

MODEL PEMBERDAYAAN LPD BERMASALAH DI PROVINSI BALI

I Ketut Yadnyana¹
Sudarsana Arka²
Ni Wayan Alit Erlina Wati³

^{1,2} (Universitas Udayana)
³(Universitas Hindu Indonesia)

¹yadnyanabali@yahoo.com

Abstract

This research aims to create strategies and models as guidelines for empowering problematic LPD related to aspects of human resources, institutions, businesses, capital, and business cooperation networks. The population is all problematic LPDs in Bali Province. Based on the Krejcie table, the number of samples for a population of 181 is determined to be at least 123. The source of data is primary data obtained by distributing questionnaires. Based on the human resources aspect, the strategy to solve problematic LPDs is to increase the knowledge and skills of human resources through education and training. It needs business cooperation networks and strengthening government support from the institutional aspect. From the business aspect, it is to strengthen the support of adat village manners by regenerating the trust that once faded. The capital aspect increases awareness of adat village manners regarding the business capital requirements. From the aspect of business cooperation networks, it is the pioneering and strengthening of cooperation networks by utilizing the potential of adat village manners, government facilities, and related agencies. Meanwhile, the empowerment model is applied through education, apprenticeship, comparative studies, facilities, and the creation of a conducive climate.

Keywords: Bali Province, Empowerment, Problematic LPD, Strategy

I. PENDAHULUAN

Desa Pakraman atau desa adat lazim disebut republik kecil (Covarobias, 1972: 58). Hal ini berkaitan dengan ciri-ciri desa pakraman, yaitu: memiliki wilayah dan anggota (krama), kahyangan tiga, otonomi, dan 5) pemerintahan adat (Pitana, 1994). Selain itu, terdapat tata aturan atau awig-awig yang ditetapkan melalui rapat desa. Kewajiban Desa Pakraman adalah untuk melaksanakan Dewa Yadnya yang secara rutin dilaksanakan setiap enam bulan, yang pembiayaannya melalui urunan masyarakat desa pakraman yang tentunya sangat memberatkan masyarakat. Untuk

menanggulangi masalah ini Pemerintah Daerah Propinsi Bali menetapkan SK Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali Nomor 972 tahun 1984 tentang pendirian Lembaga Perkreditan Desa (LPD).

Selama ini, LPD dipandang mampu memenuhi tujuan yang ditetapkan. Gejala ini tampak dari berbagai kajian tentang LPD atau *desa pakraman*, sebagaimana dilakukan oleh Atmaja (2006), Warren (2008), Dewi (2008), Gunawan (2009) yang secara meyakinkan mengemukakan bahwa LPD sangat berhasil dalam mewujudkan kesejahteraan *krama desa Pakraman*. LPD tidak hanya mampu memenuhi tujuan ekonomi, namun juga sosial keagamaan. Namun, mengacu pada oposisi biner pada strukturalisasi (Levi-Strauss, 2005) atau *yin* dan *yang* dalam Taoisme (Capra, 2006), keberhasilan seringkali beriringan dengan kegagalan. Terdapat lebih dari 12 % LPD yang memiliki permasalahan. Namun sayangnya, wacana yang dibangun oleh pihak yang berotoritas tentang kondisi LPD yang bermasalah sangat jarang. Jikalaupun ada, acap kali ditutupi dengan teknik penghalusan bahasa seperti dengan istilah LPD sedang istirahat. LPD yang seperti ini tentunya menimbulkan kerugian bagi *desa pakraman*. Adapun sumber permasalahan tersebut seperti kualitas SDM dan jiwa kewirausahaan yang rendah, serta kurangnya kemampuan inovasi, kreativitas, dan profesionalisme.

Bertitiktolak dari kenyataan ini maka kajian terhadap LPD yang bermasalah sangat penting dan mendesak. Alasannya gejala ini menyajikan adanya kesenjangan, kenyataan dan harapan, teks ideal dan teks sosial yakni LPD yang begitu kokoh karena bersendikan pada adat atau bahkan agama dan memiliki pengawasan *sekala* dan *niskala* secara bersinergi dan berlapis, ternyata bisa bermasalah.

Tujuan penelitian ini adalah menciptakan bentuk strategi dan model yang dapat dijadikan pedoman Pemberdayaan LPD bermasalah yang terkait dengan aspek sumber daya manusia, kelembagaan, usaha, permodalan dan jaringan kerja sama usaha. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengelola LPD maupun LPLPD dalam melakukan pembinaan. Penelitian ini berkontribusi bagi pengelola LPD Bermasalah sebagai pihak yang terkait langsung dengan aktivitas LPD. Hasil penelitian ini dapat membantu pengelola dalam menjalankan kegiatan LPD yang berkelanjutan dengan mempertimbangkan aspek SDM, kelembagaan, usaha, permodalan dan jaringan kerjasama.

II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 LPD sebagai Lembaga Ekonomi Bentukan *Desa Adat*

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) adalah lembaga keuangan milik *Desa Pakraman* yang berkedudukan di wewidangan *Desa Pakraman*. LPD merupakan salah satu kekayaan dan sumber pendapatan bagi *Desa Pakraman*. Mengingat LPD merupakan bagian dari *Desa Pakraman*, maka Perda yang mengatur *Desa Pakraman* yakni Perda No. 3 Tahun 2001 tentang *Desa Pakraman* serta Perda No. 3 Tahun 2003 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Daerah Propinsi Bali No. 3 Tahun 2001 tentang *Desa Pakraman* secara otomatis merupakan pula tata aturan yang melandasi aktivitas operasional LPD. Adapun bidang usaha LPD meliputi menghimpun dana dan memberi pinjaman kepada masyarakat, menerima pinjaman dari lembaga-lembaga keuangan, menyimpan kelebihan likuiditas dengan menerapkan prinsip kehati-hatian.

2.2 Fungsi dan Tujuan LPD

Adapun fungsi dan tujuan sesuai Peraturan Daerah Bali Nomor 2 Tahun 1988 tentang LPD, yaitu:

1. Mendidik masyarakat untuk semangat menabung sehingga terbentuk penumpukan modal dari masyarakat.
2. Mengurangi dan membrantas praktik – praktik ijon, pelepas uang/rentenir, gadai gelap dan kegiatan lain yang sejenis.
3. Penyaluran modal yang efektif.
4. Menciptakan kesempatan atau lapangan pekerjaan untuk memperoleh pendapatan.

Pendirian LPD sebagai lembaga keuangan pedesaan (*microfinance*) menjadi alternatif pembiayaan dalam melakukan kegiatan usaha dibidang simpan pinjam, dalam lingkungan wilayah desa pekraman masing-masing dan lembaga ini juga mengemban fungsi sosial dalam pengembangan pembangunan pedesaan.

2.3 Pengertian Strategi

Menurut Budio (2019), strategi merupakan respon secara terusmenerus maupun adaktif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi suatu organisasi. Strategi yang disusun meliputi beberapa rencana, seperti: kebijakan dan aksi organisasi dalam menjaga eksistensi. Strategi yang dirumuskan merupakan proses memilah aksi

utama (strategi) dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi menjadi konsekuensi penetapan tujuan organisasi. Perumusan strategi umumnya diawali dari analisis SWOT, yaitu menyesuaikan dengan Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (Budio, 2019).

III. METODE PENELITIAN

Populasi penelitian adalah semua LPD bermasalah di Propinsi Bali. Populasi penelitian yang terdiri atas subpopulasi atau strata seperti Kab Buleleng, Negara, Tabanan Badung, Gianyar, Klungkung, Bangli, Karangasem dan Kota Denpasar, akan memberikan dua hal, yaitu (1) homogenitas yang lebih nyata di dalam tiap-tiap subpopulasi atau tiap-tiap strata dan (2) memberikan heterogenitas yang nyata antar subpopulasi. Teknik pengambilan sampel adalah *Proportional Stratified Random Sampling*.

Berdasarkan data dari LPLPD Bali, jumlah LPD yang bermasalah hingga akhir tahun 2019 berjumlah 181 LPD. Sebagai unit analisis adalah LPD bermasalah. Adapun yang menjadi responden (yang mewakili unit bisnis) adalah *prajuru* (kepala) LPD bermasalah. Berdasarkan Tabel *Krejcie*, sampel untuk populasi sebanyak 181 ditentukan paling sedikit 123 sampel.

Data bersumber dari data primer melalui penyebaran kuesioner kepada kepala LPD bermasalah. Beberapa poin – poin penting yang ditanyakan kepada responden berupa peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh LPD bermasalah baik dari aspek SDM, kelembagaan, usaha, permodalan dan jaringan kerjasama. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis kualitatif deskriptif, yang memberikan gambaran secara verbal, sistematis dan objektif mengenai kondisi LPD bermasalah.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Unit analisis adalah LPD bermasalah di Propinsi Bali. Responden dalam penelitian ini adalah *prajuru* (kepala) LPD. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menyebar kuesioner ke 123 LPD bermasalah di Propinsi Bali, dengan penyebaran di Kabupaten Negara 03,87%, Tabanan 18,23%, Badung 10,50%, Gianyar 15,47%, Klungkung 9,39%, Bangli 12,71%, Karangasem 14,36%, Buleleng 13,26% , dan Kota Denpasar 02,20%. Data yang kembali sebanyak 89 kuesioner dengan tingkat pengembalian sebesar 72,36%. Dari jumlah kuesioner yang kembali, 28 kuesioner tidak lengkap diisi sehingga tidak bisa digunakan. Jadi secara keseluruhan jumlah kuesioner yang dianalisis sebanyak 61 kuesioner. Sebagian

besar responden penelitian adalah pria sebesar 55 orang (90%) dan wanita sebesar 6 orang (10%). Sebaran responden yang berusia 31-40 tahun adalah 3 orang (4,91%), usia 41-50 tahun adalah 9 orang (14,75%), dan usia lebih dari 50 tahun adalah 49 orang (80,34%). Mayoritas responden berusia lebih dari 50 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, tingkat pendidikan SMA/SMK sebesar 45 orang (73,77%), D3 sebesar 10 orang (16,39%), dan jenjang S1 sebesar 6 orang (09,84%),

Hasil penelitian menunjukkan: 1. dari aspek Sumber Daya Manusia (SDM), peluang yang dimiliki LPD bermasalah yaitu; tersedianya Lembaga Pemberdayaan LPD (LPLPD) yang berfungsi membina LPD yang menghadapi permasalahan. Di lain pihak LPD bermasalah memiliki kekuatan yang berupa; 1) solidaritas yang tinggi, 2) semangat komperatif besar, 3) kemampuan mengembangkan diri cukup terbuka, dan 4) semangat *paras paros selunglung sebayan taka* yang besar. 2. aspek kelembagaan LPD bermasalah, LPD di dalam kegiatan usahanya bermitra dengan LPLPD dan BKS LPD, kedua lembaga ini membina LPD, khususnya LPD bermasalah dalam operasionalnya. BKS LPD dan LPLPD didalam membina LPD saling berkoordinasi untuk sama-sama meningkatkan kinerja LPD. Peluang yang dimiliki LPD bermasalah adalah; 1) terbukanya jaringan kerja sama dan 2) komitmen Pemda Tk. I Bali atas keberadaan LPD.

Kekuatan yang dimiliki LPD bermasalah adalah; 1) memiliki legalitas yang jelas, 2) adanya dukungan dari Pemerintah Daerah, 3) LPD milik *krama Desa Adat*, 4) Lembaga ekonomi yang sudah dikenal oleh *krama Desa Adat* dan 5) usaha berbasis pada ekonomi kerakyatan. 3. Dari aspek usaha LPD Bermasalah, peluang yang dimiliki LPD dalam operasionalnya cukup besar yaitu; 1) adanya LPLPD dan BKS serta 2) adanya lembaga konsultan usaha. Dilain pihak LPD juga memiliki kekuatan yaitu; 1) unit usaha sesuai kebutuhan *krama desa Adat*, 2) pelayanan usaha kepada *krama desa Adat* lebih cepat dan 3) memiliki pangsa pasar yang sudah pasti. 4. Aspek permodalan/keuangan Jumlah modal LPD bermasalah rata-rata sangat kecil baik modal sendiri maupun modal dari luar.

Namun demikian LPD bermasalah masih punya peluang dalam bentuk; 1) sumber modal dari *krama desa Adat*, 2) kerjasama dengan BKS LPD, dan 3) kerjasama dengan LPD lainnya. Dari segi kekuatan dalam bentuk; 1) akumulasi modal yang lebih stabil dan progresif serta 2) tingkat bunga modal sendiri relatif rendah. 5. aspek jaringan kerjasama usaha LPD Bermasalah, bentuk kerjasama kegiatan yang dapat dilakukan oleh LPD bermasalah dengan pihak lain

bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Jaringan kerja sama diperkuat dengan Pergub Nomor 44 tahun 2017 pasal 5 menyebutkan; (1) Desa dapat mengadakan kerjasama dengan Desa lainnya. (2) Ruang lingkup kerjasama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup pelayanan pinjaman LPD kepada krama Desa dari Desa yang bekerjasama. Peluang yang dimiliki LPD dalam kerjasama cukup besar yang dapat berupa; 1) terbukanya jaringan kerjasama usaha dengan LPD lain atau dengan lembaga keuangan lainnya dan 2) kegiatan usaha lebih stabil. LPD bermasalah juga memiliki kekuatan yang dahsyat seperti ; 1) terbukanya kesempatan bagi LPD untuk kerjasama dengan pihak lain, dan 2) adanya fasilitas dari pemerintah Tingkat I Bali untuk kerjasama.

Berdasarkan peluang dan kekuatan yang dimiliki LPD bermasalah, maka beberapa strategi yang dapat ditawarkan yaitu: 1. Dari aspek SDM, strategi pengembangan SDM LPD bermasalah adalah: 1) memberikan kesempatan kepada karyawan dalam menyampaikan gagasan kepada organisasi. Karena karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan usaha LPD atau sebagai roda penggerak usaha LPD, 2) peningkatan pengetahuan dan ketrampilan SDM melalui pendidikan dan pelatihan secara terprogram dan tepat sasaran. 2. aspek kelembagaan, strategi kelembagaan yang bisa dikembangkan adalah: 1) peningkatan kualitas kinerja organisasi dan usaha LPD melalui pengelolaan secara profesional dan 2) peningkatan kemampuan SDM di bidang penguasaan teknologi dan informasi serta 3) pengelolaan organisasi dan usaha. 3. aspek usaha, strategi yang bisa dikembangkan terkait dengan aspek usaha adalah; 1) penguatan dukungan *krama desa Adat* dengan menumbuhkan kembali kepercayaan yang pernah pudar, 2) memperkuat strategi pemasaran, 3) peningkatan pelayanan pada *krama desa* dan 4) memfokuskan usaha pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan *krama desa Adat*. 4. aspek permodalan, strategi permodalan/keuangan yang bisa dikembangkan yaitu; 1) peningkatan kesadaran *krama desa Adat* mengenai kebutuhan modal usaha dan 2) partisipasi pemerintah daerah dalam bidang permodalan. 5. aspek jaringan kerjasama. Berdasarkan peluang dan kekuatan yang dimiliki LPD bermasalah, dapat disusun strategi jaringan kerjasama yaitu; 1) perintisan dan penguatan jaringan kerjasama dengan pemanfaatan potensi *krama desa Adat*, fasilitas pemerintah dan instansi terkait, 2) Perintisan dan penguatan jaringan kerjasama dengan meningkatkan stabilitas usaha dan kapasitas usaha, 3) dukungan fasilitas dari pemerintah untuk mewujudkan kerjasama yang

menguntungkan, 4) menumbuhkan kepercayaan mitra kerja pada LPD bermasalah, dan 5) memperkuat strategi jaringan kerjasama.

Hasil penelitian juga menunjukkan beberapa model pemberdayaan yang dapat ditawarkan kepada LPD bermasalah di Propinsi Bali yaitu : 1. Model pemberdayaan dengan pendekatan pendidikan dan pelatihan. Model ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan secara konsep dan praktek tentang berbagai ilmu pengetahuan tentang keuangan, manajemen LPD, manajemen pemasaran, perilaku organisasi, perilaku konsumen dan lain-lainnya. Dengan kegiatan pembelajaran seorang akan memiliki kemampuan secara kognitif, afektif dan aplikatif dari ilmu pengetahuan yang mereka peroleh. Pendekatan pendidikan dalam proses pembelajarannya kepada pengelola, pegawai dan pengawas internal (*panureksa*) LPD melalui pelatihan, temu karya *workshop* dan diskusi. 2. Model pemberdayaan dengan pendekatan pemagangan. Pemagangan adalah bentuk praktek kerja yang dilakukan oleh manajemen LPD pada LPD yang sehat atau pada lembaga keuangan lainnya untuk memperoleh ketrampilan dan kemampuan kerja secara aplikatif produktif yang selanjutnya dijadikan bekal dalam mengelola LPD. Pada kegiatan pemagangan ini yang perlu dipertimbangkan adalah peningkatan ketrampilan dan kemampuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan LPD, sehingga tempat magang harus memiliki spesifikasi dengan ketrampilan dan kemampuan kerja yang dibutuhkan. 3. Model pemberdayaan dengan pendekatan studi banding.

Studi banding adalah suatu proses pembinaan dengan cara mengunjungi LPD atau lembaga keuangan lainnya yang telah berhasil dalam pengelolaan dan pengembangan usahanya, sehingga dengan melihat langsung keberhasilan tersebut, maka pengelola, pegawai dan pengawas internal akan dapat memperoleh pengalaman dan gambaran secara nyata tentang kiat-kiat yang harus dilakukan untuk mengembangkan usaha LPD agar berhasil. 4. Model pemberdayaan dengan pendekatan fasilitas. Pendekatan fasilitas ini adalah dengan memanfaatkan fasilitas yang disediakan oleh Pemerintah Daerah Tk I Bali seperti: 1) keberadaan LPLPD, 2) pembinaan dan pengawasan oleh Gubernur dan Bupati/Walikota, untuk membantu manajemen dan pengawas internal (*panureksa*) dalam mengembangkan pengetahuan mengelola LPD. Pada pendekatan fasilitas ini LPLPD berfungsi melaksanakan pemberdayaan LPD melalui pendampingan kepada LPD bermasalah agar kegiatan LPD dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Model pemberdayaan dengan penciptaan iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja merupakan uraian suasana dan karakteristik pada norma dan nilai, struktur

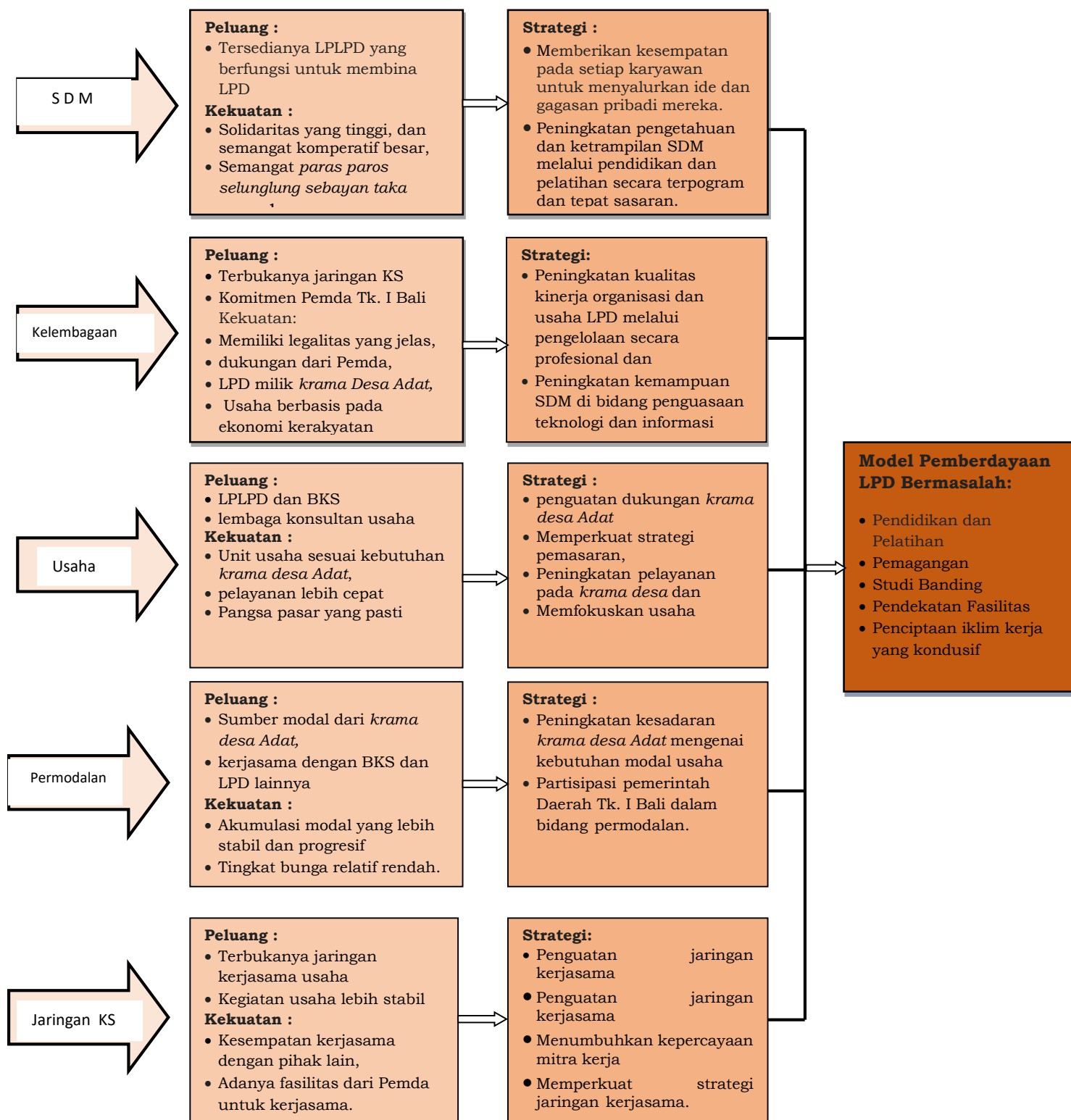
organisasi, serta lingkungan fisik lembaga. Pada LPD bermasalah iklim kerja kondusif yang perlu dibenahi berkaitan dengan: (1) fleksibilitas dan *comfomity*, (2) *responsibility*, (3) *reward*, (4) *commitmen*. Dengan suasana iklim kerja yang kondusif pengelola LPD dapat melanjutkan kembali usaha LPD dengan lebih baik untuk memberikan layanan kepada *krama desa adat*.

Berdasarkan pemaparan strategi yang ditawarkan dan model pemberdayaan LPD bermasalah, dapat digambarkan seperti tersaji pada Gambar 1.

V. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan, strategi yang bisa diterapkan supaya LPD bermasalah bisa beroperasi kembali dengan lebih baik yaitu : 1) dari aspek SDM adalah peningkatan pengetahuan dan ketrampilan SDM melalui pendidikan dan pelatihan secara terprogram dan tepat sasaran; 2) aspek kelembagaan adalah penguatan kelembagaan LPD melalui jaringan kerja sama usaha dan memantapkan dukungan Pemerintah; 3) aspek usaha adalah penguatan dukungan *krama desa Adat* dengan menumbuhkan kembali kepercayaan yang pernah pudar; 4) aspek jaringan kerjasama usaha adalah perintisan dan penguatan jaringan kerjasama dengan pemanfaatan potensi *krama desa Adat*, fasilitas pemerintah dan instansi terkait. Model pemberdayaan yang bisa diterapkan adalah: 1) dengan pendekatan pendidikan, 2) melakukan pemagangan, 3) melaksanakan studi banding, 4) memanfaatkan fasilitas yang disediakan oleh pemerintah dan 5) penciptaan iklim yang kondusif.

Keterbatasan penelitian ini berfokus pada LPD bermasalah di Provinsi Bali, sehingga hasil yang didapat hanya memberikan gambaran umum saja, diharapkan peneliti selanjutnya untuk mengkaji secara kritis satu atau dua LPD bermasalah untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih spesifik. Saran yang bisa diberikan adalah : 1) Para pemangku kepentingan seperti LPLPD, BKS LPD dan pemerintah Daerah Propinsi Bali hendaknya selalu bersinergi untuk menumbuh kembangkan LPD bermasalah dengan memberikan bimbingan berupa cara pengelolaan LPD yang benar; 2) Partisipasi pemuka *Desa Adat* khususnya yang memahami tentang keuangan, auditing dan manajemen ditingkatkan.



Gambar 1. Peluang, Kekuatan, Strategi dan Model Pemberdayaan LPD Bermasalah .

DAFTAR PUSTAKA

- Anantawikrama, 2012. *Kebangkrutan Lembaga Perkreditan Desa (Kajian Kritis di Desa Pakraman Bontihing, Kecamatan Kubutambahan, Buleleng)*. *Disertasi tidak diterbitkan*, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Atmadja, A. T. 2006. *Penyertaan modal sosial dalam struktur pengendalian intern LPD (studi kasus pada Lima LPD di Kecamatan Buleleng, Kabupaten Buleleng, Bali)*. *Tesis tidak diterbitkan*, Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Capra, F. 2006. *The Tao of Physics Menyingkap Kesejajaran Fisika Modern dan Mistime Timur* (Penterjemah: A.I. Hafizh). Yogyakarta: Penerbit Jalasutra.
- Dewi, N. W. Y. 2008. *Akuntabilitas dalam Bingkai Filosofi Tri Hita Karana : Suatu Eksplorasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Dharmajati Tukad Mungga, Kabupaten Buleleng, Propinsi Bali*. *Tesis tidak diterbitkan*, Program Studi Magister Akuntansi, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Eiseman, F. B. 1989. *Bali : Sekala & Niskala. Volume 1. Essays on Religion, Ritual, and Art*. Periplus Edition.
- Gunawan, K. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. *Disertasi tidak diterbitkan*, Program Pascasarjana. Universitas Brawijaya, Malang.
- Levi-Stauss, C. 2005. *Antropologi Struktural* (Penerjemah : N. R. Sjams). Yogyakarta: Penerbit Kreasi Wacana.
- Mangkuprawira, Tb. Sjaferi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Penerbit Ghafliia Indonesia.
- Pitana, I G. 1994. *Desa Adat Dalam Arus Modernisasi*. Denpasar: Penerbit BP.
- Propinsi Bali. 1984. *Surat Keputusan Gubernur Daerah Tingkat I Bali Nomor 972 tentang Lembaga Perkreditan Desa*. Sekretaris Daerah. Bali.
- Propinsi Bali. 1988. *Peraturan Daerah Bali Nomor 2 Tahun 1988 tentang Lembaga Perkreditan Desa*. Sekretaris Daerah. Bali.
- Propinsi Bali. 2017, *Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa*. Sekretaris Daerah. Bali.
- Propinsi Bali, 2019. *Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 4 Tahun 2019 tentang Desa Adat di Bali*. Sekretaris Daerah. Bali.
- Sesra, Budio. 2019. *Strategi Manajemen*. *Jurnal Menata* Volume 2, No. 2, Juli-Desember.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.