

Check_Layout_3_- _Buku_medewa_saksi_ee.pdf

by Anak Agung Gede Sadiartha

Submission date: 01-Nov-2020 10:09PM (UTC-0800)

Submission ID: 1433590963

File name: Check_Layout_3_-_Buku_medewa_saksi_ee.pdf (2.43M)

Word count: 23408

Character count: 145958

Anak Agung Ngurah Gede Sadiartha

**UPACARA MEDEWA SAKSI
SEBAGAI SOLUSI
MENGATASI KRISIS
MANAJEMEN
LEMBAGA PERKREDITAN DESA**



Anak Agung Ngurah Gede Sadiartha

**UPACARA MEDEWA SAKSI
SEBAGAI SOLUSI
MENGATASI KRISIS
MANAJEMEN
LEMBAGA PERKREDITAN DESA**

Anak Agung Ngurah Gede Sadiartha

**UPACARA MEDEWA SAKSI
SEBAGAI SOLUSI
MENGATASI KRISIS
MANAJEMEN
LEMBAGA PERKREDITAN DESA**



CAKRAWALA
SATRIA MANDIRI

PENERBIT CAKRAWALA SATRIA MANDIRI

**UPACARA MEDEWA SAKSI
SEBAGAI SOLUSI
MENGATASI KRISIS
MANAJEMEN
LEMBAGA PERKREDITAN DESA**

ISBN : **978-623-92865-8-3**

Penulis : **Anak Agung Ngurah Gede Sadiartha**

Cover : **Nurul Lailatul Khasanah**

Editor : **Atika Dahlila Fauzi**

Tata Letak : **Tim Cakrawala**

PENERBIT

CV. CAKRAWALA SATRIA MANDIRI

Pliken RT.04 / RW.09, Kembaran, Banyumas

Telp : 08155525121

Email : redaksi.satria@gmail.com

Anggota IKAPI

PEMASARAN

CAKRAWALA, Jl. Brigjend Pol Imam Bahri No. 129

Pesantren

Kediri

Telp/Fax. 08233888812/0354.7418363

Email: cakrawalasatria@gmail.com

www.cakrawalaonline.co.id

Cetakan Pertama, September 2020
Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara
apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Penulis menghaturkan puji syukur ke hadapan *Ida Sang Hyang Widhi Wasa*/ Tuhan Yang Maha Pengasih, karena atas *asung waranugraha*-nya, penulis dapat menyusun dan menerbitkan buku berjudul “Medewa Saksi sebagai Solusi Mengatasi Krisis Manajemen Lembaga Perkreditan Desa” ini.

Buku ini adalah hasil kajian penulis tentang LPD yang terbukti mampu memakmurkan masyarakat Bali sekaligus menguatkan keberadaan organisasi tradisional desa adat di Bali. LPD adalah perpaduan antara budaya tradisional Bali dengan budaya modern. Lembaga keuangan (LPD) milik desa adat Bali ini, di satu sisi tetap mempertahankan nilai-nilai dasar budaya Bali. Di sisi lain, LPD mampu menyerap unsur unsur budaya manajemen modern dalam pengelolaannya. LPD mampu bersaing dengan lembaga-lembaga keuangan komersial modern lainnya, tanpa harus menanggalkan tradisi budaya rakyat Bali. Dengan keberadaan LPD, tradisi budaya Bali justru nampak kian kokoh.

Sampai dengan akhir tahun 2018 atau dalam usia ke-35, sebanyak 1.274 unit LPD telah dikaji tingkat kesehatannya. Hasilnya adalah 66,09% LPD terbukti sehat, 18,13% LPD cukup sehat, 12,32% LPD kurang sehat, dan 3,45% LPD dinyatakan tidak sehat. Pemerintah melalui LPD berupaya membina dan menjaga kesehatan LPD. Buku ini secara umum membahas keberadaan LPD selama ini, serta upaya mengantisipasi krisis LPD, baik secara makro maupun mikro. Secara khusus buku ini membahas upaya mengantisipasi krisis manajemen LPD melalui upacara Medewa Saksi.

Penulis sudah berupaya menyusun buku ini dengan sebaik mungkin, namun seperti pepatah “tiada gading yang tak retak”,

maka penulis juga menyadari bahwa isi dan tampilan buku ini belum sepenuhnya sempurna dan memenuhi harapan pembaca. Untuk itu, bilamana ada saran, kritik dan masukan dari pembaca untuk penyempurnaan buku ini lebih lanjut penulis akan terima dengan senang hati.

Akhirnya, penulis berharap semoga buku ini ada manfaatnya baik secara teoritis maupun praktis untuk pengembangan dan upaya mengantisipasi krisis manajemen LPD.

Denpasar, Februari 2019

Penulis

Anak Agung Ngurah Gede Sadiarta

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Bab 1. Pendahuluan	1
Bab 2. Sekilas Sejarah LPD	11
Bab 3. LPD: Modal Sosial-Ekonomi Masyarakat Bali	21
3.1 LPD sebagai Modal Sosial	24
3.2 LPD sebagai Modal Ekonomi	27
3.3 Catatan Akhir	33
Bab 4. Sekilas Budaya Organisasi LPD	34
4.1 <i>Tri Hita Karana</i> dan <i>Awig-awig</i>	36
4.2 <i>Sekehe</i> dan Nilai <i>Pade Ngelahang</i>	42
4.3 <i>Menyama Braya</i>	44
4.4 Catur Asrama dan Inovasi Produk LPD	45
Bab 5. LPD di Tengah Pesiangan Lembaga Perbankan	51
5.1 LPD: Model Lembaga Keuangan Khas Bali	53
5.2 LPD di Tengah Persaingan Perbankan Modern	56
5.3 Implikasi Keuntungan LPD bagi Desa Pakraman	62
5.4 Catatan Akhir	64
Bab 6. Strategi Makro Mengatasi Krisis Manajemen LPD	65
6.1 Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen LPD	65
6.2 Pengawasan, Pemberdayaan, dan Pendampingan Teknis LPD	67
6.3 Monitoring, Evaluasi, dan Penilaian Kesehatan LPD	70
6.4 Dukungan Modal Penyehatan LPD	71

Bab 7. <i>Medewa Saksi</i>: Solusi Atasi Krisis Manajemen LPD	73
7.1 Faktor Penyebab Krisis Manajemen LPS Desa Pakraman Denpasar	75
7.2 Upacara <i>Medewa Saksi</i> : Solusi Atasi Krisis Manajemen LPD Desa Pakraman Denpasar	76
7.3 Implikasi Upacara <i>Medewa Saksi</i> bagi Penyehatan LPD Desa Pakraman Denpasar	90
7.4 Catatan Akhir	100
Bab 8. Penutup	102
Daftar Pustaka	107
Riwayat Singkat Penulis	113

BAB I

PENDAHULUAN

Semua negara di dunia terus mengupayakan peningkatan kesejahteraan sosial ekonomi masyarakatnya. Upaya tersebut dilakukan antara lain dengan mengembangkan keuangan mikro. Lembaga keuangan mikro sebagai alat pembangunan ekonomi telah berkembang pada akhir tahun 1990 dengan tujuan memberikan manfaat bagi masyarakat berpenghasilan rendah (Arsyad, 2008:1). Lembaga Keuangan Mikro (LKM) merupakan sebuah kesatuan dari tata kelola yang dibuat sesuai dengan lingkungan sosial dan ekonomi lokal. Masyarakat pedesaan yang tidak tersentuh oleh bank umum komersial mengharapkan bisa dilayani oleh bank rakyat setempat, yakni lembaga keuangan yang memiliki aturan-aturan yang tidak terlalu banyak, mekanisme penyimpanan dan peminjaman kredit dapat diperoleh dengan cara sederhana. Prosedur pengucuran kredit usaha kecil yang dengan mekanisme dan prosedur yang simpel ini sengaja dikembangkan agar masyarakat lebih mudah mengaksesnya untuk mendukung usahanya.

Sebagai bagian dari upaya pemberdayaan rakyat, pengembangan LKM dilakukan oleh Taiwan, Jepang, dan Belanda. Di Taiwan, LKM mengisi keterbatasan sistem bank komersial terutama dalam kaitannya dengan upaya memenuhi kebutuhan kredit usaha kecil. Kedua jenis lembaga keuangan tersebut tidak bersaing yang satu dengan yang lainnya (Arsyad, 2008:30), tetapi saling melengkapi. Siamwall dkk (1990) mengungkapkan bahwa di Thailand hampir 70 persen dari mereka yang aktif dalam pasar kredit pedesaan memanfaatkan sektor keuangan mikro informal. Di Jepang, pada masa awal pembangunannya juga bergantung pada LKM untuk memberikan kredit kepada masyarakat

berpenghasilan rendah, terutama di pedesaan dan LKM di Jepang disebut dengan *kou* (Izumida, 1992). Menurut Izumida, walaupun *kou* sekarang sudah menghilang dari sistem keuangan Jepang, tetapi pengaruhnya masih dapat ditemukan di beberapa keturunannya. Kedisiplinan dalam menyimpan uang dan memberikan pinjaman yakni berdasarkan kelayakan kredit termasuk dalam melunasi pinjaman merupakan warisan *kou*. Pengalaman Jepang dengan *kou* memberikan pelajaran berharga untuk negara-negara berpenghasilan rendah yang sedang berjuang untuk meningkatkan penghasilan mereka.

Menurut Robinson (2004:119), Indonesia terus berjuang meningkatkan penghasilan rakyatnya melalui lembaga keuangan pedesaan di Indonesia yang berawal pada akhir abad ke-19 pada saat *Volksbank* (Bank Rakyat) dan *Afdeelingbank* (Bank Kabupaten) diperkenalkan oleh Pemerintah Kolonial Belanda. Pemerintah Belanda selanjutnya mendirikan bank desa dan lumbung desa di Jawa dan Madura yang dimiliki dan dikelola oleh desa dengan maksud membebaskan para petani kecil dari cengkraman rentenir di samping menjamin agar penduduk desa memiliki cadangan beras hingga musim panen berikutnya.

Pada tahun 1929, Pemerintah Kolonial Belanda secara resmi mengakui keberadaan bank desa dan lumbung desa tersebut melalui *Staatsblad* No. 357 Undang-Undang Lembaga Perkreditan Desa (Djojohadikusumo, 1989). Perkembangan lembaga itu mencapai puncaknya dengan didirikannya *Algemene Volkscrediet Bank* (Bank AVB) pada tahun 1934 yang didasarkan atas Keputusan Gubernur Jenderal Belanda No. 20 (*Staatsblad* No. 82) tanggal 19 Februari 1934. Selanjutnya Bank AVB menjadi Bank Rakyat Indonesia.

Berdasarkan tingkat formalitasnya LKM dapat dikelompokkan

menjadi tiga bentuk. *Pertama*, institusi formal terdiri atas lembaga keuangan yang disahkan oleh pemerintah, terikat peraturan, pengawasannya dilakukan oleh pemerintah dan Bank Sentral/ Bank Indonesia. Bank komersial adalah Bank Rakyat Indonesia dengan sistem unit desa, Bank Perkreditan Rakyat dan lembaga keuangan bukan bank seperti badan kredit desa, lembaga dana kredit seperti Lembaga Perkreditan Desa di Bali. *Kedua*, institusi informal terdiri atas perantara yang beroperasi di luar kerangka peraturan dan pengawasan pemerintah, seperti arisan untuk memberikan pinjaman perorangan, dan penjual eceran. *Ketiga*, institusi semiformal terdiri atas lembaga-lembaga yang tidak diatur oleh otoritas perbankan tetapi terdaftar dan memperoleh izin dari otoritas atau pemerintah, seperti koperasi, lembaga swadaya masyarakat untuk kepentingan pengembangan hubungan bank dengan kelompok swadaya masyarakat, dan proyek-proyek pemerintah misalnya program keluarga sejahtera (Arsyad, 2008:84).

Definisi lembaga keuangan sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 792/ 1990 adalah semua badan yang memiliki kegiatan di bidang keuangan berupa penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat terutama untuk membiayai investasi perusahaan (Arthesa dan Handiman, 2006:7). Menurut Kasmir (2005:10) lembaga keuangan sejenis perbankan memiliki kelengkapan produk dan dukungan teknologi memadai, jauh lebih baik dibandingkan koperasi, pegadaian, pasar uang maupun pasar modal. Lembaga perbankan dapat diklasifikasikan menjadi bank sentral yang dilaksanakan oleh Bank Indoensia, bank umum konvensional, bank syariah, dan lembaga perkreditan rakyat. Jenis perbankan ini tunduk pada ketentuan Undang-Undang Perbankan No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan atas UU No. 7 Tahun 1992.

Masuknya lembaga keuangan sejenis bank di Bali tentunya tidak

terlepas dari tujuan perbankan adalah untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dan dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi dengan harapan agar tercapainya kesejahteraan masyarakat (Arthesa dan Handiman, 2006:13). Memperhatikan pertumbuhan ekonomi Nasional di akhir tahun 2017, telah disampaikan oleh Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo pada tanggal 28 Desember 2017 sebesar 5,05 persen (www.tribunnews.com diunduh tanggal 20 Januari 2018), dan untuk pertumbuhan ekonomi Bali di tahun 2017 sebesar 5,5 persen, atau lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan ekonomi nasional. Barometer ini menjadi salah satu indikator betapa besarnya dunia perbankan mendorong pencapaian pertumbuhan ekonomi Bali.

LPD mampu memberdayakan kehidupan sosial-ekonomi masyarakat. Kajian penulis yang tertuang dalam buku berjudul *Hegemoni dan Kontra Hegemoni Pengelolaan Lembaga Perkreditan Desa* (2016) membuktikan bahwa LPD mampu memberdayakan *krama* desa pakraman setempat. Kontribusi LPD kepada desa pakraman diharapkan untuk meningkatkan keterampilan *krama* desa pakraman dalam upaya membentuk jiwa kewirausahaan, sehingga tujuan didirikan LPD untuk mendorong pertumbuhan dan pemerataan ekonomi dapat diwujudkan. Selanjutnya Yoni (2006) dalam tesisnya juga menyimpulkan bahwa Lembaga Perkreditan Desa (LPD) desa pakraman Ubung, Denpasar telah menunjang kewirausahaan nasabahnya. Arus perdagangan sektor usaha kecil di desa pakraman Ubung dapat berjalan dengan baik dan pendapatan masyarakat setempat bisa ditingkatkan berkat adanya LPD desa pakraman Ubung.

Jika perbankan secara umum di tingkat nasional diatur dan tunduk pada ketentuan perbankan, sebaliknya secara khusus di Bali keberadaan LPD hanya diatur dalam Peraturan Daerah Pemerintah

Provisi Bali No. 3 Tahun 2017 sebagai regulasi terbaru LPD setelah dilakukan revisi atau penyesuaian sejak awal pendiriannya. LPD tumbuh dan berkembang secara bertahap di masing-masing desa pakraman di Bali dan sesuai data yang disampaikan oleh Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa Provinsi Bali (LP-LPD, 2018) jumlah desa pakraman sebanyak 1.484 dan jumlah LPD tersebar mencapai jumlah 1.433 atau mencapai 96 persen, sisanya masih menjadi upaya pemerintah Bali untuk menuntaskan hingga mencapai seratus persen.

Sampai dengan tahun 2018 atau dalam usia ke-35, sebanyak 1.274 unit LPD telah dikaji tingkat kesehatannya (lihat Tabel 1.1). Hasilnya adalah sebanyak 842 unit LPD (66,09%) terbukti sehat, 231 unit LPD (18,13%) cukup sehat, 157 unit LPD (12,32%) kurang sehat, dan 44 unit LPD (3,45%) dinyatakan tidak sehat (LP-LPD 2019). Tidak sehat sama dengan sudah tidak beroperasi dan kurang sehat tersebut masih beroperasi namun menghadapi kendala dalam operasional.

Tabel 1.1 Tingkat kesehatan LPD s.d. akhir 2018

NO	KATEGORI	FREKUENSI	%
1	Sehat	842	66,09
2	Cukup Sehat	231	18,13
3	Kurang Sehat	157	12,32
4	Tidak sehat	44	3,45
		1.274	100,00

(Sumber: LP-LPD, 2019)

Agar LPD bisa tumbuh dan berkembang secara sehat, maka diperlukan strategi yang tepat agar LPD mampu berkembang secara

sehat. Untuk itu, diperlukan pendampingan dan pembinaan yang intensif terhadap pengelola LPD. Staf dan karyawan LPD perlu terus ditingkatkan kapasitasnya agar pengelolaan LPD setempat bisa dijalankan secara profesional. Dalam kaitan ini, Cendekiawan (2006) menulis publikasi berjudul *Eksistensi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) desa pakraman Mas Ubud Gianyar; Studi Potensi dan Kendala*. Dalam studi ini dinyatakan bahwa langkah strategis yang dilakukan LPD desa pakraman Mas Ubud Gianyar untuk tetap eksis di tengah persaingan LKM di Kabupaten Gianyar adalah dengan meningkatkan fungsi petugas penarik simpanan dan petugas kredit supaya target yang ditetapkan bisa tercapai. Selain itu, sumber daya manusia sebagai komponen penggerak perlu juga ditingkatkan kualitasnya yakni dengan memberikan pelatihan-pelatihan di bidangnya masing-masing. Kebijakan adat yang berupa *awig-awig* digunakan untuk menekan *krama*. Selain itu, potensi bendesa pakraman serta *prajuru* desa pakraman yang berperan besar dalam mengarahkan *krama* agar sepakat mengembangkan LPD desa pakraman Mas, yaitu dengan menyosialisasikan program-program LPD.

Terhadap LPD yang tidak sehat akibat mengalami krisis manajemen, memang diperlukan penanganan tersendiri bagi pengelola LPD yang melakukan penyimpangan atau pelanggaran. Hal ini tentu memerlukan pendekatan yang tepat sesuai permasalahan yang dihadapi. Para pelaku yang melakukan pelanggaran dalam mengelola lembaga keuangan milik desa pakraman ini bisa diadili melalui jalur hukum positif.

Di samping melalui pendekatan hukum positif, penyimpangan dalam pengelolaan LPD yang terkait dengan masalah ekonomi rakyat Bali ini bisa dilakukan dengan pendekatan hukum adat. Dalam kaitan ini, Windia menulis artikel tentang sumpah cor (1997). Ia menguraikan

satu kasus I Wayan Rajin, alamat Batuan, Sukawati menggugat I Dewa Made Arum. Mereka berdua menyerahkan kewenangannya melalui kuasa hukum masing-masing. Penggugat pada tahun 1979 membeli tanah tergugat 12 are seharga Rp1,2 juta, selanjutnya tanah tersebut digarap/ disakap oleh tergugat. Sebagai pengarap, tergugat menyerahkan sebagian hasil panen kepada penggugat, tetapi sejak tahun 1986 tergugat tidak pernah menyerahkan hasil panen. Ternyata permasalahan penyerahan hasil panen berbuntut panjang karena dibalik itu terjadi kasus menurut penggugat bawah tergugat telah menjual tanah kepada penggugat seharga Rp1,2 juta, namun menurut tergugat bahwa dia tidak menjual tanahnya karena bukti tanda terima sementara PBB, surat pemberitahuan pajak terhutang PBB tahun 1994, dan fotokopi sertifikat tanah tahun 1985 semua atas nama I Dewa Arum. Penggugat tidak memiliki alat bukti yang kuat dan sah. Tergugat menyatakan bahwa dia memang berhutang kepada penggugat sebesar Rp1,2 juta pada tahun 1979 atas dasar saling percaya. Pembayaran menurut tergugat dilakukan dengan memberikan hasil panen sebanyak tiga kali setahun dan tergugat menganggap hutangnya lunas pada tahun 1986. Alasan inilah yang menyebabkan tergugat tidak menyerahkan hasil panen lagi. Semua urusan jual beli ditolak oleh tergugat. Atas kondisi ini penggugat mohon kepada hakim untuk menyelesaikan sengketa melalui sumpah cor.

Setelah kedua pihak mantap dan yakin bahwa mereka menyelesaikan sengketa dengan cara sumpah cor maka dilanjutkan dengan upacara agama Hindu dengan kelengkapan *banten* dan upacara dipimpin oleh Ida Pedande Nyoman Manggis dari Geria Pacung. Di dalam keyakinan filosofi umat Hindu di Bali, terhadap sumpah yang dipimpin oleh pendeta dan memohon kesaksian secara *sekala* (alam nyata) dan *niskala* (alam gaib) merupakan sumpah ke hadapan *Ida Sang*

Hyang Widhi Wasa/ Tuhan Yang Maha Kuasa. Hal ini sesungguhnya sangat menakutkan karena dampak sumpah tersebut jika bersalah akan berlanjut kesusahannya tujuh turunan, diyakini dapat “sakit *gede*” atau sakit tahunan yang tidak kunjung sembuh-sembuh, namun jika benar maka kebahagiaan menyertainya (www.posbali.id.com, 25 Februari 2018).

Masalah sosial-ekonomi pernah dialami oleh Lembaga Pekreditan Desa (LPD) di Gianyar. LPD desa pakraman Pengaji, Desa Melinggih Klod, Kecamatan Payangan, Gianyar melakukan penyitaan paksa 29 aset nasabahnya. Satu lagi, LPD desa pakraman Petulu, Desa Petulu, Kecamatan Ubud, terpaksa mengambil alih rumah nasabah yang tidak mampu membayar kredit. Upaya penyitaan aset nasabah dilakukan sebagai jalan ketegasan dari LPD.

Agar LPD tetap mampu menjalankan visi misinya untuk memberdayakan *krama* Bali, maka perlu dijaga kesehatannya. Dalam kaitan ini, LP-LPD bekerja sama dengan BKS-LPD terus mengupayakan agar manajemen LPD terus meningkatkan kinerjanya, mampu mengatasi kisis internal manajemen masing-masing.

Salah satu LPD yang pernah mengalami kriteria tidak sehat pada tahun 2009 adalah LPD desa pakraman Denpasar. Krisis yang menerpa LPD ini diawali dengan pengelolaan LPD yang tidak efektif, penerapan sistem manajerial dan administrasi yang tidak mengikuti SOP sehingga menyebabkan LPD desa pakraman Denpasar menjadi tidak sehat. Buku ini sengaja diterbitkan untuk mengetahui dan memahami Upacara Medewa Saksi sebagai solusi dalam mengatasi permasalahan krisis manajemen di LPD desa pakraman Denpasar.

Paparan yang tersaji dalam buku ini secara umum dimaksudkan untuk memberikan gambaran akan keberadaan LPD kepada masyarakat

luas, khususnya yang terkait dengan pendekatan “kearifan lokal” dalam mengantisipasi krisis manajemen LPD. Untuk itu, buku ini disusun dalam beberapa Bab. Bab I berisi pendahuluan. Bab II mengetengahkan tentang sejarah singkat keberadaan LPD di Bali. Bermula dari kegundahan Gubernur Ida Bagus Mantra yang menyaksikan rakyat Bali pedesaan terjerat rentenir, tahun 1984 LPD berhasil didirikan. Sampai tahun 2015, LPD telah didirikan sebanyak 1.433 unit.

Bab III Lembaga Perkreditan Desa (LPD) telah menjadi modal sosial dan ekonomi masyarakat Bali. Sebagai modal sosial, LPD memiliki tatanan nilai tersendiri, memiliki jaringan sosial dan memperoleh kepercayaan penuh (*trust*) para nasabahnya. Sebagai modal ekonomi, LPD terbukti mampu membangun wirausaha dan memberdayakan masyarakat desa pakraman setempat.

Bab IV membahas budaya organisasi LPD. Di samping berlandaskan budaya organisasi tradisional Bali, LPD dikelola dengan budaya organisasi lembaga perbankan modern. Nilai-nilai budaya organisasi LPD antara lain *tri hita karana* dan *awig-awig*, organisasi *sekehe* dan nilai *pade ngelahang* serta keunggulan *menyama braya*, serta *catur asrama* dan inovasi produk LPD.

Bab V membahas persaingan antarlembaga keuangan. Sebagai lembaga intermediasi di bidang jasa keuangan, LPD mampu bersaing dengan lembaga perbankan umum lainnya. Hal ini antara lain ditunjukkan dengan total aset LPD yang mengungguli bank umum syariah dan BPR. LPD telah berimplikasi secara positif bagi desa pakraman dan masyarakat Bali. LPD juga mampu menunjang pengembangan usaha ekonomi masyarakat desa setempat sekaligus memperkuat kehidupan seni dan tradisi budaya masyarakat di tengah arus globalisasi dewasa ini.

Bab VI penyelesaian krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar melalui upacara *medewa saksi* sengaja ditempuh karena pendekatan berbasis *menyama braya* dan penegakan hukum positif sebelumnya tidak berhasil. Inti dari upacara *medewa saksi* adalah adanya pengakuan atau kesaksian para pihak yang terlibat ke hadapan *Hyang Widi Wasa*. Sebagai sebuah solusi bersifat *niskala*, upacara *medewa saksi* dilakukan melalui tahapan: (1) keputusan *sangkep* pengurus dan *krama* desa pakraman Denpasar, (2) melakukan koordinasi dengan prajuru adat dan *sulinggih* di lingkungan desa pakraman Denpasar, (3) pelaksanaan upacara *medewa saksi* di Pura Tri Kahyangan desa pakraman Denpasar. Upacara *medewa saksi* memiliki implikasi, meliputi: (a) mampu memulihkan kepercayaan nasabah, (b) menjadikan pengurus baru LPD semakin kondusif dalam melakukan pembinaan terhadap nasabah dan membenahan tata kelola LPD; dan (c) kinerja dan kemampuan keuangan LPD desa pakraman Denpasar juga bisa dioptimalkan.

Terakhir pada Bab VII dibahas beberapa hal rekomendasi untuk pengembangan manajemen LPD ke depan. Direkomendasikan bahwa upacara *medewa saksi* sebagai bentuk kearifan lokal masyarakat Hindu Bali bisa diterapkan dalam upaya penyelesaian krisis LPD sebagai lembaga keuangan tradisional.

BAB 2

SEKILAS SEJARAH LEMBAGA PERKREDITAN DESA

Pemikiran tentang lembaga yang mampu untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di pedesaan mulai terinspirasi dari gagasan Ida Bagus Mantra selaku Gubernur Bali tahun 1984. Belum tersentuhnya wilayah pedesaan oleh lembaga perbankan menjadi hasrat Gubernur Ida Bagus Mantra untuk mendirikan lembaga keuangan yang tidak terlepas dari budaya lokal yang dimiliki (Profil LPD Badung, 2009:2; Giriarta, 2009:6).

Di Indonesia, daerah yang masih mempergunakan budaya lokal dalam membangun perekonomian adalah Provinsi Sumatra Barat dengan lembaga keuangannya disebut Lumbung Pitih Nagari. Lembaga ini merupakan lembaga simpan pinjam untuk masyarakat adat Padang dan perkembangannya cukup sukses membantu masyarakat Minang untuk mengembangkan usaha. Lumbung Pitih Nagari sudah ada sebelum Jepang menjajah Indonesia, dengan prinsip dasar kerjanya seperti arisan, yang dimanfaatkan untuk kepentingan adat, upacara pertunangan, pernikahan, pengangkatan datuk, dan lain-lain, tetapi lama-kelamaan pengelolaan uang dimanfaatkan untuk kegiatan produktif, seperti modal usaha (Giriarta, 2009:5).

Sebagai lembaga keuangan milik desa pakraman, pendirian LPD didasari oleh rasa kegundahan beliau pada dekade 1980-an saat melihat rakyat Bali di pedesaan yang kesulitan keuangan akibat dililit utang para rentenir. Kondisi itu menggerakkan beliau untuk mendirikan “sebuah lembaga milik desa pakraman” yang memberdayakan masyarakat

desa pakraman itu sendiri. Untuk itu, beliau beserta sejumlah staf Pemerintah Provinsi Bali melakukan suatu banding untuk melihat keberadaan lembaga simpan pinjam, yaitu Lumbung Pitih Nagari (LPN) di Padang, Sumatra Barat. Proses pendirian LPD ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Proses sosialisasi pendirian LPD di Bali

PERIODE (TAHUN)	KEGIATAN	OUTPUT
1984	Studi banding ke Padang, Sumatra Barat untuk melihat lembaga perkreditan rakyat setempat: Lumbung Pitih Nagari (LPN)	Keberadaan Lumbung Pitih Nagari (LPN) akan diadopsi dan didirikan di Bali.
Februari 1984	Seminar tentang Lembaga Keuangan Desa (LKD) di Semarang.	R e k o m e n d a s i pembentukan lembaga perkreditan di pedesaan yang mampu membantu rakyat Bali di pedesaan yang saat itu belum tersentuh oleh lembaga keuangan seperti bank.
1985	<i>Pilot project</i> pembentukan 8 LPD berdasarkan Surat Keputusan (SK) Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali	Di setiap kabupaten/ kota terbentuk 1 LPD.

	tertanggal 1 November 1984 No. 972.	
1990-2000	Sosialisasi pendirian LPD di semua desa pakraman di Bali (oleh tim provinsi Bali dan kabupaten/kota setempat).	Desa pakraman mulai menerima LPD, karena LPD memberikan keuntungan langsung kepada <i>krama</i> desa pakraman setempat.
2009	LPD telah berkembang di sebagian besar desa pakraman di Bali.	Sebanyak 1.379 unit LPD telah didirikan (PT Bank Pembangunan Daerah Bali, 2010).
2015	LPD kian berkembang dan diterima oleh masyarakat Bali.	Sebanyak 1.433 unit LPD telah didirikan di seluruh wilayah Bali dengan aset sekitar 14 triliun.

(Sumber: Sadiartha, 2015:30-31)

Pada Februari 1984 dilaksanakan seminar tentang Lembaga Keuangan Desa (LKD) di Semarang. Hasilnya adalah rekomendasi pembentukan lembaga perkreditan di pedesaan yang mampu membantu pengusaha kecil yang saat itu belum tersentuh oleh lembaga keuangan seperti bank. Rekomendasi seminar Semarang (1984) dijadikan dasar untuk membentuk Lembaga Perkreditan (LPD) di Bali.

Pada tahap awal, masyarakat Bali tidak serta merta menerima ide pembentukan LPD. Tim Provinsi Bali dan kabupaten/kota terus melakukan sosialisasi agar setiap desa adat mau mendirikan LPD. Pada tahun 1985 dilakukan *pilot project* pembentukan 8 LPD berdasarkan

Surat Keputusan (SK) Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali tertanggal 1 November 1984 No. 972. Hasilnya adalah di setiap kabupaten/ kota telah terbentuk 1 LPD.

Pada kurun waktu 1990-2000, upaya sosialisasi pendirian LPD digencarkan di semua desa pakraman di Bali oleh tim provinsi Bali dan kabupaten/ kota setempat. Berlahan tapi pasti, desa pakraman mulai menerima LPD, karena LPD memberikan keuntungan langsung kepada *krama* desa pakraman setempat.

Sampai tahun 2009, LPD telah berkembang di sebagian besar desa pakraman di Bali. Sebanyak 1.379 unit LPD telah didirikan (PT Bank Pembangunan Daerah Bali, 2010). Sampai dengan akhir tahun 2015, sebanyak 1.433 unit LPD telah berhasil didirikan di seluruh wilayah Bali dengan aset sekitar 14 triliun (LP-LPD Provinsi Bali, 2016).

Budaya organisasi LPD dibangun dengan landasan budaya organisasi tradisional masyarakat Hindu Bali, yakni nilai kebersamaan, gotong royong dalam organisasi *sekehe*. Menurut Geriya (2008:71) konsep *sekeha* merupakan ikatan kesatuan kelompok-kelompok yang memiliki kepentingan khusus, terwujud sebagai organisasi, kemudian dipadukan dengan aspek kelembagaan adat yang ada di desa pakraman, selanjutnya terbentuklah Lembaga Perkreditan Desa (LPD).

Dalam *sekehe*, masyarakat Bali melakukan gotong royong dan *menyama braya* sebagai sikap sosial masyarakat Bali baik dalam suka maupun duka, kerja sama di bidang ekonomi mengarah kepada kegiatan yang menghasilkan keuntungan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota namun sebaliknya apabila *sekeha* mengalami kerugian akan ditanggung secara bersama-sama oleh anggota, dan yang terakhir kerja sama di bidang seni lebih mengarah kepada sikap sukarela dan

kesenangan anggota *sekeha*, misalnya *sekeha gong* adalah mereka yang terdiri dari sekelompok orang yang memiliki tujuan mementaskan keterampilan memainkan gong sebagai alat tradisional Bali dalam acara-acara tertentu. Nilai-nilai yang dimiliki *sekeha* tersebut diharapkan mampu ditransformasi dalam pengelolaan lembaga keuangan yang akan dibentuk didukung dengan manajemen organisasi modern.

Ide dasar *sekeha* ini kemudian diajukan oleh Wedagama selaku Kepala Badan Perencana Pembangunan Daerah Bali kepada Gubernur Ida Bagus Mantra. Setelah melalui penggodokan yang lama, kemudian disepakati untuk membentuk Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai lembaga yang menggerakkan *artha*, untuk kepentingan *dharma*, dan *kama* dengan tujuan keseimbangan rohani dan jasmani sebagai perwujudan *Moksha* (Wiana 2008:16). Agama Hindu memiliki tujuan hidup disebut dengan *moksartham jagadhita ya ca iti dharmah* yang dalam terjemahan bebasnya sebagai usaha untuk mencapai kesejahteraan jasmani, ketentraman batin, dan kehidupan abadi dengan manunggalnya roh dengan *Ida Sang Hyang Widhi* (Nesawan dalam Sukardana, 2009:25).

Secara hukum pembentukan LPD, didasari oleh Surat Keputusan Gubernur Bali No. 972 Tahun 1984 tanggal 1 November 1984 tentang Lembaga Perkreditan Desa ditandatangani oleh Gubernur Mantra (Biro Bina Perekonomian Sekwilda Tingkat I Bali). Langkah awalnya dimulai dari lomba desa, apabila dari lomba ini muncul juara 1 di setiap kabupaten di Bali akan diberikan modal sebesar Rp2 juta untuk membantu modal pendirian LPD yang bersumber dari APBD Provinsi Tingkat I Bali, sebagai kredit investasi dengan jangka waktu 5-10 tahun (Bab VI Pasal 8). Dari desa yang memenangkan lomba desa ini kemudian dirintis LPD. Sebagai *pilot project* di delapan kabupaten tersebut adalah desa pakraman Lukluk di Kabupaten Badung, Selumbang di Kabupaten

Karangasem, Ekasari di Kabupaten Jembrana, Jullah di Kabupaten Buleleng, Kubu di Kabupaten Bangli, Manukaya di Kabupaten Giayar, Buahani di Kabupaten Tabanan, Penasan di Kabupaten Klungkung (Profil Lembaga Perkreditan Desa Bali).

Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali No. 972 Tahun 1984 tersebut lebih merupakan langkah-langkah persiapan pendirian LPD, seperti Bab II Pasal 2 yang menjelaskan persiapan di tingkat kabupaten dibentuk Badan Pembina yang terdiri atas sebanyak-banyaknya 5 orang anggota dengan Bupati Kepala Daerah Tingkat II sebagai ketua merangkap anggota. Berdasarkan pertimbangan Badan Pembina barulah ditentukan desa-desa di kecamatan yang didahulukan dalam mendirikan LPD. Badan Pembina di tingkat kecamatan ditunjuk Camat sebagai ketua merangkap anggota. Disebutkan bahwa status LPD sebagai alat desa dan unit operasional sebagai wadah kekayaan desa yang berupa uang atau surat berharga lainnya, dan memiliki tujuan usaha menyangkut kepentingan desa dan peningkatan taraf hidup warga desa yang bersangkutan.

Upaya meningkatkan taraf hidup warga desa tentunya diperlukan modal yang mampu menggerakkan usaha warga desa. Dalam hal ini LPD diberikan wewenang untuk menyalurkan kredit pada sektor usaha produktif seperti pertanian, industri kerajinan kecil, dan usaha-usaha lainnya yang dipandang perlu. Surat Keputusan Gubernur tersebut juga mengatur persyaratan Badan Pengurus LPD sebagai pelaksana harian pimpinan LPD, serta teknis pengawasan perkreditan LPD dilakukan oleh PT BPD Bali.

Perkembangan LPD di delapan desa pakraman tersebut menjadikan daya tarik bagi desa pakraman yang belum memiliki LPD. Pemerintah Provinsi Bali berencana mendirikan LPD pada setiap desa

pakraman di Bali. Hal ini menjadikan desa pakraman mulai menaruh perhatian terhadap LPD sehingga jumlah LPD dari tahun ke tahun meningkat (Giriarta, 2009:6; Arsyad, 2008:115). Tiga tahun kemudian keberadaan LPD dikukuhkan dengan Peraturan Daerah No. 2 Tahun 1988 Tanggal 27 Januari 1988 tentang Lembaga Perkreditan Desa ditandatangani oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali, Ida Bagus Mantra dengan Ketua Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat I Bali, I Gusti Putu Raka, S.H. (Biro Bina Perekonomian Sekwilda Tingkat I Bali). Perda ini mengatur beberapa hal, (1) Kepada usaha-usaha peningkatan taraf hidup *krama* desa untuk menunjang pembangunan desa, (2) Kewenangan LPD tersurat dalam upaya menerima simpanan dalam bentuk tabungan dan deposito dari warga masyarakat desanya, (3) Pengaturan tentang modal LPD yang bersumber dari swadaya masyarakat sendiri atau urunan *krama* desa, bantuan pemerintah, serta pemupukan modal LPD, (4) Beberapa desa dapat digabungkan untuk mendirikan satu LPD, serta (5) Tata cara pemilihan, pengukuhan, masa jabatan pengurus LPD, (6) Pengaturan keuangan dan pembagian keuntungan LPD, (7) Pembinaan dan pengawasan LPD.

Dinamika perkembangan LPD yang sangat pesat ini, masih memunculkan permasalahan teknis di lapangan. Dalam hal ini perlu dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan atas Perda sebelumnya, sehingga keluarlah Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 8 Tahun 2002 Tanggal 12 September 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa yang ditandatangani oleh Gubernur Bali Dewa Beratha (Biro Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Bali).

Pembaharuan Peraturan Daerah ini mengenai: (1) Setiap desa hanya dapat didirikan satu LPD, (2) Syarat untuk mendirikan LPD seperti telah memiliki *awig-awig* tertulis, (3) Izin mendirikan LPD dengan keputusan gubernur setelah mendapat rekomendasi bupati/

walikota, (4) LPD dapat menanamkan modalnya di usaha milik desa, (5) Ketentuan modal awal LPD sebesar Rp10.000.000,00, (6) Adanya pengawas internal LPD yakni bendesa pakraman otomatis selaku ketua pengawas serta dibantu anggota, (7) Untuk melakukan koordinasi antar-LPD maka dibentuk Badan Kerja sama LPD, (8) Perlunya dibentuk Lembaga Pengembangan dan Pelatihan Lembaga Perkreditan Desa mengingat pengelolaan keuangan LPD mengandung risiko-risiko yang tentu perlu diketahui dan melakukan tata kelola LPD yang baik sehingga kepercayaan *krama* tetap terjaga, (9) Perlunya menyusun rencana kerja dalam bentuk Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja LPD, (10) Perlunya dibentuk dana perlindungan LPD, serta pengaturan keuntungan LPD dengan memberikan porsi lebih besar kepada cadangan modal sebagai upaya penguatan LPD dengan menghilangkan cadangan tujuan yang diatur dalam Perda sebelumnya. Adapun pengaturan keuntungan LPD sesuai perda terbaru adalah cadangan modal sebesar 60 persen, dana pembangunan desa sebesar 20 persen, jasa produksi sebesar 10 persen, dana pembinaan, pengawasan, dan perlindungan sebesar 5 persen, dan dana sosial sebesar 5 persen, (11) Serta ketentuan pidana penyelewengan bagi pengurus dan pegawai LPD, (12) Kelebihan likuiditas LPD disimpan di PT BPD Bali dengan bunga bersaing dan pelayanan memadai.

Peraturan Daerah No. 3 Tahun 2007 Tanggal 29 Maret 2007 yang ditandatangani Gubernur Bali Dewa Beratha, merupakan peraturan yang mengganti Peraturan Daerah No. 8 Tahun 2002 dengan adanya beberapa pasal yang diperbaharui. Secara garis besar perubahannya mengenai, (1) Organisasi LPD terdiri atas pengurus dan pengawas internal, (2) LPD dapat membentuk Badan Kerja Sama LPD kabupaten/ kota dan Badan Kerja Sama LPD kabupaten/ kota dapat membentuk Badan Kerja Sama LPD provinsi, (3) Di setiap kabupaten/ kota dapat

dibentuk Pembinaan Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten (PLPDK) dan kabupaten/kota dapat membentuk Pembina Lembaga Perkreditan Provinsi (PLPDP), (4) Perubahan mengenai mekanisme persetujuan Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja LPD, (5) Perubahan mengenai pembinaan LPD, gubernur menugaskan pembinaan umum kepada Badan Pembinaan Umum Provinsi, dan pembinaan teknis dan pengawasan eksternal kepada Bank Pembangunan Daerah. Untuk pembinaan sumber daya manusianya gubernur membentuk Lembaga Pengembangan dan Pelatihan LPD, (6) Perubahan mengenai biaya pembinaan dan pengawasan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/ Kota, dan pembinaan, pengawasan, dan perlindungan serta sumber-sumber lain yang sah, (7) Perubahan mengenai denda atas penyelewengan yang dilakukan pengurus dan karyawan dengan ancaman pidana enam bulan dan denda Rp50.000.000,00 serta ancaman bagi mereka yang menggunakan nama LPD untuk melakukan penyelewengan diancam dengan kurungan paling lama enam bulan dan denda Rp50.000.000,00.

Kebijakan yang terkait dengan keberadaan LPD memang terus dilakukan, sesuai kebutuhan dan dinamika kehidupan masyarakat Bali. Perubahan terakhir yang menyangkut dasar kebijakan LPD adalah Perda Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Perubahan demi perubahan atas Perda yang mengatur tentang LPD memang diperlukan untuk mengantisipasi perkembangan zaman. Diharapkan, pengembangan LPD dapat lebih lentur dalam menghadapi perubahan lingkungan sosio-ekonomi LPD (Arsyad, 2008:119). Perkembangan jumlah LPD yang terus meningkat dilandasi oleh dorongan pemerintah untuk menjadikan LPD sebagai lembaga keuangan yang wajib didirikan dan dikembangkan di seluruh desa

pakraman di Bali. Syarat mendirikan LPD terus disosialisasikan oleh pemerintah seperti mengharuskan desa pakraman memiliki *awig-awig* tertulis. *Awig-awig* itu disamping sebagai dasar pendirian LPD juga menjadi pengikat *krama* setempat untuk sama-sama memiliki (*self of belonging*) LPD setempat.

BAB 3

LEMBAGA PERKREDITAN DESA SEBAGAI MODAL SOSIAL-EKONOMI MASYARAKAT BALI

Kesejahteraan sosial-ekonomi masyarakat di suatu negara antara lain tercermin pada akses keuangan yang diperoleh penduduknya untuk pengembangan usahanya. Di negara-negara maju, hanya 8% penduduk yang belum memiliki akses keuangan, sedangkan di negara-negara berkembang masih 59% (Damanty, 2013). Dalam upaya mengembangkan wirausaha masyarakatnya, maka semua negara mengembangkan Lembaga Keuangan Mikro (LKM).

LKM merupakan salah satu pilar dalam proses *intermediasi* keuangan untuk membangun perekonomian rakyat. Lembaga keuangan mikro atau pembiayaan mikro (*microfinance*) mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam dua dasawarsa terakhir. Sejak keberhasilan program Grameen Bank yang diperkenalkan oleh Muhammad Yunus (peraih nobel perdamaian tahun 2006) di Bangladesh pada awal tahun 1980, institusi keuangan dunia mulai menaruh perhatian yang besar kepada pembiayaan mikro dalam upaya mengentaskan kemiskinan, dan juga memperoleh keuntungan. Berdasarkan data yang dipublikasikan *Micro Credit Summit Campaign* tahun 2012, sebanyak 1.746 program pembiayaan mikro telah dilakukan dan mencapai sekitar 169 juta klien pada tahun 2010 untuk kawasan Asia-Pasifik saja. Kawasan ini memang merupakan kawasan yang paling banyak menerima program pembiayaan mikro, di samping karena jumlah penduduk yang banyak dan juga tingkat penduduk miskinnya yang cukup tinggi. Tingkat

jangkauan program yang diberikan Institusi Keuangan Mikro/ *Micro Finance Institution* (MFI) mencapai 68,8 persen, dengan kata lain dari sekitar 182,4 juta penduduk miskin di kawasan tersebut, 125,53 juta yang mendapat akses dalam program pembiayaan mikro. Lembaga Keuangan Mikro (LKM) jika mengacu pada Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro didefinisikan sebagai lembaga keuangan yang khusus didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan (Baskara, 2013).

Pemerintah Indonesia nampak serius mengembangkan LKM dalam dekade 1990-an untuk membangkitkan usaha masyarakat yang berpenghasilan rendah. LKM merupakan sebuah kesatuan dari tata kelola yang dibuat sesuai dengan lingkungan sosial dan ekonomi lokal. Masyarakat pedesaan yang belum tersentuh bank umum komersial bisa dilayani melalui lembaga keuangan yang memiliki aturan-aturan tidak rumit serta mekanisme penyimpanan dan peminjaman kredit yang sederhana (Arsyad, 2008). Pengembangan LKM di Indonesia itu merupakan kelanjutan dari berbagai lembaga keuangan tradisional yang telah ada di berbagai daerah. Di antaranya adalah Badan Kredit Kecamatan (BKK) di Jawa Tengah yang didirikan tahun 1970, serta Lembaga Perkreditan Kecamatan (LPK) Jawa Barat dan Lumbung Pitih Nagari (LPN) Sumatra Barat yang keduanya didirikan tahun 1972 (Arsyad 2008:72), serta Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali yang didirikan tahun 1984.

Pendirian lembaga perbankan di daerah lain seperti BKK di Jawa Tengah dan LPK di Jawa Barat didasari oleh kebijakan pemerintah

pusat, yakni SKB tiga menteri dan Gubernur Bank Indonesia 2009 dan Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Hal ini berbeda dengan LPD yang pendiriannya didasari oleh Peraturan Daerah Provinsi Bali (No. 8 Tahun 2012) serta kebijakan lokal (*awig-awig*). Sesuai dasar pendiriannya ini, maka LPD sebagai lembaga keuangan milik desa pakraman (*pakraman*) bersifat unik dan otonom, tidak tunduk pada kebijakan pemerintah pusat dan hanya mengacu pada kebijakan lokal yang diorientasikan untuk menguatkan kehidupan ekonomi dan sosial-budaya masyarakat *pakraman* di Bali.

Sampai dengan lebih dari 35 tahun (sejak pendiriannya tahun 1984), LPD telah menunjukkan perkembangan yang sangat pesat, baik dari sisi jumlah maupun dari sisi perkembangan usahanya. LPD yang dicetuskan oleh Gubernur Bali, Ida Bagus Mantra sejak tahun 1980-an, kini telah berkembang dengan pesat, dari 8 unit LPD pada tahun 1985, sampai akhir tahun 2016 telah menjadi 1.433 unit LPD tersebar di sebagian besar (96%) desa pakraman di Bali. Keseluruhan aset LPD se-Bali kini telah mencapai Rp15,5 triliun melibatkan pengurus dan karyawan LPD sebanyak 7.882 orang (LP-LPD Provinsi Bali, 2017).

LPD terus tumbuh dan berkembang menjadi lembaga intermediasi, yakni sebagai pengumpul sekaligus penyalur dana masyarakat pakraman di Bali. Keberadaan LPD secara umum bertujuan untuk menyimpan dan menyalurkan dana kepada *krama* (masyarakat) desa di daerah lingkup LPD tersebut. Selain itu, LPD memiliki beberapa tujuan khusus yaitu: (a) Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa melalui kegiatan menghimpun tabungan dan deposito dari *krama* desa; (b) Memberantas ijon, gadai gelap, dan lain-lain; (c) Menciptakan pemerataan kesempatan berusaha dan perluasan kesempatan kerja bagi *krama* desa; dan (d) Meningkatkan daya beli dan melancarkan lalu

lintas pembayaran dan peredaran uang desa (Biro Hukum Setda Prov. Bali, 2010).

Sejalan dengan perubahan zaman, pada umumnya bank-bank umum nasional modern di luar Pulau Bali bisa berkembang dan cenderung mengintervensi, bahkan mematikan keberadaan lembaga-lembaga ekonomi tradisional. Lain halnya LPD di Bali yang justru bertambah kuat dan mampu bersaing dengan bank-bank umum nasional lainnya. Sebagai *best practice*, beberapa LPD yang tergolong berkembang sehat untuk mendukung kegiatan sosial ekonomi masyarakat desa setempat adalah LPD Kesiman di Kota Denpasar, LPD Seminyak-Kuta di Kabupaten Badung, dan LPD Beraban Kediri di Kabupaten Tabanan. Ketiga LPD ini dipilih menjadi subjek penelitian didasarkan pada alasan: (1) LPD-LPD ini tergolong LPD yang sehat; (2) Variasi lokasinya, yakni LPD Kesiman berada di Denpasar sebagai pusat kota Provinsi Bali; LPD Seminyak berada di pusat aktivitas pariwisata; dan LPD Beraban Kediri berada di wilayah pertanian, Kabupaten Tabanan; dan (3) Ketiga LPD ini mampu menjadikan dirinya sebagai modal sosial-ekonomi sekaligus modal budaya yang menyejahterakan masyarakat desa pakraman setempat. Berikut ini dibahas Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai modal sosial-ekonomi masyarakat Bali.

3.1 LPD sebagai Modal Sosial

Sesuai pendapat Bourdieu (1990), LPD merupakan modal budaya, modal sosial sekaligus sebagai modal ekonomi bagi masyarakat petani Bali. LPD sebagai modal sosial karena dibangun di atas kepercayaan (*trust*) yang ditopang oleh norma-norma dan nilai-nilai sosial yang positif, serta jaringan sosial yang kuat (Putnam, 1993).

Pertama, kepercayaan *krama* terhadap LPD tergolong tinggi. Kepercayaan yang tinggi ini merupakan suatu modal dasar yang sangat penting di dalam melakukan operasionalisasi LPD sebagai lembaga *intermediasi* (penyimpan dana sekaligus sebagai penyalur dana) masyarakat.

Kedua, kekuatan norma sosial (yang ditopang dengan *awig-awig, perarem*) tergolong tinggi. Norma sosial LPD merupakan pedoman yang sangat mengikat bagi nasabah dan pengurus LPD. Fungsi pokok dari norma-norma tersebut adalah sebagai pengontrol berbagai bentuk interaksi sosial antara *krama* sebagai nasabah dengan pengurus LPD setempat. Dalam sistem LPD, norma-norma yang dimilikinya merupakan nilai-nilai yang telah berkembang sejak dahulu yang didasarkan pada ajaran agama Hindu Bali, yakni *Tri Hita Karana* (THK). Filosofi THK menekankan bahwa dalam proses kehidupan menuju hidup yang sejahtera, manusia ditekankan untuk menjaga keserasian atau keharmonisan antara manusia dengan penciptanya, yakni Tuhan Yang Maha Esa (*Parhyangan*), manusia dengan alam/ lingkungannya (*palemahan*), dan manusia dengan sesamanya (*pawongan*) sebagai suatu kesatuan yang utuh (Mantra, 1996).

Ketiga, jaringan sosial sebagai elemen modal sosial yang dicerminkan oleh tingkat intensitas interaksi antara *krama* selaku nasabah LPD dengan pengurus LPD dan pihak luar memiliki rata-rata yang tinggi. Interaksi antarnasabah dengan pengurus LPD didasarkan pada rasa saling percaya dan norma-norma yang dimiliki oleh LPD. LPD telah menjadi modal sosial milik desa pakraman yang keberadaannya sudah tersebar di seluruh penjuru Pulau Bali. Sejak didirikan pada tahun 1985 yang jumlahnya hanya 8 unit LPD, kini telah menjadi 1.433 unit LPD sudah tersebar di 1.433

desa pakraman seluruh Bali. Dari 1.433 unit LPD tersebut, telah melibatkan sebanyak 8.640 tenaga kerja (lihat Tabel 3.1).

Tabel 3.1 Sebaran LPD se-Bali dan jumlah tenaganya (sampai akhir 2018)

KAB/ KOTA	JUMLAH DESA PAKRAMAN	UNIT LPD	JUMLAH TENAGA KERJA	
			FREKUENSI	%
Jembrana	64	64	399	4,62
Tabanan	345	307	1.978	22,89
Badung	122	122	1.413	16,35
Gianyar	272	270	1.641	18,99
Klungkung	119	117	490	5,67
Bangli	169	159	710	8,22
Karangasem	190	190	817	9,46
Buleleng	169	169	656	7,59
Denpasar	35	35	536	6,20
	1.485	1.433	8.640	100,00

(Sumber: LP-LPD, 2019)

Berkembangnya LPD secara masif di seluruh penjuru Pulau Bali merupakan bukti bahwa lembaga keuangan milik desa pakraman ini memiliki ranah yang kuat. Masyarakat desa pakraman merasa memiliki LPD karena bisa memperkuat kehidupan sosial-ekonomi mereka.

3.2 LPD sebagai Modal Ekonomi

Sebagaimana yang dinyatakan Dendawijaya (2005:14), LPD secara umum telah menjadi lembaga intermediasi, yakni sebagai menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat di suatu wilayah desa pakraman. Sebagai modal ekonomi, LPD memiliki aset yang cukup besar. Seperti ditunjukkan pada Tabel 1, sebagian besar LPD di Bali memiliki aset terkategori sedang (>1 milyar s.d. <50 milyar), sebagian kecil lainnya memiliki aset besar (2,2%) dan sangat besar (2%).

Tabel 3.2 LPD se-Bali menurut total aset yang dimilikinya

KATAGORI	KLASIFIKASI ASET	LPD		TOTAL ASET	
		JUMLAH	RATIO	JUTAAN (RP)	RATIO
Sangat Besar	>100 milyar	28	2,0%	5.076.290	33,7%
Besar	>50 milyar - <100 milyar	32	2,2%	2.249.727	14,9%
Sedang	>10 milyar - <50 milyar	246	17,2%	5.264.787	34,9%
	>5 milyar - <10 milyar	183	12,8%	1.270.799	8,4%
	>1 milyar - <5 milyar	407	28,4%	1.066.294	7,1%
Kecil	>100 juta - <1 milyar	311	21,7%	138.259	0,9%
Sangat Kecil	<100 juta	226	15,8%	3.772	0,0%
		1.433	100%	15.069.928	100%

(Sumber: LP-LPD, 2017)

Sebagai modal ekonomi, LPD juga memberikan kredit usaha untuk nasabahnya. Pada akhir tahun 2018, sebanyak Rp14.544.960.900,00 kredit LPD telah dikucurkan kepada 426.714 orang nasabah LPD. Perputaran modal usaha yang

digelontorkan LPD nampak dominan di empat wilayah kabupaten, yakni LPD di Kota Denpasar, serta LPD di Kabupaten Buleleng, Badung, dan Gianyar (Tabel 3.3).

Tabel 3.3 Kucuran kredit LPD untuk wirausaha *krama* desa setempat

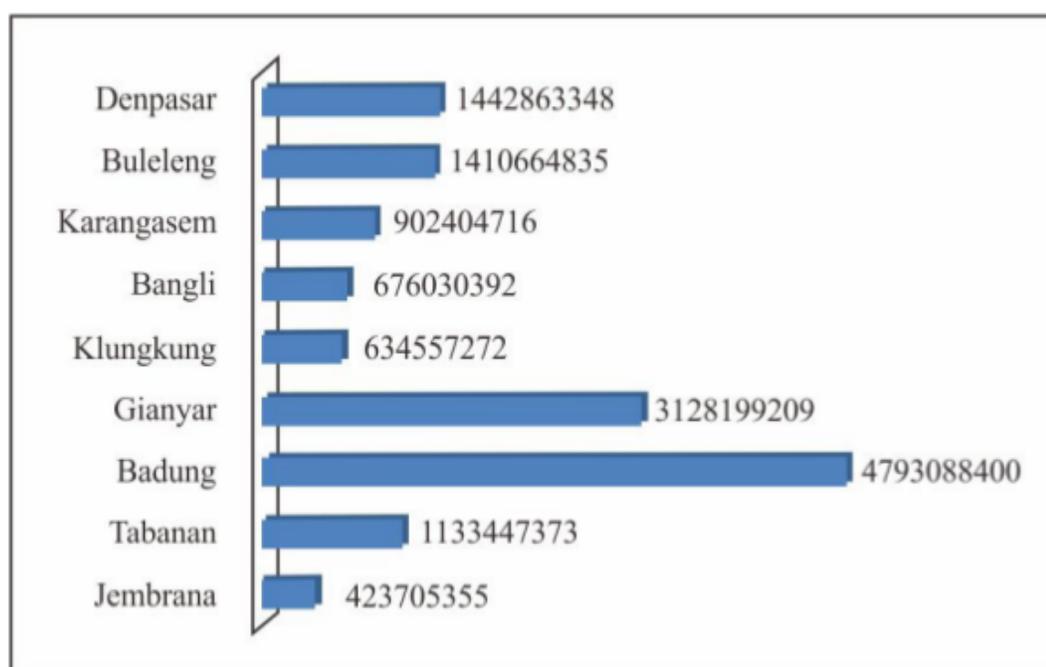
KAB/ KOTA	JUMAH LPD	JUMLAH NASABAH PENERIMA KREDIT	KREDIT YANG DIKUCURKAN
Jembrana	64	22.194	423.705.355
Tabanan	307	48.866	1.133.447.373
Badung	122	61.639	4.793.088.400
Gianyar	270	88.228	3.128.199.209
Klungkung	117	23.242	634.557.272
Bangli	159	42.389	676.030.392
Karangasem	190	48.324	902.404.716
Buleleng	169	69.529	1.410.664.835
Denpasar	35	22.303	1.442.863.348
	1.433	426.714	14.544.960.900

(Sumber: LP-LPD, 2019)

LPD ini telah mengembangkan produk dan layanannya. Secara umum produk layanan LPD adalah tabungan dan deposito, kredit usaha kecil, dan layanan jasa. Beberapa produk LPD Kesiman, LPD Seminyak dan LPD Beraban terus dikembangkan sesuai *trend* pelayanan perbankan modern. Tabungan dan deposito dikembangkan sesuai harapan masyarakat setempat. Ketiga LPD tersebut juga mengembangkan berbagai produk pinjaman (kredit) untuk usaha masyarakat desanya, termasuk pinjaman Kredit

Kepemilikan Rumah (KPR), *Krama* LPD, dan Pinjaman Program *Community Base Development* (CBD).

Kredit LPD yang dikucurkan untuk mendukung pengembangan usaha ekonomi rakyat cukup besar. Dari 1.433 unit LPD, telah dikucurkan kredit sebesar Rp11.121.144.662 kepada 419.410 orang nasabah LPD. Sebaran kredit LPD yang diberikan kepada masyarakat Bali tahun 2018 dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Jumlah Kredit LPD se-Bali Tahun 2018

Pinjaman atau kredit yang dikucurkan kepada nasabah LPD terus meningkat seiring dengan respon positif masyarakat dalam memanfaatkan “jasa perbankan LPD”. Dalam mengucurkan kredit, LPD di Bali tetap mengacu kepada ketentuan Bank Indonesia, yakni LKM di Indonesia termasuk LPD harus mempertahankan rasio pinjaman terhadap dana yang dihimpun (*Loan to Deposit Ratio/ LDR*) sekitar 95 persen dan rasio kecukupan modal (*CAR*) minimal 10 persen untuk menjamin keamanan dana masyarakat yang ditempatkan di LPD (Arsyad, 2008:159). Dengan mengacu

pada standar Bank Indonesia dalam pengucuran kredit, maka kondisi kesehatan LPD ini bisa dipelihara karena pengelola LPD berpegang kepada prinsip-prinsip manajemen perbankan modern, menerapkan prinsip kehati-hatian dalam pengucuran kredit, termasuk mengaplikasikan prinsip 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of Economic*) secara konsisten. Untuk menghindari kredit macet, kredit LPD diprioritaskan bagi nasabah (debitur) yang memiliki usaha yang jelas dan potensial.

Selain itu, LPD dikelola dengan menerapkan budaya melayani konsumen sepenuh hati seperti yang diterapkan oleh bank-bank komersial umum lainnya. LPD berperan dalam mengatasi permasalahan masyarakat desa pakraman di Bali. Strategi pencairan kredit LPD yang relatif cepat telah menguatkan citra positif LPD bagi *krama* desa setempat. Pelayanan LPD telah berhasil membangun kepuasan dan loyalitas para nasabahnya (Sadiartha, 2016). LPD telah mampu menopang penguatan adat, budaya, dan kehidupan sosial masyarakat Bali.

LPD Kesiman, Kota Denpasar, LPD Seminyak Kabupaten Badung dan LPD Beraban-Kediri misalnya terus melakukan penghimpunan dana masyarakat berupa tabungan dan deposito, serta memberikan kredit bagi nasabahnya untuk berwirausaha. Kredit ketiga LPD yang dikaji secara umum telah membangkitkan wirausaha dan mampu meningkatkan kesejahteraan sosial-ekonomi masyarakat setempat. Wirausaha masyarakat penerima kredit LPD juga berbentuk pedagang kaki lima dan berjualan di kios-kios pasar-pasar tradisional di seluruh desa pakraman setempat. Sesuai dengan lokasi tempat tinggalnya, penerima kredit LPD Beraban-Kediri mengembangkan usaha ekonomi keluarga petani setempat, membuka warung sembako dan berjualan di pasar

tradisional setempat; penerima kredit LPD Seminyak Kuta ada yang memberikan jasa pelayanan pariwisata, antara lain menyediakan penyewaan kendaraan bermotor roda dua untuk turis, membuka warung makanan dan minuman, serta berjualan barang cenderamata untuk turis, sedangkan penerima kredit LPD Kesiman, Denpasar juga membuka warung sembako, berjualan makanan dan minuman dan berjualan sarana atau alat upacara agama Hindu. Hal ini sesuai penegasan salah seorang informan Nyoman Cendekiawan, anggota Lembaga Pemberdayaan LPD Provinsi Bali sebagai berikut:

“Pengucuran kredit LPD memang disesuaikan dengan kebutuhan usaha *krama* desa pakraman setempat. Penerima kredit LPD Beraban Kediri kredit diarahkan untuk pertanian, termasuk untuk pembelian pupuk, pembelian alat traktor, mendukung industri perumahan seperti pembuatan bata, genteng. Kredit LPD Seminyak diberikan untuk mendukung usaha di bidang pariwisata seperti membuka *art shop*, menjual aksesoris khas Bali, kain Bali, *restaurant*, mendukung kerajinan tangan dan sebagainya. Selanjutnya LPD Kesiman mengucurkan kredit untuk pedagang kecil di pasar, mendukung usaha pertokoan, dan perdagangan umum lainnya (Nyoman Cendekiawan, anggota LP-LPD Provinsi Bali, wawancara, 6 Februari 2018).”

Sesuai testimoni informan di atas, kredit LPD diberikan untuk mendukung usaha masyarakat desa setempat, termasuk masyarakat di daerah pertanian, masyarakat di wilayah objek wisata, serta masyarakat di perkotaan, termasuk penerima kredit LPD yang ada di Denpasar. Di antara nasabah LPD mampu mengembangkan usahanya di pasar-pasar tradisional, termasuk berjualan alat-alat upacara di Pasar Kumbasari Denpasar dan Pasar Ketapihan, Kesiman Denpasar.



Gambar 3.2 Hasil Seni Kerajinan dan Sarana Upakara yang Dijual di Pasar Kumbasari (Kiri dan Pasar Ketapian (Kanan), Denpasar

(Sumber: <http://www.balipost.com/news/2018>, Sadiartha, 2016)

Berkat kucuran kredit LPD, beberapa pedagang alat upakara bisa membuka kios di pasar Ketapihan, Kesiman, Denpasar. Kebutuhan alat-alat upakara merupakan lahan bisnis yang semakin menjanjikan di tengah-tengah budaya masyarakat Hindu perkotaan yang semakin sibuk. Pemenuhan kebutuhan sarana atau alat-alat upacara seperti *canang*, *mejejahitan* diperoleh dengan membelinya di pasaran. Usaha di bidang jasa pariwisata, usaha kecil rumah tangga seperti membuka kios sembako, berjualan makanan dan minuman di pasar tradisional dan usaha alat-alat upakara umat Hindu bisa digerakkan berkat adanya kucuran kredit dari LPD.

Selain itu LPD juga memberikan pelayanan jasa yang amat dibutuhkan oleh nasabahnya. Di antara layanan jasa yang dikembangkan adalah pembayaran listrik, telepon, pembayaran rekening air PDAM, dan pembayaran samsat kendaraan, jasa fotokopi, dll. LPD telah menguatkan kehidupan ekonomi, sosial, dan budaya masyarakat desa pakraman setempat (Yoni, 2005; Sadiartha, 2016a).

3.3 Catatan Akhir

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) telah menjadi modal ekonomi, sekaligus sebagai modal sosial masyarakat Bali. Sebagai modal ekonomi, LPD terbukti mampu membangun wirausaha dan memberdayakan masyarakat desa pakraman setempat. Sebagai modal sosial, LPD memiliki tatanan nilai tersendiri, memiliki jaringan sosial dan memperoleh kepercayaan penuh (*trust*) para nasabahnya. Demi penguatan kehidupan masyarakat desa pakraman setempat, keberadaan LPD sebagai modal sosial, dan ekonomi masyarakat Bali patut dipertahankan dan dikembangkan.

BAB 4

SEKILAS BUDAYA ORGANISASI LEMBAGA PERKREDITAN DESA

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan lembaga keuangan milik desa pakraman di Bali yang memiliki ciri khas budaya organisasi tersendiri. Secara umum budaya organisasi LPD merupakan perpaduan antara budaya organisasi tradisional Bali dengan budaya organisasi lembaga perbankan modern.

Pengertian budaya organisasi yang dikemukakan para ahli amat beragam. Ada yang mendefinisikan budaya organisasi secara filosofis, namun ada juga yang lebih operasional. Jika sifat filosofis maka budaya organisasi merupakan keyakinan, norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik suatu perusahaan. Jika budaya organisasi mengarah kepada operasional lebih mencerminkan secara nyata perilaku anggota organisasi. Pandangan Max Weber (2006:26) terkait budaya berpengaruh pada kegiatan ekonomi.

Pandangan Max Weber tersebut jika dicermati juga ditemukan dalam budaya masyarakat Bali. Masyarakat Bali memiliki nilai-nilai tradisi sebagai pola tingkah laku kehidupan ekonomi masyarakat Bali dalam kehidupan sehari-hari. Pola tingkah laku dalam masyarakat dapat diperhatikan di setiap wilayah desa pakraman. Pemahaman desa pakraman dapat diacu dari Peraturan Daerah No. 3 Tahun 2003 tentang desa pakraman sebagai satu kesatuan masyarakat hukum adat di Provinsi Bali yang mempunyai satu kesatuan tradisi dan tata krama pergaulan hidup masyarakat umat Hindu secara turun-temurun dalam ikatan kahyangan tiga atau kahyangan desa yang mempunyai wilayah

tertentu dan harta kekayaan sendiri serta berhak mengurus rumah tangganya sendiri.

Di seluruh Bali terdapat 1.486 desa pakraman. Menariknya dalam satu desa pakraman terdapat satu kesatuan tradisi dan tata krama pergaulan yang dilandasi tuntunan agama Hindu. Agama Hindu berperan sebagai pengikat hubungan emosional antarwarga, diekspresikan dalam satu keyakinan melalui tempat persembahyangan umat Hindu yang disebut dengan kahyangan tiga. Masing-masing desa pakraman memiliki harta kekayaan sendiri dan dalam tata kelola desa pakraman bersifat otonomi, atau bebas dari campur tangan pemerintah.

Dalam Perda tentang desa pakraman dijelaskan bahwa desa pakraman memiliki hak otonomi dalam mengelola harta kekayaan desa, tanpa campur tangan pemerintah. Namun dalam kenyataannya untuk mengusahakan harta kekayaan ternyata belum sesuai dengan harapan, terutama dari sisi pelayanan jasa keuangan sebagai penopang kesejahteraan masyarakat. Secara umum, bank-bank umum nasional masih dominan mengatur kehidupan ekonomi masyarakat Bali. Bank umum, bank umum syariah serta bank perkreditan rakyat memiliki kemampuan manajerial profesional serta teknologi memadai, namun keberadaannya masih dirasakan kurang menyentuh permasalahan mendasar masyarakat pedesaan di Bali. Untuk itu, Pemerintah Provinsi Bali mengusahakan penguatan lembaga keuangan tradisional milik desa pakraman, yakni Lembaga Perkreditan Desa (LPD) untuk dapat berkiprah mengatasi permasalahan mendasar masyarakat pedesaan di Bali. Keberadaan LPD di setiap desa pakraman diharapkan mampu mengatasi permasalahan seperti sulitnya akses ke perbankan karena masalah persyaratan jaminan, ketentuan legalitas serta masih jauhnya jarak kantor bank dengan warga masyarakat.

Peran pemerintah amat diperlukan dalam penguatan LPD. Walaupun manajemen LPD, termasuk yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia didasari oleh kearifan lokal, namun LPD memiliki keunggulan kompetitif sebagai lembaga intermediasi yang berupaya menyejahterakan masyarakat Bali (Sadiartha, 2017a).

LPD memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang bersumber dari ajaran agama Hindu. Nilai-nilai budaya organisasi LPD tersebut adalah sebagai berikut:

4.1 *Tri Hita Karana dan Awig-awig*

LPD memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang khas. Di antaranya adalah *Tri Hita Karana* (THK) dan kebijakan lokal *awig-awig*. THK merupakan filosofi yang mengedepankan keharmonisan hubungan manusia dengan Tuhan (*Parhyangan*), manusia dengan sesamanya (*pawongan*) dan manusia dengan lingkungan alamnya (*palemahan*) (Mantra, 1996). Keberadaan LPD turut mendukung aktualisasi filosofi THK ini dalam kehidupan masyarakat desa setempat (Sadiartha, 2017b).

Filosofi THK sudah diterapkan dalam pengelolaan dan pengembangan budaya organisasi LPD. Tabel 4.1 menunjukkan implementasi THK yang meliputi aspek *Parhyangan*, *pawongan* maupun *palemahan*.

Tabel 4.1 Implementasi *tri hita karena* sebagai budaya organisasi LPD

FILOSOFI TRI HITA KARANA	IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI LPD	
	INTERNAL ORGANISASI (PENGURUS/ PENGELOLA LPD)	ESKTERNAL (KRAMA DESA/ NASABAH)
<i>Parhyangan</i> (hubungan harmonis manusia dengan Tuhan Yang Maha Esa)	Karyawan dan pengurus LPD berupaya menaati dan melaksanakan ajaran agamanya sebagai bukti atas hubungan harmonisasi antara manusia dengan Tuhannya.	Kontribusi LPD dalam: Kegiatan keagamaan pembangunan fasilitas keagamaan.
<i>Pawongan</i> (hubungan harmonis manusia dengan sesamanya)	Menjaga keharmonisan antarsesama di lingkungan intern organisasi LPD.	Pelibatan masyarakat desa pakraman sebagai karyawan LPD. Program LPD antara lain untuk: masyarakat miskin, kredit usaha kecil, dan beasiswa.
<i>Palemahan</i> (hubungan harmonis manusia dengan lingkungan alam)	Menjaga kebersihan dan keasrian lingkungan hidup setempat.	Penghijauan desa pakraman pengelolaan sampah membantu dalam pembangunan pura desa dan lain-lain.

(Sumber: Sadiarta, 2016)

Sebagaimana konsep yang dikemukakan Schein (2004), budaya organisasi merupakan asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan, perilaku, dan sikap bersama yang dianut organisasi yang dijadikan acuan dalam memahami lingkungan internal dan eksternal demi tercapainya tujuan organisasi.

Pertama, keharmonisan hubungan manusia dengan Tuhan (*Parhyangan*). Secara internal organisasi, karyawan, dan pengurus LPD berupaya melaksanakan ajaran agamanya sebagai bukti atas hubungan harmonisasi antara manusia dengan Tuhannya. Selanjutnya secara eksternal, budaya organisasi LPD diimplementasikan dalam bentuk kontribusi LPD pada kegiatan ritual keagamaan, renovasi pura, kesejahteraan pemangku, dan bantuan untuk masyarakat yang kurang mampu.

Sesuai dengan Perda Provinsi Bali No. 8, Tahun 2002, sebanyak 20% keuntungan LPD dialokasikan sebagai dana pembangunan desa setempat. *Kedua*, yang berhubungan dengan filosofi *pawongan*, yaitu hubungan harmonis antara manusia dengan sesamanya, baik secara internal (hubungan antarkaryawan dan pengurus LPD) maupun secara eksternal organisasi, yakni pemberian askes bagi *krama* desa pakraman menjadi karyawan LPD setempat, serta pengembangan produk LPD untuk pemberdayaan masyarakat desa pakraman, baik produk tabungan dan deposito, maupun produk simpan pinjaman serta produk layanan jasa. Sebagai bagian dari Lembaga Keuangan Mikro (LKM) milik desa pakraman, LPD terus berkembang dinamis, dipercaya, dan melayani *krama*-nya. Sesuai dengan Perda Provinsi Bali No. 4 Tahun 2012, keberadaan LPD di Bali tetap berjalan sesuai dengan tujuannya. Tujuan LPD adalah (1) Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa melalui tabungan dan penyaluran modal yang efektif, (2) Memberantas

ijon, gadai gelap, dan sejenisnya, (3) Menciptakan pemerataan dan kesempatan berusaha bagi warga desa dan tenaga kerja di pedesaan, (4) Meningkatkan daya beli masyarakat dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan peredaran uang di desa.

Ketiga, yang berhubungan dengan filosofi *palemahan* yaitu hubungan harmonis dengan lingkungan sekitarnya. Ciri lembaga LPD sesuai dengan potensi masyarakat Bali yang ada di suatu wilayah desa pakraman setempat. Implementasi budaya organisasi, khususnya aspek *palemahan* dapat dilihat dalam kontribusi LPD desa pakraman dalam upaya menjaga kebersihan dan lingkungan desa setempat, mendukung kegiatan penghijauan, pengelolaan sampah serta membantu dalam pembangunan dan pemeliharaan pura desa setempat (Sadiartha, 2016).

Di samping THK, LPD dioperasionalkan sesuai hukum adat atau *awig-awig* setempat. *Awig-awig* LPD merupakan aturan yang dibuat oleh *krama* (masyarakat) desa pakraman dan selanjutnya ditetapkan oleh bendesa (ketua pengurus desa pakraman) untuk dipedomani dalam melaksanakan tata kelola dan serta adanya sanksi bagi peminjam kredit yang tidak memenuhi kewajibannya. Selain diatur oleh *awig-awig* LPD sesungguhnya LPD juga diatur oleh Peraturan Gubernur No. 3 Tahun 2017 tentang LPD dan diakui oleh Pemerintah Republik Indonesia dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro. Kedudukan LPD sebagai salah satu warisan budaya diakui dan kekhususan LPD diatur berbeda dengan lembaga keuangan mikro yakni diatur dalam hukum adat dan tidak diperiksa oleh Otoritas Jasa Keuangan. Sebagai warisan budaya maka LPD merupakan milik desa pakraman dan nasabahnya merupakan masyarakat desa pakraman atau dalam bahasa lokal Bali disebut dengan *krama*.

Struktur sosial *krama* dapat dibagi menjadi *krama ngarep* adalah mereka yang lahir atau asal-muasal keleluhurannya dari desa pakraman tersebut, ini dianggap sebagai struktur utama dan *krama tamiu* sebagai pendatang yang tercatat serta tinggal di desa pakraman, ini merupakan struktur kedua yang tidak terikat dengan ketentuan ketetapan pokok desa pakraman, namun tunduk pada ketentuan sebagai *krama tamiu*. Pada zaman dahulu kebiasaan masyarakat desa untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama disebut dengan *sekehe*. Seperti pinjam-meminjam disebut dengan *sekehe jongkok*. Ide *sekehe jongkok* ini menjadi inspirasi bagi Prof. Ida Bagus Mantra selaku Gubernur Bali, akademisi sekaligus penggagas pendirian LPD. Gagasan tersebut direalisasikan dengan Surat Keputusan Gubernur Bali No. 972 Tahun 1984, mulai dirintis dari delapan LPD di masing-masing kabupaten se-Bali, hal ini dilakukan dengan bekerja sama Pemerintah Provinsi Bali dengan para bupati serta para tokoh adat, dan masyarakat desa. Dari awal pendirian hingga tahun 2017 berbagai regulasi tentang LPD telah disesuaikan dengan situasi dan tantangan zaman hingga Perda LPD terbaru (terakhir) adalah Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 3 Tahun 2017 tentang LPD.

Pulau Bali sesungguhnya tidak terlepas dari tanah yang dilingkupi begitu banyak desa pakraman, atau tidak ada tanah di Bali yang tidak termasuk wilayah desa pakraman. Jumlah desa pakraman se-Bali adalah sebanyak 1.486 sedangkan sesuai ketentuan Perda LPD hendaknya setiap desa pakraman memiliki LPD, kenyataan sampai usia ke-35 di tahun 2019 LPD yang mampu didirikan barulah sebanyak 1.433 atau telah mencapai 96 persen. Menurut penjelasan Kepala Biro Ekonomi Provinsi Bali ditegaskan bahwa desa pakraman yang belum memiliki LPD dalam waktu lima

tahun yang akan datang sudah harus memiliki LPD.

Keterlibatan pemerintah memasuki wilayah otonomi desa pakraman sesuai dengan hasil wawancara dengan Cendikiawan sebagai Ketua Badan Kerja Sama LPD menandakan bahwa keterbatasan akses masyarakat desa inilah memberi kesempatan kepada praktik rentenir sehingga kesulitan ekonomi menjadi momok. Keterlibatan Pemerintah Provinsi Bali dan kabupaten/kota menurut Arnaya dan Anak Agung Rai dari LP-LPD Provinsi Bali, sesungguhnya bertujuan mengurangi tingkat kemiskinan dan langkah nyata pemerintah provinsi serta kabupaten/ kota se-Bali memberikan dukungan modal awal LPD, bantuan mendirikan gedung kantor LPD, serta upaya untuk memperkuat keyakinan pengurus desa pakraman dan masyarakat tentang pentingnya LPD bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Capaian atas keberadaan 1.433 LPD di masing-masing desa pakraman di seluruh Bali sebagai bukti betapa kuatnya kepercayaan masyarakat desa serta pengurusnya terhadap manfaat LPD.

Kepercayaan masyarakat tersebut salah satunya dipengaruhi oleh adanya *awig-awig* LPD sebagai hukum lokal adat yang memberikan keyakinan bahwa dana mereka aman dan peminjam kredit menjadi khawatir dengan sanksi sosial yang dapat dijatuhkan kepada mereka jika menjadi nasabah kredit macet. Kepercayaan merupakan hal yang prinsip dalam lembaga keuangan, hasil penelitian ini menunjukkan betapa kuatnya kepercayaan masyarakat terhadap LPD, dan penelitian ini sejalan dengan pembahasan Yusuf (2018:85) yang menyampaikan hasil riset budaya organisasi dari Ouchi pada tahun 1981 terkait Teori Z yang menjelaskan rahasia keunggulan praktik manajemen korporasi Jepang dibandingkan industri di Amerika Serikat, ternyata korporasi Jepang unggul

dalam hal efektivitas dan efisiensi dipengaruhi oleh faktor kultural, salah satu di antaranya adalah *trust* (kepercayaan).

4.2 *Sekehe* dan Nilai *Pade Ngelahang*

LPD lahir, tumbuh dan berkembang berawal dari keberadaan organisasi tradisional, yakni *sekehe*. Menurut Geriya (2008:71) konsep *sekehe* merupakan ikatan kesatuan kelompok-kelompok yang memiliki kepentingan khusus, terwujud sebagai organisasi, kemudian dipadukan dengan aspek kelembagaan adat yang ada di desa pakraman, selanjutnya terbentuklah Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap desa pakraman.

Nilai-nilai budaya yang terkandung dalam organisasi *sekehe* antara lain adalah: (a) Nilai gotong-royong (kebersamaan), (b) Nilai kerja sama, (c) Nilai disiplin untuk mencapai tujuan bersama, serta (d) Nilai saling menguntungkan di antara anggotanya. Pekerjaan yang semula berat, bisa dipikul secara bersama, sehingga keuntungan bersamapun diperoleh. Nilai-nilai ini mendasari keberadaan LPD.

Budaya organisasi LPD yang berakar dalam keberadaan organisasi tradisional *sekehe* paling tidak memiliki dua nilai yang mendasarinya, yakni: (1) *Pang pade ngelahang*, yakni semangat memiliki (*sense of belonging*) *krama* desa terhadap perbedaan LPD di desa pakramannya; (2) *Pang pade payu*, artinya sama-sama laku, diterima, dan berkembang (Sadiartha, 2017).

Keunggulan merupakan usaha keras secara berkelanjutan untuk menjadi yang terbaik (Wibowo, 2010:96). Usaha berkelanjutan terutama dari para pengurus LPD melalui pendekatan *pade ngelahang* sebagai sikap perilaku mengajak semua komponen desa

pakraman merasa ikut memiliki LPD. *Pade ngelahang* merupakan bahasa lokal Bali, dalam hubungan relasi sosial antarwarga desa pakraman terkait dengan keberadaan LPD di desanya. Aktualisasi dari nilai *pade ngelahang* ini adalah kesadaran masyarakat setempat untuk menyimpan dana mereka (dalam bentuk tabungan dan deposito) di LPD. LPD memang memiliki produk berupa simpanan dalam bentuk tabungan dan deposito, serta memberikan pinjaman/kredit untuk keperluan konsumtif, investasi, maupun modal usaha.

Bendesa desa pakraman selaku pengurus adat bersama pengurus LPD terus melakukan sosialisasi dan memberikan pemahaman betapa pentingnya LPD sebagai milik desa pakraman. Usaha bersama mengajak masyarakat desa sebagai bagian pemilik LPD telah membuahkan hasil. LPD diterima oleh masyarakat Bali dan terus berkembang. Data LP-LPD Provinsi Bali (2018) menunjukkan, jumlah nasabah LPD sebagai penabung sebanyak 1.954.403 orang dan sebagai deposan sebanyak 172.698 orang sedangkan sebagai peminjam kredit sebanyak 429.693 orang. Upaya pengurus LPD dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap LPD nampak berhasil. Hal ini sesuai pendapat Rhenald Khasai (dalam Yusuf, 2018:86) bahwa setiap organisasi pasti memiliki nilai yang unik sebagai budaya organisasi, bahkan nilai budaya organisasi terkait erat dengan strategi *marketing* pimpinan. Dalam Teori Z dari Ouchi terdapat pengertian *intimacy* (keintiman) sebagai representasi spirit kebersamaan dan mengutamakan budaya kelompok (Yusuf, 2018:85). Hal ini sejalan dengan nilai *pade ngelahang* sebagai konsep kebersamaan khas masyarakat Bali yang merasa memiliki LPD di desanya.

4.3 *Menyama Braya*

Menyama braya adalah sikap persaudaraan dalam hubungan antarwarga di desa pakraman setempat. *Menyama braya* telah dipergunakan sebagai strategi pendekatan dalam proses rekrutmen pengurus LPD, serta dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pelayanan LPD kepada nasabahnya. Pengurus LPD direkrut dari warga desa setempat. Sering kali ditemui, pengurus LPD masih kurang pengalaman di bidang keuangan dan takut membuat kesalahan. Dengan pendekatan *menyama braya*, bendesa merekrut pengurus LPD dari warga setempat. Strategi *menyama braya* dengan cara penunjukkan lebih sering digunakan untuk memilih ketua, sekretaris, dan bendahara LPD. Secara administrasi seluruh pengurus dan pegawai LPD mendapatkan gaji sesuai kemampuan LPD masing-masing serta jasa produksi sebesar 10 persen dari keuntungan setahun (Perda LPD, 2017).

Pengurus dan pegawai mengimplementasikan sikap *menyama braya* jika terdapat kesalahan dalam pelayanan karena sistem komputer mengalami gangguan sehingga nasabah tidak dapat bertransaksi, juga dalam pelayanan kepada nasabah untuk memberikan kemudahan proses kredit atau proses kredit cepat. Alasan kemudahan dan cepat proses kredit ini menurut Ketua LPD desa pakraman Denpasar lebih banyak karena nasabah adalah warga setempat sehingga sudah sangat dikenal karakternya. Karakter nasabah dalam proses manajemen kredit menduduki posisi penting karena karakter buruk dipastkan sulit mendapat kredit di LPD. Keunggulan *menyama braya* sejalan dengan Teori Z dari Ouchi yang menekankan *subtlety* atau *human relation* sebagai keunggulan korporasi Jepang di era global (Yusuf, 2018:85).

4.4 Catur Asrama dan Inovasi Produk LPD

Catur asrama terdiri atas dua kata yakni “*Catur*” yang berarti empat dan “*Asrama*” berarti tahapan atau jenjang. *Catur asrama* berarti empat jenjang kehidupan yang harus dijalani manusia untuk mencapai moksa. Sebagai bagian dari nilai budaya organisasi LPD, *catur asrama* merupakan nilai dasar kepemimpinan Hindu yang bisa diterapkan dalam proses peningkatan profesionalitas pengurus/ staf LPD (Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Catur asrama dalam proses pembelajaran pengurus/ staf LPD

	CATUR ASRAMA	CAPAIAN PRESTASI
1	<i>Brahmacari</i> (masa belajar, tumbuh, berkembang)	Tahap Perkenalan (<i>Introduction</i>) terhadap visi-misi dan operasionalisasi LPD.
2	<i>Grahashta</i> (mencari bekal hidup)	Tahap Pertumbuhan (<i>Growth</i>): LPD terus dikembangkan sesuai aspirasi dan kebutuhan <i>karma</i> desa pakraman setempat.
3	<i>Wana prasta</i> (masa krisis)	Tahap Kedewasaan (<i>Maturity</i>) berarti organisasi LPD semakin mantap, bisa mengikuti perkembangan.
4	<i>Biksuka</i> (mantapnya jasmani-rohani)	Tahap Penurunan (<i>Decline</i>) dimana LPD perlu menjaga potensinya sebagai lembaga keuangan yang memberdayakan <i>krama</i> dan desa pakramannya.

(Sumber: Sadiartha, 2017)

Pertama, brahmacari berarti tingkatan hidup bagi orang-orang yang sedang menuntut ilmu pengetahuan. Pengurus/ staf LPD di dalam melaksanakan tugasnya tentu mengalami tahap pembelajaran. Proses pembelajaran dilakukan bukan hanya pada fase awal mereka “bekerja di kantor LPD”, namun proses pembelajaran itu dilakukan di sepanjang hayat mereka. Secara umum, pengurus dan staf LPD harus belajar tentang visi misi dan operasionalisasi LPD. Selalu ada hal baru dalam proses kehidupan ini, sehingga semangat belajar memang diperlukan baik bagi staf LPD yang baru maupun bagi staf yang sudah lama bekerja di LPD. Dunia perbankan atau lembaga keuangan terus dinamis. LPD sebagai lembaga keuangan juga terus berkembang. Ini berarti, pengurus dan staf LPD terus dituntut untuk terus meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan profesionalitasnya agar mampu menjalankan roda organisasi LPD sesuai tantangan dan tuntutan zaman.

Kedua, tahap pertumbuhan (growth). Perusahaan dalam masa pertumbuhan ini selaras dengan nilai dasar budaya organisasi Hindu Bali yakni *grahasta*, yakni mencari bekal hidup, serta *artha*, yakni memperkuat finansial. Dalam masa perkembangan, manusia Bali berupaya meningkatkan wawasan dan kapasitasnya serta bekal hidup finansialnya seoptimal mungkin. LPD terus dikembangkan sesuai aspirasi dan kebutuhan *krama* desa pakraman setempat.

Ketiga, tahap kedewasaan (maturity). Pada tahap ini, perusahaan melakukan berbagai upaya untuk memajukan perusahaannya. Pengendalian perusahaan pada masa dewasa ini perlu hati-hati karena persaingan semakin ketat. Ketika sedang menaiki tangga kesuksesan hidup, manusia perlu melangkah dengan hati-hati. Dalam tahap ini, organisasi LPD semakin mantap, bisa

mengikuti perkembangan jaman. Bersamaan dengan itu, organisasi LPD juga menghadapi situasi krisis (*wana prasta*). Untuk itu, pengelola LPD dituntut untuk mampu mengembangkan strategi agar LPD yang dipimpinnya tetap sehat.

Keempat, tahap penurunan (*decline*). Kinerja perusahaan mengalami antiklimak atau penurunan, namun semangat harus tetap tinggi, begitu pula dalam perkembangan hidup manusia. Pada tahap keempat ini, kehidupan manusia Bali memasuki tahap *biksuka*, yakni mantapnya kondisi rohani seseorang. Pada tahap penurunan (*decline*) ini, organisasi LPD perlu dijaga potensinya agar tetap menjadi lembaga keuangan yang sehat dan potensial dalam memberdayakan *krama* dan desa pakraman setempat.

Catur asrama adalah ajaran yang berkaitan dengan perkembangan dan perjalanan hidup manusia. Pengurus/ staf LPD dituntut untuk menjalankan peran kepemimpinannya dalam mengemban tugasnya sesuai ajaran *catur asrama* tersebut.

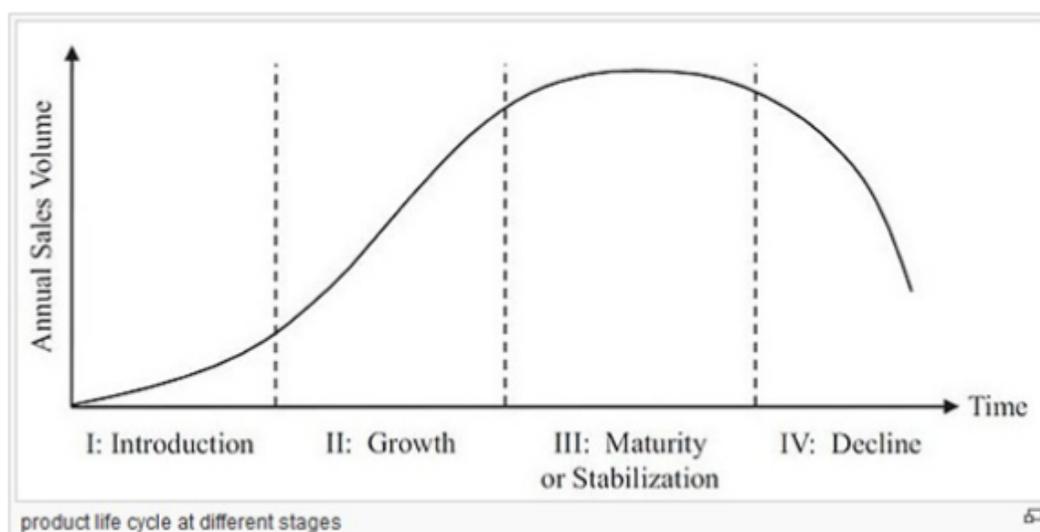
Sebagai lembaga keuangan tradisional, LPD terus melakukan inovasi produknya. Sebagaimana telah dipaparkan di atas, produk LPD meliputi tabungan dan deposito, produk pinjaman (kredit), dan produk jasa. Jenis produk dan layanan LPD yang berorientasi pada konsumen (lihat Tabel 4.3).

Tabel 4.3 Jenis produk dan layanan LPD

PRODUK	JENIS PRODUK DAN LAYANAN
Tabungan dan Deposito	Simpanan desa pakraman Kuta (<i>Sidesaku</i>), Simpanan Masa Depan (<i>Simade</i>), Simpanan Cerdas Anak Sekolah (<i>Sicerdas</i>) serta <i>Taksu Punia</i> .

Pinjaman	Pinjaman <i>Nyama Braya</i> LPD, Pinjaman Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) <i>Krama</i> LPD, Pinjaman Program <i>Community Base Development</i> (CBD).
Layanan Jasa	Pembayaran listrik, telepon, rekening air PDAM, Samsat kendaraan Provinsi Bali dan Kota Denpasar, serta jasa fotokopi.

LPD terus berinovasi dalam mengembangkan produk layanannya. Di antaranya adalah produk yang berkaitan dengan pendidikan dan pelayanan jasa yang kebutuhan oleh *krama* desa setempat. Inovasi produk LPD tersebut sesuatu dengan siklus hidup produk (*product life cycle*). Siklus hidup produk dianggap sebagai nilai strategik bagi suatu perusahaan, maka manajernya harus dapat menentukan dimana produk yang dikembangkannya. Identifikasi tahapan siklus hidup produk ini dapat ditentukan dengan kombinasi tiga faktor yang menunjukkan ciri status produk dan membandingkan hasilnya dengan pola yang umum. Tahapan siklus hidup produk suatu produk dapat ditentukan dengan mengidentifikasi statusnya dalam *market volume*, *rate of change of market volume*. Menurut Kotler (1997), siklus hidup produk memiliki beberapa tahap, yaitu: tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap penurunan (Gambar 4.1).



Gambar 4.1 Kurve *Product Life Cycle*

Memasuki tahun 2019, usia LPD telah menginjak angka 35 tahun, sebuah perjalanan hidup yang semakin matang. Sesuai dengan kematangan usianya, maka LPD berupaya mengelola dan memantapkan berbagai produk LPD yang sudah dikembangkan. Termasuk berbagai produk pinjaman (kredit) dan jasa sesuai kebutuhan masyarakat. Beberapa LPD di perkotaan telah berhasil melakukan inovasi produk jasanya, termasuk melayani *krama* dalam pembayaran rekening air PAM, listrik, dan telepon.

Ketika memasuki usia yang semakin dewasa saat ini, tentu LPD memiliki tantangan tersendiri dalam memantapkan dan mempertahankan produk LPD yang disukai nasabahnya. Variasi inovasi produk baru dimungkinkan untuk dikembangkan sesuai dengan kebutuhan konsumennya. Inovasi produk layanan LPD membantu mengatasi masalah fundamental masyarakat pedesaan yakni pendidikan dan kesehatan. Banyak LPD di Bali kini yang mengembangkan usahanya tidak saja dari aspek ekonomi semata tetapi juga berperan memberdayakan masyarakat melalui produk-produk inovatif dalam mendorong pembangunan bidang

pendidikan dan kesehatan. Dalam bidang pendidikan misalnya, sejumlah LPD di Bali memberikan produk dana pendidikan bagi masyarakat desa. Produk ini merupakan upaya mendidik masyarakat menyiapkan biaya pendidikan anak-anaknya yang kian hari kian mahal. Dengan begitu, tidak sampai terjadi angka putus sekolah di desa. Produk ini di luar program pemberian santunan pendidikan secara rutin bagi anak-anak dari keluarga kurang mampu. Selanjutnya di bidang kesehatan, sejumlah LPD di Bali juga membuat produk dana kesehatan bagi masyarakat desa. Produk-produk serupa terus pula dikembangkan untuk mengatasi persoalan-persoalan lain yang dihadapi masyarakat pedesaan. Oleh karena itu, keberadaan LPD merupakan aset dan potensi bangsa yang sangat penting untuk dipertahankan.

BAB 5

LPD DI TENGAH PERSAINGAN LEMBAGA PERBANKAN

Misi LPD untuk meningkatkan kesejahteraan *krama* desa pakraman telah dimulai sejak tahun 1985 sebagai tonggak pendirian LPD. Untuk memberikan arah yang jelas bagi kegiatan usaha LPD maka telah disusun Visi, Misi, dan Karakteristik LPD ke depan yang telah disusun sejak tahun 2008 sampai tahun 2013 oleh Biro Perekonomian dan Pembangunan Setda Provinsi Bali dengan penjelasan visi LPD adalah terwujudnya industri LPD yang sehat, kuat, produktif, dan dipercaya sebagai lembaga keuangan mikro untuk mendukung pembangunan pedesaan, serta pelestarian adat dan kebudayaan daerah Bali berlandaskan *Tri Hita Karana* dalam rangka memperkaya khasanah kebudayaan bangsa. Sedangkan misi LPD adalah menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendorong peningkatan kinerja LPD dan pelayanan keuangan yang berkesinambungan kepada warga desa pakraman untuk mendukung pertumbuhan perekonomian dan meningkatkan kesejahteraan *krama* desa di wilayah Bali. Visi dan misi LPD tersebut diimplementasikan dengan menentukan langkah-langkah kompetensi dan integritas yang tinggi bagi pengelola LPD dengan tidak terlepas dari prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan keuangan dan pelaksanaan tata kelola (*good corporate governance*) yang baik dan transparan.

Pelayanan keuangan untuk *krama* desa pakraman telah menunjukkan perkembangan yang sangat pesat, baik dari sisi jumlah LPD maupun usahanya. Secara total pertumbuhan nasabah dan aset LPD terus meningkat, dari sisi nasabah sebagai pengguna jasa LPD

sudah melingkupi *krama* desa pakraman sehingga apabila di suatu desa pakraman pada awalnya belum memiliki LPD kemudian membentuk LPD baru, otomatis *krama* desa pakraman ikut memanfaatkan produk LPD.

Majunya ekonomi Bali memberikan daya tarik tersendiri bagi minat perbankan nasional, termasuk bank umum, bank umum syariah, dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) untuk memperebutkan peluang transaksi ekonomi dengan menyediakan berbagai fasilitas kemudahan bertransaksi. Ketiga jenis bank tersebut sebagai lembaga keuangan dengan aktivitas disebut dengan *intermediary financial* yakni kegiatan bank yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan kembali dalam bentuk pinjaman kepada masyarakat (Dendawijaya, 2005).

LPD telah menjadi lembaga keuangan yang melayani rakyat Bali. Ia telah didukung oleh rakyat Bali. Namun, keberadaan LPD juga harus mengikuti perkembangan zaman. Untuk itu, LPD juga perlu terus membenahi manajemenya dan terus menciptakan produk yang dibutuhkan nasabahnya.

Perbankan konvensional dan Bank Syariah diatur dengan regulasi pemerintah (UU No. 10 Tahun 1998), sementara LPD diatur dengan kebijakan lokal (Perda dan hukum adat). LPD merupakan lembaga keuangan tradisional milik desa pakraman. Pengertian tradisional melekat pada LPD karena pola pengelolaannya lebih bersifat lokal, sesuai kebutuhan masyarakat desa pakraman setempat. Pengurus dan pegawai LPD berasal dari masyarakat desa setempat untuk melayani masyarakat (nasabah LPD) desa setempat. Model interaksi dan pendekatan pelayanan LPD kepada para nasabahnya juga bersifat khas yang berbasis kearifan lokal "*menyama braya*", yakni pelayanan atas dasar nilai-nilai kekeluargaan. Rasa memiliki (*sense of belonging*)

dan kepercayaan warga setempat atas keberadaan LPD sejak pendirian LPD di desa mereka. Kepercayaan masyarakat atas keberadaan LPD menjadi modal penting untuk kelancaran operasional LPD.

Sebagai lembaga *intermediary* LPD telah melayani masyarakat desa pakraman setempat. Menurut Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 3 Tahun 2003, desa pakraman adalah kesatuan masyarakat hukum adat yang otonom, mempunyai satu kesatuan tradisi, dan tata krama pergaulan hidup masyarakat umat Hindu secara turun temurun dalam ikatan Kahyangan Tiga. Suatu desa pakraman mempunyai wilayah tertentu dan harta kekayaan sendiri serta berhak mengurus rumah tangganya sendiri. Desa pakraman tersebar di seluruh penjuru Pulau Bali. Desa pakraman merupakan kesatuan hukum adat yang dijiwai oleh ajaran agama Hindu. Nilai-nilai budaya yang hidup di Bali, memiliki peran besar dalam kelangsungan aktivitas seni dan sosial budaya serta agama Hindu. Setiap desa pakraman memiliki *Tri Kahyangan* sebagai medium hubungan vertikal manusia dengan *Ida Sang Hyang Widhi Wasa* (Tuhan), hubungan antarsesama manusia, serta hubungan manusia dengan lingkungan/ wilayahnya (Mantra, 1996).

Jumlah desa pakraman di Bali adalah sebanyak 1.486 dan LPD tersebar di 1.433 desa pakraman (LP-LPD, 2017:21). Hal ini berarti sebagian besar desa pakraman (96%) telah memiliki LPD. Sebagai lembaga perbankan tradisional, LPD ternyata mampu bersaing dengan lembaga perbankan umum lainnya.

5.1 LPD: Model Lembaga Keuangan Khas Bali

Di samping desa dinas yang mengurus administrasi dan pemerintahan, Bali memiliki desa pakraman. Desa pakraman merupakan kesatuan adat yang otonom yang memiliki keanggotaan

dan wilayah tertentu. Setiap desa pakraman didasari oleh *Tri Hita Karana* (THK), yakni filosofi yang mengedepankan keharmonisan hubungan manusia dengan Tuhan (*Parhyangan*), manusia dengan sesamanya (*pawongan*), dan manusia dengan lingkungan alamnya (*palemahan*) (Mantra, 1996). Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan institusi yang menopang kehidupan sosial ekonomi (*pawongan*) masyarakat desa setempat (Sadiartha, 2017b).

Lembaga perkreditan desa memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik bank umum nasional. Perbedaan tersebut setidaknya menyangkut dasar kebijakan, budaya organisasi, wilayah pelayanan, sasaran nasabah, dan kepemimpinan. *Pertama*, dasar kebijakan LPD adalah *awig-awig* dan Perda serta kebijakan nasional, sedangkan bank umum nasional didasarkan kepada kebijakan nasional.

Kedua, LPD memiliki budaya organisasi yang memadukan nilai-nilai budaya lokal seperti *Tri Hita Karana*, *pade ngelahang*, *menyama braya*, dan nilai budaya organisasi/ manajemen perbankan modern. *Ketiga*, wilayah pelayanan LPD hanya sebatas desa pakraman setempat, sedangkan bank-bank umum nasional menjangkau seluruh wilayah NKRI. *Keempat*, sasaran nasabah LPD adalah masyarakat Bali yang ada di desa setempat, sedangkan nasabah bank-bank umum nasional adalah seluruh warga negara Indonesia. *Kelima*, LPD menerapkan sistem kepemimpinan lokal, sedangkan bank umum nasional menerapkan sistem kepemimpinan profesional.

Di seluruh Bali terdapat 1.487 desa pakraman yang masing-masing memiliki hak otonomi untuk mengatur rumah tangganya berdasarkan hukum adat (*awig-awig*, *perarem*).

Awig-awig merupakan aturan yang dibuat oleh *krama* (masyarakat) desa pakraman dan selanjutnya ditetapkan oleh bendesa (ketua pengurus desa pakraman) untuk dipedomani dalam melaksanakan tata kelola dan serta adanya sanksi bagi peminjam kredit yang tidak memenuhi kewajibannya. *Awig-awig* inilah yang mendasari pendirian LPD, di samping payung hukum berupa Peraturan Daerah (Perda) dan Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro (UKM).

Kebijakan UKM tersebut memberi keleluasaan pada LPD untuk tidak diawasi dan diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Perlakuan ini berbeda dengan bank umum, bank umum syariah dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang diatur dan diawasi oleh OJK. Perbedaan perlakuan ini didasari oleh: (a) LPD milik desa pakraman yang dilahirkan berdasarkan budaya lokal; (b) Memiliki wilayah operasional di desa pakraman setempat; (c) LPD dimiliki oleh lembaga adat, yakni desa pakraman dengan sasaran nasabah masyarakat setempat; dan (d) LPD melakukan aktivitas *intermediary* sebagaimana sebuah bank, yaitu sebagai penerima dana masyarakat (tabungan, deposito) sekaligus sebagai penyampai dana (kredit) kepada masyarakat setempat.

LPD memiliki dasar kebijakan, manajemen/ budaya organisasi, wilayah pelayanan, sasaran nasabah, serta melibatkan kepemimpinan lokal, yakni bendesa sebagai pengawas internal LPD. Keterlibatan pucuk pimpinan desa pakraman, yakni bendesa sebagai pengawas internal telah memperkuat keberadaan LPD di desa setempat. Bendesa beserta pengurus adat mendorong percepatan pendirian LPD sebagai lembaga keuangan milik desa pakraman yang dipayungi oleh Peraturan Daerah Provinsi Bali

tentang LPD. Pemerintah dan sebagian besar masyarakat Bali telah menerima keberadaan LPD. LPD telah dipercaya sebagai mitra pembangunan bagi masyarakat desa setempat. Dalam kaitan ini, salah seorang informan, Nyoman Partha Ketua Komisi IV DPRD Provinsi Bali mengungkapkan:

“Perkembangan LPD sampai tahun 2017 sangat mengagumkan. Sebanyak 1.433 unit LPD telah didirikan. Ini artinya hampir semua desa pakraman di Bali telah memiliki LPD. LPD telah mampu memberikan arti bagi desa pakraman masing-masing. Tingginya kepercayaan warga desa pakraman untuk menyimpan uang menunjukkan kepercayaan mereka kepada LPD...” (Nyoman Cendekiawan, anggota LP- LPD Provinsi Bali, wawancara, 5 Maret 2018).

Masyarakat desa setempat merasa memiliki LPD yang ada di desanya. Hal ini merupakan bagian dari ekspresi adanya kearifan lokal *pade ngelahang*, yakni kesadaran bersama untuk memiliki LPD. Sikap *pade ngelahang* merupakan bagian budaya-budaya organisasi LPD yang keberadaannya diakui dan dimiliki oleh masyarakat lokal. Hal ini ditunjukkan dengan loyalitas mereka menabung dan meminjam kredit di LPD serta memenuhi kewajiban dalam membayar cicilan pinjamannya (Sadiartha, 2017).

5.2 LPD di Tengah Persaingan Perbankan Modern

Perjalanan panjang LPD selama 35 tahun (sejak pendiriannya tahun 1984) telah menjadikan kedudukan LPD semakin mantap. Sebanyak 1.433 unit LPD telah didirikan. Masing-masing LPD menyerap tenaga kerja dari lingkungan setempat. Hal ini sesuai dengan ketentuan Perda tentang LPD. Data Lembaga

Pemberdayaan LPD (2017:21) bahwa tenaga kerja yang mampu diserap adalah sebanyak 7.620 orang. LPD telah ikut andil dalam mengurangi pengangguran di Bali. Penyerapan tenaga kerja lokal secara otomatis memberikan penghasilan bagi karyawan dan secara ekonomi bertujuan untuk mengurangi kemiskinan.

Sampai Desember 2016, sebagian besar LPD (1.264 LPD atau 89,6 persen) masih beroperasi dan hanya 149 LPD (10,4 persen) yang tidak beroperasi atau macet (LPD-LPD, 2017). Ada sejumlah faktor penyebab tidak beroperasinya LPD tersebut: (1) Konflik internal, baik antar pengurus maupun antarpengurus dengan bendesa pakraman; (2) Sistem pengawas internal tidak berjalan sesuai ketentuan, sehingga terjadi penyelewengan dana oleh pengurus atau karyawan atau pengurus bersama dengan karyawan; (3) Kurang adanya upaya bendesa pakraman/ pengurus adat/ tokoh masyarakat setempat untuk membangkitkan kembali LPD yang saat itu bermasalah dengan berbagai solusi; dan (4) Warga masyarakat setempat belum sepenuhnya mendukung keberadaan LPD di desa mereka.

Sebanyak 1.264 unit LPD yang beroperasi melayani jasa perbankan untuk masyarakat Bali. Secara umum, LPD se-Bali memiliki aset yang digambarkan dalam Tabel 5.1.

Tabel 5.1 LPD se-Bali menurut total aset yang dimilikinya

KATAGORI	KLASIFIKASI ASET	JUMLAH LPD	TOTAL ASET	
			JUTAAN (Rp)	RATIO
Sangat Besar	>100 milyar	28	5.076.290	33,7%

Besar	>50 milyar - <100 milyar	32	2.249.727	14,9%
Sedang	>10 milyar - <50 milyar	246	5.264.787	34,9%
	>5 milyar - <10 milyar	183	1.270.799	8,4%
	>1 milyar - <5 milyar	407	1.066.294	7,1%
Kecil	>100 juta - <1 milyar	311	138.259	0,9%
Sangat Kecil	<100 juta	226	3.772	0,0%
		1.433	15.069.928	100%

(Sumber: LP-LPD, 2017)

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa terdapat 28 LPD dikategorikan sangat besar dengan aset di atas 100 miliar rupiah dan kategori besar dengan aset di atas 50 milyar hingga di bawah 100 milyar sebanyak 32 LPD. Kedua kategori tersebut hampir mencapai separuh aset LPD se-Bali dan sebagian besar ada di Kabupaten Badung dan Kota Denpasar. Hal ini tidak terlepas dari kemudahan akses kunjungan wisatawan dari Airport I Gusti Ngurah Rai menuju hotel, pusat kota, beberapa pantai terkenal seperti Pantai Kuta, Legian, Seminyak, dan masih banyak daerah kunjungan wisata yang disenangi masyarakat luar negeri maupun domestik. Keuntungan potensi wilayah memberikan manfaat ekonomi bagi LPD yang berada di Kabupaten Badung dan Kota Denpasar. Di Kabupaten Badung terdapat 122 LPD dan di Kota Denpasar sebanyak 35 LPD (Lembaga Pemberdayaan LPD 2017:22). Kategori sedang, kecil, dan sangat kecil dalam pencapaian aset tersebar di Kabupaten

Tabanan, Jembrana, Singaraja, Karangasem, Bangli, Kelungkung, dan Gianyar. Lebih jelasnya Provinsi Bali memiliki delapan kabupaten dan satu kota sehingga LPD telah tersebar di wilayah kabupaten dan kota.

Secara lengkap capaian prestasi LPD dari tahun 2011 hingga tahun 2017 data perihal aset, simpanan dalam bentuk tabungan, dan deposito serta kredit yang diberikan LPD disampaikan dalam Tabel 5.2 sebagai berikut.

Tabel 5.2 Perbandingan aset, simpanan, dan kredit empat bank di Bali 2017 (dalam milyar rupiah)

NO	KETERANGAN	BANK UMUM KONVENSIONAL	BANK UMUM SYARIAH	BANK PER KREDITAN RAKYAT	LEMBAGA PER KREDITAN DESA
1	Aset	103.702	2.010	14.086	18.471
2	Simpanan	85.640	1.094	9.373	15.393
3	Kredit	76.384	1.656	9.639	13.141

(Sumber: LP-LPD, 2018; OJK, 2018)

Kenaikan aset selama enam tahun dari 3,7 triliun hingga mencapai 18,5 triliun atau sebesar 399% dimiliki oleh LPD-LPD yang berada di Kabupaten Badung dan Kota Denpasar, sisanya tersebar di beberapa LPD di kabupaten lain. Peningkatan aset tentu tidak terlepas dari kenaikan simpanan berupa tabungan dan deposito yang meningkat sebesar 44,18 persen.

Jika mempergunakan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) wilayah delapan Bali dan Nusra per Desember 2017, maka data aset bank umum mencapai 103,7 triliun rupiah, bank umum syariah mencapai 2 triliun rupiah, dan BPR mencapai 14 triliun rupiah

(Tabel 3). Dari ketiga kompetitor LPD di dalam merebut kue ekonomi Bali pada tahun 2017 memang bank umum sulit diimbangi karena berbagai kelebihan seperti modal, sistem pelayanan sudah canggih, menyediakan berbagai jenis pelayanan yang memudahkan akses nasabah ke seluruh wilayah Indonesia, bahkan ke dunia internasional, selain adanya rasa aman karena adanya jaminan simpanan masyarakat. Hal ini berbeda jika LPD dibandingkan dengan bank umum syariah dan BPR, aset LPD terbukti melampaui kedua kompetitornya ini. Kelebihan LPD selain karena dilandasi spirit milik desa pakraman sekaligus diharapkan mampu menjaga Bali dari gempuran dunia global yang dapat mencabut akar keyakinan masyarakat yang mayoritas beragama Hindu. Masyarakat Bali meyakini bahwa LPD mampu memperkuat tradisi budaya masyarakat Hindu Bali.

Perkembangan simpanan warga desa pakraman di LPD selama enam tahun terakhir (2011-2017) tampak terus meningkat hingga mencapai 113,89. Peningkatan simpanan sesungguhnya mencerminkan kuatnya sikap *pade ngelahang* sebagai bentuk kearifan lokal masyarakat ditunjukkan dalam perilaku menyimpan dana di LPD. Hal ini terjadi karena adanya sikap saling mempercayai di antara masyarakat dan pengurus LPD. Karena jika sikap percaya masyarakat rendah tentu mereka merasa lebih aman menyimpan di bank umum, bank syariah atau di BPR yang dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan. Hasil validasi di lapangan menunjukkan bahwa sebagian masyarakat Bali bersikap fanatik terhadap LPD karena suku bunga simpanan di LPD lebih besar dari pada di bank umum dan BPR. Sebagian masyarakat Bali memiliki kepercayaan yang tinggi kepada LPD.

Kekuatan nilai *pade ngelahang* sebagai cerminan kearifan lokal Bali telah melekat pada nasabah LPD. Seperti ditunjukkan pada Tabel 5.2, masyarakat desa setempat menyimpan dananya pada LPD. Pada akhir tahun 2017, sebanyak 15,4 triliun dana masyarakat yang disimpan di LPD. Sementara dana pihak ketiga yang tersimpan pada bank umum mencapai 85,6 triliun rupiah, bank umum syariah mencapai 1,1 triliun rupiah dan BPR mencapai 9,4 triliun rupiah (OJK, 2018). Kedudukan bank umum yang beroperasi di Bali masih mengungguli LPD, namun untuk bank umum syariah dan BPR maka posisi LPD masih di atas kedua kompetitornya. Di sini terbukti bahwa kearifan lokal *pade ngelahang* yang mampu membangun sentimen positif masyarakat terhadap LPD patut dipertahankan.

Sumber pemasukan LPD tentu dari kredit yang disalurkan untuk kepentingan warga desa pakraman, mereka membayar bunga kepada LPD hal ini sama prinsipnya dengan ketiga kompetitor LPD. Selama enam tahun perkembangan kredit yang disalurkan kepada peminjam meningkat sebesar 118,33. Keunikan LPD sesuai dengan ketentuan Perda tentang LPD yang melarang LPD memberikan kredit kepada mereka yang bukan warga desa pakraman masing-masing. Hal ini tidak terlepas dari tujuan pendirian LPD untuk kesejahteraan warga desa setempat. Selain diatur di dalam perda, kekuatan hukum lokal (*awig-awig*) sebagai produk desa pakraman telah mampu meredam niat tidak baik dari si peminjam kredit LPD. Mereka berupaya memenuhi kewajibannya membayar kredit karena takut terkena sanksi sosial dari masyarakat desa adat.

Bilamana terjadi kredit bermasalah karena bukan niat buruk peminjam, maka pengurus LPD melakukan pendekatan dari hati ke hati dengan sikap "*menyama braya*". Pengurus LPD bisa mengelola

LPD-nya secara sehat karena menerapkan pendekatan pelayanan *menyama braya*, yakni sikap ini lebih mementingkan persaudaraan sesama warga desa pakraman sehingga dapat memberikan solusi terbaik bagi penyelesaian kredit bermasalah. Keseluruhan pola pemberian kredit dan penyelesaian kredit bermasalah sangat relevan dengan ilmu manajemen yang menerapkan prinsip *planning, organizing, actuating, coordinating, dan controlling* (Safroni, 2012; Sadiartha, 2017a).

Sampai Desember 2017, LPD mengucurkan kredit sebesar 13,1 triliun (Tabel 5.2), bank umum mencapai 76,4 triliun rupiah, Bank Umum Syariah mencapai 1,7 triliun rupiah dan BPR mencapai 9,6 triliun rupiah (OJK, 2018). Dalam perebutan kue pembangunan di Bali tampak bank umum masih lebih unggul dibandingkan LPD. Hal ini tidak terlepas dari kuatnya modal bank umum serta pengalaman petugas kredit dalam mengelola kredit untuk proyek/ usaha skala besar baik dari pemerintah maupun swasta. Kredit yang diberikan LPD kepada warga lebih menyetuh kebutuhan konsumsi dan juga perdagangan atau komersil. Segmentasi pasar LPD adalah mereka yang menengah ke bawah ditambah masyarakat kalangan menengah, selain memang kelemahan sumber daya petugas LPD yang belum memiliki pengalaman dalam bisnis skala besar sebagaimana bank umum.

5.3 Implikasi Keuntungan LPD bagi Desa Pakraman

Pendirian LPD dimaksudkan untuk menguatkan tradisi dan kehidupan masyarakat desa pakraman setempat. Hal ini tercermin dengan adanya kontribusi LPD kepada desa pakraman, yakni dana pembangunan (20%) dan dana sosial (5%) hasil keuntungan LPD. Kontribusi keuntungan LPD dalam bentuk dana pembangunan 20%

LPD telah dirasakan manfaatnya oleh warga setempat. Kedudukan terhormat bendesa sebagai Ketua Pengawas Internal LPD, secara langsung telah memperkuat sistem kepemimpinan tradisional di desa pakraman setempat.

LPD juga telah memberikan kontribusi dana untuk meringankan biaya upacara keagamaan umat Hindu di Kahyangan Tiga. Pura Kahyangan Tiga terdapat di masing-masing desa pakraman yang meliputi tiga pura utama yakni Pura Desa sebagai aktivitas keagamaan umat Hindu memuja *Ida Sang Hyang Widhi Wasa/* Tuhan dengan sebutan Desa Brahma. Dewa Brahma bagi umat Hindu adalah kuasa Tuhan dalam mencipta alam semesta beserta segala isinya, kemudian Pura Puseh yakni memuja *Ida Sang Hyang Widhi Wasa/* Tuhan dengan sebutan Dewa Wisnu. Desa Wisnu bagi umat Hindu adalah kuasa Tuhan dalam memelihara alam semesta beserta seluruh isinya dan bekerjanya sistem makro kosmos alam semesta dengan mikro kosmos manusia sesuai hukum alam. Terakhir disebut dengan Pura Dalem yakni memuja *Ida Sang Hyang Widhi Wasa/* Tuhan dengan sebutan Dewa Siwa. Dewa Siwa bagi umat Hindu adalah kuasa Tuhan dalam mengakhiri seluruh kehidupan makhluk ciptaannya sesuai waktu mereka masing-masing.

LPD juga memberikan kontribusi LPD sebesar 5% dan sosial dari keuntungannya untuk kegiatan sosial di desa pakraman setempat. Dana sosial ini juga digunakan membantu ibu-ibu PKK serta remaja putra/putra di masing-masing banjar pakraman untuk kegiatan sosial, olahraga, dan seni budaya. Keberadaan LPD secara nyata telah memiliki implikasi yang positif bagi penguatan tradisi dan budaya masyarakat Bali (Sadiartha, 2017b).

5.4 Catatan Akhir

LPD merupakan sebuah model lembaga keuangan tradisional milik desa pakraman di Bali yang khas. LPD memiliki dasar kebijakan, budaya organisasi, wilayah pelayanan, dan sasaran nasabah tersendiri, serta melibatkan kepemimpinan lokal, yakni bendesa sebagai pengawas internal LPD. Sebagai lembaga intermediasi di bidang jasa keuangan, LPD mampu bersaing dengan lembaga perbankan umum lainnya. Hal ini antara lain ditunjukkan dengan total aset LPD yang mengungguli bank umum syariah dan BPR. LPD telah berimplikasi secara positif bagi desa pakraman dan masyarakat Bali. LPD juga mampu menunjang pengembangan usaha ekonomi masyarakat desa setempat sekaligus memperkuat kehidupan seni dan tradisi budaya masyarakat di tengah arus globalisasi dewasa ini.

Pengurus LPD bisa mengelola LPD-nya secara sehat karena menerapkan pendekatan pelayanan *menyama braya*. Oleh karena itu, pendekatan *menyama braya* yang terbukti mampu mengantisipasi kredit macet LPD perlu dipertahankan dan dikembangkan.

BAB 6

STRATEGI MAKRO DALAM MENGATASI KRISIS MANAJEMEN LPD

Agar menjadi lembaga keuangan yang kuat dan sehat, Lembaga Pemberdayaan LPD (LP-LPD) berkolaborasi dengan Badan Kerja sama LPD (BKS-LPD) terus berkerja keras untuk memberikan pembinaan, asistensi, dan pelatihan peningkatan kapasitas bagi pengurus/ pengelola LPD. Hal ini dilakukan agar semua pengelola LPD di seluruh Bali mampu menjalankan operasional tugasnya sesuai standar prinsip-prinsip manajemennya yang diterapkan dalam lembaga intermediasi perbankan. Selain itu, penerapan manajemen perbankan di lingkungan LPD juga bertujuan agar LPD bisa dikembangkan secara sehat, tidak mengalami krisis manajemen yang berujung pada kebangkrutan LPD setempat. Untuk mengatasi krisis manajemen LPD, berbagai strategi diterapkan. Di antaranya adalah menerapkan secara ketat fungsi-fungsi manajemen LPD, melakukan pengawasan, pemberdayaan, dan pendampingan teknis LPD, serta mengevaluasi dan memberikan penilaian secara berkala yang menyangkut “kesehatan LPD”.

6.1 Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen LPD

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana dinyatakan Terry (2010:9), meliputi empat bagian, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating/ directing* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan). Keempat fungsi

manajemen ini bisa diterapkan dalam organisasi LPD.

Pertama, perencanaan atau *planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi:

1. Menetapkan tujuan dan target bisnis.
2. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
3. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan.
4. Menetapkan standar/ indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

Proses perencanaan atau *planning* dilaksanakan oleh masing-masing pengurus LPD desa pakraman setempat. Mereka menetapkan program prioritas LPD, menetapkan target, menentukan sumber daya serta capaian yang hendak diraih dalam akhir tahun.

Kedua, pengorganisasian atau *organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Masing-masing pengurus LPD melakukan pengorganisasian atas rencana program yang sudah ditetapkan.

Ketiga, pengimplementasian atau *directing*, yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Masing-masing pengurus

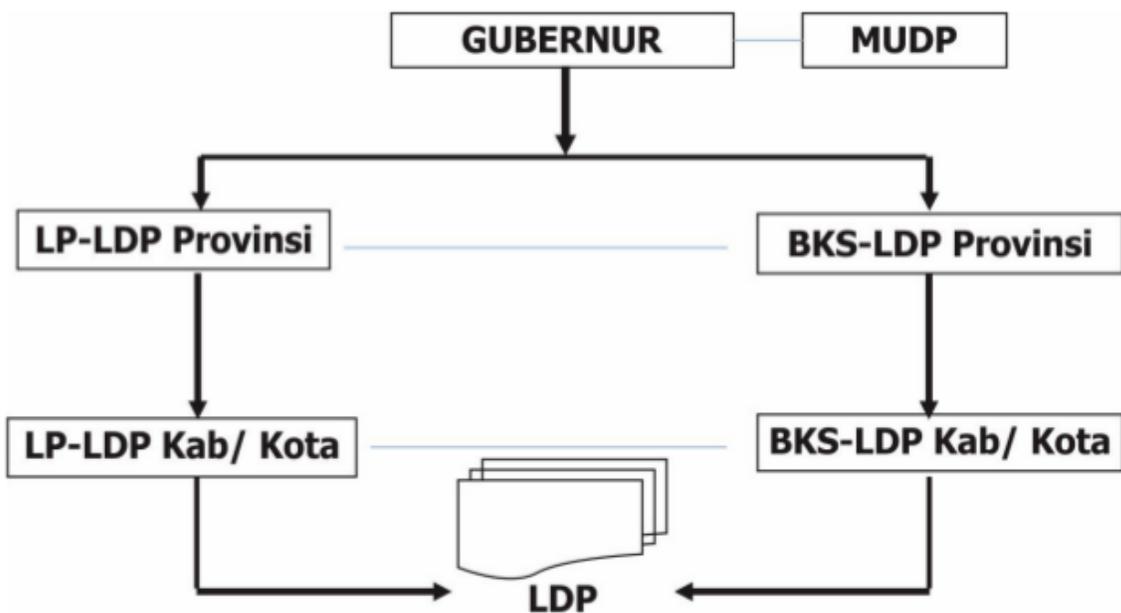
LPD melaksanakan program yang sudah ditetapkan.

Keempat, pengawasan atau *controlling*, yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi. Pengawasan yang diterapkan dalam organisasi LPD meliputi pengawasan internal oleh masing-masing bendesa pakraman dan pengawasan eksternal, yakni pengawasan yang dilakukan oleh Pembina Lembaga Perpinjaman Desa Provinsi (PLPDP) Bali dan Pembina Lembaga Perpinjaman Desa Kabupaten/ Kota (PLPDK).

6.2 Pengawasan, Pemberdayaan, dan Pendampingan Teknis LPD

Agar organisasi keuangan LPD berjalan dengan sehat, maka upaya pembinaan dan pengawasan dalam pengelolaan LPD menjadi hal yang mutlak dilakukan. Sistem pengawasan dan pembinaan LPD diatur dalam Perda No. 8 Tahun 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa, yang kemudian diperbaharui menjadi Perda No. 4 Tahun 2012 tentang Lembaga Perkreditan Desa.

Perda No. 4 Tahun 2012 tersebut merupakan respon pemerintah Provinsi Bali terhadap Keputusan Pesamuhan Agung III MDP Bali (tanggal 12 Oktober 2010) yang menghendaki agar kedudukan (*linggih*) dan tata kelola (*sesana*) LPD menjadi lebih jelas sebagai milik (*duwe*) desa pakraman. Perda No. 4 Tahun 2012 tersebut kemudian dijabarkan ke dalam Peraturan Gubernur Bali No. 11 Tahun 2013.



Gambar 6.1 Alur Pengawasan, Pemberdayaan, dan Pembinaan Teknis LPD

Sebagaimana tampak pada Gambar 6.1, selaku pembina umum LPD adalah Gubernur Bali dan MUDP. Dalam melaksanakan tugas pembinaan dan pemberdayaan LPD, gubernur Bali dan MUDP dibantu oleh lembaga khusus, yakni Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LP-LPD) yang berkedudukan di tingkat provinsi dan kabupaten/ kota seluruh Bali (Pergub No. 11/2013/ Pasal 52). Adapun tugas LP-LPD secara umum adalah:

LP-LPD mempunyai tugas melaksanakan pemberdayaan LPD melalui kegiatan pembinaan teknis, pemeriksaan, pelatihan, pengaduan, dan penanganan masalah serta perlindungan dan penjaminan LPD (Pergub No. 11/2013/Pasal 54). Dalam upaya membina dan memberdayakan LPD, LP-LPD bekerja sama dengan BKS-LPD. BKS-LPD merupakan satu organisasi tunggal yang berfungsi sebagai wadah untuk memperjuangkan kepentingan dan bertindak sebagai pembawa aspirasi LPD (Pergub No. 11/2013/ Pasal 46). Adapun tugas BKS-LPD mencakup:

- a. Memupuk dan mengembangkan kerja sama yang baik antar-LPD dan antara LPD dengan badan usaha lain di tingkat kabupaten/kota maupun di tingkat Provinsi Bali.
- b. Memperkuat kesadaran pemilik, pengurus/ pengelola, dan pengawas internal LPD untuk tetap mengelola LPD sesuai dengan ketentuan, peraturan yang berlaku.
- c. Mengembangkan koordinasi dan kerja sama yang baik dengan LP-LPD dalam pelaksanaan pemberdayaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia LPD di seluruh Provinsi Bali.
- d. Mengupayakan agar LPD menghindari praktik atau kegiatan yang diperkirakan dapat merugikan LPD, desa pakraman, dan kepentingan masyarakat yang menjadi nasabah LPD.
- e. Memberikan saran, usul, dan pendapat kepada Pemerintah Daerah, MDP, DPRD dan LP-LPD mengenai LPD, mempertimbangkan kepentingan masyarakat luas (Pergub No. 11/2013/Pasal 47).

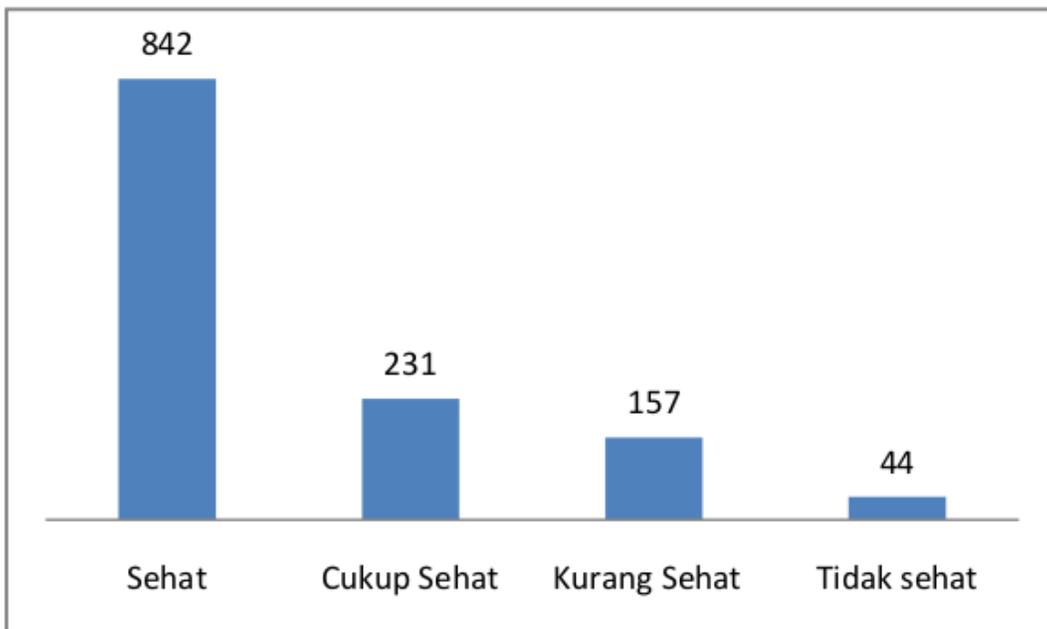
Jika dalam kebijakan sebelumnya, PT BPD Bali diikutsertakan sebagai pembina teknis LPD, maka sejak terbitnya Perda No. 4 Tahun 2012 dan Peraturan Gubernur Bali No. 11 Tahun 2013, pembinaan teknis LPD tidak menyertakan PT BPD Bali. Pembinaan teknis dan pemberdayaan LPD sepenuhnya dilakukan oleh LP-LPD.

Sebagai tangan kanan pemerintah, LP-LPD bekerja sama dengan wadah pembinaan LPD milik masyarakat, yakni BKS-LPD untuk memberdayakan LPD yang ada di seluruh desa pakraman di Bali. Di samping menjamin keberadaan LPD tetap dalam fungsi dan perannya dalam memajukan perekonomian masyarakat desa pakraman setempat, LP-LPD terus melakukan pembinaan dan

pendampingan teknis agar LPD menjadi lembaga keuangan yang sehat.

6.3 Monitoring, Evaluasi, dan Penilaian Kesehatan LPD

LP-LPD melakukan monitoring dan evaluasi berkala serta penilaian untuk melihat kesehatan sebuah LPD. Dalam melakukan penilaian kesehatan LPD, tim LP-LPD yang bertugas di lapangan menggunakan metode CAEL (*Capital, Asets, Earning, And Liquidity*). Secara kuantitas, jumlah LPD yang terbentuk berkembang sangat pesat, yakni sekitar 96% desa pakraman telah memiliki LPD. Namun secara kualitas, keadaan kesehatan LPD masih sangat bervariasi (Lihat Gambar 6.1).



Gambar 6.1 Tingkat Kesehatan LPD sampai Akhir 2018
(Sumber: LP-LPD, 2019)

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 6.1, sampai akhir tahun 2018, sebanyak 1.274 unit LPD telah dikaji tingkat kesehatannya. Hasilnya adalah sebanyak 842 unit LPD (66,09%)

terbukti sehat, 231 unit LPD (18,13%) cukup sehat, 157 unit LPD (12,32%) kurang sehat, dan 44 unit LPD (3,45%) dinyatakan tidak sehat (LP-LPD 2019). Tidak sehat sama dengan sudah tidak beroperasi, dan kurang sehat tersebut masih beroperasi namun menghadapi kendala dalam operasional.

Adanya LPD yang macet dan LPD yang tidak sehat tersebut tentu memerlukan perhatian tersendiri. LP-LPD bersama *stakeholders* terkait perlu bekerja keras dalam menjaga prestasi LPD yang sudah sehat, serta melakukan pembenahan kepada LPD yang tidak sehat agar menjadi lebih sehat. Kesehatan LPD adalah indikator bahwa LPD tersebut bisa terus dikembangkan karena akan memberikan kontribusi yang positif bagi pengembangan perekonomian *krama* serta penguatan bagi desa pakraman setempat.

6.4 Dukungan Modal Penyehatan LPD

Terhadap LPD yang dinilai kurang sehat atau tidak sehat, maka dilakukan pembinaan intensif dengan memberikan bantuan modal berupa dana perlindungan dengan jumlah tertentu. Dana perlindungan ini dimaksudkan untuk upaya pemulihan bagi LPD yang tidak sehat tersebut. Dalam periode 2016 misalnya, telah dikucurkan dana perlindungan LPD sejumlah Rp1.730.000.000,00 (satu milyar tujuh ratus tiga puluh juta rupiah) untuk mendukung pemulihan 38 LPD di seluruh Bali. Dukungan dana untuk pemulihan LPD tahun 2016 dibagikan kepada LPD di 8 kabupaten, kecuali LPD di Kota Denpasar (Tabel 6.1).

Tabel 6.1 Bantuan modal untuk pemulihan LPD se-Bali tahun 2016

		JUMLAH LPD	DANA PERLINDUNGAN
1	Jembrana	1	50.000.000
2	Tabanan	3	120.000.000
3	Badung	3	180.000.000
4	Gianyar	4	190.000.000
5	Klungkung	5	160.000.000
6	Bangli	2	150.000.000
7	Karangasem	7	250.000;000
8	Buleleng	13	630.000.000
	Total	38	1.730.000.000

(Sumber: LP-LPD, 2017)

Peminjaman dana perlindungan ini diberikan dalam jangka waktu dua tahun sebagai modal tambahan, agar LPD yang bersangkutan bisa beroperasi lagi. Bersamaan dengan dukungan modal ini, tim LP-LPD tingkat Provinsi Bali dan kabupaten juga memberikan pendampingan kepada pengurus LPD setempat agar mampu bangkit, melakukan pembenahan organisasi LPD-nya sesuai permasalahan yang mereka hadapi. Secara umum, upaya pendampingan terhadap LPD yang tidak sehat telah membuahkan hasil. Sebagian besar LPD yang terancam bangkrut tersebut bisa tertolong, mampu berbenah diri dan beroperasi lagi sejalan dengan peningkatan kapasitas SDM-nya. Kontrol manajemen yang optimal termasuk penerapan prinsip 5C secara ketat dalam pengucuran kredit LPD adalah di antara langkah untuk mempertahankan operasionalisasi LPD.

BAB 7

UPACARA MEDEWA SAKSI SOLUSI ATASI KRISIS MANAJEMEN LPD (KASUS LPD DESA PAKRAMAN DENPASAR)

Kemashuran Bali antara lain dicirikan oleh adanya masyarakat adat yang terlembaga dalam suatu desa pakraman. Lingkup desa pakraman tidak terbatas pada peran-peran sosial budaya dan keagamaan, melainkan juga ekonomi dan pelayanan umum. Desa pakraman memiliki tata kelola perekonomian mandiri yang didukung oleh keberadaan Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD yang semula digagas oleh Prof Ida Bagus Mantra pada tahun 1980-an telah berkembang menjadi lembaga perbankan berciri khas lokal budaya masyarakat Hindu Bali. LPD telah menjadi lembaga ekonomi desa pakraman untuk kepentingan *krama* desa pakraman setempat (Sadiartha, 2017).

Secara kuantitas dan kualitas, LPD nampak terus berkembang dinamis. Selama lebih dari 35 tahun (sejak pendiriannya tahun 1984), jumlah LPD telah berdiri di 96% desa pakraman seluruh Bali dengan jumlah 1.433 unit. Aset LPD juga berkembang. Sampai dengan akhir 2018, aset LPD se-Bali telah mencapai Rp21 triliun melibatkan pengurus dan karyawan LPD sebanyak 7.882 orang (LP-LPD Provinsi Bali, 2019).

LPD telah menjadi lembaga intermediasi yang menopang penguatan desa pakraman setempat. Di satu sisi, LPD mampu menghimpun dana masyarakat desa setempat dalam bentuk tabungan dan deposito, di sisi yang lain LPD juga mendistribusikan kredit kepada

krama yang membutuhkan. Kucuran kredit yang diberikan oleh LPD mampu membangkitkan perekonomian masyarakat setempat (Srijoni, 2005). Hal ini sesuai dengan tujuan pendirian LPD, yaitu (a) Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa melalui kegiatan menghimpun tabungan dan deposito dari *krama* desa; (b) Memberantas ijon, gadai gelap, dan lain- lain; (c) Menciptakan pemerataan kesempatan berusaha dan perluasan kesempatan kerja bagi *krama* desa; dan (d) Meningkatkan daya beli dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan peredaran uang desa (Biro Hukum Setda Provinsi Bali, 2010).

Dari keseluruhan jumlah LPD (1.433 unit), sebanyak 976 unit LPD (68,11%) diklasifikasikan sebagai LPD sehat, cukup sehat sebanyak 168 LPD (11,72%), kurang sehat sebanyak 119 unit LPD (8,30%) dan tidak sehat sebanyak 170 unit LPD atau 11,86% (LP-LPD, 2017:38). Tidak sehat sama dengan sudah tidak beroperasi, dan kurang sehat tersebut masih beroperasi namun menghadapi kendala dalam operasional. Sebagian besar LPD (1.264 unit LPD atau 89,6%) masih beroperasi dan hanya 149 unit LPD (10,4) yang tidak beroperasi atau macet (LP-LPD, 2017). Tidak beroperasinya LPD ini akibat krisis manajemen, meliputi: (1) Konflik internal, baik antarpengurus maupun antara pengurus dengan bendesa pakraman; (2) Sistem pengawas internal tidak berjalan sesuai ketentuan, sehingga terjadi penyelewengan dana oleh pengurus atau karyawan atau pengurus bersama dengan karyawan; (3) Kurang adanya upaya bendesa pakraman/ pengurus adat/ tokoh masyarakat setempat untuk membangkitkan kembali LPD yang saat itu bermasalah dengan berbagai solusi; dan (4) Warga masyarakat setempat belum sepenuhnya mendukung keberadaan LPD di desa mereka.

7.1 Faktor Penyebab Krisis Manajemen LPD Desa Pakraman Denpasar

Salah satu LPD di Kota Denpasar pada tahun 2009 pernah mengalami kriteria kurang sehat yang berujung menjadi tidak sehat adalah LPD desa pakraman Denpasar. Krisis yang menerpa LPD ini diawali dengan terjadinya krisis manajemen. Selama periode 2000-2008, operasionalisasi LPD desa pakraman Denpasar tidak dijalankan dengan sistem manajerial dan tertib administrasi yang semestinya, sehingga diterpa krisis keuangan, bahkan terjadi hilangnya kepercayaan nasabah. Nasabah semakin ramai menarik dananya sehingga LPD desa pakraman Denpasar menjadi tidak sehat dan terancam bangkrut.

Secara umum, krisis manajemen LPD disebabkan oleh faktor eksternal dan faktor internal. Tahun 2011 LPD desa pakraman Denpasar mengalami musibah. Di samping menghadapi masalah krisis manajemen (tata kelola) internal, secara eksternal Gedung LPD desa pakraman Denpasar dilalap api yang memporakporandakan aset fisik kantor serta musnahnya catatan dan data nasabah LPD. Krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar telah melibatkan kepala LPD dan lima karyawan LPD setempat. Mereka terbukti menyelewengkan aset LPD dikenakan pemeriksaan secara adat dan dilaporkan ke pihak kepolisian, namun hasilnya kurang memuaskan. Alasan pihak kepolisian kepada pengurus desa pakraman Denpasar karena data pendukung atau alat bukti atas penyelewengan keuangan kurang lengkap sehingga kepolisian tidak dapat memproses secara hukum. Setelah buntunya proses hukum positif, maka pengurus desa pakraman Denpasar melakukan *paruman* (rapat) besar di lingkungan desa pakraman Denpasar untuk memutuskan sanksi adat berupa *kesepekang* (pengucilan dari

lingkungan desa pakraman) pengelola LPD yang terlibat kasus. Sanksi *kesepekang* ternyata tidak menyelesaikan masalah, sehingga solusi terakhir disepakati, yakni melaksanakan Upacara *Medewa Saksi*.

7.2 Upacara *Medewa Saksi*: Solusi Atasi Krisis Manajemen LPD Desa Pakraman Denpasar

Dalam upaya untuk mencapai kebahagiaan tersebut di dalam ajaran agama Hindu dikenal dengan *Catur Purusa Artha* atau empat upaya untuk mencapai kebahagiaan yakni melalui *Dharma* sebagai bentuk upaya memenuhi kewajiban, mengupayakan *Artha* untuk memenuhi tuntutan kehidupan, adanya pengendalian *Kama* dalam hawa nafsu kehidupan serta *Moksa* sebagai tujuan umat Hindu. Empat upaya ini diimplementasikan di desa pakraman Denpasar khususnya terkait dengan *Artha*, yakni upaya desa pakraman memperkuat struktur penyangga ekonomi desa melalui pendirian LPD desa pakraman Denpasar.

Keberadaan LPD diharapkan mampu memberdayakan *krama* di lingkungan desa pakraman Denpasar yang didukung 104 banjar adat, terdiri dari kurang lebih 18.000 Kepala Keluarga (KK), dengan sekitar 72.000 jiwa. Adapun kelurahan dan desa yang menyangga pergerakan ekonomi desa pakraman Denpasar dapat diuraikan pada Tabel 7.1 berikut ini.

Tabel 7.1 Jumlah kelurahan/ desa di desa pakraman Denpasar tahun 2018

NO	KELURAHAN/ DESA	JUMLAH BANJAR ADAT
1	Kelurahan Pemecutan	15

2	Desa Pemecutan Kaja	14
3	Desa Pemecutan Kelod	16
4	Kelurahan Kuta	1
5	Kelurahan Padangsambian	1
6	Desa Tegal Harum	7
7	Desa Tegal Kerta	8
8	Kelurahan Dauh Puri	3
9	Desa Dauh Puri Kaja	5
10	Desa Dauh Puri Kangin	5
11	Desa Dauh Puri Kelod	6
12	Desa Dauh Puri Kauh	7
13	Desa Daging Puri Kauh	5
14	Desa Daging Puri Kaja	5
15	Kelurahan Daging Puri	6
		104

(Sumber: Profil LPD Desa Pakraman Denpasar, 2014)

LPD desa pakraman Denpasar didirikan pada tanggal 25 Agustus tahun 1988 sesuai dengan SK Gubernur Bali Nomor 317 Tahun 1988. Kepala LPD desa pakraman Denpasar yang pertama adalah Anak Agung Ngurah Oka. Selain sebagai kepala LPD, ia juga sebagai bendesa pakraman desa pakraman Denpasar.



Gambar 7.1 Hasil Renovasi Gedung LPD Desa Pakraman
Denpasar
(Sumber: www.google.com, 2016)

Kantor LPD desa pakraman Denpasar terletak di Jalan Imam Bonjol No. 24 Denpasar. Pada awal pendiriannya, LPD ini didukung oleh 86 banjar yang sekarang menjadi 104 banjar dengan 18.000 KK dengan 72.000 jiwa (profil LPD desa pakraman Denpasar 2014). Peningkatan jumlah pendukung ini tidak terlepas dari meningkatnya banjar adat di wilayah setempat. Kantor LPD desa pakraman Denpasar dapat dilihat dalam Gambar 7.1.

Kantor LPD desa pakraman Denpasar terletak di Jalan Imam Bonjol No. 24, Denpasar merupakan gedung baru selesai sekitar tahun 2011, karena gedung lama terbakar di tahun 2010. Gedung ini berlantai dua, dengan penggunaan kepentingan LPD di bagian bawah yang terdiri dari ruang kepala LPD, ruang pengawas LPD, ruang pelayanan nasabah untuk bertransaksi, ada ruang kolektor, ruang pecalang, dan ruang lain. Di lantai dua dipergunakan untuk bendesa pakraman, ruang pengurus, dan ruang rapat.

LPD desa pakraman Denpasar memiliki visi dan misi tersendiri. Visi LPD desa pakraman Denpasar: Wadah untuk menghimpun kegiatan *krama* desa pakraman/ pakraman, serta kekayaan desa dan untuk mempertahankan adat yang ada di desa pakraman/ pakraman Denpasar. Selanjutnya misinya adalah memberdayakan usaha-usaha rakyat untuk meningkatkan taraf hidup *krama* desa dan membantu *krama* desa pakraman Denpasar dengan cara memberikan bantuan modal/ kerja untuk meningkatkan usahanya dalam rangka menunjang ketahanan ekonomi masyarakat desa pakraman.

Dengan menjalankan visi dan misinya tersebut, LPD desa pakraman Denpasar memiliki beberapa tujuan, meliputi: (1) Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat pedesaan melalui peningkatan dana tabungan dan deposito (simpanan berjangka) yang terarah serta penyaluran modal kerja dalam bentuk kredit dengan tata cara pelayanan murah, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat pedesaan; (2) Secara tidak langsung membantu pemerintah dalam hal memberantas sistem ijon, rentenir, gadai gelap, dll yang dapat dipersamakan dengan itu dan yang masih berkembang di masyarakat pedesaan; (3) Menciptakan pemerataan dan kesempatan berusaha bagi warga desa dan tenaga kerja pedesaan dengan cara memberikan bantuan modal kerja sesuai ketentuan yang berlaku, bagi mereka yang membutuhkan; (4) Meningkatkan daya beli warga masyarakat desa pakraman/ pakraman Denpasar dan melancarkan lalu lintas pembayaran di pedesaan khususnya di sekitar wilayah desa pakraman Denpasar (Profil LPD desa pakraman Denpasar tahun 2013 hingga tahun 2018).

Pengelola LPD desa pakraman Denpasar berupaya mengaktualisasikan visi misi dan tujuan organisasi LPD untuk menyejahterakan *krama*-nya. Namun, upaya itu rupanya terkendala oleh krisis manajemen organisasi. Krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar ini memuncak dan terkuak ke publik dengan terbakarnya gedung beserta aset fisik LPD setempat pada tahun 2010. Kebakaran tersebut hampir merusak seluruh gedung kantor dan juga membakar arsip serta dokumen LPD desa pakraman Denpasar. Kebakaran tersebut tentu membuat tim aset dan pengurus adat tidak dapat bekerja karena harus membenahi puing-puing terbakar dan mencoba merapikan dokumen administrasi.

Krisis manajemen organisasi yang melanda LPD desa pakraman Denpasar tersebut disebabkan oleh banyak faktor. Dari pendalaman kasus di lapangan diketahui bahwa, faktor penyebabnya antara lain: *Pertama*, terjadinya praktik penyelewengan aset oleh sebagian dari pengelolanya. Hal ini tercermin dalam praktik peminjaman aset LPD setempat oleh 4 orang pengelolanya yang nilainya berbeda dengan hasil audit akuntan publik. Dalam hasil laporan pemeriksaan oleh akuntan publik disampaikan bahwa telah terjadi penyimpangan dana sebesar Rp5 milyar, sedangkan menurut pengelola LPD desa pakraman Denpasar penyimpangan penggunaan dana LPD yang mereka lakukan hanya sebesar Rp1.900.000,000,00 (satu milyar sembilan ratus juta rupiah). Aset LPD sebesar 1,9 milyar ini dipinjam oleh kepala LPD sebesar Rp100.000.000,00, seorang kepala bagian kredit sebesar Rp400.000.000,00, dan 4 orang karyawan LPD sebesar Rp1.400.000.000.000,00 (satu milyar empat ratus juta rupiah). Perbedaan angka dana yang dipinjam oleh pengelola LPD dengan hasil temuan akuntan publik tersebut membuat perdebatan dalam rapat pengurus adat, sehingga pengurus

adat memutuskan untuk menyerahkan hasil laporan akuntan publik kepada rapat yang lebih besar meliputi seluruh pengurus adat desa pakraman Denpasar, kelian banjar, *krama*, dan tokoh masyarakat.

Kedua, krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar juga tercermin pada lemahnya sistem pencatatan dan pelaporan neraca LPD. Terjadi, ketidaksesuaian antara praktik pemungutan tabungan nasabah di lapangan dengan pencatatannya. Hal ini menimbulkan protes dan pengaduan nasabah ke LPD setempat. Pengaduan demi pengaduan dari *krama* (anggota) desa pakraman berdatangan baik ke kantor LPD desa pakraman Denpasar maupun ke pengurus adat sehingga secara umum diketahui bahwa baik pegawai pemungut dana di masing-masing rumah nasabah tidak melakukan pencatatan dan pembukuan dengan benar seperti pernyataan seorang nasabah berikut ini:

“Sebagai nasabah saya percaya saja dan mengumpulkan uang tabungan pada petugas LPD yang menjemput ke rumah. Tapi dana yang sering dititip pada petugas LPD yang berkunjung ke rumah, ternyata tidak pernah dicatat dalam pencatatan pembukuan LPD, walaupun buku tabungannya sudah diisi catatan oleh petugas pengambil simpanan” (I Made Sulasih, wawancara tanggal 5 Juli 2017).

Ketiga, krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar bisa terjadi sebagai akibat dari praktik pengawasan terhadap operasionalisasi LPD yang lemah. Hal ini antara lain tercermin pada praktik pemalsuan tanda tangan oleh kepala LPD setempat. Dalam situasi krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar, sebagian nasabahnya merasa kecewa dan tidak percaya lagi dengan pengelola LPD setempat. Akibatnya, mereka menarik tabungannya.

Sedangkan dana yang tersedia di LPD desa pakraman Denpasar terbatas, sehingga kepala LPD setempat meminjam modal ke LPD Kedongan sebesar Rp450.000.000,00. Tetapi sayang, dalam proses peminjaman modal LPD ini, yang bersangkutan memalsukan tanda tangan bendesa pakraman selaku pengawas internal LPD. Atas pelanggaran ini, yang bersangkutan mendapatkan ganjaran hukuman kurungan penjara satu setengah tahun.

Membangun kebiasaan untuk melibatkan bendesa sesungguhnya juga diatur di dalam Perda LPD. Dengan demikian membangun desa pakraman dengan melibatkan bendesa adalah usaha membangun kebiasaan untuk melakukan koordinasi sesuai fungsi manajemen. Kebiasaan dalam teori praktik sosial Pierre Bourdieu dikenal dengan *habitus* sebagai suatu kejadian yang dilakukan berulang-ulang dan semakin lama menjadi kebiasaan. Cara kerja *habitus* sangat membutuhkan dukungan ranah sebagai wilayah dimana *habitus* bisa bekerja secara konsisten. Ranah permainan *habitus* dalam konteks penelitian ini adalah di desa pakraman Denpasar, dan di dalam ranahlah *habitus* bekerja sama dengan berbagai modal yang ada di lingkungannya seperti modal budaya, dan kedudukan bendesa pakraman sebagai suatu sistem pemerintahan tradisional dalam lingkup kecil merupakan warisan leluhur Bali yang hingga kini bertahan dan dipergunakan sebagai benteng penjaga kebudayaan Bali.

Kondisi krisis manajemen dalam pengelolaan LPD desa pakraman Denpasar diwarnai dengan rapuhnya manajemen serta hilangnya kepercayaan nasabah atas pengelola LPD setempat. Pada tahun 2011, krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar tersebut mulai dibenahi oleh para pengurus barunya. Beberapa pendekatan

dicoba diaplikasikan dalam penyelesaian krisis manajemen LPD ini. Di antaranya adalah dengan menerapkan pendekatan *menyama braya*, menegakkan hukum positif, dan menegakkan hukum adat (*awig-awig*).

a. Pendekatan *Menyama Braya*

Pendekatan *menyama braya* ditempuh sebagai langkah awal penyelesaian krisis. *Menyama braya* merupakan suatu bentuk persaudaraan dalam suatu komunitas sering dipergunakan dalam menyelesaikan suatu masalah. Bentuk nyata dilakukan dengan memberikan berbagai pertimbangan/ masukan kepada pemimpin adat, dengan tujuan seseorang/ sekelompok orang tersebut mendapat solusi terbaik. Catatan penting dari bentuk *menyama braya* ini berlandaskan ajaran agama Hindu yakni *Tat Twam Asi*. Pemahaman *Tat Twam Asi* tiada lain bagaimana seseorang bisa saling memiliki rasa kasih sayang dan tidak melakukan sesuatu yang buruk kepada satu dengan lainnya.

Buruknya situasi LPD desa pakraman Denpasar tentu menjadi beban bendesa pakraman beserta pengurus dan masyarakatnya. Hasil *paruman* memutuskan agar penyelesaian secara kekeluargaan atau mengedepankan sikap *menyama braya* diupayakan semaksimal mungkin. Untuk ditindaklanjuti dengan membentuk Tim Penyelamat Aset. Arahan dari pengurus adat kepada Tim Penyelamat Aset adalah: *Pertama*, mengupayakan perdamaian dengan mendapatkan kejelasan kerugian LPD dan pertanggungjawaban pihak yang menimbulkan kerugian tersebut. *Kedua*, jika kerugian sudah dipastikan maka diharapkan mereka yang membuat kerugian mengembalikan sejumlah kerugian. *Ketiga*, jika pengembalian masih dianggap kurang memadai selanjutnya diupayakan

penyelesaian secara kekeluargaan dengan mengutamakan sikap *menyama braya*. Keempat, seandainya masih ditemukan selisih kerugian jalan terakhir adalah mengambil aset yang bersangkutan sesuai dengan selisih kerugian.

Upaya penyelesaian krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar dengan pendekatan *menyama braya* ternyata tidak berhasil, karena kerugian LPD belum terselesaikan. Pengurus LPD dan *prajuru* desa pakraman Denpasar melakukan upaya lain, yakni menegakkan hukum positif dan hukum adat (*awig-awig*).

b. Penegakan Hukum Positif

Demi mengembalikan kepercayaan masyarakat atas kredibilitas LPD desa pakraman Denpasar, hukum positif ditegakkan. Siapa yang bersalah, akan diproses sesuai hukum yang berlaku. Dari fakta di lapangan, hanya 1 orang pengurus LPD yang terjerat hukum, yakni kepala LPD yang terbukti melakukan pemalsuan tanda tangan bendesa pakraman pada tahun 2011. Atas tindakannya tersebut, yang bersangkutan telah menebus kesalahannya dengan masuk kurungan penjara selama 1,5 tahun.

Proses hukum positif juga dikenakan pengurus LPD desa pakraman Denpasar lainnya. Bendesa pakraman desa pakraman Denpasar beserta pengurus lainnya memberikan keterangan secara tertulis dengan menguraikan kronologis permasalahan di LPD desa pakraman Denpasar. Berkas laporan diterima oleh petugas kepolisian dan selang beberapa hari surat panggilan datang dari pihak kepolisian untuk mendengarkan penjelasan lanjutan setelah berkas dipelajari. Dalam waktu dua jam uraian

yang dibutuhkan pihak kepolisian disampaikan secara gamblang oleh bendesa pakraman. Hasil kajian dari pihak kepolisian disampaikan kepada bendesa pakraman ternyata tidak didukung oleh bukti yang kuat. Alat bukti yang dibutuhkan polisi seperti laporan keuangan secara lengkap dan resmi diminta, namun pihak pengurus adat tidak dapat memberikan. Alasan bendesa pakraman bahwa selama beberapa tahun ke pengurus LPD desa pakraman Denpasar tidak membuat laporan kepada bendesa pakraman, namun jika laporan kepada Lembaga Pembinaan Lembaga Perkreditan Desa (LP-LPD) dan juga ke Badan Kerja Sama LPD (BKS LPD) dibuat dalam bentuk laporan fiktif. Dari hasil analisa pihak kepolisian berikutnya ternyata berkas laporan pengurus LPD dikembalikan karena dianggap penyelesaian LPD merupakan wewenang desa pakraman Denpasar.

c. Penegakan Hukum Adat (*Awig-Awig*) dengan Melaksanakan Upacara Medewa Saksi

Dalam upaya *recovery* LPD yang tengah dilanda krisis manajemen dengan pendekatan *menyama braya* dan penegakan hukum positif telah diberlakukan. Akan tetapi, hasilnya belum efektif. Kepala LPD desa pakraman Denpasar serta anggota pengurus dan karyawannya setelah mengalami proses pemeriksaan secara adat dan dilaporkan ke pihak kepolisian, namun hasilnya kurang memuaskan. Alasan pihak kepolisian kepada pengurus desa pakraman Denpasar karena data pendukung atau alat bukti atas penyelewengan keuangan kurang lengkap sehingga kepolisian tidak dapat memproses secara hukum. Setelah buntutnya proses hukum maka pengurus desa pakraman Denpasar melakukan *paruman* (rapat) besar dengan

kelian banjar di lingkungan desa pakraman Denpasar serta tokoh-tokoh desa untuk memutuskan sanksi bagi pengurus LPD di bawah kepemimpinan I Wayan Sudira, sanksi adat berupa *kesepekang* (pengucilan dari lingkungan desa pakraman) setempat. Akan tetapi, hukuman *kesepekang* ternyata merupakan pilihan yang sulit karena respon *krama* baik yang pro maupun pihak yang kontra hampir sama. Hukuman pengucilan dinilai tidak efektif, karena tidak menyelesaikan persoalan secara tuntas. Solusi terakhir untuk penyelesaian krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar adalah dengan melaksanakan upacara *medewa saksi*. Pihak *prajuru* adat dan pengurus baru pakraman Denpasar berupaya menegakan hukum adat dengan melaksanakan upacara *medewa saksi*. Penyelesaian krisis pengelolaan LPD berdasarkan hukum adat berupa upacara *medewa saksi* ini merupakan upaya pemecahan yang bersifat *niskala*, di samping pemecahan yang bersifat skala (manajemen rasional).

Upacara *medewa saksi* sebagai objek penelitian tidak terlepas dari hukum sebab akibat. Keyakinan pengurus desa pakraman Denpasar tidak terlepas dari *Panca Sradha* sebagai lima bentuk keyakinan umat Hindu. Lima keyakinan umat Hindu dapat dijelaskan: *Pertama*, adanya keyakinan terhadap keberadaan *Ida Sang Hyang Widhi Wasa*/ Tuhan Yang Maha Kuasa. *Kedua*, percaya dengan adanya *atma*. Hal ini mengajarkan sikap hormat kepada orang tua dan leluhur sehingga setiap umat dapat mengetahui asal muasalnya. *Ketiga*, percaya dengan adanya hukum karma atau *karmaphala* yakni keyakinan yang tidak boleh dibantah karena hukum karma sangat identik dengan hukum sebab akibat. *Keempat*, percaya

dengan adanya reinkarnasi/ *punarbawa* yakni keyakinan bahwa hidup kita bukan sekali saja tetapi hidup yang berulang dari satu kehidupan menuju kehidupan berikutnya, sesuai hasil perbuatan (hukum karma). *Kelima*, percaya dengan adanya *moksa* sebagai tujuan akhir umat Hindu.

Karmaphala memiliki ciri yaitu bersifat universal, artinya meresap dalam semua kehidupan karena tidak terlepas dari aksi dan reaksi, sebab, dan akibat. Sumber utama *karmaphala* adalah pikiran, kemudian perkataan sebagai ucapan yang keluar dari mulut dan perbuatan. Ketiga hal ini tidak terlepas dari ajaran agama Hindu yakni *Tri Kaya Parisudha* yang melingkupi pikiran yang baik dan benar, perkataan yang baik dan benar serta perbuatan yang baik dan benar. Jika kebenaran dan kebaikan yang dilakukan maka karma atau buah kehidupannya dipastikan baik dan sebaliknya jika buruk maka keburukan yang diperoleh. *Karmaphala* dipergunakan sebagai acuan dalam penelitian ini dalam memperoleh makna upacara *medewa saksi* serta hasil perbuatan setelah upacara tersebut dilaksanakan (Ensiklopedia Hindu, 2013:455).

Upacara medewa saksi berfungsi untuk menegakkan prinsip *karmaphala*, yakni prinsip ajaran agama Hindu Bali yang berupa keyakinan bahwa setiap tindakan/ perbuatan manusia pasti ada pembalasannya, baik karma baik maupun karma buruk.

Sesuai kesepakatan *paruman* desa pakraman Denpasar, upacara *medewa saksi* dilaksanakan pada tanggal 27 September 2016, bertempat di Pura Desa/ Puseh Pakraman Denpasar. Beragam sarana upacara dipakai dalam prosesi

upacara ini, termasuk banten yang meliputi, *tentandingan wadah ngiyu*, di atas *ngiyu medaging kulit sesayut*, *seraka-raka*, *sampeyan nagasari*, *penyeneng*, *medaging tumpeng lelima putih*, *ngider bhuana*. Banten ini ditempatkan di Gedong Pura Desa. Tabel 7.2 menunjukkan prosesi upacara *medewa saksi*.

Tabel 7.2 Prosesi upacara *medewa saksi*

Dasar	Adanya pengakuan kepala LPD dan 4 karyawan LPD desa pakraman Denpasar yang terlibat kasus menyampaikan pengakuan (kebenaran) mereka sesuai dengan keyakinan serta berjanji untuk mengembalikan pinjaman sesuai jangka waktu yang dijanjikan, niat mereka disampaikan di dalam doa dihadapan <i>Ida Sang Hyang Widhi Wasa/ Tuhan Yang Maha Kuasa</i> .
Sifat	<i>Medewa saksi</i> sebuah solusi bersifat <i>niskala</i> .
Proses/tahapan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Keputusan sangkep pengurus dan <i>krama</i> desa pakraman Denpasar. 2) Melakukan koordinasi dengan lingkungan desa pakraman dan <i>sulinggih</i>. 3) <i>Pelaksanaan</i> di Pura Tri Kahyangan Desa.

Penegakan <i>Karmaphala</i>	Keyakinan umat Hindu akan adanya pembalasan atas <i>karmaphala</i> atas setiap perbuatan manusia, baik pembalasan atas <i>karma</i> baik maupun <i>karma</i> buruk.
--------------------------------	---

Di depan Pendeta Siwa disiapkan Sanggah Surya dengan *caru gelar sanga pegean*. *Ayaban Ayun Widhi*, *sekar taman pule gembal*. Masih di tempat *pareresikan tesipakan banten Prayastita, Durmenggala, dan Biukawonan*. Selanjutnya Pendeta Siwa mengantarkan upacara sekaligus menyampaikan permakluman upacara *medewa saksi* untuk memohon kebenaran yang sejati. Setelah selesai menghaturkan *bebantenan* selanjutnya I Wayan Sudira selaku kepala LPD menulis di atas daun kelapa terkait dengan apa yang diakui sebagai kebenarannya pribadi, setelah selesai menulis dalam bahasa latin dengan alat yang sudah disiapkan kemudian menaruh busung yang telah ditulis di atas *banten pejati* kemudian mangku menaruh di dalam gedong. Dilanjutkan dengan bersembahyang bersama seluruh hadirin yang mengikuti upacara *medewa saksi*.

Bagi umat Hindu Bali, upacara *medewa saksi* mengandung inti, yakni: (a) Meyakini adanya pertolongan Tuhan (*Ida Sang Hyang Widi Wasa*) dan memohon pengampunan dari-Nya atas segala kekhilafan hambanya, sembari berikrar untuk melakukan apa yang terbaik untuk penyelesaian krisis yang dialami LPD; (b) Meyakini adanya roh leluhur (*atman*) yang bisa membantu dalam penyelesaian krisis LPD; (c) Meyakini adanya reinkarnasi pada kehidupan selanjutnya; (d) Menyakini adanya *karmaphala* atas setiap perbuatan manusia; dan (e) Memohon agar kelak bisa mencapai *moksa*, menemui kebahagiaan yang absolut. Terkait

dengan hal ini, bendesa desa pakraman Denpasar menyatakan sebagai berikut:

“Kita laksanakan upacara *medewa saksi* sebagai upaya *niskala*. Kita harapkan, upacara *medewa saksi* mampu memulihkan tekad pengurus LPD dalam memperbaiki sistem LPD sekaligus untuk mengembalikan rasa saling percaya antarpengurus LPD. Selain itu, upacara medewa saksi juga mampu memulihkan kepercayaan nasabah terhadap LPD bahwa pengurus LPD akan berupaya mengelola LPD secara baik dan aset nasabah yang disimpan di LPD tidak akan lenyap. Kita benahi lagi LPD ini untuk karma desa pakraman Denpasar (Agung, Suetja, 55 tahun, bendesa desa pakraman Denpasar, wawancara, 10 Februari 2018).

Seperti pernyataan bendesa, upacara *medewa saksi* dapat menjadi pemecahan yang strategis untuk pemulihan krisis LPD desa pakraman Denpasar. Mulai 2011, LPD desa pakraman Denpasar kembali beroperasi dengan semangat dan pengurus yang baru untuk melayani *krama* setempat.

7.3 Implikasi Upacara *Medewa Saksi* bagi Penyehatan LPD Desa Pakraman Denpasar

Sebagai penegakan hukum adat (*awig-awig*), upacara *medewa saksi* memiliki implikasi yang positif bagi upaya penyehatan LPD bagi pengurusnya yang baru. LPD desa pakraman Denpasar yang terancam bubar akibat situasi krisis manajemen yang dialaminya bisa diantisipasi. Secara umum, ada dua implikasi mendasar dari pelaksanaan upacara *medewa saksi*. *Pertama*, terciptanya situasi yang kondusif bagi pengelola LPD

untuk melakukan pembenahan tata kelola untuk penyehatan LPD desa pakraman Denpasar. *Kedua* adanya revitalisasi kepercayaan masyarakat atas kredibilitas LPD desa pakraman Denpasar.

a. Pembenahan Tata Kelola

Dalam upaya pembenahan krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar, pada tahun 2011 telah ditetapkan kepala LPD desa pakraman Denpasar yang baru, yakni I Made Sumantra, mantan pegawai Bank Rakyat Indonesia (BRI). Sejak tahun 2011 itulah pembenahan tata kelola LPD desa pakraman Denpasar mulai dilakukan.

Tata kelola terhadap lembaga keuangan membutuhkan sikap dan tindakan yang profesional dalam menjalankan operasional LPD. Latar belakang pengalaman I Made Sumantra di BRI memberikan banyak keuntungan bagi LPD yang dipimpin. Langkah awal adalah upaya untuk memberikan pelayanan prima baik untuk nasabah penabung maupun mereka selaku peminjam kredit. Menurut Made Sumantra, betapa pentingnya nasabah penabung mengetahui dananya mereka menabung dan pentingnya karyawan LPD yang jujur dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Upaya ini didiskusikan dengan pengurus LPD dan bendesa pakraman sehingga ada dua hal yang dianggap penting segera dilakukan pada awal tahun kepemimpinan Made Sumantra. *Pertama*, manajemen sumber daya manusia. *Kedua*, manajemen/ pengelolaan keuangan yang transparan.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembenahan LPD desa pakraman Denpasar diawali dengan mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM). Kesuksesan membangun LPD tangguh dan terpercaya diawali dengan Sumber Daya Manusia (SDM) dari hasil

rekrutmen dan dites pengetahuan sesuai dengan keperluan LPD. Sesuai ketentuan Perda LPD No. 3 Tahun 2017, SDM LPD direkrut dari desa pakraman Denpasar setempat.

Tes tulis dan wawancara bagi calon karyawan LPD dipimpin langsung oleh pengurus LPD. Hasil rekrutmen awal sebagai tenaga kerja tentunya memerlukan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebelum mereka bekerja. Penyiapan SOP untuk masing-masing bagian seperti bagian kredit, bagian simpanan, kasir, bagian pembukuan/ tata usaha, pelayanan nasabah/ umum, tenaga kolektor, dan pengawas internal dirancang sebelum karyawan siap bekerja.

Bagian kredit sebagai tulang punggung sumber pendapatan LPD dirancang secara khusus untuk meneliti permohonan kredit agar sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Pengalaman kepala LPD sebagai tenaga bankir membuatnya cermat dalam meneliti persyaratan permohonan kredit yang diajukan masyarakat. Sikap kehati-hatian diterapkan dalam proses pengucuran kredit dengan menerapkan konsep 5C yakni pentingnya menilai karakter pemohon (*Character*), mengukur kemampuan finansial pemohon (*Capital*), mengukur kemampuan membayar nasabah (*Capacity*), Memperhitungkan segala kondisi nasional dan global (*Condition of economic*), serta jika memungkinkan ditambah dengan jaminan yang membuat kredit tersebut aman dari kerugian (*Colateral*).

Hal yang berbeda dalam proses kredit adalah pentingnya alur persetujuan kredit dari tim kredit dan kepala bagian kredit kemudian harus mendapat persetujuan kepala LPD, saat pencairan kredit kepada nasabah mendapat tanda pengesahan

dari kepala LPD dan bendesa pakraman.

Alur mekanisme kredit yang telah dibuatkan standar prosedur operasionalnya disosialisasikan kepada seluruh karyawan yang baru diterima dalam bentuk pelatihan. Pelatihan kepada SDM juga meliputi mekanisme penerimaan simpanan. Untuk memudahkan nasabah, sengaja diterapkan mekanisme penerimaan simpanan dengan menerjunkan petugas LPD ke rumah-rumah warga. Menurut bendahara LPD desa pakraman Denpasar, Putu Ayu Nilasanti, semua petugas LPD desa pakraman Denpasar yang memungut dana dari nasabah haruslah memiliki kejujuran yang tinggi.

Selain itu, demi keamanan dana nasabah maka sistem penerimaan dana nasabah saat uang diterima kasi dan telah dibukukan maka di setiap *handphone* nasabah yang terdaftar dalam sistem pasti menerima pesan singkat yang menyatakan uang sudah diterima LPD dengan nominal setoran. Langkah ini menurut kepala LPD desa pakraman Denpasar tidak lepas dari upaya transparansi keuangan sehingga masyarakat yakin bahwa uang mereka tidak disalahgunakan oleh petugas pemungut dana.

Langkah strategis pimpinan LPD dalam mengatasi krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar yang berimplikasi kepada krisis kepercayaan nasabah sudah sesuai dengan teori manajemen krisis yang disampaikan oleh Fink. Tahapan manajemen krisis menurut Fink adalah penanganan krisis kepercayaan harus segera dilakukan artinya skala prioritas adalah membangun sistem yang dapat dipercaya dan memperkuat kemampuan SDM untuk mengelola aktivitas operasional LPD Desa Pakraman Denpasar. Tahapan ini

menurut Fink dalam Manajemen Krisis disebut dengan *Crisis Resulotion*. Pengalaman dari Made Sumantra di bidang perbankan memberikan banyak inspirasi penanganan krisis di LPD desa pakraman Denpasar.

Dipahaminya langkah membaca krisis atau *prodromal*, bahkan menimbulkan kondisi penutupan operasional LPD di tahun 2010 sebagai hal yang disebut *accute* dalam teori manajemen krisis, kemudian bendesa pakraman desa pakraman Denpasar melakukan pemilihan orang yang tepat untuk memimpin LPD desa pakraman Denpasar untuk keluar dari krisis dalam teori manajemen krisis Fink disebut dengan *chronic*.

Pembenahan secara internal secara kontinyu dilakukan bagi tata usaha dan petugas kolektor. Mereka dituntut mampu memberikan pelayanan prima dalam melayani nasabah LPD. Petugas kolektor yang memungut dana nasabah juga diberikan bekal kemampuan *marketing* sehingga nasabah rela menaruh simpanan di LPD (tabungan dan deposito).

Demi tertib opsional LPD desa pakraman Denpasar, petugas pengawas internal difungsikan secara optimal untuk mengontrol seluruh aktivitas operasional LPD. Pengawas internal bertugas membantu kepala LPD mengecek atau memverifikasi atas seluruh aktivitas transaksi di LPD, dan memberikan laporan tertulis serta bertanggung jawab kepada kepala LPD. Ini merupakan langkah terobosan sehingga kedudukan pengawas internal merupakan bagian yang membantu kepala LPD sehingga kesalahan dapat dideteksi lebih awal dan menghindari krisis yang tidak terduga. Kedudukan pengawas internal berbeda dengan badan pengawas yang merupakan

kelengkapan bendesa pakraman dalam mengontrol kegiatan kepala LPD.

c. Pengelolaan Keuangan yang Transparan

Terobosan kepala LPD desa pakraman Denpasar berlanjut kepada skala prioritas kedua yakni mengelola keuangan LPD desa pakraman Denpasar. Mulai dengan angka Rp0,00 sebagai awal kegiatan maka usulan pertama kepala LPD adalah memohon dana segar dari bendesa pakraman desa pakraman Denpasar untuk menangani penabung di bawah Rp1 juta. Hasil rapat *prajuru* desa pakraman Denpasar menyepakati pemberian dana segar sebesar Rp200.000.000,00 dan penarikan dana di bawah Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) memberikan ketenangan kepada warga yang memang hidup dengan pola sederhana.

Pembayaran kepada nasabah penabung kecil memberikan dampak positif. Kepercayaan nasabah mulai bangkit sehingga aksi tarik tabungan sudah mulai berkurang sejalan dengan pulihnya kepercayaan nasabah kepada pengelola LPD desa pakraman Denpasar. Pengurus baru LPD di bawah kepemimpinan Made Sumantra memberikan nuansa baru. Segenap *krama* nasabah LPD dari seluruh banjar di Denpasar berangsur-angsur memberikan dukungan penuh atas pembenahan LPD desa pakraman Denpasar.

LPD desa pakraman Denpasar sukses melakukan pembenahan administrasi sehingga mampu memudahkan mekanisme transaksi keuangan antara nasabah dengan LPD. Pelayanan yang memuaskan nasabah telah membangun citra positif LPD desa pakraman Denpasar. Pelayanan yang

memuaskan nasabah mampu membangun kepercayaan mereka sebagai modal simbolik.

Sesuai teori praktik sosial Pierre Bourdieu, modal simbolik tercermin pada kemampuan LPD desa pakraman Denpasar untuk membangun citra LPD sehat. Sehat dalam pemahaman perbankan adalah kondisi lembaga dalam tata cara pengelolaan yang transparan, memperoleh laba, dan memenuhi standar ketentuan yang sudah dibakukan oleh LP-LPD. Adapun laporan yang harus disetor ke LP-LPD Kota Denpasar sebagai lembaga di bawah LP-LPD Provinsi Bali, menerima laporan setiap LPD di Kota Denpasar pada akhir tahun yakni meliputi laporan bulanan, daftar perincian rugi laba, laporan kegiatan, daftar sektoral pinjaman, berita acara uang kas, neraca, dan kesehatan LPD per triwulan.

Laporan keuangan LPD desa pakraman pada akhir tahun 2011, masih sangat minim dengan jumlah penyimpan tabungan sebanyak 376 orang dan dana yang tersimpan di LPD sebanyak Rp436.635.872,00 (empat ratus tiga puluh enam juta enam ratus tiga puluh lima ribu delapan ratus tujuh puluh dua rupiah). Dana disalurkan dalam bentuk kredit kepada 213 orang sebanyak Rp496.611.450,00 (empat ratus sembilan puluh enam juta enam ratus sebelas juta empat ratus lima puluh ribu rupiah). Total kekayaan/ aset LPD desa pakraman Denpasar sebesar Rp740.707.201,00. Hasil kerja setahun tentu membutuhkan kerja keras dan bukanlah hal yang mudah untuk mendapatkan kembali kepercayaan masyarakat di desa pakraman.

Laporan keuangan LPD desa pakraman Denpasar per akhir tahun 2011 menunjukkan kerugian sebesar

Rp43.088.128,00 (empat puluh tiga juta delapan puluh delapan ribu seratus dua puluh delapan rupiah). Dalam laporan keuangan LPD desa pakraman Denpasar tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 terdapat beberapa indikator penting terkait pengelolaan lembaga keuangan. Di antaranya adalah seberapa besar minat *krama* desa pakraman Denpasar sebagai pemilik LPD merasa tergugah hatinya untuk menyimpan dana di LPD (lihat Tabel 7.3).

Tabel 7.3 Ringkasan laporan keuangan LPD desa pakraman Denpasar tahun 2015-2017 (nilai dalam ribuan rupiah)

NO	URAIAN	2015	2016	2017
1	Pinjaman	3.884.468	5.300.153	6.945.339
	Orang	315	326	312
2	Tabungan	2.388.720	2.391.017	3.250.316
	Orang	1.077	1.326	1.422
3	Deposito	2.580.000	3.861.000	4.680.500
	Orang	53	86	85
4	Laba/ Rugi	201.326	230.717	275.333
5	Aset/ Kekayaan	6.211.284	7.511.169	9.597.363

(Sumber: LPD Desa Pakraman Denpasar)

Sesuai teori manajemen krisis, pengelola baru LPD desa pakraman Denpasar sejak awal tahun 2011, berupaya membangun kembali kepercayaan nasabah dan *krama* desa pakraman Denpasar. Unsur kepercayaan merupakan modal sosial yang menentukan berkembangnya LPD desa pakraman Denpasar.

d. Memulihkan Kepercayaan Nasabah

Upaya membangun kembali LPD yang sudah tutup operasional, bukanlah suatu hal yang mudah. Pengurus baru LPD desa pakraman Denpasar berupaya menarik dana segar dari simpanan (tabungan dan deposito) dari nasabahnya sejalan dengan meningkatnya kepercayaan nasabah terhadap LPD setempat. Sejak tahun 2013, program simpanan baru pun diberlakukan, yakni program deposito *cash back*. Nasabah hanya menyimpan dana sebesar Rp90.000,00, namun setelah jatuh tempo 1 tahun dana tersebut telah menjadi Rp100.000,00. Program simpanan (deposito *cash back*) ini ternyata mendapat sambutan positif dari *krama* desa pakraman Denpasar. Simpanan dana segar masyarakat terus berkembang. Pada tahun 2013 simpanan nasabah di LPD desa pakraman Denpasar sebesar Rp852.500.000,00 meningkat menjadi Rp1.996.500.000,00 atau meningkat sebesar 134,19 persen pada tahun 2014. Total dana LPD masuk deposito tahun 2014 sebesar Rp330.000.000,00 sisanya merupakan dana masyarakat.

Mengawali tahun 2015 perhitungan dana tunai yang dikembalikan (*cash back*) semula sepuluh persen diturunkan menjadi lima persen. Dengan peningkatan sumber deposito ini lebih lanjut Made Sumantra di tahun 2015 menurunkan dana tunai yang dikembalikan kepada penyimpan dari 10 persen menjadi lima persen dengan alasan yang berminat sangat banyak sehingga perlu diturunkan biaya operasionalnya. Kepercayaan masyarakat terhadap LPD desa pakraman Denpasar tercermin dalam meningkatnya aset LPD periode 2015 hingga 2017 (Tabel 7.3). Dana masyarakat berupa tabungan dan deposito yang tersimpan di LPD desa pakraman Denpasar terus meningkat.

Dana masyarakat ini selanjutnya dimanfaatkan antara lain untuk menggerakkan ekonomi krama, termasuk memberikan kredit kepada pedagang kecil di Pasar Sema Badung. Pasar Sema Badung merupakan wilayah pasar tradisional yang lokasinya berdekatan dengan setra atau tempat masyarakat beragama Hindu melaksanakan upacara ngaben atau menanam mayat untuk jangka waktu tertentu. LPD desa pakraman Denpasar menyalurkan kredit kepada *krama* di 104 banjar adat seputar Denpasar (Tabel 7.4).

Tabel 7.4 Penyaluran kredit LPD desa pakraman Denpasar tahun 2017

NO	JENIS KREDIT	JUMLAH KREDIT (Rp)	%
1	Perdagangan	1.269.500.000	14,97
2	Jasa	49.300.000	0,58
3	Pertanian	7.800.000	0,09
4	Properti, dan lain-lain	y 7.155.331.200	84,36
Total		8.481.931.200	100,00

Tabel 7.4 menunjukkan bahwa cakupan kredit yang disalurkan pada tahun 2017 paling banyak diberikan kepada sektor perdangan sebesar Rp1.269.500.000,00 (satu milyar dua ratus enam puluh sembilan juta lima ratus ribu rupiah), ke sektor jasa sebesar Rp493.000.000,00 (empat ratus sembilan puluh tiga juta rupiah), sektor pertanian sebesar Rp78.000.000,00 (tujuh puluh delapan juta rupiah), serta sektor properti, dan lainnya sebesar Rp7.155.331.200,00 (tujuh milyar seratus lima puluh lima juta tiga ratus tiga puluh satu ribu dua ratus rupiah),

sehingga total kredit yang disalurkan tahun 2017 sebesar Rp8.995.831.200,00 (delapan milyar sembilan ratus sembilan puluh lima juta delapan ratus tiga puluh satu ribu dua ratus rupiah). Berkembangnya kredit LPD yang disalurkan kepada masyarakat ini merupakan bukti bahwa LPD desa pakraman Denpasar secara nyata turut dalam upaya meningkatkan kesejahteraan kehidupan sosial-ekonomi masyarakat desa pakraman Denpasar.

Upacara *medewa saksi* sebagai kearifan lokal umat Hindu Bali dapat dipakai sebagai wahana yang efektif dalam mengatasi krisis manajemen LPD. Disharmoni sosial antarpengurus LPD bisa teratasi, citra positif LPD dan kepercayaan nasabah terhadap LPD bisa dipulihkan dengan upacara *medewa saksi*.

7.4 Catatan Akhir

Krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar pada tahun 2011 diakibatkan oleh beberapa faktor, meliputi: adanya praktik penyelewengan aset oleh sebagian dari pengelolanya; lemahnya sistem pencatatan dan pelaporan neraca LPD; dan praktik pengawasan terhadap operasionalisasi LPD yang lemah. Penyelesaian krisis manajemen LPD desa pakraman Denpasar melalui upacara *medewa saksi* sengaja ditempuh karena pendekatan berbasis *menyama braya* dan penegakan hukum positif sebelumnya tidak berhasil. Inti dari upacara *medewa saksi* adalah adanya pengakuan atau kesaksian para pihak yang terlibat ke hadapan *Hyang Widi Wasa*. Sebagai sebuah solusi bersifat *niskala*, upacara *medewa saksi* dilakukan melalui tahapan:

(1) Keputusan *sangkep* pengurus dan *krama* desa pakraman Denpasar, (2) Melakukan koordinasi dengan *prajuru* adat dan *sulinggih* di lingkungan desa pakraman Denpasar, (3) Pelaksanaan upacara *medewa saksi* di Pura Tri Kahyangan desa pakraman Denpasar.

Implikasi upacara *medewa saksi* adalah: (a) Pemulihan kepercayaan nasabah, (b) Pengurus baru LPD semakin kondusif dalam melakukan pembinaan terhadap nasabah dan pembenahan tata kelola LPD; dan (c) Kinerja dan kemampuan keuangan LPD desa pakraman Denpasar bisa dioptimalkan. Upacara *medewa saksi* sebagai kearifan lokal masyarakat Hindu Bali bisa diterapkan dalam upaya penyelesaian krisis LPD sebagai lembaga keuangan tradisional.

BAB 8

PENUTUP

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) lahir, tumbuh, dan berkembang berawal dari kearifan lokal (*local genius*) yang dimiliki oleh masyarakat Hindu Bali. Secara historis, LPD yang dicetuskan oleh Prof. Dr. Ida Bagus Mantra pada tahun 1980-an dan berhasil didirikan pada tahun 1984 memiliki budaya organisasi yang khas, yakni budaya organisasi LPD berakar dari organisasi *sekehe*. Nilai-nilai budaya organisasi LPD yang terkandung dalam organisasi *sekehe* antara lain adalah: (a) Nilai gotong-royong (kebersamaan), (b) Nilai kerja sama, (c) Nilai disiplin untuk mencapai tujuan bersama, serta (d) Nilai saling menguntungkan di antara anggotanya. Pekerjaan yang semula berat, bisa dipikul secara bersama, sehingga keuntungan bersamapun diperoleh. Nilai-nilai inilah yang mendasari keberadaan LPD.

Sampai usia LPD yang ke-35 tahun (sejak pendirian LPD tahun 1984 - 2019), jumlah keseluruhan LPD di Bali adalah sebanyak 1.433 unit, dengan aset Rp21 triliun. LPD terbukti mampu mendorong tumbuhnya wirausaha dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di pedesaan. LPD terus tumbuh dan berkembang, tidak saja memerankan fungsinya sebagai lembaga keuangan yang melayani transaksi keuangan *krama* desa tetapi telah pula menjadi solusi atas keterbatasan akses dana bagi masyarakat pedesaan yang notabene merupakan kelompok masyarakat dengan kemampuan ekonomi terbatas.

Di usia LPD yang semakin dewasa saat ini, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mempertahankan dan mengembangkan manajemen LPD ke depan. *Pertama*, keberadaan LPD sebagai lembaga intermediasi (pengumpul dan penyalur dana masyarakat)

patut dipertahankan dan dikembangkan. Lembaga keuangan milik desa pakraman yang mampu memberdayakan *krama* Bali di semua desa pakraman (adat) ini perlu terus dikuatkan dan dilestarikan.

Kedua, nilai-nilai budaya organisasi LPD yang berbasiskan tradisi budaya masyarakat Hindu Bali (termasuk *tri hita karana*, *catur purusa artha*, *catur asrama*, *asta brata*) yang disinergiskan dengan budaya manajemen perbankan modern juga patut dikuatkan dan dikembangkan, sehingga LPD bukan hanya diterima “menjadi milik *krama* adat Bali”, tetapi keberadaannya mampu bersaing dengan bank-bank umum nasional lainnya.

Ketiga, LPD perlu mengembangkan layanan yang sesuai dengan kebutuhan *krama* adat setempat. Untuk itu, inovasi produk LPD perlu disesuaikan dengan kebutuhan *krama* yang menjadi nasabah LPD.

Keempat, sesuai dengan diskursus LPD yang kembali hangat dibicarakan berbagai kalangan masyarakat Bali (sampai awal tahun 2019), ada sejumlah pemikiran yang perlu diperhatikan sehubungan dengan keberadaan dan pengembangan LPD ke depan, yaitu: (a) Penamaan LPD diharapkan tetap dipertahankan. Di samping istilah LPD sudah diterima akrab oleh *krama* Bali, sebutan LPD terlanjur tertulis dalam UU LKM tahun 2013; (b) Sesuai yang diberitakan media massa (Bali Post, 6 Februari 2019), penulis sepakat dengan para pengelola LPD se-Bali, kedudukan LPD harus tetap otonom, dan tidak dikaitkan dengan keberadaan Lembaga Otoritas Keuangan Adat (LOKA) yang akan dikembangkan; dan (c) Antara pemilik LPD dan pengelola LPD sebaiknya memang dipisahkan, sehingga lembaga keuangan milik desa pakraman ini bisa dikembangkan secara sehat.

Kelima, perlu terus memperkuat kelembagaan dan manajemen LPD. Kolaborasi antara LP-LPD dan BKS LPD yang selama ini sudah

berjalan perlu ditingkatkan, termasuk dalam rangka peningkatan kapasitas (profesionalitas) SDM LPD, upaya pembinaan dan pendampingan LPD, agar setiap LPD bisa dikelola secara sehat, terhindar dari krisis manajemen. Dalam kaitan ini, pemberian pinjaman modal untuk strategi penyehatan LPD yang disertai dengan pendampingan untuk mengantisipasi krisis manajemen suatu LPD patut dikembangkan.

Keenam, upacara *medewa saksi* sebagai kearifan lokal masyarakat Hindu Bali bisa diterapkan dalam upaya penyelesaian krisis LPD. Terbukti, upacara *medewa saksi* mampu memulihkan kepercayaan nasabah, menunjang kondusifitas perbaikan manajemen LPD, serta mengoptimalkan kinerja dan kemampuan keuangan LPD desa pakraman Denpasar. Diharapkan, untuk mengukuhkan komitmen dan memantapkan profesionalitas pengelola LPD, prosesi upacara *medewa saksi* patut dilaksanakan semenjak pengurus baru LPD dilantik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Lincolin. 2008. *Lembaga Keuangan Mikro Institusi, Kinerja, dan Sustainability*. Yogyakarta: ANDI.
- Atmadja, I Wayan, dkk. 2017. *Agama Hindu, Pancasila, dan Kearifan Lokal Fondasi Pendidikan Karakter*. Denpasar: Pustaka Larasan.
- Barton, Laurence. 1993. *Crisis Organization*. Cincinnati: SouthWestern Publishing.
- Baskara, I Gde Kajeng. 2013. Lembaga Keuangan Mikro di Indonesia. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*. Vol. 18 (2), hal. 114-125.
- Bourdieu, Pierre. 1990. *(Habitus X Modal) + Ranah = Praktik: Pengantar Paling Komprehensif kepada Pemikiran Bourdie*. Terjemahan An Introduction to the Work of Pierre Bourdie: The Practice Theory. Editor Richard Harker. Bandung: Jalasutra.
- Bourdieu, Pierre. 2010. *Arena Produksi Kultural Sebuah Kajian Sosiologi Budaya*. Bantul: Kreasi Wacana.
- BPS. 2017. *Pertumbuhan Ekonomi Bali Triwulan II Tahun 2017*. Denpasar: BPS Bali.
- Cendikiawan, I Nyoman. 2006. *Eksistensi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Mas Ubud Gianyar (Studi Potensi dan Kendala)*. Denpasar: Program Magister Ilmu Agama dan Kebudayaan, UNHI Denpasar.
- Coombs, Timothy W. 2007. *Ongoing Crisis Communication Planning*. Sage Publication.
- Damayanty, D. 2013. *Financial Inclusion: Sebatas Kepentingan Bank*. Cited in Faisal Rahman. Jakarta: Sinar Harapan.

- Dendawijaya, Lukman. 2005. *Manajemen Perbankan*. Edisi Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Duija, I Nengah. 2006. *Revitalisasi Modal Sosial Masyarakat Bali Berbasis Kearifan Lokal*. Dalam Bali Bangkit Kembali. Ed. Denpasar: Universitas Udayana.
- Fearn Banks, Katherine. 1996. *Crisis Communication*. Laurence Erlbaun.
- Fink, Steven. 1993. *Crisis Management, Planning for The Inevitable*. Universe Inc.
- Keputusan Bersama Menteri Keuangan, Menteri Dalam Negeri, Menteri Koperasi dan UKM, dan Gubernur Bank Indonesia, dengan Nomor: 351.1/KMK.010/2009, Nomor: 009-639 A Tahun 2009, Nomor: 01/SKB/M.KUKM/2009, dan Nomor: 11/43A/KEP.GBI/2009, tanggal 7 September 2009, tentang Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro.
- Laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Desember 2016. Laporan Neraca LPD, 21 Desember 2018.
- Launching LPD Kesiman Go Digital, Rai Mantra: Tahun 2017 Semua LPD se-Kota Denpasar Terapkan LPD Go Digital; <http://sanurpost.com/launching-lpd-kesiman-go-digital-rai-mantra-tahun-2017-semua-lpd-se-kota-denpasar-terapkan-lpd-go-dijital.html>.
- Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LP-LPD) Provinsi Bali. 2017. *Laporan Pertanggungjawaban Kegiatan TA. 2016/2017*. Denpasar: LP-LPD.
- LP-LPD. 2017. Neraca Lembaga Perkreditan Desa Periode 2011-2016.

- LP-LPD. 2018. Laporan LP-LPD Provinsi Bali 2018.
- Mantra, Ida Bagus. 1996. *Landasan Kebudayaan Bali*. Denpasar: Yayasan Dharma Sastra.
- Pemerintah Provinsi Bali. 2002. Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2003 tentang Desa Pakraman.
- Peraturan Daerah (PERDA) Provinsi Bali No. 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa.
- Perda Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2012 tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD).
- Profil LPD Desa Pakraman Denpasar Tahun 2013 hingga Tahun 2018.
- Rosyad, Soleh dkk. 2012. Pengaruh Human Relation terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Lebak. *E-jurnal Management*. Vol. 1 (2), hal. 2.
- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2011. *Hegemoni Pemerintah dalam Pengelolaan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung*. Denpasar: Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar.
- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2015. *Budaya Organisasi*. Denpasar: PT Percetakan Bali - Universitas Hindu Indonesia, Denpasar.
- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2016. *Hegemoni dan Kontra Hegemoni Pengelolaan Lembaga Perkreditan Desa*. Denpasar: Universitas Hindu Indonesia (UNHI) Denpasar.

- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2016. Implementation of Tri Hita Karana - Based Organizational Culture by Lembaga Perkreditan Desa at Kuta Traditional Village. *Discovery*. Vol. 52 (252), hal. 2331-2338. http://www.discoveryjournals.org/discovery/current_issue/v52/n252/A1.pdf.
- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2016a. *Hegemoni dan Kontra Hegemoni Pengelolaan Lembaga Perkreditan Desa*. Denpasar: Universitas Hindu Indonesia (UNHI) Denpasar.
- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2017. Lembaga Perkreditan Desa sebagai Penopang Kejayaan Budaya Ekonomi Masyarakat Bali. *Jurnal Kajian Bali*. Vol. 7 (2).
- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2017a. Membangkitkan Seni-Budaya dan Wirausaha Rakyat di Derah Pariwisata (Studi Kasus Peran LPD di Desa Pakraman Kuta dan Kerobokan). *Prosiding Seminar Nasional dan Call for Paper 2017*. Denpasar: Program Studi Diploma IV Pariwisata, Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana.
- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2017b. The Representation of Hindu Leadership in The Culture of LPD Organization. *World Wide Journal of Multi Disciplinary Research and Development, WWJMRD 2017*. Vol. 3 (7), hal. 114-119. https://wwjmr.com/upload/the-representation-of-hindu-leadership-in-the-culture-of-lpd-organization-_1511429587.pdf
- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2017c. Management Development and Improvement of Quality of Services Village Credit Institutions the Case of Bali Region, Indonesia. *International Journal of Economic Research*. Vol. 17 (17), hal. 490. <https://www.researchgate.net/publication/32249214>.

- Sadiartha, Anak Agung Ngurah Gede. 2017c. Management Development and Improvement of Quality of Services Village Credit Institutions the Case of Bali Region, Indonesia. *International Journal of Economic Research*. Vol. 17 (17), hal. 490. <https://www.researchgate.net/publication/322492154>.
- Safroni, Ladzi. 2012. Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Schein, E. 2004. Organizational Culture and Leadership. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro Undang-Undang Pemerintah RI No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM).
- Yoni, I Gusti Ayu. 2005. Peran Serta Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Ubung, Denpasar dalam Menunjang Kewirausahaan Nasabahnya: Perspektif Kajian Budaya. *Tesis*. Denpasar: Universitas Udayana.
- [www.google.com/kredit macet](http://www.google.com/kredit%20macet). Diunduh tanggal 27 Februari 2018.
- [www.posbali.id/filosofi -sumpah-cor](http://www.posbali.id/filosofi%20-sumpah-cor). Diunduh tanggal 25 Februari 2018.

RIWAYAT SINGKAT PENULIS



Dr. Anak Agung Ngurah Gede Sadiartha, S.E., M.M., kelahiran Denpasar pada tanggal 5 Mei 1961. Penulis adalah dosen Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Universitas Hindu Indonesia (UNHI) Denpasar.

Penulis menamatkan sarjana S1 Jurusan Manajemen Perbankan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi ABI

di Surabaya (1986), lulus Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Udayana, Denpasar (2005), tamat Doktor di bidang Kajian Budaya, Pascasarjana Universitas Udayana, Denpasar (2011). Sebelum menjadi akademisi, penulis juga sebagai praktisi perbankan: pegawai Dolog Bali 1986, bekerja di Bank Duta Denpasar (1989-2002), Pengajar di Sekolah Kepribadian John Robert Power Denpasar (2003-2007), dan menjadi tim penyempurnaan Peraturan Daerah Pemerintah Provinsi Bali No. 4 Tahun 2012 tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Penulis aktif menjadi narasumber di berbagai pertemuan lokal maupun nasional seputar masalah manajemen, Lembaga Perkreditan Desa dan budaya Bali. Karya ilmiah penulis antara lain diwujudkan dalam bentuk buku, yaitu: **Hegemoni dan Kontra Hegemoni Pengelolaan Lembaga Perkreditan Desa (2016)**, *Budaya Entrepreneurship dalam Tradisi Masyarakat Hindu Bali (2016)*, dan *Budaya Organisasi (2017)* yang diterbitkan oleh Universitas Hindu Indonesia (UNHI) Denpasar. Email: bungapucuk@yahoo.com

Check_Layout_3_-_Buku_medewa_saksi_ee.pdf

ORIGINALITY REPORT

10%

SIMILARITY INDEX

10%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

1%

★ Submitted to IAIN MAdura

Student Paper

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

Check_Layout_3_-_Buku_medewa_saksi_ee.pdf

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118

PAGE 119

PAGE 120

PAGE 121

PAGE 122

PAGE 123
