

**KEBERHASILAN KINERJA USAHA LEMBAGA KEUANGAN  
MIKRO SYARIAH-BAITUL MAAL WAT TAMWIL (LKMS BMT) DI  
PROVINSI LAMPUNG  
(Studi Kasus Pada BMT L-Risma Pekalongan, Kabupaten Lampung Timur)**

(Skripsi)

Oleh

**HABIBI SOFWATAMA**



**JURUSAN AGRIBISNIS  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2016**

## **ABSTRACT**

### **THE SUCCESS OF BUSINESS PERFORMANCE OF THE ISLAMIC MICROFINANCE INSTITUTION “BAITUL MAAL WAT TAMWIL L-RISMA” IN LAMPUNG**

**By**

**HABIBI SOFWATAMA**

This study aims to analyze: non-financial performance based on Performance PRISM method, financial performance based on regulation of the Minister of Cooperatives, Small and Medium Enterprises of the Republic of Indonesia No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008, financial performance based on RGEK method, and 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 the cooperative standard was in low performance. Meanwhile, the assessment of financial performance using RGEK method showed low performance in 2013 and moderate to high performance in 2014. The non-financial performance of BMT L-Risma showed that total index value was 6.38 of 10 maximum, 10 KPIs (Key Performance Indicators) were in the yellow category, 11 KPI in the red category and 18 KPI in green category. The development strategy of BMT L-Risma based on strategic priorities with the three highest scores were: Improving the quality and quantity of human resources by providing training internally and externally, optimizing service and coaching business members to drive loyalty and interest of members in the use of finance products, and improving the efficiency of service by increasing the competence of the lending division management in mapping potential customers.

**Keywords :** development strategies, financial performance, non-financial performance, performance prism

## **ABSTRAK**

### **KEBERHASILAN KINERJA USAHA LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH-BAITUL MAAL WAT TAMWIL (LKMS BMT) DI PROVINSI LAMPUNG (STUDI KASUS PADA BMT L-RISMA PEKALONGAN, KABUPATEN LAMPUNG TIMUR)**

Oleh

**HABIBI SOFWATAMA**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: kinerja non-keuangan BMT L-Risma menggunakan metode Performance PRISM, kinerja keuangan BMT L-Risma berdasarkan Kepmen KUKM 20/Per/M.KUKM/XI/2008, kinerja keuangan BMT L-Risma berdasarkan metode RGEC, dan strategi pengembangan BMT L-Risma. Penelitian ini merupakan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Agustus 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan BMT L-Risma yang dinilai dengan menggunakan standar koperasi menghasilkan predikat kurang sehat. Sementara itu, penilaian kinerja keuangan yang dinilai dengan metode RGEC menghasilkan predikat kurang sehat pada tahun 2013 dan cukup sehat pada tahun 2014. Kinerja non-keuangan BMT L-Risma yang dinilai dengan menggunakan metode Performance Prism menghasilkan nilai indeks 6.38 dari nilai indeks optimum 10 dan menghasilkan 10 KPI dalam kategori kuning, 11 KPI dalam kategori merah dan 18 KPI dalam kategori hijau. Strategi pengembangan BMT L-Risma yang memiliki skala prioritas tertinggi secara berturut-turut adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM dengan cara pemberian pelatihan-pelatihan internal dan eksternal, 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.

Kata kunci: kinerja keuangan, kinerja non-keuangan, kinerja prisma, strategi pengembangan

**KEBERHASILAN KINERJA USAHA LEMBAGA KEUANGAN  
MIKRO SYARIAH-BAITUL MAAL WAT TAMWIL (LKMS BMT) DI  
PROVINSI LAMPUNG  
(Studi Kasus Pada BMT L-Risma Pekalongan, Kabupaten Lampung Timur)**

**Oleh**

**HABIBI SOFWATAMA**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA PERTANIAN**

**Pada**

**Jurusan Agribisnis  
Fakultas Pertanian Universitas Lampung**



**FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

Judul Skripsi : **KEBERHASILAN KINERJA USAHA  
LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH-  
BAITUL MAAL WAT TAMWIL (LKMS BMT)  
DI PROVINSI LAMPUNG (Studi Kasus Pada  
BMT L-Risma Pekalongan, Kabupaten  
Lampung Timur)**

Nama Mahasiswa : **Habibi Sofwatama**

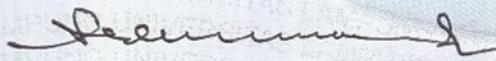
Nomor Pokok Mahasiswa : 1114131052

Program Studi : Agribisnis

Fakultas : Pertanian

**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**

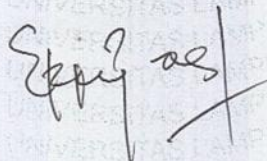


**Dr. Ir. Sudarma Widjaya, M.S.**  
NIP 19560919 198703 1 001



**Dr. Ir. M. Irfan Affandi, M.Si.**  
NIP 19640724 198902 1 001

**2. Ketua Program Studi Agribisnis**



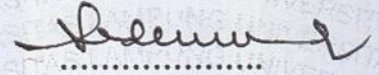
**Dr. Ir. Fembriarti Erry Prasmatiwi, M.S.**  
NIP 19630203 198902 2 001

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

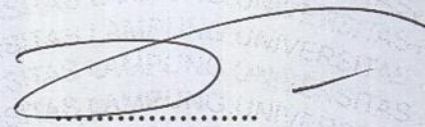
**Ketua**

**: Dr. Ir. Sudarma Widjaya, M.S.**



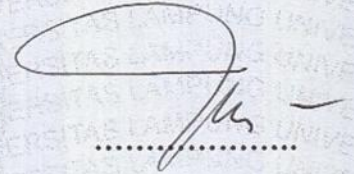
**Sekretaris**

**: Dr. Ir. M. Irfan Affandi, M.Si.**



**Penguji**

**Bukan Pembimbing : Ir. Adia Nugraha, M.S.**

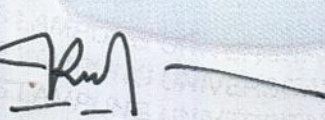


**2. Dekan Fakultas Pertanian**



**Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si.**

**NIP 19611020 198603 1 002**



**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 30 Juni 2016**

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Rukti Endah pada tanggal 31 Desember 1991. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Yusuf dan Sutami. Jenjang pendidikan akademis penulis dimulai dengan menyelesaikan pendidikan di Taman Kanak-Kanak (TK) Himpunan Wanita Karya Rukti Endah 1996-1998. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SDN 1 Rukti Endah Lampung Tengah tahun 1998 hingga 2004, kemudian melanjutkan ke Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurul Huda Rukti Endah dan lulus pada tahun 2007. Pada tahun 2007-2010 penulis melanjutkan sekolah di SMAN 1 Kotagajah Lampung Tengah. Penulis sempat menjadi anggota Kelompok Ilmiah Remaja (KIR) dan mengikuti Olimpiade Fisika. Selanjutnya pada tahun 2011, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian di Universitas Lampung dengan mengikuti tes Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) dan memperoleh beasiswa BIDIKMISI.

Selama menjadi mahasiswa penulis aktif dalam kegiatan organisasi kemahasiswaan baik di universitas maupun jurusan. Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah menjabat sebagai anggota bidang Dana dan Usaha (Danus) Fosi FP 2012-2013, anggota bidang Dana dan Usaha (Danus) Birohmah Unila 2012-2013, anggota bidang 1 Himaseperta Unila 2012-2013, anggota bidang akademik Fosi FP 2013-2014, dan koordinator mentoring Fisika di Forum Ilmiah Mahasiswa

(FILMA) FP 2014-2015. Selain itu penulis juga pernah mengikuti program kreativitas mahasiswa kewirausahaan(PKM-K) dan program kreativitas mahasiswa artikel ilmiah(PKM-AI) didanai dikti pada tahun 2014-2015. Selama menjadi mahasiswa penulis juga aktif mengikuti kegiatan-kegiatan dan perlombaan yang diadakan oleh pihak lain diantaranya juara 3 teknologi terapan yang diadakan oleh BAPPEDA Kabupaten Lampung Tengah tahun 2012-2013 dan juara 1 teknologi terapan yang diadakan oleh BAPPEDA Kabupaten Lampung Tengah tahun 2014-2015.

Penulis melaksanakan Praktek Umum (PU) pada bulan Juli 2014 di PTPN VII Unit Kebun Kelapa Sawit Rejosari Natar. Penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) Tematik Universitas Lampung pada tahun 2014 di Desa Sendang Rejo, Kecamatan Sendang Agung, Kabupaten Lampung Tengah.



## **MOTTO**

*“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.”(Q.s. Ali ‘Imran: 139)*

*“Semua orang punya rasa takut, namun mereka yang berani melawan rasa takut mereka dan tetap bergerak maju bahkan kadang-kadang sampai mati, justru merekalah yang selalu mendapat kemenangan.” (King’s Guard, Yunani)*

*“Pejuang sejati adalah seorang yang dengan segala keterbatasan yang ada pada dirinya, dia mampu menggapai impiannya. Jangan pernah berhenti bermimpi, Sang penguasa takdir akan memeluk mimpimu.” (Andrea Hirata)*

## PERSEMBAHAN

*Bismillahirrahmannirrahim*

*Alhamdulillahilabbil alamin, segala puji untuk Mu Ya Rabb atas segala kemudahan, limpahan rahmat dan karunia yang Engkau berikan selama ini.*

*Teriring doa, rasa syukur dan segala kerendahan hati*

*Dengan segala cinta dan kasih sayang kupersembahkan karya sederhana ini kepada:*

*Kedua Orang Tuaku*

*Yusuf dan Sutami yang telah mencurahkan segala cinta dan kasih sayang, dan untuk semua doa yang selalu dipanjatkan*

*Dan kepada seluruh teman-temanku dan keluargaku di Lampung dan di Jambi yang selalu memberikan dukungan dan motivasi serta menemaniku dalam suka dan duka dalam mencapai keberhasilanku*

*Serta almamaterku tercinta, Universitas Lampung*

## SANWACANA

*Alhamdulillahirobbil'alamin* segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena atas rahmat dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Keberhasilan Kinerja Usaha Lembaga Keuangan Mikro Syariah-Baitul Maal Wat Tamwil (LKMS-BMT) Di Provinsi Lampung (Studi Kasus Pada BMT L-Risma, Lampung Timur)”.

Penulis menyadari skripsi ini bukanlah hasil jerih payah sendiri akan tetapi berkat bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak baik moril maupun materiil sehingga penulisan skripsi ini dapat selesai. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan rasa terima kasih yang tulus kepada :

1. Dr. Ir. Sudarma Widjaya, M.S., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak mengarahkan dalam perbaikan skripsi ini agar menjadi lebih baik. Bukan hanya di bidang akademik, melalui kebiasaan dan pemikirannya juga telah mengajarkan nilai-nilai moral kehidupan. Terima kasih atas segala bimbingan, waktu yang diluangkan dan pelajaran hidupnya sehingga menjadi inspirasi dan pedoman bagi penulis.
2. Dr. Ir. M. Irfan Affandi, M.Si., selaku pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan saran, arahan, dan bimbingan kepada penulis selama penyusunan skripsi.

3. Ir. Adia Nugraha, M.S., selaku dosen penguji skripsi, atas saran, arahan dan nasehatnya untuk penyempurnaan skripsi ini.
4. Dr. Ir. Fembriarti Erry Prasmatiwi, M.S., selaku Ketua Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung dan sekaligus sebagai pembimbing akademik
5. Seluruh dosen dan staf di Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung, terima kasih telah membantu mengajarkan begitu banyak ilmu dan wawasan baru kepada Penulis.
6. Kedua orang tua yang telah menjadi inspirasi terbesar penulis, Yusuf dan Sutami, terima kasih atas segala limpahan cinta dan kasih sayang yang tulus ikhlas membesarkan dan mendidik penulis dengan penuh kesabaran dan senantiasa memberikan doanya untuk keberhasilanku.
7. Kakak dan adikku tercinta, Indra Sofwatama, S.Pt., Chotimatun Fitriana, S.Pd., Siti Mukaromah, dan Isniah Hanafi yang selalu memberikan dukungan serta motivasi kepada penulis.
8. Teman-teman, adik-adik serta kakak-kakak di Forum Studi Islam (FOSI) FP Unila, yang telah menjadi keluarga kecil penulis selama kuliah, bisa menjadi bagian dari kalian sungguh pengalaman yang benar-benar berharga.
9. Rekan-rekan di HIMASEPERTA Agribisnis Unila, atas semua kebersamaan, kasih sayang, motivasi, keceriaan, pengertian, bantuan, dan perhatian yang mungkin sering tak terbalas. Semoga Allah swt. memberikan balasan terbaik untuk ketulusan yang kalian berikan.
10. Rekan-rekan angkatan 2011 atas kebersamaan dan kekompakan yang selalu kita ciptakan. Suatu kebahagiaan dapat mengukir sejarah bersama rekan-rekan.

11. Rekan-rekan *Tarbiyah*, Riwanto, Ribut, Isnaini, Angga, Ali, Aan, Oryza, Udin, dan Maul, terimakasih untuk kebersamaannya melewati sukaduka selama hampir 5 tahun ini dan semangat yang telah kalian berikan.
12. Sahabat-sahabat terbaik Nyoto, Rizky, Agus dan Fadlan, untuk dukungan langsung dan tidak langsung yang telah kalian berikan.
13. Rekan-Rekan KKN Desa Sendang Agung Kab. Lampung tengah, Irvika, Intan, Butet, Imam, Hermawan, Issa, Gina, Gita, Juzna, dan Hasni terima kasih atas doanya, pengalaman tak terlupakan selama 40 hari bersama kalian akan selalu ada.
14. Teman-teman seperjuangan Praktik Umum: Rizky, Faisal, Nyoto, Fadlan, Kahfindra, Adiguna, Elisa, Faridatu dan seluruh teman-teman yang melaksanakan kegiatan Praktik umum di PTPN VII UKKS RESA. Terima kasih atas kebaikan, dukungan, bantuan, kerjasama dan kebersamaan yang diberikan kepada penulis.
15. Almamater tercinta dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, namun ada sedikit harapan semoga laporan yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi yang memerlukan.

Bandar Lampung, Juni 2016

Habibi Sofwatama

## DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian.....	13
II. TINJAUAN PUSTAKA,.....	15
A. Lembaga Keuangan Syariah .....	15
1. Sejarah Lembaga Keuangan Syariah .....	15
2. Pengertian Lembaga Keuangan Syariah .....	17
3. Dasar Hukum Lembaga Keuangan Syariah .....	19
B. Gambaran Umum <i>Baitul Maal wat Tamwil</i> (BMT).....	19
1. Pengertian <i>Baitul Maal wat Tamwil</i> (BMT).....	19
2. Azas dan Badan Hukum BMT.....	21
3. Karakteristik, Tujuan, dan Fungsi BMT.....	21
4. Prinsip Utama BMT.....	24

5. Prinsip Operasional BMT.....	25
6. Produk BMT .....	29
7. Penggunaan Dana BMT.....	31
C. Kinerja Keuangan.....	31
1. Kinerja keuangan BMT menurut Koperasi.....	31
a. Pengertian dan Pedoman Penilaian Kinerja Keuangan BMT.....	31
b. Fungsi dan Komponen Laporan Keuangan BMT.....	35
c. Analisis Laporan Keuangan BMT.....	39
2. Kesehatan Lembaga Keuangan Berdasarkan Metode RGEC.....	46
a. Penilaian Profil Resiko.....	49
b. <i>Good Corporate Governance</i> .....	55
c. Penilaian Rentabilitas.....	56
d. Penilaian Permodalan ( <i>Capital</i> ).....	57
D. Penilaian Kinerja Non-Finansial.....	58
1. Penilaian Kinerja Non-Finansial Berdasarkan Metode <i>Performance Prism</i> .....	58
a. Pengertian Metode <i>Performance Prism</i> .....	58
b. Perspektif dalam <i>Performance Prism</i> .....	61
c. <i>Success Mapping</i> .....	65
2. Strategi Pengembangan Perusahaan .....	66
a. Pengertian Strategi .....	66
b. Manajemen Strategik .....	68
c. Pemindaian Lingkungan Perusahaan .....	69

d. Sintesis Faktor-Faktor Internal dan Eksternal .....	70
e. Pengertian Analisis SWOT .....	71
f. Penentuan Arah Strategi dengan Menggunakan Matriks SWOT .....	73
E. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	75
F. Diagram Alir Penelitian.....	84
III. Metodologi Penelitian.....	85
A. Jenis Penelitian dan Konsep Dasar Penelitian .....	85
B. Lokasi Penelitian, Responden dan Waktu Penelitian .....	89
C. Metode Pengumpulan Data.....	90
D. Teknik Sampling dan Ukuran Sampel .....	92
E. Metode Analisis Data.....	94
1. Metode Analisis Keuangan Berdasarkan Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008.....	94
2. Metode RGEC .....	106
3. Metode Performance Prism .....	112
4. Penyusunan Strategi Pengembangan BMT L-Risma .....	114
IV. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	117
A. Sejarah Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) L-Risma .....	117
B. Visi, Misi, dan Tujuan BMT L-Risma .....	119
C. Bidang Organisasi .....	120
1. Pengurus .....	120
2. Dewan Pengawas .....	120
3. Pengelola .....	121
D. Pendanaan dan Permodalan BMT L-Risma .....	123



1. Modal Sendiri .....	123
2. Sumber Dana Pihak Ketiga .....	124
3. Pertumbuhan Aset .....	125
E. Bidang Usaha BMT L-Risma .....	126
F. Bidang Sosial (Baitul Maal) BMT L-Risma .....	129
V. Hasil dan Pembahasan .....	131
A. Deskripsi Data .....	131
B. Analisis Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan BMT L-Risma .....	132
1. Penilaian Kinerja Keuangan BMT L-Risma Berdasarkan Permeneg KUKM No. 20/per/M.KUKM/XI/2008.....	132
2. Penilaian Kinerja Keuangan BMT L-Risma Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No 13/1/PBI/2011.....	162
3. Penilaian Kinerja Non-Keuangan BMT L-Risma Berdasarkan Metode <i>Performance Prism</i> .....	172
C. Strategi Pengembangan BMT L-Risma .....	204
1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal BMT L-Risma .....	204
2. Analisa Faktor Internal dan Eksternal BMT L-Risma .....	206
3. Sintesis Faktor-Faktor Internal BMT L-Risma dengan Matriks IFE .....	215
4. Sintesis Faktor-Faktor Eksternal BMT L-Risma dengan Matriks EFE .....	219
5. Diagram Analisis SWOT .....	221
6. Strategi Pengembangan BMT L-Risma .....	223
D. Matriks Seluruh Aspek Penilaian Kinerja Finansial dan Non- Finansial BMT L-Risma .....	231
VI. Kesimpulan dan Saran .....	233
A. Kesimpulan .....	233

B. Saran .....	234
DAFTAR PUSTAKA .....	236
LAMPIRAN.....	240

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Perkembangan Data Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) tahun 2011-2012 .....	3
2. Perkembangan Data Jumlah Tenaga Kerja pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) tahun 2011-2012 .....	4
3. Total asset 10 BMT terbaik menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung tahun 2014.....	7
4. Kajian Penelitian Terdahulu .....	76
5. Standar Perhitungan Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aset.....	95
6. Standar Perhitungan Rasio Kecukupan Modal Sendiri .....	96
7 Standar Perhitungan Rasio Modal Sendiri terhadap Pinjaman Diberikan yang Berisiko .....	96
8 Standar Perhitungan Skor Rasio Volume Pinjaman pada Anggota terhadap Total Pinjaman Diberikan.....	97
9 Standar Perhitungan Skor Rasio Pinjaman Bermasalah .....	97
10 Standar Perhitungan Rasio Cadangan Risiko terhadap Risiko Pinjaman Bermasalah.....	98
11 Standar Perhitungan Skor Rasio BMPP .....	98
12 Standar Perhitungan Manajemen Permodalan .....	99
13 Standar Perhitungan Manajemen Umum .....	100
14 Standar Perhitungan Manajemen Likuiditas .....	100

Tabel	Halaman
15 Standar Perhitungan Manajemen Kelembagaan .....	100
16 Standar Perhitungan Manajemen Permodalan .....	101
17 Standar Perhitungan Skor Rasio Biaya Operasional atas Partisipasi Bruto .....	101
18 Standar Perhitungan Skor Rasio Aktiva terhadap Total Asset .....	102
19 Standar Perhitungan Skor Rasio Efisiensi Pelayanan.....	102
20. Standar Perhitungan Skor Rasio Kas terhadap Kewajiban Lancar ..	103
21. Standar Perhitungan Skor Rasio Pinjaman terhadap Dana yang Diterima .....	103
22. Standar Perhitungan Skor Rasio Rentabilitas Asset.....	104
23. Standar Perhitungan Skor Rasio Rentabilitas Modal Sendiri/Ekuitas .....	104
24. Standar Perhitungan Skor Rasio Kemandirian Operasional.....	104
25. Standar Perhitungan Skor Rasio Partisipasi Bruto.....	105
26 Standar Perhitungan Skor Rasio Promosi Ekonomi Anggota .....	106
27 Bobot Peringkat Komposit NPL.....	107
28 Bobot Peringkat Komposit LDR .....	108
29 Bobot Peringkat Komposit BOPO ... ..	108
30 Peringkat <i>Good Corporate Governance</i> .....	109
31 Bobot Peringkat Komposit ROA.....	110
32 Bobot Peringkat Komposit NIM .....	110
33 Bobot Peringkat Komposit KPMM .....	111
34 Peringkat Komposit Tingkat Kesehatan Bank dengan Pendekatan <i>Risk-Based Bank Rating (RBBR)</i> .....	112
35 Data Pengelola BMT L-Risma Periode Tahun 2014 .....	121

36	Data Perkembangan Pengelola BMT L-Risma Periode Tahun 2014 .....	122
37	Perkembangan Modal Sendiri BMT L-Risma Tahun 2013-2014 ....	123
38	Data Karyawan Berdasarkan Jabatan dan Tingkat Pendidikan Tahun 2014 .....	124
39	Sumber Permodalan Pihak Ketiga BMT L-Risma Tahun 2014 .....	125
40	Pertumbuhan Asset BMT L-Risma Pada Tahun 2013-2014 .....	126
41	Jasa Transaksi BMT L-Risma Tahun 2014 .....	126
42	Perkembangan Kantor Cabang BMT L-Risma Beserta Asset Tahun 2014 .....	127
43	Data Perkembangan Jumlah Simpanan BMT L-Risma Tahun 2014 .....	127
44	Data Perkembangan Pembiayaan BMT L-Risma Tahun 2014 .....	128
45	Data Perkembangan Jumlah Anggota Layanan BMT L-Risma Periode Desember 2014 .....	128
46	Hasil Penilaian Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset Tahun 2013 dan Tahun 2014 .....	133
47	Hasil Penilaian Rasio Modal Sendiri Terhadap Pinjaman Beresiko Tahun 2013 dan Tahun 2014 .....	134
48	Perhitungan dan Penilaian Rasio Kecukupan Modal Sendiri Tahun 2013 dan 2014.....	136
49	Hasil Penilaian Rasio Volume Pinjaman Pada Anggota terhadap Total Volume Pinjaman Tahun 2013 dan Tahun 2014 .....	138
50	Rasio BMPP terhadap Volume Pinjaman BMT L-Risma Tahun 2013 dan Tahun 2014 .....	139

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Prinsip Operasional BMT .....	26
2. Skema Al-Musarakah .....	27
3. Skema Al-Mudarabah .....	28
4. Perspektif dalam <i>Performance Prism</i> .....	60
5. Lima perspektif dalam <i>Performance Prism</i> .....	60
6. Contoh hubungan <i>Stakeholder Satisfaction</i> dan <i>Stakeholder Contribution</i> .....	63
7 Perbandingan berpasangan antar kriteria utama <i>stakeholder</i> BMT L-Risma.....	297
8 Perbandingan berpasangan antar sub kriteria <i>stakeholder</i> karyawan BMT L-Risma dalam penentuan <i>performance prism</i> .....	298
9 Perbandingan berpasangan antar sub kriteria <i>stakeholder</i> investor BMT L-Risma dalam penentuan <i>performance prism</i> .....	299
10 Perbandingan berpasangan antar sub kriteria <i>stakeholder</i> nasabah BMT L-Risma dalam penentuan <i>performance prism</i> .....	300
11 Perbandingan berpasangan antar sub kriteria <i>stakeholder</i> pemerintah & masyarakat sekitar BMT L-Risma dalam penentuan <i>performance prism</i> .....	301
12 Perbandingan berpasangan antar alternatif <i>stakeholder</i> BMT L-Risma dalam penentuan <i>performance prism</i> .....	302
13 Perbandingan berpasangan antar komponen dalam penentuan bobot Matriks IFE kekuatan.....	303

Gambar		Halaman
14	Perbandingan berpasangan antar alternatif dalam penentuan bobot Matriks IFE kekuatan.....	304
15.	Perbandingan berpasangan antar komponen dalam penentuan bobot Matriks IFE kelemahan.....	305
16.	Perbandingan berpasangan antar alternatif dalam penentuan bobot Matriks IFE kelemahan.....	306
17.	Perbandingan berpasangan antar komponen dalam penentuan bobot Matriks IFE peluang.....	307
18.	Perbandingan berpasangan antar alternatif dalam penentuan bobot Matriks IFE peluang.....	308
19.	Perbandingan berpasangan antar komponen dalam penentuan bobot Matriks IFE ancaman.....	309
20	Perbandingan berpasangan antar alternatif dalam penentuan bobot Matriks IFE ancaman.....	310
21	Perbandingan berpasangan antar kriteria utama dalam penentuan strategi prioritas BMT L-Risma.....	311
22	Perbandingan berpasangan antar alternatif utama dalam penentuan strategi prioritas BMT L-Risma.....	312

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Halaman
1. Pointer Interview Data Manajemen BMT L-Rima yang Dinilai .....	238
2. Kuesioner Identifikasi Perspektif Performance Prism.....	242
3. Kuesioner Perbandingan Berpasangan antara Kriteria Utama, Sub Kriteria, dalam Penentuan Bobot KPI .....	245
4. Kuesioner Analisis SWOT .....	255
5. Kuesioner Pembobotan Matriks IFE dan EFE .....	259
6. Kuesioner Penentuan Strategi Prioritas .....	272
7. Kuesioner Rating IFE dan EFE .....	287



## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kemiskinan merupakan permasalahan kompleks dan bersifat multidimensional yang dialami oleh setiap negara, terutama negara berkembang seperti Indonesia. Kemiskinan merupakan keadaan masyarakat yang tidak mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, meliputi : makanan, pakaian, tempat tinggal, pendidikan, dan kesehatan. Data BPS pada bulan Maret 2013 menunjukkan bahwa jumlah penduduk miskin di Indonesia mencapai 28,07 juta jiwa atau setara dengan 11,37 % dari total jumlah penduduk Indonesia. Besarnya jumlah penduduk miskin di Indonesia mengharuskan penanggulangan kemiskinan sebagai prioritas utama dalam pelaksanaan pembangunan nasional (Badan Pusat Statistik, 2014).

Pada hakikatnya, masalah kemiskinan terjadi karena masyarakat tidak dapat ikut serta dalam proses perubahan. Masyarakat tidak mempunyai kemampuan untuk memiliki faktor-faktor produksi atau faktor-faktor produksi yang dimiliki kurang memadai untuk dimanfaatkan dalam memproduksi barang maupun jasa. Penyebab faktor produksi yang dimiliki masyarakat tidak dapat dimanfaatkan adalah karena kebijakan pembangunan yang dirancang pemerintah tidak sesuai dengan kemampuan dan kondisi

masyarakat tersebut sehingga mereka tidak dapat berpartisipasi secara penuh. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa munculnya masalah kemiskinan bukan dikarenakan tidak adanya keterampilan, tetapi karena tidak adanya ketersediaan faktor produksi, terutama modal yang cukup. Karena untuk meningkatkan produktivitas, ketersediaan modal yang cukup merupakan salah satu faktor penunjang yang penting (Sumarjan, 1980)

Kemudahan dalam mengakses faktor-faktor produksi seperti sumber daya permodalan merupakan kunci utama dalam penanggulangan masalah kemiskinan di negara-negara berkembang seperti di Indonesia. Dengan adanya kemudahan dalam mengakses permodalan usaha diharapkan masyarakat miskin dapat mempercepat dan menambah kemampuannya dalam memproduksi barang dan jasa, dan pada akhirnya dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat miskin tersebut.

Kesuksesan dalam menjalankan pembiayaan mikro atau *micro financing* dalam upaya memberikan kemudahan dalam mengakses permodalan usaha dialami oleh beberapa negara, diantaranya yaitu Bangladesh. Dengan pola Grameen Bank, Muhammad Yunus telah berhasil membuktikan bahwa usaha yang mereka rintis dengan modal sendiri dengan menggerakkan sumber daya yang mereka miliki diakui dunia sebagai sebuah proyek memberantas kemiskinan. Atas prestasi tersebut, mereka memperoleh Nobel Perdamaian. Grameen Bank telah membantu tujuh juta orang miskin di 73 ribu desa. Bangladesh menjadi pelaku usaha melalui pembiayaan mikro senilai empat

milyar dolar dan membangun 640 ribu rumah bagi mereka

(kompasiana.com).

Sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memiliki peranan yang penting dan strategis dalam penanggulangan masalah kemiskinan di Indonesia. UMKM berperan penting dalam mengatasi masalah kemiskinan karena sektor usaha ini merupakan sektor usaha dengan jumlah dan pangsa terbesar dibandingkan dengan sektor usaha lainnya. Berdasarkan data Kementerian Negara Koperasi dan UKM pada tahun 2012 menunjukkan bahwa dari 55.211.396 entitas usaha, ternyata 54.559.969 atau 98,82 % adalah usaha mikro, 1,17% hanya usaha kecil dan menengah serta sisanya 0,01% adalah usaha besar. Besarnya jumlah usaha mikro kecil dan menengah pada tahun 2012 disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Data Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) tahun 2011-2012

Indikator	Satuan	Tahun 2011		Tahun 2012		Perkembangan 2011-2012
		Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Usaha Mikro Kecil dan Menengah	Unit	55.206.444	99,99	56.534.592	99,99	2,41
a. Usaha Mikro (UMi)	Unit	54.559.969	98,82	55.856.176	98,79	2,38
b. Usaha Kecil (UK)	Unit	602.195	1,09	629.418	1,11	4,52
c. Usaha Menengah (UM)	Unit	44.280	0,08	48.997	0,09	10,65
Usaha Besar (UB)	Unit	4.952	0,01	4.968	0,01	0
<b>Total Unit Usaha</b>	<b>Unit</b>	<b>55.211.396</b>	<b>100</b>	<b>56.539.560</b>	<b>100</b>	<b>2,4</b>

Sumber : Kementerian Negara Koperasi dan UKM, tahun 2012

Sebagai unit usaha dengan jumlah dan pangsa terbesar, usaha mikro kecil dan menengah memiliki peran strategis dalam penanggulangan masalah kemiskinan di Indonesia. Usaha mikro kecil dan menengah merupakan bentuk usaha yang paling banyak menyerap tenaga kerja, sehingga pengembangan usaha mikro kecil dan menengah menjadi bagian dari penanganan masalah kemiskinan. Besarnya jumlah tenaga kerja pada setiap unit usaha di Indonesia tahun 2011-2012 disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Perkembangan Data Jumlah Tenaga Kerja pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) tahun 2011-2012

Indikator	Satuan	Tahun 2011		Tahun 2012		Perkembangan 2011-2012
		Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)	
1	2	3	4	5	6	7
Usaha Mikro Kecil dan Menengah	Orang	101.722.458	97,24	107.657.509	97,16	5,83
a. Usaha Mikro (UMi)	Orang	94.957.797	90,77	99.859.517	90,12	5,16
b. Usaha Kecil (UK)	Orang	3.919.992	3,75	4.535.970	4,09	15,71
c. Usaha Menengah (UM)	Orang	2.844.669	2,72	3.262.023	2,94	14,67
Usaha Besar (UB)	Orang	2.891.224	2,76	3.150.645	2,84	9
<b>Total Tenaga Kerja</b>	Orang	<b>104.613.681</b>	100	<b>110.808.154</b>	100	<b>5,92</b>

Sumber : Kementerian Negara Koperasi dan UKM, tahun 2012

Usaha mikro kecil dan menengah yang sudah dibangun selama ini jumlahnya sudah cukup besar. Jumlah ini merupakan aset yang harus dipelihara dan diberdayakan agar dapat berkembang membantu pemerintah untuk memerangi kemiskinan dan menyediakan lapangan kerja. Jika sekarang masih banyak UMKM yang tumbuh belum mampu mencapai tujuannya, mereka harus diberdayakan melalui pendidikan dan peningkatan kapitalisasi permodalan usaha melalui perluasan akses permodalan.

Peningkatan kapitalisasi permodalan usaha mikro kecil dan menengah perlu didukung oleh lembaga-lembaga keuangan dalam bentuk pemberian pinjaman atau kredit. Pemberian pinjaman atau kredit ini sangat penting karena saat ini masih banyak UMKM yang hanya bermodalkan semangat, kerja keras, dan kejujuran, namun mereka memiliki kelemahan pada sisi SDM, permodalan, manajemen, dan legalitas.. Hal inilah yang sering digunakan sebagai alasan bahwa UMKM tidak *bankable*, di samping alasan utama berupa kurang atau tidak adanya kolateral (Ramadhan, 2009).

Perbankan sebagai lembaga keuangan secara teknis belum menyentuh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) baik dari pedagang kaki lima sampai pedagang-pedagang yang berada di pasar tradisional. Bank Syariah dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) hanya melayani masyarakat atau bisnis menengah ke atas (Adnan, Widarjono dan Hendrianto, 2003). Bank-bank konvensional biasanya memberikan persyaratan-persyaratan secara administratif dan teknis yang kaku, rumit dan sulit dipenuhi oleh pelaku usaha mikro kecil dan menengah dalam mengakses permodalan usaha sehingga sumber permodalan dari bank masih cenderung *inaccessible*.

Operasionalisasi kredit perbankan yang kurang menjangkau usaha mikro kecil dan menengah, mendorong PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) berpartisipasi dengan strategi menumbuhkembangkan kelembagaan swadaya masyarakat, Lembaga Keuangan Mikro Syariah - Baitul Maal wat Tamwil (LKMS-BMT), yang dapat menjangkau dan melayani lebih banyak unit usaha yang tidak mungkin dijangkau langsung oleh lembaga keuangan

dan perbankan umum. BMT merupakan salah satu jenis lembaga keuangan bukan bank yang bergerak dalam skala mikro sebagaimana koperasi simpan pinjam (KSP). Adapun bank umum merupakan lembaga keuangan makro sedangkan bank perkreditan rakyat merupakan lembaga keuangan menengah. Dari sekian banyak lembaga keuangan mikro seperti koperasi, BKD dan lainnya, BMT merupakan lembaga keuangan mikro yang berlandaskan syari'ah (Puskopyah Lampung, 2013).

Sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syariah, BMT mempunyai dua sisi kelembagaan yang berbeda, yaitu sebagai lembaga sosial (*baitul maal*) dan lembaga bisnis yang *profit oriented* (*baitut tamwil*). Sebagai lembaga keuangan, BMT memberikan pembiayaan dalam jumlah yang relatif kecil pada setiap unit usaha yang menjadi anggotanya. Akibatnya pembiayaan oleh BMT lebih mampu menyentuh kebutuhan pengusaha mikro yang secara struktur merupakan unit usaha terkecil namun memiliki jumlah unit usaha paling besar di Indonesia.

Perkembangan BMT di Indonesia semakin menunjukkan tren kemajuan yang signifikan dengan sasaran utama para pelaku usaha mikro yang umumnya berada di pedesaan. Pada tahun 2010, jumlah BMT di Indonesia mencapai 3.307 unit dengan aset sebesar Rp 3,6 triliun dan ditargetkan pada tahun 2014 jumlah BMT di Indonesia mencapai 4.000 unit ([www.kabarbisnis.com](http://www.kabarbisnis.com), 2010). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan lembaga keuangan mikro syariah BMT sangat dibutuhkan masyarakat terutama pelaku bisnis usaha mikro.

Jumlah BMT di Provinsi Lampung terus mengalami peningkatan. Prospek BMT di Provinsi Lampung pada masa datang dapat dilihat dari banyaknya asset yang telah dihimpun BMT. Total asset 10 BMT terbaik menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung pada tahun 2014 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Total asset 10 BMT terbaik menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung tahun 2014

No	Nama LKMS-BMT	Total Asset (Milyar Rupiah)	Lokasi Kabupaten atau Kota
1	KJKS BMT Assyafi'iyah	103,12	Lampung Tengah
2	KJKS BMT Duta Jaya	61,641	Lampung Timur
3	KJKS BMT Surya Abadi	55,06	Lampung Tengah
4	KJKS BMT Sepakat	41,385	Lampung Tengah
5	KJKS BMT Fajar	39	Kota Metro
6	KJKS BMT Al Hasanah	32	Lampung Timur
7	KJKS BMT L Risma	30,357	Lampung Timur
8	KJKS BMT Mentari	29,5	Lampung Tengah
9	KJKS BMT Mitra Ummat	21	Lampung Tengah
10	KJKS BMT Familier	10,898	Lampung Tengah

Sumber: Puskopyah Lampung, 2014

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa BMT L-Risma termasuk dalam top 10 BMT dengan jumlah asset terbesar di Provinsi Lampung. Meskipun baru berdiri pada tanggal 28 Juli 2009, BMT L-Risma mampu membuktikan bahwa lembaga tersebut mampu menunjukkan diri sebagai lembaga yang handal dalam menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat, bahkan terbilang luar biasa karena mayoritas anggota nasabahnya adalah pelaku usaha berskala mikro yang selama ini tidak diperhitungkan oleh perbankan sebagai sumber dana sekaligus nasabah.

Dari aspek keuangan, BMT L-Risma mampu menunjukkan kinerja usahanya sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang terbilang sukses karena memiliki total asset terbesar ke tujuh di Provinsi Lampung meskipun BMT L-Risma baru berdiri 5 tahun. Akan tetapi, besarnya jumlah total asset yang dimiliki BMT L-Risma belum bisa menunjukkan kinerja keuangan yang sesungguhnya. Pada dasarnya aset dibagi menjadi dua yaitu aset produktif dan aset non produktif. Aset Produktif adalah penyediaan dana untuk memperoleh penghasilan, dalam bentuk kredit, surat berharga, penempatan dana antar lembaga keuangan, tagihan akseptasi, tagihan atas surat berharga yang dibeli dengan janji dijual kembali (*reverse repurchase agreement*), tagihan derivatif, penyertaan, transaksi rekening administratif serta bentuk penyediaan dana lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu. Sedangkan Aset Non Produktif adalah aset bank selain aset produktif yang memiliki potensi kerugian, antara lain dalam bentuk agunan yang diambil alih, properti terbengkalai (*abandoned property*), rekening antar kantor, dan *suspense account* (bi.go.id). Dengan demikian, besarnya total asset yang dimiliki BMT L-Risma tidak serta merta menggambarkan kinerja keuangan yang sesungguhnya, karena ada kemungkinan besarnya total asset tersebut merupakan aset non produktif yang berpotensi menimbulkan kerugian apabila tidak dikelola dengan baik. Maka 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. Dalam hal ini analisis keuangan yang digunakan adalah analisis rasio, yaitu analisis kinerja keuangan dengan menggunakan rasio-rasio seperti rasio likuiditas, permodalan, profitabilitas dan aktivitas usaha.

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.

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.

Penyusunan strategi dianggap penting karena dalam menghadapi persaingan usaha, BMT L-Risma dituntut mampu menciptakan keunggulan komparatif dibandingkan lembaga keuangan mikro lainnya. Keunggulan-keunggulan komparatif tersebut dapat berupa kualitas pelayanan terhadap nasabah atau konsumen, jumlah produk yang ditawarkan, dan lain-lain. Selain itu, penyusunan strategi juga bermanfaat bagi BMT untuk menghindari, mengelola, dan mengurangi adanya risiko kegagalan seperti kredit macet yang sering terjadi karena kurang atau tidak adanya analisa dan prosedur pemberian kredit sesuai standar 5C yang sudah ditetapkan di semua lembaga keuangan di Indonesia.

Selama ini, keberhasilan kinerja usaha BMT L-Risma maupun lembaga keuangan mikro lainnya hanya dinilai dari aspek keuangan baik dari sisi peningkatan SHU, peningkatan total asset, serta indikator-indikator kesehatan keuangan lainnya. Penilaian kinerja hanya dari aspek keuangan saja dapat berdampak terhadap keberlanjutan usaha BMT L-Risma, karena hasil pengukuran kinerja secara parsial tersebut cenderung akan mengaburkan bahkan menyembunyikan kemampuan BMT L-Risma yang sebenarnya dalam mencapai tujuan dan target di masa datang. Penilaian kinerja secara parsial ini membuat BMT L-Risma terjebak pada orientasi jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan usaha atau bisnis jangka panjang dari BMT tersebut.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka perlu dilakukan penyusunan dan perencanaan terhadap strategi bisnis BMT L-Risma dalam upaya pengembangan kinerja BMT L-Risma yang berfokus pada peningkatan daya saing di masa datang. Untuk itu perlu model pengembangan kinerja BMT L-Risma berdasarkan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas usaha BMT tersebut. Dalam hal ini, Analisis *Performance PRISM* dan SWOT sebagai metode pengukuran kinerja non finansial dan penentu strategi bisnis yang dipandang cocok untuk BMT L-Risma. Sementara untuk menilai kinerja keuangan BMT L-Risma digunakan metode analisis rasio sesuai dengan 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. Sebagai perbandingan dalam mengukur kinerja keuangan BMT L-Risma, akan digunakan penilaian kinerja keuangan berdasarkan standar Bank Indonesia yaitu menggunakan pendekatan risiko (*Risk-based Bank Rating/RBBR*).

Analisis *Performance PRISM* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder. Masing-masing bidang sisi prisma memiliki hubungan satu sama lain dalam merepresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja suatu organisasi. Sisi prisma kepuasan stakeholder berupaya menjawab pertanyaan fundamental yaitu siapa saja stakeholder organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka. Stakeholder yang

dipertimbangkan di sini adalah meliputi konsumen, tenaga kerja, supplier, pemilik/investor, serta pemerintah dan masyarakat sekitar. Penting bagi perusahaan berupaya memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan dan melakukan komunikasi yang baik kepada stakeholder-nya. Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para stakeholder merupakan pertanyaan yang perlu dijawab pada sisi prisma strategi (Neely dan Adams, 2001)

Berdasarkan permasalahan diatas, maka topik yang diambil dalam skripsi ini adalah **Keberhasilan Kinerja Usaha Lembaga Keuangan Mikro Syariah-Baitul Maal Wat Tamwil (LKMS-BMT) di Provinsi Lampung (Studi Kasus pada LKMS-BMT L-Risma Pekalongan, Kabupaten Lampung Timur).**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis merumuskan masalah yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kinerja non-keuangan BMT L-Risma dengan menggunakan metode *Performance PRISM*?
2. Bagaimanakah kinerja keuangan BMT L-Risma berdasarkan 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 ?
3. Bagaimanakah kinerja keuangan BMT L-Risma berdasarkan metode RGEC sesuai standar Bank Indonesia (BI)?

4. Apa saja strategi-strategi yang dibutuhkan BMT L-Risma untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder*?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Menganalisis kinerja non-finansial BMT L-Risma dengan menggunakan metode *Performance PRISM*.
2. Menganalisis kinerja keuangan BMT L-Risma berdasarkan 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.
3. Menganalisis kinerja keuangan BMT L-Risma berdasarkan standar Bank Indonesia (BI).
4. Menganalisis strategi-strategi yang dibutuhkan BMT L-Risma untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder*.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini bisa dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

1. Bagi BMT L-Risma  
Dapat memberikan gambaran kinerja BMT, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat dan efektif dalam mengembangkan usaha BMT.

## 2. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat memperkaya khasanah kepustakaan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen suatu badan usaha keuangan mikro syariah.

## 3. Bagi Peneliti

Dapat menambah pengetahuan secara langsung mengenai penerapan metode *Performance PRISM* pada Lembaga Keuangan Syari'ah BMT L-Risma.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Lembaga Keuangan Syariah**

#### **1. Sejarah Lembaga Keuangan Syariah**

Lembaga keuangan syari'ah dibentuk karena adanya kesadaran masyarakat terhadap penerapan ajaran agama Islam yakni sistem ekonomi yang dilaksanakan bagi individu, keluarga, kelompok masyarakat maupun pemerintah atau penguasa dalam rangka mengorganisasi faktor produksi, distribusi dan pemanfaatan barang dan jasa yang dihasilkan tunduk dalam peraturan atau perundang-undangan Islam. Dengan demikian, lembaga keuangan syari'ah merupakan lembaga keuangan yang menggunakan prinsip-prinsip Islam (syari'ah) sebagai landasan operasionalnya (Lubis, 2002).

Keberadaan lembaga keuangan syari'ah pada awalnya dirintis oleh menteri luar negeri OKI di Benghazi, Libya, Maret 1973. Kemudian pada bulan Juli 1973, komite ahli yang mewakili negara-negara Islam penghasil minyak, bertemu untuk membicarakan berdirinya bank syari'ah di Jeddah.

Rancangan pendirian bank yang berupa anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, dibahas pada pertemuan kedua, Mei 1974. Sidang menteri keuangan OKI di Jeddah 1975, menyetujui rancangan pendirian bank pembangunan

Islami atau Islamic Development Bank (IDB) dengan modal awal 2 Milyar dolar AS (Antonio, 2001).

Berdirinya IDB telah memotivasi banyak negara Islam untuk mendirikan lembaga keuangan syariah. Komite ahli IDB pun bekerja keras menyiapkan panduan tentang pendirian, peraturan, dan pengawasan bank syariah. Kerja keras tersebut membuahkan hasil sehingga pada akhir tahun 1970-an dan awal dekade 80-an, bank-bank syariah bermunculan di Mesir, Sudan, negara-negara Teluk, Pakistan, Iran, Malaysia, Bangladesh serta Turki. Secara garis besar lembaga-lembaga tersebut dapat dimasukkan ke dalam dua kategori. Pertama, bank Islam (*Islamic Commercial Bank*) yang terdiri dari *Faisal Islamic Bank*, *Kuwait Finance House*, *Dubai Islamic Bank*, *Jordan Islamic Bank for Finance and Investment*, *Bahrain Islamic Bank* dan *Islamic International Bank for Investment and Development*. Kedua, lembaga investasi dalam bentuk international holding companies yang terdiri dari *Dar al-Mal al-Islami*, *Islamic Investment Company of the Gulf*, *Bahrain Islamic Investment Bank*, dan *Islamic Investment House* (Antonio, 2001).

Perkembangan lembaga keuangan syariah begitu pesat di berbagai negara muslim, termasuk di Indonesia. Di Indonesia, lembaga keuangan syariah diawali dengan pendirian Koperasi Ridha Gusti di Jakarta dan Baitut Tamwil-Salman di Bandung pada tahun 1980-an. Sementara Perbankan Islam yang pertama adalah Bank Muamalat Indonesia yang berdiri pada tahun 1992. Namun perkembangan perbankan Islam terus mengalami



perlambatan. Oleh karena itu, Bank Indonesia mengeluarkan peraturan yang membolehkan perbankan konvensional memiliki unit syariah, dan akhirnya terjadi akselerasi pertumbuhan perbankan syariah yang signifikan dengan memanfaatkan infrastrukturnya sendiri, termasuk karyawan dan kantor cabangnya (Wibowo dan Hendy, 2005).

## **2. Pengertian Lembaga Keuangan Syariah**

Menurut SK Menkeu RI No.792 Tahun 1990, lembaga keuangan adalah semua badan yang kegiatannya di bidang keuangan, melakukan penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat terutama guna membiayai investasi perusahaan. Sementara itu, Kasmir (2005) mendefinisikan lembaga keuangan adalah setiap perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, menghimpun dana, menyalurkan dana atau kedua-duanya, artinya kegiatan yang dilakukan oleh lembaga keuangan selalu berkaitan dengan bidang keuangan, apakah kegiatannya hanya menghimpun dana atau hanya menyalurkan dana atau bahkan kedua-duanya yakni menghimpun dan menyalurkan dana.

Menurut Undang –Undang No 1 Tahun 2003, Lembaga Keuangan Mikro (LKM) adalah lembaga keuangan yang khusus didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat, baik melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat, pengelolaan simpanan, maupun pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha yang tidak semata-mata mencari keuntungan.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebuah lembaga keuangan syariah adalah lembaga keuangan, baik bank maupun non-bank, yang memiliki spirit Islam baik dalam pelayanan maupun produk-produknya.

Menurut Rodoni (2008) lembaga keuangan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

a) Lembaga Keuangan Depositori

Lembaga keuangan depository (bank) mendapatkan dana yang bersumber langsung dari masyarakat (unit surplus) dalam bentuk simpanan yaitu tabungan, giro, deposito berjangka dan sertifikat deposito. Unit surplus dapat berupa perusahaan, pemerintah, rumah tangga dan orang asing yang memiliki kelebihan pendapatan setelah dikurangi kebutuhan untuk konsumsi. Lembaga keuangan depository (bank) merupakan komponen penting dari penawaran uang (*money supply*). Yang termasuk depository antara lain: *Commercial Bank, Saving and Loan Associations (S&Ls), Mutual Saving Banks* dan *Credit Unions*.

b) Lembaga Keuangan Non-Depositori

Lembaga keuangan non-depository (bukan bank) ini dikelompokkan menjadi tiga bagian. Pertama, bersifat kontraktual (*contractual institutions*) yaitu menarik dana dari masyarakat dengan menawarkan dana untuk memproteksi penabung terhadap risiko ketidakpastian, misalnya perusahaan asuransi dan dana pensiun. Kedua, lembaga keuangan investasi (*investment institutions*) yaitu lembaga keuangan

yang kegiatannya melakukan investasi di pasar uang dan pasar modal, misalnya perusahaan efek dan reksadana. Dan yang ketiga adalah tidak termasuk dalam kelompok kontraktual dan investasi yaitu perusahaan modal ventura (*venture capital*) dan perusahaan pembiayaan (*finance company*) yang menawarkan jasa pembiayaan sewa guna usaha (*leasing*), anjak piutang (*factoring*), pembiayaan konsumen (*consumer company*) dan kartu kredit (*credit card*).

### **3. Dasar Hukum Lembaga Keuangan Syariah**

Setiap lembaga keuangan syaria'ah, mempunyai falsafah dasar yaitu mencari keridhaan Allah untuk memperoleh kebajikan di dunia dan di akhirat. Di dalam al-Qur'an tidak menyebutkan lembaga keuangan secara eksplisit. Namun, pedoman lembaga keuangan syaria'ah dalam beroperasi dijelaskan dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 275 tentang sistem menjauhkan diri dari unsur riba dan menerapkan sistem bagi hasil dan perdagangan (Lubis, 2002)

## **B. Gambaran Umum *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT)**

### **1. Pengertian *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT)**

*Baitul maal wattamwil* (BMT) terdiri dari dua istilah, yaitu *baitul maal* dan *baitut tamwil*. *Baitul-mal* merupakan lembaga pengumpulan dana masyarakat yang disalurkan tanpa tujuan *profit*, seperti *zakat*, *infaq* dan *shadaqah*. Sedangkan *baitut tamwil* merupakan lembaga pengumpulan dana (uang) guna disalurkan dengan orientasi *profit* dan komersial. Usaha-

usaha tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan syariah (Sudarsono, 2007)

Pengertian lain tentang BMT yang dikemukakan oleh Makhalul Ilmi (2002), bahwa dari segi bahasa atau bila diterjemahkan dalam bahasa Indonesia yang benar BMT berarti rumah uang dan rumah pembiayaan, sehingga bila diartikan terpisah, *baitul maal* adalah rumah uang atau lembaga keuangan berorientasi sosial keagamaan yang kegiatan utamanya menampung serta menyalurkan harta masyarakat berupa zakat, infak, dan shadaqah (ZIS) berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan Alqu'an dan Sunnah Rasul-Nya. Sedangkan *baitul tanwil* adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan (simpanan) maupun deposito dan menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman atau pembiayaan berdasarkan prinsip syariah.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa BMT merupakan lembaga keuangan yang berorientasi profit maupun non-profit yang menghimpun dana untuk tujuan sosial dan investasi (bisnis) dari masyarakat kemudian disalurkan kembali ke masyarakat untuk konsumsi (dana sosial) dan investasi.

## 2. Azaz dan Badan Hukum BMT

BMT berazaskan Pancasila dan UUD 1945 serta berlandaskan prinsip syariah islam, keimanan, keterpaduan (kaffah), kekeluargaan, kebersamaan, kemandirian dan profesionalisme (Ridwan, 2004).

Berdasarkan pada Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang petunjuk pelaksanaan kegiatan usaha koperasi jasa keuangan syariah menyebutkan bahwa status badan hukum BMT adalah koperasi, tepatnya Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS).

## 3. Karakteristik, Tujuan dan Fungsi BMT

Sebagai suatu lembaga, karakteristik BMT dipengaruhi oleh falsafah lembaga tersebut. Sebagaimana halnya falsafah setiap lembaga keuangan syariah, falsafah BMT adalah mencari keridhaan Allah untuk memperoleh kebajikan di dunia dan di akhirat. Selain itu operasional BMT harus sesuai dengan prinsip-prinsip bisnis ekonomi syariah, antara lain (Ahmad Mudjahidin, 2010:40) :

- a. Pelarangan riba (*prohibition of riba*)
- b. Pencegahan gharar dalam perjanjian (*avoidance of gharar or ambiguitas in contractual agreement*)
- c. Pelarangan usaha untung-untungan atau gambling (*prohibition of meisir*)

- d. Praktik jual beli atau dagang (*application of al day, trade and commerce*)
- e. Pelarangan perdagangan komoditas terlarang (*prohibition from conducting business involving prohibited commodities*).

Andri Soemitra (2010: 454) mengemukakan empat ciri utama dan ciri khas

BMT, yaitu :

Ciri utama BMT :

- a. Mencari laba bersama, meningkatkan pemanfaatan ekonomi paling banyak untuk anggota.
- b. Bukan lembaga sosial, tetapi dapat dimanfaatkan untuk mengefektifkan penggunaan zakat, infak, dan sedekah bagi kesejahteraan orang banyak.
- c. Ditumbuhkan dari bawah berlandaskan peran serta masyarakat di sekitarnya.
- d. Milik bersama masyarakat kecil bawah dan kecil dari lingkungan BMT itu sendiri, bukan milik seorang atau orang dari luar masyarakat itu.

Ciri khas BMT adalah :

- a. Staf dan karyawan BMT bertindak aktif, dinamis, berpandangan produktif, tidak menunggu tetapi menjemput nasabah, baik sebagai penyeter dana maupun sebagai penerima pembiayaan usaha.
- b. Kantor dibuka dalam waktu tertentu dan ditunggu oleh sejumlah staf yang terbatas, karena sebagian staf harus bergerak ke lapangan untuk

mendapatkan nasabah penyeter dana, memonitor dan mensupervisi usaha nasabah.

- c. BMT mengadakan pengajian rutin secara berkala yang waktu dan tempatnya biasanya di madrasah, mesjid, mushala, ditentukan sesuai dengan kegiatan nasabah dan anggota BMT, setelah pengajian biasanya dilanjutkan dengan perbincangan bisnis dari para nasabah BMT.
- d. Manajemen BMT diselenggarakan secara professional dan Islami. Sebagai lembaga keuangan mikro syariah (LKMS) BMT memiliki peran dan fungsi dalam mencapai tujuannya.

Menurut PKES (2006) peran dan fungsi BMT adalah sebagai berikut.

- a. Motor penggerak ekonomi dan sosial masyarakat.
- b. Ujung tombak pelaksanaan sistem ekonomi syariah.
- c. Penghubung antara kaum aghnia (kaya) dan kaum dhu'afa (miskin).
- d. Sarana pendidikan informal untuk mewujudkan prinsip hidup yang berkah dan salam.

Fungsi Baitul Maal Wat Tamwil di masyarakat adalah.

- a. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia anggota, pengurus dan pengelola menjadi lebih profesional, salam (selamat, damai, sejahtera) dan amanah sehingga semakin utuh dan tangguh dalam berjuang dan berusaha menghadapi tantangan hidup.

- b. Mengorganisir dan memobilisasi dana sehingga dana yang dimiliki oleh masyarakat dapat bermanfaat secara optimal di dalam dan di luar organisasi untuk kepentingan rakyat banyak.
- c. Mengembangkan kesempatan kerja.
- d. Mengukuhkan dan meningkatkan kualitas usaha dan pasar produk-produk anggota.
- e. Memperkuat dan meningkatkan kualitas lembaga-lembaga ekonomi dan sosial masyarakat banyak

#### **4. Prinsip Utama BMT**

Menurut Ridwan (2004), prinsip-prinsip utama BMT dalam melaksanakan usahanya sebagai berikut:

- a. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dengan mengimplementasikannya pada prinsip-prinsip Syari'ah dan muamalah Islam ke dalam kehidupan nyata.
- b. Keterpaduan, yakni nilai-nilai spiritual dan moral menggerakkan dan mengarahkan etika bisnis yang dinamis, proaktif, progresif adil dan berakhlaq mulia
- c. Kekeluargaan, yakni mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.
- d. Kebersamaan, yakni kesatuan pola pikir, sikap dan cita-cita antar semua elemen BMT.



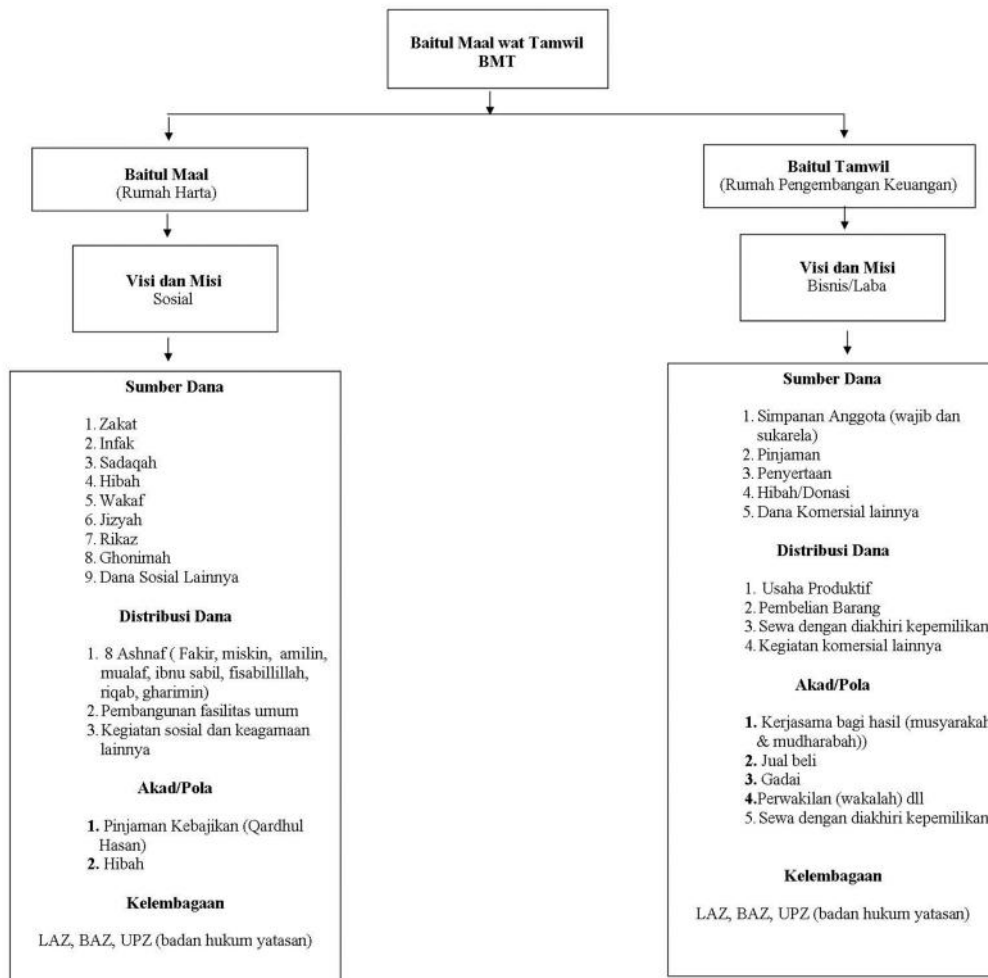
- e. Kemandirian, yakni mandiri diatas semua golongan politik, tidak tergantung pada dana-dana pinjaman tetapi senantiasa proaktif untuk menggalang dana masyarakat sebanyak-banyaknya.
- f. Profesionalisme, yakni semangat kerja yang tinggi, dengan bekal pengetahuan, dan keterampilan yang senantiasa ditingkatkan yang dilandasi keimanan. Kerja yang tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia saja, tetapi juga kenikmatan dan kepuasan rohani dan akhirat.
- g. Istiqomah, yakni konsisten, konsekuen, kontinuitas/berkelanjutan tanpa henti dan tanpa pernah putus asa.

## 5. Prinsip Operasional BMT

Dalam menjalankan usahanya BMT menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut :

### a. Prinsip bagi hasil

Prinsip bagi hasil (*profit sharing*) merupakan karakteristik umum dan landasan dasar bagi operasional bank islam secara keseluruhan, secara syari'ah prinsipnya berdasarkan kaidah *al-mudharabah*. Berdasarkan prinsip ini bank islam akan berfungsi sebagai mitra, baik dengan penabung maupun dengan pengusaha yang meminjam dana. Dengan penabung, bank akan bertindak sebagai *mudhorib* “pengelola” sedangkan penabung bertindak sebagai *shohibul maal*“ penyandang dana”. Antara keduanya diadakan akad *mudharabah* yang menyatakan pembagian keuntungan masing-masing pihak (Antonio, 2001).



Gambar 1. Prinsip Operasional BMT (Antonio, 2001)

#### b. Sistem Jual Beli

Sistem ini merupakan suatu tata cara jual beli yang dalam pelaksanaannya BMT mengangkat nasabah sebagai agen yang diberi kuasa melakukan pembelian barang atas nama BMT, dan kemudian bertindak sebagai penjual, dengan menjual barang yang telah dibelinya tersebut dengan ditambah *mark-up*. Keuntungan BMT nantinya akan dibagi kepada penyedia dana (Sudarsono, 2008).

c. Sistem *non-profit*

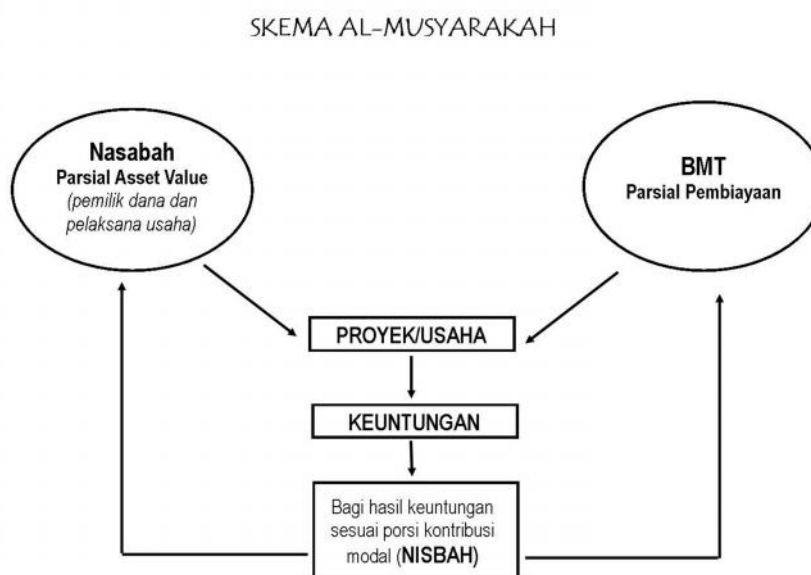
Sistem yang sering disebut sebagai pembiayaan kebajikan ini merupakan pembiayaan yang bersifat sosial dan non-komersial. Nasabah cukup mengembalikan pokok pinjamannya saja (Sudarsono, 2008).

d. Akad bersyarikat

Akad bersyarikat adalah kerjasama antara dua pihak atau lebih dan masing-masing pihak mengikutsertakan modal (dalam berbagai bentuk) dengan perjanjian pembagian keuntungan atau kerugian yang disepakati.

1) *Al-Musyarokah*

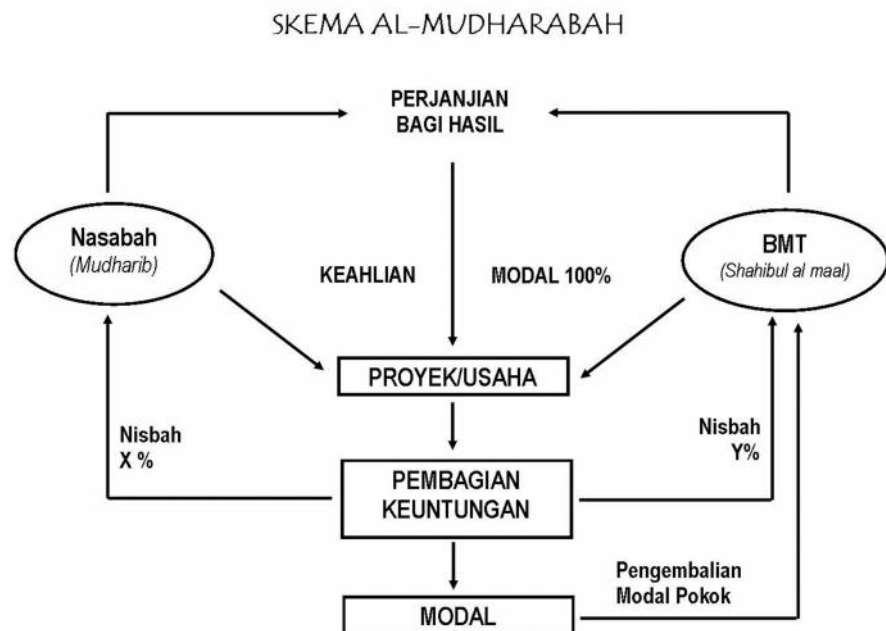
Adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (amal) dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan resiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan.



Gambar 2. Skema Al – Musyarakah (Antonio, 2001)

## 2) Al-Mudharabah

Adalah akad kerjasama usaha antara dua pihak dimana pihak pertama (*shahibul maal*) menyediakan seluruh (100%) modal, sedangkan pihak lainnya menjadi pengelola. Sedangkan keuntungan usaha secara *mudharabah* dibagi menurut kesepakatan yang dituangkan dalam kontrak, sedangkan apabila rugi di tanggung oleh pemilik modal selama kerugian itu bukan akibat kelalaian si pengelola. Seandainya kerugian itu diakibatkan karena kecurangan atau kelalaian si pengelola maka pengelola harus bertanggung jawab atas kerugian tersebut (Antonio, 2001).



Gambar 2. Skema Al – Mudharabah (Antonio, 2001)

e. Produk pembiayaan

Penyediaan uang dan tagihan berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam di antara BMT dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya beserta bagi hasil setelah jangka waktu tertentu.

## 6. Produk BMT

Secara umum dalam menjalankan fungsinya, produk BMT diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

a. Produk penghimpunan dana (*funding*)

Produk penghimpun dana secara umum berupa simpanan atau tabungan yang didasarkan pada akad *wadi'ah* dan *mudarabah*. Dalam BMT tabungan atau simpanan tersebut dibagi menjadi dua jenis simpanan yaitu simpanan *wadi'ah* dan simpanan *mudarabah* (Ilmi, 2002).

Dalam ilmu fiqh akad *wadi'ah* ditinjau dari boleh tidaknya penerima titipan untuk memanfaatkan barang titipan tersebut dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- 1) *Wadi'ah al-Amanah*, yaitu akad *wadi'ah* yang tidak memperbolehkan pihak yang menerima titipan memanfaatkan barang yang dititipkan.
- 2) *Wadi'ah ad Dhamanah*, yaitu akad *wadi'ah* yang memperbolehkan pihak yang menerima titipan untuk memanfaatkan uang/barang yang dititipkan, dengan ketentuan bahwa sewaktu-waktu pemilik barang

membutuhkan uang/barang yang bersangkutan masih utuh (Ilmi, 2002).

Sedangkan *mudarabah* merupakan salah satu akad kerjasama kemitraan berdasarkan prinsip berbagi untung dan rugi (*profit and loss sharing principle*). Akad ini dilakukan sekurang-kurangnya oleh dua pihak, dimana yang pertama memiliki dan menyediakan modal yang disebut *shohib al maal* sedangkan yang kedua memiliki keahlian dan bertanggung jawab mengelola dana atau manajemen usaha (proyek) halal tertentu, yang disebut *mudharib*. Dasar perjanjian *mudarabah* adalah kepercayaan murni, sehingga dalam kerangka pengelolaan dana oleh *mudharib*, *shohib al maal* tidak diperkenankan melakukan intervensi dalam bentuk apapun selain hak melakukan pengawasan untuk menghindari pemanfaatan dan di luar rencana yang disepakati (Ilmi, 2002).

b. Produk penyaluran dana (*lending*)

- 1) Jual beli (*murabahah*) yaitu jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang telah disepakati (Antonio, 2001). Dalam produk ini, BMT bertindak sebagai pembeli sekaligus penjual barang halal tertentu yang dibutuhkan nasabah (Ilmi, 2002).
- 2) *Musyarakah* yaitu akad kerja sama yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu di mana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan kesepakatan bahwa keuntungan

dan resiko ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan (Antonio, 2001).

3) Pinjam-meminjam (*Al-qard*) adalah pemberian atau peminjaman harta kepada orang lain yang dapat ditagih atau diminta kembali atau dengan kata lain meminjamkan tanpa mengharapkan imbalan.

c. Produk *tabarru'*: ZISWAH (Zakat, Infaq, Shadaqah, Wakaf, dan Hibah).

## **7. Penggunaan Dana**

Dana yang telah terkumpul atau yang didapat oleh BMT selanjutnya akan disalurkan dalam bentuk:

- a. Kas tangan
- b. Ditabungkan ke BPRS atau Bank Syariah.
- c. Pembiayaan, yaitu memberikan modal pinjaman kepada nasabah atau *lending* (Sudarsono, 2008).

## **C. Kinerja Keuangan**

### **1. Kinerja Keuangan BMT Menurut Koperasi**

#### **a. Pengertian dan Pedoman Penilaian Kinerja Keuangan BMT**

Menurut Sucipto (2003), untuk menilai pertanggungjawaban kinerja seorang manajer sangat dibutuhkan suatu informasi akuntansi. Penilaian kinerja merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kemungkinan yang lain adalah digunakannya informasi

akuntansi bersamaan dengan informasi non akuntansi untuk menilai kinerja manajer atau pimpinan perusahaan.

Laporan keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan, suatu ringkasan dari transaksi keuangan yang terjadi selama satu tahun buku yang bersangkutan (Baridwan, 200:17).

Laporan yang dibuat oleh manajemen merupakan alat untuk mempertanggung jawabkan kepada pemilik perusahaan atas kepercayaan yang telah diberikan. Pertanggung jawaban pimpinan perusahaan itu dituangkan dalam bentuk laporan keuangan hanyalah pada sampai penyajian secara wajar posisi keuangan dan hasil usaha dalam suatu periode sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang dilaksanakan secara konsisten (Munawir, 1995: 2).

Kinerja keuangan berguna untuk menilai kondisi keuangan BMT. Kondisi keuangan BMT dapat dicerminkan dari tingkat likuiditas, struktur permodalan, rentabilitas dan efisiensi BMT yang bersangkutan. Tingkat kesehatan BMT adalah ukuran kinerja dan kualitas BMT. Tingkat kesehatan BMT dapat dilihat dari faktor-faktor penting yang mempengaruhi kelancaran, keberhasilan dan keberlangsungan usaha BMT baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang (PKES, 2006).

Pedoman Penilaian Kesehatan BMT yang dikeluarkan oleh PINBUK tahun 1995 menyatakan ada dua aspek utama dalam menilai kesehatan BMT yaitu:



## 1) Aspek jasadiyah

Aspek jasadiyah kesehatan BMT adalah kinerja keuangan. Kemampuan BMT dalam melakukan penataan, pengaturan, pembagian dan penempatan dana (uang) dengan baik, teliti, cerdas, dan benar sehingga menjamin keberlangsungan lancarnya arus dana di dalam mengelola kegiatan simpan pinjam BMT dan meningkatkan keuntungan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Sumiyanto (2008) untuk mewujudkan kinerja keuangan BMT yang baik diperlukan langkah-langkah strategis sebagai berikut:

### a) Pengelolaan arus kas

Pengelolaan arus kas BMT dilakukan dengan merencanakan dan memonitor secara periodik aliran kas sesuai dengan kegiatan transaksinya. Hal ini dimaksudkan supaya BMT senantiasa dalam posisi sehat dan mampu memenuhi kewajiban yang berkembang dalam pelayanan kepada anggotanya.

### b) Mengelola aset

Dalam mengelola dana dalam bentuk produk *funding* (penghimpunan dana), BMT harus mampu menyediakan dan menyalurkan produk *lending* (penyaluran dana) yang menguntungkan sehingga BMT mampu membayar beban bagi hasil simpanan anggota secara tepat jumlah dan tepat waktu. Agar penghimpunan dan penyaluran dana dapat dilakukan dengan baik maka harus dilakukan dengan pendekatan laporan keuangan yang

meliputi aset manajemen, likuiditas manajemen dan kapital manajemen.

c) Menjaga likuiditas

Likuiditas menunjukkan kemampuan BMT dalam memenuhi kewajiban-kewajiban yang harus dibayarnya. Bagi BMT, likuiditas merupakan hal yang penting karena menyangkut kepercayaan dan menjadi ukuran dari kesehatan usaha BMT. Jika suatu usaha laba terus menerus tetapi likuiditasnya menunjukkan kurang sehat maka usaha tersebut dapat dikatakan pailit. Sebaliknya suatu usaha meskipun dalam beberapa tahun mengalami kerugian namun selama likuiditasnya masih mampu menjamin beroperasinya usaha maka usaha tersebut dapat dinyatakan layak untuk dijalankan.

d) Menyusun Laporan Keuangan

Laporan keuangan BMT untuk tujuan umum adalah memberikan informasi tentang posisi keuangan dan kinerja arus kas yang bermanfaat bagi pengguna laporan. Hal ini sangat penting terutama dalam membuat keputusan ekonomi serta menunjukkan pertanggungjawaban manajemen atas penggunaan sumber daya yang dipercayakan kepada mereka.

2) Aspek Ruhiah.

Aspek Kesehatan Ruhiah BMT meliputi:

a) Visi dan misi BMT

Sejauh mana pendiri, pengurus, pengelola dan seluruh anggota memiliki komitmen dan semangat perjuangan terhadap usaha peningkatan kualitas hidup masyarakat.

b) Kepekaan sosial

Sejauh mana para pendiri, pengurus, pengelola dan seluruh anggota memiliki kepekaan terhadap kualitas hidup masyarakat sehingga akan memunculkan kesadaran yang tinggi untuk membela kepentingan bersama.

**b. Fungsi dan Komponen Laporan Keuangan BMT**

Menurut Sambudi (2010), fungsi dan komponen laporan keuangan BMT berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) BMT adalah sebagai berikut:

Fungsi laporan keuangan BMT yaitu:

- 1) Sebagai bahan untuk menilai hasil kerja dan prestasi BMT.
- 2) Bagian dari sistem pelaporan keuangan BMT yang ditujukan untuk pihak eksternal.
  - a) Mengetahui prestasi BMT yang bertugas memberikan pelayanan kepada anggota selama satu periode.
  - b) Mengetahui sumber daya ekonomis yang dimiliki BMT, kewajiban dan kekayaan bersih (ekuitas) BMT.
  - c) Mengetahui besarnya promosi ekonomi anggota yang dihasilkan oleh BMT selama satu periode.

- d) Mengetahui transaksi/kejadian dan keadaan yang mengubah sumber daya ekonomis, kewajiban dan kekayaan bersih dalam satu periode.
- e) Mengetahui informasi penting lainnya untuk mengetahui keadaan keuangan jangka pendek dan jangka panjang (likuiditas dan solvabilitas) serta prestasi BMT dalam melayani anggota.

Sebagai lembaga keuangan mikro syariah, laporan keuangan BMT terdiri dari beberapa komponen, yaitu:

1) Neraca

Neraca merupakan laporan keuangan yang berisi informasi mengenai aktiva, kewajiban dan ekuitas BMT pada waktu tertentu. Penyajian pos aktiva dan kewajiban dalam neraca BMT tidak dikelompokkan menurut lancar dan tidak lancar, namun sedapat mungkin tetap disusun menurut tingkat likuiditas dan jatuh temponya.

2) Laporan laba rugi (Perhitungan SHU)

Laporan perhitungan hasil usaha adalah laporan yang menggambarkan kinerja dan kegiatan usaha BMT pada suatu periode tertentu yang meliputi pendapatan dan beban yang timbul pada operasi utama BMT dan operasi lainnya.

3) Laporan arus kas

Laporan arus kas merupakan laporan yang menunjukkan penerimaan

dan pengeluaran kas dan setara kas pada BMT selama periode tertentu yang dikelompokkan dalam aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan.

- a) Aktivitas operasi adalah aktivitas penghasil utama pendapatan BMT.
- b) Aktivitas investasi adalah aktivitas perolehan dan pelepasan aktiva jangka panjang serta investasi lain yang tidak setara kas.
- c) Aktivitas pendanaan adalah aktivitas yang mengakibatkan perubahan dalam jumlah serta komposisi modal dan pinjaman BMT.

#### 4) Laporan perubahan modal

Laporan perubahan modal merupakan laporan yang menunjukkan perubahan modal BMT yang menggambarkan peningkatan atau penurunan aktiva bersih atau kekayaan selama periode pelaporan.

#### 5) Laporan promosi ekonomi anggota

Laporan promosi ekonomi anggota adalah laporan yang memperlihatkan manfaat ekonomi yang diperoleh anggota BMT selama satu tahun tertentu. Laporan promosi ekonomi anggota mencakup.

- a) Manfaat ekonomi dari kegiatan jasa keuangan syariah lewat BMT.
- b) Manfaat ekonomi dalam bentuk pembagian SHU.

#### 6) Laporan perubahan dana investasi terikat *mudharabah muqayyadah*

*Mudharabah* adalah akad kerjasama usaha antara pemilik dana atau mitra usaha (*shahibul maal*) dan pengelola dana, yaitu BMT (*mudharib*) dengan nisbah pembagian hasil (keuntungan atau kerugian) menurut kesepakatan dimuka dimana shahibul maal memberikan batasan kepada mudharib mengenai tempat, cara, dan obyek investasi.

7) Laporan sumber dan penggunaan zakat, infaq dan shadaqah (ZIS).

Laporan sumber dan penggunaan ZIS merupakan laporan yang menunjukkan sumber dan penggunaan dana selama jangka waktu tertentu, serta saldo ZIS pada tanggal tertentu.

8) Laporan sumber dan penggunaan dana *qardh*

Laporan sumber dan penggunaan *qardh* merupakan laporan yang menunjukkan sumber dan penggunaan dana selama suatu jangka waktu tertentu serta saldo *qardh* pada tanggal tertentu. *Qardh* merupakan pinjaman tanpa imbalan yang memungkinkan peminjam untuk menggunakan dana tersebut selama jangka waktu tertentu dan wajib mengembalikan dalam jumlah yang sama pada akhir periode yang disepakati.

9) Catatan atas laporan keuangan

Catatan atas laporan keuangan merupakan catatan yang memberikan penjelasan mengenai gambaran umum BMT, ikhtisar kebijakan akuntansi, penjelasan pos-pos laporan keuangan dan informasi penting lainnya.

### c. Analisis Laporan Keuangan BMT

Rasio keuangan yang digunakan untuk menganalisis dan menilai posisi keuangan dan kemajuan BMT berdasarkan 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 adalah:

#### 1) Struktur Permodalan

Struktur permodalan adalah kemampuan BMT dalam menyediakan sejumlah modal tertentu secara aman dan seimbang untuk mengatasi penarikan dana segera atau sering disebut dengan simpanan sukarela. Dalam pasal 41 Undang – Undang Perkoperasian nomer 25 tahun 1992 disebutkan bahwa modal Koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman. Modal sendiri dapat berasal dari:

- a) simpanan pokok;
- b) simpanan wajib;
- c) dana cadangan;
- d) hibah.

Modal pinjaman dapat berasal dari:

- a) anggota;
- b) Koperasi lainnya dan/atau anggotanya;
- c) bank dan lembaga keuangan lainnya;
- d) penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya;
- e) sumber lain yang sah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 20/Per/M.KUKM/XI/ 2008 struktur permodalan BMT dapat diukur dengan rasio modal sendiri terhadap total aset, rasio modal terhadap pinjaman diberikan yang berisiko, dan rasio kecukupan modal sendiri dengan. Semakin besar porsi modal sendiri, maka akan lebih baik struktur permodalan BMT sehingga tingkat keamanan dana anggota semakin terjamin. Dengan kata lain semakin tinggi rasio struktur permodalan BMT maka semakin kuat kemampuan BMT dalam mengatasi penarikan dana segera.

## 2) Kualitas Aktiva Produktif

Penilaian terhadap kualitas aktiva produktif didasarkan pada 3 (tiga) rasio, yaitu:

- a) Rasio antara volume pinjaman kepada anggota terhadap volume pinjaman diberikan.
- b) Rasio antara rasio pinjaman bermasalah dengan pinjaman yang diberikan.
- c) Rasio antara cadangan risiko dengan pinjaman bermasalah.
- d) BMPP terhadap calon anggota, koperasi lain dan anggotanya.

Pinjaman bermasalah terdiri dari :

- a) Pinjaman Kurang Lancar



Pinjaman digolongkan kurang lancar apabila memenuhi kriteria dibawah ini :

i. Pengembalian pinjaman dilakukan dengan angsuran yaitu:

1) Terdapat tunggakan angsuran pokok sebagai berikut :

- a. tunggakan melampaui 1 (satu) bulan dan belum melampaui 2 (dua) bulan bagi pinjaman dengan angsuran harian dan/atau mingguan; atau
- b. melampaui 3 (tiga) bulan dan belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan bulanan, 2 (dua) bulan atau 3 bulan; atau
- c. melampaui 6 (enam) bulan tetapi belum melampaui 12 (dua belas) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan 6 (enam) bulan atau lebih; atau

2) Terdapat tunggakan bunga sebagai berikut :

- a. tunggakan melampaui 1 (satu) bulan tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 (satu) bulan; atau
- b. melampaui 3 (tiga) bulan, tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya lebih dari 1 (satu) bulan.

ii. Pengembalian pinjaman tanpa angsuran yaitu :

1. Pinjaman belum jatuh tempo

Terdapat tunggakan bunga yang melampaui 3 (tiga) bulan tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan.

## 2. Pinjaman telah jatuh tempo

Pinjaman telah jatuh tempo dan belum dibayar tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan.

### b) Pinjaman yang diragukan

Pinjaman digolongkan diragukan apabila pinjaman yang bersangkutan tidak memenuhi kriteria kurang lancar tetapi berdasarkan penilaian dapat disimpulkan bahwa :

- i. Pinjaman masih dapat diselamatkan dan agunannya bernilai sekurang-kurangnya 75 % dari hutang peminjam termasuk bunganya; atau
- ii. Pinjaman tidak dapat diselamatkan tetapi agunannya masih bernilai sekurang-kurangnya 100% dari hutang peminjam termasuk bunganya.

### c) Pinjaman macet

Pinjaman digolongkan macet apabila :

- i. Tidak memenuhi kriteria kurang lancar dan diragukan, atau;
- ii. Memenuhi kriteria diragukan tetapi dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan sejak digolongkan diragukan belum ada pelunasan.

## 3) Manajemen

Manajemen menunjuk pada orang berarti berkaitan dengan para pengelola yang ada dalam organisasi, kaitannya dengan koperasi

berarti merujuk pada apa yang sering kita sebut perangkat organisasi koperasi. Menurut UU No.25 Tahun 1992, yang termasuk perangkat organisasi adalah Rapat Anggota, Pengurus dan Pengawas.

Penilaian aspek manajemen meliputi beberapa komponen yaitu manajemen umum, kelembagaan, manajemen permodalan, manajemen aktiva, dan manajemen likuiditas.

#### 4) Efisiensi

Efisiensi merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen dalam menggunakan semua faktor produksinya secara tepat guna dan berhasil guna. Efisiensi dapat dilihat dari bagaimana BMT mengendalikan biaya operasional, sehingga semakin kecil pengeluaran operasional terhadap pendapatan operasional maka semakin baik efisiensi BMT.

Penilaian efisiensi BMT didasarkan pada 3 ( tiga ) rasio yaitu Rasio biaya operasional pelayanan terhadap partisipasi bruto, rasio aktiva tetap terhadap total aset dan rasio efisiensi pelayanan. Rasio-rasio tersebut menggambarkan sampai seberapa BMT mampu memberikan pelayanan yang efisien kepada anggotanya dari penggunaan asset yang dimilikinya, sebagai pengganti ukuran rentabilitas yang untuk badan usaha BMT dinilai kurang tepat. Rentabilitas BMT hanya untuk mengukur keberhasilan perusahaan BMT yang diperoleh dari penghematan biaya pelayanan.

Semakin rendah rasio efisiensi berarti semakin efisien BMT dalam mengendalikan biaya operasionalnya. Begitu pula sebaliknya, Semakin tinggi rasio efisiensi berarti semakin tidak efisien BMT dalam mengendalikan biaya operasionalnya. Tingginya nilai efisiensi menunjukkan keuntungan yang diperoleh BMT yang semakin besar.

#### 5) Likuiditas

Rasio Likuiditas digunakan untuk mengetahui kemampuan suatu perusahaan dalam membayar hutang-hutangnya maupun untuk mengecek efisiensi modal kerja (Munawir, 2004). Sementara itu PINBUK mendefinisikan likuiditas sebagai kemampuan BMT dalam menyediakan dana lancar (kas dan bank) setiap saat untuk mengatasi penarikan tabungan sukarela/jangka pendek anggota. Perusahaan yang mampu memenuhi atau membayar kewajiban keuangan tepat pada waktunya disebut likuid, yaitu apabila aktiva lancar lebih besar daripada hutang lancar. Sedangkan perusahaan yang tidak mampu memenuhi atau membayar kewajiban keuangan tepat pada waktunya disebut illikuid (Wild, 2005).

Kegagalan BMT dalam memenuhi kebutuhan likuiditas akan menurunkan kepercayaan masyarakat. BMT dinilai sehat apabila memiliki dana dalam jumlah yang aman, tidak terlalu kecil sehingga tidak mencukupi kalau ada yang menarik dana, dan juga tidak terlalu besar sehingga mubazir (sia-sia) karena tidak terputarkan dalam pembiayaan. Dengan demikian, analisis rasio ini bermanfaat bagi

pihak manajemen untuk mengecek efisiensi modal yang telah dipergunakan oleh BMT. Penilaian likuiditas BMT dapat dihitung dengan menggunakan rasio kas, dan rasio volume pinjaman terhadap dana yang diterima.

#### 6) Kemandirian dan Pertumbuhan

Kemandirian merupakan kemampuan BMT dalam menghasilkan keuntungan atau laba. Kemandirian atau sering disebut juga dengan rentabilitas dan profitabilitas merupakan informasi penting bagi berbagai pihak dalam menilai kinerja perusahaan terutama dalam menghasilkan laba.

Sementara menurut Situmorang (2007), nilai pertumbuhan aset dapat mencerminkan kekayaan dan kewajiban BMT kepada pemilik maupun pihak ketiga. Dilihat dari sisi debit neraca BMT, asetnya terdiri dari aktiva lancar dan aktiva tetap. Sementara dilihat dari sisi kredit pada neraca, aset BMT merupakan penjumlahan simpanan sukarela dan jumlah modal yang dimiliki.

Kemandirian dan pertumbuhan BMT diukur dengan rasio rentabilitas aset, rentabilitas modal sendiri, dan kemandirian operasional pelayanan. Semakin besar rasio-rasio kemandirian dan pertumbuhan BMT berarti semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai BMT dan semakin baik pula posisi BMT dalam penggunaan aset.

## 7) Jatidiri Koperasi

Penilaian jatidiri koperasi dimaksudkan untuk mengukur keberhasilan BMT dalam mencapai tujuannya yaitu mempromosikan ekonomi anggota dengan menggunakan dua rasio yaitu rasio promosi ekonomi anggota dan rasio partisipasi bruto. Semakin tinggi rasio-rasio jatidiri koperasi maka semakin besar keberhasilan BMT dalam mencapai tujuannya yaitu mempromosikan ekonomi anggota.

## 2. Kesehatan Lembaga Keuangan Berdasarkan Metode RGEC

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, pada bulan Januari 2012 seluruh Bank Umum di Indonesia sudah harus menggunakan pedoman penilaian tingkat kesehatan bank yang terbaru. Tatacara terbaru tersebut, dikenal sebagai metode RGEC, yaitu singkatan dari *Risk Profile*, *Good Corporate Governance*, *Earning*, dan *Capital* (Hermana, 2012).

Pedoman perhitungan dan petunjuk pelaksanaan dari Peraturan Bank Indonesia No.13/1/PBI/2011 selengkapnya diatur dalam Surat Edaran (SE) Bank Indonesia No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, yang mewajibkan Bank Umum untuk melakukan penilaian sendiri (*self assessment*) tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan risiko (*Risk-based Bank Rating/RBBR*) baik secara individual maupun secara konsolidasi.

Mengacu pada Surat Edaran (SE) Bank Indonesia No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, prinsip-prinsip umum penilaian tingkat kesehatan bank umum yang menjadi landasan dalam menilai tingkat kesehatan bank adalah sebagai berikut:

1) Berorientasi Risiko

Penilaian tingkat kesehatan didasarkan pada risiko-risiko bank dan dampak yang ditimbulkan pada kinerja bank secara keseluruhan. Hal ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal yang dapat meningkatkan risiko atau mempengaruhi kinerja keuangan bank pada saat ini dan di masa yang akan datang. Dengan demikian, bank diharapkan mampu mendeteksi secara lebih dini akar permasalahan bank serta mengambil langkah-langkah pencegahan dan perbaikan secara efektif dan efisien.

2) Proporsionalitas

Penggunaan parameter/indikator dalam tiap faktor penilaian tingkat kesehatan bank dilakukan dengan memperhatikan karakteristik dan kompleksitas usaha bank. Parameter/indikator penilaian tingkat kesehatan bank dalam surat edaran tersebut merupakan standar minimum yang wajib digunakan dalam menilai tingkat kesehatan bank. Namun demikian, bank dapat menggunakan parameter/ indikator tambahan yang sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas usahanya dalam menilai tingkat kesehatan bank sehingga dapat mencerminkan kondisi bank dengan lebih baik.

### 3) Materialitas dan Signifikansi

Bank perlu memperhatikan materialitas atau signifikansi factor penilaian tingkat kesehatan bank yaitu profil risiko, GCG, rentabilitas, dan permodalan serta signifikansi parameter/indikator penilaian pada masing-masing faktor dalam menyimpulkan hasil penilaian dan menetapkan peringkat faktor. Penentuan materialitas dan signifikansi tersebut didasarkan pada analisis yang didukung oleh data dan informasi yang memadai mengenai risiko dan kinerja keuangan bank.

### 4) Komprehensif dan Terstruktur

Proses penilaian dilakukan secara menyeluruh dan sistematis serta difokuskan pada permasalahan utama Bank. Analisis dilakukan secara terintegrasi, yaitu dengan mempertimbangkan keterkaitan antar Risiko dan antar faktor penilaian tingkat kesehatan bank serta perusahaan anak yang wajib dikonsolidasikan. Analisis harus didukung oleh fakta-fakta pokok dan rasio-rasio yang relevan untuk menunjukkan tingkat, trend, dan tingkat permasalahan yang dihadapi oleh Bank.

Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, bank wajib melakukan penilaian tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan berdasarkan Risiko (*Risk-based Bank Rating*). Penilaian tingkat kesehatan bank dilakukan terhadap bank secara individual maupun konsolidasi, dengan mekanisme sebagai berikut :



## 1) Penilaian Profil Risiko

Penilaian faktor profil risiko merupakan penilaian terhadap risiko inheren dan kualitas penerapan manajemen risiko dalam aktivitas operasional bank. Risiko yang wajib dinilai terdiri atas 8 (delapan) jenis risiko yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, risiko likuiditas, risiko hukum, risiko stratejik, risiko kepatuhan, dan risiko reputasi.

Dalam menilai profil risiko, bank wajib pula memperhatikan cakupan penerapan manajemen risiko sebagaimana diatur dalam ketentuan bank indonesia mengenai penerapan manajemen risiko bagi bank umum.

### a) Penilaian Risiko Inheren

Penilaian risiko inheren merupakan penilaian atas risiko yang melekat pada kegiatan bisnis bank, baik yang dapat dikuantifikasikan maupun yang tidak, yang berpotensi mempengaruhi posisi keuangan bank.

Karakteristik risiko inheren bank ditentukan oleh faktor internal maupun eksternal, antara lain strategi bisnis, karakteristik bisnis, kompleksitas produk dan aktivitas bank, industri dimana bank melakukan kegiatan usaha, serta kondisi makro ekonomi.

Penilaian atas risiko inheren dilakukan dengan memperhatikan parameter/indikator yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif penetapan tingkat risiko inheren atas masing-masing jenis risiko mengacu pada prinsip-prinsip umum penilaian tingkat kesehatan bank umum. Penetapan tingkat risiko inheren untuk masing-masing jenis

risiko dikategorikan ke dalam peringkat 1 (*low*), peringkat 2 (*low to moderate*), peringkat 3 (*moderate*), peringkat 4 (*moderate to high*), dan peringkat 5 (*high*).

Berikut ini adalah beberapa parameter/indikator minimum yang wajib dijadikan acuan oleh bank dalam menilai risiko inheren. Bank dapat menambah parameter/indikator lain yang relevan dengan karakteristik dan kompleksitas usaha Bank dengan memperhatikan prinsip proporsionalitas.

i. Risiko Kredit

Risiko Kredit adalah Risiko akibat kegagalan debitur dan atau pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank. Dalam menilai Risiko inheren atas Risiko Kredit, parameter/indikator yang digunakan adalah: (i) komposisi portofolio aset dan tingkat konsentrasi; (ii) kualitas penyediaan dana dan kecukupan pencadangan; (iii) strategi penyediaan dana dan sumber timbulnya penyediaan dana; dan (iv) faktor eksternal. Penilaian risiko kredit menggunakan 12 parameter/indikator yang tertera pada Lampiran I.1.a dari SE BI No.13/24/DPNP.

ii. Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko pada posisi neraca dan rekening administratif termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan dari kondisi pasar, termasuk risiko perubahan harga option. Risiko

pasar meliputi antara lain risiko suku bunga, risiko nilai tukar, risiko ekuitas, dan risiko komoditas. Dalam menilai risiko inheren atas risiko pasar, parameter/indikator yang digunakan adalah: (i) volume dan komposisi portofolio, (ii) kerugian potensial (*potential loss*) Risiko Suku Bunga dalam Banking Book (*Interest Rate Risk in Banking Book-IRRBB*) dan (iii) strategi dan kebijakan bisnis. Penilaian risiko pasar menggunakan 17 parameter/indikator sesuai yang tertera pada Lampiran I.1.b dari SE BI No.13/24/DPNP.

### iii. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas, dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan bank. Risiko ini disebut juga risiko likuiditas pendanaan (*funding liquidity risk*). Dalam menilai risiko inheren atas risiko likuiditas, parameter yang digunakan adalah: (i) komposisi dari aset, kewajiban, dan transaksi rekening administratif; (ii) konsentrasi dari aset dan kewajiban; (iii) kerentanan pada kebutuhan pendanaan; dan (iv) akses pada sumber-sumber pendanaan. Penilaian risiko likuiditas menggunakan 11 parameter/indikator yang tertera pada Lampiran I.1.c dari SE BI No.13/24/DPNP.

#### iv. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank. Dalam menilai risiko inheren atas risiko operasional, parameter/ indikator yang digunakan adalah: (i) karakteristik dan kompleksitas bisnis; (ii) sumber daya manusia; (iii) teknologi informasi dan infrastruktur pendukung; (iv) fraud, baik internal maupun eksternal, dan (v) kejadian eksternal. Penilaian risiko operasional menggunakan 15 parameter/ indikator yang tertera pada Lampiran I.1.d dari SE BI No.13/24/DPNP.

#### v. Risiko Hukum

Risiko hukum adalah risiko yang timbul akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis. Risiko ini juga dapat timbul antara lain karena ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendasari atau kelemahan perikatan, seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak atau agunan yang tidak memadai. Dalam menilai risiko inheren atas risiko hukum, parameter/indikator yang digunakan adalah: (i) faktor litigasi; (ii) faktor kelemahan perikatan; dan (iii) faktor ketiadaan / perubahan peraturan perundang-undangan. Penilaian risiko hukum menggunakan 13 parameter/indikator yang tertera pada Lampiran I.1.e dari SE BI No.13/24/DPNP.

#### vi. Risiko Stratejik

Risiko stratejik adalah risiko akibat ketidaktepatan bank dalam mengambil keputusan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan stratejik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Dalam menilai risiko inheren atas risiko stratejik, parameter/indikator yang digunakan adalah: (i) kesesuaian strategi bisnis bank dengan lingkungan bisnis; (ii) strategi berisiko rendah dan berisiko tinggi; (iii) posisi bisnis bank; dan (iv) pencapaian rencana bisnis bank. Penilaian risiko stratejik menggunakan 10 parameter atau indikator yang tertera pada Lampiran I.1.f dari SE BI No.13/24/DPNP.

#### vii. Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan adalah risiko yang timbul akibat bank tidak mematuhi dan atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Sumber risiko kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun standar bisnis yang berlaku umum. Dalam menilai risiko inheren atas risiko kepatuhan, parameter/indikator yang digunakan adalah: (i) jenis dan signifikansi pelanggaran yang dilakukan, (ii) frekuensi pelanggaran yang dilakukan atau track record ketidakpatuhan bank, dan (iii) pelanggaran terhadap ketentuan atau standar bisnis yang berlaku umum untuk transaksi keuangan tertentu. Penilaian risiko

kepatuhan menggunakan 5 parameter/indikator yang tertera pada Lampiran I.1.g dari SE BI No.13/24/DPNP.

#### viii. Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif terhadap bank. Dalam menilai risiko inheren atas risiko reputasi, parameter/indikator yang digunakan adalah: (i) pengaruh reputasi negatif dari pemilik bank dan perusahaan terkait; (ii) pelanggaran etika bisnis; (iii) kompleksitas produk dan kerjasama bisnis bank; (iv) frekuensi, materialitas, dan eksposur pemberitaan negatif bank; dan (v) frekuensi dan materialitas keluhan nasabah. Penilaian risiko kepatuhan menggunakan 10 parameter atau indikator tertera pada Lampiran I.1.h dari SE BI No.13/24/DPNP.

#### b) Penilaian Kualitas Penerapan Manajemen Risiko

Penilaian terhadap kecukupan sistem pengendalian risiko yang mencakup seluruh pilar penerapan manajemen risiko sebagaimana diatur dalam ketentuan bank indonesia mengenai penerapan manajemen risiko bagi bank umum. Penilaian kualitas penerapan manajemen risiko bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas penerapan manajemen risiko bank sesuai prinsip-prinsip yang diatur dalam ketentuan bank indonesia mengenai penerapan manajemen risiko bagi bank umum (Surat Edaran Bank Indonesia No.13/24/DPNP)..

Penerapan manajemen risiko bank sangat bervariasi menurut skala, kompleksitas, dan tingkat risiko yang dapat ditoleransi oleh bank. Dengan demikian, dalam menilai kualitas penerapan manajemen risiko perlu diperhatikan karakteristik dan kompleksitas usaha bank. Penilaian kualitas penerapan manajemen risiko merupakan penilaian terhadap 4 (empat) aspek yang saling terkait yaitu: (i) tata kelolarisiko, (ii) kerangka manajemen risiko, (iii) proses manajemen risiko, kecukupan sumber daya manusia, dan kecukupan sistem informasi manajemen, (iv) kecukupan sistem pengendalian risiko, dengan memperhatikan karakteristik dan kompleksitas usaha bank (Surat Edaran Bank Indonesia No.13/24/DPNP).

Sama seperti penilaian risiko inheren, penilaian kualitas penerapan manajemen risiko dilakukan terhadap 8 (delapan) jenis risiko yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko stratejik, risiko kepatuhan, dan risiko reputasi. Tingkat kualitas penerapan manajemen risiko untuk masing-masing risiko dikategorikan dalam 5 (lima) peringkat yakni peringkat 1 (*strong*), peringkat 2 (*satisfactory*), peringkat 3 (*fair*), peringkat 4 (*marginal*), dan peringkat 5 atau *unsatisfactory* (Surat Edaran Bank Indonesia No.13/24/DPNP).

## **2) *Good Corporate Governance (GCG)***

Penilaian terhadap faktor GCG dalam metode RBBR atau RGEC didasarkan ke dalam tiga aspek utama yaitu, *governance structure*,

*governance process*, dan *governance output*. *Governance structure* mencakup pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Dewan Direksi serta kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite. *Governance process* mencakup fungsi kepatuhan bank, penanganan benturan kepentingan, penerapan fungsi audit intern dan ekstern, penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern, penyediaan dana kepada pihak terkait dan dana besar, serta rencana strategis bank. Aspek terakhir *governance output* mencakup transparansi kondisi keuangan dan non keuangan, laporan pelaksanaan GCG yang memenuhi prinsip *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency*, dan *Fairness (TARIF)*".

Peringkat faktor GCG dikategorikan dalam 5 (lima) peringkat yaitu Peringkat 1, Peringkat 2, Peringkat 3, Peringkat 4, dan Peringkat 5.

Urutan peringkat faktor GCG yang lebih kecil mencerminkan penerapan GCG yang lebih baik (Surat Edaran Bank Indonesia No.13/24/DPNP).

### **3) Penilaian Rentabilitas**

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP tanggal 25 oktober 2011, penilaian terhadap faktor rentabilitas meliputi evaluasi terhadap kinerja rentabilitas, sumber-sumber rentabilitas, kesinambungan (*sustainability*) rentabilitas, dan manajemen rentabilitas. Penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat, *trend*, struktur, stabilitas rentabilitas bank, dan perbandingan kinerja bank dengan kinerja *peer group*, baik melalui analisis aspek kuantitatif maupun kualitatif.



Penetapan faktor rentabilitas dikategorikan dalam 5 (lima) peringkat yakni peringkat 1, peringkat 2, peringkat 3, peringkat 4, dan peringkat 5. Urutan peringkat faktor rentabilitas yang lebih kecil mencerminkan kondisi rentabilitas bank yang lebih baik.

#### **4) Penilaian Permodalan (*Capital*)**

Penilaian atas faktor permodalan meliputi evaluasi terhadap kecukupan permodalan dan kecukupan pengelolaan permodalan. Dalam melakukan perhitungan permodalan, bank wajib mengacu pada ketentuan Bank Indonesia yang mengatur mengenai Kewajiban Penyediaan Modal Minimum bagi Bank Umum. Selain itu, dalam melakukan penilaian kecukupan permodalan, bank juga harus mengaitkan kecukupan modal dengan profil risiko bank. Semakin tinggi risiko bank, semakin besar modal yang harus disediakan untuk mengantisipasi risiko tersebut.

Dalam melakukan penilaian, Bank perlu mempertimbangkan tingkat, *trend*, struktur, dan stabilitas permodalan dengan memperhatikan kinerja *peer group* serta kecukupan manajemen permodalan bank. Penilaian dilakukan dengan menggunakan parameter/indikator kuantitatif maupun kualitatif. Dalam menentukan *peer group*, Bank perlu memperhatikan skala bisnis, karakteristik, dan/atau kompleksitas usaha Bank serta ketersediaan data dan informasi yang dimiliki.

Parameter/indikator dalam menilai Permodalan meliputi:

a) Kecukupan modal Bank

Penilaian kecukupan modal Bank perlu dilakukan secara komprehensif, minimal mencakup:

- (1) Tingkat, *trend*, dan komposisi modal Bank;
- (2) Rasio KPMM dengan memperhitungkan Risiko Kredit, Risiko Pasar, dan Risiko Operasional; dan
- (3) Kecukupan modal Bank dikaitkan dengan Profil Risiko.

b) Pengelolaan Permodalan Bank

Analisis terhadap pengelolaan Permodalan Bank meliputi manajemen Permodalan dan kemampuan akses Permodalan.

### C. Penilaian Kinerja Non-Finansial

#### 1. Penilaian Kinerja Non-Finansial Berdasarkan Metode *Performance PRISM*

##### a. Pengertian Metode Performance Prism

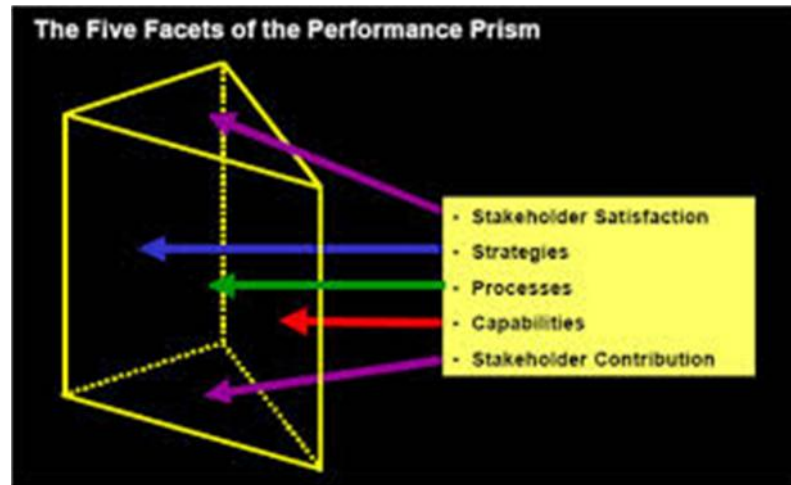
Performance Prism adalah sistem pengukuran kinerja yang diciptakan pada tahun 1999, yang dibangun di atas kerangka kerja sebelumnya, seperti *Balanced Scorecard*, dan *Excellence Model* (Neely et. Al. 2002).

Teori ini dikembangkan oleh Cranfield University, School of Management kemudian pada tahun 2000 Neely, Adams, dan Kennerley mencoba memperkenalkannya sebagai sebuah metode pengukuran kinerja perusahaan. Metode ini mencoba memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada metode-metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* dan IPMS.

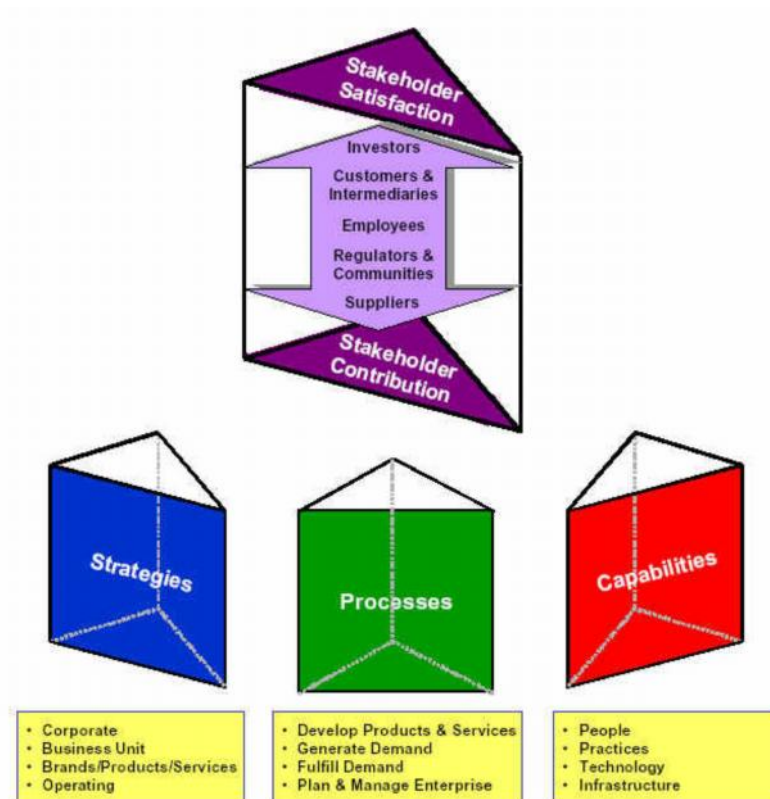
*Performance Prism* dibuat untuk menambah informasi dan menawarkan perspektif baru yang bahkan bisa dilengkapi dengan sistem sebelumnya.. Kelebihan metode ini dibanding dengan metode-metode sebelumnya adalah *Performance Prism* mencoba mempertimbangkan seluruh *stakeholder* dari perusahaan seperti investor, pelanggan, karyawan, dan peraturan pemerintah sebagai bagian yang saling terintegrasi. Dengan kata lain pengukuran kinerja yang dilakukan tidak hanya terbatas pada beberapa *stakeholder* saja seperti yang dilakukan pada pengukuran kinerja pada metode terdahulu.

*Performance Prism* merupakan sistem penilaian kinerja yang berusaha mengintegrasikan lima perspektif terkait dan memberikan struktur yang memungkinkan eksekutif untuk memikirkan jawaban atas lima pertanyaan mendasar:

1. *Stakeholder Satisfaction* : Siapa saja *stakeholder* organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka?
2. *Stakeholder Contribution* : Apa yang kita inginkan dan butuhkan dari *stakeholder* atau pemangku kepentingan?
3. *Strategies* : Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* ?
4. *Processes* : Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan?
5. *Capabilities*: Kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada? (Neely et. Al. 2002).



Gambar 3. Perspektif dalam *Performance Prism*  
Sumber: Neely *et al.* (2000)



Gambar 4. Lima perspektif dalam *Performance Prism*  
Sumber: Neely *et al.* (2000)

## **b. Perspektif dalam Performance Prism**

Menurut Neely *et al*, (2002) ada lima perspektif yang saling terkait dalam kerangka *Performance Prism* yaitu:

### 1) Kepuasan *Stakeholder*

Pada perspektif ini organisasi atau perusahaan berusaha memberikan nilai kepuasan kepada pemangku kepentingan utama. *Stakeholders* atau pemangku kepentingan mencakup investor, pelanggan, karyawan, pemasok, regulator atau peraturan pemerintah, dan lain-lain.

Nilai kepuasan stakeholder yang ditentukan berbeda untuk kelompok pemangku kepentingan yang berbeda, misalnya pelanggan biasanya menginginkan pengiriman barang yang cepat dan dapat diandalkan, produk berkualitas tinggi dan pemberian layanan terbaik sedangkan karyawan akan ingin hal-hal seperti paket kompensasi yang kompetitif, pelatihan dan pengembangan, dan prospek promosi sementara pemegang saham akan lebih peduli dengan laba atas investasi mereka dan prospek pertumbuhan yang menguntungkan organisasi relatif terhadap pesaingnya.

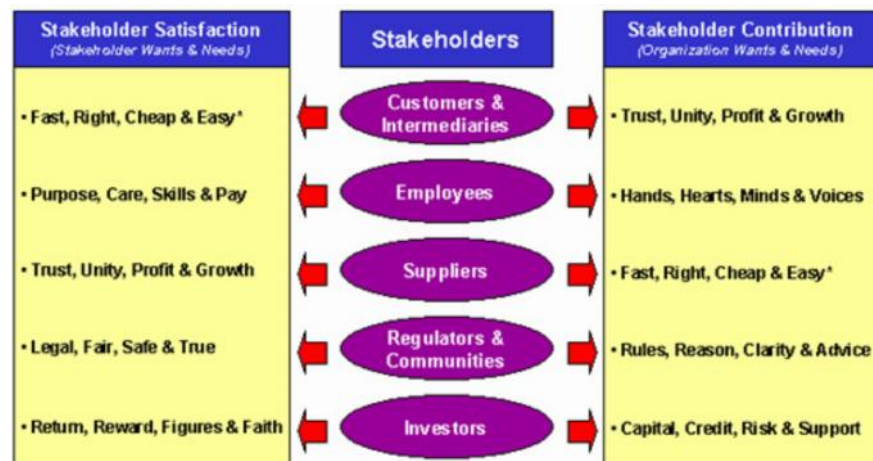
### 2) Kontribusi *Stakeholder* (*Stakeholder Contribution*)

Dalam metode ini, selain mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan *stakeholder* perusahaan juga mengidentifikasi kontribusi apa yang

dibutuhkan dan diinginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki.

*Stakeholder contribution* merepresentasikan sesuatu yang diberikan oleh *stakeholder* yang memberikan manfaat untuk perusahaan. Hal ini berkebalikan dengan *stakeholder satisfaction* yang merepresentasikan keinginan dan kebutuhan yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan. Di satu sisi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* merupakan dua hal yang berkebalikan, namun di sisi lain kedua hal tersebut juga saling berkaitan. Hal ini menunjukkan sebuah hubungan timbal balik diantara keduanya, dimana perusahaan akan berharap mendapatkan kontribusi dari parastakeholder-nya sebaik para *stakeholder*-nya mengharapkan keinginan dan kebutuhannya dipenuhi oleh perusahaan.

Dengan kedua aspek kepuasan *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*, perusahaan menetapkan alat untuk mengelola hubungan timbal balik antara pemangku kepentingan dan organisasi. Hubungan timbal balik ini merupakan elemen kunci dari keterlibatan pemangku kepentingan dengan manajer dalam mengurus dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan bersama baik perusahaan maupun *stakeholder*. Contoh hubungan timbal balik antara *stakeholder satisfaction* dengan *stakeholder contribution* disajikan pada Gambar 2.



Gambar 5. Contoh hubungan *Stakeholder Satisfaction* dan *Stakeholder Contribution* (Chillida,2009)

### 3) Strategi

Pertanyaan kunci yang mendasari perspektif ini adalah strategi apa yang harus diadopsi oleh perusahaan untuk meyakinkan bahwa kebutuhan dan keinginan *stakeholder* telah terpenuhi. Dalam mengukur kinerja suatu organisasi atau perusahaan, strategi sangat diperlukan karena dengan strategi perusahaan dapat memonitoring serta menilai sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi. Selain itu, menurut Anthony (2005), strategi juga memiliki arti penting bagi sebuah perusahaan karena strategi mendefinisikan faktor faktor kunci keberhasilan, yang akan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk mencapainya jika faktor-faktor tersebut diukur dan dihargai.

#### 4) Proses

Pertanyaan kunci yang mendasari perspektif ini adalah proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan?. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh strategi yang dipilih. Strategi-strategi yang dipilih harus didukung oleh proses yang selaras dan dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Proses dalam hal ini dapat didefinisikan sebagai apa yang membuat perusahaan bekerja, atau dengan kata lain proses adalah cetak biru untuk apa pekerjaan dikerjakan, kapan dan di mana, serta bagaimana pekerjaan tersebut harus dieksekusi.

#### 5) Kapabilitas

Pertanyaan kunci yang mendasari perspektif ini adalah kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada? Pada hakikatnya proses tidak bisa berfungsi sendiri. Dalam suatu proses menjalankan strategi perusahaan, dibutuhkan orang-orang dengan keterampilan tertentu, beberapa kebijakan dan prosedur tentang cara melakukan sesuatu, beberapa infrastruktur fisik dan beberapa teknologi untuk mengaktifkan atau mendukung suatu proses. Kapabilitas dapat dimaksudkan sebagai kombinasi dari orang-orang, praktik-praktik, teknologi, dan infrastruktur perusahaan yang secara kolektif merepresentasikan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dari *stakeholder* melalui bagian khusus dari operasinya



### c. *Success Mapping*

Menurut Neely *et al*, (2002) ,*success mapping* adalah teknik yang digunakan untuk membantu atau memfasilitasi keselarasan strategi, proses dan kapabilitas dengan kepuasan dan kontribusi pemangku kepentingan. Tujuan dari *success map* adalah untuk mengidentifikasi hubungan penting antara pemangku kepentingan dan keinginan organisasi dengan strategi, proses dan kapabilitas yang harus ada untuk memuaskan para *stakeholder*. Sementara menurut Mardiono (2011), *success mapping* merupakan sebuah metode yang efektif untuk membuat laporan yang berisi sekumpulan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan yang disajikan dalam bentuk format presentasi visual seperti: grafik, diagram dan tabel yang mudah dipahami oleh pihak top manajemen dalam melakukan tindakan dan mengantisipasi setiap perubahan yang nampak pada laporan tersebut sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi langkah-langkah yang dapat mereka ambil serta dapat mengidentifikasikan ancaman-ancaman yang mungkin terjadi. Dengan demikian makakondisi perusahaan dapat terpantau dengan jelas dan mudah.

Sebuah *success mapping* harus ditampilkan dalam satu halaman saja beserta keterangan dan uraian lengkap untuk melengkapi ,*success mapping* tersebut. *Success mapping* berisi sekumpulan chart dari *Key Performance Indicator* (KPI) penting pada *scorecard* perusahaan berdasarkan tingkat kepentingan KPI tersebut dari hasil pembobotan.

## 2. Strategi Pengembangan Perusahaan

### a. Pengertian Strategi

Pada awalnya konsep strategi (*strategy*) didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan (*way to achieves ends*). Sejalan dengan perkembangan konsep manajemen strategik, strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategik mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri yang diharapkan akan menjamin terpilihnya keunggulan kompetitif perusahaan. (Solihin, 2012)

Mintzberg (1991), memperluas konsep strategi dan mendefinisikan strategi dengan memperhatikan berbagai dimensi dari konsep strategi.

Mintzberg menamakannya “*5 P’s of strategy*“, yaitu :

#### 1) Strategy as a Plan

Dalam hal ini terdapat dua karakteristik strategi yang sangat penting yakni pertama, strategi direncanakan terlebih dahulu secara sadar dan sengaja mendahului berbagai tindakan yang akan dilaksanakan berdasarkan strategi yang dibuat tersebut. Kedua, strategi kemudian dikembangkan dan diimplementasikan agar mencapai suatu tujuan.

#### 2) Strategy as a Ploy

Dalam hal ini strategi sebagai suatu manuver yang spesifik untuk memberi isyarat mengancam kepada pesaing perusahaan. Misalnya keputusan yang dibuat oleh pemimpin pasar untuk memperbesar

kapasitas pabrik tidak hanya merupakan strategi dalam arti “*plan*”, melainkan strategi ini juga akan menjadi “*ploy*” sehingga dapat menyurutkan minat pendatang baru potensial (*potential new entrants*) untuk memasuki industri bersangkutan karena pendatang baru tersebut misalnya tidak memiliki skala ekonomi (*economic of scale*) yang sebanding dengan pemimpin pasar.

### 3) Strategy as a Pattern

Strategi sebagai sebuah pola menunjukkan adanya serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengejar sebuah tujuan. Dalam hal ini Mintzberg (1991) membagi strategi sebagai sebuah pola kedalam 5 kategori strategi, yaitu : *intended strategy*, *deliberate strategy*, *unrealized strategy*, *emerging strategy*, dan *realized strategy*.

### 4) Strategy as a Position

Dalam hal ini strategi menunjukkan berbagai keputusan yang dipilih perusahaan untuk memosisikan organisasi perusahaan di dalam lingkungan perusahaan.

### 5) Strategy as a Perspective

Dalam hal ini strategi menunjukkan perspektif dari para *strategist* (pembuat keputusan strategi) di dalam memandang dunianya. Strategi merupakan pemikiran yang hidup di dalam benak para pembuat keputusan strategis seperti halnya ideologi atau budaya

kemudian berusaha untuk dijadikan nilai bersama di dalam organisasi.

## **b. Manajemen Strategik**

Manajemen strategik (*strategic management*) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2004).

Strategi yang dikembangkan perusahaan melalui proses manajemen strategik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menilai keunggulan kompetitif perusahaan antara lain mencakup indikator akuntansi dan kinerja ekonomi (Barney dan Hasterly, 2008).

Pada saat melakukan kegiatan manajemen strategik, para manajer perusahaan akan mengolah input yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, dan strategi yang dimiliki perusahaan saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal (melalui analisis ini perusahaan akan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan) dan analisis lingkungan eksternal perusahaan ((melalui analisis ini perusahaan akan dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman). Melalui pengolahan input tersebut, perusahaan akan dapat merumuskan misi dan tujuan. Selanjutnya perusahaan dapat memilih

alternatif strategi yang dianggap paling baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

### **c. Pemindaian Lingkungan Perusahaan**

Perusahaan melaksanakan kegiatan pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) dengan tujuan untuk memahami perubahan berbagai kekuatan eksternal dan internal perusahaan yang sedang terjadi, sehingga perusahaan dapat memberikan tanggapan yang memadai terhadap perubahan tersebut untuk mengamankan posisi perusahaan, bahkan meningkatkan posisi perusahaan di masa mendatang. Informasi-informasi yang diperoleh perusahaan melalui kegiatan pemindaian lingkungan selanjutnya akan diolah oleh perusahaan dalam bentuk analisis SWOT.

Sutton (1998) menjelaskan beberapa tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui kegiatan pemindaian lingkungan, yaitu :

- 1) Menghindari terjadinya kejutan
- 2) Mengidentifikasi peluang dan ancaman
- 3) Memperoleh keunggulan kompetitif
- 4) Memperbaiki perencanaan jangka pendek dan jangka panjang.

Sumber-sumber informasi yang digunakan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan pemindaian lingkungan dapat dibagi menjadi dua kategori, yakni sumber internal dan sumber eksternal (Kourteli, 2005).

Sumber internal dapat berasal dari dalam organisasi, yang selanjutnya

dapat dibagi-bagi menjadi sumber informasi internal yang berasal dari perorangan (*personal*) dan sumber informasi internal yang bersifat *impersonal*. Demikian halnya sumber informasi eksternal dapat berasal dari sumber *personal* maupun *impersonal*.

#### **d. Sintesis Faktor-Faktor Internal dan Eksternal**

Setelah para manajer melakukan pemindaian lingkungan umum dan lingkungan tugas serta mengidentifikasi sejumlah faktor-faktor internal dan eksternal yang akan berpengaruh terhadap formulasi strategi perusahaan, maka para manajer dapat menggunakan tabel IFAS (*internal factors analysis summary*) dan EFAS (*external factors analysis summary*) yang dikembangkan oleh Wheelen dan Hunger (2004).

Analisis faktor strategis eksternal difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, tetapi dapat memberi pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui faktor-faktor strategi eksternal, selanjutnya disusun tabel faktor-faktor Strategis Eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*), dengan langkah sebagai berikut :

- 1) Menyusun faktor peluang dan ancaman pada kolom 1.
- 2) Memberikan bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot dari semua faktor strategis yang berupa peluang dan ancaman ini harus berjumlah 1.

- 3) Menghitung rating dalam (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik/*outstanding*) sampai dengan 1 (sangat tidak baik/*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut pada kondisi organisasi. Pemberian nilai rating untuk peluang bersifat positif, artinya peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Sementara untuk rating ancaman bersifat sebaliknya, yaitu jika nilai ancamannya besar, maka ratingnya -4 dan jika nilai ancamannya kecil, maka nilainya -1.
- 4) Mengalikan bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
- 5) Menghitung jumlah skor pembobotan. Nilai ini adalah untuk memetakan posisi organisasi pada diagram analisa SWOT.

Analisis faktor strategis internal adalah analisis yang menilai prestasi/kinerja yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti halnya pada analisis faktor strategis eksternal, maka dengan cara yang sama menyusun tabel Faktor-faktor strategis internal (*internal strategic factors analysis summary/IFAS*).

#### **e. Pengertian Analisis SWOT**

Analisis SWOT (*strenghts, weaknesses, oportunities and threats*) merupakan salah satu alat analisis situasional yang paling bertahan lama dan banyak digunakan oleh perusahaan dalam melakukan formulasi strategi. Hasil dari analisis SWOT adalah identifikasi *distinctive*

*competencies* perusahaan yang berasal dari sumberdaya dan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan serta sejumlah peluang yang selama ini belum dimanfaatkan perusahaan, misalnya akibat adanya kekurangan dalam kemampuan internal perusahaan (Solihin, 2012).

Analisis SWOT terdiri dari 4 komponen yaitu :

- 1) *Strenght* (S) yaitu analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu di lakukan di dalam analisis ini adalah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan di bandingkan dengan para pesaingnya.
- 2) *Weaknesses* (W) yaitu analisi kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini.
- 3) *Opportunity* (O) yaitu analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.
- 4) *Threats* (T) yaitu analisis ancaman, cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran. (Solihin, 2012)



#### **f. Penentuan Arah Strategi dengan Menggunakan Matriks SWOT**

Wheelen dan Hunger menggunakan tabel EFAS (*external factors analysis summary*) dan tabel IFAS (*internal factors analysis summary*) untuk meringkaskan hasil pemindaian lingkungan agar dapat dilakukan analisis yang akan memberikan kesimpulan bagi para manajer, strategi apa yang harus dibuat oleh perusahaan setelah mengkaji hasil pemindaian lingkungan tersebut. Tabel IFAS dan EFAS berasal dari analisis SWOT yang telah dimodifikasi oleh Wheelen dan Hunger dengan memberikan bobot serta peringkat untuk masing-masing faktor yang mencerminkan tingkat kepentingan suatu faktor dibanding faktor lainnya (Sholihin, 2012).

Berdasarkan hasil EFAS dan IFAS maka perusahaan dapat melakukan formulasi arah strategi dengan menggunakan matriks TOWS yang dikembangkan oleh Weihrich (Wheelen dan Hunger, 2004). Matriks TOWS dikembangkan berdasarkan analisis SWOT yang akan menghasilkan beberapa pilihan strategi. Strategi yang dapat dihasilkan dari beberapa kombinasi antara unsur-unsur EFAS dan IFAS adalah sebagai berikut:

- 1) *SO Strategies* merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat menggunakan kekuatan (*strengths*) yang mereka miliki untuk memanfaatkan berbagai peluang (*opportunities*).

- 2) *ST Strategies* merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat menggunakan kekuatan (*strengths*) yang mereka miliki untuk menghindari berbagai ancaman (*threats*).
- 3) *WO Strategies* merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat memanfaatkan berbagai peluang (*oportunities*) yang ada di lingkungan eksternal dengan cara mengatasi berbagai kelemahan sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan.
- 4) *WO Strategies* merupakan berbagai strategi yang pada dasarnya bersifat bertahan (*defensive*) serta bertujuan untuk meminimalkan berbagai kelemahan dan ancaman.

### MATRIX SWOT

	<b>KEKUATAN (S)</b>	<b>KELEMAHAN (W)</b>
<b>PELUANG (O)</b>	Strategi untuk memanfaatkan peluang untuk mendayagunakan kekuatan (Strategi S-O)	Strategi untuk memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan (Strategi W-O)
<b>ANCAMAN (T)</b>	Strategi untuk mengatasi ancaman untuk mendayagunakan kekuatan (Strategi S-T)	Strategi untuk menghindari ancaman sekaligus untuk melindungi kelemahan (Strategi W-T)

Gambar 6. Matriks SWOT (Solihin, 2012)

#### **D. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini berusaha menganalisis kesehatan kinerja BMT L-Risma berdasarkan aspek keuangan maupun non-keuangan. Aspek keuangan dinilai dengan menggunakan rasio keuangan pedoman Koperasi dan metode RGEC (standar Bank Indonesia). Sementara aspek non-keuangan dinilai dengan menggunakan metode *performance prism* yang diukur dengan 5 perspektif yaitu *stakeholder satisfaction*, *stakeholder contribution*, proses, strategi dan kapabilitas. Sebagai bahan referensi, dalam penelitian ini mengacu pada berbagai sumber penelitian yang telah dilakukan baik itu yang relevan atau sesuai dan mendukung penelitian ini maupun yang bertentangan. Referensi ini digunakan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tinjauan penelitian terdahulu dapat disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Pengarang /Tahun	Tema Penelitian	Metodologi	Temuan Utama	Kesimpulan/Implikasi Kebijakan	Relevansi Penelitian
1	Hery Suliantoro & Galuh Intan M/2007	Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode <i>performance prism</i> (studi kasus di plaza hotel semarang)	Metode <i>performance prism</i> .	Metode <i>performance prism</i> digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan kontribusi stakeholder secara keseluruhan sehingga didapat indikator kinerja dari kriteria strategi, proses dan kapabilitas yang dijadikan tolok ukur perbaikan kinerja. Sementara tahap pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan matriks perbandingan berpasangan sebagai dasar penyusunan bobot kepentingan pada AHP dan kuesioner target pencapaian kinerja sebagai dasar penetapan skor aktual pada OMAX.	Terdapat 5 stakeholder Plaza Hotel Semarang yaitu : (1) Pelanggan, dengan bobot sebesar 0,426; (2) Karyawan, dengan bobot sebesar 0,336; (3) Pemilik, dengan bobot sebesar 0,058; (4) Supplier, dengan bobot 0,076; (5) Pemerintah dan Masyarakat, dengan bobot 0,104.	Sesuai dan mendukung penelitian
2	Heidy Arrvida Lasta, Zainul Arifin dan Nila Firdausi Nuzula/2014	Analisis tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan RGEC ( <i>risk profile, good corporate governance, earnings, capital</i> ) (studi pada PT Bank Rakyat Indonesia,tbk periode 2011-2013)	Metode RGEC (Standar BI)	Faktor Risk Profile yang dinilai melalui NPL, IRR, LDR, LAR, Cash Ratio. Faktor Earnings atau Rentabilitas yang penilaiannya terdiri dari ROA dan NIM. Faktor Capital dinilai dengan indikator CAR dan faktor GCG dinilai dengan menilai aspek <i>governance structure, governance process, dan governance output</i>	Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kesehatan BRI pada tahun 2011 sampai dengan 2013 yang diukur menggunakan pendekatan RGEC secara keseluruhan dapat dikatakan bank yang sehat.	Sesuai dan mendukung penelitian

Tabel 4. (lanjutan)

No	Pengarang/ Tahun	Tema Penelitian	Metodologi	Temuan Utama	Kesimpulan/Implikasi Kebijakan	Relevansi Penelitian
3	Ida Ayu Wiranthari Dwinanda dan Ni Luh Putu Wiagustini/ 2013	Analisis penilaian tingkat kesehatan bank pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali berdasarkan metode RGEC	Metode RGEC (Standar BI)	Rasio keuangan yang digunakan dalam menilai profil risiko meliputi: NPL, LDR dan BOPO. Penilaian GCG memperhatikan 11 (sebelas) faktor: (1) pelaksanaan tugas & tanggung jawab dewan komisaris; (2) pelaksanaan tugas & tanggung jawab direksi; (3) kelengkapan & pelaksanaan tugas komite; (4) penanganan benturan kepentingan; penerapan fungsi; (5) kepatuhan bank; (6) audit intern; (7) audit ekstern; (8) penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern; (9) penyediaan dana kepada pihak terkait & penyediaan dana berskala besar; (10) transparansi kondisi keuangan & non keuangan bank serta (11) rencana strategis bank. Penilaian rentabilitas menggunakan rasio keuangan ROA, ROE dan NIM. Aspek yang dinilai pada faktor Capital yaitu Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Bank Pembangunan Daerah Bali pada tahun 2012 dan 2013 secara keseluruhan berada pada peringkat komposit satu dengan predikat sangat sehat serta masing-masing total nilai komposit sebesar 95% dan 90%.	Sesuai dan mendukung penelitian
4	Ni Putu Noviantini Permata Yessi, Sri Mangesti Rahayu dan Maria Goretti Wi Endang NP/2015	Analisis tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan RGEC (risk profile, good corporate governance, earnings, capital). Studi pada pt bank sinar harapan bali periode 2010-2012	Metode RGEC (Standar BI)	Faktor Risk Profile yang dinilai melalui NPL, IRR, LDR, dan LAR. Faktor Earnings atau Rentabilitas yang penilaiannya terdiri dari ROA dan NIM. Faktor Capital dinilai dengan indikator CAR.	Penilaian Risk profile, GCG, earnings, dan capital menyatakan bahwa Bank Sinar Harapan Bali tidak bermasalah, atau bisa dikatakan sehat.	Sesuai dan mendukung penelitian

Tabel 4. (lanjutan)

No	Pengarang/Tahun	Tema Penelitian	Metodologi	Temuan Utama	Kesimpulan/Implikasi Kebijakan	Relevansi Penelitian
5	Khisti Minarrohmah, Fransisca Yaningwati dan Nila Firdausi Nuzula/2014	Analisis tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan RGEC ( <i>risk profile, good corporate governance, earnings, capital</i> . Studi pada PT. Bank Central Asia, tbk periode 2010-2012)	Metode RGEC (Standar BI)	Pengukuran faktor <i>Risk Profile</i> dengan menggunakan indikator pengukuran pada faktor risiko kredit dengan menggunakan rumus <i>Non Performing Loan</i> (NPL), risiko pasar dengan menggunakan rumus <i>Interest Rate Risk</i> (IRR), dan risiko likuiditas dengan menggunakan rumus <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR), <i>Loan to Asset Ratio</i> (LAR) dan <i>Cash Ratio</i> (CR). Analisis faktor <i>Earnings</i> yang diukur dengan rasio <i>Return on Asset</i> (ROA) dan <i>Net Interest Margin</i> (NIM). Faktor Capital dinilai dengan indikator CAR.	Berdasarkan perhitungan rasio NPL, IRR, LDR, LAR, CR, ROA, NIM, dan CAR pada tahun 2010–2012 memang tidak semua rasio mengalami kenaikan, ada beberapa rasio pada tahun tertentu sempat mengalami penurunan. Hal ini perlu diperhatikan agar pada tahun-tahun berikutnya rasio-rasio tersebut dari tahun ke tahun tetap stabil, karena jika pada tahun selanjutnya tidak ada antisipasi akan dikhawatirkan akan berdampak buruk terhadap kelangsungan BCA. BCA juga perlu meningkatkan likuiditas agar dapat menambah pendapatan yang dapat meningkatkan profitabilitas dan dapat mengurangi risiko-risiko yang dikhawatirkan terjadi jika tingkat likuiditas bank rendah.	Bertentangan sekaligus mendukung penelitian

Tabel 4. (lanjutan)

No	Pengarang/ Tahun	Tema Penelitian	Metodologi	Temuan Utama	Kesimpulan/Implikasi Kebijakan	Relevansi Penelitian
6	Ajar Alit Sambudi/20 10	Perbandingan kinerja keuangan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) di Sukoharjo, Karanganyar dan Solo	metode penilaian kinerja keuangan BMT berdasarkan standar PINBUK.	Analisis kinerja keuangan BMT dengan metode ini dihitung berdasarkan struktur permodalan, likuiditas, efisiensi, rentabilitas, kemampuan pembiayaan dan pertumbuhan aset. Struktur permodalan dihitung dengan cara membagi total modal dengan total simpanan sukarela. Likuiditas dihitung dengan cara membagi biaya operasional dengan pendapatan operasional. Rentabilitas dihitung dengan cara membagi laba dengan total harta. Kemampuan pembiayaan dihitung dengan cara membagi total pembiayaan dengan total biaya. Pertumbuhan aset dihitung dengan dengan cara menghitung selisih total aset pada beberapa periode dan dikalikan dengan 100%.	Penilaian kinerja keuangan yang didasarkan pada standar PINBUK menggambarkan BMT di wilayah Sukoharjo, Karanganyar dan Solo jika dilihat dari rata-rata menunjukkan struktur permodalan yang sangat sehat, likuiditas yang kurang , efisiensi yang sangat tinggi, rentabilitas yang tinggi, kemampuan pembiayaan dengan kemampuan 14,65 dan pertumbuhan aset dalam satu sekitar 1,61. BMT perlu memperbaiki efisiensi usahanya dengan lebih berhati-hati dalam mengeluarkan biaya untuk kegiatan operasional. Karena berdasarkan penilaian standar PINBUK, BMT memiliki tingkat efisiensi yang kurang secara rata-rata dan rendah menurut penyebaran terbanyaknya.	Sesuai dan mendukung penelitian

Tabel 4. (lanjutan)

No	Pengarang/Tahun	Tema Penelitian	Metodologi	Temuan Utama	Kesimpulan/Implikasi Kebijakan	Relevansi Penelitian
7	Hafidz Akbar Halim , Nasir Widha Setyanto, dan Remba Yanuar Efranto/	Penentuan strategi manajemen berdasarkan analisis <i>Performance Prism</i> dan SWOT (studi kasus travel avatar Magetan)	Metode <i>Performance Prism</i>	Penelitian ini menggabungkan metode <i>Performance Prism</i> sebagai pengukur kinerja dan analisis SWOT ( <i>Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats</i> ) sebagai penentu strategi yang tepat. Peneliti menggunakan KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> ) sebagai dasar pengukur kinerja perusahaan. Dengan menggunakan OMAX ( <i>Objective Matrix</i> ) dan <i>Traffic Light System</i> , dapat diketahui aktivitas-aktivitas perusahaan mana saja yang tergolong dalam kategori merah, kuning dan hijau.	Hasil rancangan sistem pengukuran kinerja diperoleh 3 stakeholder yaitu <i>investor, customer</i> dan <i>employee</i> serta teridentifikasi 16 KPI. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan metode OMAX diperoleh kinerja keseluruhan perusahaan sebesar 7,72. Dari <i>Traffic Light System</i> dapat diketahui 8 KPI masuk dalam kategori hijau, 5 KPI masuk dalam kategori kuning, dan 3 KPI masuk dalam kategori merah. Sedangkan dari analisis SWOT yang dilakukan SO, ST, WO dan WT. Strategi SO merekomendasikan untuk penambahan jadwal keberangkatan dan melakukan kerja sama dengan dealer kendaraan bermotor, strategi ST merekomendasikan untuk memberikan promo atau potongan harga, strategi WO merekomendasikan untuk melakukan laporan keuangan dan management review yang rutin dan terjadwal melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan serta strategi WT merekomendasikan untuk memberikan fasilitas customer service bagi pelanggan, memberikan promo dan memberikan fasilitas tambahan pada pelanggan.	Sesuai dan mendukung penelitian



Tabel 4. (lanjutan)

No	Pengarang/Tahun	Tema Penelitian	Metodologi	Temuan Utama	Kesimpulan/Implikasi Kebijakan	Relevansi Penelitian
8	Hery Suliantoro, dan Galuh Intan M/2007	Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode <i>Performance Prism</i> (studi kasus di Plaza Hotel Semarang)	Metode <i>Performance Prism</i>	Dengan menggunakan performance prism, dilakukan identifikasi kebutuhan dan kontribusi <i>stakeholder</i> secara keseluruhan sehingga didapat indikator kinerja dari kriteria strategi, proses dan kapabilitas yang dijadikan tolok ukur perbaikan kinerja. Tahap pengumpulan data dengan menyebarkan matriks perbandingan berpasangan sebagai dasar penyusunan bobot kepentingan pada AHP dan kuesioner target pencapaian kinerja sebagai dasar penetapan skor aktual pada OMAX. Dari analisis yang dilakukan setelah bobot kepentingan diperoleh dan perhitungan nilai performansi, dilakukan simulasi perbaikan satu-satuan nilai performansi agar didapat kriteria dan elemen apa saja yang mendapat prioritas perbaikan dan rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja Plaza Hotel Semarang.	Dengan target nilai performansi yang ingin dicapai oleh pihak Plaza Hotel Semarang yaitu sebesar 8 dari skala 10 atau dapat dikatakan sebesar 80% (berdasarkan hasil wawancara awal dengan pihak Manajemen Plaza Hotel Semarang), perolehan nilai performansi Plaza Hotel Semarang yang diukur menggunakan metode pengukuran kinerja Performance Prism menunjukkan 6,817 dari skala 10 (atau 68,17%). Perusahaan sebaiknya memperbaiki proses untuk memenuhi kebutuhan stakeholdernya terlebih dahulu kemudian memperbaiki strategi yang diambil atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan karena dilihat dari bobotnya, kriteria proses memiliki bobot paling tinggi yaitu 0,459 dan nilai performansi sebesar 6,836 sedangkan untuk kriteria strategi memiliki bobot 0,251 dengan nilai performansi 6,745 dan kriteria kapabilitas memiliki bobot 0,290 dengan nilai performansi 6,938.	Sesuai dan mendukung penelitian

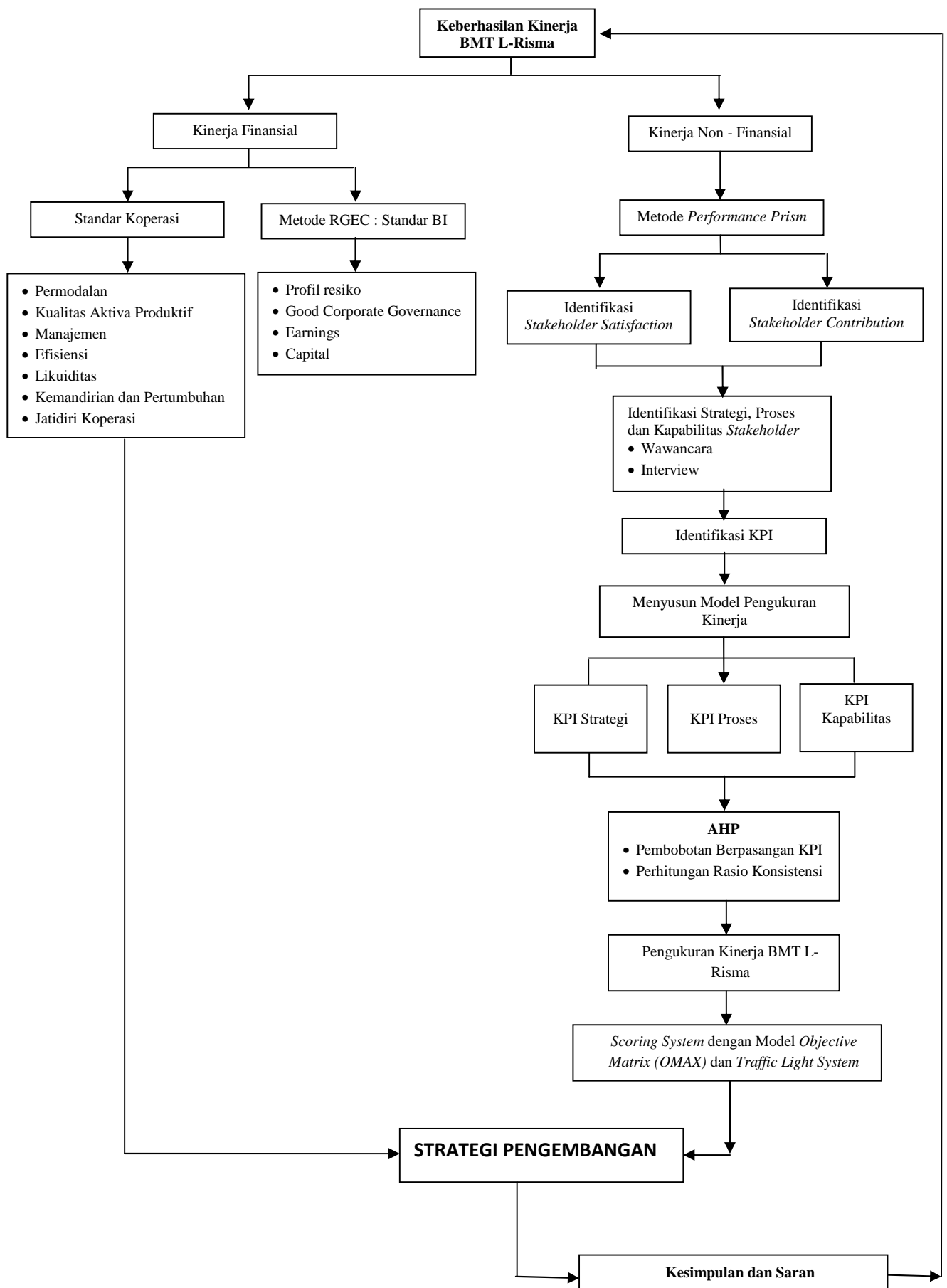
Tabel 4. (lanjutan)

No	Pengarang/Tahun	Tema Penelitian	Metodologi	Temuan Utama	Kesimpulan/Implikasi Kebijakan	Relevansi Penelitian
9	Lucky Megalia Nornita/2012	Analisis tingkat kesehatan lembaga keuangan syariah. Studi pada BMT Bina Ihsanul Fikri tahun 2000-2011	Metode penilaian kinerja keuangan BMT standar PINBUK	Penilaian kinerja keuangan BMT Bina Ihsanul Fikri berdasarkan standar PINBUK dinilai dari dua aspek, yaitu aspek jasadiyah dan aspek ruhiyah. Aspek jasadiyah meliputi indikator kinerja keuangan (analisis rasio struktur permodalan, kualitas aktiva produktif, likuiditas, efisiensi dan rentabilitas), indikator kelembagaan dan indikator manajemen, serta aspek ruhiyah yang terdiri dari penilaian visi dan misi BMT, kepekaan sosial, rasa memiliki dan pelaksanaan prinsip-prinsip syariah sesuai dengan pedoman penilaian tingkat kesehatan BMT dari PINBUK.	Berdasarkan hasil penilaian yang telah dilakukan diketahui bahwa tingkat kesehatan BMT Bina Ihsanul Fikri aspek <i>jasadiyah</i> dari segi kinerja keuangannya menurut standar pedoman penilaian kesehatan BMT dari PINBUK tahun 2000-2011 mendapatkan predikat kurang sehat. Apabila dinilai dari segi indikator kelembagaan tahun 2000 sampai 2002 mendapatkan predikat cukup sehat, sedangkan pada tahun 2003 sampai 2011 mendapatkan predikat sehat dan dari segi indikator manajemen pada tahun 2000 sampai 2011 mendapatkan predikat sehat, bahkan pada tahun 2007 sampai 2011 telah memenuhi standar pedoman penilaian kesehatan dari PINBUK. Berdasarkan aspek <i>ruhiyah</i> dengan menggunakan indikator visi dan misi serta pelaksanaan prinsip-prinsip syariah mendapatkan predikat sehat, sedangkan penilaian tingkat kesehatan berdasarkan aspek <i>ruhiyah</i> dengan menggunakan indikator kepekaan sosial dan rasa memiliki mendapatkan predikat cukup sehat	Sesuai dan mendukung penelitian

Tabel 4. (lanjutan)

No	Pengarang/ Tahun	Tema Penelitian	Metodologi	Temuan Utama	Kesimpulan/Implikasi Kebijakan	Relevansi Penelitian
10	Anisa Tri Bintarti/20 12	Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode <i>performance prism</i> pada PT Tunas Dwipa Matra cabang Godean periode Januari-Juli 2012	Metode <i>performance prism</i>	Aktivitas kinerja pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean yang diukur dengan metode <i>Performance Prism</i> pada periode Januari sampai dengan Juli 2012. Penelitian ini menggunakan metode AHP ( <i>Analytical Hierarchy Process</i> ) yang dianalisis dengan bantuan metode OMAX ( <i>Objective Matrix</i> ) dan <i>Traffic Light System</i> .	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean terukur dari 31 KPI (Key Performance Indicators). indikator Stakeholder Satisfaction menunjukkan hasil empat KPI berada pada kategori hijau, dua KPI berada pada kategori kuning, satu KPI berada pada kategori merah. (2) indikator Stakeholder Contribution menunjukkan hasil dua KPI berada pada kategori hijau, satu KPI berada pada kategori kuning, dan lima KPI berada pada kategori merah. (3) indikator Strategy menunjukkan hasil Dua KPI berada pada kategori hijau, dua KPI berada pada kategori kuning, dan satu KPI berada pada kategori merah. (4) indikator Process menunjukkan hasil tiga KPI berada pada kategori hijau, dua KPI berada pada kategori kuning, tidak ada KPI pada indikator Process yang berada pada kategori merah. (5) indikator Capability menunjukkan hasil dua KPI berada pada kategori hijau, tidak ada KPI yang berada pada kategori kuning, tiga KPI berada pada kategori merah	Sesuai dan mendukung penelitian

## E. Diagram Alir Penelitian



### **III. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian dan Konsep Dasar Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode studi kasus. Penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, mengolah dan kemudian menyajikan dan menginterpretasikan data observasi agar pihak lain dapat dengan mudah memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) obyek yang diteliti (Siregar, 2013).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian metode kasus (*case study*). Studi kasus adalah penelitian tentang status individu, kelompok, lembaga atau masyarakat berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas.

Untuk menghindari kesalahpahaman mengenai istilah-istilah yang terdapat dalam penelitian ini maka dibuat definisi dan batasan operasional sebagai berikut:

1. Struktur permodalan adalah kemampuan BMT dalam menyediakan sejumlah modal tertentu secara aman dan seimbang untuk mengatasi penarikan dana segera atau sering disebut dengan simpanan sukarela.

2. Simpanan adalah dana yang dipercayakan oleh anggota, calon anggota, koperasi lain, dan atau anggotanya kepada KSP dan atau USP dalam bentuk tabungan, dan simpanan koperasi berjangka.
3. Simpanan berjangka adalah simpanan di KSP dan atau USP Koperasi yang penyetorannya dilakukan sekali dan penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu menurut perjanjian antara penyimpan dan KSP dan atau USP yang bersangkutan.
4. Modal BMT adalah sejumlah harta baik uang maupun barang yang dipercayakan sepenuhnya kepada BMT untuk dikelola/diusahakan dengan syarat tertentu yang disepakati bersama.
5. Simpanan sukarela adalah simpanan yang dapat ditarik sewaktu-waktu oleh anggota sesuai dengan jenis dan ketentuannya.
6. Likuiditas merupakan kemampuan BMT dalam menyediakan dana lancar (kas dan bank) setiap saat untuk mengatasi penarikan tabungan sukarela/jangka pendek anggota.
7. Total pembiayaan adalah dana yang ditempatkan BMT kepada anggotanya untuk membiayai kegiatan usahanya atas dasar jual beli dan perkongsian (syirkah).
8. Dana yang diterima BMT merupakan dana pihak ketiga yang terdiri dari modal, hutang pinjaman BMT dari pihak lain seperti BUMN, BPRS, BMI, BAZIS, dan Simpanan Sukarela Anggota.
9. Rentabilitas adalah kemampuan BMT dalam menghasilkan keuntungan atau laba.
10. Laba merupakan selisih antara pendapatan dan beban.

11. Total harta adalah semua jumlah kekayaan yang dimiliki BMT.
12. Kredit bermasalah adalah kredit kepada pihak ketiga bukan bank yang tergolong kurang lancar, diragukan dan macet
13. Total kredit adalah kredit kepada pihak ketiga bukan bank
14. Laba sebelum pajak adalah laba sebagaimana tercatat dalam laba rugi BMT tahun berjalan yang disetahunkan.
15. Pendapatan bunga bersih adalah pendapatan bunga dibagi dengan beban bunga yang disetahunkan.
16. Aset produktif adalah aset yang menghasilkan bunga baik di neraca maupun di TRA (transaksi rekening administratif)
17. Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) adalah hasil perkalian nilai nominal aktiva yang ada dalam neraca dengan bobot risiko masing-masing komponen aktiva.
18. Modal sendiri USP adalah modal tetap USP, terdiri dari modal yang disetor pada awal pendirian, modal tetap tambahan dari koperasi yang bersangkutan, cadangan yang disisihkan dari Hasil Usaha BMT dan dalam kaitannya dengan penilaian kesehatan dapat ditambah dengan maksimal 50% modal tidak tetap yang berasal dari modal penyertaan.
19. Pinjaman yang diberikan adalah dana yang dipinjamkan dan dana tersebut masih ada di tangan peminjam atau sisa dari pinjaman pokok tersebut yang masih belum dikembalikan oleh peminjam.
20. Pinjaman diberikan yang berisiko adalah dana yang dipinjamkan oleh BMT kepada peminjam yang tidak mempunyai agunan yang memadai dan

atau jaminan dari penjamin atau avalis yang dapat diandalkan atas pinjaman yang diberikan tersebut.

21. Penjamin adalah anggota yang dapat diandalkan termasuk kelompok anggotayang bersedia menjamin pelunasan dan atau dengan tanggung renteng.
22. Tanggung renteng adalah tanggung jawab bersama diantara anggota atau disatu kelompok atas segala kewajiban mereka terhadap koperasi dengan berdasarkan keterbukaan dan saling percaya.
23. Aktiva produktif adalah kekayaan koperasi yang mendatangkan penghasilan bagi koperasi yang bersangkutan.
24. Risiko pinjaman bermasalah adalah perkiraan risiko atas pinjaman yang kemungkinan macet atau tidak tertagih.
25. Batas Maksimum Pemberian Pinjaman (BMPP) adalah plafon pinjaman baik untuk anggota, calon anggota, koperasi lain dan anggotanya maupun pengurus dalam rangka meminimalisasi terjadinya pinjaman bermasalah.
26. Cadangan adalah dana yang disisihkan dari Sisa Hasil Usaha BMT yang terdiri atas cadangan umum dan cadangan risiko.
27. Cadangan Umum adalah cadangan yang dimaksudkan untuk pemupukan modal dan pengembangan usaha.
28. Cadangan Tujuan Risiko adalah cadangan yang dimaksudkan untuk menutup risiko apabila terjadi pinjaman macet atau tidak tertagih.
29. Likuiditas adalah kemampuan KSP dan atau USP Koperasi untuk memenuhi kewajiban jangka pendek.



30. Return on Asset (tingkat pengembalian aktiva) adalah perbandingan antara sisa hasil usaha sebelum pajak yang diperoleh dengan kekayaan yang dimiliki BMT.
31. Rentabilitas adalah kemampuan BMT untuk memperoleh sisa hasil usaha.
32. Kemanfaatan koperasi adalah kemampuan BMT untuk memberikan manfaat kepada anggota, calon anggota, koperasi lain dan anggotanya.
33. Modal Penyertaan adalah sejumlah uang atau barang modal yang dinilai dengan uang, yang ditanamkan oleh pemodal untuk menambah dan memperkuat struktur permodalan BMT dalam meningkatkan kegiatan usahanya.
34. Manfaat Ekonomi Partisipasi Pemanfaatan Pelayanan (MEPPP) adalah manfaat yang bersifat ekonomi yang diperoleh anggota dan calon anggota pada saat bertransaksi dengan BMT.
35. Manfaat Sisa Hasil Usaha adalah Sisa Hasil Usaha (SHU) bagian anggota yang diperoleh satu tahun satu kali, berdasarkan perhitungan partisipasi anggota dalam pemanfaatan pelayanan BMT.
36. Promosi Ekonomi Anggota (PEA) adalah Manfaat MEPPP ditambah manfaat SHU.

## **B. Lokasi Penelitian, Responden dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di BMT L-Risma, Jl. Pahlawan Gantimulyo 37C Blok M Pekalongan Lampung Timur.

Penelitian ini dilakukan dengan mencari data sekunder berupa laporan keuangan yang diperoleh dari laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) BMT

L-Risma. Laporan keuangan digunakan untuk mencari rasio keuangan BMT. Rasio keuangan kemudian dianalisis dengan pedoman Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008 dan standar Bank Indonesia untuk mengetahui kesehatan kinerja keuangan BMT. Sedangkan untuk menilai kesehatan kinerja non-keuangan BMT L-Risma menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber atau obyek tempat penelitian. Responden dalam penelitian ini yaitu stakeholder BMT L-Risma antara lain nasabah, karyawan, anggota BMT dan pemerintah dan masyarakat sekitar . Data primer tersebut akan dianalisis dengan menggunakan metode *Performance Prism* untuk menilai kesehatan kinerja non-keuangan BMT L-Risma. .Pengambilan data primer dan sekunder dilakukan pada bulan Agustus 2015.

### **C. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah suatu proses pengumpulan data primer dan sekunder melalui prosedur yang sistematis. Dalam suatu penelitian pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting karena data yang dikumpulkan akan digunakan untuk pemecahan masalah yang sedang diteliti atau untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Siregar, 2013).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## 1. Penelitian Lapangan

Pada tahap ini dilakukan pengamatan langsung kepada tempat penelitian dengan cara sebagai berikut:

### a) Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan wawancara secara langsung kepada pihak BMT dalam hal ini yaitu narasumber yang telah dipilih untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk penyelesaian masalah.

### b) Kuisisioner

Teknik penyebaran kuesioner yakni berupa penyebaran kuesioner mengenai target dan realisasi BMT L-Risma untuk menentukan bobot kepentingan perspektif *Performance Prism*.

### c) Dokumentasi

Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan data yang telah didokumentasikan oleh BMT L-Risma yang berkaitan dengan pengukuran kinerja seperti laporan keuangan BMT baik neraca, laba-rugi, maupun laporan perubahan modal dan data-data lain yang mendukung penelitian ini.

## 2. Riset Kepustakaan

Riset kepustakaan adalah metode untuk mendapatkan data atau informasi yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan baik bersumber dari kajian literatur, jurnal ilmiah dan buku-buku yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

### D. Teknik Sampling dan Ukuran Sampel

Teknik sampling merupakan cara untuk menentukan banyaknya sampel dan pemilihan calon anggota sampel, sehingga setiap sampel yang terpilih dalam penelitian dapat mewakili populasinya (representatif) baik dari aspek jumlah maupun dari aspek karakteristik yang dimiliki populasi (Siregar, 2013).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah penentuan sampel berdasarkan karakteristik tertentu.

Responden atau sampel dalam penelitian ini yaitu *stakeholder* BMT L-Risma antara lain nasabah (anggota biasa), karyawan, anggota khusus (investor) BMT, pemerintah dan masyarakat sekitar. Khusus untuk pembobotan dengan metode AHP, ahli atau orang yang dianggap expert untuk diwawancarai yaitu manajer cabang pekalongan, manajer puskesmas, dan investor. Pembobotan dilakukan oleh manajer cabang pekalongan dikarenakan segala bentuk kegiatan operasional yang dilakukan BMT cabang pekalongan harus melalui persetujuan dari manajer cabang pekalongan. Selain itu, manajer cabang pekalongan juga sering dilibatkan dalam beberapa kegiatan manajemen pusat

karena lokasi kantor pusat menjadi satu dengan kantor cabang pekalongan, sehingga manajer cabang pekalongan dianggap paham atau *expert* mengenai segala bentuk informasi maupun aktivitas BMT L-Risma secara keseluruhan. Investor dijadikan responden dalam pembobotan berpasangan dengan pertimbangan bahwa investor memiliki perspektif yang berbeda dalam menilai tingkat kepentingan setiap kriteria sesuai dengan kepentingan masing-masing stakeholder. Sementara itu, dalam pembobotan berpasangan dengan metode AHP, manajer Puskopsyah dapat dijadikan ahli atau *expert* karena puskopsyah merupakan organisasi yang terdiri dari gabungan beberapa koperasi syariah atau BMT sehingga pengurus Puskopsyah dianggap paham dan mengetahui perkembangan setiap BMT.

Menurut Halim dkk (2013), dalam pembobotan berpasangan dengan menggunakan metode AHP dapat digunakan ahli atau *expert* tunggal. Ahli atau *expert* tersebut dapat berasal dari internal maupun eksternal perusahaan dengan syarat responden tunggal yang dijadikan ahli atau *expert* tersebut paham dan mengetahui perkembangan perusahaan yang dinilai. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suliantoro (2007) yang menggunakan beberapa ahli yang dianggap berkompeten dan mengetahui kondisi kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam penilaian tingkat kepentingan (prioritas) dan bobot dari setiap kriteria.

Karakteristik nasabah yang dapat dijadikan sampel atau responden yaitu (1) menjadi nasabah sekurang-kurangnya 5 tahun (sejak awal berdirinya BMT L-Risma), (2) memanfaatkan produk pembiayaan dan penghimpunan

(simpanan) BMT L-Risma. Karakteristik anggota khusus (Investor) yang dapat dijadikan sampel atau responden yaitu (1) menjadi anggota khusus sekurang-kurangnya 5 tahun (sejak awal berdirinya BMT L-Risma), (2) berpartisipasi aktif dalam mengikuti seluruh RAT BMT L-Risma, (3) berpartisipasi dalam memanfaatkan produk simpanan dan pembiayaan BMT L-Risma. Karakteristik karyawan yang dapat dijadikan sampel atau responden yaitu menjadi karyawan sekurang-kurangnya 3 tahun dan karakteristik pemerintah dan masyarakat sekitar yang dapat dijadikan sampel atau responden yaitu (1) berdomisili pada wilayah kerja BMT L-Risma, (2) mengetahui perkembangan usaha BMT L-Risma, (3) pemerintah desa dan aparaturnya yang berada pada wilayah kerja BMT L-Risma.

#### **E. Metode Analisis Data**

Metode yang digunakan untuk analisis dalam penelitian ini menggunakan rasio dari Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008 dan metode RGEC (standar BI) untuk menilai kesehatan kinerja keuangan BMT serta metode *Performance Prism* untuk menganalisis kinerja non-keuangan BMT L-Risma.

##### **1. Metode analisis keuangan BMT berdasarkan Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008**

Berdasarkan Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008 ruang lingkup penilaian kesehatan BMT meliputi penilaian terhadap beberapa aspek sebagai berikut:

## a. Permodalan

Penilaian terhadap permodalan BMT L-Risma dilakukan dengan menggunakan rasio modal sendiri terhadap total aset, rasio modal sendiri terhadap pinjaman diberikan yang berisiko, dan rasio kecukupan modal sendiri, dengan rumus:

$$\frac{\text{Modal sendiri}}{\text{Total aset}} \times 100 \% \dots\dots\dots(1)$$

$$\frac{\text{Modal sendiri}}{\text{Pinjaman diberikan yang berisiko}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

$$\frac{\text{Modal tertimbang}}{\text{ATMR}} \times 100\% \dots\dots\dots(3)$$

Standar perhitungan rasio modal sendiri terhadap total aset, rasio modal sendiri terhadap pinjaman diberikan yang berisiko, dan rasio kecukupan modal sendiri dapat disajikan pada Tabel 4, Tabel 5 dan Tabel 6.

Tabel 5. Standar Perhitungan Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aset

Rasio Modal (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
0	0	6	0
0 < X 5	25	6	1,50
5 < X 10	50	6	3,00
10 < X 15	75	6	4,50
15 < X 20	100	6	6,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 6. Standar Perhitungan Rasio Kecukupan Modal Sendiri

Rasio Modal (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
4	0	3	0,00
4 < X 6	50	3	1,50
6 < X 8	75	3	2,25
>8	100	3	3,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 7. Standar Perhitungan Rasio Modal Sendiri terhadap Pinjaman Diberikan yang Berisiko

Rasio Modal (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
0	0	6	0
0 < X 10	10	6	0,6
10 < X 20	20	6	1,2
20 < X 30	30	6	1,8
30 < X 40	40	6	2,4
40 < X 50	50	6	3,0
50 < X 60	60	6	3,6
60 < X 70	70	6	4,2
70 < X 80	80	6	4,8
80 < X 90	90	6	5,4
90 < X 100	100	6	6,0

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

#### b. Kualitas Aktiva Produktif

Penilaian terhadap kualitas aktiva produktif BMT L-Risma dilakukan dengan beberapa rasio sebagai berikut:

- Rasio volume pinjaman pada anggota terhadap volume pinjaman

$$\frac{\text{Volume pinjaman pada anggota}}{\text{Total volume pinjaman}} \times 100\% \dots \dots \dots (4)$$

- Rasio risiko pinjaman bermasalah terhadap volume pinjaman



$$\frac{\text{Pinjaman bermasalah}}{\text{Volume pinjaman}} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

- Rasio cadangan risiko terhadap pinjaman bermasalah

$$\frac{\text{Cadangan risiko}}{\text{Pinjaman bermasalah}} \times 100\% \dots\dots\dots(6)$$

- BMPP terhadap volume pinjaman

$$\frac{\text{BMPP}}{\text{Volume pinjaman}} \times 100\% \dots\dots\dots(7)$$

Standar perhitungan rasio-rasio kualitas aktiva produktif tersebut dapat disajikan pada Tabel 7, Tabel 8, Tabel 9 dan Tabel 10.

Tabel 8. Standar Perhitungan Skor Rasio Volume Pinjaman pada Anggota terhadap Total Pinjaman Diberikan

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
25	0	10	0,00
25 < X 50	50	10	5,00
50 < X 75	75	10	7,50
>75	100	10	10,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 9. Standar Perhitungan Skor Rasio Pinjaman Bermasalah

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
>45	0	5	0,0
40 < X 45	10	5	0,5
30 < X 40	20	5	1,0
20 < X 30	40	5	2,0
10 < X 20	60	5	3,0
0 < X 10	80	5	4,0
= 0	100	5	5,0

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 10. Standar Perhitungan Rasio Cadangan Risiko terhadap Risiko Pinjaman Bermasalah

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
0	0	5	0
0 < X 10	10	5	0,5
10 < X 20	20	5	1,0
20 < X 30	30	5	1,5
30 < X 40	40	5	2,0
40 < X 50	50	5	2,5
50 < X 60	60	5	3,0
60 < X 70	70	5	3,5
70 < X 80	80	5	4,0
80 < X 90	90	5	4,5
90 < X 100	100	5	5,0

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 11: Standar Perhitungan Skor Rasio BMPP

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
25	100	5	5
> 25	0	5	0

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

### c. Penilaian Manajemen

Penilaian aspek manajemen BMT L-Risma berdasarkan Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008 meliputi lima komponen yaitu manajemen umum, kelembagaan, manajemen permodalan, manajemen aktiva, dan manajemen likuiditas.

Perhitungan nilai didasarkan kepada hasil penilaian atas jawaban pertanyaan aspek manajemen terhadap seluruh komponen dengan komposisi pertanyaan sebagai berikut :

- a) Manajemen umum 12 pertanyaan (bobot 3 atau 0,25 nilai untuk setiap jawaban pertanyaan “ya”).
- b) Kelembagaan 6 pertanyaan (bobot 3 atau 0,5 nilai untuk setiap jawaban pertanyaan “ya”).
- c) Manajemen permodalan 5 pertanyaan (bobot 3 atau 0,6 nilai untuk setiap jawaban pertanyaan “ya”).
- d) Manajemen aktiva 10 pertanyaan (bobot 3 atau 0,3 nilai untuk setiap jawaban pertanyaan “ya”).
- e) Manajemen likuiditas 5 pertanyaan (bobot 3 atau 0,6 nilai untuk setiap jawaban pertanyaan “ya”).

Cara perhitungan skor aspek manajemen ditetapkan berdasarkan standar perhitungan seperti pada Tabel 12 - Tabel 16.

Tabel 12. Standar Perhitungan Manajemen Permodalan

Jumlah Jawaban Ya	Skor
1	0,3
2	0,6
3	0,9
4	1,2
5	1,5
6	1,8
7	2,1
8	2,4
9	2,7
10	3,0

Sumber: Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/ XI/2008

Tabel 13. Standar Perhitungan Manajemen Umum

Jumlah Jawaban Ya	Skor
1	0,25
2	0,50
3	0,75
4	1,00
5	1,25
6	1,50
7	1,75
8	2,00
9	2,25
10	2,50
11	2,75
12	3,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 14. Standar Perhitungan Manajemen Likuiditas

Jumlah Jawaban Ya	Skor
1	0,60
2	1,20
3	1,80
4	2,40
5	3,00

Sumber: Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 15. Standar Perhitungan Manajemen Kelembagaan

Jumlah Jawaban Ya	Skor
1	0,50
2	1,00
3	1,50
4	2,00
5	2,50
6	3,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/ XI/2008

Tabel 16. Standar Perhitungan Manajemen Permodalan

Jumlah Jawaban Ya	Skor
1	0,60
2	1,20
3	1,80
4	2,40
5	3,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/ XI/2008

#### d. Efisiensi

Penilaian efisiensi dilakukan dengan menggunakan rasio biaya operasional pelayanan terhadap partisipasi bruto, rasio aktiva tetap terhadap total aset, dan rasio efisiensi pelayanan dengan rumus:

$$\frac{\text{Biaya Operasional Pelayanan}}{\text{Partisipasi bruto}} \times 100\% \dots\dots\dots(8)$$

$$\frac{\text{Aktiva tetap}}{\text{Total aset}} \times 100 \% \dots\dots\dots(9)$$

$$\frac{\text{Biaya gaji dan Honorarium karyawan}}{\text{volume pinjaman}} \times 100 \% \dots\dots\dots(10)$$

Cara perhitungan skor rasio-rasio efisiensi ditetapkan berdasarkan standar perhitungan seperti pada Tabel 17, Tabel 18 dan Tabel 19.

Tabel 17: Standar Perhitungan Skor Rasio Biaya Operasional atas Partisipasi Bruto

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
100	0	4	1
85 X < 100	50	4	2
70 X < 85	75	4	3
0 X < 70	100	4	4

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 18: Standar Perhitungan Skor Rasio Aktiva terhadap Total Asset

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
75 X < 100	25	4	1
50 X < 75	50	4	2
25 X < 50	75	4	3
0 X < 25	100	4	4

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No.  
20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 19: Standar Perhitungan Skor Rasio Efisiensi Pelayanan:

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
5	100	2	2,0
5 < X 10	75	2	1,5
10 < X 15	50	2	1,0
> 15	0	2	0,0

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No.  
20/Per/M.KUKM/XI/2008

#### e. Likuiditas

Penilaian likuiditas dilakukan dengan menggunakan rasio kas dan rasio volume pinjaman terhadap dana yang diterima, dengan rumus:

$$\frac{\text{Kas + Bank}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 100\% \dots \dots \dots (11)$$

$$\frac{\text{Volume pinjaman}}{\text{Dana yang diterima}} \times 100 \% \dots \dots \dots (12)$$

Cara perhitungan skor rasio-rasio likuiditas ditetapkan berdasarkan standar perhitungan seperti pada Tabel 20, dan Tabel 21.

Tabel 20: Standar Perhitungan Skor Rasio Kas terhadap Kewajiban Lancar:

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
100	0	10	0
100 < X 125	50	10	5
125 < X 150	100	10	10
> 150	0	10	0

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 21: Standar Perhitungan Skor Rasio Pinjaman terhadap Dana yang Diterima

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
100	25	5	1,25
100 < X 200	50	5	2,50
200 < X 300	75	5	3,75
> 300	100	5	5

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

f. Kemandirian dan Pertumbuhan

Penilaian terhadap kemandirian dan pertumbuhan dilakukan dengan menggunakan rasio rentabilitas aset, rentabilitas modal sendiri dan kemandirian operasional pelayanan, rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{SHU sebelum bunga dan pajak}}{\text{Total asset}} \times 100 \% \dots \dots \dots (13)$$

$$\frac{\text{SHU bagian anggota}}{\text{Total modal sendiri}} \times 100 \% \dots \dots \dots (14)$$

$$\frac{\text{SHU kotor}}{\text{Beban usaha + beban perkoperasian}} \times 100 \% \dots \dots \dots (15)$$

Cara perhitungan skor rasio rentabilitas aset, rentabilitas modal sendiri dan kemandirian operasional pelayanan ditetapkan berdasarkan standar perhitungan seperti pada Tabel 22, Tabel 23 dan Tabel 24.

Tabel 22. Standar Perhitungan Skor Rasio Rentabilitas Aset

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
5	25	3	0,75
$5 < X \leq 7,5$	50	3	1,50
$7,5 < X \leq 10$	75	3	2,25
$> 10$	100	3	3,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 23. Standar Perhitungan Skor Rasio Rentabilitas Modal Sendiri/Ekuitas

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
5	25	3	0,75
$5 < X \leq 7,5$	50	3	1,50
$7,5 < X \leq 10$	75	3	2,25
$> 10$	100	3	3,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 24: Standar Perhitungan Skor Rasio Kemandirian Operasional

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
100	0	4	0
$> 100$	100	4	4

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008



## g. Jatidiri Koperasi BMT

Penilaian terhadap kemandirian dan pertumbuhan dilakukan dengan menggunakan rasio partisipasi bruto dan rasio promosi ekonomi anggota (PEA), dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Partisipasi bruto}}{\text{Volume pinjaman}} \times 100 \% \dots \dots \dots (16)$$

$$\frac{\text{PEA}}{\text{Simpanan pokok + simpanan wajib}} \times 100 \% \dots \dots \dots (17)$$

$$\text{PEA} = \text{MEPPP} + \text{SHU Bagian Anggota} \dots \dots \dots (18)$$

Cara perhitungan skor rasio partisipasi bruto dan rasio promosi ekonomi anggota (PEA) ditetapkan berdasarkan standar perhitungan seperti pada Tabel 25, dan Tabel 26.

Tabel 25. Standar Perhitungan Skor Rasio Partisipasi Bruto

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
< 25	0	7	0,00
25 X < 50	50	7	3,50
50 X < 75	75	7	5,25
> 75	100	7	7,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

Tabel 26: Standar Perhitungan Skor Rasio Promosi Ekonomi Anggota

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
25	0	3	0,00
$5 < X \leq 7,5$	50	3	1,50
$7,5 < X \leq 10$	75	3	2,25
$> 10$	100	3	3,00

Sumber : Lampiran I Permeneg Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008

## 2. Metode analisis keuangan RGEC

Metode analisis keuangan RGEC dari Bank Indonesia yang digunakan terdiri dari:

### a. Profil Resiko (*Risk Profile*)

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011, penilaian terhadap profil risiko diukur dengan beberapa parameter/indikator. Namun dalam penelitian ini, penilaian profil risiko BMT L-Risma hanya diukur dengan menggunakan indikator pengukuran pada faktor risiko kredit dengan menggunakan rumus *Non Performing Loan* (NPL), dan risiko likuiditas dengan menggunakan rumus *Loan to Deposit Ratio* (LDR), dan *BO/PO* saja dikarenakan data yang diperoleh yang mengacu pada indikator faktor risiko operasional, risiko hukum, risiko strategik, risiko kepatuhan, dan risiko reputasi tidak diperoleh karena adanya perbedaan karakteristik dan kompleksitas usaha yang dimiliki BMT L-Risma dengan bank, sehingga penilaian terhadap profil

risiko tidak sepenuhnya dapat dihitung sesuai dengan standar Bank Indonesia.

i. Resiko Kredit

Penilaian resiko kredit dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$NPL = \frac{\text{Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\% \dots \dots \dots (9)$$

Hasil perhitungan terhadap komponen rasio resiko kredit pada profil risiko akan diberikan peringkat komposit yang sesuai berdasarkan pada Tabel 27.

Tabel 27. Bobot Peringkat Komposit NPL

Peringkat Komposit	Bobot	Keterangan
PK 1	< 2%	Sangat sehat
PK 2	2% - 3,5 %	Sehat
PK 3	3,5 % - 8 %	Cukup sehat
PK 4	5 % - 8%	Kurang sehat
PK 5	> 8%	Tidak sehat

Sumber : Dwinanda dan Wiagustini (2013)

ii. Resiko Likuiditas

Menurut Lasta (2014), penilaian terhadap resiko likuiditas dapat dilakukan dengan menggunakan rasio-rasio sebagai berikut:

$$LDR (\text{Loan to Deposit Ratio}) = \frac{\text{Total Kredit}}{\text{Dana Pihak Ketiga}} \times 100\% \dots \dots \dots (10)$$

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\% \dots \dots \dots (11)$$

Hasil perhitungan terhadap masing-masing komponen rasio likuiditas pada profil risiko akan diberikan peringkat komposit yang sesuai berdasarkan pada Tabel 28 dan Tabel 29.

Tabel 28. Bobot Peringkat Komposit LDR

Peringkat Komposit	Bobot	Keterangan
PK 1	70% - <85%	Sangat sehat
PK 2	60% - <70 %	Sehat
PK 3	85 % - < 100 %	Cukup sehat
PK 4	100 % - 120%	Kurang sehat
PK 5	> 120% - < 60%	Tidak sehat

Sumber : Dwinanda dan Wiagustini (2013)

Tabel 29. Bobot Peringkat Komposit BOPO

Peringkat Komposit	Bobot	Keterangan
PK 1	<90%	Sangat sehat
PK 2	90% - <94 %	Sehat
PK 3	94% - 96 %	Cukup sehat
PK 4	96% - 100%	Kurang sehat
PK 5	> 100%	Tidak sehat

Sumber : Dwinanda dan Wiagustini (2013)

b. *Good Corporate Governance* (GCG)

*Good corporate governance* (GCG) merupakan penilaian terhadap kinerja internal bank dan dinilai secara *self assessment* oleh perusahaan dengan berlandaskan prinsip dasar yang berjumlah 5 (lima) yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajaran.

Penilaian GCG memperhatikan 11 (sebelas) faktor: (1) pelaksanaan tugas

& tanggung jawab dewan komisaris; (2) pelaksanaan tugas & tanggung jawab direksi; (3) kelengkapan & pelaksanaan tugas komite; (4) penanganan benturan kepentingan; penerapan fungsi: (5) kepatuhan bank; (6) audit intern; (7) audit ekstern; (8) penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern; (9) penyediaan dana kepada pihak terkait & penyediaan dana berskala besar; (10) transparansi kondisi keuangan & non keuangan BMT serta (11) rencana strategis BMT. Hasil penilaian GCG disesuaikan terhadap Tabel 30.

Tabel 30. Peringkat *Good Corporate Governance*

Peringkat	Keterangan
1	Sangat baik
2	Baik
3	Cukup Baik
4	Kurang Baik
5	Tidak Baik

Sumber : Bank Indonesia, 2011

c. Rentabilitas (*Earnings*)

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DPNP tanggal 25 oktober 2011, penilaian terhadap faktor rentabilitas diukur dengan beberapa parameter/indikator. Namun dalam penelitian ini rentabilitas BMT L-Risma hanya diukur melalui dua faktor, yaitu *Return on Asset* (ROA) dan *Net Interest Margin* (NIM). Hal ini dikarenakan data yang diperoleh yang mengacu pada indikator/ parameter rentabilitas, tidak diperoleh karena adanya perbedaan karakteristik dan kompleksitas usaha yang dimiliki BMT L-Risma dengan bank sehingga penilaian terhadap

rentabilitas tidak sepenuhnya dapat dihitung sesuai dengan standar Bank Indonesia.

Penilaian terhadap rentabilitas diukur dengan rasio ROA (*Return on Asset*) dan NIM (*Net Interest Margin*) dengan rumus sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Rata-rata total aset}} \times 100\% \dots \dots \dots (12)$$

$$NIM = \frac{\text{Pendapatan Bunga Bersih}}{\text{Rata-rata aktiva produktif}} \times 100\% \dots \dots \dots (13)$$

Hasil perhitungan terhadap masing-masing komponen pada faktor rentabilitas akan diberikan peringkat komposit yang sesuai berdasarkan pada Tabel 31 dan Tabel 32.

Tabel 31. Bobot Peringkat Komposit ROA

Peringkat Komposit	Bobot	Keterangan
PK 1	>2%	Sangat sehat
PK 2	1,25% - 2 %	Sehat
PK 3	0,5% - 1,25 %	Cukup sehat
PK 4	0% - 0,5%	Kurang sehat
PK 5	Negatif	Tidak sehat

Sumber : Dwinanda dan Wiagustini (2013)

Tabel 32. Bobot Peringkat Komposit NIM

Peringkat Komposit	Bobot	Keterangan
PK 1	>5%	Sangat sehat
PK 2	>2% - 5 %	Sehat
PK 3	1,5% - 2%	Cukup sehat
PK 4	0% - 1,5%	Kurang sehat
PK 5	Negatif	Tidak sehat

Sumber : Dwinanda dan Wiagustini (2013)

d. Permodalan (*Capital*)

Permodalan merupakan penilaian terhadap kecukupan modal yang dimiliki oleh BMT. Aspek yang dinilai adalah Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{KPMM} = \frac{\text{Modal}}{\text{Aset tertimbang menurut resiko}} \times 100 \% \dots\dots\dots(14)$$

Hasil perhitungan terhadap KPMM akan diberikan peringkat komposit yang sesuai berdasarkan pada Tabel 33.

Tabel 33. Bobot Peringkat Komposit KPMM

Peringkat Komposit	Bobot	Keterangan
PK 1	>12%	Sangat sehat
PK 2	>9% - 12 %	Sehat
PK 3	8% - 9%	Cukup sehat
PK 4	5% - <8%	Kurang sehat
PK 5	<5%	Tidak sehat

Sumber : Dwinanda dan Wiagustini (2013)

Masing-masing komponen pada rasio keuangan yang menempati peringkat komposit akan diberikan penilaian sebagai berikut:

- a) Peringkat 1 = setiap *checklist* dikalikan dengan 5
- b) Peringkat 2 = setiap *checklist* dikalikan dengan 4
- c) Peringkat 3 = setiap *checklist* dikalikan dengan 3
- d) Peringkat 4 = setiap *checklist* dikalikan dengan 2
- e) Peringkat 5 = setiap *checklist* dikalikan dengan 1 (Refmasari, 2014).

Hasil perkalian dari tiap *checklist* dibobotkan dengan cara mempersentasikan masing-masing hasil perhitungan komponen. Penentuan terhadap peringkat komposit dari seluruh komponen penilaian digunakan bobot dalam persentase pada Tabel 34.

Tabel 34. Peringkat Komposit Tingkat Kesehatan Bank dengan Pendekatan *Risk-Based Bank Rating* (RBBR)

Bobot	Peringkat Komposit	Keterangan
86-100%	PK 1	Sangat sehat
71% - 85 %	PK 2	Sehat
61 % - 70%	PK 3	Cukup sehat
41% - 60%	PK 4	Kurang sehat
< 40%	PK 5	Tidak sehat

Sumber : Refmasari, 2014

### 3. Metode *Performance Prism*

Langkah- langkah penilaian kinerja non-finansial BMT L-Risma dengan menggunakan metode *performance prism* adalah sebagai berikut:

#### 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*

Setelah mengidentifikasi siapa saja yang menjadi *stakeholder* BMT L-Risma maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi lima perspektif *performance prism* yaitu *stakeholder satisfaction*, *stakeholder contribution*, *strategies*, *processes*, dan *capabilities*.



c. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI).

Setelah melakukan identifikasi terhadap lima sisi *Performance Prism* langkah berikutnya adalah menyeleksi hasil pengidentifikasian tersebut menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) BMT, 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*

Setelah KPI ditentukan maka akan dilakukan perhitungan untuk memberikan bobot kepada KPI menggunakan metode AHP, perhitungan ini 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 sebagai berikut:

- i. Menentukan Target, Nilai Tertinggi (nilai optimis) dan Nilai Terendah (nilai pesimis) yang Dicapai Setiap KPI (*Key Performance Indicator*).
- ii. Melakukan perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI menggunakan rumus:

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \dots \dots \dots (15)$$

Keterangan:

- $X_{L-H}$  = 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*

- iii. Melakukan *scoring system* dengan *Objective Matrix* (OMAX)
- iv. Menentukan skor aktual dan nilai performansi.
- v. Analisis Diagram *Fishbone*

Analisis *fishbone* dilakukan untuk mencari akar masalah dari kinerja yang KPInya buruk dan dilakukan usulan perbaikan kinerja.

#### 4. Penyusunan Strategi Pengembangan BMT L-Risma

Langkah-langkah dalam penyusunan strategi pengembangan BMT L-Risma adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal BMT L-Risma

Pada tahap ini faktor-faktor yang berpengaruh terhadap BMT L-Risma akan diidentifikasi baik faktor internal maupun eksternal. Seluruh aktivitas kinerja BMT L-Risma yang terdapat KPI dapat dikategorikan sebagai faktor internal BMT terkecuali saran dari pelanggan. Faktor eksternal BMT L-Risma diperoleh berdasarkan diskusi dengan pengurus BMT L-Risma dan melalui *brainstorming* yang dilakukan dengan beberapa pihak.

- 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)  
Pada tahap ini strategi yang dapat dihasilkan dari beberapa kombinasi antara unsur-unsur IFAS dan EFAS antara lain *SO Strategies*, *ST Strategies*, *WO Strategies*, *WT Strategies*. Setelah itu dilakukan pencocokan antara matriks SWOT dengan matriks I-E. Strategi yang dihasilkan pada matriks IE berhubungan dengan strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT, sebab pada matriks IE akan diketahui posisi BMT L-Risma pada saat ini dan dihasilkan strategi umum yang dapat direkomendasikan. Strategi umum tersebut diperjelas secara rinci melalui analisis matriks SWOT.

e. Strategi Prioritas Analisis SWOT

Untuk mengevaluasi alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan agar dapat diimplementasikan berdasarkan skala prioritas digunakan metode AHP dengan menggunakan bantuan *software expert choice 2.000*.

## IV. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

### A. Sejarah Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) L-Risma

Baitul Maal Wat Tamwil L-RISMA (BMT L-RISMA) adalah unit usaha dari koperasi serba usaha (KSU) L-RISMA yang bergerak dalam simpan pinjam syariah yang mempunyai 2 (dua) kegiatan utama yaitu menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infaq, sedekah, dan wakaf tunai yang bersifat *social oriented* (non profit) dan kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana dari masyarakat yang bersifat bisnis yang berlandaskan syariat agama Islam. BMT L-RISMA berdiri dan memulai operasional pada tanggal 28 Juli 2009 dengan modal awal operasional Rp. 150.000,- dengan izin operasional dari pemerintah desa setempat.

BMT L-RISMA didirikan berdasarkan kondisi masyarakat yang lebih mengenal sistem bunga dibandingkan dengan sistem bagi hasil secara syariah serta masih banyaknya rentenir yang dipercaya masyarakat sebagai solusi permasalahan mereka walaupun pada akhirnya justru menyengsarakan mereka sendiri, disisi lain banyaknya tenaga muda remaja islam masjid (Risma) yang masih belum memiliki pekerjaan.

BMT L-RISMA sesuai dengan namanya pada awal berdirinya adalah anggota dari para risma masjid Al-I' anah antara lain M.Ahkamuddin Arofi, Agus Hardiansyah, Ryan Wibowo, Ahmad Hamdani, M.Nurkholis, Badaruddin, Eko Arifianto, Neneng Kusmiati dan Vicky Ferri Susanti. Berangkat dari itu BMT L-RISMA mempunyai tujuan untuk memajukan dan berdakwah dalam segi ekonomi yang bernafaskan islami. Berpijak dari kondisi tersebut 9 orang tersebut mengajak orang yang ada disekitar masjid Al-I' anah untuk menjadi anggota pendiri sesuai dengan aturan dasar perkoperasian dan berfikir untuk membentuk lembaga yang mampu menjadi perantara antara si kaya dengan si miskin sehingga harta tidak hanya berputar pada kalangan si kaya saja, untuk itu dibentuklah lembaga yang bertujuan untuk menegakan nilai-nilai syariah dengan cara da'wah melalui lembaga keuangan syariah walaupun tidak mungkin untuk memenuhi kebutuhan keseluruhan akan modal para pengusaha mikro, dan menengah.

Keberadaan koperasi saat ini cukup diperhitungkan apalagi dengan konsep syariah. Merujuk pada Undang-undang No 17 tahun 2012 tentang perkoperasian maka jenis koperasi yang termasuk dalam koperasi serba usaha diganti untuk lebih spesifik dalam kegiatannya, karena itu koperasi serba usaha L-RISMA yang mempunyai unit kegiatan simpan pinjam syariah maka sesuai dengan amanat undang-undang, maka pengurus beserta anggota mengubah anggaran dasar dan merubah jenis koperasi menjadi koperasi simpan pinjam syariah (KSPS L-RISMA). Pada awal Januari tepat 14 januari 2010 mulailah mendapatkan izin dari Kementrian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan

Menengah Republik Indonesia dan berbadan hukum dengan nomor 01/BH/X.7/I/2010.

## **B. Visi, Misi dan Tujuan BMT L-Risma**

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) L-Risma merupakan badan usaha yang kegiatan usahanya diarahkan pada bidang yang berkaitan langsung dengan kepentingan anggota baik untuk menunjang usaha maupun kesejahteraannya. Kelebihan kemampuan pelayanan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (calon anggota) dengan tujuan untuk mengoptimalkan skala ekonomi dalam arti memperbesar volume usaha untuk memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada anggotanya.

Visi BMT L-Risma yaitu:

“Menjadi lembaga keuangan syariah yang profesional, terbesar dan terpercaya”.

Misi BMT L-Risma, yaitu :

- a. Memberdayakan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah dan kecil.
- b. Menjadikan BMT L-Risma sebagai lembaga keuangan alternatif bagi masyarakat dalam melakukan transaksi yang bebas dari riba.

Tujuan BMT L RISMA

“Meningkatkan kesejahteraan anggota serta ikut membangun ekonomi umat dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju dan makmur berdasarkan syariat islam”.

## **C. Bidang Organisasi**

### **1. Pengurus**

Kepengurusan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil L-Risma (KSPPS BMT L-Risma) berusaha menggerakkan roda organisasi sesuai dengan tanggungjawab mengantarkan organisasi ke suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam Musyawarah Anggota Tahunan (MAT), diantaranya adalah meningkatkan kinerja para pengelola dan meningkatkan perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU) pada khususnya dan kesejahteraan para anggota pada umumnya. Adapun susunan pengurus KSPPS BMT L-Risma adalah sebagai berikut :

- Ketua : Muhammad Ahkamuddin Arofi, SEI
- Sekretaris : Ryan Wibowo
- Bendahara : Agus Hardiansyah

### **2. Dewan Pengawas**

Dewan pengawas berkewajiban melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kewajiban dalam mengelola usaha, meneliti catatan dan pembukuan yang ada agar pengurus dan pengelola dapat melaksanakan usaha sesuai dengan Musyawarah Anggota Tahunan (MAT). Adapun susunan pengurus dewan pengawas KSPPS BMT L-Risma adalah sebagai berikut :

- Ketua : Hi. M. Arifuddin, S. Ag. M.Kom.I
- Anggota : Muh Zuhdi, S.Pd.I dan Hi. Zainal Abidin, BA



### 3. Pengelola

Dalam menjalankan usaha yang ada pada KSPPS BMT L-Risma, pengurus mempercayakan kepada direktur utama, direktur, staf manajemen dan dibantu oleh manager cabang, kepala cabang pembantu, serta staf-staf yang diperlukan.

Tabel 35. Data Pengelola BMT L-Risma Periode Tahun 2014

No	Kantor Cabang	Jumlah Pengelola/Karyawan
1	Pusat/Manajemen Jl Pahlawan Gantimulyo 37C Pekalongan Lampung Timur, (Gedung BMT L-Risma Lt 2) Telp. 0725 210 2345	32
2	Cabang Pekalongan Jl Pahlawan Gantimulyo 37C Pekalongan Lampung Timur, (Gedung BMT L-Risma Lt 1) Telp. 0725 210 2345	12
3	Cabang Batanghari Jl Kapten Harun Gadingrejo 46 Batanghari Lampung Timur, Telp 0725 5100027	9
4	Cabang Pembantu Karya Mukti Jl Raya Pasa Selarik 55 Karya Mukti Sekampung Lampung Timur, Handphone 082180016411	7
5	Cabang Sekampung Jl Hargomulyo 66 Sekampung Lampung Timur, Handphone 085368306212	7
6	Cabang Mengandungsari Jl Raya Pasar Mengandungsari Sekampung Udik Lampung Timur, Telp 07252102001	8
7	Cabang Nabang Baru Jl Nabangbaru Marga Tiga Lampung Timur, Telp 07252102002	8
8	Cabang Raman Utara Jl Rawa Intan Ratna Daya Raman Utara Lampung Timur, Telp 07257628189	9
9	Cabang Way Bungur Jl Lintas Timur Tambah Subur Way Bungur Lampung Timur, Telp 07257032111	8
10	Cabang Seputih Agung Jl Simpang Agung Seputih Agung Lampung Tengah, Telp 07252102003	9

Tabel 35 (lanjutan)

No	Kantor Cabang	Jumlah Pengelola/Karyawan
11	Cabang Metro JI Yos Sudarso 16 C Ganjar Asri Metro Barat, Kota Metro, Telp 072542677	9
12	Cabang Simpang Pematang JI Pasar Simpang Pematang Mesuji, Telp 07267006950	8
13	Cabang Teluk Dalem Ilir JI Lintas Timur Teluk Dalem Ilir, Rumbia Lampung Tengah Handphone 082180016412	8
14	Cabang Putri Hijau JI Raya Kota Bani Putri Hijau Bengkulu Utara Telp 073761800	9
15	Cabang Ipuh JI Raya Pasar Ipuh Pulau Payung, Ipuh Muko- Muko, Telp 073761259	9
16	Cabang Punggur JI Raya Pasar Punggur Tanggul Angin Punggur Lampung Tengah telp 07257522101	8
17	Cabang Kota Bengkulu JI Semangka No 14 B Panorama Bengkulu Kota Telp 0736345656	7
18	Baitul Maal JI AH Nasution No 155 C Yosodadi 21 Metro Timur, Kota Metro Telp 07256449818	6
<b>Jumlah</b>		<b>173</b>

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

Adapun perkembangan jumlah pengelola BMT L-Risma selama 6 tahun terakhir disajikan pada Tabel 36.

Tabel 36. Data Perkembangan Pengelola BMT L-Risma periode 2009-2014.

Tahun	Jumlah
2009	9 orang
2010	21 orang
2011	48 orang
2012	98 orang
2013	134 orang
2014	173 orang

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), pengurus melaksanakan atau mengutus pengelola usaha untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta mengadakan pengajian rutin setiap bulannya disetiap rumah-rumah karyawan secara bergantian dengan tujuan menjalin ukhuwah islamiyah sesama karyawan. Adapun data karyawan berdasarkan jabatan dan tingkat pendidikan dapat disajikan pada Tabel 38.

#### D. Pendanaan dan Permodalan BMT L-Risma

##### 1. Modal Sendiri

Permodalan BMT L-Risma terutama modal sendiri berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan wajib khusus, modal penyertaan, hibah dan dana cadangan. Adapun perkembangan modal sendiri BMT L-Risma tahun 2013-2014 dapat disajikan pada Tabel 37.

Tabel 37. Perkembangan Modal Sendiri BMT L-Risma Tahun 2013-2014

No	Komponen Modal	Tahun		Peningkatan
		2013	2014	
1	Simpanan Pokok	237.095.000	353.145.000	48,94%
2	Simpanan Wajib	723.070.000	1.212.355.900	67,66%
3	Modal Penyertaan	350.000.000	350.000.000	0,00%
4	Hibah	10.000.000	10.000.000	0,00%
5	Cadangan	24.249.147	111.210.249	358,61%
	Jumlah	1.344.414.147	2.036.711.149	51,49%

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

Tabel 38. Data Karyawan Berdasarkan Jabatan dan Tingkat Pendidikan Tahun 2014.

No	Jabatan	Jumlah	Tingkat Pendidikan					
			SMP	SMA	D1	D3	S1	S2
1	Direktur Utama	1					1	
2	Direktur	1		1				
3	Manager Marketing	1					1	
4	Funding dan Humas	2		1			1	
5	Remedial	1		1				
6	Manajer SDI dan Staf	2		1			1	
7	Admin Umum dan Staf	2		2				
8	Admin Pembiayaan	1					1	
9	Admin Legal	1						1
10	Manajer Keuangan dan Staf	2			1		1	
11	Teller Umum	1		1				
12	Manajer SIT dan Staf	2				1	1	
13	Syariah Guard	1		1				
14	Manajer Cabang	15		7		1	7	
15	Kepala Cabang Pembantu	1		1				
16	Assisten Direksi	1					1	
17	Security	5	1	4				
18	Driver	3	2	1				
19	Office Boy	3		3				
20	Teller	17		7		1	9	
21	Customer Service	14		5		1	8	
22	CS dan Accounting	4		3			1	
23	Accounting	9		5		2	2	
24	Funding Officer	61		31		7	23	
25	Account Officer	16		12		1	3	
26	Tenaga Medis	1				1		
28	Funding Maal	2					2	
29	Lending Maal	1		1				
Jumlah		173	3	88	1	18	62	1

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

## 2. Sumber Dana dari Pihak Ketiga

Pada tahun 2014 ada penambahan dana dari pihak ketiga baik dari lembaga permodalan maupun dari pihak perbankan, adapun rincian dana pihak ketiga

yang diakses periode 2014 disajikan pada Tabel 39.

Tabel 39. Sumber Permodalan dari Pihak Ketiga BMT L-Risma Tahun 2014

No	Debitur	Outstanding (Saldo Akhir)	
		2013	2014
1	Puskopsyah	769.543.692	579.166.689
2	Bank Syariah Mandiri	1.337.374.455	1.708.860.317
3	PBMT Ventura	1.138.888.891	1.888.888.885
4	Bank Rakyat Indonesia	779.166.100	500.000.000
5	BNI Syariah	1.208.333.331	5.445.928.689
6	Inkosyah	2.749.999.998	6.337.660.690
7	Puskopsyah BTM	63.888.886	272.060.180
8	Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB)	0	541.666.336
9	BRI Syariah	0	782.307.272
10	Mandiri Tunas Finance	56.574.452	1.130.042.638
11	ACC Finance	0	127.082.840
12	Toyota Finance	0	121.219.342
13	Adira Finance	0	11.730.000
14	BPRS Metro Madani	8.055.556	0
15	Bank Muamalat	1.746.781.271	0
16	First Indo Finance	48.000.000	0
Jumlah		9.906.606.632	19.446.613.878

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

### 3. Pertumbuhan Asset

Dengan bertambahnya anggota layanan dan pembiayaan dari pihak ketiga, maka berpengaruh pada peningkatan asset BMT L-Risma. Adapun pertumbuhan asset BMT L-Risma pada tahun 2013-2014 disajikan pada Tabel 40.

Tabel 40. Pertumbuhan Asset BMT L-Risma Pada Tahun 2013-2014

No	Komponen	Tahun		Peningkatan
		2013	2014	
1	Asset	28034742304	52275220583	86,46%
2	Pembiayaan ke Anggota	17651102707	31523142133	78,60%
3	Simpanan	16121181603	29741355289	84,48%
4	Pembiayaan dari pihak Ketiga	9906606634	19446613877	96,30%
5	Modal sendiri	1344414147	2036711149	51,50%
6	Pendapatan	6273296101	13333130683	112,89%
7	Biaya	5853482558	13045064402	122,89%
8	SHU	355240781	229303702	-35,40%

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

### E. Bidang Usaha BMT L-Risma

Pada tahun 2014 bidang usaha BMT L-Risma khususnya simpan pinjam syariah mengalami peningkatan seperti kantor cabang beserta asset, data anggota layanan, simpanan, pembiayaan dan jasa transaksi. Data perkembangan jumlah kantor cabang beserta asset, data anggota layanan, simpanan, pembiayaan dan jasa transaksi dapat disajikan pada Tabel 41, Tabel 42, Tabel 43, Tabel 44 dan Tabel 45.

Tabel 41. Jasa Transaksi BMT L-Risma Tahun 2014

No	Kerjasama	Layanan
1	BSM Net Banking (BSM)	Transfer Online
2	Mesin Mini ATM EDC Bank Permata	Transfer, Tarik Tunai ATM, Listrik, Pulsa HP, Asuransi, Leasing dll
3	BNI direct (BNI Syariah)	Transfer Online
4	BRI Syariah	Transfer Online
5	Pos Pay (Kantor Pos)	Pembayaran Leasing, Listrik, Pulsa HP, Asuransi. PDAM dll

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

Tabel 42. Perkembangan Kantor Cabang BMT L-Risma Beserta Asset Tahun 2014

No	Kantor Cabang	Asset (Rp)		Peningkatan
		2013	2014	
1	Pusat Pekalongan	18.134.203.451	32.061.912.714	76,80%
2	Batanghari	2.283.378.713	2.202.603.913	-3,50%
3	Sekampung	841.372.529	1.117.400.970	32,80%
4	Karyamukti	-	434.297.373	-
5	Mengandungsari	1.849.532.325	2.525.340.616	36,83%
6	Nabangbaru	946.316.132	2.137.800.342	125,90%
7	Raman Utara	2.198.569.566	2.371.372.222	7,86%
8	Way Bungur	1.142.740.134	2.115.704.068	85,14%
9	Seputih Agung	1.924.249.588	2.329.659.831	21,06%
10	Metro	1.443.950.177	1.842.746.395	27,61%
11	Simpang Pematang	957.892.011	1.646.595.827	71,89%
12	Teluk Dalem Ilir	-	2.969.759.991	-
13	Putri Hijau	-	1.046.160.252	-
14	Ipuh	-	553.443.141	-
15	Punggur	-	329.313.353	-
16	Bengkulu Kota	-	512.254.006	-

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

Tabel 43. Data Perkembangan Jumlah Simpanan BMT L-Risma Tahun 2014

No	Simpanan	Tahun		Peningkatan
		2013	2014	
1	Sukarela (Si Suka)	7.521.023.996	11.059.686.294	47,05%
2	Tamasya (Si Tama)	44.916.896	35.828.437	-20,23%
3	Pendidikan (Si Padi)	221.956.772	555.547.449	150,29%
4	Haji dan Umrah (Si Hanum)	207.132.372	134.322.160	-31,15%
5	Aqiqah dan Qurban (Si Aqur)	57.951.307	76.156.399	31,41%
6	Berjangka (Si Jangka)	5.288.900.000	11.762.750.000	122,40%
7	Arisan (Si Ari)	895.295.000	1.797.722.731	100,79%
8	Idul Fitri (Si Fitri)	1.525.023.098	2.858.666.245	87,45%
9	Wadiah (Si Wadi)	208.939.798	1.283.503.166	514,29%
10	Pembiayaan (Si Pemb)	150.042.361	177.172.404	18,08%

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

Tabel 44. Data Perkembangan Pembiayaan BMT L-Risma Tahun 2014

No	Pembiayaan	Tahun		Peningkatan
		2013	2014	
1	Mudharabah	1.300.146.943	3.638.520.526	179,85%
2	Musarakah	1.148.465.193	3.008.318.991	161,94%
3	Murabahah	18.158.796.626	29.171.339.562	60,64%
4	Qordh	44.101.176	208.723.453	373,28%
5	Hiwalah	1.142.723.524	1.213.911.253	6,22%
6	Ijarah	1.351.573.880	2.091.095.267	54,71%
7	Rahn	25.000.000	25.000.000	0,00%

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014

Tabel 45. Data Perkembangan Jumlah Anggota Layanan BMT L-Risma Periode Desember 2014

No	Golongan	Jumlah/Rekening
1	Anggota	33.029
2	Simpanan	36.127
	a. Simpanan Sukarela	26.258
	b. Simpanan Tamasya	186
	c. Simpanan Pendidikan	1.790
	d. Simpanan Haji dan Umrah	163
	e. Simpanan Aqiqah dan Qurban	291
	f. Simpanan Idul Fitri	5.760
	g. Simpanan Arisan	1.769
3	Pembiayaan	3.406
	a. Mudharabah	46
	b. Musarakah	26
	c. Murabahah	2.864
	d. Qardh	22
	e. Hiwalah	146
	f. Ijarah	301
	g. Rahn	1

Sumber : BMT L- Risma Tahun 2014



## **F. Bidang Sosial (Baitul Maal) BMT L-Risma**

Baitul Maal L-Risma adalah lembaga amil zakat dan nazhif wakaf uang yang bergerak di bidang sosial dan beralamatkan di Jalan AH Nasution No.155 C Yosodadi 21 Metro Timur, Kota Metro.

Kegiatan Baitul Maal L-Risma terdiri dari dua yaitu kegiatan penghimpunan dan penyaluran. Kegiatan penghimpunan Baitul Maal L-Risma terdiri dari zakat, infaq, sedekah dan wakaf tunai. Sedangkan untuk kegiatan penyaluran terdiri dari :

a) Mastipu (Masyarakat Tidak Mampu)

Gerakan pemberdayaan ekonomi melalui zakat produktif dengan cara pemberian bantuan modal kerja kepada masyarakat tidak mampu yang bertujuan untuk menjadikan masyarakat yang lebih mandiri, lebih mapan, dan lebih maju.

b) Mister (Masyarakat Islam Terpadu)

Program ini merupakan salah satu kegiatan yang pelaksanaannya akan diadakan dirumah tahfizd, yang bertujuan untuk mencetak generasi umat muslim yang berprestasi dalam bidang akademik yaitu bimbingan belajar dalam menyongsong ujian serta bertujuan untuk mencetak umat muslim yang berprestasi dalam bidang agama yaitu TPQ/TPA sekaligus kajian ilmu fiqih.

c) Sedjakin (Sejahterakan Duda dan Janda Miskin)

Program yang diproitaskan untuk mensejahterakan duda/janda miskin yang termasuk dalam kategori usia tidak produkif yang bertujuan untuk

meringankan beban hidup di masa tuanya.

d) Pesat (Peduli Kesehatan Umat)

Program yang dirancang untuk membantu dalam bidang kesehatan seperti aksi tanggap bencana, menyediakan dan memfasilitasi Ambulan Gratis, Pengobatan bagi kaum Dhuafa

e) Pediku (Peduli Pendidikan Umat)

Program ini berupa beasiswa pendidikan pelajar muslim yang tidak mampu, serta berprestasi dan, diperuntukkan untuk siswa/siswi SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA/SMK. yang bertujuan untuk membantu biaya sekolahnya dan membantu TPA/TPQ menuju TPA/TPQ modern.

f) Prowakif (Program Wakaf Produktif)

Program ini adalah bagian dari wakaf uang yang disalurkan untuk usaha-usaha produktif.

Jumlah donatur berasal dari internal dan eksternal lembaga. Donatur internal lembaga terdiri dari pengurus, pengawas, dan pengelola/karyawan, sedangkan donatur eksternal lembaga terdiri dari para anggota simpanan dan pembiayaan masyarakat. Jumlah wakif atau orang yang berwakaf hingga akhir Desember 2014 mencapai 408 orang. Baitul Maal L-Risma juga melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam upaya penyaluran dana diantaranya yaitu Badan Wakaf Indonesia (BWI), Dompot Dhuafa Republika dan Lampung Peduli.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja finansial BMT L-Risma berdasarkan standar koperasi tahun 2013 dan 2014 termasuk dalam kriteria kurang sehat dan berdasarkan standar BI termasuk kriteria kurang sehat pada tahun 2013 dan cukup sehat pada tahun 2014.
2. Kinerja non-finansial BMT L-Risma termasuk dalam kategori cukup sehat.
3. Strategi pengembangan BMT L-Risma yang memiliki skala prioritas tertinggi secara berturut-turut adalah (1) meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM dengan cara pemberian pelatihan-pelatihan internal dengan menyesuaikan jabatan dan mengikutsertakan pengelola (karyawan) dalam pelatihan-pelatihan eksternal yang diadakan pemerintah maupun lembaga lain., (2) mengoptimalkan pelayanan dan pembinaan usaha anggota untuk mendorong loyalitas dan minat anggota dalam memanfaatkan, (3) meningkatkan efisiensi pelayanan dengan cara meningkatkan kompetensi pengelola divisi lending dalam memetakan (mapping) sasaran nasabah potensial dan melakukan strategi promosi produk pembiayaan sehingga volume pinjaman mengalami peningkatan, (4) *Selective investment* untuk

pengembangan usaha yang lebih *prudent*, dan (5) *Selective marketing* dan fokus peningkatan pangsa pasar pada nasabah (anggota) bereputasi baik serta meningkatkan promosi dan pemberian *share* (bagi hasil) yang lebih menarik terhadap produk Si Jangka (simpanan berjangka) untuk menghimpun dana anggota yang bersifat tidak lancar sehingga dapat memperkuat struktur permodalan.

## B. Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disarankan bahwa:

1. Upaya penguatan komitmen pengelola BMT L-Risma dalam menjalankan prinsip-prinsip syariah perlu ditingkatkan untuk menjaga kepercayaan *stakeholder* BMT L-Risma (masyarakat, karyawan, nasabah, investor dan pemerintah).
2. Upaya pendampingan dan pembinaan usaha bagi mitra kerja BMT perlu terus ditingkatkan untuk meningkatkan pendapatan anggota (mitra kerja) yang pada akhirnya akan meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas anggota.
3. Upaya pengawasan implementasi SOP/SOM perlu ditingkatkan agar kontribusi seluruh *stakeholder* (*stakeholder contribution*) dapat dioptimalkan untuk mencapai aspek-aspek kepuasan seluruh *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*).
4. Upaya peningkatan aspek kinerja keuangan BMT L-Risma perlu terus dilakukan dengan cara menjunjung tinggi kaidah pembiayaan yang sehat (*prudential banking*), dengan menjalankan proses pembiayaan secara tertib,

selektif, tegas sesuai alur dan standar operasional prosedur, tanpa diskriminasi termasuk meniadakan hak istimewa pada pihak-pihak yang terkait dengan BMT.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, M.A; Widarjono, A dan Hendrianto, M.B. 2003. *Study On Factor Influencing Performance Of The Best Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) In Indonesia*. Iqtisad Journal Of Islamic Economics. Volume 4 no 1
- Barney, J dan Hasterly, W.S. 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases, Ed 2*. New Jersey :Pearson Prentice Hall
- Alfian, M.G.T dan Sumarjan, S. 1980. *Kemiskinan Struktural*. Jakarta : YIIS
- Antonio, M.S. 2001. *Bank Syari'ah Dari Teori ke Praktek*. Jakarta Gema Insani Pres.
- Anthony, R.N, dan Govindarajan, V. 2009. *Management Control System*. New York: Mc Graw Hill.
- Aziz, M.A.<sup>a</sup> 2006. *Tata Cara Pendirian BMT*. Jakarta. Pusat Komunikasi Ekonomi Syariah (PKES).
- Aziz, M.A.<sup>b</sup> 2006. *Lembaga Bisnis Syariah*. Jakarta. Pusat Komunikasi Ekonomi Syariah (PKES).
- Badan Pusat Statistik. 2014. *Jumlah Penduduk Miskin, Persentase Penduduk Miskin dan Garis Kemiskinan, 1970-2013*. [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=23&notab=7](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=23&notab=7). (diakses pada 1 Desember 2014)
- Bank Indonesia.<sup>a</sup> 2011. *Peraturan Bank Indonesia No.13/1/PBI/2011*. Jakarta: Bank Indonesia
- Bank Indonesia.<sup>b</sup> 2011. *Surat Edaran Bank Indonesia No.13/24/DPNP*. Jakarta: Bank Indonesia
- Baridwan, Z. 2004. *Intermediete Accounting*. Yogyakarta: BPFE
- Chillida, J.J.C. 2009. *Performance Prism, a new approach to Corporate Social Responsibility*. Master Thesis. Aarhus School of Management, Aarhus University.

- Gamal, M. 2013. *Keberhasilan Grameen Bank dan Bantuan Menyengsarakan*.  
<http://ekonomi.kompasiana.com/moneter/2013/01/31/keberhasilan-grameen-bank-bantuan-menyengsarakan-524391.html>. Diakses pada tanggal 12 Desember 2014.
- Hermana, B.2012. *Penilaian Kesehatan Bank (RGEC): Risk Profile*.  
<http://pena.gunadarma.ac.id/penilaian-kesehatan-bank-rgec-risk-profile-2/>.  
 Diakses pada 1 April 2015.
- Hunger, D.J, dan Wheelen, T.L. 2004. *Strategic Management*. Prentice Hall.
- IImi, M. 2002. *Teori dan Praktek Lembaga Mikro Keuangan Syariah* Yogyakarta: UII Press.
- Kasmir. 2005. *Bank & Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kementerian Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia.<sup>1</sup>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
- Kementerian Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia.<sup>2</sup> 2012. *Sandingan Data UMKM 2011-2012*.  
[http://www.depkop.go.id/phocadownload/data\\_umkm/sandingan\\_data\\_umkm\\_2011-2012\\_pdb\\_lengkap.pdf](http://www.depkop.go.id/phocadownload/data_umkm/sandingan_data_umkm_2011-2012_pdb_lengkap.pdf). Diakses pada 1 April 2015.
- Kourteli, L. 2005. *Scanning The Business External for Information : Evedence from Greece*. Information Research. Vol 11 No. 1
- Lubis, S, K. 2002. *Hukum Ekonomi Islam*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Mardiono, L., Wibisono, E., dan Jolanda, C. 2011. *Pengukuran Kinerja Menggunakan Model Performance Prism (Studi Kasus di Perusahaan Makanan)*. 6th National Industrial Engineering Conference.(pp. 108-115). Surabaya: Universitas Surabaya.
- Mintzberg, H. 1991. *The Rise and Fall Strategic Planning*. New Jersey : Prentice Hall
- Mujahidin, A. 2010. *Prosedur penyelesaian Sengketa Ekonomi Syariah di Indonesia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Munawir. 2004. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta:Liberty

- Neely, A.; Adams, C. & Kennerly, M. 2002. The Performance Prism. *The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Pearson Education. Knowledge Interchange Book Summaries pp. 1-373.
- Neely, A., Adams, C., & Crowle, P. 2000. *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance. UK; Cranfield School of Management.
- Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK). 2009. Penilaian Tingkat Kesehatan BMT. Jakarta
- Ramadhan, F.M. 2009. *Baitul Maal wat-Tamwil, Sejarah Singkat dan Peranannya dalam Pengembangan UMK*. <http://bmt.insancendekia.org/artikel/38/>. Diakses pada 12 Januari 2015
- Rangkuti F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT Ikrar Mandiriabadi.
- Ridwan, M. 2004. *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*. Yogyakarta. UII Press.
- Refmasari, V.A, dan Setiawan, N. 2014. *Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Menggunakan Metode RGEC Dengan Cakupan Risk Profile, Earnings, dan Capital Pada Bank Pembangunan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2012*. Jurnal Profita 2014 Universitas Negeri Yogyakarta, 2(1) h:41-54.
- Rodoni, A. 2008. *Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta Timur: Bestari Buana Murni
- Setiawan, B. 2012. Dasar-Dasar BMT [http://tentangbmt.blogspot.com/2012\\_05\\_01\\_archive.html](http://tentangbmt.blogspot.com/2012_05_01_archive.html). Diakses pada tanggal 03 Juni 2015.
- Siregar, S. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Situmorang, J. 2007. *Kaji Tindak Peningkatan Peran Koperasi dan UKM Sebagai Lembaga Keuangan Alternatif*. [www.smecta.com/kajian/files/jurnal](http://www.smecta.com/kajian/files/jurnal). Diakses pada 1 April 2015.
- Soemitra, A. 2010. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Solihin, I. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Erlangga.
- Sucipto. 2003. *Penilaian Kinerja Keuangan*. Digital library Universitas Sumatra Utara
- Sudarsono, H. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Syari'ah Deskripsi dan Ilustrasi*. Yogyakarta.. EKONISIA.



- \_\_\_\_\_2007. *Bank dan Lembaga keuangan Syariah*. Yogyakarta.  
EKONISIA.
- Sutton, H. 1988. *Competitive Intelligence*. New York : The Conference Board
- Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*, Jakarta: Gramedia.
- Wibowo, E dan Hendy, U. 2005. *Mengapa Memilih Bank Syariah?*. Jakarta:  
Ghalia Indonesia
- Wild, J, J, dan Subramanyam, R, K. 2005. *Financial Statement Analysis buku I*.  
Jakarta: Salemba Empat