

**Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* Dan  
 Budaya Lokal Dalam Tata Kelola Keuangan LPD**

**Putu Eka Sri Kusuma Sari<sup>(1)</sup>**

**I Putu Fery Karyada<sup>(2)</sup>**

<sup>(1)(2)</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia  
 Jln. Sangalangit, Penatih, Denpasar Timur  
 Email: *ekasrikusuma98@gmail.com*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine (1) the factors causing fraud in the LPD, (2) the implementation of good corporate governance in financial governance in the LPD, and (3) the application of local culture used in financial governance at the LPD Dawan Widang Kelod. This research use descriptive qualitative approach. This study utilizes primary and secondary data collected through interviews, observations, documentation, and literature reviews. The findings of this study reveal that the elements that contribute to LPD fraud are weak organizational structures, weak supervisory functions, absence of a system or refusal to use the system, weak LPD governance, the presence of a ewuh pakewuh culture, and low-quality human resources. Good financial governance practices have not been implemented in LPD Dawan Widang Kelod such as transparency, accountability, responsibility, independence, equality and fairness which are not in accordance with the provisions. LPD Dawan Widang Kelod has implemented the local culture of Tri Kaya Parisudha which can shape the character and integrity of human resources. However, in its implementation it has not been implemented optimally to achieve good financial governance.*

**Keyword:** LPD; Fraud; Good Corporate Governance; Tri Kaya Parisudha

**PENDAHULUAN**

Desa Adat didirikan dengan maksud untuk mengakui dan menghormati kedudukan dan fungsi Desa Adat yang kaya akan keanekaragaman budayanya; tujuan lainnya adalah mewujudkan sistem ekonomi tradisional yang tangguh dan mandiri dalam upaya memperkuat sistem ekonomi nasional. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) didirikan untuk mencapai salah satu tujuan tersebut dan meningkatkan kesejahteraan desa.

Lembaga perkreditan desa adalah badan keuangan yang diatur oleh masyarakat pedesaan. Sebagai organisasi keuangan, LPD mengambil uang rakyat dan mendistribusikannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Hasil dari kegiatan LPD selanjutnya didistribusikan ke desa-desa adat untuk mendanai kegiatan keagamaan mereka. Ketika gubernur Bali pertama kali membentuk LPD pada tahun 1985, hanya ada delapan unit yang tersebar di delapan kabupaten, menurut statistik statistik. Namun pada tahun 2016, terdapat 1.433 LPD di Bali dengan total aset Rp 21 triliun (Balipost.com, 2019). LPD adalah badan usaha jasa keuangan yang dijalankan oleh Desa Pakraman atau Desa Adat yang tersebar di seluruh wilayah Bali.

LPD dibentuk oleh Desa Pakraman, dikendalikan oleh Desa Pakraman, dan secara eksklusif memfasilitasi transaksi keuangan di lingkungan internal Desa Pakraman. Administrasi LPD dipilih, dipilih, dikukuhkan, dan diberhentikan dalam rapat desa (Paruman Desa). LPD diatur oleh perarem, sejenis undang-undang dan peraturan yang dibuat oleh majelis desa (Paruman Desa). Di Desa Pakraman, LPD merupakan lembaga adat yang menjalankan fungsi ekonomi keuangan berdasarkan proses pembentukannya yang khas dan pemerintahan otonom yang diberikan oleh Peraturan Daerah Provinsi Bali (Sukandia, 2019).

Setiap LPD di Bali berkomitmen untuk secara konsisten menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam operasional bisnisnya. Komitmen ini dilakukan oleh LPD dengan terus berupaya meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan yang kuat, sehingga perusahaan selalu mendapatkan kepercayaan dari stakeholders, memiliki kinerja yang unggul, dapat berkembang secara berkelanjutan, dan menghasilkan keuntungan (profit). Misi LPD berbasis masyarakat hukum adat di Desa Pakraman juga untuk melestarikan adat dan tradisi serta menjaga stabilitas budaya masyarakat Bali yang dijiwai oleh ajaran Hindu yang dikenal dengan Tri Hita Karana, yaitu tiga sumber kebahagiaan dalam dimensi. hubungan dan keharmonisan yang harmonis dan harmonis. Akibatnya, kehidupan masyarakat hukum adat di Desa Pakraman Bali selalu berorientasi pada dunia nyata (skala) dan dunia spiritual-magis-religius (niskala), yang tercermin dalam bentuk hukum adat tertulis (awig-awig) sebagai dasar pendirian LPD di Bali.

Selain penerapan praktik tata kelola yang baik, salah satu upaya untuk meningkatkan integritas sumber daya manusia untuk menghindari adanya kecurangan dan mencapai tata kelola keuangan yang sehat, yaitu dengan mengaplikasikan budaya lokal (Saputra et al., 2018). Keinginan untuk melakukan kecurangan muncul ketika kesempatan, kekuasaan, dan pengawasan kurang. Budaya Tri Kaya Parisudha adalah budaya lokal yang berlaku. Hal ini sesuai dengan penegasan Suhardana (2007) bahwa Tri Kaya Parisudha adalah ajaran agama Hindu yang terdiri dari tiga proses yang diperlukan pemurnian perilaku manusia. Berdasarkan konsep Tri Kaya Parisudha, dimaksudkan agar setiap karyawan dapat melakukan pengendalian diri dan percaya akan adanya Hukum/Karma yang akan dihasilkan dari setiap tindakan.

Meskipun tidak semua LPD mampu berkembang, namun kontribusi LPD terhadap pembangunan ekonomi desa adat dapat dikatakan berhasil. Hal ini ditunjukkan dengan sejumlah LPD yang teridentifikasi mengalami kesulitan atau bahkan mengajukan pailit. Menurut informasi yang dihimpun Pansus LPD tahun 2017, 158 LPD (11,03 persen) di Bali dinyatakan pailit dan dihentikan operasionalnya (*Patrolipost.com*). Pada Kabupaten Klungkung terdapat 119 LPD, diantaranya "kondisi Sehat (41 LPD), Cukup Sehat (39 LPD), Kurang Sehat (26 LPD), Tidak Sehat (10 LPD), dan Bangkrut (3 LPD). Penilaian sehat tidaknya sebuah LPD berdasarkan hasil Laporan Kesehatan (Camel)



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Penerapan *Good Corporate Governance* dalam Tata Kelola Keuangan di LPD Dawan Kelod

Tata kelola perusahaan yang baik meningkatkan kepercayaan klien kepada LPD (Saputra & Kurniawan, 2017). Penerapan tata kelola perusahaan yang efektif akan menghindari pengambilan keputusan yang salah dan kegiatan yang mementingkan diri sendiri, sehingga meningkatkan nilai dan kinerja keuangan LPD. Prinsip-prinsip *good corporate governance* yang diterapkan di LPD Dawan Kelod Klungkung yaitu dijelaskan sebagai berikut:

#### A.1 Transparansi

Penerapan GCG ditinjau dari transparansi terdiri dari: “menyediakan informasi secara tepat waktu dan akurat, visi, misi dan strategi usaha serta keterbukaan informasi” (KNKG dalam Hamdani, 2016:73).

##### 1) Menyediakan informasi secara tepat waktu dan akurat

Menurut Bendesa Dawan Kelod “*penyampaian informasi mengenai kondisi LPD kepada masyarakat desa melalui rapat rutin triwulan dengan mengundang aparat Desa Dawan Kelod seperti yang biasanya, sudah tidak terjadi di tahun-tahun terakhir*”(I1). Pernyataan tersebut juga didukung oleh informan (I2) menyatakan “*LPD selalu mengadakan rapat rutin selama 3 bulan sekali yang diwakili masyarakat desa adat untuk membahas capaian LPD dalam jangka waktu tersebut*”(I2). Namun demikian tahun-tahun terakhir kegiatan rapat rutin hanya diselenggarakan 1 sekali setahun. (diwawancarai tgl, 8 Januari 2022).

Hal ini mengindikasikan ada ketidakakuratan informasi dalam penyampaian kondisi keuangan, dalam hal pelaporan tidak dilakukan secara tepat waktu dibuktikan dengan pengadaaan rapat yang dilakukan tidak *kontinyu*. Berkaitan dalam pengelolaan keuangan, pengurus LPD tidak menerapkan dengan baik ajaran *trikaya parisudha* khususnya *kayika* (perbuatan) dalam penyampaian laporan kondisi keuangan di LPD. Sehingga tidak adanya kontrol terhadap laporan kondisi keuangan yang disampaikan.

##### 2) Visi, Misi dan Strategi Usaha

Menurut informasi dari Bendesa Desa Dawan Kelod, “*visi dan misi tersebut tidak berjalan dengan semestinya, penyebabnya adalah adanya kredit macet, pinjaman tanpa angunan dan pemberlakuan bunga yang tinggi bagi penyimpan dana*” (I1). Bunga deposito yang diberikan lebih tinggi dari LPD-LPD lainnya. (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022). Lebih lanjut menurut informasi, “*strategi usaha dari pengurus LPD Dawan Widang Kelod tidak jelas arah dan tujuannya sehingga tidak ada perkembangan yang berarti dari tahun ke tahun*” (I2). (diwawancarai tgl, 8 Januari 2022).

Hal ini mengindikasikan visi, misi, dan strategi usaha tidak dijalankan oleh pengurus LPD dengan semestinya, dibuktikan dengan memberikan bunga deposito lebih tinggi dari LPD lainnya bagi nasabah deposito. Hal ini tercermin kedalam ajaran *trikaya parisudha* disebut *kayika* (sikap dan perilaku yang baik) yang belum diterapkan secara efektif dalam tata kelola organisasi di LPD, ajaran

ini seharusnya menjadi pedoman dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan sehingga tujuan organisasi tercapai dan menjadi instansi yang unggul.

### 3) Keterbukaan Informasi

Keterbukaan informasi dalam sebuah lembaga seperti LPD, sangat diperlukan karena akan mempengaruhi kepercayaan dari nasabah maupun calon nasabah yang akan melakukan transaksi di LPD. Namun lain halnya yang terjadi di LPD Dawan Kelod, menurut informasi *“Ketua LPD tidak terbuka dalam memperlakukan keputusan bunga bagi penyimpan dana. Ketua LPD memutuskan sendiri bunga bagi penyimpan dana sebesar 0,8%. Bunga ini lebih tinggi dari LPD-LPD lain, sehingga menjadi beban bagi LPD itu sendiri”*(I1). (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022).

Lebih lanjut menurut informasi *“Untuk deposito ketua LPD sendiri mengunjungi nasabah langsung dan mengurus hal administrasi deposito tersebut, dan berani menaikkan bunga deposito melebihi bunga deposito di Bank, sehingga nasabah lumayan ramai untuk menaruh uang dalam bentuk deposito di LPD.”*(I3) (diwawancarai tgl, 9 Januari 2022).

Hal ini berarti Ketua LPD tidak memberikan informasi yang terbuka terhadap pengurus LPD yang lain maupun kepada nasabah dalam hal administrasi deposito dibuktikan ketua LPD datang langsung kerumah nasabah untuk mengurus administrasi deposito dan berani memberikan bunga melebihi bunga deposito di Bank. Hal ini membuktikan ketua LPD tidak menerapkan ajaran *trikaya parisudha* dalam hal berbuat (*kayika*) seharusnya dalam pengelolaan keuangan informasi yang disampaikan harus detail dan terbuka sehingga informasi yang disampaikan bersifat akurat dan terpercaya.

#### A.2 Akuntabilitas

Penerapan GCG ditinjau dari akuntabilitas terdiri dari: rincian tugas dan tanggung jawab, karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab, sistem pengendalian internal yang efektif dan memiliki ukuran kinerja seperti penghargaan dan sanksi (*reward* dan *punishment*) dan etika bisnis (Hamdani. 2016:74).

##### 1) Rincian tugas dan tanggung jawab.

*“Tugas dan tanggung jawab dari pengurus LPD Dawan Kelod adalah ketua bertugas untuk menjalankan operasional LPD, TU/sekretaris menangani masalah administrasi, bendahara sebagai pemegang dana dan pembuatan laporan keuangan dan kolektor sebagai pemungut dana”* (I1). (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022).

Namun hal ini tidak terjadi di LPD Dawan Kelod, *“Ketua merangkap sebagai pembuatan laporan keuangan, sehingga tidak ada yang mengontrol salah atau benarnya laporan keuangan”*(I2). Selain itu juga TU/Sekretaris merangkap sebagai kolektor. *“Kondisi ini menyebabkan pegawai LPD tidak menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana mestinya”*(II). (diwawancarai tgl, 8 Januari 2022).

Hal ini mengindikasikan tugas dan tanggung jawab setiap pengurus LPD tidak dijalankan sesuai dengan SOP. Dibuktikan dengan adanya rangkap jabatan dimana sekretaris merangkap sebagai kolektor, ketua merangkap dan mengambil alih dalam hal pelaporan. Dalam kegiatan operasional LPD penting untuk ditingkatkan ajaran *trikaya parisudha* guna mewujudkan perbuatan yang baik sehingga mendapat hasil pekerjaan yang bermutu.

**2) Karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.**

*"Hanya Ketua LPD yang mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Tugas-tugas seperti pelaporan biasanya dibuat oleh sekretaris saat masih menggunakan buku untuk pelaporan, dan selalu ada tanda tangan sekretaris yang menyatakan bahwa laporan yang dibuat di LPD benar. Setelah adanya komputerisasi pelaporan selalu dibuat oleh ketua dan di input secara manual dikomputer dengan alasan agar cepat selesai. Hanya ada 1 komputer di LPD tersebut dan selalu ketua saja yang menggunakan untuk pelaporan (I1)".* (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022).

*"SDM atau karyawan lainnya tidak bisa mengoperasikan komputer, sudah disarankan memakai program pelaporan, tetapi ketua LPD tidak mau dan terus mengulur-ngulur waktu, sekretaris merangkap dibagian kolektor tabungan dan setiap hari melakukan proses penagihan ke nasabah, kadang ketua saja yang dikantor yang lainnya keluar melakukan proses penagihan baik itu tabungan maupun kredit kepada nasabah"* (I4) (diwawancarai tgl, 9 Januari 2022).

Hal ini berarti karyawan tidak mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Pelaporan selalu dibuat oleh Ketua LPD secara manual dikomputer tanpa adanya sistem pelaporan, karyawan lainnya tidak bisa mengoperasikan komputer. Komputerisasi yang ada sangat terbatas, hal ini menandakan budaya lokal *trikaya parisudha* tidak dijadikan pedoman dalam tata kelola keuangan di LPD sehingga mengakibatkan SDM yang ada tidak berfungsi secara efektif sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.

**3) Sistem Pengendalian Internal Yang Efektif**

Salah satu faktor sistem pengendalian internal tidak berjalan dengan efektif adalah persoalan internal. *"Bendesa adat sebagai pengawas hanya sebatas dalam tulisan saja, ketika ada masalah dengan LPD bendesa tidak pernah mau menyikapi atau membantu sehingga monitoring terhadap jalannya LPD tidak berjalan dengan baik."*(I1). (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022).

Selain itu, *"saat mau dilaksanakan pengawasan di LPD, kadang ketua tidak ada, kadang komputer dikatakan rusak, sehingga pengawasan yang dilaksanakan kurang maksimal"* (I2). (diwawancarai tgl, 8 Januari 2022).

Hal ini juga terjadi di LPD Dawan Kelod, hubungan antar pengurus dengan bendesa adat kurang harmonis dan pengawasan yang dilaksanakan di LPD tidak maksimal sehingga pengendalian internal

tidak berjalan efektif. Hal ini membuktikan bahwa budaya lokal *trikaya parisudha* bersikap dan berperilaku tidak diterapkan secara maksimal dalam pengawasan terhadap berjalannya sistem di LPD. Seharusnya, bendesa adat selain sebagai pengawas harus mendorong krama adat untuk menggunakan jasa keuangan LPD, mengawasi krama agar menjalankan tugasnya sesuai SOP, memberikan pemahaman bahwa LPD penting ada di Desa Adat.

**4) Memiliki ukuran kinerja seperti penghargaan dan sanksi (*reward dan punishment*) dan etika bisnis**

Penghargaan adalah jenis pengakuan yang dimaksudkan untuk menarik tenaga kerja profesional yang memenuhi persyaratan posisi. Tujuan hukuman adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan pelajaran berharga bagi pelanggar (Mangkunegara, 2016). *“Etika bisnis merupakan norma-norma yang harus ditaati oleh setiap stakeholder berkaitan dengan strategi bisnis dari perusahaan”*(II). (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022)

*“Ukuran kinerja yang berupa penghargaan dan sanksi tidak diterapkan pada LPD Dawan Kelod, hal ini terbukti dari adanya pelanggaran yang dilakukan oleh Ketua LPD yang berupa tindak pidana korupsi, diakibatkan karena tidak adanya sanksi yang jelas dari pihak internal LPD.”* (I2) (diwawancarai tgl, 8 Januari 2022).

Terkait dengan etika bisnis, *“Ketua LPD tidak menghargai keberadaan pengurus, hal ini terbukti dengan keputusan memberikan bunga deposito yang tinggi kepada nasabah tanpa sepengetahuan bendesa dan pengawas internal (I5)”*. (diwawancarai tgl, 13 Januari 2022).

Hal ini mengindikasikan bahwa penghargaan, sanksi, dan etika bisnis tidak diterapkan dalam pengelolaan di LPD dibuktikan dengan adanya pelanggaran yang dilakukan oleh Ketua LPD, tidak ada sanksi yang jelas dari pihak internal LPD. Hal ini menjadi bukti bahwa ajaran *trikaya parisudha* tidak benar-benar diterapkan dalam tata kelola keuangan di LPD, seharusnya dalam pengelolaan LPD penting untuk menerapkan penghargaan, sanksi dan etika bisnis yang berlandaskan ajaran *trikaya parisudha*. Ajaran ini akan sangat memberikan dampak baik terhadap perusahaan, dimana penghargaan dimaksudkan sebagai motivasi kerja karyawan, sanksi untuk memberikan ketegasan bagi oknum yang melakukan pelanggaran, dan etika bisnis untuk mendukung kegiatan operasional di LPD agar berjalan sesuai norma dan prinsip kebenaran.

**A.3 Responsibilitas**

Penerapan GCG ditinjau dari responsibilitas terdiri dari: tanggung jawab sosial, kehati-hatian, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan (Hamdani. 2016:75)

**1) Kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang–undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan**

*“Prinsip kehati-hatian tidak diterapkan di LPD Dawan Kelod, sehingga hal ini menyebabkan terjadinya korban pembukuan ganda. Korbannya adalah sekretaris sendiri dan ibu mertua dari sekretaris. Karena tidak hati-hati dan terlalu percaya dengan ketua menyebabkan sekretaris terpedaya sebesar 50 juta, sedangkan ibu mertua sekretaris terpedaya sebanyak 600 juta, namun yang dicatat dalam pembukuan hanya sebesar 100 juta”* (I3). (diwawancarai tgl, 9 Januari 2022).

Hal ini berarti prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan keuangan di LPD tidak diterapkan sebagaimana mestinya, dibuktikan dari salah satu pengurus LPD menjadi korban atas pembukuan ganda dan mengalami kerugian. Seharusnya setiap pencatatan pelaporan yang dibuat oleh ketua LPD harus diperiksa kembali oleh sekretaris maupun bendahara agar pelaporan yang disusun memang benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam tata kelola keuangan di LPD ketua melupakan salah satu ajaran agar selalu berpikir, berkata, maupun berbuat secara benar dan baik sesuai dengan kebudayaan yang dianut oleh umat Hindu dalam ajaran yang disebut *trikaya parisudha* dimana ajaran ini didasari atas hukum/karma yang akan didapat sesuai dengan perbuatan seseorang.

**2) Melaksanakan tanggung jawab sosial**

*“Kegiatan tanggung jawab sosial yang dilaksanakan antara lain “bakti upakara” di Pura Kahyangan Tiga Desa Adat Dawan Kelod dan unit pelayanan sampah sudah berjalan sesuai dengan rencana. Namun kegiatan beasiswa berprestasi bagi anak kurang mampu tidak berjalan sesuai dengan rencana”* (II). (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022).

Hal ini berarti pelaksanaan tanggung jawab sosial sudah dijalankan sebagaimana mestinya. Tetapi kegiatan beasiswa berprestasi belum dapat berjalan sesuai dengan rencana, hal ini berkaitan dengan kebudayaan *trikaya parisudha* yang belum sepenuhnya dijadikan pedoman bagi pengurus LPD dalam meningkatkan kemakmuran masyarakat desa setempat.

**A.4 Independensi**

Penerapan GCG ditinjau dari independensi terdiri dari: “menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun dan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang–undangan” (Hamdani. 2016:74).

**1) Menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun**

*“LPD Dawan Kelod dalam strukturnya tidak ada yang mendominasi baik itu dominasi dari pihak bendesa maupun pengawas internal. Dominasi justru terjadi dalam aktivitasnya operasional LPD Dawan Kelod, dimana Ketua selalu mendominasi kegiatan LPD. Hampir seluruh kegiatan transaksi keuangan didominasi oleh Ketua”* (I3) (diwawancarai tgl, 9 Januari 2022).

Hal ini mengindikasikan bahwa ketua LPD lebih mendominasi kegiatan operasional di LPD, tidak memberikan kesempatan bagi pengurus lainnya untuk belajar mengoperasikan komputer. Ketua LPD melakukan pelaporan setiap harinya padahal hal tersebut tidak menjadi tugas dan tanggung jawab ketua LPD, hal ini merupakan perbuatan yang tidak sesuai dengan ajaran *trikaya parisudha* atau yang disebut





*bendesa adat tidak mengetahui hal ketidakwajaran tersebut. Semuanya dilakukan oleh Ketua tanpa sepengetahuan stakeholder yang terkait*”(I1) (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022).  
 “*Kondisi ini berarti pengelolaan di LPD Dawan Kelod tidak sesuai dengan prinsip kewajaran dan kesetaraan, karena tidak memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat* (I2).” (diwawancarai tgl, 8 Januari 2022).  
 Hal ini mengindikasikan tidak jalannya prinsip kewajaran dan kesetaraan dalam pengelolaan LPD. Sangat tidak wajar dalam memberikan bunga deposito tinggi tanpa sepengetahuan *stakeholder* yang terkait. Seharusnya Ketua memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan kesempatan yang sama pada masyarakat Desa Adat yang mengikuti paruman LPD untuk berpendapat serta memberikan masukan maupun kritik yang membangun LPD Dawan Widang Kelod.  
 Berdasarkan penjelasan seluruh variabel *good corporate governance* (GCG) seperti “transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran”, dalam implementasinya tidak diterapkan dengan baik dibuktikan dengan pelaksanaan prinsip GCG belum diterapkannya ajaran *trikaya parisudha* sebagai pedoman atau landasan dalam kegiatan operasional tata kelola keuangan di LPD. Ajaran *trikaya parisudha* penting diterapkan untuk meningkatkan pendidikan moral sehingga tercipta kualitas sumber daya manusia yang tercermnnin melalui kemampuan berpikir, berkomunikasi, dan berperilaku yang tidak merugikan. Akan tetapi hal ini tidak diterapkan dengan baik sehingga pengelolaan keuangan di LPD Dawan Kelod tidak sesuai dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG).

**B. Penerapan Budaya Lokal dalam Tata Kelola Keuangan di LPD Dawan Kelod**

Penerapan budaya lokal dalam pengelolaan keuangan di LPD Dawan Kelod diukur berdasarkan budaya Tri Kaya Parisudha yang terdiri dari 3 (tiga) dimensi antara lain “*Manacika* (Pikiran), *Wacika* (Perkataan) dan *Kayika* (Perbuatan).”

**B.1 Manacika (Pikiran)**

Penerapan budaya Tri Kaya Parisudha dalam tata Kelola keuangan di LPD Dawan Kelod ditinjau dari manacika (pikiran) yang terdiri dari pikiran baik, pikiran benar, pikiran bersih dan pikiran suci (Atmaja, 2010:45).

*“Pelaksanaan budaya Tri Kaya Parisudha ditinjau dari segi manacika (pikiran) di LPD Dawan Kelod sudah diterapkan sudah lama. Tetapi tidak tau isi pikiran atau hati Ketua LPD karena setiap orang mempunyai pikiran berbeda, didepan dan pada saat pelayanan terlihat baik. Seluruh pengurus dan karyawan sudah bekerja dengan pikiran yang baik agar hasil pekerjaan hasilnya bermutu.”* (I3). *“Kegiatan yang rutin dilaksanakan terkait Tri Kaya Parisudha khususnya manacika (pikiran) sebelum aktivitas kerja adalah kegiatan “mebanten” di Mrajan LPD Dawan Kelod”. Kegiatan ini dimaksudkan agar karyawan memiliki pikiran baik, benar, bersih dan suci”* (I4). (diwawancarai tgl, 9 Januari 2022).

**B.2 Wacika (Perkataan)**

Penerapan budaya Tri Kaya Parisudha dalam tata Kelola keuangan di LPD Dawan Kelod ditinjau dari Wacika (perkataan) yang terdiri dari berbahasa yang halus, sopan dan ramah (Atmaja, 2010:45)

*"Pelaksanaan budaya Tri Kaya Parisudha ditinjau dari segi wacika (perkataan) di LPD Dawan Kelod sudah diterapkan sudah lama. Seluruh pengurus dan karyawan sudah bekerja dengan menggunakan bahasa yang halus, sopan dan ramah"*(I3). *"Ini terlihat saat karyawan melayani nasabah, selalu menggunakan tutur bahasa yang halus kepada para nasabah yang bertransaksi. Tetapi Ketua LPD pernah menyampaikan perkataan yang kurang sopan terhadap bendahara, dimana bendahara disuruh untuk menghadiri rapat desa dengan alasan bendahara tidak bisa diandalkan dalam kegiatan operasional di LPD."* (I5). (diwawancarai tgl, 13 Januari 2022).

**B.3 Kayika (Perbuatan)**

Penerapan budaya Tri Kaya Parisudha dalam tata Kelola keuangan di LPD Dawan Kelod ditinjau dari Kayika (Perbuatan) yang terdiri dari sikap dan perilaku (Atmaja, 2010:45)

*"Pelaksanaan budaya Tri Kaya Parisudha ditinjau dari segi kayika (perbuatan) di LPD Dawan Kelod sudah diterapkan sudah lama. Tetapi Ketua LPD saja yang nyeleweng terbukti dari kasus penggelapan dana dan ketua LPD berbohong kepada pengurus lainnya terbukti adanya manipulasi data (pembukuan double). Seluruh pengurus dan karyawan sudah bekerja dengan sikap dan perilaku yang baik"*(I3). *"Ini terlihat saat karyawan membantu nasabah menyetor tabungan, ataupun pada saat memungut setoran kredit di rumah-rumah nasabah serta bersikap profesional pada saat dibutuhkan oleh nasabah maupun masyarakat sekitar terkait dengan transaksi keuangan di LPD Dawan Kelod"* (I5). (diwawancarai tgl, 13 Januari 2022).

Namun, masih ada 1 orang yaitu Ketua LPD, yang tidak menerapkan budaya Tri Kaya Parisudha, dengan sungguh-sungguh sehingga timbul *manah* (pikiran) dari Ketua untuk berbuat (*kayika*) yang tidak baik yaitu penggelapan dana. *Artinya hanya Ketua LPD Dawan Kelod yang tidak menerapkan budaya "Tri Kaya Parisudha" dengan baik* (I1). (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam kegiatan tata kelola keuangan di LPD Dawan Kelod hanya Ketua yang tidak menerapkan budaya *Tri Kaya Parisudha*", sedangkan yang lainnya sudah menerapkan budaya lokal *"Tri Kaya Parisudha"* dengan baik. Hal ini disebabkan dari ketiga variabel *Manacika* (Pikiran), *Wacika* (Perkataan) dan *Kayika* (Perbuatan) semuanya dilaksanakan dengan baik oleh pengurus dan karyawan di LPD Dawan Kelod.

**C. Faktor Penyebab Terjadinya *Fraud* di LPD**

Secara umum, penelitian ini mengidentifikasi enam karakteristik yang dapat berkontribusi terhadap penipuan LPD. Faktor tersebut yaitu "lemahnya struktur organisasi, lemahnya fungsi pengawasan, ketiadaan sistem atau ketidakmauan untuk menggunakan sistem, lemahnya tata kelola serta masih

adanya budaya *ewuh pakewuh* dan rendahnya kualitas sumber daya manusia.” Berikut adalah penjelasan lebih detail untuk masing-masing faktor tersebut.

### C.1 Lemahnya Struktur Organisasi

Menurut informan dalam penelitian ini, struktur organisasi LPD yang masih lemah menjadi salah satu penyebab yang dapat memicu terjadinya kecurangan. Struktur organisasi yang dipermasalahkan adalah pengaturan tanggung jawab dan wewenang sumber daya manusia di dalam LPD. Sebagaimana dinyatakan oleh I1:

“Penyebab fraud atau kecurangan disebabkan oleh pertama struktur organisasi yang masih lemah. Disini kepengurusan LPD terdiri dari Ketua, Sekretaris yang merangkap sebagai kolektor I, Bendahara dan Kolektor II. Fungsi struktur organisasi harusnya berjalan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi kenyataannya semua pembuatan laporan keuangan dipercayakan kepada Ketua LPD, dengan alasan staf yang lain tidak menguasai komputer. Kondisi ini menyebabkan tidak adanya koreksi dan kontrol dalam pembuatan laporan keuangan karena yang bisa membuat laporan keuangan hanya ketua LPD, sehingga sangat memungkinkan terjadinya kecurangan” (I1). (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022).

Menurut temuan Suasliani et al. (2017), LPD Desa Pakraman Bontihing bangkrut akibat maraknya penipuan. Berdasarkan uraian tersebut, Ketua LPD Dawan Kelod, Klungkung merangkap tugas, dengan kata lain tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP).

### C.2 Lemahnya Fungsi Pengawasan

Menurut temuan wawancara informan yang dilakukan peneliti, lemahnya sistem pengawasan menjadi penyebab terjadinya kecurangan di LPD. Menurut informan I1, “kasus-kasus fraud yang terjadi di LPD yang bermasalah diakibatkan oleh kurangnya pengawasan.” Menurut salah satu informan yang menjadi pengawas internal LPD Dawan Kelod, juga mengungkapkan bahwa “seluruh badan pengawas LPD Dawan Kelod, sudah melakukan audit internal, namun pelaksanaan tidak kontinyu. Pelaksanaan pengawasan dilakukan jika diperlukan saja, karena lingkup kerja yang sedikit” (I2). (diwawancarai tgl, 8 Januari 2022). Opportunity adalah salah satu dari tiga pilar segitiga penipuan, pilar yang paling signifikan berkontribusi terhadap kejadian penipuan. Opportunity biasanya merupakan hasil dari kontrol internal yang lemah, kurangnya pengawasan, atau penyalahgunaan wewenang (Rakasiwi, 2019).

Seharusnya pelaksanaan pengawasan dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, sehingga bisa mencegah staf atau pengurus untuk melakukan hal-hal yang mengarah pada kecurangan. Kesulitannya, Dewan Pengawas LPD yang diketuai Bendesa Adat kurang memiliki kapasitas untuk melakukan pengawasan, karena tidak semuanya memiliki latar belakang bidang keuangan atau akuntansi.

**C.3 Ketiadaan Sistem atau Ketidakmauan untuk Menggunakan Sistem**

Penelitian ini menemukan bahwa lemahnya sistem pengendalian internal menjadi salah satu penyebab kecurangan yang sering terjadi di LPD. Pengendalian internal merupakan hal yang penting bagi LPD, dengan adanya pengendalian internal untuk menutup peluang adanya kecurangan. Hal ini sesuai dengan temuan Eka Putra & Latrini (2018) dan Udayani & Sari (2017), yang menemukan bahwa semakin efektif pengendalian internal organisasi, semakin besar profitabilitasnya, semakin kecil kemungkinan untuk melakukan kecurangan.

Berkaitan dengan hal tersebut Bendesa Adat Desa Dawan Kelod menyatakan bahwa *“untuk menunjang kelancaran aktivitas LPD Dawan Kelod, pihak-pihak pemangku kepentingan sedang merencanakan untuk pengadaan perangkat komputer agar bisa menggunakan sistem informasi berbasis komputer, dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan keakuratan data dan juga untuk mengurangi kesalahan pencatatan manual, sehingga kedepannya kecurangan tidak terulang kembali”* (I1). (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022).

**C.4 Lemahnya Tata Kelola**

Penerapan tata kelola yang baik di LPD sangat dibutuhkan untuk mendukung tercapainya LPD yang transparan dan akuntabel.

Menurut informan I1, *“penyebab terjadinya fraud yaitu tata kelola keuangan LPD masih lemah, harus memiliki tata kelola yang jelas seperti yang dinyatakan sebagai berikut: “Agar LPD dapat terhindar dari kecurangan maka tata kelola usaha dan tata kelola organisasi harus jelas”* (I1). (diwawancarai tgl, 2 Januari 2022). Menurut Adnyani dan Setiawan (2017), ketidakmampuan menerapkan teknik tata kelola yang baik untuk mencegah perselisihan antara manajemen dan penduduk desa sebagai pemilik LPD merupakan salah satu faktor penghambat pembangunan berkelanjutan dari semua LPD.

Pengelolaan LPD Dawan Widang Kelod masih lemah, karena seluruh pengurus memiliki latar belakang pendidikan atau SDM yang tidak sesuai dengan bidangnya, seperti Ketua LPD berpendidikan SMA jurusan IPA, Sekretaris SMA, Bendaraha D3 Agama, dan kolektor SMA. Jadi pengurus LPD Dawan Widang Kelod, seluruhnya tidak berkompeten di bidangnya, hal ini sangat memungkinkan terjadi kesalahan dalam perhitungan dan sering menimbulkan kecurangan.

**C.5 Budaya Ewuh Pakewuh**

Budaya ewuh pakewuh merupakan salah satu variabel yang dapat memicu terjadinya kecurangan dalam konteks LPD, demikian hasil temuan wawancara peneliti dengan informan. Menurut pengakuan informan (I4): *“Salah satu penyebab masalah fraud di LPD adalah masih adanya budaya ewuh pakewuh atau dalam bahasa bali lek (malu)”* (I4). Pernyataan tersebut didukung oleh (I1) yang mengungkapkan bahwa *“semua pengurus LPD Dawan Kelod sudah diajak bekerja hampir 20 tahun, sudah saling percaya dan dianggap sebagai saudara sendiri,*



melaksanakan budaya *Tri Kaya Parisudha* dengan baik, sehingga Ketua melakukan kecurangan. Hal ini dibuktikan bahwa Ketua LPD pernah menyampaikan perkataan yang kurang sopan terhadap bendahara. Pengurus lain menyatakan tidak tau isi pikiran atau hati Ketua LPD karena setiap orang mempunyai pikiran berbeda, didepan dan pada saat pelayanan terlihat baik. Tetapi terbukti dari kasus penggelapan dana yang terjadi dan ketua LPD berbohong kepada pengurus lainnya terbukti adanya manipulasi data (pembukuan double).

3. Secara umum penelitian ini menemukan bahwa terdapat enam faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *fraud* diLPD. Faktor tersebut yaitu lemahnya struktur organisasi dimana Ketua LPD Dawan Kelod, Klungkung merangkap tugas, dengan kata lain tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP), lemahnya fungsi pengawasan hal ini dibuktikan dengan Badan Pengawas LPD yang diketuai oleh Bendesa Adat tidak semuanya memiliki kemampuan yang cukup untuk melakukan pengawasan, karena tidak semuanya memiliki latar belakang bidang keuangan atau akuntansi, ketiadaan sistem atau ketidakmauan untuk menggunakan sistem, lemahnya tata Kelola karena seluruh pengurus memiliki latar belakang pendidikan atau SDM yang tidak sesuai dengan bidangnya, masih adanya budaya *ewuh pakewuh* Budaya inilah yang menjadi pemicu seseorang untuk melakukan kecurangan karena karyawan lainnya cenderung untuk mendiamkan kecurigaannya tersebut. Dan rendahnya kualitas sumber daya manusia pengurus di LPD tidak mengerti komputer, sehingga seluruh delegasi tugas dibebankan kepada Ketua.

### Daftar Pustaka

Atmaja, I Made Nada. 2010. *Etika Hindu*. Surabaya: Paramita.

Balipost.com. (2019). Gubernur Koster Tegaskan Komitmen Perkuat LPD. Retrieved from <http://www.balipost.com/news/2019/02/15/68924/> Gubernur-Koster-Tegaskan-Komitmen-Perkuat...html

Daniri, Achmad Mas. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia

David. Pangaribuan. 2020. Peran Pengendalian Internal Dan Corporate Governance Dalam Pencegahan Fraud (Study pada perusahaan Konstruksi di Tangerang Selatan). *Akuntoteknologi*. 12, n. 2, p. 118-135, dec. 2020.

Dede Abdul Rozak, 2017. Peranan Strategi Anti Fraud Dan Audit Kepatuhan Dalam Mencegah Fraud Pada Inspektorat Kabupaten Ciamis. *JAWARA : Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, Vol. 5. No. 1

Haidar Humam, Lilis Ardini dan Kurnia Kurnia, 2020. Efektifitas Sistem Pengendalian Intern dalam Mencegah Kecurangan di Perusahaan Daerah, *Jurnal Equity*. Vol. 23.No.2.





