

STRATEGI KEBERLANJUTAN DI LPD DESA ADAT TULIKUP KELOD

Ni Made Ayu Kurnia Sari¹⁾

I Wayan Sudiana²⁾

I Putu Fery Karyada³⁾

¹⁾²⁾³⁾ Universitas Hindu Indonesia, surel: nimadeayukurniasari@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the sustainability strategies implemented by LPD Desa Adat Tulikup Kelod in addressing an acute liquidity crisis and fraud. The institution was on the brink of bankruptcy with a cash ratio of 0.22% and financial irregularities reaching IDR 15.6 billion. A descriptive qualitative method was employed, using in-depth interviews with the traditional leader of the village (Bendesa Adat), the Chairperson of the PAS Team, and the Acting Chairperson of the LPD. Data were analyzed using the Miles and Huberman model with source triangulation. The results reveal that the sustainability strategy was an autonomous intervention by the Traditional Village through the formation of the PAS Team (Recovery, Audit, and Solution). Utilizing the "Focus on Solution" paradigm and "Strategy × Execution = Result" model, the team executed comprehensive restructuring. Short-term strategies focused on immediate recovery through investigative audits and aggressive debt collection, while long-term strategies emphasized governance transformation and risk mitigation. The study concludes that institutional sustainability is rooted in social legitimacy restoration and the integration of managerial, financial, and socio-cultural aspects. This intervention successfully restored the LPD's resilience, achieving a real profit of IDR 1.4 billion by 2022.

Keywords: Sustainability Strategy; LPD; PAS Team; Resilience; Liquidity Crisis

PENDAHULUAN

Bali memiliki Desa Adat sebagai kesatuan masyarakat hukum otonom yang memegang teguh tradisi, hak tradisional, serta kewenangan dalam mengatur rumah tangganya sendiri (Perda Bali No. 4, 2019; Santiari et al., 2025). Sebagai upaya meningkatkan kemandirian pembangunan melalui pengelolaan aset dan keuangan, Desa Adat membentuk Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai lembaga keuangan milik desa (Diatmika & Putra, 2021; Sugianingrat et al., 2023). Berkedudukan di wilayah (*wewidangan*) Desa Adat, LPD umumnya didirikan satu per desa, kecuali bagi beberapa desa kecil yang dapat membentuk LPD bersama (PERDA Prov. Bali No 3, 2017). Melalui fungsi intermediasi keuangan, LPD menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit bagi *krama* desa untuk mendukung kegiatan operasional usaha di lingkungan setempat (Kustina et al., 2025).

Keberlanjutan LPD memiliki peran strategis bagi struktur ekonomi, sosial, dan kultural Desa Adat karena kontribusinya dalam mengalokasikan laba 20% untuk pembangunan dan 5% kegiatan sosial budaya (Kustina et al., 2025). LPD menopang berbagai kegiatan adat seperti *odalan* dan hari raya Hindu, bantuan pendidikan bagi yang kurang mampu, pinjaman mendadak untuk modal usaha, serta kebutuhan darurat seperti sakit atau upacara kematian (Agustini, 2019). Namun, realitas di lapangan menunjukkan kerentanan serius akibat maraknya kasus *fraud*, kegagalan manajemen, dan krisis likuiditas yang mengancam eksistensi lembaga ini (Sugianingrat et al., 2023).

Tabel 1. Daftar Beberapa LPD di Bali yang Mengalami Krisis Keberlanjutan

No	Nama LPD	Indikasi Permasalahan	Status Keberlanjutan
1.	LPD Desa Adat Mambal (Badung)	Dugaan Korupsi & Kredit Fiktif (NusaBali.com, 2025).	Tidak Beroperasi. (Sejak 2020)
2.	LPD Kayang (Bangli)	Kas Kosong & Gagal Manajemen (DENPOST.Id, 2025).	Tidak Beroperasi. (Sejak Okt 2025)
3.	LPD Bedulu (Gianyar)	Krisis Likuiditas Akut & Proses Hukum (Radar Bali, 2025).	Krisis Operasional. (Sejak 2021)
4.	LPD Desa Adat Tunjung (Buleleng)	Manipulasi Dana & <i>Rush Money</i> (deliknews.com, 2021).	Tidak Beroperasi. (Sejak 2020)
5.	LPD Desa Adat Belusung (Gianyar)	Penyalahgunaan Wewenang & Korupsi (balipost.com, 2022).	Tidak Beroperasi. (Sejak 2022)

Sumber : berbagai sumber diolah peneliti (2026)

Data pada Tabel 1 mengonfirmasi krisis tersebut melalui kasus di beberapa LPD seperti Mambal, Kayang, Tunjung, dan Belusung yang mayoritas terpaksa menghentikan operasionalnya akibat *fraud* internal, kredit fiktif, hingga manipulasi data. Fenomena runtuhnya LPD ini bukan hanya sekadar masalah finansial, melainkan juga memicu konflik sosial dan krisis identitas bagi Desa Adat, sehingga pengelolaan yang tepat dan transparan menjadi sangat vital demi menjaga kepercayaan nasabah serta keberlanjutan otonomi desa dalam jangka panjang (Diatmika & Putra, 2021).

Berbeda dengan LPD pada Tabel 1 yang mayoritas berakhir dengan penghentian operasional, LPD Tulikup Kelod berhasil mengubah kondisi *financial distress* menjadi momentum transformasi tata kelola. Meskipun memiliki peran krusial bagi kesejahteraan *krama* melalui *dana punia*, program *Pitra Yadnya*, dan dana sosial serta merupakan aset ekonomi strategis desa adat yang diharapkan untuk terus berlanjut (newsyess.com, 2026a, 2026c, 2026b), lembaga ini sempat berada di ambang keruntuhan yang mengancam

kelangsungan usaha (*going concern*). Krisis likuiditas akut ini ditandai dengan cadangan kas yang hanya tersisa 0,22% serta penyalahgunaan wewenang senilai Rp15,6 miliar (bali.tibunnews.com, 2025; Kilasbali.com, 2023; NusaBali.com, 2024). Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Tim PAS pada 1 Februari 2026, krisis tersebut dipicu oleh kebijakan manajemen lama yang ekspansif dalam penyaluran kredit ke luar desa tanpa mitigasi risiko. Namun, melalui intervensi strategis Tim PAS, LPD ini berhasil bangkit dan mencatatkan laba riil sebesar Rp1,4 miliar pada akhir 2022 (newsyess.com, 2025). Fenomena transformasi dari ambang kebangkrutan menuju pemulihan kesehatan lembaga ini menjadi bukti nyata pentingnya strategi yang tepat dalam kondisi krisis. Hal inilah yang mendasari peneliti untuk melakukan analisis mendalam mengenai bagaimana mekanisme dan tata kelola strategi tersebut mampu menjamin kelangsungan usaha (*going concern*) serta keberlanjutan jangka panjang LPD.

Teori legitimasi menyatakan bahwa organisasi secara berkelanjutan berupaya memastikan operasional mereka berada dalam batasan dan norma masyarakat (Rokhlinasari, 2016). Solovida et al. (2024) menekankan bahwa tindakan perusahaan harus memiliki aktivitas dan kinerja yang dapat diterima agar dapat membangun kepercayaan pemangku kepentingan (Solovida et al., 2024). Dasar utama teori ini adalah adanya kontrak sosial (*social contract*), yaitu kumpulan harapan masyarakat terhadap cara organisasi beroperasi (Meutia, 2021). Jika organisasi gagal memenuhi harapan tersebut atau melanggar peraturan, legitimasi dapat dicabut dan dukungan sosial akan hilang (Puspitaningrum & Indriani, 2021). Dalam konteks ini, krisis likuiditas dan kasus *fraud* yang dialami oleh LPD Desa Adat Tulikup Kelod menyebabkan hilangnya legitimasi yang ditandai adanya penarikan besar besaran dan hilangnya kepercayaan masyarakatnya. Keberhasilan LPD untuk bangkit kembali menjadi bukti pemulihan legitimasi melalui strategi yang tepat.

Desa Adat di Bali, berdasarkan Perda No. 4 Tahun 2019, merupakan kesatuan masyarakat hukum adat yang memiliki otonomi asli untuk mengatur rumah tangganya sendiri berdasarkan filosofi *Tri Hita Karana* (Wellas, 2023). Penguatan status hukum ini bertujuan melindungi eksistensi Desa Adat agar tetap mandiri secara ekonomi dan berdaulat secara politik tanpa kehilangan identitas budaya khasnya (kanalbali.id, 2025; Sundari & Pelayun, 2024). Sebagai entitas otonom, Desa Adat memiliki kewenangan penuh dalam mengelola aset dan kekayaan desa melalui kebijakan strategis (Sugianingrat et al., 2023). Dalam konteks LPD Tulikup Kelod, hak otonomi ini menjadi landasan legalitas bagi

Bendesa Adat untuk menerbitkan Surat Keputusan (SK) penunjukan Tim PAS sebagai manifestasi nyata kedaulatan desa dalam menyelamatkan aset ekonomi krama melalui tindakan yang terukur dan berkekuatan hukum adat.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan lembaga keuangan milik Desa Adat di Bali yang menjalankan fungsi intermediasi melalui penghimpunan dan penyaluran dana bagi *krama* desa (Suarmanayasa & Ariasih, 2024). Secara historis, LPD diinisiasi pada tahun 1984 oleh Gubernur Prof. Dr. Ida Bagus Mantra dengan tujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat pedesaan, memutus rantai rentenir, serta menjaga eksistensi adat berdasarkan filosofi *Tri Hita Karana* (Kurniasari, 2021; lpd-bali.com, n.d.). Secara struktural, operasional LPD dijalankan oleh *Prajuru* dan diawasi secara internal oleh *Panureksa*. Alokasi laba bersihnya yang diatur secara ketat, yakni 60% untuk cadangan modal, 20% untuk dana pembangunan desa, 10% jasa produksi, serta masing-masing 5% untuk dana pemberdayaan dan dana sosial (PERDA Prov. Bali No 3, 2017).

Strategi secara konseptual merupakan rencana komprehensif untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui alokasi sumber daya yang efektif dan efisien (deepublishstore, 2024; I. A. M. P. Dewi et al., 2024). Dalam konteks bisnis, strategi ini diarahkan untuk menjaga keberlanjutan (*sustainability*), yaitu kemampuan mempertahankan suatu kondisi atau proses dalam jangka waktu lama (Solovida et al., 2024). Keberlanjutan usaha juga didefinisikan sebagai kondisi di mana perusahaan memiliki kecukupan dana untuk menjalankan dan mengembangkan usahanya (Lestari & Dewi, 2021). Bagi LPD, strategi keberlanjutan tidak hanya berfokus pada pencapaian laba, tetapi juga pada mitigasi risiko kebangkrutan yang sering dipicu oleh krisis tata kelola dan likuiditas (D. P. E. S. Dewi et al., 2023). Ketika organisasi menghadapi kondisi krisis (*financial distress*), langkah strategis yang dapat diambil meliputi restrukturisasi utang serta perubahan manajemen untuk memulihkan kepercayaan pemangku kepentingan (Pradita et al., 2024). Hasibuan (2025) menegaskan bahwa penyelamatan usaha dapat dilakukan melalui tiga bentuk restrukturisasi: manajerial, operasional, dan keuangan (Hasibuan, 2025).

Dalam penelitian ini, strategi keberlanjutan LPD Desa Adat Tulikup Kelod dibedah melalui peran strategis Tim PAS dalam menjalankan restrukturisasi manajerial, operasional, dan keuangan melalui prinsip “Fokus pada Solusi”. Secara operasional, keberhasilan resiliensi lembaga dianalisis menggunakan model “Strategi $\times$ Eksekusi = Hasil”, yang mengintegrasikan perencanaan teknis, tindakan lapangan (*on the spot*) berbasis skala

prioritas, serta pencapaian indikator keberlanjutan yang terukur. Seluruh rangkaian kerja tersebut diklasifikasikan ke dalam dua tahapan utama: Strategi Jangka Pendek untuk pemulihan likuiditas, dan Strategi Jangka Panjang untuk transformasi tata kelola serta mitigasi risiko. Melalui integrasi aspek manajerial, keuangan, serta lingkungan, sosial, dan budaya, strategi ini bertujuan memulihkan stabilitas finansial sekaligus merestorasi legitimasi *krama* desa sebagai pemilik lembaga.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji mengenai pemulihan dan keberlanjutan lembaga ekonomi. Kartini & Devi (2025) menunjukkan bahwa penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) mampu memulihkan LPD yang sempat vakum, meskipun aspek akuntabilitasnya belum optimal akibat rangkap jabatan (Kartini & Devi, 2025). Dalam aspek penanganan kredit macet, Putra & Martadinata (2025) menemukan bahwa penggunaan sanksi adat (*nunas tirta*) efektif secara sosial untuk menekan angka kredit bermasalah (Putra & Martadinata, 2025). Selain itu, Dewi et al. (2024) menyoroti pentingnya perencanaan keuangan yang ketat dan efisiensi operasional dalam menjaga keberlanjutan usaha di masa pandemi (I. A. M. M. P. Dewi et al., 2024).

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini mengisi celah (*gap*) dengan membedah peran strategis Tim PAS dan Desa Adat dalam menangani krisis internal yang kompleks meliputi aspek hukum, *fraud*, dan krisis likuiditas secara simultan, guna memastikan LPD tetap eksis tanpa harus menghentikan operasionalnya. Secara praktis, riset ini memberikan model referensi (*benchmark*) bagi LPD lain di Bali. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam bagaimana strategi keberlanjutan yang diterapkan di LPD Desa Adat Tulikup Kelod mampu mengubah ancaman kebangkrutan menjadi momentum penguatan tata kelola, yang pada akhirnya memberikan kontribusi nyata bagi literatur akuntansi keberlanjutan dan manajemen keuangan mikro berbasis adat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena secara mendalam dan holistik menggunakan data non-numerik seperti kata-kata, tindakan, dan dokumen (Zainuri et al., 2024). Penelitian ini memfokuskan analisis pada mekanisme pemulihan strategis yang diinisiasi oleh Desa Adat melalui pembentukan Tim PAS. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun sebagai instrumen untuk membedah alur strategi keberlanjutan ke dalam dua tahapan utama,

yakni Strategi Jangka Pendek (Pemulihan) dan Strategi Jangka Panjang (Transformasi). Analisis diarahkan untuk memetakan bagaimana kebijakan operasional diambil secara sistematis melalui tiga pilar fundamental: Aspek Manajerial dan Kelembagaan, Aspek Keuangan, serta Aspek Lingkungan, Sosial, dan Budaya.

Penelitian ini berlokasi di LPD Desa Adat Tulikup Kelod, Gianyar. Informan dipilih secara *purposive sampling*, terdiri dari Bendesa Adat, Ketua Tim PAS, dan Plt. Ketua LPD. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipasi pasif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi, penyajian data, serta penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2020). Kredibilitas hasil penelitian diuji melalui triangulasi sumber, penggunaan bahan referensi (rekaman dan foto), serta *member check* untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan informasi asli dari narasumber di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Bendesa Adat Tulikup Kelod, Ketua Tim PAS, serta Plt. Ketua LPD, terdapat beberapa temuan kunci yang dipetakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan proses transformasi lembaga secara komprehensif. Temuan tersebut meliputi: a) kondisi krisis dan urgensi keberlanjutan LPD; b) intervensi strategis melalui pembentukan Tim PAS; c) paradigma operasional yang berfokus pada solusi bukan pada masalahnya; d) model operasional Strategi $\times$ Eksekusi = Hasil; e) dimensi strategi dalam proses pemulihan; f) dimensi eksekusi dalam proses pemulihan; g) transformasi tata kelola dan mitigasi risiko; serta h) dimensi hasil yang mencakup resiliensi organisasi dan keberlanjutan usaha.

Hasil penelitian yang pertama mengungkap bahwa LPD Desa Adat Tulikup Kelod sempat berada pada titik nadir yang mengancam kelangsungan usahanya (*going concern*). Krisis likuiditas akut menjadi indikator utama, di mana cadangan kas yang hanya tersisa 0,22% telah memicu ketidakpercayaan nasabah. Ketua Tim PAS, I Dewa Nyoman Alit Tanggaan, mengungkapkan urgensi situasi tersebut:

“...saya denger LPD ada kesulitan likuiditas... ada desas desus masyarakat bilang narik tabungan atau deposito itu tidak bisa... setelah saya baca laporan keuangan terakhir, nah bener... cadangan likuiditasnya 0,22% saat itu. Sedangkan di brankas itu ya minim dananya... tidak sampai 3 bulan kalau tetap begini LPD akan ambruk.” (Informan I-2, 1 Februari 2026).

Penyebab utama krisis ini bukan sekadar faktor eksternal, melainkan malpraktik internal dalam pengelolaan dana menganggur (*idle money*) sebesar Rp30-40 miliar yang disalurkan secara agresif ke luar desa tanpa mitigasi risiko yang memadai. Selain itu, ekspansi kredit berisiko tinggi ini justru dilakukan secara masif pada periode 2020-2021 (puncak pandemi), di saat lembaga keuangan seharusnya memperketat likuiditas.

“Analisnya kurang... Jaminannya hanya sewa tanah, nasabah tidak keluar uang sepeserpun... Sekarang macet lah itu..... Harusnya Covid kan menahan diri, menjaga likuiditas... Ini malah sebaliknya, 2020-2021 banyak keluar (kredit sewa kontrak). analisanya kurang, mitigasi tidak ada.” (Informan I-3, 10 Maret 2026)

Penyelidikan Kejaksaan Negeri Gianyar pun mempertegas adanya penyalahgunaan wewenang dengan potensi kerugian mencapai Rp15,6 miliar (Radar Bali, 2025b). Namun, bagi masyarakat adat, penyelamatan LPD merupakan misi vital karena statusnya sebagai satu-satunya instrumen ekonomi desa. Bendesa Adat, I Nyoman Sukara, menegaskan bahwa keberlanjutan LPD sangat krusial bagi pembangunan dan kegiatan sosial-keagamaan:

“Karena dampaknya dirasakan betul oleh masyarakat adat. Apabila LPD bisa berlanjut dan besar, ada laba besar, otomatis 20% dari keuntungan bersih itu kan disalurkan sebagai dana pembangunan desa adat. Sehingga, masyarakat adat, terutama dalam hal melaksanakan kegiatan adat berupa upacara... bisa terbantu... Disamping itu, LPD ada dana sosial... disalurkan pada lansia, dan anak-anak yang berprestasi. Karena satu-satunya aset Desa Adat Tulikup Kelod hanya LPD, tidak ada yang lain... pariwisata tidak ada.” (Informan I-1, 8 Maret 2026)

Hasil penelitian yang kedua mengungkapkan bahwa kesadaran akan risiko kehilangan aset warisan desa memicu lahirnya intervensi strategis melalui pembentukan unit penelusuran aset, yang kemudian bertransformasi menjadi Tim PAS (Pemulihan, Audit, dan Solusi). Pemilihan anggota tim ini dilakukan secara selektif berdasarkan kompetensi teknis perbankan yang dimiliki oleh krama desa setempat, sekaligus sebagai strategi efisiensi biaya di tengah kondisi finansial yang lumpuh. Bendesa Adat Tulikup Kelod menjelaskan bahwa pemberdayaan krama profesional adalah langkah paling rasional karena LPD tidak mampu membiayai jasa audit eksternal yang cukup besar:

“Tim PAS timbul pada saat kami mengadakan rapat paruman desa menyikapi keadaan LPD... Kami selaku Bendesa beserta perangkat desa yang lain punya kekurangan, tidak memiliki kemampuan dalam bidang keuangan atau perbankan. Sehingga kami, atas saran dari Sabha Desa, harus memilih orang-orang yang betul-betul tahu tentang dunia perbankan... Pak Dewa Alit, Ibu Nursanti, dan Pak Dewa Putu Raka... mereka adalah orang-orang bank.... Pada saat itu LPD sedang mengalami kesulitan keuangan, kalau menggunakan audit eksternal, memerlukan biaya yang cukup besar... sekitar 70 juta. Jangankan untuk bayar audit dengan nominal segitu, mengembalikan uang nasabah saja kami kesulitan. Karena biaya

yang tinggi, faktor biaya, makanya kami percayakan kepada krama di sini yang mempunyai kapasitas.” (Informan I-1, 8 Maret 2026)

Keabsahan kerja Tim PAS diperkuat oleh landasan hukum kuat dalam tatanan desa adat melalui penerbitan SK Bendesa. Payung hukum ini krusial untuk memberikan wewenang penuh dalam menjalankan tugas pemulihan LPD. Ketua Tim PAS menegaskan bahwa legalitas merupakan syarat mutlak keamanan kerja: *“Kan harus ada payung hukum biar tidak nanti Ajik ditunjuk ujug-ujug di sana tidak ada perintah yang jelas... Dikeluarkanlah semacam SK, SK Bendesa. Nah, ditunjuklah Ajik.”* (Informan I-2, 1 Februari 2026)

Berbeda dengan audit pada umumnya, tim ini berorientasi pada hasil nyata. Tim PAS tidak hanya berhenti pada temuan masalah, tetapi langsung merumuskan dan mengimplementasikan solusi teknis. Plt. Ketua LPD, menekankan bahwa: *“Kalau tim audit kan memeriksa saja, dia menemukan permasalahannya saja. Tapi kita tidak, kita langsung eksekusi, langsung menangani kasusnya... Kita mencari masalahnya dan solusi, eksekusi kan itu.”* (Informan I-3, 9 Februari 2026). Melalui mandat hukum adat dan kompetensi perbankan ini, Tim PAS menjadi instrumen utama dalam merestorasi kesehatan lembaga.

Hasil penelitian yang ketiga menunjukkan bahwa setelah mendapatkan legitimasi hukum adat, Tim PAS segera mengadopsi prinsip “Fokus pada Solusi, Bukan pada Masalah” guna mempercepat transisi dari fase kegagalan masa lalu menuju aksi pemulihan nyata. Strategi ini memprioritaskan penghimpunan dana segar (*fresh money*) melalui penagihan kredit macet, khususnya pada debitur di luar desa, untuk memenuhi kewajiban penarikan nasabah yang mendesak. Ketua Tim PAS menjelaskan urgensi penetapan skala prioritas ini sebagai langkah awal penyelamatan likuiditas:

“Hasil audit itu sudah dituangkan dalam resume... ditarik kesimpulan bahwa permasalahan yang perlu dicarikan solusi itu skala prioritas... Karena kondisi LPD itu lagi membutuhkan fresh money, uang untuk penarikan memenuhi kewajiban... ya satu satunya prioritas yang utama yaitu biar ada uang masuk... Prioritas yang pertama sudah barang tentu penyelesaian kredit bermasalah, mencari kredit-kredit yang macet khususnya di luar desa. Jadi itulah yang menjadi prioritas utama dari prinsip fokus pada solusi bukan pada masalahnya.” (Informan I-2, 7 Maret 2026)

Puncak dari paradigma ini ditunjukkan melalui tindakan “pasang badan” oleh Bendesa Adat Tulikup Kelod yang menjaminkan aset pribadinya ke lembaga keuangan lain guna menyuntikkan modal tambahan bagi LPD. Langkah ekstrem ini menjadi bukti nyata komitmen kepemimpinan tertinggi dalam menjaga kepercayaan krama desa dan memulihkan kesehatan lembaga:

“Yang penting kita tidak larut pada masalah, melainkan kita fokus pada solusi... Salah satu penyelamatan yang saya lakukan adalah berkorban dari diri saya sendiri, yaitu menggunakan aset yang saya miliki saya pinjamkan ke LPD lain sebagai jaminan. Menambah modal penyertaan LPD, supaya ada modal LPD nya. Biar ada yang mau narik bisa narik. Jaksa saja heran, kenapa saya berani, tapi saya yakin LPD akan kembali normal makanya saya berani... Yang dulu digadang-gadang LPD Tulikup Kelod akan hancur, masih berdiri sampai sekarang bahkan ada laba di tahun 2025.” (Informan I-1, 8 Maret 2026)

Selain upaya internal tersebut, LPD juga menerapkan pendekatan harmonis dalam memberikan berbagai solusi bagi debitur yang bermasalah. Strategi pemulihan yang komprehensif dan inklusif ini terbukti efektif dalam memperbaiki struktur keuangan lembaga, di mana pada tahun 2025 seluruh kewajiban eksternal LPD di bank lain telah berhasil dilunasi sepenuhnya.

Hasil penelitian yang keempat mengungkapkan bahwa dalam melaksanakan mandat pemulihannya, Tim PAS menerapkan motto operasional “Strategi × Eksekusi = Hasil.” Penggunaan simbol perkalian (×) dalam rumus ini secara filosofis menunjukkan bahwa jika salah satu variabel bernilai nol, maka upaya keberlanjutan lembaga dipastikan akan nihil. Ketua Tim PAS menegaskan bahwa variabel eksekusi merupakan faktor penentu utama (*winning factor*) dalam memulihkan posisi keuangan lembaga:

“Strategi itu banyak, tapi sebagus-bagusnya strategi tanpa ada keberanian untuk mengeksekusi... hasil yang diharapkan tidak maksimal. Jadi eksekusi ke lapangan itu yang lebih diutamakan... Terbukti strategi itu bisa berjalan dan ada hasil nyata.” (Informan I-2, 7 Maret 2026)

Model operasional ini sekaligus menjadi alat evaluasi atas kegagalan manajemen masa lalu yang melakukan ekspansi kredit agresif ke luar desa tanpa didasari analisis risiko yang tepat. Plt. Ketua LPD mengonfirmasi bahwa eksekusi yang dilakukan tanpa strategi matang di masa lalu berujung pada hilangnya aset utama lembaga secara signifikan: *“Itu dah karena analisisnya kurang... sehingga memang di awal dapat untung misal 300 juta, sudah dapat untung 6 juta, tapi 300 jutanya hilang.”* (Informan I-3, 10 Maret 2026)

Sebagai bentuk koreksi atas kegagalan tersebut, implementasi nyata dari model kerja ini diwujudkan melalui kebijakan restrukturisasi kredit yang inovatif dan terukur. Tim PAS menerapkan kebijakan pemisahan tunggakan bunga ke dalam rekening administratif agar tidak terus membebani debitur, namun tetap menjaga hak legal LPD atas piutang tersebut. Strategi yang fleksibel dan berorientasi pada hasil nyata ini terbukti mampu menyelesaikan berbagai kasus kredit yang telah macet selama bertahun-tahun melalui pendekatan *win-win solution*.

Hasil penelitian yang kelima mengungkapkan bahwa dalam menghadapi krisis, prioritas utama organisasi difokuskan pada strategi jangka pendek guna memulihkan eksistensi lembaga. Upaya ini diawali dengan penguatan dimensi strategi yang berfungsi sebagai fase diagnosa melalui pengumpulan data keuangan LPD secara menyeluruh guna mendapatkan potret posisi keuangan yang riil. Plt. Ketua LPD menekankan bahwa di tengah proses pengumpulan data yang sensitif tersebut, edukasi kepada pemilik modal menjadi langkah krusial untuk meredam kepanikan dan mencegah mosi tidak percaya:

“Kami mengedukasi masyarakat pemilik modal... agar bisa bersabar dan bertahan... kami memohon kepada masyarakat untuk diberikan ruang dan waktu mengelola kembali LPD ini” (Informan I-3, 10 Maret 2026).

Langkah strategi ini kemudian dipertajam melalui audit investigatif untuk membongkar penyimpangan fundamental yang terjadi pada manajemen sebelumnya. Ketua Tim PAS, menjelaskan bahwa fokus audit utama adalah pada sektor kredit yang merupakan instrumen vital bagi likuiditas lembaga. Meskipun proses audit sempat mengalami penyesuaian akibat desakan penarikan dana oleh nasabah, hasil identifikasi masalah selama dua bulan berhasil dituangkan ke dalam sebuah “Resume Masalah”. Berdasarkan hasil wawancara dan pemberitaan di newsyess.com (2025), dokumen ini mengungkap permasalahan yang terjadi, mulai dari pengabaian prinsip kehati-hatian (*Prudential Banking*), penyalahgunaan wewenang manajerial berupa penggunaan sandi kantor secara sepihak, hingga anomali ekspansi kredit ke luar desa yang mencapai 60% tanpa jaminan yang kuat (newsyess.com, 2025). Diagnosa yang tajam dalam resume ini menjadi peta jalan (*roadmap*) bagi Desa Adat untuk melakukan pembersihan neraca (*balance sheet cleaning*) sekaligus memberikan mandat penuh bagi tahap selanjutnya, yaitu dimensi eksekusi lapangan demi menarik kembali likuiditas yang tertahan.

Hasil penelitian yang keenam mengungkapkan bahwa transisi dari perencanaan menuju tindakan nyata diwujudkan melalui dimensi eksekusi sebagai realisasi konkret dari strategi pemulihan jangka pendek. Pada fase ini, Tim PAS bertransformasi menjadi unit penagihan agresif melalui tindakan *On the Spot* demi mendapatkan dana segar (*fresh money*). Ketua Tim PAS menjelaskan bahwa eksekusi operasional diawali dengan sebuah “gebrakan” berupa pemberian stimulus bagi debitur macet untuk memicu arus kas masuk secara cepat:

“Ajik gebrak semua... saya tawarkan beberapa solusi agar ada dana masuk. Solusi pertama, apabila nasabah macet bisa melunasi, saya kasih potongan bunganya 50%. Kedua, kalau masih ada niat baik, saya push bayar tunggakan bunga 25%, baru

kreditnya di-restru... Ketiga, kalau tidak bisa kedua-duanya, baru kami lakukan ambil alih aset.” (Informan I-2, 1 Februari 2026).

Berbeda dengan fungsi penagihan LPD yang cenderung pasif, Tim PAS melakukan upaya “jemput bola” hingga ke berbagai kabupaten di Bali, mulai dari Denpasar, Buleleng, Karangasem, hingga Jembrana. Fokus utama adalah 132 nasabah luar desa dengan jaminan sewa kontrak, dimana keberhasilan menangani sekitar 80% kredit macet luar desa tersebut menjadi pilar utama yang menopang tegaknya kembali operasional lembaga. Di sisi lain, eksekusi bagi debitur di dalam desa dilakukan melalui pendekatan edukasi yang dibarengi dengan ketegasan sanksi adat. Bendesa Adat turut turun langsung dalam sosialisasi pintu ke pintu dan menegaskan penggunaan *perarem* desa untuk menyiarkan identitas debitur non-kooperatif. Keberanian dalam mengeksekusi strategi ini memberikan dampak signifikan, pada akhir tahun 2022, LPD berhasil membukukan laba riil sebesar Rp1,4 miliar. Pencapaian ini sekaligus mengoreksi praktik masa lalu yang sering melaporkan “laba semu”, membuktikan bahwa eksekusi yang berorientasi pada arus kas nyata adalah variabel penentu bagi keberlanjutan eksistensi lembaga di tengah krisis.

Hasil penelitian yang ketujuh mengungkapkan bahwa keberhasilan fase pemulihan eksistensi menjadi pijakan utama bagi LPD Desa Adat Tulikup Kelod untuk melangkah ke strategi jangka panjang yang berfokus pada transformasi tata kelola dan mitigasi risiko. Langkah awal transformasi ini diwujudkan melalui restrukturisasi personel dengan menunjuk I Dewa Putu Raka (Anggota Tim PAS) sebagai Plt. Ketua LPD. Perubahan signifikan juga terjadi pada struktur Badan Pengawas yang kini mengintegrasikan para profesional perbankan dari Tim PAS guna menciptakan pengawasan berbasis keahlian (*expert power*). Plt. Ketua LPD menegaskan bahwa keterlibatan aktor penyelamat dalam struktur formal sangat krusial untuk menjaga kesinambungan perbaikan: *“Bendesanya sudah mengganti pengawas yang dibutuhkan... Bapak Bendesa sebagai Ketua Pengawas, Bapak Dewa Alit, Ibu Komang Nursanti dan Bapak Komang Suartana. Berempat jadinya sekarang... tetap kami libatkan sekalipun posisinya menjadi pengawas... kami tetap berproses tetap bergabung dalam menangani hal-hal seperti ini.”* (Informan I-3, 10 Maret 2026)

Transformasi ini diikuti perubahan kebijakan harga (*pricing strategy*) guna menekan beban operasional (*cost of fund*). LPD memangkas bunga deposito dari kisaran 0,7%–1% menjadi 0,5% per bulan, yang diimbangi penyesuaian suku bunga kredit menjadi 1,5% untuk merespons kompetisi pasar seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR). Aspek paling krusial adalah

penerapan pragmatisme akuntansi melalui kebijakan diskresi yang melampaui SOP formal guna menghindari “aset semu” di neraca. Plt. Ketua LPD menegaskan keberanian mengambil diskresi ini: *“Banyak bagian kredit macet kita menabrak SOP. Soalnya kalau tidak dibegitukan kelihatannya gede tapi sebenarnya kosong”* (Informan I-3, 10 Maret 2026). Melalui keberanian dalam mengambil diskresi ini, LPD Tulikup Kelod lebih memilih mengakui kerugian bunga asalkan *cash inflow* terjaga, sebagai strategi mitigasi risiko utama dalam menjamin kelangsungan usaha di tengah situasi pasca-krisis.

Strategi jangka panjang LPD Tulikup Kelod juga bertumpu pada manajemen reputasi dan komunikasi krisis melalui struktur adat. Keberlanjutan lembaga keuangan sangat bergantung pada kepercayaan publik (*public trust*), yang sempat teruji ketika proses hukum oleh Kejaksaan mulai masuk ke ranah publik melalui pemberitaan media massa yang spekulatif. Bendesa Adat, menyadari bahwa narasi negatif yang tidak terkendali berpotensi memicu kepanikan nasabah (*rush money*) yang dapat melumpuhkan likuiditas. Menanggapi risiko tersebut, ia menggunakan jalur komunikasi struktural adat melalui para Kelihan Banjar untuk memberikan klarifikasi langsung kepada krama desa.

“Kalau awalnya boleh dikatakan bisa mempengaruhi, tapi setelah kami counter setelah kami sampaikan ke kelihannya, supaya menyampaikan atau mengklarifikasi lah, sekarang sudah tidak ada pengaruhnya apapun yang diberitakan. Sekarang tidak ada yang takut lagi, tetap tenang masyarakatnya sekarang.” (Informan I-1, 8 Maret 2026).

Strategi manajemen reputasi ini dilakukan dengan mengedepankan prinsip transparansi namun tetap menjaga marwah operasional lembaga. Pihak desa secara proaktif melakukan *counter narrative* terhadap pemberitaan yang dianggap berlebihan atau tidak sesuai fakta, seperti isu mengenai penggeledahan yang sebenarnya merupakan pencarian dokumen biasa. Penggunaan struktur adat sebagai saluran klarifikasi resmi merupakan bentuk strategi komunikasi krisis yang efektif dalam memperbaiki “kontrak sosial” dengan masyarakat. Langkah ini memastikan bahwa nasabah mendapatkan informasi akurat langsung dari pimpinan adatnya, sehingga kepercayaan publik tetap terjaga meskipun lembaga tengah berada dalam pengawasan hukum. Kemampuan pimpinan adat dalam mengelola persepsi publik ini terbukti menjadi “jangkar” stabilitas yang mencegah penarikan dana massal di tengah masa pemulihan.

Strategi jangka panjang LPD Tulikup Kelod juga dibangun di atas responsivitas dan langkah preventif guna memitigasi kegagalan sistemik serupa. Pembelajaran masa lalu menunjukkan bahwa ketidaksiapan mengelola dana yang melimpah menjadi pemicu utama

penyimpangan portofolio. Ketua Tim PAS mengingatkan agar lembaga tidak hanya agresif menghimpun dana tanpa memiliki program penyaluran yang sehat:

“Jangan hanya menerima uang dari masyarakat, tapi kita tidak tahu cara mengelolanya... kalau mau begitu, bikin dulu program... jangan sembarangan memberi kredit tanpa menggunakan prinsip kehati-hatian” (Informan I-2, 7 Maret 2026).

Sebagai langkah preventif, LPD dapat mengadopsi kebijakan *rate counter* yang fleksibel, di mana manajemen tidak ragu untuk menurunkan bunga simpanan atau bahkan menolak deposito besar jika tidak diikuti oleh program penyaluran kredit produktif guna melindungi kesehatan arus kas lembaga.

“Kalau tidak ada program untuk ekspansi kredit lebih bagus jangan buat gebyar... kalau bunga LPS sekarang 6,25%, ajik buat rate counter 4-5%. Kalau tidak mau, kita tolak... karena kalau aset gede tapi laba menurun karena beban bayar deposito, itu pusing mengelolanya.” (Informan I-2, 7 Maret 2026)

Selain itu, strategi preventif ini dapat dilakukan dengan inovasi melalui gagasan sistem APEX LPD untuk penguatan jejaring antar-lembaga serta penekanan pada integritas Sumber Daya Manusia (SDM). Manajemen menyadari bahwa aset terbesar bukanlah angka di neraca, melainkan moralitas pengelolanya yang harus memiliki rasa pengabdian dan loyalitas terhadap desa adat. Sejalan dengan itu, penguatan modal sosial dilakukan melalui edukasi berkelanjutan untuk mengubah pola pikir (*mindset*) masyarakat agar memiliki rasa kepemilikan (*sense of ownership*) yang tinggi terhadap LPD. Plt. Ketua LPD menegaskan bahwa LPD harus dipandang sebagai bagian tak terpisahkan dari identitas desa: *“Merubah mindset masyarakat yang dulunya ini adalah bukan miliknya, agar merasa bahwa LPD ini miliknya... LPD tetap milik kita sendiri”* (Informan I-3, 10 Maret 2026).

Guna menghindari penumpukan dana mati (*idle money*) di masa depan, LPD dapat merumuskan strategi diversifikasi usaha yang berorientasi pada kebutuhan internal krama desa. Penyaluran dana dapat diprioritaskan untuk sektor produktif lokal, daripada melakukan investasi berisiko di luar wilayah adat. Ketua Tim PAS menekankan bahwa dengan fokus pada kekuatan ekonomi internal, LPD tidak hanya mengamankan likuiditas tetapi juga tumbuh bersama kesejahteraan krama desa.

“Kalau dana tinggi dan orientasi hanya pada simpan pinjam saja, ya sulit... Kebutuhan masyarakat harus dibaca, apa yang dibutuhkan masyarakat, usaha itu yang kita buat (anak usaha). Contoh dulu tidak melayani kredit sepeda motor, kita promosikan itu. Atau bagi masyarakat yang minat punya kavling... sertifikat kita tahan, dipindahkan Hak Tanggungannya. Aman dah. Dari sanalah terpecah dana idle ini.” (Informan I-3, 10 Maret 2026)

Hasil penelitian yang kedelapan mengungkapkan bahwa seluruh intervensi strategis tersebut bermuara pada dimensi hasil yang nyata. Keberlanjutan LPD Desa Adat Tulikup Kelod kini dibuktikan melalui pencapaian kuantitatif maupun kualitatif yang nyata. Indikator paling signifikan adalah transisi dari posisi kas mendekati nol menuju cadangan likuiditas yang stabil, dengan kepemilikan aset aktiva di bank lain senilai Rp1 miliar guna menjamin kelancaran operasional. Ketua Tim PAS, menegaskan pulihnya kesehatan finansial ini: “*Terbukti laba 1,4 M pada akhir Tahun 2022... Likuiditas sudah mulai stabil, kalau ada penarikan sudah langsung bisa segera kita tangani*” (Informan I-2, 7 Maret 2026). Selain itu, strategi pembersihan neraca (*balance sheet cleaning*) dengan menurunkan nilai aset secara sengaja dari Rp73 miliar menjadi Rp39 miliar untuk menghapus piutang semu dan memastikan dana masyarakat dapat dikembalikan secara bertahap. Secara kualitatif, restorasi legitimasi sosial terbukti melalui kembalinya minat krama desa untuk menempatkan dana, di mana aktivitas harian mulai menunjukkan tren normal kembali. Plt. Ketua LPD, mencatat bahwa kepercayaan masyarakat telah pulih, ditandai dengan adanya penempatan deposito baru hingga mencapai Rp100 juta serta peningkatan tabungan harian dari sektor pasar. Resiliensi ini juga memungkinkan LPD untuk tetap menjalankan fungsi sosialnya, seperti mendanai program unggulan SEPAKAT (*Pitra Yadnya*) pada tahun 2024. Keberlanjutan organisasi ini akhirnya ditandai dengan reaktivitas fungsi intermediasi melalui penyaluran kredit secara selektif dan ketatnya Sistem Pengendalian Internal (SPI). Sinergi antara integritas SDM, kebijakan likuiditas yang responsif, dan pemanfaatan modal sosial inilah yang menjadi instrumen vital dalam menjamin keberlanjutan eksistensi lembaga dalam jangka panjang.

Pembahasan

Strategi keberlanjutan yang diterapkan di LPD Desa Adat Tulikup Kelod merupakan manifestasi dari intervensi otonom Desa Adat untuk mengatasi krisis likuiditas dan *fraud*. Mengacu pada teori Hasibuan (2025), langkah penyelamatan ini merupakan bentuk restrukturisasi keuangan, operasional, dan manajerial yang sistematis untuk menjaga kelangsungan usaha (*going concern*) dari situasi *financial distress*. Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, strategi ini digerakkan oleh Tim PAS sebagai instrumen penyelamat yang bekerja dengan paradigma “Fokus pada Solusi” dan model “Strategi × Eksekusi = Hasil”. Seluruh rangkaian model kerja tersebut diklasifikasikan ke dalam dua tahapan utama

yaitu **strategi jangka pendek** dan **strategi jangka panjang**. Masing-masing tahapan tersebut dianalisis melalui tiga pilar fundamental yang meliputi: Aspek Manajerial dan Kelembagaan; Aspek Keuangan; serta Aspek Lingkungan, Sosial, dan Budaya.

Analisis ini diawali dengan **strategi jangka pendek** untuk memulihkan eksistensi lembaga melalui tiga pilar fundamental. Pada aspek manajerial dan kelembagaan jangka pendek, pembentukan Tim PAS dikategorikan sebagai restrukturisasi manajerial yang merupakan langkah awal penyelamatan LPD, hal ini bertujuan meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas kepemimpinan di masa krisis. Unit ini mengisi celah kompetensi teknis perbankan yang sebelumnya tidak dimiliki oleh pengurus lama, sekaligus menjadi langkah efisiensi biaya dibandingkan penggunaan audit eksternal. Secara aspek keuangan, strategi difokuskan pada perolehan dana segar (*fresh money*) melalui penagihan kredit macet yang progresif. Penerapan solusi seperti diskon bunga 50% untuk bagi yang melakukan pelunasan, restrukturisasi pembayaran minimal 25% bagi yang merestrukturisasi pinjamannya, serta pengambilalihan aset apabila kedua solusi tersebut tidak terlaksana, merupakan bentuk restrukturisasi operasional dan keuangan untuk memperbaiki struktur piutang serta arus kas lembaga. Keberhasilan teknis ini diperkuat secara sosiologis melalui penerapan Teori Legitimasi pada aspek lingkungan, sosial, dan budaya. Tindakan Bendesa Adat yang menjamin aset pribadinya menjadi bentuk tanggung jawab moral tertinggi untuk memperbaiki “kontrak sosial” dengan masyarakat. Hal ini, dikombinasikan dengan penggunaan sanksi adat berbasis *perarem*, terbukti mampu meredam mosi tidak percaya nasabah dan mencegah penarikan dana massal (*rush money*).

Setelah pemulihan eksistensi lembaga tercapai, strategi berlanjut pada fase **strategi jangka panjang** melalui transformasi tata kelola guna menjamin resiliensi organisasi dan mitigasi risiko di masa depan. Pada aspek manajerial dan kelembagaan, transformasi dilakukan dengan mengintegrasikan personel profesional Tim PAS ke dalam struktur resmi pengurus dan Badan Pengawas guna menjaga integritas dan kompetensi profesional. Inovasi seperti sistem APEX LPD diusulkan sebagai upaya penguatan likuiditas kolektif antar-LPD. Dari aspek keuangan, LPD melakukan restrukturisasi operasional melalui efisiensi *cost of fund* dengan menurunkan bunga deposito menjadi 0,5% serta meningkatkan daya saing melalui penurunan bunga kredit menjadi 1,5%. Selain itu, penerapan kebijakan *rate counter* dan diversifikasi usaha menjadi instrumen preventif yang krusial untuk mencegah penumpukan dana tidak produktif (*idle money*) yang menjadi akar krisis di masa lalu.

Terakhir, aspek lingkungan, sosial, dan budaya dalam strategi jangka panjang ini bertumpu pada manajemen reputasi dan penguatan modal sosial sebagai fondasi stabilitas pendanaan. Melalui strategi *counter narrative* terhadap pemberitaan negatif serta sosialisasi berkelanjutan ke tingkat banjar, LPD berhasil mengubah pola pikir (*mindset*) krama desa agar memiliki rasa kepemilikan (*sense of ownership*) yang tinggi. Berdasarkan Teori Legitimasi, memposisikan LPD sebagai aset milik kolektif masyarakat adat bukan sekadar entitas bisnis merupakan kunci utama dalam memperoleh jaminan kepercayaan jangka panjang. Sinergi antara profesionalisme manajemen, kebijakan keuangan yang responsif, dan dukungan kedaulatan adat inilah yang pada akhirnya memastikan LPD Desa Adat Tulikup Kelod tetap relevan dan berkelanjutan sebagai tulang punggung ekonomi kerakyatan di Bali.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi keberlanjutan di LPD Desa Adat Tulikup Kelod, penelitian ini menyimpulkan bahwa upaya penyelamatan lembaga dilakukan melalui dua tahapan utama. Pertama, Strategi jangka pendek merupakan tindakan darurat (*rescue*) yang dilakukan oleh Tim PAS untuk menghentikan krisis likuiditas dan memulihkan operasional dasar lembaga, yang mencakup aspek manajerial dan kelembagaan melalui restrukturisasi manajerial lewat pembentukan Tim PAS berdasarkan SK Bendesa. Pada aspek keuangan, dilakukan restrukturisasi operasional dan keuangan melalui penagihan aktif (*On the Spot*) dengan skala prioritas, serta pemberian kebijakan diskon bunga 50% dan penggunaan rekening administratif guna memulihkan arus kas (*fresh money*) secara cepat. Sementara itu, pada aspek lingkungan, sosial, dan budaya, dilakukan restorasi legitimasi melalui pemanfaatan modal sosial, di mana Bendesa menjaminkan aset pribadi dan menggunakan struktur adat (Kelihan Banjar) untuk melakukan komunikasi krisis guna mencegah penarikan dana massal (*rush money*).

Kedua, Strategi jangka panjang merupakan upaya penguatan sistem dan mitigasi risiko guna menjamin resiliensi organisasi di masa depan, yang mencakup aspek manajerial dan kelembagaan melalui perubahan ketua LPD dan transformasi pengawasan dengan mengintegrasikan personel profesional perbankan ke dalam struktur Badan Pengawas dan LPD serta merancang inovasi sistem kerjasama jaringan melalui APEX LPD. Pada aspek keuangan, dilakukan restrukturisasi operasional melalui efisiensi *Cost of Fund* (penurunan

bunga deposito), penurunan suku bunga kredit, penerapan kebijakan *rate counter*, dan diversifikasi usaha ke sektor produktif krama desa untuk memitigasi risiko dana mengendap (*idle money*). Terakhir, pada aspek lingkungan, sosial, dan budaya, dilakukan penguatan *sense of ownership* (rasa memiliki) krama melalui edukasi berkelanjutan dan memastikan keberlanjutan fungsi sosial LPD (seperti program SEPAKAT) agar lembaga tetap relevan bagi kebutuhan Desa Adat.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, M. E. (2019). Peran Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Dalam Memberikan Pelayanan Pada Masyarakat Desa Legian. *JIDS: Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 3(2). <https://doi.org/10.38043/jids.v3i2.2212>
- balipost.com. (2022, February 10). Kasus Dugaan Korupsi Lpd Belusung, Sambil Nangis Terdakwa Ngaku Gunakan Ro 1,5 Miliar. <https://www.balipost.com/news/2022/02/10/250001/kasus-dugaan-korupsi-lpd-belusung,...html>.
- bali.tibunnews.com. (2025, December 18). Kasus Korupsi LPD di Gianyar, Desa Adat Sita 2 Aset Tanah Milik Eks Ketua LPD Tulikup Kelod. <https://bali.tribunnews.com/Gianyar/587785/kasus-korupsi-lpd-di-gianyar-desadadat-sita-2-aset-tanah-milik-eks-ketua-lpd-tulikup-kelod>.
- deepublishstore. (2024). Pengertian Strategi: Tujuan, Jenis dan Contoh. <https://deepublishstore.com/blog/materi/pengertian-strategi/#:~:Text=Strategi%20adalah%20sebuah%20rencana%20yang,Dalam%20artikel%20tahapan%20manajemen%20strategi>.
- deliknews.com. (2021, February 2). LPD Desa Adat Tunjung Buleleng Dalam Ambang Kolaps. <https://www.deliknews.com/2021/02/02/lpd-desa-adat-tunjung-buleleng-dalam-ambang-kolaps/>.
- DENPOST.Id. (2025, October 6). Diduga Bermasalah, Operasional LPD Kayang Tutup. <https://www.denpost.id/Bali/105516048327/diduga-bermasalah-operasional-lpd-kayang-tutup>.
- Dewi, D. P. E. S., Karyada, I. P. F., & Hutnaleontina, P. N. (2023). Analisis Strategi Pengelolaan Keuangan Dan Strategi Keberlanjutan Usaha Perak Di Gaja Silver Bali Pada Masa Pandemi Covid-19. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 336–347.
- Dewi, I. A. M. M. P., Karyada, I. P. F., & Hutnaleontina, P. N. (2024). Analisis Strategi Keberlanjutan UMKM Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Toko Bangunan PT. Bagoes Baliindo Jaya). *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 121–130.
- Diatmika, I. P. G., & Putra, I. W. K. E. (2021). Analisis Peta Risiko Pengelolaan Keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Kabupaten Badung (Studi Kasus di Tengah

- Pandemi Covid-19). *Jurnal Riset Kajian Teknologi & Lingkungan*, 4(2). <http://e-journalppmunsa.ac.id/index.php/jrktl>
- Hasibuan, D. K. S. (2025). Restrukturisasi Perusahaan Yang Mengalami Financial Distress Dalam Hukum Bisnis Indonesia Di Era Digitalisasi. *IKRAITH-HUMANIORA*, 9(2). <https://doi.org/10.37817/ikraith-humaniora.v9i2>
- kanalbali.id. (2025, July 16). Desa Adat Bali dalam Tekanan Hukum Positivistik, Sebuah Renungan. <https://Kanalbali.Id/Desa-Adat-Bali-Dalam-Tekanan-Hukum-Positivistik-Sebuah-Renung/#:~:Text=Sehingga%20peran%20Majelis%20Desa%20Pakraman,Atau%20bantuan%20kepada%20Desa%20Adat>.
- Kartini, P. W. A., & Devi, S. (2025). Implementasi Prinsip Good Corporate Governance Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Dalam Meningkatkan Keuangannya (Studi Kasus Pada Lpd Banyuasri, Kabupaten Buleleng). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha*, 16(04).
- Kilasbali.com. (2023, August 9). Nyaris Kolaps Gegara Pandemi, LPD Tulikup Kelod Bangkit. <https://Kilasbali.Com/2023/08/09/Nyaris-Kolaps-Gegara-Pandemi-Lpd-Tulikup-Kelod-Bangkit/>.
- Kurniasari, T. W. (2021). Kekuatan Hukum Lembaga Keuangan Adat Hindu (Lembaga Perkreditan Desa/Lpd): Salah Satu Penguat Ekonomi Di Sektor Informal Di Bali. *Jurnal Ilmu Hukum Reusam*, 9(2).
- Kustina, K. T., Septiani, N. K. A. P., Dewi, P. P., & Prena, G. Das. (2025). Sinergi Kapabilitas Finansial, Modal Sosial, dan Modal Spiritual dalam Membangun Keberlanjutan Lembaga Perkreditan Desa Berbasis Adat di Bali. *Juara: Jurnal Riset Akuntansi*, 15(2). <https://doi.org/10.36733/juara.v15i2.11180>
- Lestari, G. A. T. I., & Dewi, G. A. K. R. S. (2021). Analisis Strategi Pengelolaan Keuangan dan Strategi Keberlanjutan Usaha Kerajinan Genteng Pejaten di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di UD. Surya Indah, Desa Pejaten, Tabanan). *Jurnal Akuntansi Profesi*, 12(12), 318–330. <https://doi.org/10.23887/jippg.v3i2>
- lpd-bali.com. (n.d.). Sejarah LPD. <https://Lpd-Bali.Com/Sejarah/>.
- Meutia, I. (2021). *Menata Pengungkapan CSR pada Bank Islam (Pendekatan Teori Kritis)*. Deepublish.
- newsyess.com. (2025, July 4). I Dewa Nyoman Alit Tanggaan, S.E.: Sosok Bankir yang Berhasil Selamatkan LPD Bermasalah di Tulikup Kelod Gianyar. <https://Www.Newsyess.Com/Read/i-Dewa-Nyoman-Alit-Tanggaa-Se-Sosok-Bankir-Yang-Berhasil-Selamatkan-Lpd-Bermasalah-Di-Tulikup-Kelod-Gianyar>.
- newsyess.com. (2026a, March 1). Bangkit dari Masa Sulit, LPD Desa Adat Tulikup Kelod Catat Laba Rp 111 Juta tahun Buku 2025. <https://Www.Newsyess.Com/Read/Bangkit-Dari-Masa-Sulit-Lpd-Desa-Adat-Tulikup-Kelod-Catat-Laba-Rp-111-Juta-Tahun-Buku-2025>.

- newsyess.com. (2026b, March 2). Bendesa Nyoman Sukara Optimistis LPD Tulikup Kelod Bangkit dalam 2–3 Tahun. <https://Www.Newsyess.Com/Read//Bendesa-Nyoman-Sukara-Optimistis-Lpd-Tulikup-Kelod-Bangkit-Dalam-23-Tahun>.
- newsyess.com. (2026c, March 2). Pengawas dan Tim PAS LPD Tulikup Kelod Fokus Selamatkan Aset, 80 Persen Kredit Bermasalah di Luar Desa Tuntas. <https://Www.Newsyess.Com/Read/Pengawas-Dan-Tim-Pas-Lpd-Tulikup-Kelod-Fokus-Selamatkan-Aset-80-Persen-Kredit-Bermasalah-Di-Luar-Desa-Tuntas>.
- NusaBali.com. (2024, September 1). Kejari Gianyar Geledah LPD Tulikup Kelod. <https://Www.Nusabali.Com/Berita/174915/Kejari-Gianyar-Geledah-Lpd-Tulikup-Kelod>.
- NusaBali.com. (2025, July 15). Nasabah LPD Mambal Protes, Uang Tak Bisa Ditarik. <https://Www.Nusabali.Com/Berita/196938/Nasabah-Lpd-Mambal-Protes-Uang-Tak-Bisa-Ditarik>, 1.
- Perda Bali No. 4, Pub. L. 4 (2019).
- PERDA Prov. Bali No 3, Pub. L. 3, <https://peraturan.bpk.go.id/Details/16863/perda-prov-bali-no-3-tahun-2017> (2017).
- Pradita, M. E., Mubarakah, N. N., & Suprianik. (2024). Strategi Pencegahan Dan Pemulihan Financial Distress Untuk Menyelamatkan Perusahaan. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, (6), 596–601. <https://doi.org/10.59435/gjmi.v2i6.617>
- Puspitaningrum, H. Y., & Indriani, A. (2021). Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dan Good Corporate Governance Terhadap Profitabilitas Perusahaan Dengan Ukuran Perusahaan Dan Leverage Sebagai Variabel Kontrol. *Diponegoro Journal Of Management*, 10(3).
- Putra, P. D. K., & Martadinata, P. H. (2025). Efektivitas Sanksi Adat Dalam Mengatasi Kredit Macet Pada LPD Desa Pemaron Kecamatan Buleleng Kabupaten Buleleng. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 16(2). <https://doi.org/10.23887/jippg.v3i2>
- Radar Bali. (2025a, February 7). Buntut Kekacauan LPD Bedulu, Gianyar, akhirnya Mediasi Nasabah dan Ketua LPD, Ini Kesepakatannya. <https://Radarbali.Jawapos.Com/Gianyar/705616188/Buntut-Kekacauan-Lpd-Bedulugianyar-Akhirnya-Mediasi-Nasabah-Dan-Ketua-Lpd-Ini-Kesepakatannya>.
- Radar Bali. (2025b, December 18). Diduga Korupsi Rp 15,6 Miliar, Mantan Ketua LPD Tulikup Kelod Ditahan Kejari Gianyar. <https://Radarbali.Jawapos.Com/Hukum-Kriminal/706969027/Diduga-Korupsi-Rp-156-Miliar-Mantan-Ketua-Lpd-Tulikup-Kelod-Ditahan-Kejari-Gianyar>.
- Rokhlinasari, S. (2016). Teori-Teori dalam Pengungkapan Informasi Corporate Social Responbility Perbankan. *CORE (COnnecting REpositories)*. <https://doi.org/10.24235/AMWAL.V7I1.217>

- Santiari, N. M. R., Hutnaleontina, P. N., & Yuliantari, N. P. Y. (2025). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Peguyangan. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*.
- Solovida, G. T., Arianto, B., Mulyani, S., Rikah, Izzaty, K. N., Yani, P., Muchlis, Payamta, Asyik, N. F., Musviyanti, Sari, D., Hamzah, A., Anshori, S., Wijayanti, A., & Rusdianti, I. S. (2024). *Akuntansi Keberlanjutan* (Luhgiatno, Ed.). Eureka Media Aksara. <https://repository.uniba.ac.id/1222/1/24-04-98-EBOOK%20Akuntansi%20Keberlanjutan.pdf>
- Suarmanayasa, I. N., & Ariasih, M. P. (2024). Fungsi Sosial Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Sebagai Penggerak Utama Pembangunan Ekonomi Desa. *Jesya*, 7(2), 1236–1243. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1553>
- Sugianingrat, I. A. P. W., Putra, C. G. B., Wati, N. W. A. E., Suwitra, I. W. A., & Armajaya, I. M. R. (2023). Penguatan Dan Keberlanjutan Lpd Melalui Penerapan Environmental Social Governance (ESG). *Jurnal Sewaka Bhakti*, 9(2).
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi (Mixed Methods)* (Sutopo, Ed.; 2nd ed.). ALFABETA.
- Sundari, N. L. G. M., & Pemayun, A. A. G. P. (2024). Eksistensi Desa Adat Dalam Kemandirian Ekonomi Pasca Peraturan Daerah Bali Nomor 4 Tahun 2019 Tentang Desa Adat di BALI. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 8(1), 17–28. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v8i1.78899>
- Wellas, P. G. B. N. (2023). Sensus Semester Berencana Sumber Daya Bali Berbasis Desa Adat Tahun 2021. *Journal of Social Work and Empowerment*, 2(2). <https://ejournal.catuspata.com/index.php/joswae>
- Zainuri, H., Rahman Fadhlur, Mandagi, D. W., Rela, I. Z., Nurtanto, M., Rusman, Muh. A. A., Syafrizal, Sahir, S. H., Simarmata, J., & Aini. (2024). *Desain Penelitian Kualitatif* (Abdul Karim, Ed.). Yayasan Kita Menulis.