

**Evaluasi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Swamitra Mina  
Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*  
(Studi Kasus di Kabupaten Bantul, Yogyakarta)**

**P. Dewi Setyarini<sup>1</sup>, Musa Hubeis<sup>2</sup> dan Darwin Kadarisman<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Departemen Kelautan dan Perikanan (DKP)

<sup>2</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor,  
Program Studi Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup> Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Institut Pertanian Bogor

---

**ABSTRACT**

To overcome the problem of coastal community poverty, since 2001, the Directorate of Coastal Community Empowerment, Ministry of Marine Affairs and Fisheries developed the Coastal Community Economic Empowerment. The main activity of this program is to distribute the Productive Economic Fund (PEF) to the coastal community groups using the revolving fund scheme. Since the Bad Debt Ratio (BDR) was high, started 2004, the PEF has function as collateral to the Bukopin Bank under Swamitra Micro Finance scheme. The study was done in Bantul District, Yogyakarta to evaluate the performance of this institution, with main objectives are (1) to analysis the performance of Swamitra Mina Micro Finance using Balanced Scorecard (BSC) Approach; (2) to define the score of the Swamitra Mina Micro Finance Institution (MFI) criteria using BSC; (3) to analysis the affectivity of Swamitra Mina as the alternative MFI for coastal community. The data analysis includes: (a) MFI analysis using BSC approach; (b) the value of micro finance; (c) the efectivity analysis of the existence of Swamitra Mina based on community perception especially in credit mechanism, amount, duration, the interest rate, etc. The study showed that in 2006 – 2007, the financial ratio fulfilled the minimum IFAD standard. The Ratio of Return on Equity (ROE), Financial Self sufficiency (RKK), Return on Asset (ROA) and *arrears* in 2006 were 180,37%, 159,66%, 4,7%, 1,41% respectively and in 2007 were 220,9%, 202%, 10,61% and 2,6% respectively. Based on the debitor perspective, the highest customer satisfaction score after sale aspect is 3,94 on the average and the average customer satisfaction indexes is 3,5. The result of the perpective analysis in internal bussiness process showed that the time duration of the credit process suited to the standard time (3 days on the average) and the precise target to the coastal community was 96%. Based on the lesson and the growth perspective, the quality of human resources increased through the various training and manager sertification. The scoring criteria of the MFI performance evaluation showed that the financial perspective score was the highest (52%) contributed by the financial report sub criteria (35%) with performance indicator report of profit and deficit (17,5%) and the balance report (17,5%). The average of customer satisfaction index to evaluate the MFI efectivity was 3,53 meaning that the MFI was effective. The increasing number of debitor, and also the amount of credit and saving during the year of 2006-2007 indicated that the existence of MFI may functioned as the alternative institution to serve the capital for the the coastal community.

Key Words: Bad Debt Ratio, Balanced Scorecard, Coastal Community, Productive Economic Fund, Swamitra Micro Finance,

**PENDAHULUAN**

Kemiskinan masyarakat pesisir adalah masalah serius yang perlu segera dicarikan solusinya. Departemen Kelautan dan Perikanan (DKP) melalui Direktorat Pemberdayaan Masyarakat Pesisir Ditjen KP3K berupaya untuk mengurangi beban masyarakat pesisir dengan program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir (PEMP). Pada tahun 1999 DKP merintis Program PEMP, sebagai suatu terobosan untuk

meningkatkan kesejahteraan nelayan yang diujicobakan di 3 daerah, yaitu Cilacap, Riau dan Banggai. Sampai saat ini program tersebut telah menyentuh 269 Kabupaten/Kota berpesisir di seluruh Indonesia.

Pada tahun 2000, Program PEMP diujicobakan lebih luas lagi, yaitu di 21 Kabupaten/Kota dengan pengelolaan di tingkat pusat oleh Bappenas dan di tingkat daerah oleh Bappeda. Sejak saat itu, program ini berjalan sampai dengan sekarang, hanya sejak tahun 2001 sebagai penanggungjawab utama di tingkat pusat diserahkan pada DKP, sedangkan pengelolaan di daerah oleh dinas teknis yang membidangi perikanan dan kelautan. Sebagai prioritas dari kegiatan ini adalah

---

\*) Korespondensi:

Jl. Medan Merdeka Timur No. 16 Jakarta Pusat  
Email : setyarini\_dewi@yahoo.co.id

penyaluran Dana Ekonomi Produktif (DEP) kepada masyarakat pesisir. Penyaluran dilakukan melalui Lembaga Ekonomi Pengembangan Pesisir Mikro Mitra Mina/LEPP-M3 (DKP, 2004).

Sejak tahun 2004, DEP tidak langsung disalurkan kepada Kelompok Masyarakat Pemanfaat (KMP) melalui LEPP-M3, tetapi dijamin pada Bank Bukopin atau dikenal dengan Pola Swamitra Mina melalui pembentukan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Swamitra Mina. Dengan pola ini, di samping menyalurkan kredit, dana masyarakat dapat dimobilisasi dengan tingkat suku bunga yang kompetitif dan dapat mengakses dana dari sumber lain. Selain itu sebagai konsekuensi dari kepemilikan LKM Swamitra Mina masyarakat pesisir akan mendapatkan sisa hasil usaha dari keuntungan LKM Swamitra Mina. Dengan demikian, diharapkan LKM Swamitra Mina dapat menjadi lokomotif permodalan bagi masyarakat pesisir (DKP, 2005).

Kebanyakan LKM seperti LKM milik pemerintah, LKM proyek, maupun LKM-LSM menghadapi persoalan mengenai keberlanjutan aktivitasnya. Ketidakmampuan menjaga keberlanjutan tersebut dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor utama seperti (1) ketergantungan terhadap dukungan, baik dari pemerintah dan donor; (2) hanya merupakan proyek yang didesain untuk sementara waktu; (3) ketiadaan sistem keuangan mikro yang memadai, dan (4) ketidakmampuan beradaptasi dengan situasi pasar keuangan mikro yang ada. Menghadapi masalah ini, kiranya perlu diingat bahwa aktivitas keuangan mikro hanya akan dapat memberikan kontribusi yang nyata terhadap Usaha kecil Menengah (UKM) dan rakyat miskin manakala pelayanan keuangan mikro yang diberikannya dapat berlanjut (Ismawan, 2003).

Rendahnya kinerja lembaga keuangan mikro, terutama dapat dilihat dari aspek (1) rendahnya tingkat pelunasan kredit; (2) rendahnya moralitas aparat pelaksana; (3) rendahnya tingkat mobilisasi dana masyarakat (Martowijoyo, 2002). Kelemahan tersebut membawa konsekuensi pada tidak berlanjutnya LKM yang terbentuk setelah program kegiatan yang ada selesai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dari satu sisi sangat dibutuhkan adanya penguatan manajemen untuk meningkatkan kinerja dan di sisi lain pelaksanaan manajemen kinerja membutuhkan evaluasi kinerja yang dilakukan secara periodik dengan metode yang tepat. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara profesional agar mampu memberikan informasi/data tentang kinerja organisasi LKM dan untuk mengetahui pencapaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan dalam tujuan organisasi tersebut.

Dari hasil evaluasi kinerja tersebut, akan dapat digunakan sebagai masukan untuk perbaikan berbagai aspek manajemen untuk memelihara keberlanjutan organisasi LKM Swamitra Mina dan dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada untuk meningkatkan kinerja organisasi di masa mendatang. Tujuan dari penelitian ini : (1) menganalisis Kinerja LKM Swamitra Mina dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), (2) pembobotan kriteria evaluasi kinerja LKM berdasarkan BSC, (3) menganalisis efektivitas LKM Swamitra Mina sebagai lembaga alternatif permodalan masyarakat pesisir.

## METODOLOGI

Lokasi kajian dilaksanakan di Kabupaten Bantul Propinsi D.I. Yogyakarta yang merupakan penerima Program PEMP selama 4 tahun yang menggunakan pola LKM Swamitra Mina.

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan konsep yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Konsep BSC pada dasarnya merupakan konsep manajemen dan dalam implementasinya difokuskan pada pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan dengan pendekatan keseimbangan (*balance*). Pendekatan secara seimbang tersebut dilakukan dengan mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, proses pembelajaran dan pertumbuhan (Nawawi, 2006).

Penelitian dilakukan melalui beberapa tahap berikut : (1) penetapan lokasi; (2) pengumpulan data primer dan sekunder; (3) pentabulasian data; dan (4) pengolahan atau analisis data berdasarkan empat perspektif kajian. Lokasi ditetapkan berdasarkan Kabupaten/Kota yang mendapatkan program PEMP selama 4 tahun agar dapat dilihat perkembangan (*trend*) LKM yang ada. Dalam penelitian ini akan dikaji 4 (empat) aspek, yaitu (1) keuangan, (2) pelanggan/nasabah, (3) proses bisnis internal dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengolahan dan analisis data yang dilakukan adalah :

1. Analisis kinerja LKM Swamitra Mina  
Analisis kinerja dilakukan melalui pendekatan BSC, dengan melakukan pengukuran terhadap empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/nasabah, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Pembobotan kriteria Evaluasi Kinerja LKM berdasarkan BSC

Tahap awal dari pembobotan kriteria evaluasi kinerja LKM berdasarkan BSC adalah penyusunan struktur hirarki evaluasi kinerja LKM dengan prinsip AHP. Menurut Marimin (2004), prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan yang kompleks menjadi bagian-bagiannya, serta

menatanya dalam suatu hirarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap peubah diberi nilai numerik secara subyektif tentang arti penting peubah tersebut secara relatif dibandingkan dengan peubah yang lain. Dari berbagai pertimbangan tersebut kemudian dilakukan sintesa untuk menetapkan peubah mana yang memiliki prioritas tinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem tersebut.

3. Analisis efektivitas LKM sebagai lembaga alternatif permodalan masyarakat pesisir

Analisis efektivitas LKM sebagai lembaga alternatif permodalan masyarakat pesisir dilihat dari persepsi masyarakat khususnya masyarakat pesisir terhadap : kemudahan mekanisme pengajuan kredit, ketepatan penyaluran kredit, pelayanan, besaran kredit yang diberikan, lama waktu pencairan kredit dan tingkat bunga yang ditetapkan, dilihat dari jangkauan nasabah,

perkembangan jumlah nasabah, kredit yang disalurkan dan tabungan yang berhasil dihimpun.

Efektivitas dinyatakan secara kualitatif dari hasil kuisisioner yang diberikan pada 84 responden. Untuk memudahkan penilaian efektivitas didasarkan pada kepuasan nasabah, dibuat skoring dengan skala *Likert*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kinerja LKM Swamitra Mina dengan pendekatan BSC

#### a. Perspektif Keuangan

- 1) Berdasarkan analisis vertikal dan horizontal Kondisi keuangan LKM LEPP-M3 Kabupaten Bantul pada tahun 2005 hingga 2007 berdasarkan laporan laba rugi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Laporan laba/rugi LKM LEPP-M3 Kabupaten Bantul tahun 2005-2007 (per Desember)

Pos-pos	Tahun 2005		Tahun 2006		Tahun 2007	
	Rp	%	Rp	%	Rp	%
<b>A. PENDAPATAN</b>						
Bunga pinjaman	98.194.754	70,61	315.310.143	85,49	538.035.242	88,01
Bunga simpanan	476.903	0,34	898.232	0,24	1.577.708	0,26
Provisi	19.535.350	14,05	26.775.267	7,26	36.600.000	5,99
Fee administrasi	6.394.500	4,60	9.319.000	2,53	11.894.500	1,95
Denda keterlambatan	1.048.187	0,75	9.149.953	2,48	23.112.369	3,78
Jasa giro	13.026.506	9,37	7.006.005	1,90	-	-
Lain-lain	388.991	0,28	368.176	0,10	146.812	0,02
<b>Total Pendapatan</b>	<b>139.065.191</b>	<b>100,00</b>	<b>368.826.776</b>	<b>100,00</b>	<b>611.366.631</b>	<b>100,00</b>
<b>B. BIAYA</b>						
Biaya gaji	29.120.000	17,30	31.419.750	13,51	37.594.752	12,39
Biaya operasional kantor	35.483.431	21,08	68.644.399	29,52	91.813.293	30,26
Biaya kemitraan	3.645.965	2,17	4.375.157	1,88	4.375.158	1,44
Biaya sistem aplikasi	9.800.354	5,82	12.000.000	5,16	12.000.000	3,95
Biaya keuangan	55.515.910	32,98	65.707.241	28,26	92.352.528	30,43
Biaya Modal	17.500.825	10,40	27.984.774	12,03	26.684.821	8,79
Cadangan kredit macet	17.283.605	10,27	22.411.094	9,64	38.624.913	12,73
<b>Total Biaya</b>	<b>168.350.090</b>	<b>100,00</b>	<b>232.542.415</b>	<b>100,00</b>	<b>303.445.465</b>	<b>100,00</b>
<b>Laba/Rugi (A-B)</b>	<b>-29.284.899</b>		<b>136.284.361</b>		<b>307.921.166</b>	

Sumber : LKM Swamitra Mina LEPP-M3, Kabupaten Bantul 2007 (format telah disederhanakan)

Berdasarkan perbandingan antar pos di neraca keuangan tahun 2005–2007, diketahui bahwa besarnya aktiva sangat dipengaruhi oleh besarnya pembiayaan yang diberikan atau pinjaman yang disalurkan. Aktiva yang dijamin pada bank Bukopin juga cukup mempengaruhi besarnya aktiva yang dimiliki. Sementara itu besarnya pasiva sangat dipengaruhi oleh besarnya modal donasi, yaitu Dana Ekonomi Produktif dari program PEMP. Modal yang bersumber dari peng-

galangan dana dari anggota berupa tabungan meskipun belum mampu mengangkat kemandirian LKM Swamitra Mina didalam permodalan namun mengalami peningkatan di tahun 2006 sebesar 26,24% dan tahun 2007 sebesar 16,32%. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kesadaran masyarakat untuk menabung. Kecenderungan yang tampak dari perbandingan antar pos dalam satu waktu didukung oleh hasil perbandingan pos antar waktu.

Tabel 2. Neraca keuangan LKM Swamitra Mina Kabupaten Bantul periode 2005-2007 per 31 Desember

Pos-pos	Tahun 2005		Tahun 2006		Tahun 2007	
	Rp	%	Rp	%	Rp	%
<b>AKTIVA</b>						
Kas	1.411.855	0,08	821.215	0,03	2.825.336	0,07
Bank	10.825.535	0,64	3.059.403	0,10	172.273	0,00
Pinjaman	932.557.552	54,79	1.685.864.846	57,02	2.280.523.023	56,34
Penyisihan kredit	-17.283.605	-1,02	-39.694.698	-1,34	-78.319.612	-1,93
Biaya dibayar dimuka	22.293.509	1,31	18.082.331	0,61	38.599.587	0,95
Inventaris kantor	0	-	565.996	0,02	4.692.047	0,12
Aktiva yg dijaminkan	752.322.000	44,20	1.288.047.000	43,56	1.799.497.000	44,45
<b>Total Aktiva</b>	<b>1.702.126.846</b>	<b>100,00</b>	<b>2.956.746.093</b>	<b>100,00</b>	<b>4.047.989.654</b>	<b>100,00</b>
<b>PASIVA</b>						
Hutang Jk. Pendek	355.429.256	20,88	447.684.163	15,14	521.638.961	12,89
Hutang Jk. Panjang	624.501.082	36,69	1.108.056.460	37,48	1.414.042.529	34,93
Cadangan lainnya	-	-	4.915.604	0,17	-	-
Modal Donasi	752.322.000	44,20	1.288.047.000	43,56	1.799.497.000	44,45
Simpanan Pokok	1.735.000	0,10	3.495.000	0,12	4.890.000	0,12
SHU tahun lalu	-2.575.592	-0,15	-31.860.492	-1,08	-	-
SHU tahun berjalan	-29.284.900	-1,72	136.408.358	4,61	307.921.165	7,61
<b>Total Pasiva</b>	<b>1.702.126.846</b>	<b>100,00</b>	<b>2.956.746.093</b>	<b>100,00</b>	<b>4.047.989.655</b>	<b>100,00</b>

Sumber : LKM Swamitra Mina LEPP-M3, Kabupaten Bantul 2007 (format telah disederhanakan).

Berdasarkan analisis vertikal dan analisis horizontal terhadap laporan laba rugi dan neraca keuangan LKM Swamitra Mina LEPP-M3 Kabupaten Bantul, diketahui bahwa kinerja keuangan dapat ditingkatkan melalui (1) peningkatan produktivitas karyawan dan penghematan pada biaya operasional kantor; (2) monitoring secara periodik terhadap kelancaran angsuran; (3) Perlunya penggalangan modal yang bersumber dari dalam atau anggota KSU LEPP-M3.

## 2) Analisis kelayakan (*Viability*)

Berdasarkan data pada Tabel 3, terlihat bahwa dari aspek kelayakan LKM Swamintra Mina sudah mengalami peningkatan dari tahun 2005-2007, tetapi baru di tahun 2006 dapat memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh IFAD. Dari hal tersebut dapat dikatakan bahwa LKM Swamitra Mina telah layak dan mampu menutup biaya keuangan dan biaya operasionalnya.

Tabel 3. Rasio kemandirian operasional LKM Swamitra Mina

Tahun	Rasio Kemandirian Operasional/RKO (%)	Standar Kinerja Minimal IFAD (%)
2005	92,19	120
2006	180,37	
2007	220,90	

Sumber : LKM Swamitra Mina LEPP-M3 Kab. Bantul 2007

Kelestarian LKM Swamitra Mina ditunjukkan melalui dua analisis yaitu keswadayaan secara finansial (*financial self-sufficiency*) yang diukur dengan rasio kecukupan keuangan dan kemandirian yang diukur dengan rasio sumberdaya internal seperti terlihat pada Tabel 4 dan 5.

Tabel 4. Rasio kecukupan keuangan LKM Swamitra Mina

Tahun	Rasio Kecukupan Keuangan/RKK (%)	Standar Kinerja Minimal IFAD (%)
2005	82,6	100
2006	159,66	
2007	202,01	

Sumber : LKM Swamitra Mina LEPP-M3 Kab. Bantul 2007

Tabel 5. Rasio sumber daya internal LKM Swamitra Mina

Tahun	Rasio Sumberdaya Internal/RSI (%)
2005	20,66
2006	15,06
2007	12,82

Sumber : LKM Swamitra Mina LEPP-M3 Kab. Bantul 2007

Pada Tabel 5, kecenderungan menurunnya rasio sumber daya internal LKM Swamitra Mina, sehingga ketergantungan terhadap bantuan pemerintah atau lembaga donor cenderung meningkat. Hal ini perlu diwaspadai, karena tidak selamanya LKM dapat menggantungkan hidupnya pada

modal donor, sehingga perlu dicari terobosan untuk dapat meningkatkan sumber keuangannya sendiri.

3) Analisis profitabilitas

Pada Tabel 6, terlihat ROA dan ROE masih negatif, karena pada tahun 2005 pendapatan bersih LKM Swamitra Mina juga masih negatif (rugi). Pada tahun 2006-2007 ROA dan ROE LKM Swamitra Mina telah melebihi dari standar kinerja minimal yang ditetapkan oleh IFAD dan standar minimum ROA dari Bank Indonesia (BI) untuk bank umum sebesar 2%. dan standar minimal ROE  $\geq$  12%.

4) Analisis mutu portofolio pilihan (tunggakan)

Tingkat pengembalian pinjaman yang tinggi adalah syarat bagi LKM untuk dapat mandiri dalam jangka panjang. Mutu portofolio LKM Swamitra Mina dilihat dengan menggunakan rasio tunggakan dapat dilihat pada Tabel 7.

Berdasarkan Tabel 7, dapat di lihat bahwa selama tahun 2005-2007 rasio tunggakan masih berada di bawah rasio maksimum yang ditentukan oleh IFAD 4% dan *Non Performance Loan* (NPL) yang ditentukan oleh BI 5%. Hal ini berarti bahwa tingkat pengembalian dan kesadaran para nasabah LKM Swamitra Mina dalam mengembalikan pinjamannya sudah cukup bagus.

Tabel 6. Rasio Profitabilitas LKM Swamitra Mina

Tahun	ROA (%)	ROE (%)	Standar Kinerja Minimal IFAD (%)
2005	-1,1	-2	2
2006	4,7	8	
2007	10,61	18	

Sumber : LKM Swamitra Mina LEPP-M3 Kab. Bantul 2007 (data kembali diolah)

Tabel 7. Rasio mutu portofolio LKM Swamitra Mina

No.	Keterangan	2005 (Rp)	2006 (Rp)	2007 (Rp)
1.	Pinjaman bermasalah	32.716.000	23.795.000	59.232.000
2.	Total pinjaman	932.558.000	1.685.864.000	2.280.523.000
3.	Rasio Tunggakan (%)	3,51	1,41	2,60

Sumber : LKM Swamitra Mina LEPP-M3 Kabupaten Bantul 2007 (data kembali diolah)

## b. Perspektif Pelanggan

Evaluasi kinerja LKM Swamitra Mitra ditinjau dari perspektif pelanggan didasar-kan atas (1) kepuasan pelanggan dan (2) pangsa pasar.

1) Kepuasan Pelanggan

Dari hasil FGD yang telah dilakukan dan diikuti oleh 8 orang nasabah, maka dari 21 atribut mutu pelayanan LKM yang dapat digali telah ditetapkan 14 atribut yang akan digunakan untuk menentukan tingkat kepuasan nasabah melalui penyebaran kuesioner.

Sebelum disebar, kuesioner untuk mengetahui kepuasan pelanggan telah diujicobakan kepada 30 responden. Dari

hasil analisa korelasi *Pearson Moment* terhadap 14 atribut mutu layanan LKM, maka didapatkan nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) seluruh butir instrumen di atas nilai  $r$  tabel, sehingga seluruh butir instrumen tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam kuesioner kepuasan nasabah yang disebar (Tabel 8). Butir yang mempunyai validitas tertinggi adalah butir 3, yaitu kesesuaian besaran kredit yang diterima dengan koefisien korelasi 0,940 dan paling rendah adalah butir 12, yaitu asuransi pinjaman yang diterima nasabah dengan koefisien korelasi 0,822, tetapi secara keseluruhan bersifat nyata.

Tabel 8. Hasil analisis item kepuasan pelanggan

No. Butir Instrumen	Koefisien Korelasi ( $r$ hitung)	Koefisien Korelasi ( $r$ tabel)	Keterangan
1	0,850	0,478	Valid (Nilai $r$ hitung $\geq r$ tabel)
2	0,896		
3	0,940		
4	0,890		
5	0,913		
6	0,911		
7	0,936		
8	0,931		
9	0,913		
10	0,875		
11	0,870		
12	0,822		
13	0,891		
14	0,939		

## Keterangan Atribut :

- 1 = peran Swamitra Mina dalam permodalan  
 2 = kemudahan prosedur pencairan kredit  
 3 = kesesuaian kredit dengan kebutuhan usaha  
 4 = persyaratan agunan  
 5 = batas waktu maksimal pengembalian  
 6 = tingkat bunga pinjaman  
 7 = lama waktu pencairan

- 8 = pelayanan yang diberikan  
 9 = besaran kredit yang diberikan  
 10 = ketepatan penyaluran kredit  
 11 = pelayanan purna jual  
 12 = asuransi pinjaman  
 13 = lokasi kantor  
 14 = fasilitas kantor

Tingkat kepuasan terendah pada atribut fasilitas kantor dengan skor rata-rata tingkat kepuasan 2,87. Dari empat belas atribut kepuasan pelanggan, sepuluh atribut (71,43%) memiliki skor di atas indeks rata-rata kepuasan konsumen. Hal ini

berarti bahwa pelaksanaan LKM Swamitra Mina telah memuaskan para nasabahnya dan kinerjanya dinilai baik. Hasil analisis kepuasan nasabah selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil analisis kepuasan nasabah

Atribut kepuasan nasabah (X)	Bobot	Nilai Skor Rataan ( $\bar{X}$ )	Responden yang memberikan penilaian baik dan sangat baik (%)
1	321	3,82	71,42
2	305	3,63	57,14
3	306	3,64	60,71
4	296	3,52	51,19
5	295	3,51	58,33
6	253	3,01	28,57
7	306	3,64	61,90
8	313	3,73	63,09
9	302	3,60	59,52
10	301	3,58	55,95
11	331	3,94	72,62
12	284	3,38	36,90
13	264	3,14	32,14
14	241	2,87	21,43
<b>Jumlah</b>		<b>49,02</b>	
<b>Indeks rata-rata kepuasan nasabah</b>		<b>3,50</b>	

Sumber : Data primer (diolah)

## Keterangan Atribut :

- 1 = peran Swamitra Mina dalam permodalan  
 2 = kemudahan prosedur pencairan kredit  
 3 = kesesuaian kredit dengan kebutuhan usaha  
 4 = persyaratan agunan  
 5 = batas waktu maksimal pengembalian  
 6 = tingkat bunga pinjaman  
 7 = lama waktu pencairan

- 8 = pelayanan yang diberikan  
 9 = besaran kredit yang diberikan  
 10 = ketepatan penyaluran kredit  
 11 = pelayanan purna jual  
 12 = asuransi pinjaman  
 13 = lokasi kantor  
 14 = fasilitas kantor

## 2) Pangsa Pasar

Indikator kinerja LKM Swamitra Mina LEPP-M3 ditinjau dari pangsa pasar didasarkan atas (a) Retensi pelanggan; (b) Pertambahan pelanggan baru; dan (c) Jumlah kredit yang disalurkan pada masyarakat pesisir.

## i. Retensi pelanggan

Retensi pelanggan diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan yang masih aktif pada tahun tertentu dengan jumlah pelanggan pada tahun sebelumnya (tahun dasar)

## ii. Pertambahan pelanggan baru

Pertambahan pelanggan atau nasabah dihitung berdasarkan jumlah pelanggan atau nasabah baru yang bertambah tiap tahun. Pertambahan nasabah baru LKM

Swamitra Mina LEPP-M3 Kabupaten Bantul dari tahun 2004-2007 menunjukkan peningkatan, yaitu pada tahun 2005 sebanyak 191 nasabah (91,83%), tahun 2006 sebanyak 78 nasabah (27,7%) dan tahun 2007 sebanyak 210 nasabah (99,10%).

## iii. Jumlah kredit yang disalurkan pada masyarakat pesisir

Pangsa pasar dapat diukur dengan membandingkan jumlah kredit yang disalurkan oleh LKM Swamitra Mina LEPP-M3 kepada masyarakat pesisir dibandingkan total kredit yang disalurkan tahun 2005 total kredit 100% disalurkan kepada masyarakat pesisir yang terdiri dari nelayan, pengolah, pembudidaya, pedagang dan pengelola jasa wisata bahari. Tahun 2006 dari total kredit Rp.

1.685.864.000,-, yang disalurkan kepada masyarakat pesisir Rp. 1.618.429.000,- (96%), sisanya Rp. 67.435.000,- (4%) disalurkan di luar masyarakat pesisir. Tahun 2007 dari total kredit Rp. 2.280.523.000,-, yang disalurkan pada masyarakat pesisir Rp. 2.257.243.000,-. Melihat semakin meningkatnya jumlah kredit yang dapat disalurkan dan tabungan yang dapat dihimpun, menunjukkan bahwa keberadaan LKM Swamitra Mina sebagai alternatif sumber permodalan semakin diterima dan mendapat kepercayaan dari masyarakat di daerah tersebut.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

#### 1) Pelayanan Operasional

Indikator pelayanan operasional didasarkan peubah : (a) kelembagaan dan organisasi; (b) kecepatan waktu penyelesaian kredit; (c) ketepatan penyaluran kredit; (d) perkembangan sistem informasi dan (e) pelayanan purna jual.

##### i. Kelembagaan dan Organisasi

LKM Swamitra Mina LEPP-M3 Kabupaten Bantul merupakan salah satu lembaga ekonomi lokal yang dibentuk melalui PEMP. LKM ini semula adalah lembaga masyarakat yang belum berbadan hukum yang disebut Lembaga Ekonomi Pengembangan Pesisir Mikro Mitra Mina (LEPP-M3). Dalam perjalanannya LEPP-M3 akhirnya dibadanhukumkan (koperasi), karena dengan berbadan hukum berbagai proses internal akan lebih tertib dan terkendali misalnya dalam hal administrasi dan manajemen. Hal itu menjadi syarat untuk dapat menjalin mitra dengan perbankan dalam hal ini Bukopin.

##### ii. Kecepatan waktu penyelesaian kredit dibandingkan dengan standar.

Standar waktu penyelesaian kredit yang ditetapkan oleh Bukopin berkisar antara tiga hari sampai dengan satu minggu. Adapun rata-rata penyelesaian kredit pada LKM Swamitra Mina LEPP-M3 adalah tiga hari (memenuhi waktu standar yang ditetapkan). Pada dasarnya, lamanya penyelesaian kredit tergantung dari jaminan atau agunan yang diberikan.

##### iii. Ketepatan penyaluran kredit

Sasaran utama atau pangsa pasar LKM Swamitra Mina LEPP-M3 adalah masyarakat pesisir yang terdiri dari nelayan, pembudidaya ikan, pengolah, pedagang dan pengelola jasa wisata bahari. Berdasarkan hasil rekapitulasi

data dari tahun 2004-2007 menunjukkan bahwa lebih dari 96% total kredit telah disalurkan kepada masyarakat pesisir yang berarti penyaluran kreditnya tepat sasaran sesuai dengan tujuan pendirian LKM Swamitramina LEPP-M3, yaitu membantu permodalan masyarakat pesisir.

#### iv. Perkembangan sistem informasi (SI)

Perkembangan SI pada LKM Swamitra Mina LEPP-M3 baru dilaksanakan satu kali, yaitu tahun 2004 dengan harapan kegiatan usaha keuangan dapat berjalan secara profesional, transparan dan dapat dipantau setiap saat baik di tingkat pusat maupun daerah, sehingga lebih terkendali. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa SI pada Swamitra Mina LEPP-M3 belum menunjukkan adanya perkembangan, dengan kata lain kinerja LKM ditinjau dari perkembangan SI masih kurang baik.

#### v. Pelayanan purna jual

LKM Swamitra Mina LEPP-M3 memberikan jasa layanan purna jual bagi nasabah berupa pengambilan setoran kredit para nasabah yang tidak dapat mengembalikan langsung ke kantor Swamitra Mina LEPP-M3 dengan cara kolektif dengan beberapa nasabah lainnya, kemudian petugas AO *Account Officer* (AO) dari Swamitra Mina LEPP-M3 akan mengambilmnya atau yang dikenal dengan pelayanan jemput bola oleh para nasabah. Hal ini merupakan suatu inovasi dari LKM dan sebagai proses menggali pemahaman tentang kebutuhan nasabah dan menciptakan jasa yang dibutuhkan oleh nasabah dalam hal ini pelayanan jemput bola. Kunci keberhasilan LKM antara lain terletak pada proses pelayanan yang didasarkan pada keinginan nasabah.

#### 2) Produktifitas karyawan

Indikator pelayanan produktifitas karyawan didasarkan peubah : (a) kesadaran hak dan kewajiban karyawan; (b) kualifikasi karyawan; (c) target nasabah per karyawan.

##### i. Kesadaran hak dan kewajiban karyawan

Kewajiban karyawan yang utama adalah melaksanakan tugas sesuai dengan target kerja yang telah ditetapkan, baik berdasarkan program kerja dan anggaran Swamitra Mina LEPP-M3, pedoman kerja maupun ketentuan kerja lainnya dan mematuhi semua tata tertib yang berlaku di Swamitra Mina LEPP-M3.

Hak karyawan yang utama adalah mendapatkan gaji dan tunjangan lainnya sebagai imbalan atas kerja yang dilakukan. Sistem penggajian yang diterapkan di LKM Swamitra Mina didasarkan pada standar penggajian yang ada pada bank Bukopin, dimana penerapan gaji diatur berjenjang berdasarkan latar belakang pendidikan formalnya.

## ii. Kualifikasi karyawan

Untuk tahap awal pembentukan Swamitra Mina, formasi yang tersedia dan kualifikasi karyawan yang dibutuhkan adalah : (1) Manajer persyaratan pendidikan minimal D3; (2) Pembina pinjaman, Koordinator Operasional (KO), *Credit Support* (CS) dan *Teller*, persyaratan pendidikan minimal SLTA.

Kualifikasi atau pendidikan terakhir karyawan LKM Swamitra Mina Kabupaten Bantul sebagai berikut : (1) Manajer, minimal S1; (2) *Credit Support*, minimal S1; (3) *Account Officer*, minimal S1; (4) Koordinator Operasional, minimal D3; dan (5) *Teller*, minimal D3. Berdasarkan kualifikasi karyawan tersebut, LKM Swamitra Mina LEPP-M3 Bantul telah memenuhi standar kualifikasi yang telah ditentukan.

## iii. Target nasabah per karyawan

Banyaknya nasabah per karyawan dihitung berdasarkan target jumlah kredit yang harus disalurkan. Persentase besarnya kredit yang harus disalurkan tergantung pada kesepakatan awal dengan pihak bank pelaksana. Pada LKM Swamitra Mina LEPP-M3, target penyaluran kredit hanya diperuntukkan bagi Manajer dan *Account Officer* (AO) dengan pembagian persentase 60 : 40.

### Pembobotan Kriteria Evaluasi Kinerja LKM berdasarkan BSC

Untuk mengetahui bobot kriteria pada masing-masing perspektif BSC dalam evaluasi kinerja LKM, maka dilakukan pembobotan terhadap kriteria evaluasi kinerja yang telah tersusun dalam satu hirarki dengan menggunakan prinsip kerja Analytical Hierarchy

Process (AHP), yaitu menggunakan matrik perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Data untuk pembobotan tolok ukur diperoleh dari hasil justifikasi kepakaran yang dilakukan terhadap lima orang sesuai dengan kepakarannya.

Dari hasil pembobotan kriteria BSC, terlihat tiga perspektif BSC mempunyai bobot > 10%, yaitu perspektif keuangan 52%, perspektif pelanggan 22% dan perspektif proses bisnis internal 12%, maka LKM Swamitra Mina LEPP-M3 merupakan LKM dengan tipe 3 (tiga), yaitu LKM yang berorientasi pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal.

Hasil pembobotan alternatif LKM, menunjukkan bahwa LKM tipe 4 memiliki bobot terbesar (56,66%), LKM 3 (26,74%), LKM 2 (12,67%) dan LKM 1 (0,04%) Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan terhadap LKM tipe 4, yaitu LKM yang berorientasi pada ke empat perspektif BSC hasilnya akan lebih komprehensif, baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjangnya.

Untuk melakukan penilaian kinerja LKM lebih lanjut, sebaiknya perlu dilakukan penyederhanaan (*screening*) terhadap peubah indikator kinerja, serta memberikan nilai standar untuk menentukan skala nilai dan mengkonversi bobot masing-masing peubah kedalam total skor yang sama.

### Efektivitas LKM Swamitra Mina sebagai Lembaga Alternatif Permodalan Masyarakat Pesisir

Dari hasil analisis efektivitas berdasarkan kepuasan nasabah, tingkat kepuasan tertinggi terdapat pada atribut pelayanan yang diberikan dengan skor rata-rata tingkat kepuasan 3,73 dan jumlah responden 63,10%, sedangkan tingkat kepuasan terendah pada atribut tingkat bunga pinjaman dengan skor rata-rata tingkat kepuasan 3,01 dan jumlah responden 28,57%. Indeks rata-rata kepuasan konsumen untuk efektivitas LKM 3,53 yang berarti keberadaan LKM Swamitra Mina LEPP-M3 dinilai efektif (Tabel 10).

Tabel 10. Hasil analisis efektivitas LKM berdasarkan Kepuasan Nasabah

Atribut kepuasan nasabah (X)	Bobot	Nilai Skor Rataan ( X )	Responden yang memberikan penilaian efektif dan sangat efektif (%)
1	305	3,63	57,14
2	253	3,01	28,57
3	306	3,64	61,90
4	313	3,73	63,10
5	302	3,60	59,52
6	301	3,58	55,95
<b>Jumlah</b>		<b>21,19</b>	
<b>Indeks rata-rata kepuasan nasabah</b>		<b>3,53</b>	

Sumber : Data primer (diolah)

Atribut :

1 = kemudahan prosedur pencairan kredit  
2 = tingkat bunga pinjaman  
3 = lama waktu pencairan

4 = pelayanan yang diberikan  
5 = besaran kredit yang diberikan  
6 = ketepatan penyaluran kredit



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Hasil analisis kinerja LKM Swamitra Mina dengan pendekatan BSC menunjukkan bahwa :
  - a. Ditinjau dari perspektif keuangan tahun 2007 : RKO = 220%, RKK = 202,01%, ROA = 10,61% dan rasio tunggakan = 2,6% telah memenuhi standar minimal IFAD.
  - b. Ditinjau dari perspektif pelanggan, tingkat kepuasan nasabah tertinggi terdapat pada atribut pelayanan purna jual dengan skor rata-rata 3,94 dan jumlah responden 72,6% serta indeks rata-rata kepuasan nasabah 3,5 berarti LKM mampu memuaskan para nasabahnya, sehingga kinerjanya dinilai baik.
  - c. Hasil analisis perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa dalam penyelesaian kredit LKM telah memenuhi waktu standar rata-rata tiga hari dari waktu yang ditentukan tiga sampai satu minggu.
  - d. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa LKM telah memperhatikan peningkatan kapasitas SDM dengan mengikuti berbagai pelatihan baik yang diselenggarakan DKP maupun pihak perbankan, bahkan manajer LKM telah mendapatkan sertifikasi profesi sesuai persyaratan yang ditentukan BI.
2. Hasil pembobotan kriteria BSC pada evaluasi kinerja LKM menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki bobot terbesar (52%) diantara empat perspektif BSC lainnya dan diikuti perspektif pelanggan (26,95%), proses bisnis internal (12,04%), serta pembelajaran dan pertumbuhan (8,67%). Hal ini menunjukkan bahwa dalam mengevaluasi kinerja LKM faktor keuangan tetap menjadi target utama atau faktor yang paling penting. Hasil pembobotan alternatif LKM, menunjukkan bahwa LKM tipe 4 memiliki bobot 56,66%. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan terhadap LKM tipe 4, yaitu LKM yang berorientasi pada ke empat perspektif BSC yang hasilnya akan lebih komprehensif, baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjang. LKM Swamitra Mina LEPP-M3 berdasarkan hasil pembobotan merupakan LKM tipe 3, sehingga tidak membutuhkan waktu lama untuk dapat menjadi LKM tipe 4, bila memperhatikan faktor pertumbuhan dan pembelajarannya.
3. Hasil analisis efektivitas :
  - a. Berdasarkan kepuasan nasabah, tingkat kepuasan tertinggi terdapat pada atribut pelayanan dengan skor rata-rata

tingkat kepuasan 3,73 dan jumlah responden 63,10%, sedangkan tingkat kepuasan terendah pada atribut tingkat bunga pinjaman dengan skor rata-rata tingkat kepuasan 3,01 dan jumlah responden 28,57%. Indeks rata-rata kepuasan konsumen untuk efektivitas LKM 3,53, berarti bahwa keberadaan LKM Swamitra Mina LEPP-M3 dinilai efektif.

- b. Dilihat dari tahun 2006-2007 perkembangan nasabah mengalami peningkatan (38%-73%), jumlah kredit yang disalurkan mengalami kenaikan (Rp. 594.600.000 - Rp. 753.300.000), jumlah tabungan mengalami peningkatan (16%-26%) pada tahun 2006 dan Rp. 72.100.000,- (16%) pada tahun 2007. Berdasarkan hal tersebut keberadaan LKM Swamitra Mina dinilai efektif dan mampu diterima oleh masyarakat sebagai lembaga alternatif permodalan, khususnya di daerah tersebut.

### Saran

1. Dalam kaitannya dengan keberlanjutannya, LKM Swamitra Mina LEPP-M3 harus mampu menggalang modal sendiri yang bersumber dari dalam anggota koperasi, yaitu meningkatkan simpanan pokok dan sukarela anggota, serta menggalakkan tabungan, misalnya dengan memberikan kupon undian pada penabung dengan kelipatan tertentu dan mengundinya pada periode tertentu (misal, 6 bulan sekali).
2. Melihat cukup besarnya biaya kemitraan dan sewa aplikasi program dari Bank Bukopin yang menjadi beban LKM Swamitra Mina LEPP-M3 setiap tahunnya ( $\pm$  6%) dari total biaya, maka perlu adanya peninjauan kembali kesepakatan kerjasama untuk menurunkan biaya kemitraan dan sewa aplikasi atau bila mungkin meniadakannya.
3. Untuk memberikan kepuasan konsumen, LKM perlu menjaga kepercayaan, menjalin kedekatan dengan para nasabahnya (melakukan pendampingan) dan meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan.
4. Untuk penyusunan kebijakan lebih lanjut khususnya penanganan LKM Swamitra Mina LEPP-M3 pasca program PEMP, DKP perlu melakukan evaluasi kinerja dengan menggunakan instrumen evaluasi yang baku dan jelas, serta melakukan audit internal secara rutin minimal 1 tahun sekali.

### DAFTAR PUSTAKA

- [DKP] Departemen Kelautan dan Perikanan. 2004. Pedoman Umum Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir (PEMP). DKP, Jakarta.

- \_\_\_\_\_. 2005. Pedoman Umum Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir (PEMP). DKP, Jakarta.
- Ismawan, B. 2003. Keuangan Mikro Dalam Penanggulangan Kemiskinan dan Pemberdayaan Ekonomi Rakyat. Gema PKM Indonesia, Jakarta.
- LKM LEPP-M3 Kabupaten Bantul. 2007. Laporan Keuangan.
- Marimin. 2004. Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk. PT. Gramedia, Jakarta.
- Martowijoyo, S. 2002. Dampak Pemberlakuan Sistem Bank Perkreditan Rakyat terhadap Kinerja Lembaga Pedesaan. *Jurnal Ekonomi Rakyat* : 5.
- Nawawi, H. 2006. Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.