

Praktik Tata Kelola dalam Perspektif Nilai Budaya Lokal pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)

Ketut Sonya Adnyani
sonyaadnyani@gmail.com

Agus Setiawan
agus_setiawan@ugm.ac.id

ABSTRACT

Village Credit Institution (Lembaga Perkreditan Desa or LPD) is a community financial institution located in Bali Province. The purpose of LPD is to help customary village in implementing its cultural functions. LPD has been proven to improve the economic, social and cultural conditions of the society. Currently, the existence of LPD is strengthened by the issuance of Law of Micro Finance Institution No. 1 of 2013. Based on that law, LPD is regulated based on customary law of each village. In fact, not all LPDs are able to develop sustainably. One of the factors that causing the problem is the lack of awareness to realize good governance practices in conflict prevention between management and village communities as the LPD owners. Good governance practices should fulfil the principles of transparency, accountability, responsibility, independence and fairness. Therefore, it is important to review the practice of governance seen from the perspective of local cultural values. The local cultural value used in this research is catur purusa artha, consisting of dharma, artha, kama and moksa. This research was conducted at LPD Pecatu. Qualitative data are collected through interviews with 5 informant in corporate level, observations and documentations and analyzed by coding and content analysis. The results showed that LPD Pecatu have done a good governance practices. The value of local culture is closely related to governance practices which can be seen through the behaviors and policies that are made by leaders in LPD. However, there are some things that need to be improved such as performance evaluation and employee rotation.

Keywords: village credit institution, governance, local culture, catur purusa artha

1. PENDAHULUAN

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) adalah lembaga keuangan berbasis komunitas adat yang terdapat di Provinsi Bali, khususnya di desa adat yang menjalankan fungsi keuangan desa adat untuk mengelola potensi keuangan desa. Desa adat adalah kesatuan masyarakat hukum adat di Provinsi Bali yang memiliki 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. Berdasarkan data dari Lembaga Pemberdayaan LPD pada tahun 2016 terdapat 1.433 LPD di Provinsi Bali dengan total aset yang dikelola sebesar 15 triliun rupiah. LPD sering dikatakan sebagai entitas yang unik karena berbasis pada desa adat dengan aspek kehidupan dari masyarakat desa atau di Bali disebut dengan istilah *krama* desa, dan landasan hukumnya adalah peraturan yang merupakan pedoman dasar pemerintahan desa adat (Gorda, 2016:6). Walaupun dikelola oleh masyarakat desa adat itu sendiri, tidak semua LPD mempunyai kategori sehat. Secara

internal dan mikro, persoalan yang muncul di LPD dapat dibagi menjadi tiga kelompok besar (Suartana, 2009:4), yaitu belum baiknya tata kelola usaha LPD, belum optimalnya pengelola dan pengawas LPD dan belum dipahaminya pengelolaan risiko oleh pemangku kepentingan LPD.

Keberadaan sistem tata kelola yang baik ini tidak dipisahkan dari organisasi, seperti perusahaan pada umumnya, lembaga keuangan seperti LPD juga memerlukan adanya sistem tata kelola yang baik. Sistem ini menyangkut kebijakan untuk mengendalikan perilaku organisasi; mengendalikan perilaku pengelola dan upaya motivasi yang dilakukan; serta menyangkut sarana, mekanisme dan struktur yang berperan untuk mengendalikan perilaku mementingkan diri sendiri yang setiap saat bisa muncul (Suartana,2009:148). Secara umum, asas tata kelola yang baik menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG, 2006) terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Praktik tata kelola yang baik dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, salah satunya ialah budaya. Keterlibatan budaya tidak bisa dilepaskan dari praktik tata kelola perusahaan. Hal tersebut bisa dilihat dari hasil penelitian Ntongho (2015) mengenai praktik tata kelola di enam negara berbeda, penelitian tersebut menemukan bahwa budaya merupakan penentu utama dari tata kelola dan akan menghasilkan keanekaragaman prinsip serta peraturan tata kelola.

Keberadaan LPD sebagai suatu lembaga komunitas adat di Provinsi Bali telah mendapat pengakuan secara nasional. Pada tahun 2013 telah dikeluarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2013 tentang lembaga keuangan mikro (UU LKM) yang memberi ruang bagi desa adat untuk mengatur sendiri LPD yang dimiliki. Keberadaan LPD tidak hanya untuk menunjang kehidupan masyarakat di bidang ekonomi saja tetapi terdapat juga misi untuk menjaga kehidupan budaya. LPD yang berbasis di desa adat juga

memiliki nilai religius dalam operasionalnya (Nurjaya, 2011). Nilai-nilai budaya yang ada di Bali melekat erat dengan nilai-nilai yang terdapat dalam ajaran agama Hindu, salah satu konsep yang menjadi pedoman bermasyarakat adalah *catur purusa artha*.

Catur purusa artha digunakan sebagai landasan moralitas dalam berperilaku sesuai dengan etika yang dikandung dalam kitab suci Agama Hindu (Titib, 2004:286). Secara umum rumusan tata kelola LPD akan terkait dengan nilai budaya lokal, yaitu *catur purusa artha*. Hal yang menarik untuk dikaji adalah praktik tata kelola yang dilakukan di LPD. Praktik tata kelola yang baik juga menjadi salah satu dasar untuk kesinambungan organisasi. LPD Pecatu merupakan salah satu LPD terbaik di Provinsi Bali. Keberadaan penelitian mengenai praktik tata kelola di LPD dalam perspektif budaya lokal saat ini penting untuk dilakukan karena keberadaan lembaga berskala mikro itu sangat bergantung pada unsur kepercayaan yang ada pada masyarakat (Berggren dan Burzynska, 2014).

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Teori Keagenan

Jensen dan Meckling pada tahun 1976 menjelaskan hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak antara prinsipal sebagai pemilik sumber daya ekonomi dan agen yang bertugas untuk mengelola sumber daya tersebut. Teori keagenan mencoba mencari tahu mengenai hubungan suatu kontrak atau insentif dapat digunakan sebagai motivasi individu untuk mencapai keselarasan tujuan antara prinsipal dan agen. Seperti perusahaan pada umumnya, LPD juga menghadapi masalah keagenan karena terjadi pemisahan antara pengurus dan juga pemilik LPD itu sendiri yang merupakan *krama* desa adat. LPD menghadapi masalah keagenan karena ada masalah pengelolaan di dalamnya, yaitu adanya sisa hasil usaha akan menyebabkan pengurus LPD untuk memacu volume usahanya untuk mendapat kompensasi keuangan yang bisa berakibat serius bila tidak

disertai dengan kemampuan mendeteksi dan mengelola risiko yang baik. Selain itu, adanya informasi tidak simetris yang disebabkan karena pengurus memiliki banyak informasi dan menganggap orang lain tidak tahu dan tidak mengerti apa yang dikerjakan (*adverse selection*). Pada akhirnya akan menghasilkan *moral hazard* dan perilaku mementingkan dirinya sendiri serta mengorbankan orang lain dan lembaga (Suartana, 2013:7).

b. Tata Kelola Perusahaan

Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) mendefinisikan bahwa tata kelola perusahaan merupakan seperangkat aturan yang digunakan untuk menetapkan hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditor, pemerintah, karyawan dan pemangku kepentingan lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajibannya. Solomon (2004:14) turut mendefinisikan tata kelola perusahaan sebagai persepsi bahwa perusahaan dapat memaksimalkan nilai dalam jangka panjang dengan melaksanakan akuntabilitas kepada semua pemangku kepentingan dan melakukan optimalisasi sistem tata kelola yang dimiliki. Kebijakan mengenai tata kelola perusahaan yang baik di Indonesia diatur dalam Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia. Pedoman itu diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) pada tahun 2006. Dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik maka dibutuhkan kerja sama berbagai pihak yang terlibat, yaitu pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat. Berdasarkan pedoman tersebut terdapat lima asas tata kelola perusahaan, yaitu:

- 1) **Transparansi:**Perusahaan harus mampu menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan.
- 2) **Akuntabilitas:** Perusahaan harus diatur secara benar, terukur, sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan para

pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

- 3) **Responsibilitas:** Perusahaan diharapkan melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, selain itu juga mematuhi peraturan perundang-undangan, sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang.
- 4) **Independensi:**Pengelolaan perusahaan dilakukan secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.
- 5) **Kewajaran dan kesetaraan:** Perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan para pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran

Masing-masing asas tersebut memiliki pedoman pokok yang mengatur rincian pelaksanaannya.

c. Konsep Kebudayaan

Kata ‘kebudayaan’ berasal dari kata Sanskerta *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti ‘budi’ atau ‘kekal’. Kebudayaan ini memiliki terdapat empat wujud, yaitu: (1) *artifacts* atau benda-benda fisik, (2) suatu sistem tingkah laku serta tindakan yang berpola, (3) sistem gagasan, dan (4) berupa suatu sistem gagasan yang ideologis (Koentjaraningrat, 2003:74). Nilai-nilai budaya menentukan sifat dan corak dari pikiran, cara berpikir, serta tingkah laku manusia suatu kebudayaan. Nilai budaya bertindak sebagai pedoman dari konsep-konsep ideal yang memberi arah serta orientasi ke masyarakat (Koentjaraningrat, 2003:77).

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang dirasa sangat penting. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang

dimiliki seseorang untuk memberi pengaruh kepada orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2011: 95). Othman dan Rahman (2014) berpendapat bahwa ketika berbicara mengenai tata kelola sesungguhnya membahas mengenai kepemimpinan. Tata kelola sangat berkaitan erat dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki perilaku yang etis lalu komitmen untuk mewujudkan kepemimpinan yang etis juga penting. Kaitan kepemimpinan dalam perwujudan LPD yang memiliki tata kelola yang baik dapat dilihat dari peran yang dilakukan. Pemimpin pada tingkat korporat di LPD mampu mempengaruhi keputusan yang dibuat, memotivasi para bawahannya untuk bertindak demi kepentingan organisasi maupun menjadi *role model*.

e. Tata Kelola LPD

Proses tata kelola yang dilakukan di LPD berkaitan dengan prosedur yang digunakan oleh perwakilan pemangku kepentingan di organisasi untuk memberikan pengawasan dan pengendalian yang diatur oleh manajemen. Aktivitas tata kelola tersebut merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan (Suartana, 2009:150). Praktik tata kelola di LPD melibatkan *paruman* desa, pengawas internal, kepala LPD, bagian tata usaha dan juga kasir. Pengurus LPD dapat dikembangkan sesuai dengan besaran aset dan kebutuhan LPD. LPD memiliki pengurus yang memiliki tugas mengelola LPD dan pengawas internal yang dibentuk oleh desa adat yang memiliki tugas untuk melakukan pengawasan terhadap pengelolaan LPD.

f. Konsep Catur Purusa Artha

Masyarakat Bali yang mayoritas menganut agama Hindu memiliki beberapa konsep yang digunakan dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Salah satu konsep yang ada ialah *catur purusa artha*. *Catur purusa artha* berarti empat dasar dan tujuan hidup menurut kitab suci agama Hindu (Weda). *Catur purusa*

artha ini disebut sebagai “dasar” bagi umat manusia yang beragama Hindu karena setiap manusia dalam hidupnya patut melandasi pikiran dan perilakunya dari ajaran ini. Agama patut untuk dijadikan pedoman untuk melakukan perbuatan mulia sehingga hidup secara benar dan seimbang (Adiputra, 2003:31). Tujuan dari keberadaan LPD ialah mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa adat yang dilaksanakan berdasarkan prinsip keseimbangan yang sesuai dengan ajaran agama. Keseimbangan yang dimaksud ialah antar komponen di *catur purusa artha*, yaitu *dharma, artha, kama* untuk menuju *moksa*.

g. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian mengenai kaitan antara tata kelola dan budaya. Penelitian oleh Berggren dan Burzynska (2014) yang melakukan penelitian terhadap 371 lembaga keuangan mikro yang berlokasi di 37 negara. Penelitian ini membahas kinerja lembaga keuangan mikro yang dikaitkan dengan unsur kepercayaan sosial masyarakat terhadap suatu lembaga keuangan mikro. Salah satu hasil penelitian ini ialah agama merupakan salah satu penentu yang memengaruhi kinerja lembaga keuangan mikro. Penelitian lainnya mengenai keberadaan nilai-nilai budaya lokal di LPD dilakukan oleh Astawa, dkk pada tahun 2015 yang melihat kinerja LPD melalui perspektif harmonisasi budaya yang ada di Provinsi Bali. Penelitian tersebut selanjutnya menjabarkan masing-masing kinerja LPD tersebut dalam perspektif harmonisasi budaya, yang terdiri atas *parahyangan, pawongan* serta *palemahan*. Penelitian oleh Pancadana dan Parwata (2013) membahas mengenai penggunaan konsep *catur purusa artha* sebagai dasar kegiatan LPD, pada penelitian tersebut dibahas mengenai alasan penggunaan *catur purusa artha* sebagai dasar kegiatan di LPD. Penelitian yang dilakukan oleh Sujana, dkk (2015) juga mengaitkan unsur budaya lokal masyarakat Bali berupa konsep *tri hita karana* dan praktik akuntabilitas yang terjadi di LPD Kedonganan. Pembahasan

dilakukan mengenai praktik akuntabilitas yang terjadi di LPD berupa akuntabilitas spiritual, akuntabilitas sosial dan akuntabilitas ekologi. Penelitian tersebut menemukan bahwa dalam praktiknya LPD dipengaruhi oleh dimensi budaya lokal.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu, karena membahas mengenai praktik tata kelola yang baik berdasarkan lima asas yang ditetapkan oleh KNKG dan dikaji dalam perspektif nilai budaya lokal yang ada di LPD.

3. RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian mengenai praktik tata kelola ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif digunakan untuk mengungkapkan makna suatu fenomena berdasarkan dari pengalaman pihak-pihak yang terlibat di dalamnya (Merriam dan Tisdell, 2016:7). Penelitian ini dilakukan di LPD Pecatu karena merupakan salah satu LPD terbaik di Provinsi Bali dan dengan cepat memberikan respon atas UU LKM Tahun 2013 dengan menerbitkan *pararem pangele* yang merupakan kebijakan adat terkait tata kelola LPD. Sumber data primer dengan melakukan wawancara terhadap lima orang narasumber pada tingkat korporat terkait tata kelola di LPD Pecatu. Narasumber terdiri dari Bendesa Adat Pecatu, Kepala LPD Pecatu, Badan Pengawas Internal, Kepala Kepegawaian, dan Kepala Bagian Pembukuan. Observasi dilakukan pada kegiatan rapat triwulan di LPD Pecatu dan lingkungan LPD Pecatu serta pengumpulan dokumen terkait tata kelola di LPD Pecatu.

Pengujian data dilakukan pada penelitian ini dengan menggunakan metode triangulasi. Triangulasi dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data dan juga menggunakan sumber data yang berbeda. Teknik analisis data yang digunakan ialah sesuai dengan Creswell (2014:197) yang melibatkan analisis konten dan *coding* untuk melakukan interpretasi terhadap hasil penelitian.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Proses Analisis

Penelitian ini diawali dengan melakukan wawancara dengan narasumber mengenai praktik tata kelola yang terjadi di LPD Pecatu dan juga nilai-nilai budaya maupun adat yang terlibat dalam suatu sistem dan praktik tata kelola di LPD Pecatu. Pertanyaan mengenai praktik tata kelola mengacu pada pedoman pokok pelaksanaan asas tata kelola yang baik yang diterbitkan oleh KNKG pada tahun 2006 dan juga penelitian yang dilakukan oleh Setyawan dan Putri (2013). Selain wawancara juga dilakukan observasi pada saat pelaksanaan rapat triwulan di LPD Pecatu yang dihadiri oleh perwakilan *krama desa* selaku pemilik LPD. Dokumen-dokumen terkait praktik tata kelola yaitu *pararem pangele*, laporan kegiatan LPD, *job description* dan standar operasional prosedur (SOP). Kemudian dilakukan analisis konten terhadap dokumen tersebut. Secara keseluruhan tahapan analisis penelitian ini mengacu pada Creswell (2014:197) yaitu: menyiapkan data yang telah diperoleh untuk analisis, data dibaca secara keseluruhan, *coding* data, mendeskripsikan data, merepresentasikan deskripsi dan tema ke dalam bentuk narasi kualitatif serta diakhiri dengan membuat interpretasi.

b. Praktik tata kelola dalam perspektif nilai budaya lokal

LPD sebagai lembaga keuangan yang memiliki skala mikro dan berbasis komunitas adat di Bali menggunakan nilai-nilai budaya yang berdasarkan ajaran Agama Hindu pada tata kelola yang dilaksanakan. Praktik tata kelola yang baik secara umum sesuai dengan pedoman yang diterbitkan oleh KNKG tahun 2006. Sebelumnya juga telah dijelaskan bahwa LPD memiliki lingkup operasional di Provinsi Bali yang secara khusus memiliki nilai-nilai budaya yang berbeda dengan wilayah lain. Salah satu nilai budaya yang menjadi pedoman dalam etika dan berperilaku dalam ajaran

agama Hindu di Bali ialah *catur purusa artha*. *Catur purusa artha* sangat berkaitan dengan keberadaan sumber daya di LPD. Nilai budaya tersebut yang dijadikan sebagai salah satu dasar untuk melakukan tata kelola di LPD Pecatu. Nilai budaya ini juga sudah diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

| Nilai Budaya Catur Purusa Artha | Catur Purusa Artha dalam Pengelolaan LPD |
|---------------------------------|---|
| <i>Dharma</i> | Kebenaran dan kebaikan |
| <i>Artha</i> | Pertanggungjawaban sumber dan penggunaan harta |
| <i>Kama</i> | Keinginan untuk mewujudkan kepuasan dan kesejahteraan bersama |
| <i>Moksa</i> | Kebebasan dari kebodohan, kebebasan keterikatan duniawi |

Penelitian ini akan melihat praktik tata kelola yang terjadi di LPD Pecatu melalui perspektif *catur purusa artha*. Hal itu untuk mengungkap kaitan nilai-nilai tersebut pada praktik tata kelola yang dilaksanakan oleh LPD Pecatu. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing praktik tata kelola di LPD Pecatu.

1) Praktik transparansi dalam perspektif *catur purusa artha*

Transparansi dibutuhkan dalam menjaga obyektivitas dalam menjalankan organisasi. Keberadaan pengurus LPD yang dipilih untuk mengelola LPD akan memberi kesempatan untuk timbulnya *moral hazard* ataupun konflik kepentingan. Namun, pengurus LPD Pecatu merasa bahwa kesempatan mengelola LPD ini adalah amanah dan memiliki sebuah tanggung jawab yang besar, sehingga informasi harus disajikan secara baik dan terbuka. Salah satu asas yang digunakan untuk mengelola LPD Pecatu ialah *satya* yaitu pegawai diharapkan

akan mampu menjunjung tinggi asas kebenaran (*dharma*), kesetiaan dan bertanggung jawab. LPD Pecatu secara rutin melakukan rapat, yang terdiri dari rapat setiap bulan, tiga bulan, semester serta tahunan. Saat rapat-rapat itu berlangsung semua informasi yang berkaitan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan turut dijelaskan, selain disampaikan pula mengenai laporan sumber dan penggunaan keuangan LPD Pecatu.

Rapat yang dilakukan memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat secara terbuka, dan pengambilan keputusan diambil dengan cara musyawarah mufakat antar peserta rapat. Peraturan tertulis yang mengatur LPD Pecatu secara unik sebagai suatu entitas milik desa adat adalah *pararem pangele*. Salah satu tujuan dari adanya *pararem pangele* ialah menjaga kelangsungan kinerja LPD Pecatu agar tetap berjalan dengan baik dan benar, sehingga menciptakan kebahagiaan *sakala* dan *niskala* seluruh masyarakat Desa Adat Pecatu. Informasi mengenai kesepakatan juga disampaikan secara terbuka, sekaligus memberikan edukasi kepada *krama* sehingga nantinya diharapkan terjadi pemahaman yang seragam atas kesepakatan yang dibuat antara LPD dan juga *krama desa* selaku nasabah LPD.

2) Praktik akuntabilitas dalam perspektif *catur purusa artha*

Asas akuntabilitas merupakan salah satu prasyarat untuk mencapai sebuah kinerja yang berkesinambungan. LPD juga harus dikelola secara tepat, benar, terukur, serta sesuai dengan kepentingan LPD dan pemangku kepentingan lainnya. LPD Pecatu telah menerapkan sistem pembukuan yang terintegrasi, hal ini untuk meningkatkan sistem pengendalian internal yang dimiliki. Dalam *pararem pangele* sudah terlihat bahwa keterlibatan nilai-nilai agama Hindu diterapkan di peraturan yang mengatur LPD Pecatu. Etika yang diatur di LPD berdasarkan asas *dharma*, hal ini karena perbuatan yang

baik diyakini akan mendatangkan hasil yang baik pula.

Keterlibatan adat juga turut meningkatkan praktik akuntabilitas yang terjadi di LPD, dan digunakan sebagai cara untuk meminimalisir risiko yang bisa dialami oleh LPD Pecatu. Penyampaian laporan keuangan dalam rapat juga merupakan salah satu bentuk akuntabilitas yang dilakukan oleh LPD Pecatu. Dana yang terdapat di LPD Pecatu merupakan dana *krama desa*, sehingga pengurus LPD merasa sangat bertanggung jawab. Maka dari itu, pengelolaan risiko dilakukan yang melibatkan beberapa tingkatan pengurus LPD. LPD sebagai sebuah lembaga perkreditan memiliki risiko kredit yang harus dikelola demi mempertahankan kesinambungan usaha. LPD Pecatu senantiasa berusaha meningkatkan praktik akuntabilitas yang dilakukan, salah satunya terkait kinerja karyawan. Saat ini LPD Pecatu telah menyusun sistem remunerasi berbasis kinerja, sehingga masing-masing karyawan diharapkan mampu bertanggung jawab atas kinerjanya. Sanksi terhadap karyawan juga diatur di *pararem pangele* maupun peraturan-peraturan lainnya seperti penatausahaan karyawan. Sanksi yang diatur tidak hanya terbatas pada karyawan LPD, tetapi juga *krama desa* Pecatu. Sanksi itu berupa peringatan lisan hingga pemberhentian tetap sebagai *krama desa*.

3) Praktik responsibilitas dalam perspektif *catur purusa artha*

Keberadaan asas responsibilitas ini tidak membuat LPD Pecatu hanya berfokus pada pencapaian keuntungan saja, tetapi juga turut memikirkan kontribusi untuk lingkungannya. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan juga harus berdasarkan peraturan yang berlaku sehingga diharapkan akan mencapai kesinambungan jangka panjang. Praktik responsibilitas tidak dapat dipisahkan dengan *dharma*. Karyawan yang bekerja di LPD Pecatu mempunyai suatu motivasi dalam bekerja, yaitu pekerjaan mereka dilakukan sebagai bentuk *ngayah* atau bekerja dengan tulus ikhlas demi perkem-

bangsan desa adat Pecatu. Pekerjaan yang didasarkan pada *dharma* diharapkan mampu menghasilkan LPD yang senantiasa bermanfaat bagi *krama desa*. Setiap akhir periode, laba LPD tidak hanya dibagikan kepada pengurus LPD tetapi terdapat persentase laba sebesar 20% yang dikembalikan ke Desa Adat Pecatu dalam bentuk dana pembangunan desa adat dan 5% dijadikan sebagai dana sosial. LPD Pecatu tidak hanya berkontribusi di dalam kehidupan ekonomi, tetapi juga kehidupan agama dan budaya.

Krama desa Pecatu diharapkan memiliki pemahaman mengenai kontribusi yang sudah diberikan oleh LPD Pecatu sehingga bisa meningkatkan loyalitas ke LPD Pecatu sebagai suatu lembaga milik adat. Pengurus LPD juga memperhatikan prinsip kehati-hatian karena dana yang dikelola merupakan dana *krama desa*. Cara-cara pengambilan keputusan yang baik telah diatur dalam SOP maupun *pararem* dan diharapkan mampu terlaksana dengan baik dan tidak merugikan *krama desa*. Pencapaian tertinggi dari keberadaan sebuah LPD ialah mampu meningkatkan kesejahteraan *krama desa* tersebut. Saat ini LPD Pecatu dirasa telah berhasil meningkatkan kesejahteraan *krama desa* Pecatu dalam bidang ekonomi, sosial, dan budaya. Hal tersebut juga disampaikan oleh Bendesa Adat Pecatu.

4) Praktik independensi dalam perspektif *catur purusa artha*

LPD harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ LPD tidak saling mendominasi dan kewenangannya tidak diintervensi oleh pihak lain. Setiap keputusan yang diambil harus berlandaskan *dharma* dan mendapat sumbangan pemikiran dari pihak-pihak yang dirasa kompeten demi mewujudkan kesejahteraan dan pembangunan di desa adat. Walaupun keberadaan LPD diatur berdasarkan hukum adat, namun LPD tidak boleh diatur dengan cara-cara yang menyimpang dari peraturan perundang-undangan yang berlaku. Beberapa keputusan yang dibuat di LPD

Pecatu selalu didiskusikan, untuk mencegah dominasi berlebihan terhadap keputusan itu, sehingga keputusan bisa bersifat lebih objektif. LPD Pecatu senantiasa berusaha mewujudkan pengelolaan yang independen dengan cara pemisahan ruangan sehingga memudahkan terjadinya koordinasi dan rapat internal per bagian yang dilakukan secara rutin. Masing-masing bagian sudah memiliki penjabaran pekerjaan yang diatur dalam *job description* LPD Pecatu, sehingga tidak terjadi pengalihan tanggung jawab maupun dominasi. Terdapat beberapa keputusan yang diambil melibatkan komponen desa adat karena adanya dampak yang bisa berpengaruh langsung kepada desa adat itu. Seluruh pembina, pengurus dan pengawas serta pegawai LPD dapat terlibat dengan memberikan saran maupun pendapat demi mewujudkan keputusan yang objektif dan berdampak positif bagi *krama desa* Pecatu.

5) Praktik kewajaran dan kesetaraan dalam perspektif *catur purusa artha*

LPD harus memperhatikan kepentingan *krama* desa sebagai pemilik dan pemangku kepentingan lainnya. Kewajaran dan kesetaraan yang dimaksud ialah adanya kesempatan yang sama bagi para pemangku kepentingan dalam menyampaikan pendapat maupun pada pihak karyawan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mewujudkan sebuah praktik tata kelola yang baik. Praktik kewajaran dan kesetaraan terlihat saat observasi rapat triwulan yang memberikan kesempatan yang sama untuk seluruh perwakilan *krama* desa yang hadir.

Rapat yang dilaksanakan oleh LPD Pecatu memberikan kesempatan yang sama untuk perwakilan *krama* desa untuk menyampaikan pertanyaan, saran maupun kritik membangun. Para perwakilan *krama* ini memiliki keyakinan bahwa sebagai perwakilan *krama* maka harus memberikan yang terbaik bagi kesejahteraan *krama*, hal ini diwujudkan dengan pemberian pertanyaan, saran maupun kritik. Keberadaan laba (*artha*) yang diperoleh oleh LPD Pecatu

juga dibagi secara adil dan merata sesuai dengan yang diatur dalam *pararem pangele*. Salah satu praktik ini dilihat dari adanya pembagian laba secara merata ke masing-masing *banjar* untuk melaksanakan kegiatan adatnya.

Perwujudan kesejahteraan masyarakat salah satunya diwujudkan dalam memberikan kesempatan yang sama bagi setiap *krama desa* untuk menjadi karyawan di LPD Pecatu. Menjadi karyawan LPD diharapkan mampu meningkatkan kehidupan perekonomian di Desa Pecatu. Setiap *krama desa* mempunyai kesempatan yang sama dan melalui tahapan rekrutmen yang sama, yaitu tahap administrasi, ujian tertulis, tes intelegensi (IQ), tes kesehatan dan wawancara.

5. SIMPULAN

Berdasarkan analisis data yang didapatkan dari berbagai hasil wawancara, observasi dan dokumentasi terhadap praktik tata kelola dalam perspektif nilai *catur purusa artha* di LPD Pecatu maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

- 1) Prinsip transparansi dalam praktik tata kelola di LPD Pecatu sangat berkaitan erat apabila dikaji dalam perspektif *catur purusa artha*, prinsip transparansi dapat dilihat dari adanya penyampaian laporan melalui rapat yang dilakukan secara rutin, pembahasan terkait masalah yang dihadapi oleh LPD Pecatu, tersedianya pedoman dalam bentuk tertulis serta pengelolaan LPD Pecatu yang mengikuti perundang-undangan dan tetap menjaga data rahasia nasabah LPD Pecatu. Praktik transparansi yang baik di LPD Pecatu diawali dari adanya *dharma* yang melandasi akan perbuatan personil LPD Pecatu untuk mengungkapkan informasi yang ada secara terbuka. Transparansi perlu dilakukan sebagai salah satu cara menunjukkan tanggung jawab atas

harta (*artha*) yang dimiliki oleh LPD Pecatu, selain itu terdapat keinginan (*kama*) untuk terus memberi edukasi kepada *krama* desa terkait kesepakatan yang dibuat, dilihat dalam praktiknya rapat yang dilakukan oleh LPD Pecatu juga memberi kebebasan ke perwakilan *krama desa* untuk menyampaikan saran dan pendapat.

- 2) Prinsip akuntabilitas dalam praktik di LPD Pecatu dapat dilihat dari adanya uraian tugas dan wewenang masing-masing organ yang ada di LPD. Usaha meningkatkan kompetensi karyawan diwujudkan dengan adanya pelatihan dalam rangka mewujudkan praktik tata kelola yang baik. Dalam sistem pengendalian internal terdapat standar operasional prosedur (SOP) yang diaati. Namun, penilaian kinerja di LPD Pecatu memakai sistem insentif berbasis grup yang dirasakan kurang mempertimbangkan kinerja individu masing-masing personil di LPD Pecatu. Terkait dengan etika perilaku, baik desa adat maupun pihak LPD Pecatu sudah membuat peraturan secara tertulis. Prinsip akuntabilitas ini sangat terkait dengan *dharma*, yang dijadikan sebagai dasar perilaku berdasarkan ajaran agama. Apabila dikaji dalam perspektif *artha*, LPD Pecatu sudah bertanggung jawab atas keberadaan harta LPD, selain itu keberadaan rekomendasi dari *kelian banjar* merupakan salah satu cara untuk meminimalisir risiko kredit. LPD Pecatu juga memiliki keinginan (*kama*) untuk melakukan perbaikan terkait pengukuran kinerja dengan cara mengubah sistemnya menjadi sistem pemberian remunerasi berbasis kinerja. Keberadaan pelatihan karyawan LPD dirasa mampu mendukung peningkatan kompetensi yang dimiliki karyawan untuk mengembangkan LPD Pecatu secara berkelanjutan.

- 3) Prinsip Responsibilitas merupakan prinsip yang sangat berkaitan dengan keberadaan LPD Pecatu. LPD Pecatu bukan hanya sebagai lembaga yang berorientasi pada profit saja, tetapi juga diharapkan mampu memberi dampak positif kepada lingkungan sekitar. Pada praktiknya LPD Pecatu telah menaati peraturan perundang-undangan ataupun hukum adat dalam menjalankan LPD. Kepedulian terhadap lingkungan juga mendapat perhatian dengan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh LPD Pecatu, seperti pelaksanaan upacara keagamaan, pembangunan fisik di desa, mendukung bidang pendidikan dan pengembangan wirausaha muda di Desa Pecatu. Keberadaan personil yang dimotivasi oleh nilai *dharma* mampu mewujudkan praktik tata kelola yang lebih berorientasi pada kepentingan masyarakat serta bidang pembangunan di Desa Pecatu. Laba LPD Pecatu juga diberikan kembali kepada masing-masing banjar untuk melakukan kegiatan adat dan agama. LPD Pecatu juga memiliki keinginan untuk memberikan pemahaman atas manfaat berdirinya LPD Pecatu bagi masyarakat sehingga bisa menarik nasabah baru dan menjaga loyalitas nasabah yang telah ada. Keberadaan LPD Pecatu saat ini dirasakan sudah meningkatkan kehidupan masyarakat Desa Pecatu di beberapa bidang, yaitu bidang ekonomi, sosial maupun budaya.

- 4) Prinsip independensi di LPD Pecatu dapat dilihat dari adanya pembagian tugas maupun ruangan antar bagian secara jelas, sehingga tidak adanya dominasi dari satu bagian. Pengurus LPD tidak diperbolehkan merangkap jabatan, hal ini untuk mencegah adanya konflik kepentingan yang bisa muncul. Nilai *dharma* terwujud

dalam praktik tata kelola LPD yaitu pengambilan keputusan yang selalu diusahakan untuk memberi kebaikan kepada semua pihak. Konflik kepentingan juga dicegah dengan tidak adanya perbedaan antara suku bunga nasabah umum dengan nasabah yang merupakan pengurus, pengawas atau para karyawan LPD. Dalam upaya meningkatkan praktik independensi, pembagian ruangan yang dibedakan antar bagian atau unit memudahkan koordinasi antar staf dan juga bisa melaksanakan rapat secara internal. Tingkat independensi dalam praktik tata kelola di LPD Pecatu sudah baik, tiap keputusan didukung juga oleh pertimbangan yang relevan atas keputusan yang dibuat.

- 5) Prinsip kewajaran dan kesetaraan dalam praktik tata kelola LPD Pecatu sudah baik karena pada praktiknya sudah memberikan kesempatan yang sama bagi perwakilan krama untuk menyampaikan saran dan pendapat dalam setiap forum rapat, selain itu persentase laba yang dihasilkan LPD Pecatu akan dibagikan secara merata ke semua banjar di dalam desa adat, tanpa perbedaan. Kesempatan untuk bekerja di LPD Pecatu juga terbuka bagi seluruh *krama* di Desa Pecatu, asalkan memiliki kompetensi sesuai kualifikasi yang ditentukan. Dalam perspektif *dharm*a, pihak perwakilan *krama* merasa menjadi *pengayah* di LPD Pecatu, sehingga berusaha yang terbaik untuk dapat meningkatkan kesejahteraan *krama desa* melalui adanya penyampaian pendapat, saran maupun kritik membangun bagi LPD Pecatu. Pembagian laba (*artha*) LPD Pecatu juga diatur di dalam *pararem pangele*, pada masing-masing banjar akan diberikan jumlah yang sama. Keinginan LPD untuk mewujudkan

partisipasi aktif dalam rapat rutin juga dilakukan dengan memberikan bahan rapat sebelum rapat dimulai sehingga bisa didiskusikan terlebih dahulu. Saat ini, LPD Pecatu saat ini sudah berhasil melakukan penerimaan karyawan yang dilakukan secara adil serta merata, calon karyawan harus melalui beberapa tahapan tes.

Praktik tata kelola LPD Pecatu tidak bisa dipisahkan dari keberadaan para pemimpin di LPD. Keberadaan pemimpin merupakan kunci yang sangat penting dari terwujudnya praktik tata kelola yang baik. Pada LPD Pecatu, pemimpin yang berada di tingkat korporat, seperti Kepala LPD Pecatu, Badan Pengawas maupun Bendesa Adat mampu menerapkan praktik tata kelola yang berlandaskan atas nilai budaya, khususnya ajaran Agama Hindu yaitu *catur purusa artha*. Sehingga para karyawan yang bekerja di LPD Pecatu ini juga memiliki loyalitas dan berusaha memenuhi tujuan organisasi.

6. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat saran yang diajukan kepada para pihak berikut ini:

- 1) Saran kepada LPD Pecatu, praktik tata kelola di LPD Pecatu sebagian besar sudah dilaksanakan dengan baik dengan mempertimbangkan nilai-nilai budaya yang ada di Desa Adat Pecatu dan mempertimbangkan ajaran agama Hindu. Namun, pada beberapa hal ada yang perlu ditingkatkan yaitu penilaian kinerja sebaiknya dilakukan melalui sistem remunerasi yang menghubungkan tingkat kinerja individu dengan kompensasi yang akan diterima. Sistem remunerasi ini harus mengacu pada aturan-aturan yang berlaku dan juga para pengurus dan karyawan diberikan pemahaman terhadap sistem tersebut. Selain itu juga diharapkan rotasi

karyawan dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan juga ketahanan LPD itu sendiri. Untuk meningkatkan akses terhadap informasi, LPD Pecatu bisa membuat laporan tahunan yang selanjutnya bisa disampaikan melalui *website* LPD.

- 2) Saran untuk peneliti selanjutnya, lebih dilakukan kajian-kajian mendalam terhadap masing-masing asas tata kelola yang baik dalam penelitian ini dihubungkan dengan nilai budaya lokal lainnya dan melibatkan pihak eksternal LPD untuk menambah luas perspektif mengenai tata kelola di LPD.
- 3) Saran kepada pemerintah Provinsi Bali, perlu adanya pemikiran kritis untuk meningkatkan kesadaran pentingnya aturan mengenai praktik tata kelola di LPD. Pengembangan peraturan di LPD ini bisa mengacu kepada praktik-praktik yang terjadi pada perusahaan, namun tetap mempertimbangkan nilai-nilai budaya dan adat yang dimiliki. Bentuk kerjasama berupa pendampingan antar LPD bisa menjadi salah satu cara untuk meningkatkan praktik tata kelola yang dilakukan. lainnya.

Adiputra, Gede Rudia. 2003. *Pengetahuan Dasar Agama Hindu*. Jakarta: Sekolah Tinggi Agama Hindu Dharma Nusantara.

Astawa, I Putu, Tjokorda Gde Raka Sukawati, Ni Nyoman Triyuni dan I Nyoman Abdi. 2015. Performance of Microfinance Institution in Harmony Cultural Perspective in Bali. 3rd Global Conference on Business and Social Science (GCBSS), 16-17 December 2015, Kuala Lumpur, Malaysia. Diakses tanggal 15 Februari 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.051>.

Berggren, Olle dan Katarzyna Burzynska. 2014. *The Impact of Social Beliefs on Microfinance Performance*. Working Paper, Knut Wicksell Centre for Financial Studies Lund University.

Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches 4th Edition*. United States of America: SAGE Publications.

Forum for Corporate Governance of Indonesia. What is Corporate Governance. Diakses pada tanggal 29 Maret 2017. <http://www.fcgi.or.id/corporategovernance/about-good-corporategovernance.html>.

Gorda, Sri Rahayu. 2016. *Wrddhi Grhiyad Prinsip Perjanjian Kredit Menurut Hindu*. Denpasar: Udayana University Press

Jensen, Michael C dan William H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, V.3, No 4, pp 305-360.

Koentjaraningrat. 2003. *Pengantar Antropologi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

7. REFERENSI

- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa. 2016. *Neraca LPD Tahun 2014-2016*.
- Merriam, Sharan B dan Elizabeth J. Tisdell. 2016. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (Fourth Edition)*. United States: John Wiley & Sons , Inc.
- Ntongho, Rachael Ajomboh. 2015. Culture and Corporate Governance Convergence. *International Journal of Law and Management*, Vol 58 Iss 5 pp 523-544.
- Nurjaya, I Nyoman. 2011. Lembaga Perkreditan Desa di Bali dalam Perspektif Antropologi Hukum. Dalam *Landasan Teoritik Pengaturan LPD*, disunting oleh Putra, Wyasa Ida Bagus, hal 23-34. Denpasar: Udayana University Press. Governance.
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2014). Attributes Of Ethical Leadership In Leading Good Governance. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 359-372,377. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1559835182?accountid=13771>
- Pancadana, Dewa Made dan AA Gde Oka Parwata. 2013. Catur Purusa Artha sebagai Dasar Kegiatan Usaha LPD di Desa Pakraman Kikian. *Jurnal Kertha Semaya*, vol. 01, No.02 Februari.
- Pararem Pangele Desa Adat Pecatu tentang Lembaga Perkreditan Desa. Desa Adat Pecatu. 25 April 2015.
- Setyawan, Komang Meitradi dan I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri. 2013. Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan Lembaga Perkreditan Desa di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5.3 (hal 586-598).
- Solomon, Jill dan Aris Solomon. 2004. *Corporate Governance and Accountability*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Suartana, I Wayan. 2009. *Arsitektur Pengelolaan Risiko pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)*. Denpasar: Udayana University Press.
- Sujana, I Ketut, A.A.N.B Dwirandra, I.G.A.M Asri Dwija Putri, I Made Sadha Suardikha. 2015. Akuntabilitas dalam perspektif budaya lokal pada Lembaga Perkreditan Desa. Laporan Penelitian Unggulan Universitas Udayana.
- Titib, I Made. 2004. *Purana: Sumber Ajaran Hindu Komprehensif*. Surabaya: Paramita.