

IMPLEMENTASI MODEL PENILAIAN KINERJA BERBASIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT SCORE CARD* GUNA MENINGKATKAN KUALITAS DAN KEMANDIRIAN LEMBAGA KEUANGAN MIKRO “BKAD” DI JAWA TIMUR

Yuntawati Fristin

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Merdeka Malang

Fajar Supanto

Umu Khourouh

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Merdeka Malang

Abstract

Knowledge management as the process by which organizations accumulate intellectual capital and use it to gain competitive advantage. When organizations make a huge investment to intellectual assets, the organization must be able to measure the impact of knowledge management (KM) to the organization (tangible out-comes) and is confident that by the organization in order to collect the knowledge assets in line with the vision of the organization's mission. The objective of the research is to develop and test-development model of performance-based Knowledge Management (KM) Scorecard well as formulate a program for the development of BKAD based on intellectual capital owned. To achieve the objective, the research is carried out with the approach of participant observation. The result indicates that the assessment of KM scorecard in general provides adequately fine results when they are seen from four perspectives, those are intellectual, social, structural and humanity. The activities of human resource development (PSDM), natural resource development (PSDA), and economic resource development (PSDE) have resulted in economic increase, knowledge and skill increase, and have opened job opportunities and foster entrepreneurship opportunity. Seen from business development of real sector, BKAD has succeed to develop business of real sector based on areal resources which is in accordance with its regional potency.

Keywords: *knowledge-management-scorecard, human resource development, natural resource development, economic resource development*

PENDAHULUAN

Knowledge yang terdapat pada SDM maupun organisasi, merupakan salah satu bentuk *intan-*

gible asset yang tidak kalah berharganya dibandingkan dengan *intangible asset* yang lain bahkan merupakan elemen *intangible asset* yang paling berharga karena faktor manusia sebenarnya sebagai faktor

Korespondensi dengan Penulis:

Fajar Supanto: +62 81235188181

Email: myfajar@gmail.com

penentu (*driver*) *intangible asset* yang lain. Hal ini-lah yang menyebabkan manusia menjadi salah satu faktor sumber daya yang sangat signifikan perannya dalam organisasi, terutama bagi organisasi yang sangat bergantung pada SDM. Perpindahan SDM dari sebuah organisasi menjadi permasalahan tersendiri bagi organisasi tersebut, karena perpindahan SDM tersebut sebenarnya bukan hanya perpindahan secara fisik SDM, namun juga perpindahan *skill* dan *knowledge* yang semula menjadi bagian organisasi asalnya dimana SDM tersebut berada, terlebih jika SDM tersebut merupakan orang kunci dalam organisasi tersebut.

Knowledge yang dihubungkan dengan suatu kapasitas intelektual dapat mendorong kreativitas dalam meningkatkan produktivitas, mendorong lahirnya dunia usaha yang kompetitif, serta cara-cara produksi yang lebih efisien dan mutakhir (McElroy, 2003). Oleh karena itu, Modal intelektual kini dirujuk sebagai faktor penyebab sukses yang penting dan karenanya akan semakin menjadi suatu tumpuan perhatian dalam kajian strategi organisasi dan strategi pembangunan. Penyimpulan ini didasarkan pada temuan tentang kinerja organisasi, khususnya organisasi-organisasi yang padat pengetahuan (*knowledge-intensive organizations*) (Bounfour and Edvinsson 2005; Lonnqvist dan Mettanan).

Pada tataran mikro, agak sulit untuk tidak mengaitkan perkembangan ini di dalam konteks persaingan dan pencarian basis keunggulan kompetitif. Nilai ekonomis dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak pada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya organisasi yang mampu menambah nilai (*valuable*), bersifat jarang dimiliki (*scarce*), sulit untuk ditiru (*imperfectly immitable*), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (*non-substitutable*) (Lewin and Phelan 1999; Wright, McMahan, dan McWilliams 1992). Oleh karena itu, strategi bersaing harus dile-takkan pada upaya mencari, mendapatkan, mengem-bangkan, dan mempertahankan dua sumber daya

strategis yaitu manusiadan organisasi. Dalam istilah yang berbeda, dapat disandingkan dengan kon-sep modal intelektual.

Survei yang dilakukan EPRI (*Strategic Human Performance Program*) menunjukkan bahwa 92% organisasi yakin bahwa kehilangan SDM ahli akan berdampak serius bahkan hingga jangka panjang dan menariknya dari 92% tersebut, hanya 30% yang melakukan langkah transfer ilmu dari staf ahli kepada staf junior. Hal inilah yang menyebabkan manusia menjadi salah satu faktor sumber daya yang sangat signifikan peranannya dalam organisasi, terutama bagi organisasi yang sangat bergantung pada SDM. Oleh karena itu *knowledge* harus dikelola dengan baik oleh organisasi, dimana konsep ini disebut sebagai KM (*knowledge management*).

Konsep KM diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian perusahaan dalam rangka meraih keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. *Knowledge management* berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan. Dalam lingkup yang lebih luas *knowledge management* dalam organisasi akan menjadi dasar bagi timbulnya masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*).

Program Pengembangan Sumberdaya Lokal Berbasis Kawasan (P2SLBK) Provinsi Jawa Timur merupakan salah program pengentasan kemiskinan yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan ke-uangan mikro yang bernama Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) dengan tujuan mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat melalui pengembangan potensi wilayah yang berorientasi pada percepatan pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja.

Sebagai lembaga yang lebih banyak melakukan fungsi sosial tanpa mengabaikan fungsi ekonominya, seringkali BKAD dihadapkan pada *turn*

over SDM yang tinggi sehingga keluarnya SDM yang berkualitas menghambat keberlangsungan lembaga. Oleh karena itu, BKAD sudah selayaknya melakukan perubahan pada pengelolaan institusinya terutama dalam memaksimalkan asset intelektual. Oleh karena itu elemen-elemen dalam pengelolaan *knowledge* seperti penciptaan *knowledge* (*knowledge creation*), pengalihan *knowledge* (*knowledge transfer*) dan penyebaran *knowledge* (*knowledge dissemination*) akan menjadi tolok ukur berkembang tidaknya organisasi.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengembang-kandan uji coba model pengembangan kinerja yang berbasis *Knowledge Management Scorecard*. Model ini dikembangkan dengan mengadaptasi konsep *Balance Scorecard* yang banyak diadopsi menjadi suatu model yang dapat mengukur aset *knowledge* dan modal intelektual suatu organisasi (Maholtra, 2003). Dengan menggunakan model ini, visi, misi bahkan strategi organisasi dapat diarahkan pada peningkatan kompetensi inti sehingga menghasilkan luaran inovatif. Melalui model ini diharapkan pengembangan kinerja yang berfokus pada *capital intellectual* BKAD dan lembaga atau organisasi lainnya dapat diajukan sebagai acuan untuk pengembangan organisasi terutama pada lembaga yang masa depannya sangat bergantung pada SDM yang ada.

Pengelolaan *knowledge* sangat berhubungan dengan strategi yang kompetitif yang memberi keuntungan besar bagi daerah pasarnya (Nonaka, 1991). Lebih lanjut Nonaka menjelaskan bahwa pengelolaan *knowledge* adalah proses mendapatkan intelegensia dan kepakaran kolektif serta menggunakannya untuk mengembangkan inovasi me-lalui pembelajaran organisasional yang terus me-nerus.

Pisano (1994) mengungkapkan tiga hal dalam proses konversi tersebut yaitu proses pengalihan *knowledge* (*transfer knowledge*); proses penciptaan *knowledge* (*create knowledge*) dan proses saling ber-

bagi (*sharing knowledge*). Ketiga proses diatas didukung oleh suatu pengelolaan yang didasarkan pada isu yang terkait yaitu 1) teknologi informasi. Dalam hal ini dukungan TI yang menonjol adalah pada teknologi komunikasi; teknologi kolaborasi; pengelolaan dokumen; teknologi adaptasi; lingkungan *e-learning*; infrastruktur seperti teknologi *networking* (Marwick, 2001); 2) budaya orga-nisasi dan *team work*; dan 3) pengukuran intelektual dan asset yang berbasis pengetahuan.

Konsep BSC pada perkembangannya banyak diadopsi menjadi suatu model yang dapat mengukur aset *knowledge* dan modal intelektual suatu organisasi (Maholtra, 2003). Dengan menggunakan model ini, visi, misi bahkan strategi organisasi dapat diarahkan pada peningkatan kompetensi inti sehingga menghasilkan luaran inovatif. Fairchild (2002) bahkan mengembangkan konsep BSC dengan mengimplementasi perspektif pada BSC dengan strategi pengelolaan *knowledge*.

Dengan dasar pertimbangan di atas Fairchild (2002) mengembangkan 4 (empat) perspektif pengelolaan *knowledge* sebagai kekayaan yang dilandasi pada kompetensi inti, keahlian yang dimiliki dan kebutuhan *knowledge*. keempat perspektif tersebut adalah sebagai berikut: 1) Humanitas, mengacu pada kapabilitas individual, keahlian, *knowledge* dan pengalaman pekerja; 2) Structural, mengacu pada asset yang dimiliki, *knowledge* organisasi, proses pengalihan dari *knowledge* individu menjadi *knowledge* organisasi dan teknologi sebagai pendukung mempercepat proses pengalihan *knowledge*; 3) Social, mengacu pada interaksi (*networking*); 4) Intelektual, termasuk informasi, invensi, inovasi yang dapat menambah nilai organisasi dan membangun asset yang mele-bihi asset yang terlihat seperti tanah, tenaga kerja atau pendanaan.

METODE

Rancangan penelitian yang digunakan dengan menggunakan penelitian deskriptif setelah

sebelumnya data dan informasi yang ada diolah berdasarkan perspektif *Knowledge Management Scorecard* (KM Scorecard). KM Scorecard merupakan modifikasi dari konsep *Balance Scorecard* (BSC) sehingga tahapan-tahapan penelitian mengikuti kaidah BSC. Pengkajian yang dilakukan dalam pengelolaan *knowledge* dilihat dari 4 (empat) perspektif yaitu intelektual, *social*, *structural* dan humanitas. Unit analisis adalah pengurus BKAD. Objek utama yang dijadikan dasar pengetahuan untuk merumuskan bagaimana model pengembangan kinerja dan rumusan strategi pengembangan BKAD adalah dengan mempelajari modal intelektual yang mereka miliki serta bagaimana para pengurus BKAD mengelola *knowledge* serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan *knowledge*.

Lokasi penelitian meliputi 5 Kabupaten di Provinsi Jawa Timur yaitu pada tabel 1.

Kerangka analitik dilakukan dengan mengadopsi konsep yang dikembangkan oleh Fairchild (2002) yaitu *KM Scorecard* dengan variabel penelitian sebagai berikut pada tabel 2.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan: 1) Observasi; 2) Penyebaran kuesioner; 3) Wawancara mendalam; 4) FGD dan; 5) Studi pustaka.

Data tersebut kemudian dianalisis lebih lanjut untuk menyusun sasaran prioritas BKAD serta alternatif strategi. Langkah-langkah dalam analisis data:

1. Mengidentifikasi secara deskriptif data yang dihasilkan dari observasi, wawancara, kuesioner dan FGD.
2. Menganalisis pengelolaan *knowledge* BKAD dengan menggunakan perspektif *KM Scorecard*.
3. Mengembangkan dan uji coba model *KM Scorecard* serta merumuskan strategi yang mengacu pada pencapaian sasaran strategi dan ukuran hasil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program Pengembangan Sumberdaya Lokal Berbasis Kawasan (P2SLBK) merupakan salah satu program pengentasan kemiskinan dan penanganan pengangguran yang ditekankan pada sektor riil berbasis potensi aktual kawasan. Tujuan program adalah mewujudkan **kemandirian** ekonomi masyarakat melalui pengembangan potensi wilayah yang berorientasi pada percepatan **pertumbuhan ekonomi** dan penciptaan **lapangan kerja**, yang secara langsung berdampak pada penurunan angka kemiskinan. Sasaran Program adalah kegiatan ekonomi produktif masyarakat yang berpotensi untuk dikembangkan serta mempunyai dukungan potensi sumberdaya alam, potensi SDM, serta potensi ekonomi lainnya termasuk adanya jejaring usaha yang yang dapat diperkuat guna mem-percepat pertumbuhan ekonomi masyarakat.

Produk spesifik kawasan

Produk spesifik kawasan pada lokasi kajian adalah: 1) Kabupaten Jombang pada ketiga desa lokasi program yaitu Desa Randuwatang, Sumbernongko dan Bedahlawak memiliki potensi yang sangat besar dalam bidang pertanian ketela Pohon; 2) Kabupaten Pacitan memiliki potensi sumberdaya perkebunan kelapa, dengan luas total lahan perkebunan kelapa di 3 desa ± 71,2 ha; 3) Kabupaten Probolinggo memiliki potensi sumberdaya yang sama yaitu pertanian dimana luas lahan pertanian dari ketiga desa 481,045 ha, berkisar 62% dari total luas 3 desa serta potensi wisata yang berbasis budaya; 4) Kabupaten Ponorogo memiliki potensi yang hampir sama yaitu tanaman janggolan dan produk makanan yang terbuat dari janggolan yang mampu menembus pangsa pasar luar negeri; 5) Kabupaten Tulungagung yang pada umumnya didominasi oleh struktur batuan yang beraneka ragam membuat daerah ini kaya akan potensi bahan galian golongan C yaitu batu marmer dan onix, selain itu juga perikanan darat.

Tabel 1. Lokasi Penelitian

NO	KAB/KOTA	KECAMATAN	DESA
1	Jombang	Kudu	Randuwatang
		Ngusikan	Sumbernongko
		Tembelang	Bedahlawak
2	Tulungagung	Boyolangu	Wajaklor
		Sumbergempol	Wonorejo
		Gondang	Gondosuli
3	Pacitan	Kebonagung	Ketro
		Tulakan	Wonoanti
		Ngadirojo	Sidomulyo
4	Probolinggo	Gading	Gadingwetan
		Pajarakan	Karanggeger
		Besuk	Alaskandang
5	Ponorogo	Bungkal	Munggu
		Ngrayun	Cepoko
		Sambit	Gajah

Tabel 2. Variabel Penelitian

Perspektif	Strategi	Variabel
Intelektual	Strategi untuk menghasilkan modal intelektual	Informasi Invensi Inovasi
Sosial	Strategi membina hubungan baik, membangun reputasi, memperoleh kepercayaan dalam bekerja sama	Interaksi; reputasi; diseminasi; kerjasama
Struktural	Strategi menciptakan proses, budaya dan iklim kerja yang baik	Infrastruktur Knowledge organisasi Pengalihan Knowledge individu ke dalam knowledge organisasi, Teknologi untuk Pengalihan Knowledge Kebijakan, peraturan, target, tujuan, budaya, atmosfer (diskusi)
Humanitas	Strategi membina dan mengembangkan knowledge worker dalam intelektual, kepakaran dan komitmen menghasilkan knowledge	Kapabilitas Individu, keahlian, Knowledge pengalaman, sikap dan komitmen

Pengelolaan BKAD dan UPKu

Pelaksanaan kegiatan P2SLBK dilaksanakan oleh kelembagaan yang berbasis masyarakat yang dibentuk melalui Musyawarah Desa. Kelembagaan tersebut dikenal dengan nama Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) dan Unit Pengelola Keuangan (UPKu) yang berada di masing-masing desa.

Hasil Penelitian yang dicapai dengan menggunakan Analisis Kondisi BKAD Berdasarkan Perspektif *Knowledge Management (KM) Scorecard*

1. Perspektif Intelektual

Dalam perspektif intelektual yang menjadi fokus perhatian adalah bagaimana menghasilkan modal intelektual melalui upaya meningkatkan kemampuan untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian, serta menghasilkan invensi dan inovasi.

Kegiatan untuk memperoleh dan meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang menambah nilai organisasi dilakukan melalui program Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam bentuk pelatihan, studi banding maupun magang untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan manajerial dan kemampuan kewirausahaan.

Secara umum kegiatan PSDM yang telah dilakukan dinilai berkembang ditinjau dari sisi perkembangan sasaran penerima manfaat, peningkatan ekonomi, peningkatan pengetahuan dan keterbukaan lapangan kerja. Kegiatan pengembangan sumber daya ekonomi (PSDE) telah bermanfaat pada peningkatan perkembangan sasaran penerima manfaat, peningkatan ekonomi, peningkatan pengetahuan dan ketrampilan dan peningkatan keterbukaan lapangan kerja

Berdasarkan analisis tersebut dapat dinyatakan kegiatan PSDA yang telah dilakukan bermanfaat pada peningkatan sasaran penerima manfaat, peningkatan ekonomi, keterbukaan lapangan kerja dan peningkatan kualitas lingkungan yang dapat

menunjang pendayagunaan sumberdaya lokal kecuali untuk peningkatan pengetahuan dan kete-rampilan yang dinilai masih kurang.

2. Perspektif Sosial

Implementasi aspek perspektif sosial adalah dalam bentuk interaksi, kerjasama, kolaborasi dan deseminasi serta upaya membangun reputasi adalah melalui mekanisme koordinasi, monev serta pertanggungjawaban. Interaksi antara BKAD dan masyarakat dilakukan dilakukan melalui program PSDM, PSDA dan PSDE yang diwujudkan dalam agenda pertemuan yang telah direncanakan sebe-lumnya.

Interaksi dan koordinasi BKAD dengan masyarakat dan antar pengurus dan stakeholder lainnya dinilai baik. Pemerintah daerah di tiga Kabupaten dinilai cukup aktif terlibat dalam mendukung pelaksanaan P2SLBK. Koordinasi antar pengurus dilakukan setiap minggu sekali. Untuk Kabupaten Malang monev dari para pengawas BKAD ke BKAD/UPKu maupun dari pengurus BKAD ke UPKu masing-masing dilakukan 2 kali dalam satu bulan. Mekanisme koordinasi yang dilakukan antar pengurus BKAD dilakukan 2 kali/ bulan, sedangkan untuk koordinasi dengan pengawas sekali setiap bulan.

Partisipasi masyarakat nampak sejak proses perencanaan dan pembentukan BKAD dalam wadah musyawarah desa, tingkat partisipasi yang dinilai belum ada adalah peran serta masyarakat dalam permodalan BKAD. P2SLBK ini juga telah merangsang dan meningkatkan kemauan masyarakat untuk berwirausaha. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya minat masyarakat untuk menjalin kerjasama dengan BKAD dalam mengembangkan usahanya maupun merintis usaha baru. Kerjasama ini membawa dampak (i) mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan fasilitas kredit lunak, dan (ii) peningkatan pendapatan bagi nasabah, Selain peningkatan pendapatan, pengelolaan UEP juga telah memberikan pendapatan kepada PAD Desa, dana sosial.

1. Perspektif Struktural

Fokus perhatian perspektif ini adalah bagaimana menciptakan proses, budaya dan iklim kerja yang baik. Hasil analisis terhadap pengelolaan kelembagaan BKAD menunjukkan bahwa BKAD P2SLBK mempunyai prestasi pengelolaan kelembagaan yang baik dengan nilai skor aktivitas lembaga 1, sarana dan prasarana 0,94, administrasi 0,9 dan prestasi lembaga 0,94.

Demikian halnya dengan kelembagaan UPKu juga mempunyai prestasi pengelolaan kelembagaan yang baik dengan nilai skor aktivitas lembaga 0,89, sarana dan prasarana 0,76, administrasi 0,85 dan prestasi lembaga 0,83. 6 UPKu P2SLBK mempunyai prestasi pengelolaan kelembagaan yang baik dan 3 UPKu mempunyai prestasi pengelolaan kelembagaan cukup

2. Perspektif Humanitas

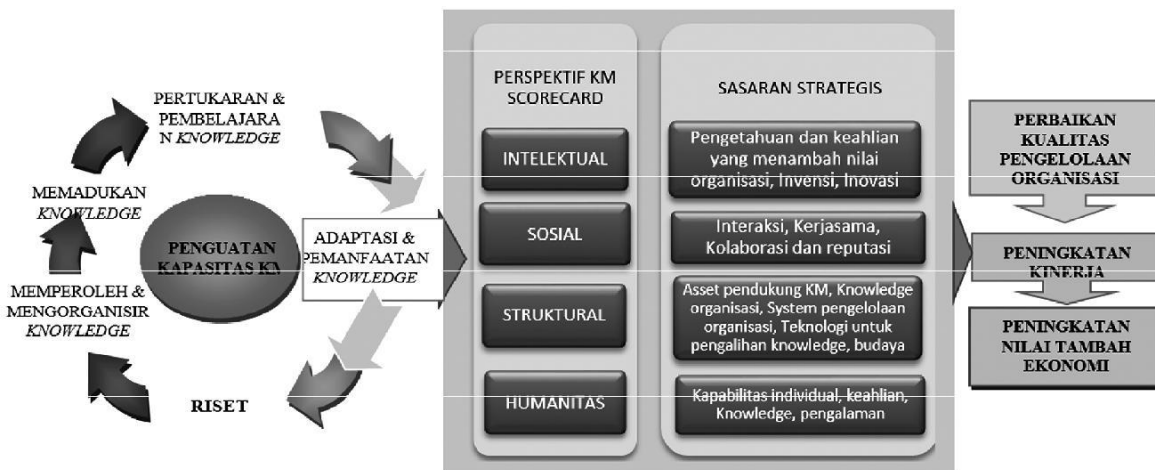
Dalam perspektif ini yang menjadi perhatian adalah bagaimana membina dan mengembangkan *knowledge worker* dalam intelektual, kepakaran dan komitmen menghasilkan knowledge yang dalam hal ini menyangkut potensi kemampuan, kemampuan implementasi, kemampuan saling mendistri-

busikan pengetahuan dan kemauan meningkatkan pengetahuannya

Dalam Pelaksanaannya BKAD dan UPKu dikelola oleh pengurus dengan latar belakang pendidikan BKAD minimal SMA sampai jenjang pendidikan S-1 dan dari berbagai pekerjaan seperti guru, PNS, dan swasta. dapat disimpulkan bahwa dari aspek pendidikan dan pengetahuan cukup baik untuk dapat mengelola BKAD dan UPKu dengan baik meskipun ada beberapa permasalahan yaitu: 1) ada beberapa pengurus yang minatnya tidak sesuai dengan tugas yang diemban dan 2) tenaga kerja yang terlibat seringkali keluar akibat mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Namun demikian besarnya keinginan dan adanya kewajiban untuk mengembangkan program, seluruh pengelola selalu terlibat dalam kegiatan untuk meningkatkan kemampuan seperti pelatihan, seminar dan pameran baik yang dilakukan oleh pemda provinsi dan kabupaten, perguruan tinggi maupun instansi lainnya.

Pengembangan Model KM Scorecard

Pengembangan model KM Scorecard sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



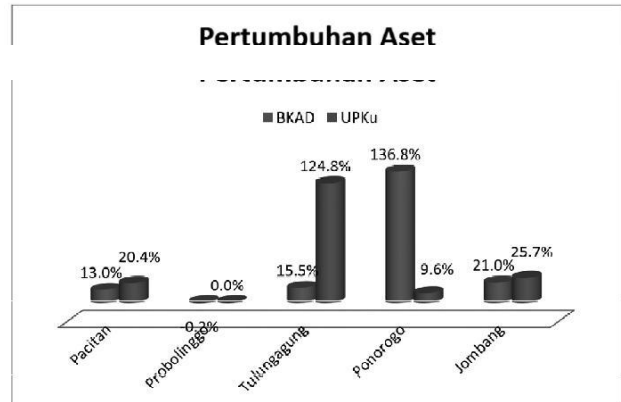
Gambar 1: Pengembangan Model KM Scorecard

Kinerja BKAD dan UPKu Program Pengembangan Sumberdaya Lokal Berbasis Kawasan (P2SLBK) di Propinsi Jawa Timur

Hasil temuan penelitian di lapang setelah diujicobakan model selanjutnya dilakukan penilaian kinerja BKAD dan UPKu yang dilihat dari sisi perkembangan aset, perguliran dana, penerima manfaat, penyerapan tenaga kerja, pendapatan, biaya dan SHU masing-masing BKAD dan UPKu. Dilihat dari sisi jumlah aset yang di-pergunakan oleh BKAD dan UPKu untuk kegiatan pengelolaan usaha ekonomi produktif yang pada awal program untuk BKAD senilai Rp 1.335. 254.377,- telah berkembang sebesar 25,8% menjadi Rp 1.679.180.255,-. Dan untuk UPKu dari senilai Rp 660.579.402,- pada awal program meningkat 29,3% menjadi Rp 853.930.632,-.

Nilai aset tertinggi dicapai oleh BKAD adalah BKAD Kabupaten Ponorogo dengan nilai aset Rp 391.268.083,- dan nilai aset terendah adalah BKAD Kabupaten Pacitan senilai Rp 203.413.850,-. Sedangkan untuk UPKu, terendah adalah UPKu Kabupaten Probolinggo dengan nilai aset sebesar Rp 106.180.200,-. Sedangkan nilai aset tertinggi dicapai oleh UPKu Kabupaten Tulungagung dengan nilai aset sebesar Rp 214.478.640,-.

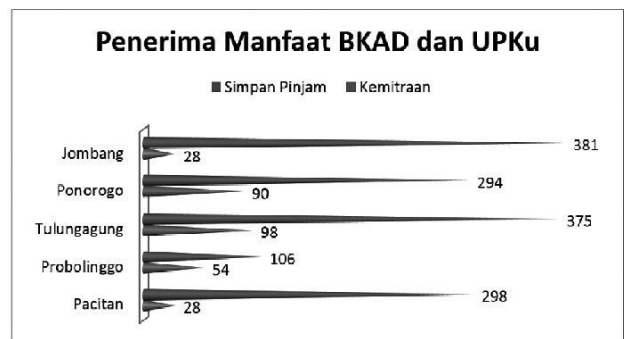
Dilihat dari perkembangan aset, rata-rata perkembangan aset seluruh kabupaten untuk BKAD sebesar 37,2% dan UPKu sebesar 36,1%. Perkembangan aset terendah untuk BKAD dicapai oleh Kabupaten Probolinggo -0,2% sedangkan yang tertinggi adalah Kabupaten Ponorogo 136,8%. Untuk UPKu perkembangan aset terendah Kabupaten Probolinggo sebesar 0% dan tertinggi kabupaten Tulungagung 124,8%. Capaian ini di-pengaruhi oleh besarnya aset yang dimiliki oleh BKAD dan UPKu.



Gambar 2. Pertumbuhan Aset BKAD dan UPKu Masing-masing Kabupaten di Jawa Timur

Disamping itu pencapaian perkembangan aset tersebut menunjukkan bervariasinya perguliran dana, kolektabilitas piutang dari nasabah dan profitabilitas masing-masing BKAD dan UPKu. Ukuran efektivitas kinerja berikutnya adalah peningkatan jumlah penerima manfaat tersebut.

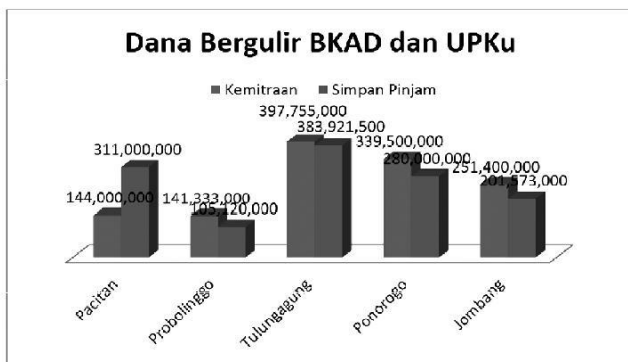
Pencapaian tertinggi untuk indikator ini adalah untuk penerima manfaat BKAD tertinggi adalah Kabupaten Tulungagung sebanyak 98 mitra dan terendah dicapai Kabupaten Pacitan dan Jombang sebanyak 28 mitra. Sedangkan dari kegiatan simpan pinjam UPKu penerima manfaat tertinggi adalah UPKu Kabupaten Jombang sebanyak 381 nasabah dan terendah adalah UPKu Kabupaten Probolinggo sebanyak 106 nasabah.



Gambar 3. Penerima Manfaat BKAD dan UPKu Masing-masing kabupaten di Jawa Timur

Pencapaian indikator ini sangat dipengaruhi oleh persepsi masyarakat terhadap institusi BKAD dan UPKu terutama yang menyangkut kemudahan dari sisi administratif dimana semua unit usaha ekonomi produktif dalam UPKu mensyaratkan adanya jaminan untuk dapat mengakses dana tersebut dan besarnya bunga. Disamping itu kebijakan pengurus terkait dengan nominal dana yang digulirkan dan lama waktu pengembalian pinjaman menyebabkan cukup bervariasi jumlah mitra, nasabah maupun jumlah dana yang digulirkan. Khususnya di Kabupaten Poorogo adanya prinsip kehati-hatian akibat trauma pembayaran yang macet menyebabkan jumlah penerima manfaat sedikit.

Keterkaitan antara besarnya penerima manfaat berhubungan erat dengan besar dana yang bergulir ke masyarakat. Dari hasil analisis sebagaimana ditunjukkan gambar 4. menunjukkan bahwa jumlah dana yang bergulir untuk BKAD terbesar di capai oleh BKAD Kabupaten Tulungagung sebesar Rp 397.755.000,- dan terendah dicapai oleh BKAD Kabupaten Probolinggo sebesar Rp 141.333.000,-. Sedangkan untuk dana bergulir simpan pinjam tertinggi dicapai oleh UPKu Kabupaten Tulungagung sebanyak Rp 383.921.500,- dan terendah dicapai oleh Kabupaten Probolinggo sebanyak Rp 105.120.200,-.



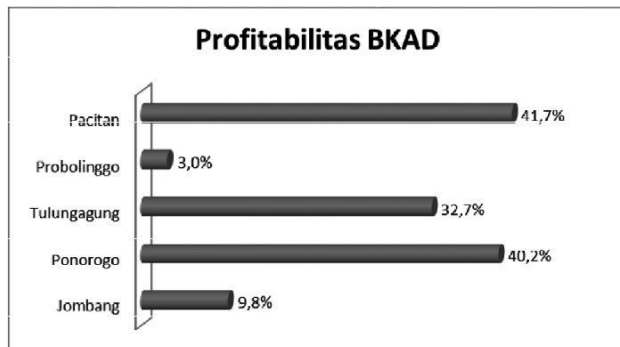
Gambar 4. Dana Bergulir BKAD dan UPKu Masing-Masing Kabupaten di Jawa Timur

Penyaluran dana kepada masyarakat akan berkaitan dengan selektivitas calon penerima dana tersebut. Dalam hal ini terdapat proses penilaian kelayakan personal dan keuangan yang mesti harus dilalui oleh calon penerima manfaat. Pro-sedur yang demikian merupakan prosedur standar yang harus dilaksanakan oleh lembaga keuangan. Pada akhirnya semua mekanisme tersebut akan berguna dalam menjaga performance dari Kualitas Aktiva Produktif yang dikelola. Penyaluran dana yang diikuti dengan selektivitas yang ketat terhadap kelayakan calon penerima dana akan berujung pada meningkatnya performance Kualitas Aktiva Produktif.

Sejalan dengan kondisi di atas adalah pada sisi kemampuan dalam meraih pendapatan dan mengendalikan biaya operasional. Sebagaimana diketahui pendapatan operasional UPK akan terdiri dari pendapatan yang berasal dari unit ekonomi produktif yang dikelola sementara biaya operasionalnya mencakup biaya pengurus, biaya ATK, serta transportasi. Berdasarkan besarnya pendapatan dan biaya operasional tersebut diperoleh nilai efisiensi BKAD. BKAD yang paling efisien dicapai oleh Kabupaten Tulungagung sebesar 1,3% sedangkan yang tidak efisien dicapai oleh Kabupaten Probolinggo sebesar 66,5%.

Pada akhirnya kinerja keuangan suatu organisasi akan berujung pada kemampuan intitusi tersebut memperoleh laba (Sisa Hasil Usaha) melalui asset yang dimilikinya. Distribusi nilai profitabilitas dapat dilihat pada gambar 5. Profitabilitas terendah yang dicapai adalah 3% yaitu oleh Kabupaten Probolinggo, sementara yang tertinggi mencapai 41,7% yaitu Kabupaten Pacitan.

Sisa hasil usaha tersebut merupakan resultan dari volume usaha yang berhasil dikelola dengan biaya yang dikeluarkan. Jika volume usaha yang dikelola mengalami peningkatan yang diikuti dengan efisiensi biaya maka dapat dipastikan pro-fitabilitas yang diraih akan tinggi.



Gambar 5. Profitabilitas BKAD masing-masing Kabupaten di Jawa Timur

Sedangkan proporsi antara pendapatan dan biaya UPK yang membentuk sisa hasil usaha ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Berdasarkan tabel tersebut, temuan di lapangan menunjukkan bahwa kegiatan BKAD dan UPKu di 5 Kabupaten mengalami keuntungan yang ditunjukkan dengan adanya sisa hasil usaha secara keseluruhan BKAD dan UPKu sebesar Rp 188.200.325,-. Adapun total pendapatan yang dihasilkan sebesar Rp. 255.394.592,- dan untuk biaya yang telah dikeluarkan sebesar Rp.67.194.267,-.

Dilihat dari sisi pendapatan yang memiliki pendapatan tertinggi adalah BKAD dan UPKu Kabupaten Ponorogo dengan jumlah pendapatan sebesar Rp. 83.525.730,-, hal ini mengisyaratkan kemampuan BKAD dan UPKu dalam mengoptimalkan aktiva produktifnya sangat baik dalam rangka menghasilkan pendapatan. Hal ini juga menunjukkan bahwa BKAD dan UPKu juga selektif dalam dalam rangka penyaluran kreditnya. Sedangkan

BKAD dan UPKu yang memiliki pendapatan terendah adalah BKAD dan UPKu Kabupaten Probolinggo dengan jumlah pendapatan sebesar Rp. 9.355.703,-.

Biaya operasional bagi BKAD dan UPKu adalah cerminan dalam rangka membiayai operasional guna mendapatkan keuntungan yang diinginkan. Biaya operasional tertinggi adalah BKAD dan UPKu Kabupaten Ponorogo dengan jumlah biaya operasional yang dikeluarkan sebesar Rp. 34.520.022,-. Sedangkan BKAD dan UPKu yang memiliki biaya terendah adalah BKAD dan UPKu Kabupaten Tulungagung dengan jumlah biaya yang dikeluarkan sebesar Rp. 947.588,-. Sisa Hasil Usaha merupakan keuntungan usaha yang dihasilkan oleh BKAD dan UPKu dalam satu tahun periode kegiatan. BKAD dan UPKu yang memiliki sisa hasil usaha tertinggi adalah BKAD dan UPKu Kabupaten Tulungagung dengan jumlah sebesar Rp. 70.044.645,-. Kondisi tersebut menunjukkan BKAD dan UPKu Kabupaten Tulungagung memiliki kemampuan melakukan pengelolaan usaha dengan baik sedangkan BKAD dan UPKu yang memiliki sisa hasil usaha terendah adalah BKAD dan UPKu Kabupaten Probolinggo sebesar Rp. 3.133.051,-.

Keberlanjutan dan Pelestarian Program merupakan hal yang penting dilakukan agar P2SLBK dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat di masa-masa mendatang. Mengingat keberlanjutan dan pelestarian program menjadi factor yang krusial, maka perlu perhatian dan partisipasi dari berbagai pihak yang

Tabel 3. Penilaian Kinerja pada 5 kabupaten Di Propinsi Jawa Timur

Kabupaten	Pendapatan	Biaya	SHU
Jombang	35,691,926	17,455,095	18,236,831
Ponorogo	83,525,730	34,520,022	49,005,708
Tulungagung	70,992,233	947,588	70,044,645
Probolinggo	9,355,703	6,222,652	3,133,051
Pacitan	55,829,000	8,048,910	47,780,090

berkepentingan agar hasil-hasil kegiatan P2SLBK dapat dilestarikan. Semua yang dihasilkan melalui program P2SLBK dapat dijadikan modal oleh daerah untuk pengembangan wilayah di bidang ekonomi dan menjadi upaya penanggulangan kemiskinan. Modal yang dimaksud adalah sarana/prasarana, sistem, kelembagaan dan kegiatan dana bergulir. Berdasarkan hasil interview secara informal dari beberapa penerima manfaat mereka menyatakan bahwa Program Pengembangan Sumberdaya Lokal Berbasis Kawasan dapat memberikan stimulasi pada masyarakat untuk melaksanakan kegiatan ekonomi produktif dan mengembangkan investasi di desa. Hasil-hasil pelaksanaan program khususnya bidang PSDA telah diselesaikan dan telah dirasakan manfaatnya oleh masyarakat sehingga diharapkan setelah tahap pemandirian pemerintah tingkat desa dan masyarakat sanggup melestarikan hasil-hasil P2SLBK bidang PSDA.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan untuk kegiatan PSDM, dirasakan bermanfaat bagi pengetahuan dan kegiatan usaha. Disamping itu dalam pelatihan tersebut terdapat kesesuaian materi pelatihan dengan karakteristik wilayah, kebutuhan pelaku usaha. Untuk usaha simpan pinjam harapan masyarakat kegiatan terus untuk dilanjutkan dengan berbagai alasan antara lain bunga pinjaman yang ringan, dapat menambah permodalan usaha serta dapat digunakan untuk kebutuhan keluarga yang mendesak. Fakta ini ditunjukkan oleh banyaknya para calon nasabah yang harus antri untuk mendapatkan pinjaman. Komitmen dan kemampuan masyarakat untuk pelestarian program cukup besar. Hal ini dapat dilihat dari komitmen masyarakat untuk memberlakukan sanksi bagi mitra atau nasabah yang tidak konsisten dalam membayar angsuran. Selain itu, tokoh masyarakat di masing-masing lokasi program juga aktif melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan BKAD dan UPKu. Sedangkan BKAD dan UPKu sebagai pengelola program sebagian besar juga menunjukkan komitmen

yang tinggi untuk melestarikan program dan salah satu usahanya rutin mendatangi nasabah yang kesulitan dalam mengangsur serta melakukan dis-kusi untuk mencari solusi dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan:

1. Penyelenggaraan program telah sesuai dengan proses dan mekanisme yang telah ditentukan dalam SOP dan SPP P2SLBK
2. Secara umum pelaksanaan program di bidang Pengembangan Sumberdaya Manusia (PSDM), Pengembangan Sumberdaya Alam(PSDA) dan Pengembangan Sumber Daya Ekonomi (PSDE) telah menghasilkan peningkatan ekonomi, peningkatan pengetahuan dan ketrampilan, membuka lapangan kerja dan menumbuhkan kesempatan berwirausaha
3. Ditinjau dari pengembangan usaha sektor riil, sejumlah Lembaga Keuangan Mikro “BKAD” P2SLBK telah berhasil mengembangkan usaha sektor riil berbasis sumberdaya kawasan yang sesuai dengan potensi wilayah masing-masing
4. Pengelolaan KM dalam perspektif KM Scorecard secara umum berjalan dengan baik dan telah menghasilkan peningkatan ekonomi, peningkatan pengetahuan dan ketrampilan, membuka lapangan kerja dan menumbuhkan kesempatan berwirausaha serta berhasil mengembangkan usaha sektor riil berbasis sumberdaya kawasan yang sesuai dengan potensi wilayah-nya. Oleh karenanya perlu terus menerus dila-kukan upaya untuk mengembangkan kemampuan *Knowledge Management (KM)* dengan lebih baik agar tujuan untuk meningkatkan profesionalitas pengelolaan dan peningkatan kinerja Lembaga Keuangan Mikro “BKAD” dapat ter-capai.

Implementasi Model Penilaian Kinerja Berbasis *Knowledge Management Score Card*...

Yuntawati Fristin, Fajar Supanto, & Umu Khourouh

REFERENSI

- Bontis, Nick. 2005. *National Intellectual Capital Index: The Benchmarking of Arab Countries*.
- Bounfour, Ahmed and Leif Edvinsson. 2005. *Intellectual Capital for Communities Nations, Regions, Cities*. Oxford: Elsevier.
- Fairchild, Alea M, 2002, *Knowledge Management Metrics via a Balance Scorecard Methodology*, Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David, 1996, *The Balance Scorecard-Translating Strategi into Action*, Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert S. and Norton, David, 2004 *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into TangibleOutcomes*. Harvard Business School Press
- Lewin, Peter and Steven E. Phelan. 1999. *Rent and Resources: A Market Process Perspective. An unpublished draft of report*. Dallas, Texas: University of Texas.
- Nonaka, I. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

