

Upaya pemberdayaan ini dilakukan dengan mendirikan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di tiap-tiap desa pakraman yang ada di Bali. Tujuan pendirian Lembaga Perkreditan Desa (LPD) tersebut adalah: (1) Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat Desa melalui kegiatan menghimpun tabungan dan deposito dari Krama Desa; (2) Memberantas ijon, gadai gelap dan lain-lain yang dapat dipersamakan dengan itu; (3) Menciptakan pemerataan kesempatan berusaha dan perluasan kesempatan kerja bagi Krama Desa; (4) Meningkatkan daya beli masyarakat dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan peredaran uang di desa. Melihat karakter masyarakat Bali yang sangat terikat dengan nilai-nilai sosial di dalam Desa Pakraman maka pemerintah Propinsi Bali memberikan kewenangan bagi masyarakat Desa Pakraman untuk secara langsung mengelola LPD.

Keberadaan LPD pada hakekatnya memiliki fungsi ganda, di satu sisi sebagai sarana untuk meningkatkan kesejahteraan warga, disisi lain berfungsi sebagai sumber pendapatan desa pakraman. Walaupun terdapat persaingan dengan lembaga-lembaga keuangan lain yang berbasis pada layanan di wilayah pedesaan seperti Bank Perkreditan Rakyat (BPR), koperasi dan beberapa lembaga keuangan lainnya, namun perkembangan LPD dalam 6 tahun terakhir (2002-2008) menunjukkan hasil yang positif sebagai berikut:

- 1) Rata-rata pertumbuhan aset tahunan LPD adalah sebesar 24,55%, Rata-rata pertumbuhan dana dalam bentuk tabungan dan deposito sebesar 25,11% pertahun dan pinjaman sebesar 23,84%.
- 2) Dibandingkan dengan rata-rata pertumbuhan tahunan yang dapat dicapai BPR pertumbuhan LPD lebih besar, pertumbuhan aset BPR sebesar 23,7% sedangkan LPD sebesar 24,55%, dana BPR tumbuh sebesar 22,7% LPD sebesar 25,11%.
- 3) Pertumbuhan kredit BPR sebesar 23,2% dan LPD sebesar 23,84%. Hal tersebut menunjukkan volume dan perkembangan kegiatan LPD melebihi BPR. (<http://www.bi.go.id>).

Data dari Bank Indonesia tersebut menunjukkan bahwa perkembangan LPD jauh lebih baik dari BPR yang memiliki skala layanan yang sama. Selain itu juga dilakukan survey kepuasan pelanggan pada tahun 2005/2006 yang diadakan oleh Pro-Fi GTZ (<http://www.profi.or.id>). Survey tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan nasabah LPD lebih tinggi bila dibandingkan dengan nasabah BPR. Hal ini mengindikasikan adanya kepercayaan yang tinggi antara LPD dengan warganya. Kemampuan LPD untuk menyediakan kemudahan transaksi keuangan dan pinjaman tersebut tidak dapat dilepaskan dari keberadaan desa pakraman yang secara langsung memayungi LPD. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa modal sosial memiliki peran di dalam pengembangan LPD.

Untuk mengetahui peran modal sosial dalam mendukung pengelolaan LPD, dilakukan penelitian pada LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan yang berlokasi di Kabupaten Tabanan, Propinsi Bali. LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan hanya melayani warga desa pakramannya saja (sesuai dengan Perda Propinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 Tentang LPD).

Upaya pemberdayaan ini dilakukan dengan mendirikan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di tiap-tiap desa pakraman yang ada di Bali. Tujuan pendirian Lembaga Perkreditan Desa (LPD) tersebut adalah: (1) Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat Desa melalui kegiatan menghimpun tabungan dan deposito dari Krama Desa; (2) Memberantas ijon, gadai gelap dan lain-lain yang dapat dipersamakan dengan itu; (3) Menciptakan pemerataan kesempatan berusaha dan perluasan kesempatan kerja bagi Krama Desa; (4) Meningkatkan daya beli masyarakat dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan peredaran uang di desa. Melihat karakter masyarakat Bali yang sangat terikat dengan nilai-nilai sosial di dalam Desa Pakraman maka pemerintah Propinsi Bali memberikan kewenangan bagi masyarakat Desa Pakraman untuk secara langsung mengelola LPD.

Keberadaan LPD pada hakekatnya memiliki fungsi ganda, di satu sisi sebagai sarana untuk meningkatkan kesejahteraan warga, disisi lain berfungsi sebagai sumber pendapatan desa pakraman. Walaupun terdapat persaingan dengan lembaga-lembaga keuangan lain yang berbasis pada layanan di wilayah pedesaan seperti Bank Perkreditan Rakyat (BPR), koperasi dan beberapa lembaga keuangan lainnya, namun perkembangan LPD dalam 6 tahun terakhir (2002-2008) menunjukkan hasil yang positif sebagai berikut:

- 1) Rata-rata pertumbuhan aset tahunan LPD adalah sebesar 24,55%, Rata-rata pertumbuhan dana dalam bentuk tabungan dan deposito sebesar 25,11% pertahun dan pinjaman sebesar 23,84%.
- 2) Dibandingkan dengan rata-rata pertumbuhan tahunan yang dapat dicapai BPR pertumbuhan LPD lebih besar, pertumbuhan aset BPR sebesar 23,7% sedangkan LPD sebesar 24,55%, dana BPR tumbuh sebesar 22,7% LPD sebesar 25,11%.
- 3) Pertumbuhan kredit BPR sebesar 23,2% dan LPD sebesar 23,84%. Hal tersebut menunjukkan volume dan perkembangan kegiatan LPD melebihi BPR. (<http://www.bi.go.id>).

Data dari Bank Indonesia tersebut menunjukkan bahwa perkembangan LPD jauh lebih baik dari BPR yang memiliki skala layanan yang sama. Selain itu juga dilakukan survey kepuasan pelanggan pada tahun 2005/2006 yang diadakan oleh Pro-Fi GTZ (<http://www.profi.or.id>). Survey tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan nasabah LPD lebih tinggi bila dibandingkan dengan nasabah BPR. Hal ini mengindikasikan adanya kepercayaan yang tinggi antara LPD dengan warganya. Kemampuan LPD untuk menyediakan kemudahan transaksi keuangan dan pinjaman tersebut tidak dapat dilepaskan dari keberadaan desa pakraman yang secara langsung memayungi LPD. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa modal sosial memiliki peran di dalam pengembangan LPD.

Untuk mengetahui peran modal sosial dalam mendukung pengelolaan LPD, dilakukan penelitian pada LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan yang berlokasi di Kabupaten Tabanan, Propinsi Bali. LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan hanya melayani warga desa pakramannya saja (sesuai dengan Perda Propinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 Tentang LPD).

## TINJAUAN TEORI

### 1. Pemberdayaan

Sejalan dengan bergulirnya pendulum reformasi di negara ini, seluruh program pembangunan mengacu pada konsep *putting people first* atau pelibatan masyarakat secara langsung di dalam kebijakan. Perubahan paradigma pembangunan seperti ini mengakibatkan konsep pemberdayaan masyarakat semakin dikembangkan dalam pembangunan masyarakat Indonesia. Pemberdayaan pada hakekatnya berasal dari penerjemahan Bahasa Inggris “empowerment” yang juga bermakna “pemberian kekuasaan” karena *power* bukan sekedar “daya”, tetapi juga “kekuasaan” sehingga kata “daya” tidak saja bermakna “mampu” tetapi juga mempunyai “kekuasaan” (Wrihatnolo dan Dwijowiyoto, 2007:1). Sunartiningih lebih melihat pemberdayaan sebagai cara untuk meningkatkan kemampuan masyarakat melalui peningkatan kemampuan lembaga-lembaga yang ada di masyarakat (2004:50). Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan tersebut adalah proses peningkatan kemampuan individu maupun lembaga/institusi untuk dapat lebih mandiri sehingga individu atau lembaga dapat terlepas dari ketergantungan terhadap individu atau institusi lainnya. Untuk mencapai tujuan tersebut dapat ditempuh melalui pemberdayaan pranata-pranata yang ada di masyarakat. Pranata adalah merupakan sumber modal sosial (*social capital*) yang berperan penting dalam proses pembangunan masyarakat (*community development*).

### 2. Lembaga Keuangan Mikro Sebagai Basis Pemberdayaan

Kuangan mikro menurut Ledgerwood (dalam Arsyad, 2008:24) adalah penyediaan jasa-jasa keuangan (biasanya berupa simpanan dan kredit) kepada nasabah berpenghasilan rendah. Pendapat tersebut menunjukkan orientasi dari keuangan mikro ini untuk memberikan kemudahan akses kredit pada masyarakat level bawah. Pangsa pasar dari Lembaga Keuangan Mikro ini adalah masyarakat golongan ekonomi lemah yang tidak ter-cover oleh lembaga keuangan yang bersifat formal. Tujuan pendirian LKM adalah untuk memenuhi akses masyarakat ekonomi lemah terhadap kredit baik kredit usaha maupun kredit konsumsi. Fungsi LKM disamping sebagai lembaga yang berbasis laba juga merupakan lembaga sosial yang memiliki kewajiban moral untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat miskin (Sumodiningrat dalam <http://www.ekonomirakyat.org>).

### 3. Modal Sosial

Modal sosial dapat diartikan sebagai karakteristik dari hubungan antar individu dalam suatu organisasi sosial maupun dengan individu diluar organisasi yang dapat berwujud kepercayaan sosial, norma dan jaringan sosial yang memungkinkan setiap individu yang ada di dalamnya untuk melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Coleman, 2008). Mengacu pada pendapat Coleman tersebut, desa adat (desa tradisional di Bali), sistem banjar (sejenis dusun tradisional di Bali), kepercayaan masyarakat, perkumpulan seni dan industri

yang berbasis desa adat dapat dipandang sebagai modal sosial masyarakat Bali. Modal sosial akan mampu bekerja mendukung perkembangan masyarakat melalui adanya pertukaran informasi melalui pertemuan-pertemuan kelompok atau organisasi, penegakan hukum atau norma yang telah disepakati dan pemberian ruang terhadap seluruh anggota untuk berpartisipasi dalam menentukan keputusan organisasi atau kelompok.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan studi kasus dengan tipe intrinsik. Melalui pendekatan intrinsik yang menekankan pada pendalaman kasus, memberikan peluang bagi peneliti untuk mengeksplorasi keterkaitan antara modal sosial dan perkembangan LPD di desa pakraman secara mendalam. Hasil eksplorasi yang mendalam dan bersifat unik akan menjadi pembelajaran yang menarik bagi mereka yang hendak mendalami modal sosial dalam kaitannya dengan pemberdayaan.

## **ANALISIS PERAN MODAL SOSIAL (*SOCIAL CAPITAL*) DALAM PENGELOLAAN LPD DESA PAKRAMAN BATUAJI KAWAN**

Untuk menggambarkan kontribusi dan manfaat dari modal sosial (*social capital*) tersebut akan digambarkan dalam beberapa bagian sesuai dengan fungsi manajemen organisasi yang meliputi, perencanaan dan organisasi LPD, rekrutmen pengurus dan karyawan LPD, pelayanan LPD, penyelesaian kasus-kasus yang dialami LPD dan proses pengawasan serta pertanggungjawaban LPD.

### **1. Modal Sosial Dalam Masyarakat Desa Pakraman Batuaji Kawan**

Perkumpulan-perkumpulan kesenian dan perkumpulan profesi banyak ditemui di wilayah Desa Pakraman Batuaji Kawan. Perkumpulan kesenian ini dikenal dengan istilah sekehe (kelompok). Disamping berdasarkan kegemaran, perkumpulan informal yang ada di Desa Pakraman Batuaji Kawan juga berdasarkan profesi seperti subak (perkumpulan petani sawah) dan subak abian (perkumpulan petani lading). Keberadaan sekehe dan subak ini merupakan representasi dari modal sosial (*social capital*) yang berkembang di masyarakat. Perkumpulan ini juga memiliki aturan tersendiri untuk mengatur anggotanya sehingga mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam masyarakat Desa Pakraman Batuaji Kawan juga dikenal adanya istilah ngopin yaitu kegiatan gotong royong membantu warga yang sedang mempunyai hajatan. Masing-masing banjar pakraman di wilayah Desa Pakraman Batuaji Kawan dibagi lagi menjadi kelompok kecil yang dikenal dengan istilah tempekan. Tempekan ini diketuai oleh 1 orang kepala keluarga yang dikenal sebagai kasinoman (juru arah) yang ditunjuk secara bergiliran setiap 3 tahun. Kegiatan kelompok tempekan ini dikenal dengan istilah ngayah (gotong royong). Bagi masyarakat yang tidak terlibat di dalam kegiatan ngopin atau ngayah akan dikenakan sanksi dan sanksi ini tidak hanya sanksi ekonomi melainkan juga sanksi adat.

Sanksi adat diberikan jika warga tidak mematuhi awig-awig. Secara resmi, awig-awig diterapkan pada tahun 1985. Awig-awig merupakan landasan bagi segala pelaksanaan kehidupan warga desa pakraman. Selain, awig-awig juga terdapat perarem. Perarem merupakan peraturan yang mengatur hal-hal teknis atau hal-hal yang belum diatur dalam awig-awig. Baik awig-awig (hukum adat) maupun perarem yang dimiliki oleh desa pakraman disusun berdasarkan hasil paruman (rapat) yang melibatkan seluruh unsur desa pakraman.

Modal sosial yang terbentuk di Desa Pakraman juga bukan hanya berbentuk ikatan yang didasarkan pada ikatan profesi maupun kegemaran saja. Secara spritual, ikatan masyarakat juga terbentuk atas dasar spritual. Ikatan ini telah melahirkan adanya rasa memiliki dan rasa kebersamaan dalam interaksi warga desa pakraman. Ikatan sosio-religius ini merupakan faktor penting untuk mempertahankan eksistensi desa pakraman.

## **2. Modal Sosial (*Social Capital*) Yang Mendukung Eksistensi LPD Sebagai Lembaga Keuangan Milik Desa Pakraman.**

### **2.1. Kepercayaan Sosial (*Social Trust*)**

Eksistensi LPD sebagai lembaga keuangan milik desa pakraman tidak dapat dilepaskan dari adanya kepercayaan para nasabahnya. Kepercayaan yang dimaksud disini adalah kepercayaan dari warga desa pakraman terhadap LPD maupun kepercayaan LPD terhadap warga desa pakraman itu sendiri. Kepercayaan krama (warga) desa pakraman tersebut dilandasi oleh rasa memiliki terhadap desa pakraman. Bentuk kepercayaan LPD sendiri terlihat dari kebijakan LPD yang memberikan pinjaman tanpa anggunan dengan batasan sampai dengan plafond Rp 1 juta kepada warga Desa Pakraman Batuaji Kawan. Rasa percaya yang timbal balik antara LPD terhadap warga desa pakraman merupakan hal yang sangat penting untuk membina hubungan diantara kedua belah pihak. Rasa percaya (trust) secara resiprokal inilah yang membuat transaksi keuangan berjalan secara efisien. Dengan adanya rasa percaya ini, LPD bahkan dapat menghemat biaya dalam hal peninjauan lapangan terhadap kondisi calon nasabah maupun monitoring terhadap nasabahnya. Disamping itu, hal lain yang melandasi kepercayaan warga desa pakraman terhadap LPD adalah struktur kepengurusan LPD. Dengan adanya pengurus yang dipercaya, meningkatkan minat warga desa pakraman dalam melakukan transaksi keuangan di LPD.

### **2.2. Norma Sosial (*Social Norm*)**

Dua aturan yang berkolaborasi untuk memayungi LPD yaitu aturan dari pemerintah daerah dan aturan dari desa pakraman itu sendiri baik awig-awig (hukum adat) maupun perarem (aturan teknis sebagai penjabaran dari awig-awig). Kolaborasi antara dua aturan ini saling mendukung untuk mengembangkan eksistensi LPD. Esensi penting dari kedua aturan tersebut adalah memberikan keleluasaan terhadap potensi desa pakraman (hukum adat,

perangkat desa pakraman dan warga desa) untuk menentukan kebijakan dan landasan bagi tata-kelola LPD.

Dari segi pengaturan organisasi LPD, terlihat bahwa keberadaan desa pakraman memiliki pengaruh yang kuat dalam tatakelola LPD. Organisasi LPD terdiri atas ketua, kasir dan pemegang buku. Dalam organisasi LPD juga tercantum adanya Badan Pengawas Internal yang diketuai langsung oleh Bendesa Pakraman (ketua adat). Dalam hal ini peraturan daerah yang dikeluarkan oleh Pemerintah Propinsi Bali digunakan sebagai landasan tata-kelola LPD. Namun di sisi lain juga memberikan dukungan yang besar terhadap keberadaan norma-norma lain yang telah berkembang di masyarakat untuk diadopsi menjadi landasan tata-kelola LPD. Awig-awig (hukum adat) dan parerem menjadi dasar pijakan dalam pengelolaan LPD terutama dalam penyelesaian permasalahan yang berhubungan dengan warga desa pakraman. Kedua peraturan ini mampu memfasilitasi kepatuhan warga dalam bertransaksi dengan LPD. Kepatuhan nasabah dalam mentaati aturan yang diterapkan LPD dikarenakan adanya ketakutan warga terhadap sanksi adat yang berlaku. Bagi sebagian besar masyarakat Bali, sanksi adat jauh lebih ditakuti daripada sanksi yang berasal dari pemerintah atau hukum formal lainnya. Dapat dikatakan bahwa peran modal sosial dalam bentuk norma-norma sosial berupa awig-awig, perarem dan kebiasaan untuk menghindari lek ken banjar (malu terhadap khayalak ramai) yang ada di masyarakat mendukung pengelolaan LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan.

### **2.3. Jaringan Sosial (*Social Network*)**

Keberadaan LPD tidak dapat dilepaskan dari lingkungannya baik lingkungan di luar desa pakraman maupun lingkungan internal desa pakraman itu sendiri. Untuk lebih memahami aspek jaringan (*network*) akan lebih mudah apabila dilihat dari sudut pandang hubungan antara LPD dengan komponen di intern desa pakraman dan hubungan antara LPD dengan berbagai institusi diluar desa pakraman. Institusi tersebut antara lain LPD desa pakraman lainnya, Koperasi Karyawan LPD dan PLPDK.

#### **2.3.1. Jaringan (*Network*) LPD di Intern Desa Pakraman**

Dalam konteks penelitian ini, jaringan internal yang dimaksudkan Peneliti meliputi jaringan kerjasama di intern pengurus dan karyawan LPD serta kerjasama yang berlangsung antara LPD dengan perangkat desa pakraman. Kerjasama yang terbentuk di intern pengurus dan karyawan ternyata mampu mengatasi permasalahan yang disebabkan oleh keterbatasan personil LPD. Adanya pola kerjasama yang tidak membatasi diri terhadap tugas pokok (*job desk*) berdampak terhadap suasana kerja yang kondusif. Batasan antara bawahan dengan pimpinan tidak kaku sehingga bawahan akan merasa dihargai dan memiliki andil yang sama dalam mengembangkan LPD. Dengan tenaga kerja yang terbatas (hanya 3 orang pengurus dan 3 orang karyawan) maka kerjasama yang ada mampu mengatasi permasalahan keterbatasan personil.

Untuk proses rekrutmen pengurus dan karyawan LPD dilakukan dengan mendasarkan hasil paruman (rapat adat). Dalam pemilihan ini karakter calon pengurus dan karyawan LPD menjadi pertimbangan utama. Proses rekrutmen ini juga menganut sistem perwakilan, dimana, masing-masing banjar pakraman mendudukkan warganya sebagai pengurus ataupun karyawan LPD. Melalui pola keterwakilan seperti ini berdampak pada terbentuknya jaringan LPD di masing-masing banjar pakraman sehingga memudahkan LPD untuk memperkenalkan dirinya dan merekrut. Selain jaringan di intern pengurus dan karyawan, LPD juga membangun jaringan dengan Pengawas Internal dan prajuru (perangkat desa pakraman). Network diantara kedua stakeholder ini tidak sebatas antara yang diawasi dengan yang mengawasi tetapi berperan pula dalam menyelesaikan berbagai permasalahan LPD.

### 2.3.2. Jaringan (*Network*) LPD dengan Lembaga di Luar Desa Pakraman.

LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan juga membangun kerjasama dengan beberapa instansi di luar desa pakraman. Network antara LPD dengan lembaga lainnya di luar desa pakraman dapat dilihat dari network yang terbangun antara LPD dengan PLPDK. LPD secara rutin setiap bulan menyerahkan laporan perkembangan ke PLPDK sebagai badan pembina dan pengawas yang dibentuk oleh Bupati Tabanan. Dengan forum ini LPD mampu meningkatkan kerjasama dan saling bertukar pengalaman sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja masing-masing. BKS-LPD ini dimungkinkan terbentuk sesuai dengan Peraturan Daerah Propinsi Bali.

Pola kerjasama LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan dengan institusi lainnya dapat juga dilihat dari kerjasama LPD dengan KOPKAR LPD Asta Mandala, yang merupakan koperasi perhimpunan karyawan LPD se-Kabupaten Tabanan. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan pengurus LPD sebagai berikut :

“.....dengan KOPKAR LPD, contohnya begini, ketika ada nasabah yang perlu uang dengan segera dalam jumlah banyak, kita kan ga tau kebutuhan nasabah. Sedangkan kita punya stok uang terbatas yang ada di kas, keamanan juga yang kami pikir. Kalau ada kasus seperti, kalau antri di bank kan lama, belum lagi nunggu antriannya, makanya kita punya tabungan di KOPKAR, yang dapat segera kita tarik untuk memenuhi kebutuhan nasabah” (Wawancara dengan Ibu Ketut Laksamini pada tanggal 15 mei 2009).

Adanya jaringan (*network*) antara LPD dengan KOPKAR LPD Asta Mandala ini memudahkan LPD dalam menjaga komitmennya untuk memberikan pelayanan yang cepat kepada warga desa pakraman. Hal ini merupakan bentuk jaringan (*network*) LPD yang mampu mendukung peningkatan kinerja LPD itu sendiri.

### 2.4. Rasa Sagilik Saguluk, Salunglung Sabayantaka (Bersama Dalam Keadaan Suka Maupun Duka).

Bentuk-bentuk modal sosial yang mendukung LPD tidak hanya berbasis pada kepercayaan, norma dan jaringan antara pengurus LPD dengan perangkat adat. Namun juga

pada rasa kebersamaan yang tercermin dari semboyan hidup *sagilik saguluk, salunglung sabayantaka*. Pengurus dan karyawan LPD -yang merupakan warga desa pakraman- tidak bisa dilepaskan dari tradisi adat. Rasa kebersamaan ini turut pula berperan dalam pengelolaan LPD. Dengan adanya rasa kebersamaan maka penyelesaian kasus-kasus LPD dan warga dapat dilakukan dengan mengedepankan rasa kekeluargaan jalan damai. Rasa kebersamaan ini juga menjadi perekat antara LPD dan warga untuk saling memahami permasalahan yang masing-masing.

### **3. Kontribusi dan Manfaat Modal Sosial (*Social Capital*) Bagi Pengelolaan LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan.**

Untuk lebih memahami kontribusi modal sosial (*social capital*) dalam mendukung pengelolaan LPD, dalam hal ini Peneliti mengklasifikasikan pengelolaan LPD berdasarkan konsep manajemen yang meliputi: perencanaan kegiatan dan organisasi LPD, proses rekrutmen pengurus dan karyawan LPD, proses pelayanan LPD, proses penyelesaian permasalahan LPD, proses pengawasan dan pertanggung jawaban LPD. Pengklasifikasian seperti ini hanya ditujukan untuk lebih memahami sejauhmana peran modal sosial (*social capital*) dalam pengelolaan LPD.

#### **3.1. Perencanaan Kegiatan dan Pengorganisasian LPD**

Sebagai sebuah organisasi, LPD juga memiliki perencanaan dan pengorganisasian. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan kinerja melalui pengaturan strategi untuk mencapai target yang ditetapkan. Perencanaan LPD meliputi bidang kegiatan yaitu rencana kerja dan rencana anggaran. Dalam pengelolaan LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan, proses perencanaan ini melibatkan prajuru (perangkat) desa pakraman sebagai perwakilan banjar pakraman dan tokoh-tokoh masyarakat di setiap banjar pakraman. Mekanisme LPD dalam merencanakan anggaran maupun kegiatan yang selalu melibatkan prajuru (perangkat) desa pakraman serta tokoh masyarakat sebagai perwakilan dari masyarakat bertujuan untuk memudahkan proses penyusunan Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja LPD.

Perlu dicermati bahwa keberadaan jaringan antara pengurus, badan pengawas dan prajuru (perangkat) desa pakraman merupakan faktor penting dalam melaksanakan tahap perencanaan. Jaringan yang terbentuk antara pengurus LPD dengan prajuru desa pakraman serta pengurus dengan Badan Pengawas menciptakan kemudahan dalam proses penyusunan perencanaan kegiatan maupun anggaran. Kepercayaan yang terjalin antara pengurus LPD juga mewujudkan proses perencanaan kegiatan maupun anggaran LPD berjalan secara lebih efisien. Berdasarkan perda, perencanaan kegiatan dan anggaran dilakukan oleh pengurus LPD dan kemudian disampaikan kepada perangkat adat, tetapi pada kenyataannya pengurus LPD dan perangkat adat secara bersama-sama terlibat dalam proses penyusunan perencanaan. Dapat terlihat bahwa keberadaan modal sosial mampu memberikan solusi dalam proses perencanaan anggaran dan kegiatan LPD.



Penempatan pimpinan tertinggi desa pakraman yaitu Bendesa Pakraman (ketua adat) sebagai Ketua Badan Pengawas LPD juga berdampak terhadap meningkatnya kepercayaan warga kepada LPD. Bendesa Pakraman (ketua adat) memegang peranan dalam penyelesaian permasalahan kredit macet. Bendesa Pakraman (ketua adat) harus dijabat oleh seorang tokoh yang berwibawa dan memiliki kemampuan untuk mengelola perangkat LPD atau mengadakan pengawasan terhadap pengelolaan LPD.

### **3.2. Rekrutmen Pengurus dan Karyawan LPD**

Pengurus LPD diakui oleh seorang tokoh masyarakat yang juga mantan pengawas internal LPD sebagai faktor yang sangat menentukan perkembangan LPD. Oleh karena itu pemilihan pengurus menjadi sangat penting di dalam keseluruhan proses LPD. Tata cara pemilihan pengurus dalam perarem LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan diatur melalui paruman (rapat) adat dengan terlebih dahulu mengajukan calon kepada Bendesa Adat (ketua adat). Dengan mekanisme pengangkatan pengurus melalui persetujuan paruman (rapat) adat dengan melibatkan seluruh warga berdampak terhadap hasil pemilihan yang objektif. Karakter dan kemampuan calon pengurus menjadi pertimbangan utama dalam pemilihan pengurus LPD. Kesadaran warga untuk peduli dan hadir dalam proses rekrutmen dikarenakan adanya rasa kebersamaan dan rasa memiliki terhadap desa pakraman.

### **3.3. Pelayanan LPD**

LPD merupakan usaha desa pakraman sebagai pendapatan desa untuk membiayai segala kegiatan institusi -selain hasil dari pengelolaan tanah pelaba pura (kas desa)-. Kontribusi LPD terhadap desa pakraman juga diwujudkan dengan pemberian keuntungan sebesar 20% dari laba LPD (sesuai dengan ketentuan pada Perda Propinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa) kepada desa pakraman. Oleh karena itu, kapasitas LPD sebagai usaha desa pakraman harus dimaknai sebagai upaya bersama untuk membangun institusi desa pakraman itu sendiri. Untuk mewujudkan tujuan LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan di dalam mengembangkan perekonomian lokal maka LPD memberikan pelayanan tabungan, deposito, titipan dan kredit kepada warganya.

Karakter pelayanan yang dilakukan LPD dalam menarik minat masyarakat pun sangat baik. Pelayanan yang cepat dan mudah serta tidak segan melakukan pelayanan jemput bola menjadikan LPD menempati posisi unggul diantara lembaga-lembaga keuangan lainnya dalam skala layanan yang sama. Potensi perkembangan LPD di tingkat grass root juga masih besar. Walaupun ruang lingkupnya hanya terbatas pada desa pakraman namun LPD dapat mengelola menggarap potensi yang masih belum tersentuh oleh lembaga keuangan lainnya, misalnya dalam pengelolaan pupuk petani.

Hal yang menarik dan perlu digaribawahi adalah proses perekrutan penabung LPD yang sangat sederhana daripada proses penyaluran kredit. Dalam hal ini warga yang memiliki

keinginan untuk menjadi penabung di LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan dapat berhubungan dengan karyawan dan pengurus LPD yang ada di banjaranya masing-masing atau mendatangi kantor LPD untuk menjelaskan keinginannya. Sedangkan di dalam penyaluran kredit, LPD lebih bersikap hati-hati. LPD menggunakan hak-hak krama (warga) desa pakraman sebagai jaminan dalam pemberian kredit kepada nasabah.

Hal ini secara tidak langsung mempengaruhi mindset nasabah untuk selalu taat terhadap aturan LPD. Dalam penyaluran kredit ini, keberadaan prajuru (perangkat desa pakraman) membantu menilai kelayakan warganya dalam permohonan kredit. Seorang prajuru memiliki kewajiban untuk mengetahui kondisi dan karakter dari warganya sendiri.

Keberadaan awig-awig (hukum adat) dan perarem juga merupakan faktor penting dalam mendukung proses penyaluran kredit LPD ke masyarakat. Dengan adanya pengadopsian sanksi adat kedalam proses pemberian kredit terhadap nasabah, resiko terhadap terjadinya kredit macet dapat ditekan seminimal mungkin. Jadi dalam hal ini bentuk modal sosial (*social capital*) berupa norma sosial yaitu awig-awig (hukum adat), perarem (penjabaran dari awig-awig), kepercayaan (trust) dan (network) sangat mendukung proses penyaluran kredit LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan. Walaupun skala layanan LPD hanya terbatas pada warga desa pakraman namun pada kenyataannya, LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan juga memberikan kredit kepada warga non desa pakraman.

Wilayah kerja LPD yang hanya terbatas pada desa pakraman berdampak pada peningkatan kapasitas LPD untuk terus memelihara kepercayaan warga. Tanpa dukungan kepercayaan warga desa pakraman maka LPD tidak akan mampu berkembang. Hal ini berdampak pula pada institusi desa pakraman yang mewajibkan krama (warganya) untuk terus secara bersama-sama membiayai segala kegiatan LPD. Beberapa cara yang dilakukan LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan untuk menjaga animo warga untuk terus menjadi nasabah adalah (1) Memberikan penghargaan kepada nasabah yang aktif dan memiliki kesadaran untuk membangun LPD; (2) Memberikan kontribusi pada kegiatan sosial sebesar 5% dari keuntungan LPD setiap tahunnya; (3) Mensosialisasikan kegiatan LPD pada setiap rapat dengan warga. Rapat ini membahas berbagai permasalahan ataupun sebagai informasi kepada masyarakat mengenai perkembangan LPD.

### **3.4. Penyelesaian Permasalahan LPD**

LPD sebagai lembaga keuangan memiliki resiko untuk terbebani permasalahan kredit macet. Untuk menekan resiko tersebut maka diperlukan mekanisme yang dapat membangun pemahaman warga akan pentingnya mengembangkan lembaga keuangan milik desa pakraman ini. Dalam konteks penyelesaian kredit macet yang terjadi pada LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan, peran awig-awig (hukum adat) dan perarem LPD sangat dominan untuk menekan perilaku warga agar patuh terhadap peraturan yang diterapkan dalam transaksi LPD.

### 3.5. Pengawasan dan Pertanggungjawaban LPD

Dalam Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 3 Tahun 2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2002 Tentang Lembaga Perkreditan Desa disebutkan bahwa, pengawasan eksternal terhadap LPD dilakukan oleh Bank Pembangunan Daerah Bali. Sedangkan secara internal dilakukan oleh Badan Pengawas Internal yang dipilih dari warga desa pakraman. Dalam hal ini, peran modal sosial yang direpresentasikan oleh *trust* dan *network* antara pengurus LPD dan pengawas internal menghasilkan proses pengawasan yang tidak kaku.

Pengawas internal yang dipilih dari anggota krama (warga) desa pakraman secara tidak langsung berfungsi ganda yakni sebagai nasabah LPD dan anggota komunitas desa pakraman. Sebagai bagian dari institusi desa pakraman, LPD bertanggung jawab terhadap seluruh warga desa pakraman. Pertanggungjawaban LPD diwujudkan dengan mengevaluasi kinerja pengurus setiap tahunnya apakah pengurus LPD diganti atau tetap digunakan untuk periode selanjutnya.

### 4. Pemetaan Dukungan Modal Sosial (*Social Capital*) dalam Mendukung Pengelolaan LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan

Peran dan kontribusi modal sosial (*social capital*) dalam mendukung pengelolaan LPD dapat digambarkan dalam sebuah tabel peta dukungan modal sosial. Tabel ini merupakan uraian singkat untuk lebih memahami peran modal sosial dalam bidang-bidang kegiatan LPD.

**Tabel 1.**  
**Peta Dukungan Modal Sosial Dalam Pengelolaan LPD Desa Pakraman Batuaji Kawan**

No	Pengelolaan LPD	Peran Modal Sosial
1.	<p><b>Perencanaan &amp; Pengorganisasian:</b></p> <p>a. Perencanaan kegiatan &amp; anggaran</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secara normatif, pengurus LPD setiap tahun membuat rencana kerja dan rencana anggaran. Rencana tersebut, disampaikan kepada perangkat desa pakraman dan Badan Pengawas untuk mendapatkan pengesahan</li> <li>▪ Dalam praktek di lapangan :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan LPD dapat terwujud tepat waktu.</li> <li>▪ Dalam proses penyusunan perencanaan tersebut, pengurus LPD memiliki dominasi dalam krestivitas dan usulan dalam perencanaan tersebut.</li> </ul> </li> </ul> <p>b. Pengorganisasian</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secara normatif:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisasi LPD terdiri dari pengurus dan Badan Pengawas.</li> <li>▪ Tiap-tiap pengurus maupun karyawan LPD memiliki tugas pokok dan fungsi yang telah diatur dalam perarcm LPD</li> </ul> </li> <li>▪ Dalam praktek di lapangan:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tugas tugas yang telah didistribusikan tersebut tidak dapat terlaksana kolektivitas lebih terlihat dalam kinerja LPD.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Network dan trust antara pengurus dan perangkat desa pakraman memfasilitasi penyusunan rencana kerja dan rencana anggaran secara bersama-sama</li> <li>▪ Network dan kerjasama di internal pengurus dan karyawan LPD mampu mengatasi permasalahan beban kerja yang terlalu banyak. Beban kerja ini disebabkan keterbatasan personil LPD.</li> </ul>

	<p><b>Rekrutmen Pengurus dan Karyawan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secara normatif, personil LPD dipilih melalui paruman (rapat) desa pakraman.</li> <li>■ Dalam praktek di lapangan:             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hanya ketua LPD yang dipilih dalam paruman rapat desa, sedangkan yang lainnya dipilih di masing-masing banjar (dusun).</li> <li>■ Personil LPD merupakan perwakilan dari masing-masing banjar (dusun).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rasa kebersamaan dan rasa memiliki terhadap desa pakraman memfasilitasi warga untuk peduli dalam proses rekrutmen pengurus LPD melalui mekanisme rapat adat tersebut.</li> <li>■ Pola keterwakilan dalam rekrutmen pengurus dan karyawan LPD berimplikasi pada terbentuknya network LPD pada masing-masing banjar (dusun). Network ini memudahkan pengenalan nasabah LPD di masing-masing banjar (dusun).</li> </ul>
	<p><b>Pelayanan LPD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secara normatif:             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ LPD hanya melayani warga desa pakraman</li> <li>■ Pelayanan LPD meliputi tabungan, deposito dan kredit</li> <li>■ Tujuan LPD adalah meningkatkan kesejahteraan warga dan memberantas ijon serta gadaai gelap.</li> </ul> </li> <li>■ Dalam praktek di lapangan:             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ LPD memberikan kredit tanpa anggunan kepada warga sampai dengan batas maksimal Rp 1 juta.</li> <li>■ Pelayanan LPD mudah dan cepat</li> <li>■ Dalam penentuan kredit LPD melibatkan perangkat adat</li> <li>■ LPD juga melayani warga di luar desa pakraman</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trust antara LPD dengan warga memfasilitasi lembaga keuangan ini untuk berani memberikan kredit tanpa anggunan kepada warganya</li> <li>■ Trust juga memfasilitasi kemudahan dalam proses pelayanan LPD.</li> <li>■ Network antara pengurus LPD dengan perangkat adat membantu proses pengenalan &amp; pengontrolan nasabah LPD</li> <li>■ Pelayanan yang diberikan kepada warga non desa pakraman difasilitasi karena adanya trust dari pengurus.</li> </ul>
	<p><b>Penyelesaian Permasalahan LPD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secara normatif, LPD adalah aset desa pakraman. Dalam hal ini desa pakraman memiliki kewajiban untuk menyelesaikan setiap permasalahan LPD.</li> <li>■ Dalam praktek di lapangan:             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sanksi adat diakomodir untuk memayungi transaksi LPD</li> <li>■ Penerapan sanksi sulit untuk diterapkan secara tegas. Upaya pendekatan kekeluargaan lebih menonjol dalam penyelesaian kasus LPD</li> <li>■ Pelibatan perangkat adat dalam memfasilitasi penyelesaian permasalahan kredit macet</li> <li>■ Kepatuhan warga sangat tinggi dalam memenuhi kewajibannya dalam bertransaksi dengan LPD.</li> <li>■ Penentuan setiap kebijakan LPD dilakukan atas dasar hasil paruman (rapat) desa.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sanksi adat (awig-awig) sebagai bentuk <i>social norm</i> yang diterapkan mampu meningkatkan kepatuhan warga dalam memenuhi kewajiban transaksi dengan LPD</li> <li>■ Rasa kebersamaan memfasilitasi proses penyelesaian permasalahan LPD dengan warga yang lebih mengedepankan rasa kekeluargaan</li> <li>■ Adanya kebiasaan (<i>social Norm</i>) warga untuk menghindari terjebak dalam perasaan lek ken banjar (malu terhadap khalayak ramai) memfasilitasi warga untuk selalu memenuhi kewajibannya terhadap LPD</li> <li>■ Network antara pengurus LPD dengan perangkat adapt memfasilitasi penyelesaian masalah LPD. Disamping itu, rasa kebersamaan sebagai komunitas desa pakraman menjadikan warga peduli untuk hadir dalam rapat tersebut.</li> </ul>

<p>Pengawasan dan Pertanggung jawaban LPD</p> <p>a. Pengawasan LPD</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Secara normatif, pengawasan LPD dibagi menjadi dua. Secara eksternal dilakukan oleh Bank BPD Bali dan secara internal dilakukan oleh Badan Pengawas yang dibentuk oleh desa pakraman</li><li>▪ Dalam praktek di lapangan, Badan Pengawas Internal lebih berfokus pada penyelesaian kredit macet dan permasalahan LPD lainnya sedangkan pengawas eksternal lebih berfokus pada pengawasan financial.</li></ul> <p>b. Pertanggungjawaban LPD</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Secara normatif, LPD bertanggung jawab kepada desa pakraman melalui rapat adat.</li><li>▪ Dalam praktek di lapangan:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pertanggungjawaban hanya melibatkan perangkat adat. Perangkat adat ini yang akan menyampaikan informasi perkembangan LPD kepada warga.</li><li>▪ Masih ada sebagian warga yang tidak mengetahui kontribusi LPD terhadap desa pakraman maupun kepada masy. itu sendiri.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trust dan network antara pengurus LPD dengan Badan Pengawas Internal memfasilitasi mekanisme pengawasan tidak kaku. Pengawasan internal lebih diarahkan kepada pembantuan pengurus LPD dalam penyelesaian kredit macet.</li><li>▪ Network yang terbentuk memfasilitasi proses pertanggung jawaban.</li><li>▪ Network memfasilitasi penyampaian informasi keberadaan LPD kepada warga desa pakraman.</li></ul>
--	---

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Modal sosial (*social capital*) memiliki peranan yang besar dalam pengelolaan LPD baik perencanaan dan pengorganisasian, perekrutan pengurus dan karyawan LPD, pelayanan LPD, penyelesaian permasalahan LPD hingga proses pengawasan serta pertanggungjawaban LPD.

### 2. Saran

- Dalam melakukan proses penyaluran kredit, LPD harus mengedepankan kemampuan (*capacity*) nasabah dalam mengembalikan angsuran serta karakter calon nasabah. Dengan kombinasi demikian, besaran pemberian kredit tanpa anggunan dapat lebih ditingkatkan. Disamping itu, jaminan status nasabah sebagai warga desa pakraman berupa pemberian sanksi adat seharusnya dapat dijadikan pijakan untuk memberikan kredit tanpa anggunan dalam jumlah yang lebih besar.
- Mekanisme pertanggungjawaban dengan hanya melibatkan perangkat adat sebagai perwakilan warga menyebabkan ketidaktahuan beberapa warga desa terhadap perkembangan LPD. Oleh karena itu, pertanggungjawaban LPD harus melibatkan seluruh warga desa pakraman.
- LPD harus mengadakan sosialisasi kepada warga secara rutin. Sosialisasi ini dapat membahas perkembangan LPD maupun memberikan kesempatan kepada warga desa pakraman untuk menyampaikan saran dan kritik terkait dengan pengelolaan LPD. Masalah yang paling sering dikeluhkan warga adalah penetapan besaran bunga kredit LPD. Penetapan bunga seharusnya dijalankan dengan mekanisme pembahasan bersama-sama antara pengurus LPD, perangkat adat dan warga desa. Teknis sosialisasi

dapat dilakukan dengan mendatangi banjar (dusun) dengan melibatkan Bendesa Pakraman (ketua adat) dan jajarannya.

- iv. Secara umum, peran network antara pengurus LPD dengan perangkat adat sangat dominan dalam pengelolaan LPD. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan pemberian insentif yang lebih besar sebagai bentuk penghargaan atas kerjasama LPD dengan perangkat tersebut. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab perangkat adat terhadap pengelolaan LPD.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arsyad, Lincolin, 2008, *Lembaga Keuangan Mikro, Institusi, Kinerja dan Sustainabilitas*, Yogyakarta Andi Offset.
- Bank Pembangunan Daerah Bali, 2004, *Profile Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Daerah Bali 2004*.
- Coleman, James S, 2008, *Dasar Dasar Teori Sosial*, Bandung, Nusa Media.
- Sunartiningsih, Agnes, 2004, *Strategi Pemberdayaan Masyarakat*, Yogyakarta, Aditya Media bekerjasama dengan Jurusan Sosiatri Fisipol UGM.
- Wrihatnolo, Randy R dan Dwijowiyoto, Rian Nugroho, 2007, *Manajemen Pemberdayaan Sebuah Pengantardan Panduan Untuk Pemberdayaan Masyarakat*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo.

#### **Aturan Perundangan**

Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 3 Tahun 2007 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa

#### **Internet**

<http://www.bi.go.id>

<http://www.profi.or.id>

<http://www.ekonomirakyat.org>