

KEBERHASILAN KINERJA USAHA LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH BAITUL MAAL WAT TAMWIL L-RISMA (LKMS BMT L-RISMA) DI PROVINSI LAMPUNG

(Successful Business Performance Of Islamic Microfinance Institutions Baitul Maal Wat Tamwil L-Risma In Lampung)

Habibi Sofwatama, Sudarma Widjaya, dan Irfan Affandi

Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung, Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No.1
Bandar Lampung 35145, Telp. 082282213497, e-mail: habibie_soft31@ymail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze: the non-financial performance based on Performance PRISM method, financial performance based on ministry regulation, financial performance based on RGEC method, and the development strategies of BMT L-Risma. This research is a case study. The data collection was conducted in August 2015. The results showed that the financial performance of BMT L-Risma assessed using a standard cooperative in 2013 and 2014 resulted in less healthy predicate. Meanwhile, the assessment of financial performance assessed using RGEC method showed predicate of less healthy in 2013 and quite healthy in 2014. The nonfinancial performance of BMT L-Risma showed that total index value was 6.38 of 10. Ten KPIs were in yellow category, 11 KPIs in red, and 18 KPIs in green category. The development strategy of BMT L-Risma based on strategic priorities with three highest scorest were: improving quality and quantity of human resources by providing training, optimizing service and coaching business members to increase members' loyalty and interest in utilizing financial products, and increasing service efficiency by adding competence of lending division management in mapping potential customers.

Key words : development strategies, financial performance, non-financial performance, performance prism

PENDAHULUAN

Perkembangan BMT di Indonesia semakin menunjukkan kemajuan yang signifikan dengan sasaran utama para pelaku usaha mikro yang umumnya berada di pedesaan. Perkembangan BMT terus mengalami peningkatan karena BMT memiliki peranan yang sangat *vital* dalam kemajuan perekonomian Indonesia. Pada tahun 2010, telah ada 4.000 BMT yang beroperasi di Indonesia dan diperkirakan BMT-BMT tersebut melayani sekitar 3 juta orang nasabah, yang sebagian besar bergerak di bidang usaha mikro dan usaha kecil (Rizky 2013).

BMT merupakan salah satu industri keuangan non bank (IKNB) yang dalam kegiatan usahanya mengandalkan kepercayaan masyarakat. Dalam menjaga kepercayaan masyarakat (nasabah), kesehatan BMT, baik secara finansial maupun non-finansial harus terus dipelihara. Kepercayaan masyarakat (nasabah) terhadap BMT akan terus terwujud apabila BMT mampu meningkatkan kinerja usahanya secara optimal (Lasta, Arifin & Nuzula 2014).

BMT L-Risma merupakan salah satu BMT dengan total aset terbesar ke tujuh di provinsi lampung

dengan total aset sebesar 30,357 milyar rupiah pada tahun 2010 (Puskopysah Lampung 2014). Berdasarkan aspek keuangan, BMT L-Risma mampu menunjukkan kinerja usahanya sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang terbilang sukses karena memiliki total aset terbesar ke tujuh di Provinsi Lampung meskipun BMT L-Risma baru berdiri 5 tahun. Akan tetapi, besarnya jumlah total aset yang dimiliki BMT L-Risma belum bisa menunjukkan kinerja keuangan yang sesungguhnya. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis kinerja keuangan BMT L-Risma berdasarkan laporan keuangan yang ada sehingga dapat menggambarkan kinerja keuangan yang sesungguhnya.

Sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang berbadan hukum koperasi, setiap BMT dalam melakukan penilaian kinerja keuangan harus mengacu pada Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia 20/Per/M.KUKM/XI/2008 tentang pedoman penilaian kesehatan koperasi simpan pinjam dan unit simpan pinjam koperasi. Di sisi lain, Bank Indonesia sebagai otoritas moneter memiliki peran vital dalam menciptakan kinerja lembaga keuangan yang sehat, khususnya perbankan. Penciptaan kinerja lembaga perbankan

seperti itu dilakukan melalui mekanisme pengawasan dan regulasi. Sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank, perbankan umum diwajibkan untuk melakukan penilaian sendiri (*self assessment*) tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan Risiko (*Risk-based Bank Rating/RBBR*) baik secara individual maupun secara konsolidasi, dengan cakupan penilaian meliputi faktor-faktor seperti Profil Risiko (*risk profile*), *Good Corporate Governance* (GCG), Rentabilitas (*earnings*); dan Permodalan (*capital*) untuk menghasilkan peringkat komposit tingkat kesehatan bank (Minarrohmah, Yaningwati, & Nuzula 2014).

Penilaian kinerja berdasarkan aspek keuangan saja pada BMT L-Risma belum dapat memberikan hasil yang riil mengenai kondisi sebenarnya, karena hanya menggambarkan efektivitas penggunaan aktiva dan pencapaian target pelayanan pembiayaan. Untuk mempertahankan eksistensinya, BMT L-Risma harus melakukan penilaian kinerja baik dari aspek finansial maupun non-finansial serta menyusun strategi dalam menghadapi persaingan usaha.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kinerja finansial BMT L-Risma berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No 20/Per/M.KUKM/XI/2008, menganalisis kinerja finansial berdasarkan metode RGEC, menganalisis kinerja non-finansial BMT L-Risma berdasarkan metode *performance prism*, dan menganalisis strategi-strategi pengembangan BMT L-Risma.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan di BMT L-Risma, Jl. Pahlawan Gantimulyo 37C Blok M Pekalongan Lampung Timur. Responden dalam penelitian ini yaitu *stakeholder* BMT L-Risma antara lain nasabah, karyawan, investor, pemerintah dan masyarakat sekitar.

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari laporan keuangan BMT L-Risma, data-data manajemen (manajemen umum, manajemen kelembagaan, manajemen permodalan, manajemen aktiva dan manajemen likuiditas), data perspektif *performance prism* setiap *stakeholder* BMT L-Risma, dan data-data lain yang dibutuhkan dalam

penentuan strategi pengembangan dengan analisis SWOT yang diperoleh dengan cara dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber atau obyek tempat penelitian. Data sekunder diperoleh dari literatur, publikasi, lembaga atau instansi terkait dan pustaka lainnya yang terkait dengan penelitian ini. Pengambilan data primer dan sekunder dilakukan pada bulan Agustus 2015.

Penilaian kinerja finansial BMT L-Risma diukur berdasarkan standar penilaian kesehatan koperasi menurut Permeneg KUKM No 20/ Per/M.KUKM /XI/2008 dan standar penilaian kesehatan lembaga keuangan menurut Bank Indonesia (metode RGEC). Standar penilaian kesehatan koperasi menurut Permeneg KUKM No 20/ Per/M.KUKM /XI/2008 terdiri dari beberapa aspek penilaian yaitu aspek permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, efisiensi, likuiditas, kemandirian dan pertumbuhan dan jati diri koperasi. Standar penilaian kesehatan lembaga keuangan menurut metode RGEC terdiri dari penilaian terhadap profil risiko (*risk profile*), *Good Corporate Governance* (GCG), rentabilitas (*earnings*), dan permodalan (*capital*).

Menurut Halim, Setyanto & Efranto (2015), penilaian kinerja non finansial dengan metode *Performance Prism* adalah:

- a) Identifikasi *Stakeholder* BMT L-Risma
Identifikasi *stakeholder* BMT L-Risma dilakukan dengan cara mewawancarai pengurus BMT L-Risma untuk mengetahui siapa saja yang menjadi *stakeholder* kunci dari BMT L-Risma.
- b) Identifikasi Perspektif *Performance Prism*
Identifikasi perspektif *performance prism* terdiri dari pengidentifikasian terhadap lima perspektif yaitu *stakeholder satisfaction*, *stakeholder contribution*, *strategies*, *processes*, dan *capabilities*.
- c) Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI).
Pengidentifikasian *Key Performance Indicator* (KPI) dilakukan berdasarkan hasil identifikasi perspektif *performance prism*, dimana KPI yang dipilih diberi batasan berdasarkan kebutuhan BMT saat ini dan BMT telah memiliki data untuk melakukan pengukuran terhadap KPI tersebut. Penyeleksian dilakukan bersama dengan narasumber yang berkompeten yang telah dipilih sebelumnya.
- d) Penyusunan *Performance Measurement Record Sheet*.
Setelah semua *Key Performance Indicator* terpilih diidentifikasi dengan jelas, selanjutnya dilakukan pengumpulan data, yaitu data target

dan realisasi dari *Key Performance Indicator* yang telah dikuantifikasi oleh pihak BMT.

- e) Pembobotan KPI menggunakan *Analytical Hierarchy Process*

Pembobotan KPI dilakukan dengan perhitungan perbandingan berpasangan yang dilakukan pada tiap level dan juga tingkat konsistensi validitas data.

- f) *Scoring system* dengan bantuan *Objective Matrix*.

Tahap *scoring system* dengan bantuan *Objective Matrix* dilakukan dengan langkah-langkah yaitu:

- 1) Menentukan Target, Nilai Tertinggi (nilai optimis) dan Nilai Terendah (nilai pesimis) yang dicapai setiap KPI (*Key Performance Indicator*).
- 2) Melakukan perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI menggunakan rumus:

$$\Delta X_{LH} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

ΔX_{LH} = Interval angka antara level *High* dan *Low*

X_H = Level *High*

X_L = Level *Low*

Y_H = Angka pada level *High*

Y_L = Angka pada level *Low*

- 3) Melakukan *scoring system* dengan *Objective Matrix* (OMAX)

- 4) Menentukan skor aktual dan nilai performansi.

Menurut Rangkuti (2005) langkah-langkah dalam penyusunan strategi pengembangan adalah:

- a. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal BMT L-Risma
- b. Sintesis faktor-faktor eksternal BMT L-Risma dengan menggunakan tabel EFAS (*external factors analysis summary*).
- c. Sintesis faktor-faktor internal BMT L-Risma dengan menggunakan tabel IFAS (*internal factors analysis summary*).
- d. Penentuan arah strategi dengan menggunakan matriks TOWS(SWOT)
- e. Strategi Prioritas Analisis SWOT
Untuk mengevaluasi alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan agar dapat diimplementasikan berdasarkan skala prioritas digunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan menggunakan bantuan *software expert choice 2000*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Baitul Maal Wat Tamwil L-RISMA (BMT L-RISMA) adalah koperasi simpan pinjam syariah yang mempunyai 2 (dua) kegiatan utama yaitu menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infaq, sedekah, dan wakaf tunai (ZISWAF) yang bersifat *social oriented* (non profit) dan kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana dari masyarakat yang bersifat bisnis yang berlandaskan syariat agama Islam.

Dalam menjalankan usaha yang ada pada BMT L-Risma, pengurus mempercayakan kepada direktur utama, direktur, staf manajemen dan dibantu oleh beberapa manager cabang, kepala cabang pembantu, serta staf-staf yang diperlukan. Jumlah pengelola atau karyawan BMT L-Risma periode tahun 2014 sebanyak 173 orang dengan tingkat pendidikan yaitu 1,73 persen SMP; 50,87 persen SMA; 0,58 persen D1; 10,40 persen D2; 35,84 persen S1 dan 0,58 persen S2. Saat ini BMT L-Risma telah memiliki 16 kantor cabang pembantu di Provinsi Lampung dan dua kantor cabang pembantu di Provinsi Bengkulu.

Kinerja Finansial BMT L-Risma

Penilaian kinerja finansial BMT L-Risma diukur berdasarkan standar penilaian kesehatan koperasi menurut Permeneg KUKM No 20/ Per / M.KUKM /XI/2008 dan standar penilaian kesehatan lembaga keuangan menurut Bank Indonesia (metode RGEC). Penilaian kinerja keuangan BMT L-Risma berdasarkan standar koperasi dan standar Bank Indonesia (BI) terdiri dari beberapa aspek penilaian. Aspek-aspek penilaian tersebut selanjutnya disesuaikan dengan ketersediaan data keuangan pada BMT L-Risma dan disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas usaha BMT L-Risma, sehingga tidak semua parameter dapat diukur atay digunakan karena terdapat beberapa parameter yang tidak didukung dengan ketersediaan data pada BMT L-Risma seperti data pinjaman macet (PM), pinjaman kurang lancar (PKL), pinjaman diragukan, dan laporan promosi ekonomi anggota.

Jumlah skor hasil penilaian kinerja BMT L-Risma berdasarkan standar koperasi pada tahun 2013 dan 2014 adalah 59,05 dan 54,55 berada pada rentang nilai antara 40 hingga 60 dan termasuk kriteria kurang sehat. Hasil penilaian kinerja finansial BMT L-Risma standar koperasi tahun 2013 dan 2014 disajikan pada Tabel 2. Hasil penilaian kinerja BMT L-Risma berdasarkan metode RGEC

pada tahun 2013 dan 2014 adalah 60 persen dan 65,7 persen. Dengan demikian kinerja keuangan BMT L-Risma tahun 2013 memiliki predikat kurang sehat dan tahun 2014 termasuk kriteria cukup sehat. Hasil penilaian kinerja finansial BMT L-Risma standar BI (metode RGEC) tahun 2013 dan 2014 disajikan pada Tabel 3.

Kinerja Non-Finansial BMT L-Risma

1. Identifikasi Stakeholder BMT L-Risma

Stakeholder kunci dari BMT L-Risma yaitu:

- a. Karyawan (*employee*)
Karyawan termasuk salah satu *stakeholder* kunci yang harus terpenuhi untuk menjamin tercapainya visi dan misi perusahaan. Karyawan juga merupakan aset yang berharga bagi perusahaan yang ikut menentukan kapabilitas perusahaan dalam menjalankan proses internal perusahaan
- b. Nasabah (anggota biasa)

- Nasabah BMT L-Risma adalah orang-orang yang memerlukan pelayanan produk simpanan, pembiayaan dan jasa transaksi lainnya seperti transfer, tarik tunai ATM, listrik, dan lain-lain.
- c. Investor (anggota khusus)
Anggota khusus atau investor merupakan *stakeholder* yang sangat penting karena anggota khusus atau *investor* tersebut merupakan satu-satunya *investor* yang dimiliki oleh BMT L-Risma. Anggota khusus tersebut memberikan modal kerja dalam bentuk simpanan pokok dan simpanan wajib pada saat awal pendirian BMT serta modal penyertaan yang dibeli sebesar Rp 500.000,00/lembar.
- d. Pemerintah dan masyarakat sekitar.
Pemerintah dan masyarakat sekitar termasuk salah satu *stakeholder* kunci BMT L-Risma yang harus terpenuhi untuk menjamin tercapainya visi dan misi perusahaan, sejalan dengan kebutuhan perusahaan untuk tetap *survive* dan berkembang.

Tabel 1. Skor Penilaian Kinerja Finansial BMT L-Risma Standar Koperasi Tahun 2013-2014

No	Aspek Penilaian	Tahun	
		2013	2014
1	Permodalan		
	a. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Modal	1,50	1,50
	b. Rasio Modal Sendiri terhadap pinjaman diberikan beresiko	0,60	0,60
	c. Rasio modal sendiri terhadap ATMR	3,00	3,00
2	Kualitas Aktiva Produktif		
	a. Rasio volume pinjaman pada anggota terhadap volume pinjaman	10,00	10,00
	b. Rasio pinjaman bermasalah terhadap volume pinjaman	-	-
	c. Rasio cadangan risiko terhadap pinjaman bermasalah	-	-
	d. Rasio pinjaman BMPP kepada calon anggota, koperasi lain dan anggotanya terhadap volume pinjaman	5,00	5,00
3	Manajemen		
	a. Manajemen umum	2,00	2,00
	b. Manajemen Kelembagaan	2,50	2,50
	c. Manajemen Permodalan	1,80	1,80
	d. Manajemen Aktiva	1,80	1,80
	e. Manajemen Likuiditas	3,00	3,00
4	Efisiensi		
	a. Rasio biaya operasional terhadap partisipasi bruto	4,00	4,00
	b. Rasio aktiva tetap terhadap total aset	4,00	4,00
	c. Rasio efisiensi pelayanan	2,00	2,00
5	Likuiditas		
	a. Rasio kas	0,00	0,00
	b. Rasio pemberian pinjaman terhadap dana yang diterima	1,25	1,25
6	Kemandirian dan Pertumbuhan		
	a. Rentabilitas aset	0,75	0,75
	b. Rentabilitas modal sendiri	3,00	3,00
	c. Kemandirian operasional pelayanan	0,00	0,00
7	Jatidiri Koperasi		
	a. Rasio partisipasi bruto	7,00	7,00
	b. Rasio PEA	-	-
	Jumlah	53,20	53,20

Tabel 2. Penilaian Kinerja Finansial BMT L-Risma Standar BI (Metode RGEC) Tahun 2013-2014

No	Komponen	2013					2014							
		Hasil Hitungan (%)	Peringkat					Hasil Hitungan (%)	Peringkat					
			1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
1	Profil resiko													
	NPL	8,24					4,20			√				
	LDR	178,17					162,10							√
	BOPO	93,31		√			67,08	√						
2	GCG	71,05		√			71,05		√					
3	Rentabilitas													
	ROA	1,50		√			0,72			√				
	NIM	31,56	√				36,74	√						
4	Permodalan													
	KPMM	6,20				√	5,05						√	
	Nilai Komposit	35,00	5	12	-	2	2	35,00	10	4	6	2	1	

2. Identifikasi Perspektif Performance Prism

Performance Prism merupakan metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun tiga dimensi yang memiliki lima bidang sisi, yaitu dari sisi Stakeholder Satisfaction, Strategies, Proseses, Capability dan Stakeholder Contribution. Lima bidang sisi prisma tersebut memiliki hubungan satu sama lain dalam menggambarkan sukses atau tidaknya kinerja suatu organisasi (Neely, Adams & Kennerly 2013).

Pada tahap ini dilakukan identifikasi variabel kinerja berdasarkan lima perspektif masing-masing stakeholder perusahaan. Lima perspektif itu adalah Stakeholder Satisfaction, Strategies, Proseses, Capability dan Stakeholder Contribution. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa pada stakeholder karyawan diperoleh 14 KPI, 9 KPI pada stakeholder investor, 7 KPI pada stakeholder nasabah dan 9 KPI pada stakeholder pemerintah dan masyarakat sekitar.

3. Pembobotan dan Pengkategorian Aktivitas

Pembobotan dan pengkategorian aktivitas dilakukan sebanyak tiga kali. Pembobotan tersebut adalah pembobotan stakeholder, pembobotan antar perspektif Performance Prism, dan pembobotan antar aktivitas dalam setiap perspektif stakeholder. Dari ketiga pembobotan yang dilakukan, akan diperoleh nilai pembobotan BMT secara keseluruhan.

Ahli (expert) yang memberikan pembobotan adalah manajer cabang pekalongan, investor dan manajer puskopiyah Lampung. Pembobotan untuk masing-masing stakeholder, pembobotan antar

perspektif Performance prism, pembobotan antar aktivitas, dan pembobotan KPI terhadap BMT L-Risma dilakukan dengan menggunakan software expert choice 2000.

Hasil pembobotan stakeholder menunjukkan bahwa stakeholder nasabah memiliki bobot tertinggi dengan bobot 0,452 (IR=0,01). Hasil pembobotan antar perspektif performance prism setiap stakeholder menunjukkan bahwa government satisfaction memiliki bobot tertinggi dengan bobot 0,531 (IR=0,01) dan hasil pembobotan antar aktivitas dalam setiap perspektif stakeholder Performance Prism menghasilkan KPI dengan bobot tertinggi yaitu indeks kepuasan karyawan, adanya anggaran pembukaan kantor cabang baru, peningkatan pemanfaatan produk BMT, jumlah keluhan pelanggan dan waktu penanganan keluhan, rasio keluhan yang terlayani, dan persentase kenaikan anggaran penyelenggaraan kegiatan sosial dengan bobot 1 (IR=0). Hasil ketiga pembobotan tersebut kemudian digunakan untuk menghitung bobot akhir KPI yaitu dengan cara mengalikan hasil ketiga pembobotan tersebut. Bobot akhir KPI tersebut selanjutnya digunakan untuk menghitung performance prism dengan OMAX (Objective Matrix).

4. Pengukuran Kinerja BMT L-Risma dan Scoring System dengan Model Objective Matrix (OMAX)

Pengukuran kinerja BMT L-Risma dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai target dan pencapaian untuk masing-masing KPI atau aktivitas. Data mengenai besarnya target dan pencapaian kinerja BMT L-Risma tersebut selanjutnya digunakan untuk menghitung tingkat

kinerja BMT L-Risma berdasarkan bobot aktivitas yang telah ditentukan sebelumnya dan disajikan pada Tabel 4. Model pengukuran kinerja BMT L-Risma dapat dipadukan dengan model *scoring system* yaitu menggunakan model OMAX

(*objectives matrix*). Model OMAX memiliki fungsi untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator, sehingga pencapaian terhadap tiap parameter yang ada dan mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 3. Data Target dan Realisasi BMT L-Risma Tahun 2014

No	KPI	Kode	Target 2014	Realisasi 2014
1.	Indeks Kepuasan Karyawan	E-1	80%	65%
2.	Tingkat pencapaian target penghimpunan dana dan pembiayaan nasabah (funding and lending)	E-2	100%	109,23%
3.	Tingkat kedisiplinan karyawan	E-3	100%	90%
4.	Tingkat usaha perbaikan kondisi kerja perusahaan	E-4	100%	100%
5.	Kerjasama dengan pihak asuransi	E-5	3 perusahaan asuransi	2 perusahaan asuransi
6.	Kerjasama dengan lembaga pendidikan/perguruan tinggi	E-6	2 PT	0 PT
7.	Tingkat penyediaan fasilitas kerja yang mendukung	E-7	2 fasilitas kerja	2 fasilitas kerja
8.	Tingkat keterbukaan pola komunikasi dan mekanisme pemberian sanksi	E-8	100%	90%
9.	Pemanfaatan asuransi kesehatan	E-9	100%	100%
10.	Perencanaan training program yang terealisasi	E-10	18 x	18 x
11.	Koordinasi pengadaan peralatan yang dibutuhkan	E-11	100%	50%
12.	Jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan	E-12	100%	90%
13.	Rasio jumlah karyawan yang mendapat jaminan kesehatan	E-13	1	1
14.	Rasio jumlah komputer dengan kebutuhan karyawan	E-14	1	0.2
15.	Kelengkapan data untuk evaluasi kondisi BMT	I-1	3x	1x
16.	Pertumbuhan pendapatan dan share SHU	I-2	80%	-35,45%
17.	Pemberian modal kerja dalam bentuk simpanan sukarela & modal penyertaan	I-3	3.067.750.000	91.721.481
18.	Persentase jumlah anggota khusus dalam mengikuti RAT	I-4	40 orang atau 100%	28 Orang atau 70%
19.	Penggunaan sistem komputerisasi dan transparansi laporan keuangan berbasis web	I-5	100%	50%
20.	Melakukan ekspansi pasar/pembukaan kantor cabang baru	I-6	5 kantor cabang	4 kantor cabang
21.	Menambah biaya iklan untuk memasarkan produk simpanan dan pembiayaan	I-7	333.458.000	488.497.475
22.	Variasi bentuk informasi yang diberikan (spanduk, leaflet, baliho dan lain-lain)	I-8	3 bentuk informasi	4 bentuk informasi
23.	Adanya penambahan anggaran pembukaan kantor cabang baru	I-9	12.033.827	6.776.348
24.	Produk yang beragam	C-1	21	22
25.	Respon yang cepat terhadap keluhan nasabah	C-2	1 hari	3 hari
26.	Peningkatan pemanfaatan produk BMT	C-3	100%	109.23%
27.	Tingkat pendidikan karyawan	C-4	75% Sarjana	36,21% Sarjana
28.	Tingkat porsi bagi hasil (nisbah) produk yang lebih menarik dari kompetitor	C-5	8 produk	3 produk
29.	Perbandingan antara Jumlah keluhan pelanggan dan waktu penanganan keluhan	C-6	10 keluhan/ 1 hari	10 keluhan /3hari
30.	Rasio keluhan yang terlayani	C-7	1	1
31.	Frekuensi pelaksanaan perekrutan karyawan	G-1	3x	2x
32.	Jumlah UKM yang tergabung	G-2	3.500	3.406
33.	Jumlah penghargaan yang diterima BMT	G-3	5	5
34.	Kerjasama Sponsorship	G-4	1x	1x
35.	Rasio/ Daya serap tenaga kerja yang lulus dari lembaga pendidikan dengan yang diterima	G-5	50 Orang	40 orang
36.	Jumlah dana pembiayaan untuk UMKM	G-6	40.548.912.849	39.356.909.052
37.	Jumlah program sosial yang dilakukan	G-7	7 program sosial	7 program sosial
38.	Rasio rencana program perekrutan dengan realisasinya	G-8	1	1
39.	Persentase kenaikan anggaran penyelenggaraan kegiatan sosial	G-9	20%	-15,69%

Model OMAX terdiri dari 11 level yaitu dimulai dari level 0 hingga level 10. Level 10 diisi dengan target optimum pada tahun 2014. Pencapaian kinerja pada tahun sebelumnya, yaitu 2013, diletakkan pada level 3 untuk mendapatkan nilai tengah. Sementara, Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin dicapai BMT L-Risma dalam keadaan terburuk (Halim, Setyanto & Efranto 2013).

Selain menggunakan model OMAX, penilaian kinerja BMT L-Risma juga menggunakan model lain yaitu *Traffic Light System*. Model *Traffic Light System* digunakan untuk melihat kinerja BMT L-Risma yang digolongkan kedalam tiga kategori yaitu merah, kuning dan hijau. Kategori merah menunjukkan bahwa kinerja BMT L-Risma sangat buruk, dimana target BMT L-Risma tidak tercapai dan memerlukan analisa untuk mengetahui penyebab belum tercapainya target. Kategori kuning menunjukkan bahwa kinerja BMT L-Risma cukup baik, dimana target BMT L-Risma tidak tercapai dan memerlukan analisa untuk mengetahui penyebab belum tercapainya target. Kategori hijau menunjukkan bahwa kinerja BMT L-Risma sangat baik, dimana target BMT L-Risma tercapai (Halim, Setyanto & Efranto 2013). Hasil dari pengolahan data menggunakan *Objective Matrix* dan *Traffic Light System* disajikan pada Tabel 5-Tabel 8.

5. Analisis *Traffic Light System*

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan *Objectives Matrix* (OMAX), didapatkan nilai index total sebesar 6,38 dari nilai index optimum 10. Dengan model OMAX dan *Traffic Light System*, dapat dilihat bahwa aktivitas pada BMT L-Risma yang masuk ke dalam kategori hijau, kuning, dan merah. Berdasarkan Tabel 4-7 dapat diketahui bahwa dari 16 aktivitas yang telah teridentifikasi terdapat tujuh KPI atau aktivitas berada pada tingkat level berwarna kuning dan sembilan KPI atau aktivitas dalam tingkat level berwarna merah. Dengan demikian, aktivitas yang berada pada kedua kategori tersebut perlu dianalisis untuk mengetahui penyebab belum tercapainya target dari aktivitas tersebut serta diberikan tindakan perbaikan. Namun aktivitas yang berada pada kategori merah harus mendapatkan prioritas.

Strategi Pengembangan BMT L-Risma

Penentuan strategi BMT L-Risma didasarkan pada hasil penilaian kinerja finansial maupun non-finansial yang telah dilakukan. Penentuan arah strategi lebih mengutamakan hasil kinerja yang dianggap buruk dan tidak sesuai dengan target BMT L-Risma selama periode satu tahun kerja. Berdasarkan hasil penilaian kinerja baik finansial maupun non-finansial terdapat beberapa aspek yang kinerjanya buruk sehingga perlu adanya strategi pengembangan agar target, tujuan, visi dan misi BMT L-Risma dapat tercapai. Beberapa tahapan dalam penentuan strategi BMT L-Risma yaitu identifikasi faktor internal dan faktor eksternal BMT L-Risma, analisa faktor internal dan faktor eksternal BMT L-Risma, sintesis faktor-faktor internal BMT L-Risma, sintesis faktor-faktor eksternal BMT L-Risma, dan penentuan strategi pengembangan.

1. Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal BMT L-Risma

Seluruh aspek penilaian kinerja finansial dan KPI dalam penilaian kinerja non-finansial diidentifikasi ke dalam faktor internal BMT (IFE/IFAS) dan faktor eksternal BMT (EFE/EFAS). Hasil dari identifikasi tersebut, kemudian didiskusikan dengan manajer BMT L-Risma untuk menentukan faktor-faktor internal dan eksternal dari BMT L-Risma bobot tertinggi sampai terendah. Lima strategi prioritas BMT L-Risma adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM dengan cara pemberian pelatihan-pelatihan internal dan mengikutsertakan pengelola (karyawan) dalam pelatihan-pelatihan eksternal yang diadakan pemerintah maupun lembaga lain, mengoptimalkan pelayanan dan pembinaan usaha anggota untuk mendorong loyalitas dan minat anggota dalam memanfaatkan produk pembiayaan, meningkatkan efisiensi pelayanan dengan cara meningkatkan kompetensi pengelola divisi *lending* dalam memetakan (*mapping*) sasaran nasabah potensial.

2. Matriks IFE dan EFE

Hasil identifikasi faktor internal dan faktor eksternal tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kedalam matriks IFE dan EFE. Hasil pengelompokkan tersebut menunjukkan bahwa 6 faktor internal termasuk matriks IFE kekuatan, 13 faktor internal termasuk matriks IFE kelemahan, 4 faktor eksternal termasuk matriks EFE peluang, 4 faktor eksternal termasuk matriks ancaman.

Tabel 4. *Objective Matrix* BMT L-Risma Kelompok Karyawan

Kode	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10	E-11	E-12	E-13	E-14
<i>Performance</i>	65%	109%	90%	100%	2,0	0,0	2,0	90%	100%	18,0	50%	90%	1,00	0,20
10	80,00	100,0	100,0	100,0	3,0	2,0	2,0	100,0	100,0	18,0	100	100	1,00	1,00
9	74,00	92,0	98,0	99,0				99,0	98,0	16,0	99	96	0,96	0,89
8	69,00	84,0	96,0	97,0				97,0	96,0	15,0		91	0,91	0,77
7	63,00	77,0	94,0	96,0	2,0			96,0	94,0	14,0	98	87	0,87	0,66
6	57,00	69,0	91,0	94,0		1,0	1,0	94,0	91,0	12,0	97	83	0,83	0,54
Level 5	51,00	61,0	89,0	93,0				93,0	89,0	11,0	96	79	0,78	0,43
4	46,00	53,0	87,0	91,0				91,0	87,0	10,0		74	0,74	0,32
3	40,00	45,0	85,0	90,0	1,0			90,0	85,0	9,0	95	70	0,70	0,20
2	33,00	36,0	83,0	87,0				87,0	83,0	7,0	80	47	0,47	0,13
1	27,00	28,0	82,0	83,0				83,0	81,0	4,0	65	23	0,23	0,07
0	20,00	20,0	80,0	80,0	0,0	0,0	0,0	80,0	80,0	2,0	50	0	0,00	0,00
<i>Level</i>	7,30	10,0	5,50	10,00	7,00	0,0	10,0	3,00	10,0	10,0	0,00	7,75	10,00	3,00
<i>Weight</i>	0,05	0,02	0,01	0,03	0,01	0,01	0,02	0,03	0,00	0,02	0,01	0,07	0,01	0,02
<i>Value</i>	0,40	0,24	0,06	0,28	0,05	0,00	0,18	0,10	0,05	0,16	0,00	0,52	0,14	0,07

Tabel 5. *Objective Matrix* BMT L-Risma Kelompok Investor

Kode	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9
<i>Performance</i>	1,00	-35,45%	91.721.481,0	28,00	50%	4,00	488.497.475,0	4,0	6.776.348,88
10	3,00	80,00	3.067.750.000,0	40,00	100,00	5,00	333.458.000,0	3,0	12.033.827,50
9		71,00	2.642.603.069,0	39,00	93,00		295.348.514,0		10.658.532,50
8		63,00	2.217.456.137,0		86,00	4,00	257.239.029,0		9.283.237,50
7	2,00	54,00	1.792.309.206,0	38,00	79,00		219.129.543,0	2,0	7.907.942,50
6		46,00	1.367.162.275,0		71,00	3,00	181.020.057,0		6.532.647,50
Level 5		37,00	942.015.344,0		64,00		142.910.572,0		5.157.352,50
4		29,00	516.868.412,0	37,00	57,00		104.801.086,0		3.782.057,50
3	1,00	20,00	91.721.481,0	36,00	50,00	2,00	66.691.600,0	1,0	2.406.765,50
2		13,00	61.147.654,0	24,00	33,00	1,00	44.461.067,0		1.604.510,50
1		7,00	30.573.827,0	12,00	17,00		22.230.533,0		802.255,50
0	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,0	0,00
<i>Level</i>	3,00	0,00	3,00	2,33	3,00	8,00	10,00	10,0	6,18
<i>Weight</i>	0,03	0,08	0,07	0,02	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01
<i>Value</i>	0,09	0,00	0,22	0,04	0,01	0,13	0,12	0,03	0,06

Tabel 6. *Objective Matrix* BMT L-Risma Kelompok Nasabah

Kode	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6	C-7
<i>Performance</i>	25,00	3,00	109,23%	36,21%	3,00	3,33	1,00
10	25,00	1,00	100,00	75,00	8,00	10,00	1,00
9			93,00	69,00	7,00	8,86	0,93
8		2,00	87,00	62,00	6,00	7,72	0,86
7	24,00		80,00	56,00	5,00	6,58	0,79
6		3,00	73,00	49,00	4,00	5,44	0,72
Level 5			67,00	43,00	3,00	4,30	0,65
4		4,00	60,00	36,00		3,16	0,58
3	23,00	5,00	80,00	30,00	2,00	2,00	0,50
2			53,00	27,00	1,00	1,67	0,33
1		6,00	27,00	23,00		1,34	0,16
0	14,00	7,00	0,00	19,54	0,00	1,00	0,00
<i>Level</i>	10,00	6,00	10,00	4,03	5,00	4,12	10,00
<i>Weight</i>	0,05	0,13	0,14	0,02	0,01	0,03	0,01
<i>Value</i>	0,51	0,80	1,37	0,07	0,03	0,13	0,14

Tabel 7. *Objective Matrix* BMT L-Risma Kelompok Pemerintah dan Masyarakat Sekitar

Kode	G-1	G-2	G-3	G-4	G-5	G-6	G-7	G-8	G-9
<i>Performance</i>	2,00	3.406,00	5,00	1,00	40,00	39.356.909.052,00	7,00	1,00	-15,69%
10	3,00	3.500,00	5,00	1,00	50,00	40.548.912.849,00	7,00	1,00	20,00
9		3.250,00			47,00	37.277.797.114,00		0,93	19,00
8		3.000,00			44,00	34.006.681.379,00		0,86	17,00
7		2.750,00	4,00		41,00	30.735.565.644,00	6,00	0,79	16,00
6		2.500,00			38,00	27.464.449.909,00		0,72	14,00
Level	5	2.250,00			35,00	24.193.334.174,00		0,65	13,00
	4	2.000,00			32,00	20.922.218.439,00		0,58	11,00
	3	2,00	1.750,00	3,00	30,00	17.651.102.707,28	5,00	0,50	10,00
	2		1.167,00	2,00	20,00	11.767.401.804,85	4,00	0,33	7,00
	1	1,00	583,00	1,00	10,00	5.883.700.902,43	3,00	0,16	3,00
	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00
<i>Level</i>	3,00	9,62	10,00	10,00	6,67	9,64	10,00	10,00	0,00
<i>Weight</i>	0,00	0,02	0,008	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Value</i>	0,01	0,17	0,080	0,03	0,01	0,03	0,03	0,01	0,00

3. Penentuan Arah Strategi BMT L-Risma dengan Menggunakan Matriks SWOT

Analisis Matriks SWOT dilakukan dengan cara menempatkan faktor-faktor strategik internal di sisi vertikal dan faktor-faktor strategik eksternal di sisi horizontal. Strategi yang dapat dihasilkan pada antara matriks SWOT yaitu beberapa kombinasi unsur-unsur IFE/IFAS dan EFE/EFAS antara lain *SO Strategies*, *ST Strategies*, *WO Strategies*, dan *WT Strategies* (Irawan, Affandi & Kalsum 2013). Berdasarkan analisis matriks SWOT yang telah dilakukan diperoleh lima *SO Strategies*, 9 *ST Strategies*, 4 *WO Strategies*, dan 6 *WT Strategies*

4. Strategi Prioritas BMT L-Risma

Untuk mengevaluasi 24 alternatif strategi yang dihasilkan agar dapat diimplementasikan berdasarkan skala prioritas digunakan metode AHP. Berdasarkan analisis matriks AHP diperoleh strategi prioritas yang disarankan berdasarkan urutan nilai bobot masing-masing strategi dari, menambah dan meningkatkan fasilitas-fasilitas kerja yang berbasis teknologi sehingga dapat memudahkan pelayanan kepada anggota, dan memberikan transparansi laporan keuangan dan data-data manajemen secara berkala berbasis web untuk memudahkan anggota/investor dan pihak ketiga dalam memonitor dan mengevaluasi kondisi BMT.

KESIMPULAN

Kinerja finansial BMT L-Risma pada tahun 2013 dan 2014 termasuk dalam kriteria kurang sehat untuk standar koperasi dan kriteria kurang sehat pada tahun 2013 dan cukup sehat pada tahun 2014 untuk standar BI. Kinerja BMT L-Risma dari

aspek non-finansial termasuk dalam kategori cukup sehat. Strategi pengembangan BMT L-Risma yang memiliki skala prioritas tertinggi secara berturut-turut adalah meningkatkan kualitas pelayanan yang prima kepada anggota (nasabah) dan pengelolaan usaha sesuai prinsip syariah, membuka kantor cabang/kantor layanan yang dekat dengan lokasi usaha anggota dan calon anggota, menyempurnakan dan melakukan pengawasan terhadap penerapan SOP/SOM dan pelaksanaan prinsip syariah, mempertahankan dan meningkatkan variasi produk dengan didukung penerapan teknologi-teknologi terbaru, dan mengoptimalkan pelayanan dan pembinaan usaha anggota untuk mendorong loyalitas dan minat anggota dalam memanfaatkan produk pembiayaan.

DAFTAR PUSTAKA

Bank Indonesia. 2011. *Surat Edaran Bank Indonesia No.13/24/DPNP*. Jakarta

Dwinanda IAW, Wiagustini NLP. 2015. Analisis penilaian tingkat kesehatan bank pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali berdasarkan metode RGEC. *E-Journal Manajemen Universitas Udayana*. 4 (1) : 126-142. <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/10151>. [10 April 2015]

Halim HA, Setyanto NW, Efranto RY. 2013. Penentuan strategi manajemen berdasarkan analisis Performance Prism dan SWOT (studi kasus travel avatar Magetan). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*, 3 (1) : 212-22. <http://jrmsi.studentjournal>.

- ub.ac.id/index.php/jrmsi/article/view/192/223. [5 Agustus 2015]
- Irawan D, Affandi MI, Kalsum U. 2013. Analisis strategi pengembangan lembaga keuangan mikro syariah (LKMS) pedesaan (studi kasus BMT Al Hasanah Sekampung). *Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis*. 1 (1) : 1-9. <http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/125/129>. [10 April 2015]
- Kementerian Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia. 2008. *Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 20/Per/M.KUKM/XI/2008 Tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam Dan Unit Simpan Pinjam Koperasi*. Jakarta
- Lasta HA, Arifin Z, Nuzula NF. 2014. Analisis tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan RGEC (risk profile, good corporate governance, earnings, capital) (studi pada PT Bank Rakyat Indonesia,tbk periode 2011-2013). *JAB*, 13 (2): 1-10. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/545/745>. [10 April 2015]
- Minarrohmah, K., Yaningwati, F., dan Nuzula, N.F.,2014. Analisis tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan RGEC (risk profile, good corporate governance, earnings, capital)(studi pada PT. Bank Central Asia, Tbk periode 2010-2012). *Jurnal Administrasi Bisnis*,. 17 (1) : 1-9. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/686/885>. [10 April 2015]
- Neely AD, Adams CA, and Kennerly M. 2003, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Puskopsyah Lampung [Pusat Koperasi Syariah Lampung]. 2014. Top 10 BMT Provinsi Lampung. <http://www.puskopsyahlampung.com/2014/02/top-10-bmt-provinsi-lampung.html>. [10 April 2015]
- Rangkuti F. 2005. *Analisis SWOT Teknik Mekanisme Konsep Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rizky A. 2013. Perkembangan BMT dari tahun ke tahun. <http://www.puskopsyahlampung.com/2013/05/perkembangan-bmt-dari-tahun-ke-tahun.html>. [10 April 2015]