

MODEL PEMBERDAYAAN LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) SEBAGAI SUMBER PENDANAAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) DI KABUPATEN GIANYAR

Ni Luh Putu Wiagustini⁽¹⁾

I Gusti Bagus Wiksuana⁽²⁾

Desak Ketut Sintaasih⁽³⁾

Ida Ayu Nyoman Saskara⁽⁴⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

Email: wiagustini@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini adalah mengidentifikasi variabel-variabel penentu keberhasilan LPD dan merumuskan strategi pemberdayaan dan program kerja LPD sebagai sumber pendanaan UMKM. Lokasi penelitian dilakukan di Kabupaten Gianyar pada 142 LPD sebagai sampel penelitian, data dianalisis dengan tehnik analisis *SWOT* (*Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threat*). Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa posisi strategis LPD Kabupaten Gianyar pada saat ini memiliki daya saing kategori kuat dan daya tarik kategori sedang. Strategi yang sebaiknya diterapkan agar nantinya LPD Kabupaten Gianyar memiliki daya tarik kuat dan daya saing kuat sebagai sumber pendanaan UMKM adalah strategi *Growth and Build* yang meliputi (1) Strategi penetrasi pasar yaitu peningkatan nasabah lebih aktif melalui sistem jemput bola kepada UMKM yang ada pada daerah wilayah LPD yang bersangkutan; (2) Pengembangan produk yaitu sebagai sumber pendanaan UMKM dengan sistem pola bagi hasil.

Kata kunci : strategi *growth and build*, sistem pola bagi hasil

ABSTRACT

This research is aimed to indentify the defining variables of the success of Village Installment Institution and composing the empowerment strategy and work plan as founding source of Middle and Micro Business. 142 Village Installment Institutions in Gianyar Regency are taken as samples in this research. They are taken based on their performance by using Stratified Random Sampling. In addition, SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) is used as the analysis tool in this research. Based on the result of analysis, it is found that recently, Village Installment Institution in Gianyar Regency has strong competitive quality and middle attractive quality. The suggested strategies to improve the competitive and attractive quality as Middle and Micro Founding Institution are Growth and Build strategy. The strategy covers the market penetration strategy-active improvement by using pick up system to middle and micro business in its area, and product development – as middle and micro business founding source by using profit sharing.

Keywords: *growth and build strategy, profit sharing system.*

PENDAHULUAN

Siu (2001) menjelaskan bahwa *Micro Finance Institution* yang di Indonesia disebut Lembaga Keuangan Mikro (LKM) adalah lembaga yang menyediakan jasa keuangan kepada masyarakat miskin dan keluarga berpendapatan rendah (serta kegiatan usaha skala mikro mereka), memungkinkan mereka mengelola dengan lebih baik resikonya, mencapai pola konsumsi yang konsisten, serta mengembangkan basis ekonominya. Pantoro (2008) mengungkapkan bahwa latar belakang dibutuhkannya LKM adalah; Pertama, sebagai salah satu instrumen dalam rangka mengatasi kemiskinan. Masyarakat miskin pada umumnya

mempunyai usaha skala mikro. Kedua, LKM dibutuhkan karena menjadi salah satu instrumen pengembangan pasar keuangan mikro. Secara pragmatis, pasar keuangan mikro merupakan aspek keuangan dari semua proses ekonomi di segmen mikro yang meliputi segala sesuatu yang menyangkut tabungan dan kredit usaha.

Salah satu LKM yang ada di Bali adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD, adalah merupakan jenis LKM milik desa adat/pekraman di Bali, yang keberadaannya pertama kali dilandasi oleh Perda Tingkat I Bali No 06 Tahun 1986. LPD memiliki beberapa tujuan (Mantra, 1986 :326) : (1) Mendorong pembangunan ekonomi masyarakat

desa melalui tabungan yang terarah serta penyaluran modal yang efektif; (2) Memberantas sistem ijon, gadai gelap, dan lain-lain yang bisa disamakan dengan itu di daerah pedesaan; (3) Menciptakan pemerataan dan kesempatan kerja bagi warga pedesaan; (4) Menciptakan daya beli dan melancarkan lalu lintas pembayaran dan pertukaran di Desa. Keberadaan LPD menjadi lebih diperhatikan sebagai LKM, terlihat dari Peraturan Daerah Provinsi Bali kembali mengeluarkan Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Bali No 8. Tahun 2002 disertai Keputusan Gubernur yang mengatur pendirian, lapangan usaha, modal, organisasi, rencana kerja dan anggaran, pelaporan dan pengawasan, serta pembinaan LPD.

Penelitian yang ada tentang LPD mengungkapkan bahwa Pemberdayaan LPD sangat berperan dalam mendorong penggalan dana dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam rangka pembangunan pedesaan dalam arti luas. Gunawan, (2009); menemukan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada LPD. Selanjutnya Riana *et al.*, (2011) menemukan bahwa motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kepemimpinan dan kepuasan kerja; Motivasi belum mampu meningkatkan kinerja LPD itu sendiri; pada sisi lain motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja LPD melalui kepemimpinan dan kepuasan kerja. Ramantha, (2006) mengungkapkan jika Kesehatan LPD dinilai dengan menggunakan CAMEL, perlu disadari bahwa kelima komponen tersebut memiliki hubungan yang sangat erat antara yang satu dengan yang lain, tidak satu pun di antara komponen tersebut yang bisa diabaikan walaupun komponen yang lain memiliki bobot yang sangat tinggi. Selanjutnya Gunawan (2009), juga melakukan penelitian dengan judul Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan *Perspektif Balanced Scorecard*), menemukan bahwa faktor-faktor perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi LPD dan perspektif finansial merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja organisasi LPD.

Penelitian tentang LPD yang telah diuraikan, menekankan pada aspek pengelolaan organisasi dikaitkan dengan kinerja LPD, pengukuran kinerja LPD dengan pendekatan *Balance Scorecard*, dan penilaian kesehatan LPD dengan CAMEL. Kajian-kajian tersebut belum ada yang mengungkapkan bagaimana model pemberdayaan LPD sebagai sumber pendanaan UMKM,

sehingga diharapkan dapat mengentaskan kemiskinan. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini memfokuskan kajian tentang bagaimana model pemberdayaan LPD sebagai sumber pendanaan UMKM.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi variabel-variabel penentu keberhasilan LPD dan merumuskan strategi pemberdayaan dan program kerja LPD sebagai sumber pendanaan UMKM. Manfaat teoritis yang diharapkan penelitian ini adalah dapat memberikan kontribusi dalam bentuk empiris pada teori penguatan LKM, khususnya LPD di Bali serta manfaat praktis bagi LPD sendiri dan Pengawas LPD (PT Bank Pembangunan Daerah Bali dan Pengawas Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten), diharapkan dapat memberikan informasi, sebagai dasar pengambilan keputusan tentang pengembangan LPD dimasa yang akan datang.

METODE

Kabupaten Gianyar sebagai lokasi penelitian ini, karena jumlah UMKM yang ada di Kabupaten Gianyar paling Banyak di Bali. Populasi adalah seluruh LPD di Kabupaten Gianyar yang berjumlah 219 unit. Sampel diambil sebanyak 142 unit dengan menggunakan menggunakan rumus slovin (Umar, 2003:108) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sample

N = ukuran populasi

e = prosentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (5%)

Berdasarkan rumus slovin, maka besarnya sampel penelitian :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad n = \frac{219}{1 + 219(0,05)^2} \quad n = 142$$

Pengambilan sampel dengan *Stratified Random Sampling*, berdasarkan atas status kesehatan LPD yang memiliki katagori sangat sehat, sehat, dan cukup sehat sesuai data Bank BPD Bali sebagai pembina teknis LPD di Bali. *Stratified Random Sampling* dipergunakan untuk mendapatkan data yang representatif pada masing-masing LPD berdasarkan tingkat kesehatannya.

Metode Pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner dan Teknik analisis data adalah dengan Analisis *SWOT*, yang merupakan analisis terhadap variabel lingkungan suatu perusahaan atau industri yang dapat menciptakan *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *Threat*. Analisis *SWOT* terhadap LPD di Kabupaten Gianyar terdiri beberapa tahapan yaitu

sebagai berikut 1) mengidentifikasi faktor-faktor strategis. Merupakan tahap pertama yang dilakukan dalam analisis *SWOT* yaitu melakukan identifikasi faktor-faktor strategis LPD baik dari lingkungan internal maupun eksternal. 2) memberikan pembobotan terhadap faktor-faktor strategis. Pembobotan diberikan oleh tim penilai berdasarkan tingkat kepentingan dari pengaruh faktor-faktor strategis terhadap kesuksesan perusahaan. Total nilai pembobotan untuk seluruh komponen faktor-faktor strategis masing-masing adalah 1,00 untuk lingkungan internal dan eksternal. 3) penilaian terhadap faktor-faktor strategis. Setelah dilakukan pembobotan, selanjutnya tim penilai memberikan penilaian pada masing-masing indikator strategis dengan menggunakan skala *likert* dimana tim penilai diminta untuk memberikan nilai terhadap setiap indikator faktor strategis dengan memilih salah satu dari 4 skala berjenjang yaitu :Sangat baik, dengan nilai 4; Baik, dengan nilai 3; Kurang, dengan nilai 2; Sangat kurang, dengan nilai 1. 3) menentukan rentang nilai/interval. Rentang nilai ini diperlukan

untuk memposisikan lingkungan eksternal pada peluang dan ancaman serta lingkungan internal pada kekuatan dan kelemahan. Untuk menentukan interval dipergunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Rentang Nilai}}{\text{Kelas}}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{3}{4} \\ &= 0,75 \end{aligned}$$

Sedangkan garis pembatas (*cut point*) adalah :

$$\text{Cut Point} = \frac{\text{Total Nilai}}{\text{Kelas}}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{4+3+2+1}{4} \\ &= \frac{10}{4} \\ &= 2,5 \end{aligned}$$

Jadi nilai yang diperoleh di atas 2,5 merupakan peluang dan kekuatan, sedangkan jika nilai yang diperoleh di bawah 2,5 maka merupakan ancaman dan kelemahan. Dari hasil perhitungan interval nilai tersebut maka dapat diketahui kriteria hasil seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Hasil Analisis

Nilai	Rentang Nilai	Kriteria	Internal	Eksternal
4	3,26 – 4,00	Sangat Baik	Kekuatan	Peluang
3	2,51 – 3,25	Baik	Kekuatan	Peluang
2	1,76 – 2,50	Kurang	Kelemahan	Ancaman
1	1,00 – 1,75	Sangat Kurang	Kelemahan	Ancaman

Sumber: Umar, 1998:108

4) Memposisikan nilai yang diperoleh dalam diagram Matrik Internal dan Eksternal (*IE*). Hasil dari skor masing-masing faktor dimasukkan ke dalam matrik internal dan eksternal untuk mengetahui posisi Lembaga Keuangan Mikro di Kabupaten Gianyar, setelah dimasukkan kemudian dapat ditentukan strategi pemberdayaan yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi faktor-faktor strategis yang menentukan keberhasilan LPD,

Penentuan faktor-faktor strategis yang menentukan keberhasilan LPD, dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada pihak yang kompeten atau memahami tentang kinerja LPD, yang meliputi akademisi, praktisi LPD (manajer KUD), pengawas LPD dalam hal ini adalah Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali dan Pengawas Lembaga Perkreditan Desa Kabupaten (PLPDK), dengan jumlah keseluruhan yang mengisi kuisisioner adalah 20 orang yang terdiri dari 9 orang akademisi, 6 orang Praktisi, dan 5 orang

pengawas. Jumlah tersebut dianggap mewakili, karena permasalahan LPD relatif homogen dan orang-orang tersebut sangat memahami tentang keberadaan LPD baik saat ini maupun prediksinya dimasa yang akan datang.

Faktor-faktor strategis yang teridentifikasi menentukan keberhasilan LPD yang terdiri dari faktor strategis internal dan eksternal, yang disajikan pada Tabel 2. Tabel 2 menggambarkan bahwa ada 13 faktor strategis internal dan 10 faktor strategis eksternal yang teridentifikasi menentukan keberhasilan LPD. Faktor strategis internal atau sering disebut faktor lingkungan internal akan menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan/industri yang bersangkutan. Jika faktor lingkungan internal berpengaruh positif akan menjadi kekuatan, dan bila berpengaruh negatif akan menjadi kelemahan. Faktor strategis eksternal yang disebut juga faktor lingkungan eksternal merupakan peluang atau ancaman bagi perusahaan/industri. Jika berpengaruh positif akan menjadi peluang, dan jika berpengaruh negatif akan menjadi ancaman.

Tabel 2. Faktor Strategis Internal dan Eksternal Penentu Keberhasilan LPD

No	Faktor Strategis Internal	Faktor Strategis Eksternal
1	Jumlah Kredit yang disalurkan	Laju pertumbuhan ekonomi Bali
2	Jumlah Dana Pihak Ketiga (Tabungan dan Deposito)	Suku bunga pinjaman
3	Tingkat bunga Kredit LPD	Dukungan permodalan dari Pemerintah
4	Kebijakan penyaluran kredit	Inflasi
5	Kualitas pelayanan	Sikap masyarakat
6	Dukungan promosi	Budaya /istiadat masyarakat Setempat
7	Kualitas sumber daya manusia	Perkembangan jumlah UMKM
8	Kompetensi SDM	Perkembangan jumlah lembaga keuangan
9	Loyalitas SDM	Kebijakan pemerintah daerah
10	Budaya Organisasi (LPD)	Perkembangan teknologi informasi
11	Komitmen dan kompetensi pengurus	
12	Dukungan peralatan administrasi dan komunikasi	
13	Sistem Pengendalian Akuntansi	

Sumber: berbagai pendapat dan publikasi, dikembangkan untuk penelitian

Perumusan strategi pemberdayaan LPD sebagai sumber pendanaan UMKM

Perumusan Strategi pemberdayaan LPD sebagai sumber pendanaan UMKM di Bali, terlebih dahulu dianalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal LPD berdasarkan kuisioner yang disebarakan kepada ketua LPD sebagai responden. Dimana penelitian ini dianalisis dengan *SWOT*.

Analisis lingkungan internal LPD di Kabupaten Gianyar dilakukan dengan membandingkan penilaian responden tentang pentingnya variabel

strategis internal saat ini dibandingkan dengan masa depan. Tingkat pentingnya variabel strategis internal saat ini dan masa yang akan datang menentukan skor pada bobot dan kondisi/keadaan variabel strategis internal saat ini dan masa yang akan datang menentukan skor pada rating. Tabel 3 menunjukkan *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)* LPD Kabupaten Gianyar saat ini dan masa mendatang. Nilai rata-rata tertimbang dikategorikan sebagai kekuatan bila bernilai $2,50 < N \leq 4,00$ dan dikategorikan kelemahan bila bernilai $1,00 < N \leq 2,50$.

Tabel 3. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) LPD Kabupaten Gianyar Saat Ini dan Masa Mendatang

No	Indikator variabel Internal	Saat Ini			Masa yang Akan datang		
		Bobot (%)	Rating	Nilai Tertimbang	Bobot (%)	Rating	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	5 = 3 x 4	6	7	8 = 6 x 7
1	Jumlah Kredit yang disalurkan	0.08	3.02	0.24	0.08	3.13	0.25
2	Jumlah dana pihak ke tiga (tabungan dan Deposito)	0.08	3.25	0.26	0.07	3.30	0.25
3	Tingkat bunga kredit LPD	0.07	3.09	0.23	0.07	3.23	0.23
4	Kebijakan Penyaluran Kredit	0.07	2.99	0.22	0.08	3.21	0.25
5	Kualitas pelayanan	0.08	3.22	0.26	0.08	3.33	0.26
6	Dukungan promosi	0.07	3.12	0.23	0.08	3.35	0.26
7	Kualitas sumber daya manusia	0.08	3.12	0.25	0.08	3.28	0.27
8	Kompetensi SDM	0.08	3.16	0.24	0.08	3.28	0.25
9	Loyalitas SDM	0.08	3.17	0.25	0.08	3.41	0.27
10	Budaya organisasi (LPD)	0.07	3.28	0.24	0.08	3.46	0.26
11	Komitmen dan kompetensi pengurus	0.08	3.28	0.25	0.08	3.46	0.26
12	Dukungan peralatan administrasi dan komunikasi	0.08	3.07	0.24	0.08	3.38	0.26
13	Sistem pengendalian akuntansi	0.07	2.93	0.22	0.07	3.30	0.25
	Total	1.00	40.72	3.13	1.00	43.11	3.32

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan nilai rata-rata tertimbang *IFAS* pada Tabel 3, nampak bahwa faktor *internal strategis*, LPD Kabupaten Gianyar saat ini bernilai 3,13, yang berarti di atas 2,5 yang merupakan kekuatan LPD. Seluruh variabel strategis internal memiliki nilai berkisar antara 0,22 sampai 0,26. Variabel kebijakan penyaluran kredit dan sistem pengendalian akuntansi saat ini memiliki nilai paling rendah (0,22). Kondisi ini berarti kedua variabel tersebut memiliki perhatian paling rendah diantara variabel yang lain dalam meningkatkan kinerja LPD saat ini. Hal ini sesuai dengan realitas bahwa LPD kurang *greget* di dalam menyalurkan dan mengumpulkan kredit kepada/dari masyarakat, dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya, yang menggunakan sistem jempot bola. Pengendalian akuntansi pada LPD umumnya masih rendah, karena LPD merupakan lembaga keuangan mikro yang dibangun berdasarkan adat istiadat desa pekraman. Penggunaan sistem pengendalian akuntansi LPD pada taraf yang masih rendah, karena masyarakat lebih takut dengan sanksi adat daripada melanggar sistem pengendalian akuntansi.

Nilai rata-rata tertimbang *IFAS* di masa depan untuk seluruh faktor strategis internal adalah 3,32, yang berarti lebih besar dari 2,5 yang merupakan kekuatan. Nilai *IFAS* LPD Kabupaten Gianyar di masa depan lebih besar dari nilai *IFAS* saat ini (3,32>3,13). Hal ini mengisyaratkan bahwa seluruh variabel strategis internal LPD Kabupaten Gianyar mempunyai peluang/potensi untuk berubah menjadi lebih kuat di masa mendatang.

Analisis lingkungan eksternal LPD di Kabupaten Gianyar dilakukan dengan membandingkan penilaian responden tentang pentingnya variabel strategis eksternal saat ini dibandingkan dengan masa depan. Tingkat pentingnya variabel strategis eksternal saat ini dan masa yang akan datang menentukan skor pada bobot dan kondisi/keadaan variabel strategis internal saat ini dan masa yang akan datang menentukan skor pada rating. Tabel 4 menunjukkan *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* LPD Kabupaten Gianyar saat ini dan masa mendatang. Nilai rata-rata tertimbang dikategorikan sebagai Peluang bila bernilai $2,50 < N \leq 4,00$ dan dikategorikan ancaman bila bernilai $1,00 < N \leq 2,50$.

Tabel 4. Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) LPD Kabupaten Gianyar Saat Ini dan Masa Mendatang

No	Indikator Variabe Eksternal	Saat Ini			Masa yang Akan datang		
		Bobot (%)	Rating	Nilai Tertimbang	Bobot (%)	Rating	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	5 = 3 x 4	6	7	8 = 6 x 7
1	Laju pertumbuhan ekonomi Bali	0.10	2.86	0.29	0.10	3.04	0.31
2	Suku bunga pinjaman	0.10	3.01	0.31	0.10	3.19	0.33
3	Dukungan permodalan dari pemerintah	0.11	2.77	0.30	0.11	2.860.31	
4	Inflansi	0.08	2.57	0.21	0.08	2.70	0.22
5	Sikap masyarakat	0.10	3.01	0.31	0.10	3.19	0.34
6	Budaya/istiadat masyarakat setempat	0.10	2.98	0.31	0.11	3.19	0.34
7	Perkembangan jumlah UMKM	0.09	2.82	0.26	0.10	3.18	0.32
8	Perkembangan jumlah lembaga keuangan	0.09	2.83	0.26	0.09	2.94	0.27
9	Kebijakan Peraturan Pemerintah	0.10	2.88	0.30	0.10	3.33	0.33
10	Perkembangan teknologi informasi	0.11	3.11	0.35	0.10	3.42	0.35
	Total	1.00	28.83	2.89	1.00	31.04	3.11

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian

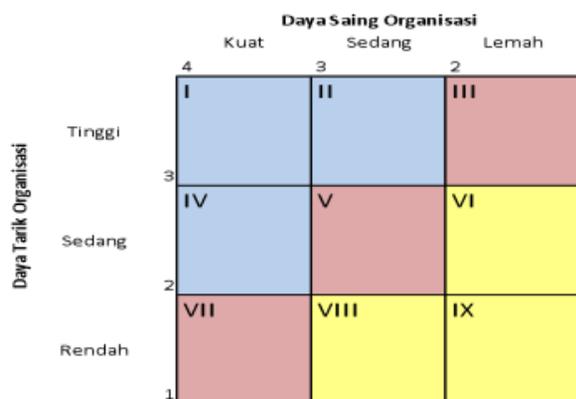
Berdasarkan rangkuman pada Tabel 4, dapat diuraikan bahwa nilai tertimbang variabel strategis eksternal saat ini adalah 2,89, yang berarti memiliki peluang untuk dikembangkan, karena nilainya lebih besar dari 2,50. Nilai tertimbang faktor strategis eksternal masa mendatang adalah 3,11 dan memiliki nilai yang lebih besar dari pada saat ini. Kondisi ini berarti bahwa variabel-variabel strategis eksternal yang dihadapi LPD Kabupaten Gianyar dimasa yang akan datang memiliki peluang lebih besar dari pada saat ini.

Penentuan Posisi dan Perumusan Strategis

Hasil analisis internal dan eksternal (*IFAS* dan *EFAS*) selanjutnya dimasukkan ke dalam *Matrik Internal Eksternal* atau sering disebut *Matrik IE*. Pada matrik *IE* terdapat sembilan sel dengan penerapan strategi sebagai berikut (David, 2006) strategi *Growth and Build* diterapkan apabila posisi organisi sasi berada pada sel I, II, dan IV, strategi *Hold and Maintain* diterapkan apabila posisi organisasi berada pada sel III, V, dan VII; dan strategi *Harvest or Diverst* diterapkan apabila posisi organisasi berada pada sel VI, VIII, dan IX.

Berdasarkan analisis internal dan eksternal, diketahui bahwa nilai rata-rata tertimbang *IFAS* LPD Kabupaten Gianyar saat ini adalah 3,13 dan nilai rata-rata tertimbang *EFAS* adalah 2,89 dan posisinya dalam Matrik IE berada pada Sel IV (lihat Gambar1) yang berarti bahwa saat ini LPD Kabupaten Gianyar mempunyai daya saing kategori kuat dan daya tarik kategori sedang. Sedangkan berdasarkan analisis internal dan eksternal masa depan diketahui bahwa nilai rata-rata tertimbang *IFAS* LPD Kabupaten Gianyar masa depan adalah 3,32 dan nilai rata-rata tertimbang *EFAS* adalah 3,11 yang berarti bahwa di masa depan LPD Kabupaten Gianyar mempunyai daya tarik tinggi dan daya saing yang kuat. Lingkungan internal dan eksternal di masa depan diprediksi memberi peluang besar bagi LPD Kabupaten Gianyar untuk ditingkatkan kinerjanya menjadi di titik B, yaitu tepatnya pada sel I.

Strategi yang sebaiknya diterapkan agar nantinya LPD kabupaten Gianyar ada pada sel I (daya tarik kuat dan daya saing kuat) adalah strategi *Growth and Build* (Strategi Bertumbuh dan Membangun) atau sama dengan strategi *Empowerment and Growth* (Strategi Memberdayakan dan Bertumbuh). Organisasi dikembangkan dan dibangun lebih profesional sehingga dimasa depan mampu mencapai posisi yang lebih kuat, yaitu daya tarik dan daya saing kuat. Dengan Berdasarkan hal tersebut LPD Kabupaten Gianyar untuk tahun 2013 dan seterusnya sampai tahun 2018 diutamakan untuk membangun dan mengembangkan organisasi lebih profesional dengan tetap meningkatkan kinerjanya.



Gambar 1. Posisi Strategik LPD Kabupaten Gianyar Saat ini dan Masa Depan

Sumber: David (2006)

Menurut David (2006) dalam bukunya *Strategic Management*, posisi stratejik yang berada pada sel I,II atau IV, paling tepat menerapkan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan

integrasi horizontal). Strategi yang tepat diterapkan LPD Kabupaten Gianyar dalam kaitannya sebagai sumber pendanaan UMKM adalah Strategi intensif, yaitu strategi yang memerlukan usaha intensif untuk memperbaiki posisi bersaing LPD yaitu (1) Strategi penetrasi pasar, yaitu strategi mencari pangsa pasar yang lebih luas untuk produk yang sudah ada saat ini melalui usaha pemasaran yang lebih aktif. (2) Strategi Pengembangan produk, yaitu strategi yang mencari kenaikan pendapatan dengan memperbaiki produk yang sudah ada atau pengembangan produk baru. Strategi ini bisa dilakukan dengan program kerja sebagai berikut.

Berdasarkan *Strategi Growth and Build* yang akan diterapkan LPD sebagai LKM yang berbasis kearifan lokal, yang keberadaannya hanya ada di Bali, dimasa yang akan datang akan menjadi sumber pendanaan utama bagi UMKM. Sehingga dengan demikian fungsi LPD dalam meningkatkan perekonomian di desa khususnya dapat lebih mudah tercapai. Lembaga Keuangan Mikro sebagai sumber pendanaan UMKM telah diteliti di Negara Mongolia oleh Dyer (2004), mengungkapkan bahwa LKM memiliki peranan yang signifikan sebagai sumber pendanaan UMKM, dalam meningkatkan perekonomian Negara mengingat di negara tersebut sebagian besar industrinya berskala mikro dan kecil.

Pengalaman dari Bangladesh dikemukakan oleh Zaman (2004). Pengalaman yang bisa dipetik untuk kasus pengelolaan keuangan mikro di Bangladesh adalah (1) lingkungan yang mendukung usaha mikro merupakan hal yang terpenting dan tidak dapat diabaikan; (2) kredit mikro mungkin merupakan obat yang lebih efektif untuk mengentaskan kemiskinan dan kekurangan jika disertai dengan berbagai intervensi lainnya; (3) peranan bantuan keuangan dari lembaga donor dalam meningkatkan basis modal pada lembaga keuangan mikro serta dalam meningkatkan kapasitas teknis yang mendorong keberlanjutan organisasinya; (4) sistem dan peraturan formal yang mengelola industri keuangan mikro bisa direplikasi di Bangladesh dengan sukses serta; (5) pembentukan pedagang besar keuangan mikro mempunyai potensi untuk memainkan peranan penting dalam memperluas akses dan mengembangkan standar profesional.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan atas uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan 1) Variabel-variabel penentu keberhasilan LPD sebagai sumber pendanaan UMKM terdiri dari faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal. 1.1) Faktor strategis internal akan menjadi kekuatan atau kelemahan LPD

yang bersangkutan. Jika faktor lingkungan internal berpengaruh positif akan menjadi kekuatan, dan bila berpengaruh negatif akan menjadi kelemahan. Faktor strategis internal LPD Kabupaten Gianyar yang teridentifikasi terdiri dari jumlah kredit yang disalurkan, jumlah dana pihak ketiga, tingkat bunga kredit LPD, kebijakan penyaluran kredit, kualitas pelayanan, dukungan promosi, kualitas sumber daya manusia, kompetensi SDM, loyalitas SDM, budaya organisasi, komitmen dan kompetensi pengurus, dukungan peralatan administrasi dan komunikasi serta sistem pengendalian akuntansi.

1.2) Faktor strategis eksternal merupakan peluang atau ancaman bagi LPD. Jika berpengaruh positif akan menjadi peluang, dan jika berpengaruh negatif akan menjadi ancaman. Faktor Strategis eksternal LPD Gianyar yang teridentifikasi terdiri dari laju pertumbuhan ekonomi, suku bunga pinjaman, dukungan permodalan dari pemerintah, inflasi, sikap masyarakat, budaya/adat istiadat masyarakat setempat, perkembangan jumlah UMKM, perkembangan jumlah lembaga keuangan, kebijakan peraturan pemerintah, serta perkembangan teknologi informasi.

2) Posisi strategis LPD Kabupaten Gianyar pada saat ini memiliki daya saing kategori kuat dan daya tarik kategori sedang. Strategi yang sebaiknya diterapkan agar nantinya LPD Kabupaten Gianyar memiliki daya tarik kuat dan daya saing kuat adalah strategi *Growth and Build* (Strategi Bertumbuh dan Membangun) atau juga sama dengan strategi *Empowerment and Growth*.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat disarankan kepada LPD Gianyar dimasa depan untuk menjadikan posisi Strategis LPD Gianyar memiliki daya tarik kuat dan daya saing kuat adalah sebagai berikut 1) Strategi penetrasi pasar yang bisa dilakukan oleh LPD meliputi program kerja antara lain pertama, peningkatan nasabah (kredit dan dana pihak ketiga) tidak saja hanya dengan menunggu nasabah datang ke LPD, tetapi lebih aktif yang dilakukan dengan sistem jemput bola kepada UMKM yang ada pada daerah wilayah LPD yang bersangkutan. Kedua, Peningkatan nasabah UMKM bekerjasama dengan manajemen lembaga adat yang ada pada masing-masing banjar (Kelian Adat, Prajuru Adat) dengan memberikan *fee* atas kinerjanya. Hal ini bisa dilakukan karena Kelian Adat dan Prajuru Adat, adalah orang yang paling tahu tentang karakter nasabah yang berasal dari wilayah adatnya. Ketiga, pemberian insentif bagi UMKM yang memanfaatkan jasa LPD, baik sebagai sumber dana pihak ketiga (tabungan dan deposito), maupun sebagai debitur dan lain-lain, yang diberikan pertahun.

Saran 2) Strategi Pengembangan Produk, yang bisa dilakukan dengan program kerja sebagai berikut pertama, membiayai pendanaan UMKM dalam batas tertentu dengan sistem pola bagi hasil. Konsep pola bagi hasil sudah umum diterapkan pada perusahaan modal ventura kepada perusahaan pasangan usahanya. Bagi LPD sendiri konsep tersebut adalah merupakan konsep baru, yang mana pendanaan UMKM dibiayai oleh LPD, yang pengembaliannya pada saat UMKM bisa menghasilkan dana yang cukup. Konsep pola bagi hasil ini sangat sesuai bagi UMKM yang baru atau pun yang sedang tumbuh. Kedua, LPD tidak hanya sebagai lembaga intermediasi saja, tetapi melayani masyarakat pada jasa lain. Seperti contohnya pembayaran listrik dan air, yang selama ini sudah banyak dilakukan oleh LPD, kedepan bisa diperluas dengan memberikan jasa pelayanan pembayaran pajak seperti Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Ketiga, membiayai pendanaan masyarakat dalam pembelian peralatan rumah tangga, alat pendidikan dan kendaraan bermotor, dengan tetap memperhatikan minimum kas yang harus dipegang LPD. Keempat, peningkatan dana pihak ketiga yang relatif aman untuk jangka panjang, LPD bisa mengembangkan tabungan berjangka. Seperti contohnya program hari tua, program pendidikan, program upacara dan lain-lain. Dengan tabungan berjangka diharapkan LPD memiliki dana likuiditas yang aman untuk jangka panjang yang bisa dipergunakan untuk hal yang produktif.

REFERENSI

- David, Fred R. (2006). *Strategic Management, Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall.
- Dyer, J., J.P.Morrow, and R. Young, (2004). "The Agricultural Bank of Mongolia", Consultative Group to Assist the Poor World Bank Financial Sector Network, Global Learning Process for Scaling Up Poverty Reduction and Conference in Shanghai, May 25-27, 2004.
- Gunawan, Ketut (2009). Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard), *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, VOL.11*, NO. 2, Pp 172-182, Denpasar.
- Gunawan, Ketut (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Bali) (2009).Desertasi Program Doktor Ilmu Manajemen, Malang
- Mantra, I B. 1988. *Bhagawadgita, Pemda Tk I Bali, proyek penyuluhan dan penerbitan Buku Agama*, Jakarta

- Pantoro, Setyo (2008) Pendekatan Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dan Implikasinya, micro finance
- Pemerintahan Daerah Provinsi Bali. 2002. Peraturan Daerah Provinsi No. 8, Tahun 2002.
- Pemerintahan Daerah Tingkat I Bali. 1986. Peraturan Daerah Tingkat I Bali No.06 Tahun 1996.
- Perda Nomor 8 tahun 2002 tentang Lapangan usaha Lembaga Perkreditan Desa
- Ramantha, (2006). Menuju LPD yang Sehat, Buletin Studi Ekonomi, Volume 11 Nomor 1, Denpasar.
- Riana, Gede., Mudiarta Utama, Waya., dan Mujiati, Ni Wayan (2011). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi Kerja Dengan Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Kabupaten Jembrana, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar.
- Siu, Peter, "Increasing Access to Microfinance Using Information and Communications Technologies", Chemonics International.
- Umar, Husein. 2003. "Metode Riset Perilaku Organisasi", PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zaman, Hasan, 2004. "Microfinance in Bangladesh: Growth, Achievements, and Lessons", Consultative Group to Assist the Poor World Bank Financial Sector Network, Global Learning Process for Scaling Up Poverty Reduction an Conference in Shanghai, May 25-27, 2004