

Lembaga Keuangan Mikro Adat Sebagai Penggerak Perekonomian Desa Laming (Kajian Analisis Kinerja Berbasis *Balance Scorecard*)

Putu Krisna Adwitya Sanjaya ⁽¹⁾

Made Heny Urmila Dewi ⁽²⁾

⁽¹⁾Fakultas Ekonomi Bisnis Dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia

⁽²⁾Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana

e-mail : Krisnasanjaya50@yahoo.co.id

Diterima: 6 Juli 2020	Direvisi: 15 Juli 2020	Disetujui: 31 Juli 2020
-----------------------	------------------------	-------------------------

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of Laming Badung Regency customary microfinance institutions which are assessed from four perspectives, namely: (1) financial perspective, (2) customer perspective, (3) internal business process perspective and (4) learning and growth perspective. This study is a type of quantitative descriptive study that explains the performance of customary microfinance institutions in 2017 - 2019. Data are collected using questionnaires, documentation and interviews which are then analyzed using the balance scorecard approach. This study found the fact that the performance of Laming indigenous microfinance institutions based on four perspectives: (1) the overall finance is in the healthy category, (2) the overall customer is in the good category, (3) the internal business process is classified as efficient, and (4) learning and growth as a whole are in the good category. By having a good performance, this institution is expected to be more developed and of course with the development of customary microfinance institutions, the economy in the area will also be increasingly stretched which can become a pillar driving the economy so that there is an acceleration of the welfare of rural communities.

Keywords: *Balance Scorecard, Customary Microfinance Institutions, Performance*

Pendahuluan

Perkembangan perekonomian Indonesia sangat terasa seiring dengan berkembang pesatnya dunia usaha, baik di bidang produksi, perdagangan maupun jasa (Krisna, 2018a). Keberhasilan pembangunan Indonesia selama ini tidak terlepas dari peran serta lembaga-lembaga keuangan semisal lembaga keuangan mikro berbasis komunitas adat (P. K. A. Sanjaya et al., 2019). Di Bali pada khususnya lembaga keuangan tersebut berbasis komunitas adat tersebut sering diistilahkan dengan Lembaga Perkreditan Desa yang saat ini namanya berubah menjadi *Labda Pacringkremen Desa* yang selanjutnya disebut LPD adalah lembaga keuangan milik Desa Adat yang bertempat di wilayah Desa Adat (I. K. P. W. Sanjaya & Dana, 2018).

Labda Pacingkremen Desa (LPD) atau lembaga keuangan mikro adat keberadaannya telah cukup lama di Bali, semula dari gagasan Prof. Dr. Ida Bagus Mantra selaku Gubernur Bali di kala itu berusaha untuk dapat mengakselerasi taraf hidup ekonomi *krama* desa, mengurangi peran rentenir sebagai “dewa penolong” *krama* desa adat, untuk mengatasi kesulitan keuangan akibat regulasi perbankan yang belum mampu menyentuh masyarakat pedesaan serta sebagai jangkar kebudayaan Bali berlandaskan filsafat *Tri Hita Karana* di lingkungan Desa Adat (Seibel, 2013).

Lembaga keuangan mikro adat sebagai lembaga yang bergerak pada sektor keuangan diharapkan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap *krama* desa setempat, anggota maupun nasabahnya, sehingga harus memiliki kinerja yang baik mengingat kegiatan usahanya diaktualisasikan berdasarkan komunitas adat merupakan lembaga keuangan yang dimiliki oleh Desa Adat yang menjalankan aktifitas usaha dalam bidang layanan keuangan dengan produk utama adalah deposito, tabungan dan kredit. Dioperasionalkan secara simultan atas pengawasan dari pemerintah dan Bank Pembangunan Daerah dengan bersinergi dengan Badan Kerjasama Lembaga Perkreditan Desa Provinsi Bali (Yandani & Suryanata, 2019). Guna membantu aktifitas *krama* desa maupun juga sebagai sumber pemasukan bagi desa adat yang digunakan untuk menjalankan aktifitas pembangunan desa termasuk juga untuk melestarikan adat, budaya dan tradisi desa setempat (P. K. A. Sanjaya et al., 2019), hal tersebut menyiratkan bahwa sangat strategis peran lembaga keuangan mikro adat dalam memajukan perekonomian desa. Kenyataannya saat ini masih banyak lembaga keuangan mikro adat yang mengukur kinerjanya hanya didasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Hal tersebut juga terjadi di lembaga keuangan mikro adat yang ada di Desa Adat Lambing Kabupaten Badung. Sejatinya analisis laporan keuangan merupakan bagian dari laporan pertanggungjawaban pengelola yang juga merupakan bagian dari sistem pelaporan keuangan secara berkala. Dalam kegiatan usaha lembaga keuangan berbasis komunitas agar berkembang dengan baik dituntut untuk menyusun laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laba rugi, yang ditujukan untuk mengetahui apakah usaha yang dilakukannya mengalami perkembangan, diadakan analisa mengenai faktor-faktor yang mendukung pencapaian usaha. Salah satu faktor tersebut dapat dilihat interpretasi atau analisa pelaporan keuangan.

Dalam aktifitas kegiatan usaha intermediasi keuangan, lembaga keuangan mikro adat tidak dapat terlepas dari pembukuan yang merupakan laporan keuangan. Laporan keuangan tersebut terdiri dari neraca, laporan laba rugi atau laporan sisa hasil usaha serta laporan keuangan lainnya. Dari laporan keuangan tersebut perlu dianalisis lebih lanjut untuk memberikan informasi sehubungan dengan kondisi keuangan dan hasil yang telah dicapai oleh

suatu entitas dari periode tertentu agar prestasi kinerja tidak mengalami kemunduran atau penurunan, dan diharapkan nantinya kinerja keuangan dapat dipertahankan atau lebih ditingkatkan.

Penilaian kinerja keuangan saja masih belum cukup untuk mencerminkan kompleksitas yang melekat pada suatu entitas usaha. Kelemahan yang terdapat pada pengukuran kinerja keuangan adalah ketidakmampuan untuk mengukur kinerja harta tak tampak serta harta intelektual dan kinerja yang diukur secara keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu organisasi bisnis dan tidak mampu sepenuhnya menuntun mereka ke arah yang lebih baik. Kelemahan - kelemahan yang terdapat dalam pengukuran kinerja tersebut, mengakibatkan perlunya pengukuran yang menyeluruh, yaitu pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja akan tetapi juga mampu menggambarkan kondisi koperasi secara lengkap.

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan melahirkan apa yang terkonsep melalui *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi (Atarere & Oroka, 2012). *Balanced Scorecard* harus menjadi lebih dari sekedar gabungan dari ukuran finansial dan non finansial yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif. *Balance Scorecard* harus menjelaskan strategi unit bisnis keseluruhan. Merujuk kepada penelitian yang pernah dilakukan oleh (Suartana & Ariyanto, 2012) menunjukkan bahwa dengan menerapkan *Balance Scorecard* maka terjadi peningkatan aset LPD secara signifikan dibanding sebelum menggunakan metode tersebut serta dengan peningkatan keuantungan tersebut LPD dapat merealisasikan program untuk mengentaskan kemiskinan. Penelitian terhadap lembaga keuangan mikro dengan pendekatan *Balance Scorecard* juga pernah dilakukan oleh (Atarere & Oroka, 2012), (Kipasha, 2013) dan (Gawankar et al., 2015). Hal ini menyiratkan bahwa metode penilaian kinerja lembaga keuangan mikro dengan *Balance Scorecard* memberi pengaruh signifikan bagi perkembangan usaha sekaligus penggerak ekonomi wilayah setempat.

Oleh karena itu perlu dilakukan kajian tentang penerapan analisis kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada lembaga keuangan mikro adat Lambing Desa Mekar Bhuana Kabupaten Badung dengan melihat atau menakar kinerja berdasar empat perspektif yakni : (1) perspektif Keuangan, (2) perspektif nasabah, (3) perspektif proses bisnis internal, serta (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja lembaga keuangan mikro adat Lambing dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*

yang dianalisis melalui empat perspektif yakni keuangan, nasabah, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Telaah Literatur dan Kajian Pustaka

Lembaga Perkreditan Desa

Berdasarkan surat keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali No. 972 Tahun 1984, tertanggal 1 November 1984 desa adat Bali di perkenankan untuk membentuk lembaga keuangan di wilayahnya. Lembaga keuangan tersebut yang lebih di kenal dengan sebutan Lembaga Perkreditan Desa diharapkan dapat membantu masalah permodalan di masyarakat (Saputra & Kurniawan, 2017)

Menurut (Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 2 Tahun 1998: 5), Lembaga Perkreditan Desa adalah suatu badan usaha simpan pinjam yang di miliki oleh desa dan merupakan unit operasional serta berfungsi sebagai wadah kekayaan desa yang berupa uang atau surat-surat berharga lainnya. Dalam Peraturan Daerah No. 2 Tahun 1998 menyiratkan juga bahwa Lembaga Perkreditan Desa merupakan lembaga yang bersifat sosial ekonomi di desa yang diusahakan dan dikelola oleh masyarakat sendiri yang bertujuan untuk menghimpun dana atau tabungan masyarakat dan milik Desa. Untuk dikembangkan dengan cara memberi kredit terhadap kegiatan-kegiatan yang bersifat produktif pada sektor pertanian, industri, kerajinan, dan usaha lainnya dalam rangka memutar roda perekonomian desa. Untuk meningkatkan taraf hidup warga desa untuk menunjang pembangunan desa pada khususnya dan pembangunan nasional pada umumnya (Baskara, 2013). Tujuan di bentuknya Lembaga Perkreditan Desa diantaranya menunjang adanya kelancaran pengembangan perekonomian di desa, terutama bagi petani dan pengusaha kecil dipandang perlu mendapatkan bantuan permodalan yang bersifat lembaga dan berkesinambungan melalui pendiriannya.

Balance Scorecard

Balanced scorecard sebagai suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, dimana pengukuran kinerjanya memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Gawankar et al., 2015). Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya. Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masadatang, dan bagaimana unit

usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang (Hu et al., 2017). Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja *financial* dan *non financial* dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Audenaert et al., 2019). Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Ishak et al., 2017). Untuk mengukur hasil kinerja suatu organisasi dibutuhkan adanya pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja memiliki manfaat diantaranya : (1) untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya, (2) digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan, (3) dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang serta (4) memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya, serta (5) sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas suatu organisasi.

Metode Penelitian

Kajian penelitian ini tergolong merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan Lembaga keuangan mikro adat Lambing sebagai lokasi penelitian. Kinerja dari lembaga keuangan mikro adat dianalisis dengan pendekatan *Balance Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif. Data yang digunakan dalam kajian ini adalah data sekunder dan primer. Dengan menggunakan karyawan lembaga keuangan mikro adat Lambing yang berjumlah 30 orang dan 100 nasabah sebagai responden yang mana untuk nasabah dirinci sebanyak 16 orang merupakan nasabah kredit, 70 orang nasabah/responden tabungan dan 14 orang sebagai nasabah deposito yang mana penentuan sampel didasarkan pada metode *proportionate stratified random sampling* yakni dengan mengambil proporsi sesuai kuantitas sebenarnya dan perbandingannya (Wijaya, 2019).

Penilaian kinerja lembaga keuangan mikro adat tidak saja dinilai dari perpektif keuangan, namun faktor pendukung lain juga berperan penting dalam keberlangsungannya. Kajian ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang menilai kinerja lembaga keuangan mikro adat Lambing dari 4 perspektif diantaranya : perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan metode CAMEL yang terdiri dari *Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity*. Perspektif pelanggan diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan yang diukur dengan indeks kepuasan pelanggan (IKP). Perspektif proses bisnis diukur dengan *Service Cycle Efficiency* (SCE). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan indeks kepuasan karyawan (IKK). Adapun formula pengukurannya sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Ada beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja keuangan, yaitu:

a) Rasio Modal (*Capital*)

Rasio modal adalah penilaian kesehatan lembaga keuangan dalam faktor permodalan dihitung berdasarkan pada rasio modal terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR).

$$\text{Rasio Modal} = \frac{\text{Jumlah Modal}}{\text{ATMR}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

Sedangkan untuk modal minimum yang harus dimiliki oleh lembaga keuangan sesuai dengan standar yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia yaitu sebesar 8% dari ATMR (Bala, 2017).

b) Rasio Aktiva Produktif (*Asset*)

Rasio aktiva produktif merupakan penggunaan, penanaman, dan penempatan dana bank yang dapat memberikan penghasilan bagi sebuah lembaga keuangan seperti dalam bentuk kredit, surat berharga, penyertaan, dan bentuk penanaman lainnya.

$$\text{KAP} = \frac{\text{aktiva produktif yang diklasifikasikan}}{\text{aktiva produktif}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

c) Rasio Manajemen (*Management*)

Rasio manajemen merupakan rasio yang memuat suatu sasaran yang direncanakan dengan jelas yang ingin dicapai dengan strategi tertentu. Dengan *Net Profit Margin* pertimbangan rasio ini menunjukkan manajemen dalam pengelola bersumber

penggunaan atau alokasi dana secara efisien.

$$\text{NPM (Net Profit Margin)} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{laba operasional}} \times 100\% \dots \dots \dots (3)$$

d) Rasio Rentabilitas (*Earning*)

Rasio rentabilitas adalah keuntungan yang dicapai sebuah bank dengan seluruh dana yang ada di bank itu. Pendapatan bersih sebuah bank merupakan suatu jumlah penghasilan bersih yang harus didapat oleh sebuah bank karena bank sebagai lembaga usaha (Marwansyah, 2016) dan (Putra & Laely, 2015).

$$\text{ROA (Return On Assets)} = \frac{\text{laba setelah pajak}}{\text{total aktiva}} \times 100\% \dots \dots \dots (4)$$

BOPO (Biaya Operasional pendapatan Operasional)

$$= \frac{\text{beban operasional}}{\text{pendapatan operasional}} \times 100\% \dots \dots \dots (5)$$

e) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansial yang segera harus dilunasi (P. K. A. Sanjaya, 2019).

Rasio aktiva lancar terhadap utang lancar

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{utang lancar}} \times 100\% \dots \dots \dots (6)$$

Rasio kredit yang diberikan terhadap dana yang harus diterima

$$\text{LDR (Loan To Deposits Ratio)} = \frac{\text{kredit yang diberikan}}{\text{dana yang diterima}} \times 100\% \dots (7)$$

2. Perspektif Nasabah

Organisasi dapat melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*) dan kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk perspektif proses bisnis internal menggunakan alat ukur waktu proses yang disebut dengan SCE (*Servive Cycle Efficiency*). SCE mengukur jumlah waktu efektif yang diperlukan untuk dapat menghasilkan dan menyampaikan produk atau jasa. Untuk usaha jasa, tingkat SCE dapat diukur dengan membandingkan standar kerja yang ada.

$$SCE = \frac{\text{waktu pengolahan}}{\text{waktu penyelesaian}} \times 100\% \dots\dots\dots(8)$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain : (1) kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

Hasil Dan Pembahasan

Analisis Kinerja Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan aspek permodalan (*capital*), aspek kualitas aktiva (*asset*), aspek manajemen (*management*), aspek rentabilitas (*earning*) dan aspek likuiditas (*liquidity*). Aspek permodalan dihitung dengan menggunakan rasio *capital adequacy ratio* (CAR), aspek kualitas aktiva diukur dengan menggunakan rasio kualitas aktiva produktif (KAP), aspek manajemen diukur dengan *net profit margin* (NPM), aspek rentabilitas diukur dengan *return on asset* (ROA) dan biaya operasional pendapatan operasional (BOPO), aspek likuiditas dinilai dengan *current ratio* dan *loan to deposit ratio* (LDR). Data yang digunakan adalah laporan keuangan neraca dan laba rugi dari tahun 2017 sampai tahun 2019. Dari hasil perhitungan didapatkan nilai tingkat kesehatan Lembaga keuangan mikro adat dengan metode CAMEL adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Kinerja Keuangan Dengan Metode CAMEL Lembaga Keuangan Mikro Adat Lambing

Tahun	Nilai CAMEL	Kategori
2017	80, 75	Sehat
2018	80, 95	Sehat
2019	87, 94	Sehat

Sumber: Data Diolah, 2020

Secara umum selama periode analisis ditemukan fakta bahwa pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan diperoleh *average* nilai CAMEL sebesar 83, 21 yang menunjukkan kondisi sehat.

Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam penilaian kepuasan nasabah lembaga keuangan mikro adat Lambing menggunakan indeks kepuasan pelanggan (IKP). Adapun responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah nasabah sebanyak 100 orang dengan perincian 16 responden

merupakan nasabah kredit, 70 orang untuk kategori tabungan dan 14 orang sebagai nasabah deposito, yang mana hasil analisis dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Indeks Kepuasan Nasabah (IKN) Lembaga Keuangan Mikro Adat Laming

No	Dimensi	IKN	Hasil
1	<i>Tangible</i>	-0,20	Puas
2	<i>Reliability</i>	-0,21	Puas
3	<i>Responsiveness</i>	-0,10	Sangat Puas
4	Jaminan	-0,22	Puas
5	Empati	-0,20	Puas
	<i>Average</i>	-0,19	Puas

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 2 diatas hasil perhitungan Indeks Kepuasan Nasabah (IKN) dapat dijelaskan sebagai berikut: pada dimensi *tangible* indeks kepuasan nasabah berada pada kriteria puas dengan nilai -0,20, dimensi *reliability* berada pada kriteria puas dengan nilai -0,21, dimensi *responsiveness* berada pada kriteria sangat puas dengan nilai -0,10, dimensi jaminan berada pada kriteria puas dengan nilai -0,22, dan dimensi empati berada pada kriteria puas dengan nilai -0,20. Rata-rata Indeks Kepuasan Nasabah (IKN) lembaga keuangan mikro adat Laming sebesar -0,19 yang berada pada kriteria puas. Hal ini berarti nasabah merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh lembaga keuangan mikro adat setempat.

Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal menggambarkan kemampuan lembaga keuangan mikro adat Laming untuk mendukung kualitas pelayanan yang diharapkan. Penilaian kinerja dengan perspektif proses bisnis internal dilakukan menggunakan tolak ukur *Service Cycle Efficiency* (SCE) untuk menilai tingkat efisiensi waktu yang digunakan dalam menyelesaikan transaksi keuangan di kasir.

Lamanya transaksi keuangan di kasir baik itu setoran, pinjaman atau pemindah bukuan dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- 1) Data peminjam atau anggota kurang lengkap
- 2) Kondisi uang nasabah yang disetorkan tidak rapi, dalam artian masih ada yang terbolak-balik ataupun tidak dikelompokkan sesuai pecahan
- 3) Perhitungan uang peminjam atau anggota yang dihitung secara manual tanpa menggunakan mesin
- 4) Menganalisa layak atau tidaknya jaminan yang digunakan oleh peminjam atau anggota.

Value added time yang ditetapkan lembaga keuangan mikro adat Lambing untuk menyelesaikan transaksi keuangan di kasir selama 5 menit. Hasil observasi menunjukkan waktu yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan transaksi keuangan rata-rata selama 6 menit.

Berdasarkan hasil analisis dan perhitungan menunjukkan bahwa *service cycle efficiency* (SCE) adalah 0,833 menit. SCE yang dihasilkan telah mendekati angka 1 (satu) menit yang berarti waktu pelayanan sesungguhnya masih termasuk dalam kategori baik dan efisien, sehingga kinerja lembaga keuangan mikro adat Lambing dari perspektif proses bisnis internal dikategorikan baik.

Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menilai tingkat kepuasan karyawan Lembaga keuangan mikro adat Lambing adalah dengan menggunakan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK). Penelitian dilakukan terhadap 30 orang karyawan yang hasilnya dapat terangkum dalam tabel 3 dibawah ini :

Tabel 3. Hasil Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) Lembaga Keuangan Mikro Adat Lambing

No	Dimensi	IKK	Hasil
1	Kerja secara mental	-0,19	Puas
2	Ganjaran	-0,17	Puas
3	Kondisi kerja	-0,27	Puas
4	Rekan kerja	-0,20	Puas
5	Kesesuaian kepribadian	-0,10	Sangat Puas
	<i>Average</i>	-0,19	Puas

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan tabel 3, hasil perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) lembaga keuangan mikro adat Lambing dapat dijelaskan sebagai berikut: pada dimensi kerja secara mental indeks kepuasan karyawan berada pada kriteria puas dengan nilai -0,19, dimensi ganjaran berada pada kriteria puas dengan nilai -0,17, dimensi kondisi kerja berada pada kriteria puas dengan nilai -0,27, dimensi rekan kerja berada pada kriteria puas dengan nilai -0,20, dan dimensi kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan berada pada kriteria sangat puas dengan nilai -0,10. Rata-rata Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) sebesar -0,19 yang berada pada kriteria puas. Hal ini berarti karyawan merasa puas terhadap situasi dan kondisi kerja pada lembaga keuangan mikro adat Lambing. Dapat disimpulkan berdasarkan hasil analisis dimensi kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan diperoleh hasil -0,19 yang berada pada interval $-0,19 \leq IKP \leq 0,00$. Hal ini menunjukkan selama bekerja di lembaga keuangan mikro adat Lambing karyawan merasa puas.

Lembaga Keuangan Mikro Adat Sebagai Jangkar Perekonomian Desa

Berdasarkan atas hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* penelitian ini menemukan fakta bahwa kinerja lembaga keuangan mikro adat Desa Lambing secara umum adalah berkinerja baik. Hal itu dibuktikan dengan evaluasi kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* secara simultan dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif nasabah serta perspektif bisnis internal. Dengan temuan sebagai berikut : (1) dari perspektif keuangan diukur dengan rasio likuiditas, rasio profitabilitas, dan rasio operasi diperoleh kategori sehat, (2) dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) memperoleh hasil - 0,19 yang berarti puas. Secara keseluruhan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik, (3) perspektif nasabah yang diukur dengan Indeks Kepuasan Nasabah (IKN) diperoleh hasil -0,19 yang berarti puas dan (4) dari perspektif penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal, SCE yang dihasilkan 0,833 telah mendekati angka 1 (satu) yang berarti waktu pelayanan sesungguhnya masih termasuk dalam kategori baik dan efisien.

Dengan memiliki kinerja yang baik secara umum maka akan dapat memberi reputasi yang memunculkan semangat bagi pengelola serta secara tidak langsung akan meningkatkan kepercayaan dari nasabah yang notabene adalah masyarakat di Desa Lambing. Lembaga keuangan berbasis komunitas adat seperti lembaga keuangan mikro adat memiliki modal sosial yang luar biasa karena dimiliki oleh desa adat, dikelola oleh desa adat, memberi *multiplier effect* utamanya kepada masyarakat desa adat, dengan demikian bila lembaga komunitas adat semacam ini bila diberdayakan dengan sungguh – sungguh maka manfaatnya akan sangat luar biasa bagi pembangunan ekonomi desa tersebut terlebih hal ini sesuai dengan program *Nawa Cita* Pemerintahan Joko Widodo dan Jusuf Kalla yang salah satu program utamanya adalah membangun Indonesia dari pinggiran serta pembangunan mutu modal sumber daya manusia yang unggul menuju Indonesia maju yang dicanangkan pada periode kedua kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Prof. Dr. (HC) KH Ma'ruf Amin.

Fokus pembangunan adalah dimulai dari desa, lembaga keuangan mikro adat pastilah terletak di desa. Sebagai salah satu *soko guru* perekonomian adat setempat oleh karena itu lembaga keuangan model seperti ini harus dimantapkan tugas pokok dan fungsinya yang mana salah satu cara yang ditempuh adalah dengan membuat atau memberi sentuhan manajemen profesional di dalam menjalankan setiap aktifitas usahanya yang salah satunya adalah dapat menilai progres dan kinerja organisasi (Sugianingrat et al., 2019). Dengan demikian output yang diharapkan mampu dicapai dalam jangka menengah adalah kesepahaman, pengetahuan maupun keterampilan yang baik di dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik sehingga bermuara kepada profesionalitas dalam menjalankan aktifitas usaha sekaligus sebagai

katalisator penggerak kesejahteraan *krama* Desa Adat Lambing khususnya dan Kabupaten Badung pada umumnya. Temuan daripada penelitian ini selaras dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh (Suartana & Ariyanto, 2012) yang menyatakan bahwa dengan menerapkan konsep *Balance Scorecard* dapat memberikan peningkatan aset yang dapat digunakan sebagai pilar untuk mengurangi kemiskinan. Penelitian ini juga menguatkan kajian yang pernah dilakukan oleh (Bostan & Grosu, 2011) (Atarere & Oroka, 2012) dan (Qiguang & Wei, 2015).

Keberadaan lembaga keuangan mikro adat di Desa Lambing secara langsung maupun tidak langsung diharapkan mampu memberikan makna dalam kehidupan para prajurunya maupun *krama* adat yang merupakan nasabahnya. Melalui program deposito, kredit dan tabungan, lembaga keuangan mikro adat ini mampu menyerap dana *krama* desa adat untuk disimpan di lembaga ini, mampu menjadi sarana meningkatkan denyut nadi perekonomian desa mengingat topografi masyarakat yang bermata pencaharian dalam bidang agraris dalam arti luas dan perdagangan skala mikro, kecil dan menengah. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) banyak berjasa terkhusus bagi perekonomian Indonesia dari hempasan badai krisis ekonomi tahun 1998 silam. Bagaimana kokohnya UMKM yang seolah olah tak terpengaruh atas hantaman krisis tersebut akan tetapi posisi UMKM tetap seperti teranaktirikan dalam percaturan perekonomian termasuk di daerah seperti minimnya perhatian pemerintah, sulitnya akses ke perbankan maupun lembaga keuangan untuk mendapatkan modal atau penguatan modal (Krisna, 2018b).

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa : (1) kinerja lembaga keuangan mikro adat Lambing dari perspektif keuangan diukur dengan metode CAMEL (*Capital Asset Management Earning Likuiditas*) diperoleh kategori sehat, (2) kinerja lembaga keuangan mikro adat Lambing dari perspektif non keuangan meliputi: a) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) memperoleh hasil -0,19 yang berarti puas atau dengan kata lain secara keseluruhan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik, b) dari aspek perspektif nasabah yang diukur dengan Indeks Kepuasan Nasabah (IKN) diperoleh hasil -0,19 yang berarti puas, c) dari aspek penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal, MCE yang dihasilkan 0,833 telah mendekati angka 1 (satu) yang berarti waktu pelayanan sesungguhnya masih termasuk dalam kategori baik dan efisien.

Beberapa implikasi yang diharapkan dari hasil kajian ini adalah sebagai berikut : (1) bahwa hasil kajian ini dapat dipergunakan untuk menganalisis kinerja dari pada suatu entitas bisnis seperti lembaga keuangan mikro adat melalui pendekatan *Balance Scorecard* yang tidak

hanya menekankan basis kinerja berdasarkan pada aspek keuangan saja melainkan juga dari aspek non keuangan, terlebih saat ini dengan adanya Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 4 Tahun 2019 yang secara implisit menguatkan peran dari pada Desa Adat untuk lebih *leluasa* dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya termasuk dalam kaitan pilar penggerak perekonomian desa, (2) hasil dari pada kajian ini juga mendukung teori-teori dalam bidang ilmu ekonomi manajemen terkhusus yang berkaitan dengan perencanaan dan tata laksana strategik dari suatu organisasi atau entitas usaha.

Bagi penelitian berikutnya, diharapkan dapat melanjutkan atau mengembangkan kajian dalam penelitian ini dengan memperluas objek maupun sampel penelitian yang tidak hanya pada satu lembaga keuangan mikro adat tetapi dapat juga dengan melibatkan lembaga keuangan sejenis di lingkup kabupaten atau bahkan skala provinsi agar generalisasi kajian menjadi lebih utuh dan akurat.

Daftar Pustaka

- Atarere, O. I., & Oroka, O. V. (2012). Roles of balanced scorecard in improving the performance of microfinance banks in Nigerian economy. *International Journal of Research and Development*, 280–287.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815–834.
- Bala, R. P. (2017). Analisis Penilaian Terhadap Kesehatan BPR dengan Menggunakan Faktor CAMEL Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia. *Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 8(1).
- Baskara, I. G. K. (2013). Lembaga Keuangan Mikro di Indonesia. *Buletin Studi Ekonomi*, 44233.
- Bostan, I., & Grosu, V. (2011). Contribution of balance scorecard model in efficiency of managerial control. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 14(3), 178–199.
- Gawankar, S., Kamble, S. S., & Raut, R. (2015). Performance Measurement using Balance Score Card and its Applications: A Review. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 4(3), 6–21.
- Hu, B., Leopold-Wildburger, U., & Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664–676.
- Ishak, D., Maolani, D. Y., & Engkus, E. (2017). Konsep Kinerja Dalam Studi Organisasi Publik. *JISPO Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 7(2), 101–120.
- Kipasha, E. F. (2013). *Performance of microfinance institutions in Tanzania: integrating financial and non financial metrics*.
- Krisna, A. (2018a). *Metode Mudah Memahami Pengantar Ekonomi Makro* (P. S. Wibawa, Ed.; 1st ed.). CV Sastra Darmastuti.
- Krisna, A. (2018b). UMKM Jangkar Stabilitas Perekonomian Bali. In G. Sindhu (Ed.), *Bali Dalam Narasi* (1st ed., pp. 187–212). PT. Japa Widya Duta.
- Marwansyah, S. (2016). Analisis Perbandingan Rasio Rentabilitas Roa, Npm, Roe Pada Bank Bum Periode 2007-2015. *Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi*, 2(1), 1 – MN.8. <http://konferensi.nusamandiri.ac.id/prosiding/index.php/knit/article/view/99>

- Putra, Y. P., & Laely, N. (2015). Analisis Laporan Keuangan Berdasarkan Rasio Likuiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitas untuk menilai kinerja keuangan pada koperasi Manunggal Universitas Kadiri. *Jurnal Kompilasi Ilmu Ekonomi (KOMPILEK)*, 7(1), 89–98.
- Qiguang, Z., & Wei, G. (2015). Research on the performance evaluation of small and micro businesses microfinance of commercial bank based on balanced Scorecard and principal components analysis. *AASRI International Conference on Industrial Electronics and Applications (IEA 2015)*.
- Sanjaya, I. K. P. W., & Dana, P. E. D. A. (2018). Analisis Tingkat Kesehatan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Ditinjau Dengan Metode Capital, Assets, Management, Earning dan Liquidity (Studi Kasus Pada LPD Di Kecamatan Kuta). *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 9(2), 71–76.
- Sanjaya, P. K. A. (2019). Analisis Beberapa Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Harga Saham Firm Farmasi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia: Analisis Fem Data Panel. *Prosiding*, 275–292.
- Sanjaya, P. K. A., Widnyana, I. N. S., & Nuratama, I. P. (2019). Pemberdayaan Prajuru Lembaga Keuangan Mikro Adat Melalui Penerapan Teknologi Informasi Di Desa Kesiut Kecamatan Kerambitan Kabupaten Tabanan. *JURNAL SEWAKA BHAKTI*, 3(1), 25–39.
- Saputra, K. A. K., & Kurniawan, P. S. (2017). Konsep Good Corporate Governance Dan Fungsi Badan Pengawas Sebagai Internal Auditor LPD Di Bali. *Simposium Nasional Akuntansi XX, Universitas Jember*.
- Seibel, H. D. (2013). Culture and governance in microfinance: Desa pakraman and lembaga perkreditan desa in Bali. In *Microfinance in Developing Countries* (pp. 107–126). Springer.
- Suartana, I. W., & Ariyanto, D. (2012). Analisis Kinerja Internal, Balance Scorecard Dan Pengembangan Keuangan Mikro Berkelanjutan (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Provinsi Bali). *Jurnal Akuntansi Dan Auditing*, 9(1), 56–69.
- Sugianingrat, I. A. W., Sanjaya, P. K. A., & Nuratama, P. (2019). Pemberdayaan Pengelola Lembaga Ekonomi Komunitas Adat Melalui Penguasaan Teknologi Informasi Di Desa Jungut Kabupaten Klungkung, Bali. *JURNAL SEWAKA BHAKTI*, 2(1), 21–34.
- Wijaya, A. (2019). *Metode Penelitian Menggunakan Smart PLS 03* (1st ed.). Innosain.
- Yandani, N. M. M., & Suryanata, I. G. N. P. (2019). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Dan Budaya Tri Hita Karana Terhadap Kinerja Manajerial Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Pakraman Padangsambian. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 4(1), 24–37.