumpai Kamasan Kampung Gelgel Manduang Satra Selat Selisihan Tangkas Tegak Tojan Semarapura Kaja Semarapura Kangin Semarapura Kauh Semarapura Klod Semarapura Kd-Kangin Semarapura Tengah
4	Nusa Penida	Batukandik Batumadeg Batununggul Bunga Mekar Jungutbatu Kampung Toyapakeh Klumpu Kutampi Kutampi Kaler Lembongan Pejalan kaki Pejukutan Sakti Sekartaji Suana Tanglad Ped

Sumber : Website Pemerintah Kabupaten Klungkung, (2025)

Berdasarkan dari tabel diatas menunjukkan bahwa total kecamatan yang berada di wilayah tersebut sebanyak 4 kecamatan, dan jumlah desanya sebanyak 59 desa. Hal ini juga menunjukkan bahwa kecamatan yang memiliki jumlah desa paling banyak yaitu kecamatan

klungkung sebanyak 18 desa. Urgensi penelitian ini didasarkan pada semakin besarnya tuntutan terhadap LPD untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi di tengah perkembangan teknologi digital. Penerapan digitalisasi layanan diharapkan mampu meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses pelayanan, serta memberikan kemudahan akses bagi masyarakat.

Namun demikian, keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh tersedianya teknologi, melainkan juga dipengaruhi oleh efektivitas sistem pengendalian internal dan kompetensi pegawai dalam mengoperasikan teknologi tersebut. Pada praktiknya, masih terdapat LPD yang menghadapi kendala dalam mengoptimalkan pemanfaatan layanan digital. Perbedaan tingkat adopsi teknologi, kemampuan pegawai dalam menggunakan sistem digital, serta pelaksanaan pengendalian internal yang belum optimal berpotensi menyebabkan kualitas pelayanan dan kinerja LPD belum maksimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital belum tentu secara otomatis meningkatkan kinerja organisasi apabila tidak didukung oleh sistem pengendalian internal yang efektif serta sumber daya manusia yang kompeten. Selain fenomena tersebut, penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai pengaruh digitalisasi layanan maupun pengendalian internal terhadap kinerja organisasi. Sebagian penelitian menemukan bahwa digitalisasi layanan mampu meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan. Demikian pula dengan pengendalian internal yang pada beberapa penelitian terbukti meningkatkan kinerja organisasi, namun pada konteks tertentu menunjukkan hasil yang berbeda. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu dikaji lebih lanjut. Berdasarkan fenomena empiris dan adanya research gap tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna

menganalisis pengaruh digitalisasi layanan dan pengendalian internal terhadap kinerja LPD dengan mempertimbangkan kompetensi pegawai sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja LPD sekaligus menjadi masukan praktis bagi pengelola LPD dalam menghadapi transformasi digital. Digitalisasi menjadi tuntutan pada era teknologi sekarang ini, dan mengakibatkan perubahan perilaku masyarakat yang kini lebih menyukai layanan keuangan cepat, mudah, dan transparan. LPD sebagai lembaga keuangan tradisional yang berbasis desa adat harus siap dengan berbagai tekanan untuk bertransformasi menuju sistem digitalisasi dan mengikuti perkembangan teknologi guna tidak tertinggal dan tetap kompetitif. Digitalisasi layanan pada LPD tidak hanya berkaitan dengan penggunaan aplikasi keuangan, tetapi juga mencakup sistem pencatatan digital pada komputer, penyimpanan data berbasis server, penggunaan aplikasi simpan pinjam, serta integrasi teknologi dalam pengawasan dan pelaporan LPD.

Digitalisasi layanan adalah proses penggunaan teknologi untuk mengoptimalkan pelayanan administrasi, memberikan pelayanan yang berkualitas, dan membantu pelayanan guna efisien (Hadi, 2023). Digitalisasi layanan juga dapat diartikan sebagai proses pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah proses pelayanan yang sebelumnya dilakukan secara konvensional menjadi berbasis teknologi informasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, kecepatan, dan kualitas pelayanan. Dalam konteks LPD digitalisasi layanan diimplementasikan melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam kegiatan operasional, seperti pencatatan transaksi, pengelolaan data nasabah, penyusunan laporan keuangan, serta pelayanan kepada masyarakat. Penerapan digitalisasi layanan diharapkan mampu meningkatkan akurasi informasi, mempercepat proses

pelayanan, meminimalkan kesalahan administrasi, serta mendukung transparansi dan akuntabilitas pengelolaan LPD.

Dengan demikian, digitalisasi layanan dipandang sebagai salah satu strategi yang dapat mendukung peningkatan kinerja LPD dalam menghadapi perkembangan teknologi dan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan yang lebih cepat, mudah, dan efisien. Meskipun digitalisasi memberikan peluang besar bagi peningkatan kinerja, implementasinya di LPD Klungkung sistem digitalisasinya masih belum merata (Klungkungnews, 2025). Sebagian LPD telah mengarah ke sistem digitalisasi, namun sebagian lainnya masih belum mengarah ke digitalisasi dan masih menggunakan metode pencatatan manual yang mengakibatkan proses transaksi menjadi lambat dan kurang efisien. Perbedaan tingkat adopsi digitalisasi ini menyebabkan kinerja antar LPD menjadi tidak signifikan. Selain itu, proses digitalisasi layanan sering kali terhambat oleh keterbatasan atau kemampuan sumber daya manusia yang belum siap dengan perubahan dan mengoperasikan sistem digital. Kesiapan kompetensi pegawai dalam menerima perubahan memahami teknologi, dan menguasai aplikasi digital menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi digital pada LPD. Transformasi digital pada LPD tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga menyangkut kemampuan lembaga dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan mempertahankan kepercayaan masyarakat. Apabila digitalisasi layanan tidak didukung oleh sistem pengendalian internal yang memadai serta kompetensi pegawai yang sesuai, penerapan teknologi berpotensi tidak memberikan manfaat yang optimal. Kondisi tersebut dapat menyebabkan proses pelayanan kurang efektif, meningkatnya risiko kesalahan operasional, serta menurunnya kinerja LPD dalam menjalankan fungsi intermediasi keuangan di desa adat. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh digitalisasi layanan dan pengendalian internal terhadap kinerja LPD menjadi penting untuk dilakukan agar diperoleh pemahaman mengenai faktor-faktor yang

mampu mendukung keberhasilan transformasi digital pada LPD. Selain digitalisasi layanan, pengendalian internal juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja LPD.

Pengendalian internal merupakan serangkaian kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi dapat tercapai melalui kegiatan operasional yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga menjadi bagian dari tata kelola organisasi yang mendukung terciptanya akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya organisasi. Dalam konteks LPD pengendalian internal memiliki peran yang penting karena LPD mengelola dana masyarakat desa adat dalam bentuk simpanan, tabungan, deposito, maupun penyaluran kredit. Oleh karena itu, setiap aktivitas operasional memerlukan sistem pengendalian yang memadai untuk meminimalkan risiko kesalahan, penyalahgunaan wewenang, maupun kecurangan (fraud). Penerapan pengendalian internal pada LPD diwujudkan melalui pemisahan tugas dan tanggung jawab pegawai, otorisasi terhadap transaksi keuangan dan pemberian kredit, pencatatan transaksi yang akurat, rekonsiliasi kas secara berkala, pengamanan dokumen dan aset, serta pelaksanaan pengawasan terhadap kepatuhan pegawai dalam menjalankan standar operasional prosedur (SOP). Pengendalian internal yang efektif akan mendukung kelancaran operasional LPD, meningkatkan keandalan informasi keuangan, menjaga keamanan aset, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap LPD sebagai lembaga keuangan milik desa adat. Sebaliknya, kelemahan dalam penerapan pengendalian internal dapat meningkatkan risiko kesalahan pencatatan, penyalahgunaan aset, kredit bermasalah, hingga terjadinya tindak kecurangan yang pada akhirnya berdampak pada penurunan

kinerja LPD. Oleh karena itu, pengendalian internal dipandang sebagai salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja LPD.

Penelitian ini menggunakan komponen pengendalian internal berdasarkan kerangka *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), yang meliputi lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko *(risk assessment),* aktivitas pengendalian (*control activities),* informasi dan komunikasi *(information and communication)*, serta pemantauan *(monitoring).* Kelima komponen tersebut menjadi dasar dalam mengevaluasi efektivitas pengendalian internal pada LPD dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Selain digitalisasi layanan dan pengendalian internal, kompetensi pegawai juga menjadi faktor yang berpotensi memengaruhi keberhasilan peningkatan kinerja LPD.

Penerapan teknologi digital maupun sistem pengendalian internal tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memadai. Pegawai yang kompeten akan lebih mampu mengoperasikan teknologi, memahami prosedur kerja, serta melaksanakan pengendalian internal secara konsisten sehingga manfaat digitalisasi dan efektivitas pengendalian internal dapat diwujudkan dalam peningkatan kinerja organisasi. Sebaliknya, keterbatasan kompetensi pegawai dapat menyebabkan teknologi yang telah diterapkan tidak dimanfaatkan secara optimal dan pelaksanaan pengendalian internal menjadi kurang efektif. Berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV), sumber daya manusia yang memiliki kompetensi merupakan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kompetensi pegawai diposisikan sebagai variabel moderasi karena diduga mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh digitalisasi layanan dan pengendalian internal terhadap kinerja LPD.

Dengan kata lain, keberhasilan penerapan digitalisasi layanan dan pengendalian internal tidak hanya ditentukan oleh sistem yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam memanfaatkan dan mengimplementasikan sistem tersebut secara efektif. Berdasarkan fenomena empiris, kesenjangan penelitian, dan pentingnya peningkatan kualitas tata kelola LPD, maka penelitian ini relevan untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh digitalisasi layanan dan pengendalian internal terhadap kinerja LPD dengan kompetensi pegawai sebagai variabel moderasi. Kompetensi pegawai yang tinggi memungkinkan digitalisasi layanan dijalankan secara optimal karena pegawai tersebut mampu mengoperasikan sistem keuangan, memahami fitur teknologi, dan menjaga keamanan data, sehingga kinerja LPD menjadi berkualitas dan sehat. Sebaliknya, jika kompetensi pegawai rendah atau pegawai dengan tingkat kompetensi yang rendah, maka akan menyebabkan digitalisasi tidak dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja LPD, bahkan dapat menimbulkan permasalahan baru seperti kesalahan menginput data, kesalahan pencatatan & transaksi, atau ketidakmampuan memanfaatkan fitur digital secara maksimal. Selain itu, kompetensi pegawai juga menentukan keberhasilan suatu lembaga dalam menerapkan pengendalian internal. Pengendalian internal tidak hanya dapat bergantung pada sistem yang telah dirancang, tetapi pengendalian internal bergantung pada kemampuan pegawai dalam memahami SOP, menjaga integritas, dan menjalankan prosedur secara konsisten. Pegawai dengan kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan pengendalian internal secara efektif dan optimal, sedangkan pegawai dengan kompetensi yang rendah dapat menyebabkan pengendalian internal menjadi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Fenomena yang terjadi pada LPD di Kabupaten Klungkung menunjukkan bahwa kesiapan dan kompetensi pegawai masih beragam.

Karena sebagian pegawai ada yang menunjukkan kemampuan adaptasi yang baik terhadap teknologi, dan ada sebagian lainnya masih mengalami kesulitan dalam

mengoperasikan aplikasi digital. Hal ini menjadikan kompetensi pegawai LPD sebagai faktor yang dapat memoderasi hubungan antara digitalisasi layanan dan pengendalian internal terhadap kinerja LPD. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa digitalisasi dan pengendalian internal akan memberikan dampak lebih kuat terhadap kinerja LPD apabila pegawai tersebut kompeten. Situasi tersebut menciptakan urgensi penelitian untuk dapat menganalisis bagaimana digitalisasi layanan dan pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja LPD di Kabupaten Klungkung, serta bagaimana kompetensi pegawai memperkuat hubungan tersebut. Di tengah transformasi digital LPD relatif membutuhkan peningkatan dalam tata kelola lembaga desa adat, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan baik pada aspek teoretis maupun praktis. Secara teoritis, penerapan digitalisasi layanan serta sistem pengendalian internal yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kinerja LPD. Namun, kondisi empiris di Kabupaten Klungkung menunjukkan bahwa penerapan digitalisasi layanan pada LPD belum berjalan secara merata dan optimal. Selain itu, sistem pengendalian internal pada LPD masih menghadapi berbagai kelemahan, yang tercermin dari masih ditemukannya LPD dengan kategori kinerja kurang sehat dan tidak beroperasi berdasarkan data LPLPD Provinsi Bali. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan (gap) antara harapan teoritis dan praktik yang terjadi di lapangan, sehingga diperlukan kajian empiris untuk menguji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja LPD di Kabupaten Klungkung. Penelitian mengenai digitalisasi layanan dan pengendalian internal pada umumnya lebih banyak dilakukan pada sektor perbankan dan lembaga keuangan modern lainnya.

Sementara itu, penelitian yang mengkaji kedua variabel tersebut pada konteks LPD masih relatif terbatas, padahal LPD memiliki karakteristik tata kelola dan budaya organisasi yang berbeda dibandingkan lembaga keuangan lainnya. Selain itu, hasil penelitian terdahulu terkait digitalisasi layanan terhadap kinerja lembaga keuangan juga

menunjukkan hasil yang belum konsisten. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif digitalisasi terhadap kinerja lembaga, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan hasil yang berbeda. Kondisi tersebut menunjukkan masih terdapat research gap yang perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian yang dilakukan oleh Hawkar Anwer et al. (2025) dengan artikel yang berjudul *The Effect of Internal Control on Financial Performance : Empirical Evidence of Banking Sector from an Emerging Region* yang memiliki pengendalian internal sebagai variabel x dan kinerja keuangan sebagai variabel y mendapatkan hasil yakni lingkungan pengendalian dan manajemen risiko memiliki dampak positif yang marginal terhadap kinerja keuangan bank, dan aktivitas pengendalian memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja keuangan. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Coryanata et al. (2023) dengan judul artikel *Digitalization Of Banking And Financial Performance Of Banking Companies* mendapatkan hasil bahwa adopsi digitalisasi dalam sektor perbankan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan (ROI/ROA) dari bank-bank Indonesia untuk periode 2018-2020. Berdasarkan laporan Lembaga Pemberdayaan LPD Provinsi Bali tahun 2025, dari total 1.439 LPD yang beroperasi di Provinsi Bali, sebanyak 469 LPD masih berada pada kategori kurang sehat, tidak sehat, dan tidak beroperasi. Di Kabupaten Klungkung, dari 119 LPD yang terdaftar, hanya 62 LPD yang berada pada kategori sehat, sedangkan LPD lainnya berada pada kategori cukup sehat hingga tidak beroperasi. Data tersebut mencerminkan bahwa kinerja LPD di Kabupaten Klungkung secara umum belum menunjukkan kondisi yang optimal.

Kondisi kinerja tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan internal LPD, khususnya terkait efektivitas sistem pengendalian internal dan penerapan digitalisasi layanan yang belum merata. Beberapa kasus penyimpangan dan fraud yang terjadi pada LPD di Kabupaten Klungkung, seperti pada LPD Desa Bakas dan LPD Desa Ped Nusa Penida, menjadi bukti empiris adanya kelemahan dalam sistem pencatatan,

pengawasan, serta transparansi keuangan. Situasi ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem manual pada sebagian LPD masih berpotensi meningkatkan risiko kesalahan pencatatan dan penyalahgunaan. Penelitian terkait digitalisasi layanan dan pengendalian internal pada umumnya lebih banyak dilakukan pada sektor perbankan, BUMDES, maupun lembaga keuangan modern lainnya. Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja LPD masih relatif terbatas, padahal LPD memiliki karakteristik operasional, budaya organisasi, dan tata kelola yang berbeda dibandingkan lembaga keuangan lainnya. Selain itu, kompetensi pegawai umumnya diteliti sebagai variabel independen, dan bukan sebagai variabel moderasi yang memiliki potensi memperkuat atau memperlemah efektivitas digitalisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja LPD. Penelitian pada LPD di Kabupaten Klungkung juga masih jarang dilakukan oleh peneliti, sehingga terdapat celah empiris untuk menguji fenomena ini dalam konteks wilayah yang memiliki tingkat digitalisasi tidak merata dan tantangan SDM LPD.

Penelitian ini memiliki kebaruan dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya. Kebaruan tersebut terletak pada pengembangan model penelitian yang mengintegrasikan digitalisasi layanan dan pengendalian internal sebagai faktor yang memengaruhi kinerja LPD dengan memasukkan kompetensi pegawai sebagai variabel moderasi. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menguji pengaruh masing-masing variabel secara terpisah atau hanya berfokus pada lembaga keuangan formal, penelitian ini mengkaji keterkaitan antarvariabel tersebut dalam konteks LPD sebagai lembaga keuangan berbasis desa adat yang sedang menghadapi tuntutan transformasi digital.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja LPD, tetapi juga memberikan bukti empiris mengenai peran kompetensi pegawai dalam

memperkuat hubungan antara digitalisasi layanan, pengendalian internal, dan kinerja LPD. Berdasarkan fenomena empiris, kesenjangan penelitian, dan pentingnya peningkatan tata kelola LPD di tengah transformasi digital, maka penelitian ini relevan dilakukan untuk menganalisis pengaruh digitalisasi layanan dan pengendalian internal terhadap kinerja LPD dengan kompetensi pegawai sebagai variabel moderasi pada LPD di Kabupaten Klungkung. Selain aspek keuangan, kinerja LPD juga dapat dilihat dari aspek non-keuangan seperti kualitas pelayanan kepada masyarakat desa adat, kecepatan pelayanan transaksi, kepuasan nasabah, kemampuan adaptasi teknologi, transparansi pelayanan, serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Dalam era digitalisasi, masyarakat cenderung mengharapkan pelayanan yang cepat, akurat, dan efisien. Namun, pada beberapa LPD di Kabupaten Klungkung masih ditemukan keterbatasan dalam kualitas pelayanan dan penerapan teknologi digital, sehingga berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap LPD.

Dengan mempertimbangkan permasalahan empiris dan kesenjangan penelitian yang ada, maka penelitian ini mengangkat judul "Pengaruh Digitalisasi Layanan dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Klungkung Dengan Kompetensi Pegawai Sebagai Variabel Moderasi".

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Terdapat ketidaksesuaian antara harapan penerapan digitalisasi layanan yang secara teoritis dapat meningkatkan kinerja lembaga keuangan dan efisiensi LPD dengan kenyataan di lapangan, di mana penerapan digitalisasi layanan pada LPD di Kabupaten Klungkung belum berjalan secara merata dan optimal.

2. Terdapat perbedaan antara konsep pengendalian internal yang efektif sebagaimana dijelaskan dalam teori pengendalian internal dengan praktik pengelolaan LPD, yang ditunjukkan oleh masih terjadinya penyimpangan dan lemahnya pengawasan pada beberapa LPD di Kabupaten Klungkung.
3. Terdapat kesenjangan antara teori kinerja (*Performance Theory*) dan *Resource Based View* (RBV) yang menekankan bahwa pentingnya pemanfaatan sumber daya internal dalam meningkatkan kinerja organisasi atau lembaga, dengan kondisi empiris LPD di Kabupaten Klungkung yang menunjukkan bahwa kinerja LPD belum sepenuhnya berjalan secara optimal, tercermin dari masih terdapatnya LPD yang berada pada kategori kurang sehat, tidak sehat, dan tidak beroperasi, meskipun telah didorong untuk menerapkan digitalisasi layanan dan pengendalian internal.

1.3. Pembatasan Masalah

Guna penelitian ini terarah dan fokus terhadap topik yang di bahas, maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada hal-hal sebagai berikut :

1. Penelitian ini di fokuskan pada LPD yang beroperasi di wilayah Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali.
2. Variabel independen yang diteliti terdiri atas digitalisasi layanan sebagai variabel X1, dan pengendalian internal sebagai variabel X2
3. Variabel dependen yang diteliti adalah kinerja LPD sebagai variabel Y
4. Variabel moderasi yang diteliti adalah kompetensi pegawai yang diharapkan dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dapat di simpulkan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh digitalisasi layanan terhadap kinerja LPD di Kabupaten Klungkung?
2. Bagaimanakah pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja LPD di Kabupaten Klungkung?
3. Apakah kompetensi pegawai menguji pengaruh digitalisasi layanan terhadap kinerja LPD di Kabupaten Klungkung?
4. Apakah kompetensi pegawai menguji pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja LPD di Kabupaten Klungkung?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk membuktikan pengaruh digitalisasi layanan terhadap kinerja LPD di Kabupaten Klungkung.
2. Untuk membuktikan pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja LPD di Kabupaten Klungkung.
3. Untuk membuktikan peran kompetensi pegawai dalam memperkuat pengaruh digitalisasi layanan terhadap kinerja LPD di Kabupaten Klungkung.
4. Untuk membuktikan peran kompetensi pegawai dalam memperkuat pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja LPD di Kabupaten Klungkung.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoretis

   Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur penelitian LPD, khususnya berkaitan dengan digitalisasi layanan, pengendalian internal, kinerja LPD, dan kompetensi pegawai. Serta penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pedoman bagi pengelola LPD dalam meningkatkan kinerjanya melalui penerapan sistem digital yang efektif serta penguatan pengendalian internal dengan memperhatikan peran kompetensi pegawainya. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengelola LPD dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi melalui optimalisasi digitalisasi layanan dan penguatan sistem pengendalian internal. Digitalisasi layanan yang didukung oleh sistem informasi yang memadai dapat meningkatkan transparansi transaksi dan kemudahan pengawasan terhadap aktivitas operasional. Sementara itu, pengendalian internal yang efektif mampu meminimalkan peluang terjadinya kesalahan maupun tindakan kecurangan (fraud) yang dapat merugikan organisasi. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola LPD dalam merumuskan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan. Dengan meningkatnya transparansi, pengawasan, dan akuntabilitas, kepercayaan masyarakat terhadap LPD dapat terus terjaga sehingga mendukung keberlanjutan dan perkembangan LPD sebagai lembaga keuangan desa.