

KINERJA MANAJEMEN DAN STRATEGI PENGEMBANGAN LEMBAGA KEUANGAN MIKRO AGRIBISNIS SEDYO MAKMUR KABUPATEN BANTUL

Management Performances and Development Strategies of Sedyo Makmur Agribusiness Microfinance Institution, Bantul Regency

Rasyidah Bakri¹⁾, Lestari Rahayu Waluyati²⁾, Suhatmini Hardyastuti²⁾

¹⁾ Magister Manajemen Agribisnis Universitas Gadjah Mada

²⁾ Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

The aims of this study were to observe the performances of KSU LKM-A Sedyo Makmur between 2011 – 2013 and to formulate operated strategies for its future development. The performance indicator was: portfolio quality, leverage, productivity, efficiency, profitability, financial feasibility, scale and depth of outreach, by means of World Bank approach of micro finance indicators. To formulate the strategies, SWOT analysis was used.

Result showed that performance of KSU LKM-A Sedyo Makmur was good on its leverage, productivity, efficiency, operational self-sufficiency, and scale and depth of outreach between 2011 – 2013, but its portfolio quality, profitability, dan financial self-sufficiency was still poor. For this study, the best SWOT strategy was the S-O that takes an advantage of the opportunities by using the strengths. This can be done by add capital by leveraging existing network, increase the offer of credit to customers/members who have good credit collectability, expand the market with regard to the principles of prudential financial institutions, and optimize the performance of loan officers to support market expansion and a better members/potential customers management.

Keywords: Performance, Agribusiness Micro Finance Institution, SWOT Analysis

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja KSU LKM-A Sedyo Makmur dalam kurun waktu tahun 2011-2013 dan merumuskan strategi yang sebaiknya diterapkan untuk pengembangannya di masa yang akan datang. Indikator kinerjanya diukur dari sisi kualitas portofolio, *leverage*, produktivitas, efisiensi, tingkat keuntungan, tingkat kemandirian, ukuran, jangkauan dan pertumbuhan menggunakan indikator kinerja lembaga keuangan mikro dengan pendekatan *World Bank*. Untuk merumuskan strategi digunakan Analisis SWOT.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja KSU LKM-A Sedyo Makmur selama tahun 2011-2013 tergolong baik dilihat dari sisi *Leverage*, Produktivitas, Efisiensi, Kemandirian Operasional serta Ukuran, Jangkauan dan Pertumbuhan. Namun belum baik bila dilihat Kualitas Portofolio, Tingkat Keuntungan dan Kemandirian Finansial. Strategi yang sebaiknya diterapkan adalah strategi S-O yang memanfaatkan sebaik-baiknya peluang yang ada dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki, yaitu menambah permodalan dengan memanfaatkan jaringan yang ada, meningkatkan penawaran kredit kepada nasabah/anggota yang memiliki kolektibilitas kredit baik, melakukan perluasan pasar dengan tetap memperhatikan asas *prudential* lembaga keuangan dan mengoptimalkan kinerja petugas kredit untuk mendukung perluasan pasar dan pengelolaan anggota/nasabah potensial.

Kata Kunci : Kinerja, Strategi Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis, Analisis SWOT

PENDAHULUAN

Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) Sedyo Makmur adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) yang merupakan unit usaha Gabungan Kelompok Tani (GAPOKTAN) Sedyo Makmur, Desa Imogiri, Kecamatan Imogiri, Kabupaten Bantul. *Seed capital* pembentukan lembaga ini berasal dari dana hibah Pusat Pembiayaan Pertanian, Kementerian Pertanian RI dan program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP). Berdasarkan Pedoman

Pelaksanaan PUAP tahun 2010, pembentukan Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis disarankan menggunakan landasan hukum Undang-Undang

Koperasi Nomor 25 Tahun 1992.

Menurut Undang-Undang Koperasi Nomor 25 Tahun 1992, setiap koperasi harus dinilai kesehatannya setiap tahun. Pedoman penilaian kesehatan koperasi tersebut selanjutnya tertuang dalam Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 20/Per/M.KUKM/XI/2008. Penilaian

kesehatan koperasi meliputi tujuh aspek, yaitu: 1) Permodalan, 2) Kualitas Aktiva Produktif, 3) Manajemen 4) Efisiensi, 5) Likuiditas, 6) Kemandirian dan Pertumbuhan, serta 7) Jatidiri Koperasi. Setiap aspek yang dinilai selanjutnya diberi skor dengan kategori : Sangat Tidak Sehat, Tidak Sehat, Kurang Sehat, Cukup Sehat, dan Sehat.

Hasil penilaian kesehatan KSU LKM-A Sedyo Makmur hingga tahun 2013 masih berada pada level "Cukup Sehat" yang menandakan bahwa masih terdapat sejumlah masalah dengan kinerjanya. Selain itu, juga dibutuhkan strategi khusus untuk mengembangkan lembaga ini agar menjadi lembaga keuangan yang kuat, mandiri dan berkelanjutan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk : 1) Mengetahui bagaimana kinerja KSU LKM-A Sedyo Makmur tahun 2011-2013 dan 2) Mengetahui bagaimana strategi untuk mengembangkan KSU LKM-A Sedyo Makmur di masa yang akan datang.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan melakukan studi kasus pada Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) Sedyo Makmur di Desa Imogiri, Kecamatan Imogiri, Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Data primer yang digunakan bersumber dari 30 orang responden dan 6 orang informan (*key person*). Data sekunder bersumber dari laporan keuangan bulanan, Laporan Pertanggungjawaban dan hasil Rapat Anggota Tahunan (RAT) KSU LKM-A Sedyo Makmur serta data-data pendukung yang bersumber dari instansi-instansi terkait.

1. Kinerja KSU LKM-A Sedyo Makmur

Data keuangan KSU LKM-A Sedyo Makmur dari tahun 2011 hingga tahun 2013 diolah menggunakan berbagai rasio berdasarkan aspek-aspek kinerja lembaga keuangan mikro yang diterbitkan oleh *World Bank* (Pendekatan Ledgerwood). Aspek-aspek tersebut terdiri atas : 1) Kualitas portofolio, meliputi Tingkat Pengembalian Pinjaman (RR), Rasio Peminjam Nakal (DBR), Rasio Kerugian Pinjaman (LLR), 2) Leverage yang meliputi Rasio Hutang terhadap Modal (DER), Kecukupan Modal yang

meliputi Standar Kecukupan Modal (CRWA), 3) Produktivitas yang meliputi : jumlah peminjam aktif tiap petugas kredit, jumlah outstanding portofolio per petugas kredit, dan jumlah yang dibayarkan tiap periode per petugas kredit, 4) Efisiensi meliputi : Rasio Biaya Operasional (OCR), dan biaya per pinjaman yang diberikan, 5) Tingkat keuntungan yang meliputi Rasio Pendapatan atas Aset (ROA) dan Rasio Pendapatan atas Ekuitas (ROE), 6) Kelayakan keuangan meliputi Kemandirian Operasional (OSS) dan Kemandirian Finansial (FSS), dan 7) Ukuran, jangkauan dan pertumbuhan meliputi jumlah anggota, jumlah peminjam aktif, saldo pinjaman rata-rata, jumlah rekening simpanan sukarela, dan jumlah klien simpanan sukarela.

a) Kualitas Portofolio

Pengukuran kualitas portofolio dalam penelitian ini dengan menggunakan tiga rasio, yaitu

1) Tingkat pengembalian pinjaman (*Repayment Rate/RR*) yang dinyatakan dalam % dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Ledgerwood, 2000) :

$$RR = \frac{\text{Pembayaran Pinjaman}}{\text{Total Pinjaman Berjalan}} \times 100 \%$$

2) Rasio peminjam nakal (*Delinquent Borrowers Ratio*) yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ledgerwood, 2000) :

$$DBR = \frac{\sum \text{peminjam yang tidak melunasi hutangnya}}{\sum \text{peminjam}}$$

3) *Loan Loss Ratio* (LLR). Rasio ini dihitung untuk menentukan rata-rata kerugian pinjaman pada periode tertentu (biasanya per tahun). Rumus untuk menghitung LLR adalah sebagai berikut (Ledgerwood, 2000) :

$$LLR = \frac{\text{Jumlah pinjaman yang dihapus bukukan}}{\text{Rata - Rata Outstanding Portofolio pada suatu periode}}$$

b) Leverage dan Kecukupan modal

Leverage dihitung dengan menggunakan Rasio Utang terhadap Modal atau *Debt to Equity Ratio* (DER). Rumus *Debt to Equity Ratio* adalah sebagai berikut (Ledgerwood, 2000) :

$$DER = \frac{\text{Hutang}}{\text{Ekuitas}} \times 100 \%$$

Kecukupan modal LKM-A dihitung menggunakan rasio *Capital to Risk-Weighted Assets* (CRWA). Rumus adalah (Ledgerwood, 2000):

$$CRWA = \frac{\text{Modal}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko}}$$

c) Produktivitas

Untuk mengukur produktivitas LKM-A dalam penelitian ini dilakukan penghitungan sebagai berikut:

- Jumlah peminjam aktif per petugas kredit
- Jumlah outstanding portofolio yang Menguntungkan per Petugas Kredit
- Jumlah yang Dibayarkan per Periode per Petugas Kredit

d) Efisiensi

Untuk mengukur efisiensi usaha LKM-A dalam penelitian ini digunakan indikator-indikator berikut

- Rasio Biaya Operasional dengan rumus sebagai berikut (Ledgerwood, 2000):

$$OCR = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Rata-rata outstanding portofolio}} \times 100 \%$$

- Biaya per Pinjaman yang Diberikan dengan rumus sebagai berikut (Ledgerwood, 2000):

$$\frac{\text{Biaya Operasi Periode Tertentu}}{\text{Jumlah pinjaman pada periode tersebut}}$$

e) Tingkat Keuntungan

Meliputi rasio pendapatan atas aset dan rasio pendapatan atas ekuitas, dihitung menggunakan rasio-rasio rentabilitas sebagai berikut:

- Rasio pendapatan atas aset atau *Return on Assets* (ROA) dihitung menggunakan rumus sebagai berikut (Ledgerwood, 2000):

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

- Rasio pendapatan atas ekuitas atau *Return on Equity* (ROE) dihitung menggunakan rumus sebagai berikut (Ledgerwood, 2000):

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

f) Kelayakan Keuangan

Kelayakan keuangan LKM-A dalam penelitian ini diukur dengan melihat indikator-indikator sebagai berikut:

- Kemandirian Operasional atau *Operational Self-Sufficiency* (OSS) dihitung menggunakan rumus sebagai berikut (Ledgerwood, 2000)

$$OSS = \frac{OI}{OE + PLL} \times 100 \%$$

Keterangan:

OSS : kemandirian operasional (%)

OI : pendapatan operasi

OE : biaya operasi

PLL : provisi atas kerugian pinjaman

- Kemandirian finansial atau *Financial Self-Sufficiency* (FSS) dihitung menggunakan rumus sebagai berikut (Ledgerwood, 2000):

$$FSS (\%) = \frac{OI}{OE + FC + PLL + COC} \times 100$$

Keterangan:

FSS : kemandirian finansial (%)

OI : pendapatan operasi

OE : biaya operasi

FC : biaya finansial

PLL : provisi atas kerugian pinjaman

COC : biaya modal

g) Ukuran Jangkauan dan Pertumbuhan

Untuk mengetahui ukuran, jangkauan dan pertumbuhan KSU LKM-A Sedyo Makmur, digunakan variabel-variabel seperti yang telah dibahas pada bagian terdahulu.

2. Strategi Pengembangan KSU LKM-A Sedyo Makmur

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) digunakan untuk mengetahui strategi LKM-A agar dapat terus berlanjut. Analisis dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang berasal dari dalam (internal) organisasi berupa kekuatan dan kelemahan dan faktor-faktor luar (eksternal) berupa peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Hasil identifikasi faktor eksternal dan internal KSU LKM-A Sedyo Makmur selanjutnya dimasukkan ke dalam Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (EFI).

Analisis faktor internal dilakukan dengan bantuan kuisioner dimana butir-butir pernyataan mengenai faktor-faktor internal KSU LKM-A Sedyo Makmur dikonfirmasi kepada seluruh informan dan responden. Jawabannya disusun menggunakan skala likert dengan skala 1 sampai dengan 5.

PROFIL KSU LKM-A SEDYO MAKMUR

Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) Sedyo Makmur adalah salah satu unit usaha milik Kelompok Tani "Sedyo Mulyo" dan Kelompok Tani "Ngudi Makmur" yang tergabung dalam Gabungan Kelompok Tani (GAPOKTAN) "Sedyo Makmur" di Desa Imogiri. Visi KSU LKM-A Sedyo Makmur adalah "*Menjadi lembaga keuangan yang mandiri, sehat, kuat dan terpercaya dalam melayani usaha mikro anggota dan masyarakat lingkungannya menuju kehidupan yang adil, makmur dan sejahtera, material dan spiritual*".

Adapun misi KSU LKM-A Sedyo Makmur adalah sebagai berikut :

1. Mewujudkan gerakan pembebasan anggota dari belenggu rentenir
2. Gerakan pemberdayaan anggota dan masyarakat menuju tatanan perekonomian yang makmur dan maju
3. Gerakan keadilan yang beradab, adil dan makmur

Tujuan KSU LKM-A Sedyo Makmur adalah "Meningkatkan volume laba agar dapat memberi kontribusi positif dalam peningkatan kesejahteraan anggota petani pada khususnya dan masyarakat pada umumnya".

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kinerja KSU LKM-A Sedyo Makmur

Hasil perhitungan aspek-aspek kinerja KSU LKM-A Sedyo Makmur berdasarkan pendekatan Ledgerwood (2000) dalam buku *Microfinance Handbook disajikan pada* Tabel 1.

a) Kualitas Portofolio

Tabel 1. menunjukkan rerata Tingkat Pengembalian Pinjaman (RR) anggota KSU LKM-A Sedyo Makmur dari tahun 2011 hingga 2013 sebesar 60,41%. Menurut (Arsyad, 2008). Tingkat pengembalian

pinjaman lembaga-lembaga keuangan seperti Lembaga Perkreditan Desa (LPD), Badan Kredit Kecamatan (BKK) maupun sektor kredit mikro bank umum berada di atas 80%, bahkan hingga sampai 97%. Rendahnya tingkat pengembalian pinjaman sangat dipengaruhi oleh tingginya rerata rasio peminjam nakal terhadap jumlah seluruh peminjam (DBR) sebesar 33,47%. Akibatnya terjadi kerugian pinjaman sebesar 36,51% di tahun 2012 dan 28,63% di tahun 2013. Data mengenai kerugian pinjaman tahun 2011 tidak tersedia oleh karena pada tahun tersebut belum dilakukan pencatatan yang akurat terhadap jumlah pinjaman yang tidak terbayar.

b) Leverage dan Kecukupan Modal

Leverage KSU LKM-A Sedyo Makmur yang ditunjukkan oleh nilai *Debt to Equity Ratio* (DER) meningkat dari tahun ke tahun dengan rerata sebesar 165,79%. Ledgerwood (2000) berpendapat bahwa sebuah lembaga keuangan harus mempertahankan keseimbangan yang tepat antara hutang dengan ekuitas untuk menjamin bahwa lembaga tersebut berada dalam keadaan sehat. Kenaikan nilai DER masih tergolong aman karena ditunjang oleh rerata kecukupan modal KSU LKM-A Sedyo Makmur 3 tahun terakhir sebesar 42,10 %. Bank Indonesia (Arsyad, 2008) menyatakan bahwa untuk menjamin keamanan tabungan nasabah dan kesehatan sebuah LKM, rasio kecukupan modal sebaiknya berada di atas 10%. Meskipun demikian, KSU LKM-A Sedyo Makmur perlu mengantisipasi rasio kecukupan modalnya yang terus menurun dalam kurun waktu tiga tahun terakhir dari 48,59% pada tahun 2011 hingga 33,67% di tahun 2013.

c) Produktivitas

Berdasarkan hasil perhitungan rasio produktivitas seperti terlihat pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa rasio peminjam aktif per petugas kredit KSU LKM-A Sedyo Makmur masih mengalami fluktuasi namun memperlihatkan tren meningkat setiap tahunnya. Beban kerja petugas kredit pada tahun 2011 adalah 26 peminjam per petugas

kredit dan kemudian meningkat menjadi 36 peminjam per petugas kredit dan sedikit mengalami penurunan menjadi 33 peminjam per petugas kredit. Menurut Ledgerwood (2000), masing-masing LKM memiliki rasio optimum untuk melayani nasabah dengan efektif. Rasio yang terlalu besar menyebabkan keefektifan pelayanan kredit bisa menurun karena beban kerja petugas kredit terlalu besar.

d) Efisiensi

Rasio Biaya Operasional KSU LKM-A Sedyo Makmur yang kurang dari 2% menunjukkan bahwa lembaga ini beroperasi sangat efisien. Menurut Ledgerwood (2000), LKM yang sukses memiliki rasio biaya operasional 13%-21%. Rasio biaya per pinjaman anggota KSU LKM-A Sedyo Makmur terlihat fluktuatif dengan rerata Rp 501.089,-. Rasio ini menunjukkan besarnya biaya operasional

yang dikeluarkan KSU LKM-A Sedyo Makmur dibandingkan dengan jumlah peminjam pada satu periode (satu tahun). Nilai Rasio biaya per pinjaman yang fluktuatif ini didukung oleh fluktuasi rata-rata jumlah peminjam per periode di KSU LKM-A Sedyo Makmur yang jumlahnya menurun cukup jauh pada tahun 2013.

e) Tingkat Keuntungan

Tampak pada Tabel 1 bahwa nilai *Return on Assets* (ROA) KSU LKM-A Sedyo Makmur terus mengalami penurunan dari tahun 2011 hingga tahun 2013 dengan rerata 3,01%. Kenaikan nilai SHU sebelum pajak yang tidak signifikan kenaikan total aktiva menyebabkan terjadinya penurunan nilai ROA ini. Sementara itu nilai *Return on Equity* (ROE) menunjukkan peningkatan dari tahun 2011 hingga tahun 2013. Kenaikan ini disebabkan oleh kenaikan nilai SHU setelah

Tabel 1. Hasil Perhitungan Aspek –Aspek Kinerja KSU LKM-A Sedyo Makmur Tahun 2011-2013

Aspek Penilaian	2011	2012	2013	Rerata
Kualitas Portofolio				
RR (%)	60,17	57,23	63,83	60,41
DBR (%)	40,09	32,23	28,08	33,47
LLR (%)	n/a	36,51	28,63	32,57
Leverage dan Kecukupan modal				
DER (%)	109,50	179,36	208,49	165,79
CRWA (%)	48,59	44,03	33,67	42,10
Produktivitas				
Peminjam aktif per petugas kredit	26	36	32	31
Outstanding portofolio per petugas kredit (Rp)	52.826.718	3.062.981	63.677.957	63.189.219
Jumlah yang dibayarkan per petugas kredit (Rp)	10.613.536	14.795.116	16.713.787	14.040.813
Efisiensi				
OCR (%)	1,86	1,35	1,36	1,53
Biaya per Pinjaman (Rp)	345.829	520.513	485.317	501.089
Tingkat Keuntungan				
ROA (%)	3,14	3,05	2,85	3,01
ROE (%)	4,20	5,74	6,17	5,37
Kelayakan Keuangan				
OSS (%)	92,11	121,80	205,84	139,92
FSS (%)	62,20	58,23	60,60	60,34
Ukuran, Jangkauan dan Pertumbuhan				
Jumlah anggota (org)	220	217	257	231
Jumlah staf (org)	10	11	11	11
Jumlah peminjam aktif (org)	175	213	180	189
Rerata jumlah pinjaman berjalan (Rp)	211.306.872	292.251.922	254.711.827	252.756.874
Rerata jumlah simpanan sukarela (Rp)	36.231.793	50.272.044	78.715.068	55.072.968
Rerata jumlah klien simpanan sukarela (org)	n/a	285	294	290

Sumber : Laporan Keuangan KSU LKM-A Sedyo Makmur, 2014 (diolah)

pajak dan kenaikan nilai modal dari tahun ke tahun kenaikannya tidak signifikan kenaikan jumlah aktiva.

f) Kelayakan Keuangan

Hasil perhitungan rasio-rasio kelayakan keuangan KSU LKM-A Sedyo Makmur seperti disajikan pada Tabel 1, menunjukkan bahwa Tingkat Kemandirian Operasional yang diukur dengan OSS KSU LKM-A Sedyo Makmur terus meningkat dari tahun 2011-2013 dengan rerata 139,92%. Menurut Christen (Arsyad 2008), lembaga keuangan yang mandiri memiliki rasio kemandirian operasional minimal 148%. Meskipun rerata 3 tahun terakhir masih berada di bawah batas tersebut, namun pada tahun 2013 KSU LKM-A Sedyo Makmur telah berhasil melampaui angka yang dianjurkan dengan nilai OSS sebesar 205,84%.

Tingkat kemandirian finansial KSU LKM-A Sedyo Makmur yang ditunjukkan oleh rerata nilai FSS tahun 2011-2013 seperti terlihat pada Tabel 3 adalah sebesar 60,34%. Nilai ini masih berada sangat jauh di bawah standar kemandirian finansial lembaga keuangan mikro yang dikemukakan oleh Christen (Arsyad, 2008) yaitu sebesar 137%.

g) Ukuran, Jangkauan dan Pertumbuhan

Ukuran KSU LKM-A Sedyo Makmur dinilai dengan menggunakan indikator jumlah anggota dan jumlah staf. Berdasarkan data pada Tabel 1 terlihat bahwa jumlah anggota KSU LKM-A Sedyo Makmur cenderung meningkat dari tahun 2011 hingga tahun 2013. Namun jumlah stafnya relatif sama selama 3 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja staf meningkat dari tahun ke tahun.

Jangkauan dan pertumbuhan pinjaman KSU LKM-A Sedyo Makmur yang diukur dengan jumlah peminjam aktif dan rerata saldo pinjaman berjalan mengalami fluktuasi. Titik tertinggi terjadi pada tahun 2012 dan menurun cukup tajam di tahun 2013. Penurunan yang cukup signifikan di tahun 2013 terjadi oleh karena ketersediaan dana KSU LKM-A Sedyo Makmur yang mulai menurun yang disebabkan tingginya tingkat pinjaman

bermasalah pada tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan untuk jangkauan tabungan yang diukur dengan jumlah simpanan dan klien simpanan sukarela KSU LKM-A Sedyo Makmur memperlihatkan kenaikan yang cukup signifikan dari tahun 2011 hingga tahun 2013.

2. Strategi Pengembangan KSU LKM-A Sedyo Makmur

a) Identifikasi Faktor Internal LKM-A Sedyo Makmur

Proses identifikasi faktor internal dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *The Resource-Based View (RBV)* dengan melihat kondisi sumberdaya, bisnis dan organisasi yang dimiliki oleh KSU LKM-A Sedyo Makmur. Sumberdaya meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya fisik dan sumberdaya non-fisik. Faktor internal kekuatan KSU LKM-A Sedyo Makmur yang diidentifikasi penulis adalah : 1) Tingginya penguasaan aset yang dikelola 2) Memiliki badan hukum yang jelas, yaitu Koperasi 3) Adanya pembagian SHU setiap RAT untuk anggota, dan 4) Persyaratan kredit mudah.

Sedangkan faktor-faktor internal kelemahan adalah sebagai berikut : 1) Kinerja pengurus dan pengelola relatif rendah, 2) Penerapan sanksi bagi peminjam nakal belum optimal, 3) kinerja keuangan belum baik, 4) Belum ada pelatihan rutin untuk peningkatan kapasitas pengurus dan pengelola, 5) Belum ada monitoring terhadap usaha nasabah, 6) Proses pencairan kredit relatif lama, 7) Jumlah SHU yang dibagikan masih kecil.

b) Identifikasi Faktor Eksternal KSU LKM-A Sedyo Makmur

Identifikasi faktor eksternal KSU LKM-A Sedyo Makmur dilakukan melalui analisis lingkungan yang meliputi lingkungan umum, lingkungan industri dan pesaing. Faktor eksternal baik peluang maupun ancaman KSU LKM-A Sedyo Makmur. Sumberdaya meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya fisik dan sumberdaya non-fisik. Faktor eksternal peluang KSU LKM-A Sedyo Makmur yang diidentifikasi penulis adalah :

- 1) Tingginya kebutuhan pengusaha mikro terhadap keberadaan lembaga keuangan mikro,
- 2) *Lingkages* dengan lembaga keuangan lain,
- 3) Rendahnya animo bank umum untuk membiayai usaha yang bergerak di bidang pertanian.

Ancaman yang dihadapi LKM-A Sedyo Makmur adalah :

- 1) Tingginya tingkat pinjaman bermasalah,
- 2) Kurangnya kepercayaan masyarakat untuk menyimpan dana di koperasi, dan
- 3) Tingkat suku bunga simpanan di bank umum yang tinggi.

c) Analisis SWOT

Hasil penelitian terhadap faktor-faktor kekuatan KSU LKM-A Sedyo Makmur menunjukkan bahwa skor total untuk faktor kekuatan KSU LKM-A Sedyo Makmur adalah sebesar 3,65. Persyaratan Kredit yang relatif mudah merupakan faktor kekuatan yang paling dominan yang dimiliki oleh KSU LKM-A Sedyo Makmur dengan jumlah nilai tertimbang sebesar 1,23, disusul dengan faktor badan hukum yang jelas dengan nilai tertimbang 1,11, tingginya penguasaan aset yang dikelola dengan nilai 0,83 dan Persyaratan kredit mudah sebesar 0,48.

Analisis faktor kelemahan KSU LKM-A Sedyo Makmur menghasilkan skor total 3,36 dengan faktor kelemahan yang paling dominan adalah kinerja keuangan yang belum baik dengan skor sebesar 0,70, nilai tertimbang untuk faktor lainnya berturut-turut untuk Kinerja pengurus dan pengelola relatif rendah adalah 0,68, Belum adanya pelatihan rutin untuk peningkatan kapasitas pengurus sebesar 0,53, Penerapan sanksi bagi peminjam nakal belum optimal dan pengelola sebesar 0,48, Proses pencairan kredit relatif lama sebesar 0,43, Belum ada monitoring terhadap usaha nasabah kredit sebesar 0,33, dan yang skornya paling rendah adalah faktor Jumlah SHU yang Dibagikan relatif kecil dengan skor 0,21.

Secara umum, analisis terhadap faktor peluang KSU LKM-A Sedyo Makmur menghasilkan nilai 4,00. Peluang yang terlihat

paling dominan adalah faktor tingginya kebutuhan pengusaha skala kecil akan keberadaan LKM, Hal ini ditunjukkan oleh nilai tertimbang sebesar 1,50. Rendahnya animo Bank Umum untuk membiayai usaha yang bergerak di bidang pertanian dengan nilai tertimbang 1,27 dan yang nilainya paling rendah adalah *Lingkages* dengan lembaga keuangan lain, yaitu 1,22.

Faktor ancaman yang dihadapi KSU LKM-A Sedyo Makmur berdasarkan hasil penelitian ini menghasilkan total nilai tertimbang sebesar 3,46. Faktor Tingginya Tingkat Pinjaman Bermasalah merupakan faktor yang paling dominan dalam faktor ancaman dengan nilai tertimbang sebesar 1,25, setelah itu Kurangnya kepercayaan masyarakat untuk menyimpan dana di koperasi di urutan kedua dengan nilai tertimbang 1,20 dan yang paling rendah nilainya adalah Tingkat suku bunga simpanan di Bank Umum yang tinggi dengan nilai tertimbang 1,01.

Koordinat untuk faktor internal diperoleh dengan cara mengurangkan antara faktor kekuatan dengan faktor kelemahan, demikian pula koordinat faktor eksternal diperoleh dengan cara mengurangkan antara faktor peluang dengan ancaman. Hasilnya adalah koordinat untuk faktor internal adalah 0,29 dan untuk faktor eksternal adalah 0,54. Hal ini menunjukkan bahwa baik faktor internal maupun eksternal KSU LKM-A Sedyo Makmur keduanya bernilai positif atau dominan, sehingga strategi pengembangan KSU LKM-A Sedyo Makmur akan berfokus pada Kuadran I dengan mengandalkan strategi S-O. Menurut David (2011), perusahaan atau organisasi yang berada pada Kuadran I Matriks *Grand Strategy* strategi yang sebaiknya konsentrasi pada pengembangan dan penetrasi pasar.

Merujuk pada tujuan yang ingin dicapai oleh KSU LKM-A Sedyo Makmur, dengan pertimbangan kondisi internal dan eksternal KSU LKM-A Sedyo Makmur yang telah teridentifikasi, penulis merumuskan berbagai strategi yang diperlukan untuk mendukung pengembangan KSU LKM-A Sedyo Makmur di masa yang akan datang.

Terdapat 4 strategi S-O yang dirumuskan penulis, yaitu :

- 1) Menambah permodalan dengan memanfaatkan jaringan yang ada,
- 2) Meningkatkan penawaran kredit kepada nasabah/anggota yang memiliki kolektibilitas kredit lancar
- 3) Melakukan perluasan pasar kredit dengan tetap memperhatikan asas *prudential* lembaga keuangan, dan
- 4) Mengoptimalkan kinerja petugas kredit untuk mendukung perluasan pasar dan pengelolaan anggota/nasabah potensial.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang kinerja dan strategi KSU LKM-A Sedyo Makmur, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kualitas portofolio KSU LKM-A Sedyo Makmur belum baik dilihat dari rerata Tingkat Pengembalian Pinjaman (RR) sebesar 60,41%, Rasio Peminjam Nakal sebesar (DBR) sebesar 33,47% dan Rasio Kerugian Pinjaman (LLR) sebesar 32,57%.
2. Leverage yang ditunjukkan oleh rerata *Debt to Equity Ratio* (DER) sebesar 165,79% tergolong baik karena ditunjang oleh rerata kecukupan modal yang ditunjukkan oleh *Capital to Risk-Weighted Assets* (CRWA) sebesar 42,10%.
3. Produktivitas KSU LKM-A Sedyo Makmur tergolong baik ditunjukkan oleh jumlah peminjam aktif per petugas kredit yang relatif meningkat dari tahun ke tahun dengan rerata 31 org per petugas, jumlah outstanding portofolio yang relatif meningkat dengan rerata Rp 63.189.219,- per petugas dan jumlah yang dibayarkan dengan rerata Rp 14.040.813,- per petugas.
4. Efisiensi KSU LKM-A Sedyo Makmur tergolong baik yang ditunjukkan oleh rerata Rasio Biaya Operasional (OCR) sebesar 1,53% dan biaya per pinjaman yang relatif menurun dengan rerata Rp 501.089,- per pinjaman.
5. Tingkat keuntungan KSU LKM-A Sedyo Makmur masih rendah ditunjukkan oleh rerata *Return on Assets* (ROA) sebesar 3,01% dan *Return on Equity* (ROE) sebesar 5,37%.

6. Kelayakan keuangan KSU LKM-A Sedyo Makmur tergolong baik dari sisi operasional dengan rerata Rasio Kemandirian Operasional (OSS) sebesar 139,92%. Namun dari sisi finansial masih belum baik, ditunjukkan oleh rerata Rasio Kemandirian Finansial (FSS) sebesar 60,34%.
7. Kinerja KSU LKM-A Sedyo Makmur tergolong baik dilihat dari sisi ukuran, jangkauan dan pertumbuhan yang indikator-indikatornya menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun.
8. Strategi yang sebaiknya dijalankan KSU LKM-A Sedyo Makmur dalam rangka mencapai tujuannya adalah strategi S-O sebagai berikut :
 - a. Menambah permodalan dengan memanfaatkan jaringan yang ada.
 - b. Meningkatkan penawaran kredit kepada nasabah/anggota yang memiliki kolektibilitas kredit lancar.
 - c. Melakukan perluasan pasar kredit dengan tetap memperhatikan asas *prudential* lembaga keuangan.
 - d. Mengoptimalkan kinerja petugas kredit untuk mendukung perluasan pasar dan pengelolaan anggota/nasabah potensial.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Lincoln, 2008. Lembaga Keuangan Mikro : Institusi, Kinerja dan Sustainability. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- David, Fred R., 2006. Manajemen Strategis : Konsep dan Kasus. (Terjemahan) Buku 1, Edisi 10. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ledgerwood, Joanna, 1999. *Microfinance Handbook : An Institutional and Financial Perspective*. The World Bank, Washington D.C.
- Moeherriono dan Risman Sikumbang, 2010. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Pusbiaya, 2010. Pedoman Pelaksanaan PUAP 2010. Kementrian Pertanian, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2013. Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.