

SKRIPSI

**PERAN STRUKTUR ORGANISASI
DALAM SISTEM PENYALURAN KREDIT
PADA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) DESA ADAT TEGAL**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : I MADE SUGIANTA
NIM : 2415664087**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2025**

**PERAN STRUKTUR ORGANISASI
DALAM SISTEM PENYALURAN KREDIT
PADA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) DESA ADAT TEGAL**

**I Made Sugianta
2415664087**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran struktur organisasi dalam mendukung sistem penyaluran kredit pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal. Struktur organisasi memiliki peranan penting dalam menjamin efektivitas pelaksanaan fungsi intermediasi LPD, terutama dalam aspek pembagian tugas, pelimpahan wewenang, dan koordinasi antarunit. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara struktur formal yang telah ditetapkan dengan praktik aktual di lapangan, yang berpotensi menimbulkan tumpang tindih peran, lemahnya pengawasan, serta rendahnya efisiensi pelayanan kredit. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode analisis tematik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan kunci dari tiga tingkatan manajemen, observasi langsung terhadap proses kerja harian, serta telaah dokumen internal LPD. Temuan penelitian menunjukkan bahwa fungsi perencanaan masih bersifat *top-down* dan tidak melibatkan seluruh jenjang manajemen secara partisipatif. Fungsi pengorganisasian belum mencerminkan struktur kerja yang fungsional, dengan banyaknya peran ganda dan ketidaksesuaian jalur koordinasi. Fungsi pelaksanaan belum ditopang oleh Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis, menyebabkan ketergantungan pada kebiasaan lisan dan arahan informal. Sementara itu, fungsi pengawasan belum berjalan sistematis akibat lemahnya sistem pelaporan, minimnya pengawasan antarunit, dan tidak adanya bagian legal formal dalam struktur organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa struktur organisasi yang belum dijalankan sesuai fungsi manajerial menghambat efektivitas sistem penyaluran kredit di LPD Desa Adat Tegal. Oleh karena itu, diperlukan penataan ulang struktur, pembakuan SOP, dan spesialisasi peran untuk memperkuat akuntabilitas dan profesionalisme lembaga keuangan berbasis adat ini.

Kata Kunci: Struktur organisasi, fungsi manajerial, penyaluran kredit, LPD, sistem kelembagaan.

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN THE CREDIT
DISTRIBUTION SYSTEM AT THE VILLAGE CREDIT INSTITUTION
(LPD) OF DESA ADAT TEGAL**

**I Made Sugianta
2415664087**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of organizational structure in supporting the credit distribution system at the Lembaga Perkreditan Desa (LPD) of Desa Adat Tegal. The organizational structure plays a crucial role in ensuring the effectiveness of LPD's intermediation functions, particularly in task distribution, delegation of authority, and inter-unit coordination. This research was motivated by the observed gap between the formally established structure and its actual implementation in the field, which often leads to overlapping roles, weak supervision, and low efficiency in credit services. This research employs a descriptive qualitative approach using thematic analysis. Data were collected through in-depth interviews with seven key informants from three levels of management, direct observation of daily work processes, and document review of internal LPD policies. The findings indicate that the planning function remains top-down and lacks participatory involvement from all management levels. The organizing function does not reflect a functional work structure, as many roles are overlapping and lines of coordination are unclear. The implementation function is not supported by written Standard Operating Procedures (SOP), resulting in a reliance on verbal instructions and long-standing informal practices. Meanwhile, the monitoring function is not yet systematic due to weak reporting mechanisms, minimal inter-unit supervision, and the absence of a formal legal division within the organization. This study concludes that the organizational structure, as currently implemented, does not effectively support the credit distribution system at LPD Desa Adat Tegal. Therefore, structural reorganization, SOP standardization, and role specialization are necessary to strengthen the accountability and professionalism of this community-based financial institution.

Keywords: Organizational structure, managerial functions, credit distribution, LPD, institutional system.

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	v
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	vi
Halaman Persetujuan Usulan Proposal Penelitian	vii
Halaman Penetapan Kelulusan.....	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Batasan Masalah.....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
BAB II	14
A. Kajian Teori.....	14
B. Kajian Penelitian yang Relevan	20
C. Alur Pikir.....	23
BAB III	25
A. Jenis Penelitian.....	25
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	26
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	33
E. Keabsahan Data.....	35
F. Analisis Data	36
BAB IV	38
A. Deskripsi Hasil Penelitian.	38
B. Pembahasan dan Temuan.	47
C. Keterbatasan Penelitian	58
BAB V	61
A. Simpulan	61
B. Implikasi.....	62
C. Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN	71

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Informan Kunci.....	39
-------------------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi LPD.....	5
Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian.....	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi LPD Tegal.....	40
Gambar 4.2 Sistem Penyaluran Kredit LPD Tegal.....	44
Gambar 4.3 Fungsi Manajerial.....	48



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Informan Kunci
- Lampiran 2 : Ringkasan Hasil Wawancara dengan Informan Kunci
- Lampiran 3 : Tabel Tematik
- Lampiran 4 : Dokumentasi Wawancara



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan lembaga keuangan mikro berbasis adat yang berperan penting dalam mendukung pembangunan ekonomi, sosial, dan budaya masyarakat desa adat di Bali. LPD tidak hanya berfungsi sebagai lembaga intermediasi keuangan, tetapi juga sebagai instrumen pelestarian nilai-nilai kearifan lokal melalui pelayanan jasa keuangan yang menyatu dengan sistem sosial masyarakat Bali. Penelitian (Dewi et al., 2025) tentang Realitas *Corporate Social Responsibility* Berbasis *Tri Hita Karana* Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Lukluk menegaskan bahwa fungsi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di masyarakat adat tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan, melainkan juga diwujudkan melalui praktik tanggung jawab sosial yang selaras dengan filosofi *Tri Hita Karana*. Hal ini tercermin dari kontribusi LPD dalam mendukung kegiatan keagamaan (Parahyangan), sosial-kemasyarakatan (Pawongan), dan lingkungan (Palemahan), yang secara nyata memperkuat ikatan sosial serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Fungsi sosial dan ekonomi yang dijalankan oleh Lembaga Perkreditan Desa (LPD) menjadikannya sebagai lembaga unik yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga mewujudkan legitimasi sosial melalui distribusi manfaat langsung kepada *krama* desa. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) menjadi tulang punggung perekonomian desa adat dengan sistem pengelolaan yang didasarkan pada asas kekeluargaan dan tanggung jawab sosial, sejalan

dengan tujuan awal pendiriannya oleh pemerintah daerah Bali untuk mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap rentenir dan meningkatkan kemandirian ekonomi desa (Ariasih & Suarmanayasa, 2024).

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) menjalankan kegiatan usahanya, seperti menghimpun dana masyarakat, menyalurkan kredit, serta layanan keuangan lainnya yang dibutuhkan *krama* adat. Dengan adanya Lembaga Perkreditan Desa (LPD), *krama* adat memiliki akses terhadap layanan keuangan yang lebih mudah dan fleksibel khususnya bagi pelaku usaha kecil dan menengah. Selain itu, tujuan pendirian Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagaimana diatur dalam Pasal 4 Perda Tingkat I Bali Nomor 2 Tahun 1988 (Pemerintah Propinsi Bali, 1988), antara lain: a) Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa melalui tabungan yang terencana serta penyaluran modal kerja yang efektif dan produktif; b) Menghapus praktik ekonomi yang merugikan, seperti ijon, gadai gelap, dan aktivitas serupa lainnya yang dapat membebani masyarakat pedesaan; c) Menciptakan pemerataan kesempatan berusaha, baik dengan menyediakan akses modal usaha bagi warga desa maupun membuka lapangan kerja baru di wilayah pedesaan; d) Meningkatkan daya beli masyarakat serta memperlancar sistem pembayaran dan sirkulasi uang di tingkat desa (Pradnyasari & Muliati, 2021).

Penyaluran kredit merupakan inti dari kegiatan usaha Lembaga Perkreditan Desa (LPD) karena menjadi sumber pendapatan utama yang menopang keberlangsungan operasional lembaga. Kemampuan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dalam mengelola penyaluran kredit akan sangat

menentukan tingkat keuntungan, likuiditas, serta kepercayaan masyarakat adat sebagai nasabah dan pemilik lembaga. Tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan ekonomi, kredit di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) juga memiliki dimensi sosial karena menjadi sarana pemberdayaan krama desa dalam mendukung kegiatan usaha, kebutuhan konsumtif, maupun pembiayaan adat. Oleh karena itu, sistem penyaluran kredit yang tertata dengan baik, efisien, dan sesuai prinsip kehati-hatian sangat penting untuk menjamin keberhasilan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dalam menjalankan perannya sebagai lembaga keuangan berbasis kearifan local (Ariani et al., 2020).

Sistem penyaluran kredit merupakan serangkaian proses yang dilakukan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dalam memberikan pinjaman kepada masyarakat, mulai dari tahap pengajuan, analisis kelayakan, pencairan, hingga pengawasan dan pengembalian kredit. Proses ini harus dilaksanakan secara profesional, cepat, dan sesuai dengan prinsip kehati-hatian, agar dapat meminimalkan risiko kredit bermasalah dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Penerapan prinsip kehati-hatian menjadi elemen penting dalam menjaga kesehatan lembaga keuangan, karena dana yang disalurkan berasal dari masyarakat dan wajib dipertanggungjawabkan (Sari et al., 2024).

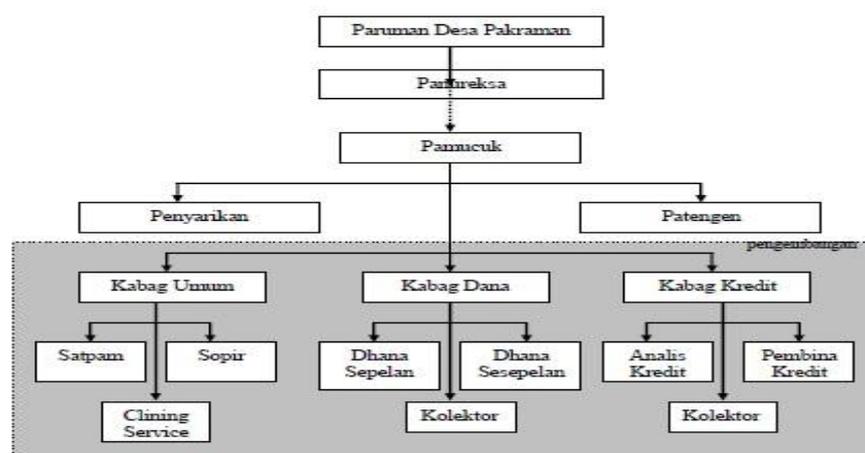
Sistem penyaluran kredit tidak dapat berjalan dengan baik tanpa didukung oleh struktur organisasi yang jelas dan fungsional. Struktur organisasi menjadi landasan penting dalam pembagian tugas, pelimpahan wewenang, dan koordinasi tanggung jawab di dalam Lembaga Perkreditan Desa (LPD).

Struktur yang terencana memungkinkan pengelompokan pekerjaan secara logis, penetapan rantai komando yang efektif, serta pengawasan yang seimbang antar bagian (Wahjono, 2022).

Struktur organisasi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) pada umumnya dibagi menjadi tiga tingkatan manajemen, yaitu manajemen atas (*top management*), manajemen menengah (*middle management*), dan manajemen teknis (*lower-level management*), yang masing-masing memiliki peran strategis dalam menunjang efektivitas sistem penyaluran kredit. Menurut Robbins & Coulter (2012), manajemen atas bertugas menetapkan arah strategis organisasi, merumuskan kebijakan jangka panjang, dan melakukan pengawasan umum terhadap jalannya lembaga. Di tingkat menengah, manajemen berperan sebagai penghubung antara kebijakan strategis dan pelaksanaan operasional, bertanggung jawab terhadap perencanaan program dan pengawasan kerja harian. Sementara itu, manajemen teknis atau pelaksana lapangan bertugas menjalankan instruksi teknis secara langsung, termasuk dalam proses survei, analisis kelayakan, pencairan, serta pengawasan dan penagihan kredit. Ketiga lapisan ini harus terkoordinasi secara fungsional agar struktur organisasi dapat berjalan efektif dan mendukung sistem kerja yang terarah (Robbins et al., n.d.).

Peraturan Gubernur Bali (2017) tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 (Pergub Bali, 2017), struktur organisasi LPD secara normatif terdiri dari unsur Pengawas dan Pengurus. Secara praktis, posisi-posisi inti dalam struktur tersebut umumnya meliputi *Panureksa* (pengawas), *Pemucuk* (kepala LPD), *Penyarikan* (sekretaris), dan

Petengen (bendahara). Struktur ini dirancang sederhana dan fleksibel, sesuai dengan karakter Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai lembaga milik desa adat yang berbasis kekeluargaan (Adnjana Putri & Raka, 2021). Namun, seiring berkembangnya skala usaha dan kompleksitas operasional, terutama pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang memiliki aset besar dan cakupan pelayanan yang luas, terjadi pengembangan struktur organisasi ke arah yang lebih professional (Suari et al., 2024). Posisi fungsional baru mulai ditambahkan untuk mendukung kebutuhan kerja yang lebih spesifik, seperti Kepala Bagian Kredit, Kepala Bagian Dana, dan Kepala Bagian Umum pada manajemen tengah. Pada tingkat teknis, dibentuk pula jabatan-jabatan operasional seperti Analis Kredit, Pembina Kredit Bermasalah, Kolektor, Satpam, dan Sopir. Penambahan peran ini dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas fungsi pelayanan dan pengawasan, serta mengurangi tumpang tindih pelaksanaan tugas yang sering terjadi dalam struktur yang terlalu sederhana.



Sumber : Lampiran VI Pergub Bali Nomor 44 tahun 2017

Gambar 1.1
Struktur Organisasi LPD

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal (LPD Tegal) didirikan pada tahun 1988 berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali Nomor 317 Tahun 1988. Sejak awal pendiriannya, Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal berkomitmen menjalankan perannya sebagai lembaga keuangan milik desa adat yang bertujuan melayani dan memberdayakan *krama* desa dalam bidang ekonomi. Pada masa awal beroperasi, struktur organisasi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal masih tergolong sederhana, hanya terdiri dari beberapa unsur inti yaitu Kepala, Sekretaris, Bendahara, dan Kolektor Lapangan. Pelaksanaan tugas manajemen, baik itu manajemen strategis, operasional maupun teknis dikerjakan secara rangkap, belum dibedakan secara tegas berdasarkan fungsi atau jenjang organisasi sesuai dengan struktur formal yang ada.

Proses pelaksanaan tugas pada masa awalnya Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal lebih banyak mengedepankan prinsip gotong royong dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Prinsip ini menjadi andalan karena mampu menutupi keterbatasan personel yang dimiliki, baik dari segi kuantitas maupun kualitas sumber daya manusia. Dengan semangat saling melengkapi, setiap unsur pengelola berusaha bekerja sama agar pelayanan kepada masyarakat tetap berjalan. Gotong royong menjadi strategi praktis untuk mengatasi kekurangan tenaga dan keahlian, dengan tingkat kompleksitas layanan pada saat itu masih tergolong rendah, cakupan pelayanan yang terbatas pada wilayah desa adat serta tingkat kepatuhan nasabah yang relatif tinggi, sehingga pelaksanaan tugas masih dapat berjalan dengan baik.

Warisan prinsip gotong royong dalam praktik kerja di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal membuat pemahaman terhadap implementasi fungsi struktur organisasi, khususnya dalam sistem penyaluran kredit, menjadi kurang optimal. Pembagian tugas pada setiap tahapan proses penyaluran kredit tidak berjalan secara jelas, ditambah dengan kemampuan individu yang tidak merata dalam memahami pelaksanaan tugas. Kondisi ini menyebabkan pemerataan pembagian pekerjaan tidak tercapai karena orientasi lebih terpusat pada penyelesaian layanan semata. Akibatnya, terdapat individu yang menanggung beban kerja melebihi kapasitasnya, sehingga melemahkan efektivitas setiap tahapan penyaluran kredit dan mengakibatkan fungsi kontrol tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Keadaan tersebut semakin diperberat oleh pertumbuhan aset Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal yang dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang cukup pesat. Pertumbuhan ini pada satu sisi mencerminkan keberhasilan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal dalam menghimpun dana masyarakat dan memperluas jangkauan pelayanan, namun di sisi lain juga menimbulkan konsekuensi berupa bertambahnya kompleksitas operasional yang harus ditangani. Semakin besar skala aset yang dikelola, semakin tinggi pula volume dan variasi layanan yang dituntut untuk disediakan secara cepat, tepat, dan akurat. Kondisi ini paling menonjol terlihat dalam sistem penyaluran kredit, di mana peningkatan target penyaluran kredit menuntut adanya pembagian peran yang jelas, prosedur yang terstandarisasi, serta mekanisme kontrol yang efektif.

Kondisi ini mendorong Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal untuk melakukan pengembangan struktur organisasi dengan menambahkan personel guna meningkatkan efisiensi pelayanan dan menjamin kelancaran operasional Lembaga (Sigit & Soliha, 2017). Namun, pengembangan struktur organisasi yang baik seharusnya tidak hanya berorientasi pada penambahan jumlah personel, tetapi juga menyesuaikan peran dan fungsinya secara spesifik sesuai dengan kebutuhan operasional lembaga. Dalam konteks sistem penyaluran kredit, struktur organisasi idealnya mampu mengarahkan setiap unit kerja untuk menjalankan tugas yang sesuai dengan bidang keahliannya, seperti analisis kelayakan kredit, proses administrasi, pencairan dana, hingga pengawasan kredit berjalan. Pembagian kerja yang jelas dan adanya spesialisasi tugas merupakan elemen kunci dalam mendesain organisasi yang efektif, karena mampu meningkatkan efisiensi, kompetensi, dan akuntabilitas kerja di setiap bagian. Tanpa adanya pembagian peran yang terstruktur, pelaksanaan tugas rentan mengalami tumpang tindih, kurang terarah, serta berisiko menimbulkan ketidakefisienan maupun kesalahan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pengembangan struktur organisasi perlu disertai dengan pembagian tugas yang berbasis kompetensi, agar sistem penyaluran kredit dapat berjalan secara optimal, profesional, dan akuntabel. (Nunoo & Jagannathan, 2025).

Kondisi inilah yang kemudian menjadi dasar ketertarikan penelitian ini, yaitu untuk menelaah secara lebih mendalam bagaimana peran struktur organisasi dalam sistem penyaluran kredit di Lembaga Perkreditan Desa (LPD)

Desa Adat Tegal. Sejauh ini, penelitian mengenai Lembaga Perkreditan Desa (LPD) umumnya lebih banyak berfokus pada aspek kinerja keuangan, tingkat profitabilitas, maupun peran sosial-ekonomi terhadap masyarakat desa adat. Namun, kajian mengenai efektivitas struktur organisasi dalam mendukung fungsi penyaluran kredit masih relatif terbatas. Padahal, sistem penyaluran kredit merupakan aktivitas inti Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang membutuhkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang terstruktur dengan baik agar risiko dapat diminimalisir dan keberlanjutan lembaga tetap terjaga. Dengan adanya kesenjangan antara struktur organisasi formal dan praktik aktual di lapangan, penelitian ini berupaya mengisi ruang kosong tersebut dengan mengkaji bagaimana fungsi manajerial diimplementasikan dalam konteks penyaluran kredit di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah peran struktur organisasi dalam sistem penyaluran kredit pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal?”.

C. Batasan Masalah

Mengacu pada rumusan masalah penelitian, peneliti membatasi ruang lingkup kajian agar lebih terfokus pada pokok permasalahan. Pembatasan ini dilakukan untuk menjaga kedalaman analisis serta kesesuaian dengan tujuan penelitian. Fokus utama diarahkan pada aspek struktur organisasi dan sistem

penyaluran kredit di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal, khususnya terkait kesesuaian antara struktur formal dan praktik aktual, keberadaan prosedur tertulis (SOP), serta kebutuhan spesialisasi peran dalam pelaksanaan sistem kredit. Adapun aspek-aspek di luar sistem penyaluran kredit, seperti manajemen risiko secara menyeluruh, strategi penghimpunan dana, audit internal, maupun kinerja keuangan kuantitatif, tidak menjadi bagian dari pembahasan. Selain itu, penelitian ini juga tidak menelaah secara khusus kualitas sumber daya manusia (SDM), meskipun faktor tersebut dapat turut memengaruhi efektivitas sistem kredit.

Informan yang dilibatkan hanya terbatas pada pengurus dan staf internal Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal, sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi ke seluruh Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali. Batasan ini ditetapkan agar fokus penelitian tetap mengarah pada fenomena yang paling relevan dengan konteks aktual di lapangan.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana struktur organisasi yang telah dibentuk secara formal telah diimplementasikan secara efektif di lapangan, serta bagaimana struktur tersebut berkontribusi terhadap kualitas dan efisiensi penyaluran kredit.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat positif dan berguna bagi semua kalangan, baik secara teoretis maupun praktis. Adapun manfaat penelitian ini yaitu:

a. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen kelembagaan dan sistem penyaluran kredit pada lembaga keuangan berbasis komunitas seperti Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam studi-studi selanjutnya yang mengkaji efektivitas struktur organisasi dan implementasi prinsip tata kelola dalam konteks lembaga keuangan mikro berbasis adat.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal.

Hasil penelitian terapan ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis kepada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal dalam menata kembali struktur organisasi secara lebih fungsional, menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis untuk sistem penyaluran kredit, serta memperjelas pembagian tugas sesuai dengan prinsip spesialisasi. Hal ini akan membantu meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, serta pengawasan internal dalam proses pemberian kredit.

2) Bagi Lembaga Pemberdayaan LPD (LPLPD)

Hasil penelitian terapan ini diharapkan dapat menjadi bahan pemikiran bagi Lembaga Pemberdayaan LPD (LPLPD) dalam menyusun strategi pembinaan dan pendampingan yang lebih terarah terhadap Lembaga Perkreditan Desa (LPD), khususnya dalam bidang manajemen organisasi dan sistem pelayanan kredit. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi dasar evaluasi bagi Lembaga Pemberdayaan LPD (LPLPD) untuk mengembangkan modul pelatihan dan kebijakan teknis bagi pengelola Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di seluruh Bali.

3) Bagi Politeknik Negeri Bali

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Politeknik Negeri Bali dalam bentuk penguatan penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi, khususnya pada aspek pengabdian kepada masyarakat dan riset terapan. Selain itu, hasil penelitian ini juga menambah khasanah referensi ilmiah yang berbasis lokalitas dan kontekstual terhadap dinamika manajemen di lembaga keuangan tradisional seperti Lembaga Perkreditan Desa (LPD).

4) Bagi Mahasiswa

Hadirnya riset terapan diharapkan dapat memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk menuangkan pemikiran kritis terkait fenomena nyata di masyarakat, sekaligus mengembangkan kemampuan analisis, observasi, dan interpretasi data secara

langsung. Penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi mahasiswa lain dalam menyusun skripsi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan lembaga adat.



BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka simpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa peran struktur organisasi dalam sistem penyaluran kredit di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal masih belum berjalan secara optimal. Struktur organisasi yang ada belum sepenuhnya mendukung efektivitas pelaksanaan kredit, karena masih terdapat ketidaksesuaian antara struktur formal yang tercantum dalam dokumen organisasi dengan praktik kerja aktual di lapangan.

Fungsi perencanaan (*planning*) dijalankan secara *top-down* dan kurang melibatkan unit teknis dalam penyusunan target maupun strategi, sehingga rencana kerja yang disusun seringkali tidak realistis. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) belum menunjukkan pembagian tugas dan batas *authority* yang tegas, yang ditandai dengan tumpang tindih peran antarposisi serta lemahnya koordinasi antarunit. Fungsi pelaksanaan (*actuating*) masih mengandalkan arahan lisan dari atasan dan budaya kerja yang diwariskan, tanpa dukungan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis yang dapat dijadikan acuan kerja yang konsisten. Sementara itu, fungsi pengawasan (*controlling*) belum dijalankan secara menyeluruh karena lemahnya sistem pelaporan, tidak jelasnya jalur komando, dan belum adanya unit legal serta sistem monitoring yang sistematis.

Secara keseluruhan, struktur organisasi di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal belum sepenuhnya memainkan peran strategis dalam mendukung kelancaran dan efektivitas sistem penyaluran kredit. Diperlukan upaya pembenahan pada aspek struktural dan fungsional agar struktur organisasi dapat berfungsi secara optimal sebagai sistem yang mampu mengatur, mengarahkan, dan mengawasi proses penyaluran kredit secara profesional, terstandar, dan akuntabel.

B. Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi yang penting, baik secara praktis bagi pengelolaan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal maupun secara teoritis dalam pengembangan studi manajemen organisasi, khususnya di sektor lembaga keuangan berbasis komunitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak hanya berperan sebagai kerangka formal, tetapi juga sebagai fondasi operasional yang menentukan arah, koordinasi, dan pengendalian kegiatan lembaga. Ketidakefektifan struktur dalam mengatur fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan berdampak langsung terhadap lemahnya sistem penyaluran kredit, baik dari sisi efisiensi, akurasi prosedur, maupun pengendalian risiko. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya merefleksikan kondisi spesifik di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal, tetapi juga memberikan pelajaran penting bagi lembaga sejenis dalam merancang dan mengimplementasikan struktur organisasi secara lebih strategis dan kontekstual.

Secara praktis, temuan-temuan dalam penelitian ini menegaskan pentingnya penataan struktur organisasi yang lebih jelas dan fungsional dalam mendukung sistem penyaluran kredit. Kelemahan pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan menunjukkan bahwa Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal perlu melakukan evaluasi terhadap struktur organisasi yang ada serta memperkuat sistem kerja melalui penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang tertulis dan dapat diimplementasikan secara konsisten oleh seluruh staf. Implikasi ini dapat menjadi dasar bagi manajemen Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal untuk merancang strategi perbaikan internal guna meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kredit.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian mengenai penerapan teori fungsi manajerial Fayol (1954) dalam konteks lembaga keuangan tradisional seperti Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Temuan di lapangan menunjukkan bahwa meskipun struktur formal telah ditetapkan, implementasinya sangat dipengaruhi oleh budaya kerja, kepemimpinan, dan komunikasi informal. Hal ini mempertegas bahwa efektivitas struktur organisasi tidak hanya bergantung pada rancangan dokumen, tetapi juga pada bagaimana struktur tersebut dihidupkan melalui praktik harian dan nilai-nilai lokal. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan antara struktur organisasi dan kinerja lembaga berbasis komunitas lainnya.

C. Saran

Sampailah tulisan ini pada penghujung akhir penelitian, yang menghantarkan pada saran penelitian kepada beberapa pihak sebagai bahan pertimbangan dalam perbaikan sistem kerja dan struktur organisasi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal, khususnya dalam sistem penyaluran kredit. Saran-saran ini disusun berdasarkan hasil temuan dan analisis yang telah diuraikan sebelumnya, serta mengacu pada kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan profesionalisme lembaga dalam menjalankan fungsinya. Peneliti membagi saran kepada tiga pihak, yang disampaikan secara sistematis sebagai berikut:

1. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal sebagai objek utama penelitian diharapkan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki sistem kerja internal, khususnya dalam hal struktur organisasi dan mekanisme penyaluran kredit. Beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain adalah perlunya penegasan pembagian tugas dan batas *authority* antarunit, agar tidak terjadi tumpang tindih peran yang berpotensi menimbulkan ketidakefisienan kerja. Selain itu, Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal perlu menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis yang mengatur seluruh tahapan penyaluran kredit, mulai dari pengajuan, verifikasi, pencairan, hingga penagihan dan monitoring pascakredit. SOP ini harus dapat diakses dan

dipahami oleh seluruh staf, agar pelaksanaan tugas tidak lagi bergantung pada arahan lisan atau kebiasaan lama semata.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal juga disarankan untuk memperkuat sistem pelaporan internal dengan menetapkan format dan jadwal pelaporan yang konsisten dari masing-masing unit kerja. Langkah ini penting untuk mendukung fungsi pengawasan dan evaluasi kinerja, sekaligus mempermudah pengambilan keputusan oleh manajemen. Selain itu, penting pula bagi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal untuk mempertimbangkan pembentukan atau penunjukan personel khusus yang menangani aspek legalitas dokumen kredit, guna mendukung kelengkapan administrasi dan mengurangi potensi risiko hukum. Dengan melakukan pembenahan pada aspek struktural dan prosedural ini, diharapkan sistem penyaluran kredit di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal dapat berjalan lebih efisien, transparan, dan berorientasi pada keberlanjutan lembaga.

2. Politeknik Negeri Bali

Sebagai institusi pendidikan tinggi yang menaungi dan membimbing mahasiswa dalam kegiatan penelitian terapan, Politeknik Negeri Bali diharapkan dapat terus mendorong pelaksanaan penelitian yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan lembaga lokal, seperti Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal. Penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan manajerial di lembaga-lembaga berbasis adat dan komunitas masih membutuhkan perhatian serius, khususnya dalam hal

penguatan struktur organisasi dan sistem kerja yang profesional. Oleh karena itu, kampus diharapkan dapat memfasilitasi lebih banyak kolaborasi antara mahasiswa, dosen pembimbing, dan mitra lembaga secara langsung di lapangan, agar hasil penelitian benar-benar memberikan dampak nyata bagi pengembangan kapasitas kelembagaan mitra.

Selain itu, Politeknik Negeri Bali juga diharapkan dapat mendorong mahasiswa untuk mengembangkan model-model evaluasi organisasi, penyusunan SOP, dan penguatan sistem kontrol internal sebagai bagian dari proyek akhir atau skripsi terapan. Langkah ini akan membantu mahasiswa tidak hanya menyelesaikan tugas akademik, tetapi juga berkontribusi dalam memberikan solusi yang dibutuhkan mitra penelitian secara konkret. Dengan demikian, kegiatan penelitian mahasiswa dapat semakin berdaya guna dan sejalan dengan visi kampus sebagai lembaga vokasi yang adaptif, aplikatif, dan berorientasi pada penyelesaian masalah nyata di masyarakat.

3. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup objek yang hanya terfokus pada satu lembaga, yakni Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Tegal, sehingga hasilnya bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan lebih dari satu Lembaga

Perkreditan Desa (LPD) atau membandingkannya dengan lembaga keuangan serupa, agar diperoleh gambaran yang lebih luas dan komprehensif mengenai hubungan antara struktur organisasi dan efektivitas sistem penyaluran kredit.

Selain memperluas cakupan, peneliti selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penggunaan pendekatan metodologis yang lebih beragam, seperti pendekatan kuantitatif atau mixed methods, guna mengukur pengaruh variabel organisasi terhadap indikator kinerja lembaga, misalnya rasio NPL, LDR, atau efisiensi waktu proses kredit. Penggunaan instrumen pengukuran kuantitatif atau model evaluasi organisasi juga dapat memperkuat validitas data dan memberikan dimensi analisis yang lebih tajam. Dengan demikian, penelitian lanjutan diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang lebih kuat dalam pengembangan manajemen kelembagaan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) maupun lembaga berbasis komunitas lainnya.

POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR PUSTAKA

- Adnjana Putri, K. S., & Raka, A. A. G. (2021). Implementasi Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD) (Study Penelitian pada LPD Desa Pekraman Sesetan). *Jurnal Widya Publika*, 9(1), 92–103. <https://doi.org/10.47329/widyapublika.v9i1.655>
- Ariani, L. O., Mendra, N. P. Y., & Bhegawati, D. A. S. (2020). Kualitas Kredit Sebagai Pemoderisasi Pengaruh Tingkat Penyaluran Kredit dan BOPO Terhadap Profitabilitas Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se Kecamatan Kediri Tahun 2016-2018. In *Jurnal Kharisma* (Vol. 2, Issue 2, pp. 284–305).
- Ariasih, M. P., & Suarmanayasa, I. N. (2024). Fungsi Sosial Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Sebagai Penggerak Utama Pembangunan Ekonomi Desa. *Jesya*, 7(2), 1236–1243. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1553>.
- Budiman, N. T., & Supianto, S. (2020). Penerapan Kebijakan Tentang Prinsip Kehati-Hatian Dalam Pemberian Kredit Perbankan. *Widya Yuridika*, 3(2), 327. <https://doi.org/10.31328/wy.v3i2.1703>.
- Dakhi, Y. (2016). Implementasi POAC Terhadap Kegiatan Organisasi dalam Mencapai Tujuan Tertentu. *Jurnal Warta*, 53(9), 2. <https://media.neliti.com/media/publications/290701-implementasi-poac-terhadap-kegiatan-orga-bdca8ea0.pdf>.
- Dewi, N. K. U., Darmayasa, I. N., & Lasmini, N. N. (2025). Realitas Corporate Social Responsibility Berbasis Tri Hita Karana Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Lukluk. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(1), 590–603.
- Fauzi, A., & Nuraini, S. (2024). Analisis Tematik dalam Penelitian Pendidikan Kualitatif. In *Jurnal Penelitian Pendidikan* 14 (1).
- Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management*, translated by Constance Storrs (p. 110). <https://ia904707.us.archive.org/22/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>.
- Hand, K. (2020). Rutgers university AAUP-AFT. *Academe*, 106(2).
- Imam Wahjono, S. (2022). Struktur Organisasi. April. <https://www.researchgate.net/publication/359993516>.
- Nasution, A. F. (2019). Metod Penelitian Kualitatif. In *Sustainability (Switzerland)* 11,(1).

http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI.

Ni Komang swasti dewi. (2024). Skripsi Efektivitas Sistem Pengendalian Internal (Spi).

Nizamuddin, S., Kurniawan, B., & Subhan, M. (2024). Bambang Kurniawan Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Syaifudin Jambi. *Journal of Student Research (JSR)*, 2(1), 106–120.

Nunoo, E., & Jagannathan, U. K. (2025). Balancing organizational structure dimensions for enhanced financial performance in Ghana's banking sector. *Economics and Finance Letters*, 12(2), 417–430. <https://doi.org/10.18488/29.v12i2.4259>.

Pemerintah Propinsi Bali. (1988). Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Bali.pdf (p. Peraturan Daerah No 2 Tahun 1988).

Pergub Bali, P. P. (2017). Peraturan Gubernur Provinsi Bali Nomor 44 Tahun 2017. *Ekp*, 13(3), 1576–1580.

Pradnyasari, P. N. C., & Muliati, N. K. (2021). Pengaruh Dana Pihak Ketiga, Penyaluran Kredit Dan Tingkat Suku Bunga Kredit Terhadap Profitabilitas Pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Se-Kecamatan Abiansemal Tahun 2017-2019. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 2(4), 94–108. <https://doi.org/10.32795/hak.v2i4.1999>.

Pratiwi, N. P. A., & Astari, N. P. E. (2024). Analisis Sistem dan Prosedur Pemberian Kredit di LPD Desa Adat Legian. 7, E-ISSN 2810-0840).

Ratna Sari, I. A. D., & Erna Trisnadewi, A. A. A. (2018). Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Efektivitas Penyaluran Kredit Pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Di Kecamatan Abiansemal Kabupaten Badung. In *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi* 9(2),40, <https://doi.org/10.22225/kr.9.2.475.40-49>.

Robbins, S. P., Coulter, M., & Town, C. (2019.). *Organizational Behavior*, Pearson

Sari, K. D. N. W. S., Mahaputra, I. N. K. A., Yuesti, A., Mariati, N. P. A. M., & Rustiarini, N. W. (2024). Penerapan Prinsip 5C dalam Pemberian Kredit di Lembaga Perkreditan Desa: Studi Kasus Desa Adat Kukuh. *I-Com: Indonesian Community Journal*, 4(3), 2200–2209. <https://doi.org/10.33379/icom.v4i3.5295>.

- SaThierbach, K., Petrovic, S., Schilbach, S., Mayo, D. J., Perriches, T., Rundlet, E. J. E. J. E. J., Jeon, Y. E., Collins, L. N. L. N., Huber, F. M. F. M., Lin, D. D. H. D. H., Paduch, M., Koide, A., Lu, V. T., Fischer, J., Hurt, E., Koide, S., Kossiakoff, A. A., Hoelz, A., Hawryluk-gara, L. A., ... Hoelz, A. (2020). Manajemen Kredit. In *IKAPI No. 237/JTI/2019* 3(1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056><https://academic.oup.com/bioinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827><https://semisupervised-3254828305/semisupervised.ppt><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005>
- Sigit, K. N., & Soliha, E. (2017). Kualitas Produk Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 21(1), 157–168. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v21i1.1236>.
- Suari, N. P. N. P., Apriada, K., & Putra, I. G. C. (2024). Kompleksitas Tugas Terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi. *Kumpulan Hasil Riset Mahasiswa Akuntansi (KHARISMA)*, 6(2), 556–569.
- Syafruddin; Aryaningsih, Ni Nyoman; Amelia, Emi; Hasanah, Ade Sobariah; Pasca, Yelsha Dwi; Rismayadi, Budi; Suhendra, Agus; Sandi, S. P. H. (2024). Pengantar Manajemen (Manajemen Era Revolusi Industri 4.0). In *CV. Media Sains Indonesia*. <https://doi.org/10.1016/j.earlhumdev.2006.05.022>.
- Tamsil & Rostiaty Yunus. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal dan Sistem Informasi Akuntansi terhadap Pemberian Kredit di BPR Harapan Saudara. *Jurnal Akuntansi*, 1(2), 93–109. <https://ejournal.borobudur.ac.id/index.php/akuntansi/article/viewFile/918/829>