

PENCEGAHAN *FRAUD* PADA LPD: EKSPLORASI IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DAN NILAI-NILAI KEARIFAN LOKAL

Ni Made Lamita Sari¹⁾, Luh Putu Mahyuni²⁾

Universitas Pendidikan Nasional

Email: lamita_sari@yahoo.co.id

Abstract

This study aims to determine (1) the causes of fraud in the LPD (Village Credit Institution), (2) the implementation of good corporate governance in efforts to prevent fraud in the LPD Pecatu, and (3) the implementation of local wisdom values used in efforts to prevent fraud in the LPD Pecatu. This study uses a qualitative approach. Qualitative data were obtained through interviews with sources at the corporate level, observations, and documentations. The results of this study indicate that the factors causing fraud in the LPD are the weak organizational structure, weak oversight function, lack of a system or unwillingness to use the system, weak LPD governance, and the ewuh pakewuh culture. The LPD Pecatu has implemented good governance by complying with the principles of transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness. The concept of Tri Hita Karana is applied in the LPD Pecatu to prevent fraud through piety and honesty, a high work ethic, and preserve the environment. This research can be used as a reference source for LPD managers in preventing potential fraud and improving good LPD governance and implementing Balinese local wisdom values in the LPD business.

Keywords: *Lembaga Perkreditan Desa (LPD); Fraud; Good Corporate Governance; Tri Hita Karana*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) faktor penyebab terjadinya *fraud* di LPD, (2) implementasi *good corporate governance* dalam upaya pencegahan *fraud* di LPD Pecatu, serta (3) implementasi nilai-nilai kearifan lokal yang digunakan dalam upaya pencegahan *fraud* di LPD Pecatu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara dengan informan pada tingkat korporat, observasi, dan dokumentasi. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor penyebab terjadinya *fraud* di LPD adalah lemahnya struktur organisasi, lemahnya fungsi pengawasan, ketiadaan sistem atau ketidakmauan untuk menggunakan sistem, lemahnya tata kelola LPD, dan adanya budaya *ewuh pakewuh*. Praktik tata kelola yang baik telah diwujudkan di LPD Pecatu dengan memenuhi asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran untuk mencegah segala potensi terjadinya *fraud*. LPD Pecatu juga menerapkan budaya organisasi berbasis kearifan lokal

yang dapat membentuk karakter dan integritas sumber daya manusia. Konsep *Tri Hita Karana* diterapkan di LPD Pecatu untuk mencegah kecurangan melalui ketakwaan dan kejujuran, etos kerja yang tinggi, serta turut melestarikan lingkungan. Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi bagi pengelola LPD dalam mencegah potensi kecurangan melalui peningkatan tata kelola LPD yang baik dan mengimplementasikan nilai-nilai kearifan lokal Bali dalam mengelola LPD.

Kata Kunci: *Lembaga Perkreditan Desa (LPD); Fraud; Good Corporate Governance; Tri Hita Karana*

1. PENDAHULUAN

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan suatu lembaga keuangan yang dikelola oleh komunitas desa adat di Bali. LPD bergerak dalam usaha simpan pinjam yang bertujuan untuk meningkatkan pembangunan perekonomian di desa *pakraman*. Desa *pakraman* merupakan istilah untuk desa adat di Bali berdasarkan konsep *Tri Hita Karana* yang sebagian besar kegaitannya berfokus pada kegiatan keagamaan dan sosial budaya. Menurut Peraturan Daerah No. 2 Tahun 1988 dan No. 8 Tahun 2002 mengenai LPD, tujuan pendirian LPD adalah untuk mendukung pembangunan ekonomi pedesaan melalui peningkatan kebiasaan menabung masyarakat desa dan menyediakan kredit bagi usaha skala kecil, untuk menghapuskan bentuk-bentuk eksploitasi dalam hubungan kredit, untuk menciptakan kesempatan yang setara bagi kegiatan usaha pada tingkat desa, dan untuk meningkatkan tingkat monetisasi didaerah pedesaan.

LPD memiliki kontribusi yang sangat besar bagi masyarakat Bali dibandingkan dengan lembaga keuangan mikro lainnya. (Bisnisbali.com, 2018). Jumlah LPD yang tersebar diseluruh *desa pakraman* di Bali yaitu sebanyak 1.433 LPD dengan total aset Rp 21 triliun (Balipost.com, 2019). LPD juga telah menyerap 8.000 pegawai dan 4.000 pengawas internal. LPD tidak hanya berkontribusi untuk *desa pakraman* namun juga untuk Bali. Kontribusi LPD yaitu membantu mengelola dana masyarakat agar lebih produktif, membangun ekonomi pedesaan dengan memberikan pinjaman kepada masyarakat untuk usaha serta berperan dalam pengembangan ekonomi kreatif di pedesaan.

Kontribusi LPD dalam membangun perekonomian masyarakat di lingkungan desa adat dapat dikatakan berhasil, namun meskipun demikian tidak semua LPD dapat berkembang. Hal tersebut dibuktikan dari beberapa LPD yang tercatat masuk dalam kondisi bermasalah, bahkan mengalami kebangkrutan. Data yang diperoleh dari Pansus LPD pada tahun 2017, tercatat sebanyak 158 LPD (11,03 persen) di Bali dinyatakan bangkrut karena sudah tidak beroperasi lagi. Menurut Sujana et al. (2018) kondisi LPD yang kurang sehat disebabkan adanya penggelapan dana dan tindakan korupsi.

Pencegahan kecurangan di LPD memerlukan komitmen bersama antara *stakeholder* (masyarakat desa *pakraman*, pengurus desa *pakraman* dan pengelola LPD) untuk menjaga LPD agar terhindar dari perilaku yang merugikan (*fraud*). Adanya *fraud* atau kecurangan dalam suatu organisasi akan mengganggu jalannya

organisasi bahkan sangat berpotensi menghancurkan organisasi. Pada institusi keuangan khususnya LPD, *fraud* tidak hanya menimbulkan kerugian keuangan tapi juga menyebabkan ketidakpercayaan masyarakat desa untuk menyimpan dananya di LPD. Agar terhindar dari kerugian tersebut, LPD harus mampu melakukan pembenahan untuk menghindari *fraud* khususnya pada sumber daya manusianya agar tujuan pendirian LPD dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat.

Beberapa faktor yang menjadi penyebab masih adanya persoalan yang terjadi di LPD secara internal dan mikro yaitu tata kelola usaha LPD yang masih belum baik, pengelola dan pengawas LPD yang belum optimal dalam mendesain dan menjalankan sistem pengendalian internal, serta pengelolaan risiko berkelanjutan yang belum dipahami oleh pemangku kepentingan LPD (Suartana & Jati, 2015). Penerapan tata kelola usaha yang baik di LPD diperlukan khususnya yang menyangkut kebijakan, untuk mengendalikan perilaku organisasi dan juga pengelola LPD. Menurut Adnyani dan Setiawan (2017) kurangnya kesadaran pengelola LPD untuk menerapkan sistem tata kelola yang baik di LPD menjadi salah satu faktor yang menyebabkan beberapa LPD tidak mampu berkembang secara berkelanjutan. Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance praktik tata kelola yang baik memenuhi asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan, dan kewajaran. Implementasi *good corporate governance* pada LPD yang diterapkan secara konsisten akan dapat memperkuat daya saing LPD, meningkatkan kinerja LPD, mampu mengelola dengan baik sumber daya dan risiko LPD, yang pada akhirnya akan memperkuat kepercayaan masyarakat agar dapat beroperasi dalam jangka panjang. Selain itu, *good corporate governance* yang diterapkan di LPD akan meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan serta mencegah tindakan yang menguntungkan diri sendiri sehingga dapat meningkatkan nilai LPD yang dapat dilihat pada kinerja keuangan (Setyawan dan Dwija Putri, 2013).

Selain penerapan praktik tata kelola yang baik sebagai salah satu upaya pencegahan *fraud*, cara lain yang dapat dilakukan LPD dalam upaya pencegahan *fraud* yaitu dengan mengaplikasikan budaya lokal (Saputra et al., 2018). Keinginan untuk melakukan tindakan kecurangan muncul ketika adanya peluang, wewenang, serta kurangnya pengawasan. Pada kondisi seperti ini, nilai-nilai keagamaan yang luhur dalam menjalankan organisasi khususnya LPD seharusnya menjadi aset tak berwujud yang dapat dikapitalisasi (Suartana, 2017). Budaya lokal Bali yang dapat digunakan adalah budaya *Tri Hita Karana*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Suartana (2017) yang menyatakan bahwa *Tri Hita Karana* adalah nilai harmoni yang merupakan *cultural logics* dan *belief* yang dapat menjadi *predictor* dalam berperilaku.

Konsep *Tri Hita Karana* adalah konsep yang menciptakan hubungan harmonis yang harus dijaga dan melekat di dalam kehidupan masyarakat Hindu di Bali yang meliputi: *parhyangan* (hubungan manusia dengan Tuhan), *pawongan* (hubungan manusia dengan sesama), dan *palemahan* (hubungan manusia dengan lingkungan) yang bersumber dari kitab suci agama Hindu Bhagawad Gita (Saputra et al., 2018). Konsep *Tri Hita Karana* ini memberikan gambaran kepada masyarakat

bahwa hubungan yang harmonis dengan Tuhan, sesama dan lingkungan akan memberikan kesejahteraan bagi umat manusia. Penerapan konsep *Tri Hita Karana* di LPD adalah sebagai pondasi untuk membentuk karakter dan integritas sumber daya manusia di LPD. Konsep filosofis yang dipercaya masyarakat di Bali ini, dapat mengarahkan masyarakat untuk menjalankan hidup agar lebih harmonis.

Penelitian ini dilaksanakan di LPD desa Adat Pecatu. LPD Desa Adat Pecatu merupakan salah satu LPD terbaik di Provinsi Bali. LPD Desa Adat Pecatu memiliki aset tertinggi di Kabupaten Badung dan Bali (Nusabali.com, 2019). LPD Desa Adat Pecatu mampu berkontribusi kepada masyarakat Desa Pecatu dalam bidang keagamaan, kesenian, adat dan budaya, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Penelitian terdahulu telah menambah wawasan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kecenderungan kecurangan di LPD seperti penelitian yang dilakukan oleh Astuti et al. (2017), Eka Putra dan Latrini (2018), dan Juliantari et al. (2020). Selain itu penelitian mengenai faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* serta bentuk-bentuk *fraud* di LPD dilakukan oleh Suaslioni et al. (2017) dan Sujana et al. (2018). Akan tetapi masih sedikit penelitian yang melakukan eksplorasi secara mendalam terkait faktor-faktor yang dapat menyebabkan *fraud* di LPD serta mengenai gambaran seperti apa penerapan *good corporate governance* dan implementasi nilai-nilai kearifan lokal untuk dapat mencegah terjadinya tindakan kecurangan di LPD. Padahal dengan memahami hal tersebut para pengelola LPD dapat melakukan perbaikan sistem kerja dan meningkatkan tata kelola untuk mencegah segala potensi yang dapat menyebabkan terjadinya kecurangan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengisi gap dalam literatur mengenai upaya pencegahan *fraud* di LPD, melalui penerapan *good corporate governance* dan nilai-nilai kearifan lokal. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan referensi dan pertimbangan dalam meminimalisir terjadinya *fraud* di LPD dengan meningkatkan tata kelola LPD yang baik dan mengimplementasikan nilai-nilai kearifan lokal Bali untuk membentuk karakter dan integritas sumber daya manusia dalam LPD. Maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *fraud* di LPD serta memahami penerapan *good corporate governance* dan penerapan nilai-nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* dalam upaya pencegahan *fraud* pada pengelolaan LPD Desa Adat Pecatu. Pertanyaan penelitian dari kajian ini adalah apa saja faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *fraud* di LPD? bagaimana implementasi *good corporate governance* dalam upaya pencegahan *fraud* pada pengelolaan LPD Desa Adat Pecatu? serta bagaimana implementasi nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* dalam upaya pencegahan *fraud* pada pengelolaan LPD Desa Adat Pecatu?

2. KERANGKA TEORITIS

Bagaimana implementasi *good corporate governance* dapat mencegah terjadinya *fraud*?

Sejak terungkapnya berbagai skandal bisnis perusahaan besar dunia dalam satu dekade terakhir, dunia bisnis semakin menyadari pentingnya penerapan *good*

corporate governance. Subramaniam & Ratnatunga (2003) mendefinisikan *corporate governance* sebagai seperangkat relasi antara manajemen, pemilik perusahaan, dan seluruh pemangku kepentingan/*stakeholder* terkait. *Corporate governance* juga memberikan struktur melalui mana tujuan perusahaan ditentukan, tujuan tersebut dicapai dan kinerjanya dimonitor. Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (2006) asas *good corporate governance* meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan. Asas-asas tersebut diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Salah satu teori yang menjelaskan *corporate governance* adalah teori keagenan (*agency theory*). Potensi konflik keagenan ini dapat dikelola dengan baik melalui penerapan *good corporate governance* untuk dapat memastikan hak dan hubungan di antara *stakeholder* terjamin (Anugerah, 2014).

Menurut Tunggal (2013), dalam upaya mencegah *fraud*, penerapan *good corporate governance* berperan dalam mewujudkan budaya jujur, etika yang tinggi, tanggung jawab manajemen yang lebih baik dalam melakukan pencegahan dan evaluasi atas potensi *fraud*, fungsi komite audit yang lebih baik dalam melakukan pengawasan. Sedangkan menurut Fitrawansyah (2014), untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan, selain implementasi *good corporate governance*, dibutuhkan pula sistem yang dapat memastikan berjalannya proses pengendalian pada level transaksi. Penelitian yang dilakukan oleh Cattrysse (2005) juga menemukan bahwa potensi *fraud* dapat diminimumkan dengan penerapan *good corporate governance*.

Secara umum, terdapat tiga elemen yang dibutuhkan dalam upaya pencegahan terjadinya kecurangan, yaitu pimpinan organisasi yang bersih, tata kelola perusahaan yang baik, dan penerapan sistem pengendalian internal yang baik (Cattrysse, 2005). Lima prinsip *corporate governance* yang harus diwujudkan dalam pelaksanaan *good corporate governance* oleh perusahaan meliputi: *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. *Corporate governance* juga mempunyai tujuh fungsi, meliputi fungsi pengawasan, fungsi manajerial, fungsi internal audit, fungsi hukum dan penasihat keuangan, fungsi audit eksternal dan fungsi pemantauan (Anugerah, 2014).

Nilai kearifan lokal yang dapat digunakan adalah *Tri Hita Karana*. *Tri Hita Karana* adalah nilai harmoni yang merupakan *cultural logics* dan *belief* yang dapat menjadi *predictor* dalam berperilaku (Suartana, 2017).

Tri Hita Karana berarti tiga penyebab terciptanya kebahagiaan. *Tri Hita Karana* merupakan tiga penyebab kesejahteraan manusia dalam rangka mencapai tujuan hidup di dunia yang bersumber dari harmonisasi hubungan antara manusia dengan Tuhan (*parhyangan*), manusia dengan sesama (*pawongan*) dan manusia dengan lingkungan (*palemahan*) yang saling terkait satu sama lain (Gunawan, 2011).

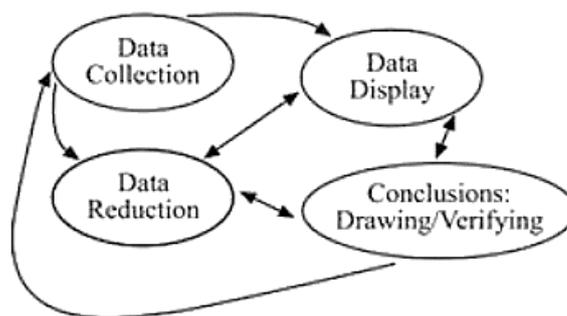
Menurut Saputra et al. (2018) kecurangan dapat dicegah dengan mengimplementasikan budaya organisasi yang berbasis pengawasan, yang berarti bahwa budaya organisasi mampu memproteksi sebuah organisasi dari adanya potensi kecurangan. Salah satu budaya lokal yang dapat diterapkan dalam

organisasi untuk mencegah terjadinya kecurangan yaitu budaya lokal *Tri Hita Karana*. Konsep kedua dari *Tri Hita Karana* adalah *pawongan* yang artinya adalah hubungan harmonis antara manusia dengan sesama. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al. (2018), dalam hal pengelolaan dana desa, segala bentuk kekeliruan dapat dihindari dengan saling mengawasi, mengarahkan serta saling mengingatkan. Konsep ketiga *Tri Hita Karana* adalah *palemahan*, dinyatakan hubungan manusia dengan lingkungan harus harmonis karena manusia berkewajiban untuk menjaga alam agar dapat memberikan kesejahteraan bagi umat manusia. Menurut Gunawan (2011), hubungan ini diwujudkan dengan melestarikan lingkungan dalam bentuk membangun, memelihara dan mengamankan lingkungan. Konsep *Tri Hita Karana* dipercaya dipercayai dapat memberikan rasa takut bagi pihak-pihak yang hendak melakukan kecurangan-kecurangan dimasyarakat dan menumbuhkan rasa tanggung jawab (Saputra et al., 2018).

3. METODE Riset

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang dilaksanakan di LPD Desa Adat Pecatu. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara, observasi dan dokumen. Wawancara dilakukan kepada informan yang terdiri dari pengurus serta badan pengawas internal LPD Desa Adat Pecatu.

Data dianalisis menggunakan model *Analysis Interactive* dari Miles dan Huberman. Proses analisis data dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. (Sugiyono, 2019). Wawancara direkam dengan perekam audio kemudian diubah menjadi transkrip wawancara. Informan diberikan kode I1 sampai dengan I6 untuk menjaga prinsip anonimitas dan membuat penyusunan laporan menjadi lebih efisien. Berikut ditampilkan gambar model “*Analysis Interactive*”:



Sumber: Sugiyono (2019)

Gambar 1. *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Faktor Penyebab Terjadinya *Fraud* di LPD

Secara umum penelitian ini menemukan bahwa terdapat lima faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *fraud* di 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*. Berikut adalah penjelasan lebih detail untuk masing-masing faktor tersebut.

Lemahnya Struktur Organisasi

Menurut Informan dalam penelitian ini, salah satu faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *fraud* di LPD adalah struktur organisasi di LPD yang masih lemah. Struktur organisasi yang dimaksud adalah pengaturan tugas dan wewenang sumber daya manusia di LPD. Sebagaimana dinyatakan oleh I1:

“Penyebab fraud atau dalam bahasa Indonesia kecurangan disebabkan oleh pertama struktur organisasi yang masih lemah. Kalau struktur berkaitan dengan SDM” (I1).

Pernyataan I1 diperkuat dengan pernyataan I2 yang mengungkapkan bahwa:

“Fungsi struktur organisasi harus berjalan dengan baik. Maka jika pelaksana main-main misalnya dengan masyarakat kita sendiri, nanti ketahuan oleh pengawasan di atasnya” (I2).

Sesuai dengan penelitian yang ditemukan oleh Suaslioni et al. (2017) yang mempengaruhi terjadinya *fraud* di LPD Desa Pakraman Bontihing mengalami kebangkrutan dikarenakan sering terjadi tindakan kecurangan. Pemisahan tugas dan garis wewenang yang jelas sangat dibutuhkan untuk mencegah peluang terjadinya tindak kecurangan yang dapat merugikan LPD.

Dalam struktur organisasi LPD Desa Adat Pecatu selain pengurus inti, terdapat pula kepala bagian kredit, kepala bagian umum, kepala bagian pembukuan dan kepala bagian dana, dibawah kepala bagian terdapat kepala seksi sehingga pembagian tugas dan wewenang menjadi jelas dan terstruktur. Pada LPD Desa Adat Pecatu tidak diperbolehkan adanya rangkap jabatan untuk mencegah konflik kepentingan yang dapat terjadi.

Lemahnya Fungsi Pengawasan

Menurut hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan, sistem pengawasan yang lemah menjadi pemicu terjadinya *fraud* di LPD. Menurut informan I1, kasus-kasus *fraud* yang terjadi di LPD yang bermasalah diakibatkan oleh kurangnya pengawasan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari I1:

“Kasus-kasus LPD yang bermasalah sudah lebih dari 15 orang Kepala LPD sudah jadi tersangka bahkan sudah dihukum, kasusnya sebagian besar karena fraud akibat kurangnya pengawasan” (I1).

Pernyataan senada juga disampaikan oleh I2:

“Kejadian-kejadian fraud itu lebih banyak disebabkan oleh kurangnya pengawasan, maka terjadi kecurangan itu” (I2).

Menurut I1 baik pegawai ataupun pengurus LPD memiliki risiko untuk melakukan *fraud* sehingga diperlukan pengawasan oleh badan pengawas untuk meminimalisir risiko tersebut. Dalam mencegah terjadinya *fraud*, kepercayaan saja tidak cukup namun diperlukan pengawasan mengenai apakah sistem operasional prosedur (SOP) telah dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku seperti yang dinyatakan oleh I1 sebagai berikut:

“Setiap pegawai itu ada risiko, harus tau titik-titik kritisnya resiko itu, apa yang dilakukan oleh atasannya bukan masalah percaya atau tidak percaya tapi benar tidak sistem itu berjalan, penting kontrol dan pengawasan, kita juga sebagai pengurus dikontrol dan diawasi” (I1).

Hal senada juga dinyatakan oleh informan I3,

“Pada prinsipnya kita tetap melakukan pengawasan berdasarkan SOP itu dan karyawan juga bekerja berdasarkan SOP. Kita membuat SOP itu sebagai sebuah rambu-rambu” (I3).

Opportunity merupakan salah satu elemen *fraud triangle* elemen yang paling mendasari terjadinya kecurangan. *Opportunity* biasanya disebabkan karena pengendalian internal organisasi yang lemah, kurangnya pengawasan, dan atau penyalahgunaan wewenang (Rakasiwi, 2019).

Dalam melakukan pengawasan, LPD tidak dapat hanya mengandalkan Kepala LPD saja. Selain itu menurut salah satu informan yang menjadi pengawas internal LPD Desa Adat Pecatu juga mengungkapkan bahwa seluruh badan pengawas LPD Desa Adat Pecatu melakukan audit internal secara kontinu namun tidak terjadwal, sehingga seluruh karyawan akan menjadi waswas untuk melakukan hal-hal yang mengarah pada kecurangan. Yang menjadi persoalan adalah Badan Pengawas LPD yang diketuai oleh *bendesa adat* belum tentu memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan dan menguasai bidang keuangan.

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. Para karyawan di LPD harus memiliki komitmen menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan ketentuan seperti misalnya siapa yang berhak menarik tabungan atau deposito nasabah, bagaimana prosedur untuk meminjam kredit, serta bagaimana sistem pembayarannya, semua nasabah harus melewati prosedur yang sama tanpa memandang siapa nasabah yang dilayani. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dinyatakan oleh informan I1:

“Sistem juga memegang peranan, sistem berkaitan dengan formulir, alat-alat administrasi yang harus dilewati, sehingga pemeriksaan pencegahan-pencegahan yang dilakukan LPD Desa Adat Pecatu betul-betul berjalan dan melakukan fungsi-fungsi organisasi sesuai dengan ketentuannya” (I1).

Penyataan tersebut didukung oleh pernyataan I4 yang menyatakan bahwa:

“Fraud yang terjadi di LPD pada umumnya karena ketiadaan sistem dan ketidakmauan untuk melaksanakan sistem, nah inilah fungsi dari badan pengawas di dalam fraud” (I4).

Pengendalian internal merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan baik perusahaan berskala kecil, menengah maupun besar. Begitupun pada LPD, adanya pengendalian internal di LPD sangat penting untuk menutup peluang adanya kecurangan. Peluang yang besar membuat kecenderungan kecurangan lebih sering terjadi. Peluang tersebut dapat dikurangi dengan pengendalian internal yang baik. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh

Eka Putra & Latrini (2018) dan Udayani & Sari (2017) yang menemukan bahwa semakin baik pengendalian internal di suatu organisasi maka akan memperkecil kecenderungan kecurangan.

Menurut Kepala LPD Desa Adat Pecatu, sistem pengendalian di LPD khususnya yaitu berkaitan dengan formulir, prosedur serta alat-alat administrasi yang harus dilewati, sehingga pemeriksaan untuk mencegah potensi kecurangan yang dilakukan dapat berjalan optimal dan sesuai dengan ketentuan. Sistem pengendalian internal yang lemah dapat menjadi penyebab kecurangan dan para karyawan di LPD harus memiliki komitmen menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan ketentuan seperti misalnya siapa yang berhak menarik tabungan atau deposito nasabah, bagaimana prosedur untuk meminjam kredit, serta bagaimana sistem pembayarannya, semua nasabah harus melewati prosedur yang sama tanpa memandang siapa nasabah yang dilayani.

Selain harus melalui sistem administrasi, saat ini dukungan teknologi informasi juga menjadi hal yang sangat penting. Untuk menutup peluang terjadinya *fraud* khususnya dalam operasional LPD dukungan teknologi informasi sangat dibutuhkan agar nasabah dapat secara langsung melakukan pengecekan atas transaksi yang telah dilakukan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari I1:

“Terutama sistem ITnya nanti, apalagi sekarang ada e-mobile kita kan sudah pakai itu juga, transaksi online sudah semua langsung crosscheck dengan nasabah, itu sistem IT-nya siapa yang bertanggungjawab disitu laporannya setiap hari real time” (I1).

Romney & Steinbart (2015), menjelaskan bahwa pengembangan sebuah sistem pengendalian internal mengharuskan pemahaman atas kapabilitas dan resiko teknologi informasi, maupun cara menggunakan teknologi informasi untuk mencapai tujuan pengendalian organisasi. Jika jumlah aset yang dikelola oleh LPD semakin meningkat, maka volume transaksi keuangan yang ditangani juga akan semakin meningkat sehingga diperlukan dukungan teknologi informasi. Menurut Suarta dan Sudiadnyani (2014) dukungan teknologi informasi dalam kegiatan operasional LPD saat ini menjadi hal yang sangat penting. LPD Desa Adat Pecatu telah berusaha memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, hal ini terbukti dengan melakukan otomasi melalui penggunaan sistem teknologi informasi yaitu salah satunya dengan *e-mobile* sejak tahun 2014 telah menggunakan *mobile collector*.

Lemahnya Tata Kelola

Penerapan tata kelola yang baik di LPD sangat dibutuhkan untuk mendukung tercapainya LPD yang transparan dan akuntabel. Implementasi konsep *good corporate governance* bertujuan untuk mencegah terjadinya kecurangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan LPD. Menurut informan I1, untuk mencegah terjadinya *fraud* yaitu LPD 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).

Menurut Adnyani & Setiawan (2017) salah satu faktor yang menyebabkan tidak semua LPD mampu berkembang secara berkelanjutan adalah kurangnya

kesadaran untuk mewujudkan praktik tata kelola yang baik untuk mencegah konflik antara manajemen dan masyarakat desa sebagai pemilik LPD. Menurut Pedoman Umum Good Corporate Governance, praktik tata kelola yang baik harus memenuhi asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran. LPD harus selalu memperhatikan seluruh kepentingan *stakeholdersnya* melalui penerapan tata kelola yang baik dan menerapkan asas-asas *good corporate governance* agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam organisasi sehingga terjadinya *fraud* dapat dicegah.

Seiring dengan pesatnya pertumbuhan LPD di Bali, muncul pula berbagai hambatan yang mengiringinya. Salah satunya adalah rendahnya tata kelola yang menyebabkan banyak LPD terkatagori tidak sehat atau bahkan mengalami kebangkrutan (Sujana et al., 2018). Para pengelola LPD harus memenuhi kewajibannya dengan melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola yang baik agar tidak terjadi konflik antara pengelola LPD dengan masyarakat desa adat selaku pemilik LPD. Penerapan tata kelola yang baik bertujuan untuk keberlangsungan usaha LPD dalam jangka panjang.

Budaya *Ewuh Pakewuh*

Menurut hasil wawancara peneliti dengan informan, salah satu faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *fraud* di lingkungan LPD adalah masih adanya budaya *ewuh pakewuh*. Sesuai dengan pernyataan informan I4:

“Salah satu penyebab masalah fraud di LPD adalah masih adanya budaya ewuh pakewuh atau dalam bahasa bali l k (malu)” (I4).

Pernyataan tersebut didukung oleh I1 yang mengungkapkan bahwa semua pegawai dalam bekerja harus berani mengungkap.

“Semua harus bekerja sesuai dengan prosedur dan berani mengungkap. Pencegahan fraud harus berani mengungkap struktur pejabat harus berani mengungkap” (I1).

Ewuh pakewuh merupakan salah satu budaya yang masih melekat pada masyarakat di Indonesia begitu juga masyarakat di Bali. Budaya *ewuh pakewuh* dalam suatu organisasi masih susah dihilangkan, hal ini mengakibatkan ketika muncul kecurigaan terhadap salah satu pegawai di lingkungan organisasinya, antar sesama pegawai biasanya akan lebih cenderung untuk mendiamkannya. Hal ini dikarenakan pegawai bekerja bersama sehingga memiliki rasa tidak enak untuk melaporkan tindakan mencurigakan dari rekan kerjanya.

Sesuai dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Fatmawati (2016) yang menyatakan bahwa budaya *ewuh pakewuh* dalam birokrasi mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam memicu munculnya kecenderungan kecurangan akuntansi. Penelitian yang dilakukan oleh Indrajit dan Halim (2013) juga menemukan bahwa budaya *ewuh pakewuh* terbukti dapat membahayakan eksistensi organisasi birokrasi untuk melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik karena memunculkan risiko penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang oleh pejabat birokrat.

Ewuh pakewuh saat ini masih menjadi budaya masyarakat khususnya di daerah Bali, begitu juga di lingkungan organisasi LPD. Budaya inilah yang menjadi pemicu seseorang untuk melakukan kecurangan karena karyawan lainnya

cenderung untuk mendiamkan kecurigaannya tersebut. Untuk menghindari kecenderungan terjadinya *fraud* di LPD, maka budaya *ewuh pakewuh* ini harus dihilangkan agar seluruh karyawan LPD dapat bekerja secara profesional sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Agar LPD terhindar dari tindak kecurangan maka seluruh karyawan dalam LPD harus berani mengungkap yang tidak sesuai dengan aturan. Budaya birokrasi *ewuh pakewuh* dapat diminimalisir dengan mengembangkan kepemimpinan yang kondusif dan melakukan pembinaan sumber daya manusia yang sehat disertai dengan implementasi aturan dan prosedur yang berlaku.

4.2 Implementasi *Good Corporate Governance* dalam Pencegahan *Fraud* di LPD Desa Adat Pecatu

LPD diatur menurut hukum adat masing-masing desa yaitu melalui *awig-awig* atau *pararem desa pakraman*. Melalui hukum adat atau *awig-awig* dari masing-masing desa *pakraman* setiap pengurus LPD harus dapat mengelola LPD dengan membentuk rumusan tata kelola usaha yang baik, berupa kebijakan sebagai pedoman menjalankan usaha LPD. Menurut Dewi (2017) implementasi *good corporate governance* mampu meningkatkan daya saing LPD, memaksimalkan nilai LPD, serta dapat mengelola sumber daya dan risiko secara lebih efisien dan efektif, yang pada akhirnya akan memperkuat kepercayaan masyarakat sehingga usaha LPD dapat beroperasi dan tumbuh secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

Konsep *good corporate governance* berfungsi untuk menumbuhkan kepercayaan nasabah terhadap LPD itu sendiri (Saputra & Kurniawan, 2017). Penerapan *good corporate governance* akan mencegah kesalahan dalam pengambilan keputusan dan perbuatan menguntungkan diri sendiri sehingga secara otomatis akan meningkatkan nilai LPD yang tercermin pada kinerja keuangannya. *Good corporate governance* memberikan suatu struktur yang memfasilitasi penentuan visi dan misi dari LPD dan merupakan sarana untuk memilih teknik monitoring kinerja. *Good corporate governance* juga memberikan jaminan keuntungan dan keamanan atas dana yang ditanamkan di LPD tidak akan digelapkan oleh pengelola LPD (Setyawan & Dwija Putri, 2013).

Dalam penelitian ini LPD Desa Adat Pecatu telah mengimplementasikan prinsip-prinsip *good corporate governance* sesuai dengan ketentuan. Prinsip-prinsip *good corporate governance* yang diimplementasikan di LPD Desa Adat Pecatu yaitu dijelaskan sebagai berikut:

Transparansi

Penyampaian informasi mengenai kondisi LPD kepada masyarakat desa melalui rapat rutin triwulan dengan mengundang aparat Desa Pecatu. Sebagaimana disebutkan oleh informan I1:

“Good corporate governance ini kan struktur, baik itu pemilik yang diwakili oleh badan pengawas, pemilik itu adalah desa adat, koordinasi rapat itu secara rutin harus dijalankan. Rapat rutin 3 bulan sekali untuk mewakili desa adat. Dalam rapat yang dilakukan bersama desa membahas mengenai apa yang perlu kita ungkap, prajuru juga

berkaitan dia dengan masyarakat, apa isu yang terjadi, kita harus membahas isu itu. Isu-isu yang ada untuk meningkatkan kepercayaan serta menyampaikan perkembangan LPD sebagai motivasi seperti laba dan permasalahannya” (I1).

Pernyataan tersebut juga didukung oleh informan I2 dan I4.

“LPD selalu mengadakan rapat rutin selama 3 bulan sekali yang diwakili masyarakat desa adat untuk membahas capaian LPD dalam jangka waktu tersebut.” (I2).

Informan I4 menyatakan bahwa salah satu indikator diterapkannya *good corporate governance* yang paling jelas dapat dilihat oleh masyarakat adalah pengadaan rapat rutin oleh LPD. Hal tersebut menunjukan bahwa LPD telah memberikan keterbukaan informasi kepada masyarakat selaku pemilik LPD. Sebagaimana dinyatakan oleh informan I4:

“Pelaksanaan GCG yang paling jelas indikatornya kan rapat kalau tidak ada rapat berarti kan GCG-nya tidak baik. Jika suatu organisasi itu rapatnya rutin maka bagus sudah, tapi jika tidak pernah mengadakan rapat berarti ada sesuatu yang salah. Pada LPD Desa Adat Pecatu rapat yang melibatkan krama desa diadakan triwulan atau 3 bulan sekali” (I4).

Pada rapat triwulan dijelaskan mengenai laporan keuangan, pembahasan terkait permasalahan yang dihadapi oleh LPD Desa Adat Pecatu, serta kegiatan yang telah dilaksanakan LPD Desa Adat Pecatu. Selain itu dalam rapat tersebut dibahas pula mengenai isu-isu yang berkembang di masyarakat yang berhubungan dengan LPD untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap LPD. Penyampaian informasi tersebut bertujuan untuk mewujudkan prinsip transparansi sebagai bentuk pertanggungjawaban LPD Desa Adat Pecatu kepada masyarakat.

Akuntabilitas

Akuntabilitas (*accountability*) adalah penetapan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban perusahaan secara jelas agar pengelolaan perusahaan dapat berjalan lebih efektif (Emirzon, 2006). Pada struktur organisasi LPD Desa Adat Pecatu mampu mengimplementasikan kebijakan dan strategi LPD untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan LPD. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan I5:

“Dalam struktur organisasi LPD Desa Adat Pecatu sudah dijelaskan mengenai uraian tugas, tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing organ. Kita disini juga bekerja berdasarkan standar prosedur yang telah ditetapkan” (I5).

Terkait kompetensi sumber daya manusia, LPD Desa Adat Pecatu telah menggunakan jasa konsultan untuk perbaikan sumber daya manusia. Sebagaimana dijelaskan oleh informan I6:

“Dari tahun 2015 sudah menggunakan konsultan untuk perbaikan sumber daya manusia, dari struktur kita perbaiki, remoderasi penggajian, terkait dengan insentif kan nanti berhubungan dengan kinerja pegawainya masih disusun karena sekarang sistem bonus masih global karena disini teamwork. Sistemnya masih kolektif masih sistem

gotong royong, kemarin sempat diusulkan untuk best employee tapi tidak dijalankan karena pekerjaan dan sistemnya masih teamwork atau gotong-royong karena kalau menilai satu orang kan parsial jadinya.” (I6).

Penilaian kinerja di LPD Desa Adat Pecatu masih menggunakan sistem *group incentive* dikarenakan sistem kerjanya masih menggunakan sistem gotong royong atau *teamwork* sehingga kurang memperhitungkan kinerja individu masing-masing karyawan.

Responsibilitas

Responsibilitas (*responsibility*) adalah kepatuhan suatu organisasi menjalankan tanggung jawab organisasi untuk mematuhi peraturan perundang-undangan dalam pengelolaan usaha serta menjalankan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga usaha dapat berjalan dalam jangka panjang (KNKG, 2006).. Menurut informan I1 dalam menjalankan kegiatan operasional, LPD Desa Adat Pecatu telah mematuhi peraturan pemerintah serta hukum adat yang mengatur tentang LPD. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan informan I1 pada saat wawancara yaitu sebagai berikut:

“LPD diatur dalam Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang LPD, Kemudian Peraturan Gubernur Bali Nomor 44 Tahun 2017, kemudian awig-awig desa adat, kemudian Pararem desa adat tentang LPD. Semua kegiatan operasional LPD mengacu pada semua aturan tersebut” (I1).

Bentuk tanggung jawab LPD Desa Adat Pecatu dengan *stakeholder*-nya yaitu dengan melakukan program CSR melalui dana pembangunan dan dana sosial, sebagaimana yang dijelaskan oleh informan I1 sebagai berikut:

“Kontribusi yang diberikan kepada masyarakat menjadi motivasi, karena masyarakat jika melakukan sesuatu kan harus mendapat manfaat yang disebut dalam bahasa bali labda, tidak dalam bentuk material saja, kita kan komunitas. LPD berkontribusi melalui pembangunan dan pemberdayaan desa serta melalui dana sosial. Hal tersebut sudah diatur dalam Pergub yaitu Dana Pembangunan dan Pemberdayaan Desa sebesar 20% dari laba serta Dana Sosial sebesar 5% dari laba LPD” (I1).

Independensi

Pada organisasi LPD, Badan Pengawas memiliki peran dalam menjaga prinsip independensi karena Badan Pengawas LPD adalah badan yang independen serta tidak mempunyai kepentingan material di LPD. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan I1:

“Kita yang mengatur diri kita sendiri mengolah dana sendiri, keberadaan GCG terutama struktur dari badan pengawas internal, keputusan desa, klian banjar adat, klian desa menjadi sangat penting” (I1).

Pengurus LPD Desa Adat Pecatu tidak diperbolehkan merangkap jabatan, hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya konflik kepentingan. Semua bagian di

LPD Desa Adat Pecatu sudah memiliki tugas dan wewenang masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur. Antar bagian di LPD Desa Adat Pecatu juga memiliki ruangan yang terpisah agar memudahkan koordinasi antarstaf masing-masing bagian dan meningkatkan independensi.

“Di LPD Pecatu antar bagian memiliki ruangan yang terpisah untuk memudahkan koordinasi internal pada bagian tersebut. Setiap bagian telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai pada struktur organisasi” (I6).

LPD harus dikelola secara mandiri tanpa dipengaruhi oleh pihak manapun untuk dapat meningkatkan independensi. Prinsip independensi di LPD Desa Adat Pecatu diwujudkan dari adanya pembagian tugas dan ruangan antarbagian dengan jelas sehingga tidak didominasi dari bagian lain serta tidak ada pihak yang dapat memberi tekanan ataupun mengintervensi. Selain itu, pada LPD Desa Adat Pecatu juga tidak diperbolehkan adanya rangkap jabatan sebagai upaya untuk mencegah konflik kepentingan yang dapat muncul.

Kewajaran dan Kesetaraan

Prinsip *fairness* yang diimplementasikan pada LPD Desa Adat Pecatu melalui wawancara dengan informan I5 yaitu LPD Desa Adat Pecatu dalam melayani nasabah selalu memberikan pelayanan yang sama pada seluruh nasabahnya tanpa membedakan status sosial.

“Dalam memberikan pelayanan kepada nasabah kami selalu memberikan pelayanan yang maksimal pada seluruh nasabah tanpa memandang status sosial” (I5).

Selain itu prinsip *fairness* yang diterapkan oleh LPD Desa Adat Pecatu yaitu memberikan kesempatan yang sama pada masyarakat Desa Adat Pecatu yang mengikuti *paruman* LPD untuk berpendapat serta memberikan masukan maupun kritik yang membangun kepada LPD Desa Adat Pecatu.

Menurut hasil wawancara, persentase laba yang dihasilkan LPD Desa Adat Pecatu telah dibagikan secara merata ke masing-masing *banjar* di Desa Adat Pecatu. LPD Desa Adat Pecatu memberikan kesempatan kerja yang sama bagi seluruh masyarakat Desa Adat Pecatu yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan melalui beberapa tes untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan I6:

“Dalam melakukan rekrutmen pegawai di LPD Pecatu ini dibuka untuk seluruh masyarakat Desa Pecatu yang ingin bekerja di LPD, asalkan sesuai dengan kompetensi dan melalui serangkaian tes yang disyaratkan” (I6).

Prinsip kewajaran dan kesetaraan yaitu bagaimana perusahaan atau organisasi mampu memberikan perlakuan yang adil dalam memenuhi hak-hak *stakeholdernya*.

4.3 Implementasi Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Upaya Pencegahan *Fraud* di LPD Desa Adat Pecatu

Menurut Saputra et al. (2018) kecurangan dapat dicegah dengan mengimplementasikan budaya organisasi yang berbasis pengawasan. Artinya,

budaya organisasi yang mampu memproteksi sebuah organisasi dari adanya kecurangan. Dari wawancara dengan beberapa informan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa upaya pencegahan kecurangan yang dilakukan dalam pengelolaan LPD desa adat Pecatu adalah dengan mewujudkan praktik tata kelola organisasi yang baik, menjalankan fungsi pengawasan, dan selalu konsisten menjalankan sistem dan prosedur yang ditetapkan. Selain upaya tersebut, LPD desa adat Pecatu juga selalu berupaya menciptakan budaya organisasi yang positif yaitu dengan menerapkan budaya organisasi berbasis kearifan lokal yang dapat membentuk sikap mental dan perilaku sumber daya manusia berupa budaya lokal *Tri Hita Karana*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Suartana (2017) yang menyatakan bahwa *Tri Hita Karana* adalah nilai harmoni yang merupakan *cultural logics* dan *belief* yang dapat menjadi *predictor* dalam berperilaku.

Informan I1 mengungkapkan bahwa dalam melakukan pekerjaan selalu berlandaskan nilai-nilai *satyam* (kebenaran), *siwam* (kebajikan), dan *sundaram* (keharmonisan). Ketiga nilai tersebut merupakan konsep adat dengan sub konsep *Tri Hita Karana*. Sesuai dengan pernyataan I1:

“Pengendalian internal itu pertama tentang LPD filosofinya itu kan dari kita, oleh kita, untuk kita. Satyam, Siwam, Sundaram. Satyam adalah kebenaran, Siwam adalah kebajikan, dan Sundaram adalah keharmonisan itu konsep adat dengan sub konsep Tri Hita Karana”
(I1).

Nilai-nilai filosofis *Tri Hita Karana* dirasa sangat mendukung keuangan berkelanjutan untuk kesejahteraan masyarakat desa.

Konsep ajaran *Tri Hita Karana* yang pertama yaitu *parhyangan*. LPD Desa Adat Pecatu rutin melakukan persembahyangan bersama sebelum memulai pekerjaan sebagai bentuk tanggung jawab moral dan wujud syukur kepada Sang Pencipta. Persembahyangan bersama yang dilakukan untuk memupuk rasa kebersamaan di lingkungan LPD dan membangun keyakinan terhadap *Panca Sradha* terutama ajaran *Karma Phala* atau hukum sebab akibat yang mengandung arti apapun yang diperbuat, seperti itulah hasil yang akan diterima, jika perbuatan yang dilakukan baik maka akan menghasilkan sesuatu yang baik begitu juga sebaliknya. Informan I4 mengungkapkan bahwa setiap enam bulan sekali tepatnya pada *Buda Wage Kelawu* LPD Desa Adat Pecatu melaksanakan piodalan *Rambut Sedana* yaitu untuk memperingati hari pemujaan khusus Bhatara Rambut Sedana sebagai wujud syukur atas kemakmuran serta kesejahteraan yang diberikan. Selain melakukan persembahyangan rutin di kantor, LPD Desa Adat Pecatu juga melakukan *tirta yatra* terutama di lingkungan Desa Pecatu yang memiliki Pura *Sad Khayangan* yaitu Pura Uluwatu.

Implementasi konsep *pawongan* tercermin pada terciptanya hubungan yang harmonis dengan sesama dalam situasi di kantor, desa pakraman, nasabah, pemerintah dan lingkungan sosial. Dalam hal pengelolaan LPD, segala bentuk kekeliruan dapat dihindari dengan saling mengawasi, mengarahkan serta saling mengingatkan. Dalam perspektif *pawongan*, pengelola LPD Desa Adat Pecatu memiliki kewajiban mempublikasikan kinerja LPD secara rutin melalui rapat triwulan sebagai bentuk bertanggungjawab pengelola LPD kepada masyarakat. Pada rapat tersebut diharapkan masukan saran serta kritik yang membangun dari

masyarakat demi perbaikan LPD. Selain itu, Kepala LPD Desa Adat Pecatu selaku informan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa semua anggota LPD Desa Adat Pecatu diwajibkan untuk mengikuti kegiatan di lingkungan desa adat melalui kegiatan *menyama braya* dan *ngayah* di *banjar*. Hal ini bertujuan agar seluruh anggota LPD dapat berbaur dengan *krama banjar* di lingkungan Desa Adat Pecatu. Sebagaimana yang dijelaskan oleh informan I1:

“Ayah-ayahan banjar ngayah harus tetap tidak boleh anggota LPD ini eksklusif, harus berbaur, suka duka banjar, wajib pegawai tidak boleh eksklusif, sehingga disana dia mendapatkan input LPD kuang keniang, ade dingeh kene-kene engken to kan gitu. Anggota LPD tetap harus menyama braya tidak boleh mengklaster diri” (I1).

Melalui berbaurnya anggota LPD di masyarakat selain dapat ikut membantu dan gotong royong dalam kegiatan suka duka di masyarakat, anggota LPD juga akan mendapatkan input dan informasi dari masyarakat mengenai apa yang perlu diperbaiki oleh LPD serta isu-isu apa yang sedang berkembang di masyarakat mengenai LPD sehingga LPD dapat memperbaiki sistem kerjanya. Hal ini akan menjadi suatu kontrol sosial bagi anggota LPD dan sebagai perbaikan LPD agar lebih baik lagi melayani masyarakat.

Konsep ketiga *Tri Hita Karana* adalah *palemahan*, dalam ajaran ini dinyatakan hubungan manusia dengan lingkungan harus harmonis. Menurut Gunawan (2011), hubungan ini diwujudkan dalam beberapa hal yaitu kelestarian lingkungan yang diimplementasikan dalam tiga hal antara lain membangun, memelihara, dan mengamankan. LPD Desa Adat Pecatu telah memberikan kontribusi kepada pembangunan secara fisik sebagai bagian dari peningkatan kesejahteraan ekonomi dan pemberdayaan masyarakat melalui dana pembangunan dan pemberdayaan desa.

“LPD berkontribusi melalui pembangunan dan pemberdayaan desa serta melalui dana sosial. Hal tersebut sudah diatur dalam PERGUB yaitu Dana Pembangunan dan Pemberdayaan Desa sebesar 20% dari laba serta Dana Sosial sebesar 5% dari laba LPD” (I1).

Saputra et al. (2018) mengungkapkan bahwa konsep *Tri Hita Karana* ini dianggap mampu menghindarkan kecurangan dalam pengelolaan LPD karena LPD merupakan milik *krama desa* yang harus terus dijaga, yang di dalam ajaran Hindu Bali disebut dengan *tat wam asi*, yang berarti “aku adalah kamu, dan kamu adalah aku”. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Kepala LPD Desa Adat Pecatu yaitu LPD memiliki filosofi “dari kita, oleh kita, dan untuk kita”. Jika kita melakukan kecurangan terhadap dana LPD yang diperuntukkan untuk kesejahteraan ekonomi masyarakat desa, maka sama saja artinya menyenesarkan diri sendiri dan keluarga sendiri. Ajaran *tat wam asi* ini mampu memproteksi diri dari gangguan kecurangan. Sehingga dapat dikatakan bahwa nilai-nilai yang terlahir dari falsafah *Tri Hita Karana* secara keseluruhan dapat mencegah kecurangan dengan membentuk karakter dan integritas sumber daya manusia di LPD sehingga memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya tujuan LPD yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat lima faktor penyebab terjadinya *fraud* di LPD yaitu masih lemahnya struktur organisasi, lemahnya fungsi pengawasan, ketiadaan sistem atau ketidakmauan untuk menggunakan sistem, lemahnya tata kelola LPD, dan masih adanya budaya *ewuh pakewuh*. Penerapan *good corporate governace* di LPD Desa Adat Pecatu secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik yang dilihat dari implementasi prinsip-prinsip *good corporate governace* dalam kegiatan usahanya. Sebagai bentuk transparansi kepada seluruh masyarakat desa adat dan seluruh pemangku kepentingan, LPD Desa Adat Pecatu telah menyediakan informasi mengenai kondisi LPD melalui rapat rutin triwulan. Prinsip akuntabilitas tercermin dari adanya uraian tugas dan wewenang masing-masing organ dalam struktur organisasi LPD Desa Adat Pecatu. Dari segi responsibilitas ditunjukkan dengan kepatuhan LPD Desa Adat Pecatu terhadap peraturan yang berlaku baik dari peraturan pemerintah serta *awig-awig* dan *pararem* desa adat tentang LPD. Selain itu LPD Desa Adat Pecatu juga selalu melakukan program CSR sebagai bentuk tanggung jawab sosial LPD terhadap *stakeholder*-nya yaitu masyarakat Desa Adat Pecatu. Prinsip independensi ditunjukkan dari pengelolaan LPD secara profesional. Impelementasi prinsip kewajaran dan kesetaraan LPD Desa Adat Pecatu yaitu melalui pelayanan yang sama serta perlakuan yang adil kepada seluruh nasabah dan pemangku kepentingan.

Nilai kearifan lokal *Tri Hita Karana* diimplementasikan oleh LPD Desa Adat Pecatu sebagai budaya organisasi yang dapat membangun sikap moral dan perilaku sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam pengelolaan LPD Desa Adat Pecatu menerapkan konsep *Tri Hita Karana* untuk mencegah segala potensi kecurangan melalui ketakwaan, etos kerja dan kelestarian lingkungan. Ketakwaan yaitu melalui rasa syukur atas karunia Tuhan dengan melakukan persembahyangan, bekerja dengan ikhlas (*ngayah*) dan sikap kejujuran sebagai manifestasi dari unsur *parhyangan*. Etos kerja yang tinggi dibutuhkan untuk kesejahteraan manusia sebagai bentuk manifestasi unsur *pawongan* dan sebagai bentuk manifestasi unsur *palemahan* yaitu dengan melestarikan lingkungan dalam bentuk membangun, memelihara dan mengamankan lingkungan.

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan panduan untuk penelitian mendatang terkait faktor-faktor yang dapat menyebabkan *fraud* dan upaya pencegahan *fraud* melalui implementasi *good corporate governance* dan budaya lokal Bali yang dapat dilakukan khususnya di LPD. Keterbatasan penelitian ini yaitu hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi sehingga penelitian selanjutnya mengenai faktor-faktor penyebab terjadinya *fraud* di LPD dapat digunakan metode penelitian kuantitatif untuk dapat digeneralisasi. Peneliti selanjutnya juga dapat meneliti nilai-nilai kearifan lokal lain untuk dapat ditanamkan dalam budaya organisai LPD sehingga mampu mencegah terjadinya *fraud*. Selain itu wawancara dalam penelitian ini hanya dilakukan pada pemimpin di tingkat korporat dan internal LPD Desa Adat Pecatu. Dengan kata lain, seluruh informasi terbatas dalam perspektif internal organisasi. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat melibatkan masyarakat desa adat untuk mengetahui bagaimana

pandangan masyarakat mengenai *fraud* yang sering terjadi di LPD serta mengetahui tingkat kepercayaan masyarakat desa terhadap LPD untuk dapat menjadi masukan bagi perbaikan LPD.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyani, K. S., & Setiawan, A. (2017). *Praktik Tata Kelola dalam Perspektif Nilai Budaya Lokal pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)*. Tesis S2, Universitas Gadjah Mada. Retrieved from http://etd.repository.ugm.ac.id/home/detail_pencarian/117229
- Anugerah, R. (2014). Peranan Good Corporate Governance dalam Pencegahan Fraud. *Jurnal Akuntansi*, 3(1), 101–113.
- Astuti, N. K. A. T., Sujana, E., & Purnamawati, I. G. A. (2017). Pengaruh Moralitas Individu, Ketaatan Aturan Akuntansi, dan Efektivitas Pengendalian Internal Terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud) Akuntansi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Buleleng. *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2).
- 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>
- Bisnisbali.com. (2018). I Wayan Ramantha Nilai LPD Berkontribusi Besar untuk Bali. Retrieved from <http://bisnisbali.com/i-wayan-ramantha-nilai-lpd-berkontribusi-besar-untuk-bali/>
- Cattrysse, J. (2005). *Reflections on Corporate Governance and the Role of Internal Auditor*. Belgium: Roularta Media Group.
- Daniri, M. A. (2005). *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia.
- Dewi, A. A. (2017). *Good Corporate Governance pada Lembaga Perkreditan Desa dan Koperasi di Bali*. Jimbaran: Universitas Udayana. Retrieved from https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_penelitian_dir/cb3d3cd8484bf8c53a91689d51e5ee75.pdf
- Eka Putra, I. P. A. P., & Latrini, M. Y. (2018). Pengaruh Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Moralitas pada Kecenderungan Kecurangan (Fraud) di LPD se-Kabupaten Gianyar. *E-Jurnal Akuntansi*, 25(3), 2155–2184.
- Emirzon, J. (2006). Regulatory Driven dalam Implementasi Prinsip-prinsip Good Corporate Governance pada Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 4(8).
- Fatmawati, R. (2016). Budaya Birokrasi Ewuh Pakewuh dan Kecurangan

Akuntansi di Pemerintahan : Persepsi Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP). *AKTUAL*, 2(1), 20–33.

Fitrawansyah. (2014). *Fraud Auditing Edisi Pertama*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Gunawan, K. (2011). Peran Falsafah Tri Hita Karana Bagi Pertumbuhan Dan Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali. *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(2), 23–36.

Indrajit, H., & Halim, A. (2013). *Pengaruh Budaya Birokrasi Ewuh-Pakewuh terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Intern*. Disertasi S3, Universitas Gadjah Mada. Retrieved from http://etd.repository.ugm.ac.id/home/detail_pencarian/58974

Juliantari, N. W. E., Cahyadi Putra, I. G., & Sunarwijaya, I. K. (2020). Internal Faktor yang Mempengaruhi Kecenderungan Kecurangan Akuntansi pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Karangasem. *Jurnal KHARISMA*, 2(1), 21–35.

Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta.

Nusabali.com. (2019). HUT ke-31, LPD Pecatu Launching E-Link Mobile. Retrieved from <https://www.nusabali.com/berita/65285/hut-ke-31-lpd-pecatu-launching-e-link-mobile>

Rakasiwi, Rio. 2019. *Pengaruh Elemen Fraud Pentagon Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Pada Pemerintahan Desa Kabupaten Kudus*. Skripsi S1. Universitas Muria Kudus. Retrieved from <http://eprints.umk.ac.id/12080/2/BAB%20I.pdf>

Romney, M. B., & Steinbart. (2015). *Sistem Informasi Akuntansi (Edisi 13; Alihbahasa: Kikin Sakinah Nur Safira dan Novita Puspasari, Ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.

Saputra, K. A. K., & Kurniawan, P. S. (2017). Konsep Good Corporate Governance dan Fungsi Badan Pengawas sebagai Internal Auditor LPD di Bali. In *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi XX*. Jember.

Saputra, K. A. K., Sujana, E., & Tama, G. M. (2018). Perspektif Budaya Lokal Tri Hita Karana dalam Pencegahan Kecurangan pada Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Akuntansi Publik*, 1(1), 28–41.

Setyawan, K. M., & Dwija Putri, I. G. A. M. A. (2013). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Lembaga Perkreditan Desa Di Kecamatan Mengwi Kabupaten Badung. *E-Jurnal Akuntansi*, 5(3), 586–598.

Suarta, I. M., & Sudiadnyani, I. O. (2014). Studi Faktor Penentu Penerimaan dan Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi pada Lembaga Perkreditan Desa.

Journal of Information Systems, 10(1), 45–52.

Suartana, I. W. (2009). *Arsitektur Pengelolaan Risiko Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD)*. Denpasar: Udayana University Pers.

Suartana, I. W. (2017). *LPD, BUMDes dan Ekonomi Bali Berkelanjutan*. In *Bunga Rampai - Strategi Pemberdayaan UMKM Bali (ISBN 978-602-294-236-8)*.

Suaslioni, N. L. A., Atmadja, A. T., & Wahyuni, M. A. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Fraud Pada LPD Desa Pakraman Bontihing. *E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2).

Subramaniam, N., & Ratnatunga, J. (2003). Corporate Governance: Some Key Challenges and Opportunities for Accounting Researchers. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 1(2), 1–8.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sujana, E., Yulianita Dewi, N. W., & Putra Yasa, I. N. (2018). Mendeteksi Fraud pada Lembaga Perkreditan Desa. *Seminar Nasional Riset Inovatif*, 204–209.

Tunggal, A. W. (2013). *The Fraud Audit: Mencegah dan Mendeteksi Kecurangan Akuntansi*. Jakarta: Harvarindo.

Udayani, A. A. K. F., & Sari, M. M. R. (2017). Pengaruh Pengendalian Internal dan Moralitas Individu pada Kecenderungan Kecurangan Akuntansi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 18(3), 1744–1799.