



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN PROJECT

**PENDIRIAN AHD *MULTIFINANCE* SYARIAH SEBAGAI UPAYA
PENINGKATAN PEMBIAYAAN DENGAN SKEMA SYARIAH:**

TELAAH ASPEK PRODUK DAN PEMASARAN

TESIS

**HARI CHAIRUL DAMANIK
0906654121**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN PROJECT

**PENDIRIAN AHD *MULTIFINANCE* SYARIAH SEBAGAI UPAYA
PENINGKATAN PEMBIAYAAN DENGAN SKEMA SYARIAH:**

TELAAH ASPEK PRODUK DAN PEMASARAN

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**

**HARI CHAIRUL DAMANIK
0906654121**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN SYARIAH
JAKARTA
JANUARI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : HARI CHAIRUL DAMANIK

NPM : 0906654121

Tanda Tangan :

Tanggal : 23 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Hari Chairul Damanik
NPM : 0906654121
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Business Plan Project* Pendirian AHD *Multifinance*
Syariah Sebagai Upaya Peningkatan Pembiayaan
Dengan Skema Syariah : Telaah Aspek Produk Dan
Pemasaran

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Banu Muhammad, SE, MSE (.....)

Penguji : Bambang Hermanto, Ph.D (.....)

Penguji : Yusuf Wibisono, ME (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Januari 2012

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa hasil yang telah dicapai selama ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

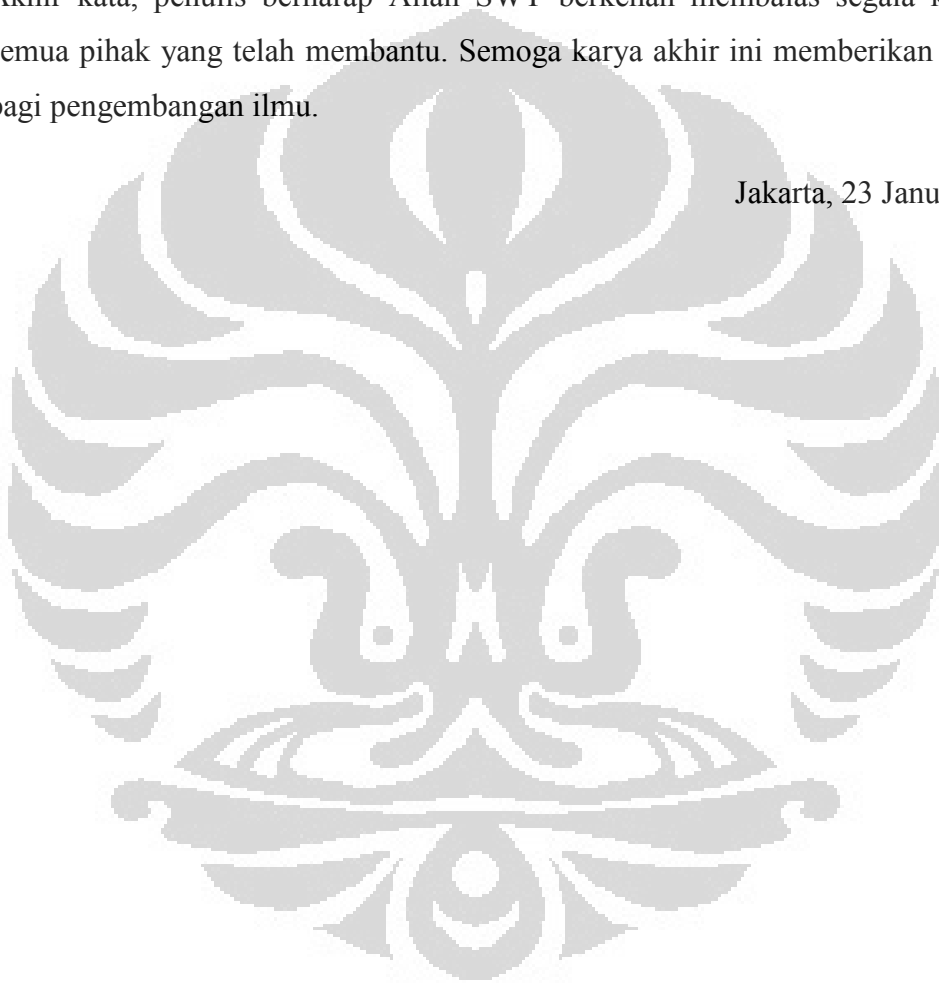
1. Bapak Banu Muhammad, SE, MSE selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, berdiskusi, memberikan masukan dan memotivasi penulis dalam penyusunan karya akhir ini;
2. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD selaku ketua program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
3. Bapak Bambang Hermanto, Ph.D dan Bapak Yusuf Wibisono, ME selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan arahan untuk memperbaiki *business plan* ini.
4. Seluruh dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan berbagi pengalamanselama masa perkuliahan;
5. Kedua orang tua, yang telah memberikan kasih sayang, dukungan material dan moral serta dorongan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi;
6. Teman-teman seperjuangan AHD *Multifinance* atas kekompakan dalam penyusunan karya akhir ini;

7. Rekan-rekan F092+SY atas kebersamaan yang telah dilalui selama 2 tahun ini yang penuh dengan ilmu cerita dan persahabatan yang baik.
8. Staf AdPen, Perpustakaan, Resepsionis dan seluruh staf pegawai MMUI yang telah memberikan banyak bantuan selama ini.
9. Dan semua pihak lainnya yang telah membantu dengan tulus dan ikhlas hingga karya akhir ini selesai.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 23 Januari 2012

Penulis



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hari Chairul Damanik
NPM : 0906654121
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Business Plan Project Pendirian AHD Multifinance Syariah Sebagai Upaya Peningkatan Pembiayaan Dengan Skema Syariah : Telaah Aspek Produk Dan Pemasaran

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 23 Januari 2012

Yang menyatakan

(Hari Chairul Damanik)

ABSTRAK

Nama : Hari Chairul Damanik
Program Studi: Magister Manajemen
Judul : *Business Plan Project* Pendirian AHD *Multifinance* Syariah
Sebagai Upaya Peningkatan Pembiayaan Dengan Skema
Syariah : Telaah Aspek Produk Dan Pemasaran

Tesis ini bertujuan untuk menghasilkan *Business Plan* pendirian sebuah *multifinance* syariah dengan nama AHD *Multifinance*. Pendirian *multifinance* syariah ini merupakan solusi atas keterbatasan bank syariah dalam menyalurkan pembiayaan, terutama keterbatasan dari sisi regulasi Bank Indonesia dan kecepatan proses pembiayaan. *Business Plan* ini dibuat secara berkelompok, dan pada tesis ini akan lebih memfokuskan pada pembahasan produk pembiayaan dan aspek pemasaran. Sedangkan pada tim lainnya akan membahas dari aspek keuangan, strategi bisnis, dan operasional. AHD *Multifinance* diharapkan dapat menjadi bagian dari perkembangan ekonomi syariah di Indonesia.

Kata kunci:

Multifinance, pembiayaan, syariah, produk, pemasaran.

ABSTRACT

Name : Hari Chairul Damanik
Study Program : *Master of Management*
Title : *Business Plan Project Set Up AHD Multifinance Syariah as Effort to Increasing Financing With Sharia Scheme : Focus on Product and Marketing Aspect.*

The objective of this thesis is to produce a Business Plan to set up an Islamic multifinance named AHD Multifinance. The establishment of this multifinance is the solution for the limitation of Islamic banks to channeling the financing facility, especially the r=Bank Indonesia and speed of processing limitation. This Business Plan was made by the group, and on this thesis would be focused on the discussion of financing products and marketing aspects. While on the other team will discuss aspects of finance, business strategy, and operations. AHD Multifinance expected to become part of the development of Islamic economy in Indonesia.

Keywords:

Multifinance, financing, sharia, products, marketing.

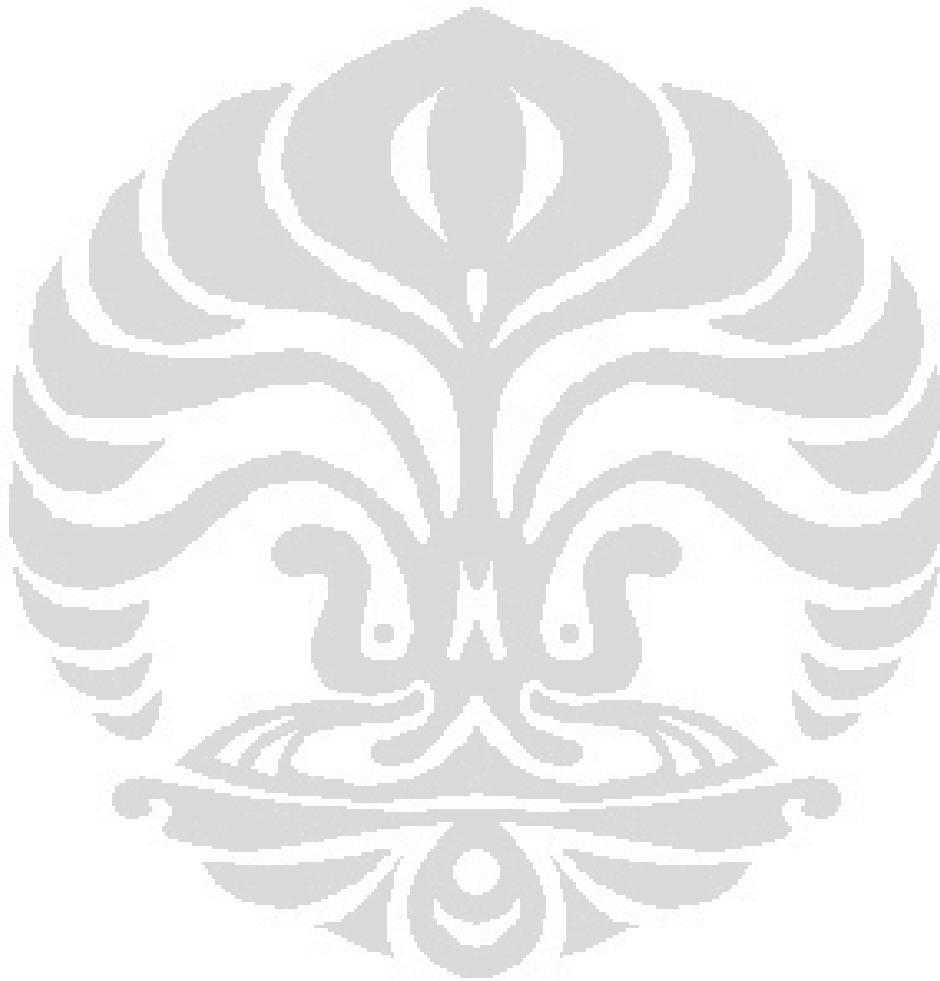
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR RUMUS	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.1.1 Islam Yang Universal	1
1.1.2 Keterpurukan Ekonomi Barat Saat Ini.....	5
1.2 Urgensi.....	7
1.3 Isu Bisnis.....	7
1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha	8
1.4.1 Tujuan Umum.....	8
1.4.2 Tujuan Khusus.....	8
1.5 Ruang Lingkup Masalah.....	8
1.6 Metode Penelitian	9
1.7 Proses Penelitian	10
1.8 Sistematika Penulisan	10
2 TELAAH KEPUSTAKAAN	12
2.1 Business Plan.....	12
2.2 Manfaat <i>Business Plan</i>	12
2.3 Tujuan Perusahaan.....	12
2.4 Analisis Lingkungan.....	14
2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan.....	15
2.4.2 Lingkungan Industri	15
2.4.2.1 <i>Threat of New Entrants</i>	16
2.4.2.2 <i>The Power of Suppliers</i>	18
2.4.2.3 <i>Power of Buyers</i>	18
2.4.2.4 <i>The Threats of Subtitutes</i>	19
2.4.2.5 <i>Rivalry Among Existing Competitor</i>	19
2.5 Akad-Akad Yang Digunakan Pada Lembaga Keuangan Syariah	20
2.5.1 <i>Murabahah</i>	20

2.5.2	<i>Musyarakah</i>	22
2.5.3	<i>Mudharabah</i>	24
2.5.4	<i>Ijarah</i>	25
2.5.5	<i>Al-Ijarah Al-Muntahyah Bi Al-Tamlik</i>	25
2.5.6	<i>Ju'alah</i>	26
2.5.7	<i>Al-Qardh</i>	27
2.5.8	Sanksi Penundaan Pembayaran.....	28
2.6	Manajemen Risiko.....	29
2.7	<i>Key Success Factor</i>	30
2.8	Strategi Keunggulan Daya Saing (<i>Competitive Advantage</i>).....	31
2.9	Pemilihan Strategi.....	32
2.10	Perumusan Strategi.....	33
2.11	<i>External Factor Evaluation (EFE)</i>	33
2.12	<i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	34
2.13	Strategi Pemasaran.....	34
2.14	Segmentasi Pasar.....	35
2.15	<i>Targeting</i>	35
2.16	<i>Positioning</i>	36
2.17	<i>Marketing Mix</i>	36
2.18	Perencanaan Keuangan.....	38
2.19	Perhitungan Kebutuhan Dana Investasi.....	39
2.20	Penilaian Penanaman Modal Dalam Proyek Investasi.....	39
2.20.1	Analisis <i>Break Even</i>	40
2.20.2	Analisis Perbandingan Penanaman Modal Dalam Berbagai Alternatif Proyek (<i>Capital Project Comparison</i>).....	40
2.20.2.1	<i>Net Present Value (NPV)</i>	40
2.20.2.2	<i>Profitability Index (PI)</i>	41
2.20.2.3	<i>Internal Rate of Return (IRR)</i>	42
2.20.2.4	<i>Payback Period</i>	42
2.20.2.5	<i>Discounted Payback Period</i>	43
2.20.3	Analisis Rasio.....	43
2.20.4	Analisis Risiko.....	43
3	STRATEGI BISNIS	45
3.1	Perumusan Strategi.....	45
3.1.1	<i>External Factor Evaluation (EFE)</i>	45
3.1.2	<i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	47
3.1.3	<i>SWOT Analysis</i>	49
3.2	Pemilihan Strategi Bisnis.....	52
3.3	Strategi Fungsional.....	55
4	PROFIL PERUSAHAAN	57
4.1	Profil Perusahaan.....	57

5	RENCANA FUNGSIONAL PRODUK DAN PROGRAM PEMASARAN	60
5.1	Perencanaan Produk	60
5.1.1	Jenis Produk Pembiayaan.....	60
5.1.2	Skema Syariah Produk	66
5.1.3	Jangka Waktu Pembiayaan	70
5.1.4	Perbandingan Antara Pembiayaan Syariah Dengan Konvensional	72
5.2	Perencanaan Program Pemasaran	72
5.2.1	Logo Perusahaan	73
5.2.2	Target Market AHD <i>Multifinance</i>	74
5.2.3	Segmentasi <i>Customer</i>	75
5.2.4	Strategi Pemasaran	77
5.2.5	Program Promosi	79
5.2.5.1	Program Promosi <i>Dealer</i>	79
5.2.5.2	Program Promosi Masyarakat (<i>Customer</i>).....	81
5.2.6	Media dan Sarana Promosi	85
5.2.7	Kampanye Promosi	88
5.2.8	Anggaran Promosi.....	91
5.2.9	Tenaga Pemasaran.....	92
5.2.10	Pelatihan Pemasaran.....	93
5.2.11	Proyeksi <i>Market Share</i>	94
5.2.12	<i>Competitive Map</i> Kompetitor AHD <i>Multifinance</i>	96
6	<i>BUSINESS PLAN</i>	98
6.1	<i>Executive Summary</i>	100
6.1.1	Visi.....	100
6.1.2	Misi	100
6.1.3	Objektif	100
6.1.4	<i>Key to Success</i>	101
6.1.5	Risiko-Risiko	101
6.1.6	<i>Challenges</i>	102
6.1.7	<i>Business Model</i>	103
6.2	Analisis Produk & Pemasaran.....	106
6.2.1	Jenis Produk Yang Ditawarkan	106
6.2.2	Skema Syariah Produk	106
6.2.3	<i>Target Market</i>	108
6.2.4	<i>Segmentasi Customer</i>	108
6.2.5	Strategi Pemasaran	108
6.2.5	Anggaran Promosi.....	110
6.3	Analisis Keuangan.....	111
6.3.1	Asumsi-Asumsi Dasar Perencanaan Keuangan	111
6.3.2	Investasi Awal	112
6.3.3	Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan	113
6.3.3.1	Pendapatan	113
6.3.3.2	Beban	113

6.3.4	Proyeksi Laba / Rugi	114
6.3.5	Proyeksi Neraca.....	115
6.3.6	Proyeksi Arus Kas	115
6.3.7	Analisis <i>Break Even</i>	116
6.3.8	Analisis Kelayakan Investasi	117
6.4	Kesimpulan.....	118
6.4.1	Kesimpulan Umum	118
6.4.2	Kesimpula Khusus Mengenai Produk dan Pemasaran.....	119
DAFTAR PUSTAKA		120
LAMPIRAN		123



DAFTAR GAMBAR

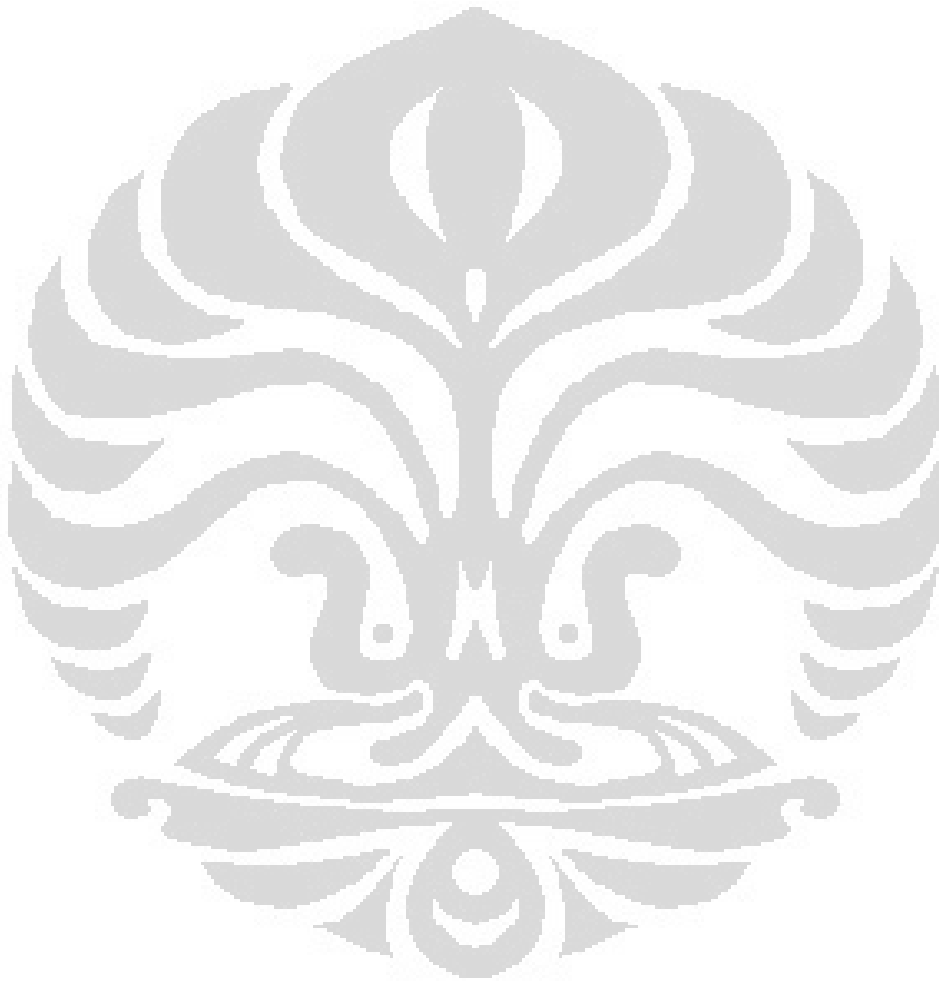
Gambar 1.1.	Islam Sebagai Ajaran Yang Komprehensif	4
Gambar 1.2.	Proses Pembentukan Strategi.....	9
Gambar 2.1.	<i>Level of Goal Plans</i>	13
Gambar 2.2.	<i>Porter's Five Forces</i>	16
Gambar 2.3.	<i>Ohmae 3C's Model</i>	30
Gambar 3.1.	<i>The Internal – External (IE) Matrix</i>	49
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Perusahaan AHD <i>Multifinance</i>	58
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Kantor Cabang AHD <i>Multifinance</i>	59
Gambar 5.1.	Bagan <i>Market Share</i> Penjualan Mobil Jan-Nov 2011 Berdasarkan Negara Asal Merek	64
Gambar 5.2.	Bagan <i>Market Share</i> Penjualan Mobil Jan – Nov 2011 Merek Toyota dan Mitsubishi	65
Gambar 5.3.	Bagan <i>Market Share</i> Penjualan Sepeda Motor 2011 Merek Honda.....	66
Gambar 5.4.	Skema Syariah Produk AHD <i>Multifinance</i>	67
Gambar 5.5.	Skema Kerjasama AHD <i>Multifinance</i> dengan Bank Syariah	68
Gambar 5.6.	Logo AHD <i>Multifinance</i>	73
Gambar 5.7.	<i>Target Market</i> AHD <i>Multifinance</i>	74
Gambar 5.8.	Kalender Kampanye Promosi AHD <i>Multifinance</i>	89
Gambar 5.9.	Tahapan Kampanye Promosi AHD <i>Multifinance</i>	90
Gambar 5.10.	<i>Competitive Map</i> Kompetitor AHD <i>Multifinance</i>	96
Gambar 6.1.	<i>McKinsey's Strategic Problem-Solving Model</i>	98
Gambar 6.2.	<i>Business Model</i> – Yang ditawarkan AHD kepada pelanggan .	103
Gambar 6.3.	<i>Business Model</i> – Cara AHD memperoleh keuntungan	104
Gambar 6.4.	<i>Business Model</i> – <i>Values</i> yang diberikan AHD.....	105
Gambar 6.5.	Skema Kerjasama AHD <i>Multifinance</i> dengan Bank Syariah ..	106
Gambar 6.6.	<i>Target Market</i> AHD <i>Multifinance</i>	108
Gambar 6.7.	<i>Initial Investment</i>	112
Gambar 6.8.	Sumber Dana <i>Initial Investment</i>	112
Gambar 6.9.	Proyeksi Laba/Rugi	114
Gambar 6.10.	Proyeksi Neraca	115
Gambar 6.11.	Proyeksi Arus Kas	115
Gambar 6.12.	<i>Break Even Analysis</i>	116

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	<i>External Factor Evaluation (EFE)</i> Lembaga Pembiayaan Syariah	.46
Tabel 3.2.	<i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i> Perusahaan47
Tabel 3.3.	Analisis SWOT50
Tabel 5.1.	Tabel Penjualan Mobil Jan – Nov 201162
Tabel 5.2.	Tabel Penjualan Mobil Jan – Nov 2011 Berdasarkan Negara Asal Merek63
Tabel 5.3.	Perbandingan Skema <i>Murabahah</i> dengan <i>IMBT</i>66
Tabel 5.4.	Perbandingan Pembiayaan Syariah Dengan Konvensional71
Tabel 5.5.	Segmentasi <i>Customer AHD Multifinance</i>75
Tabel 5.6.	Keunggulan <i>AHD Multifinance</i>80
Tabel 5.7.	Anggaran Promosi 2012 <i>AHD Multifinance</i>88
Tabel 5.8.	Kinerja <i>Multifinance</i> Konsolidasi 2008-2010 (Milyar Rupiah)90
Tabel 5.9.	Kinerja <i>Multifinance</i> Syariah 2008-2010 (Jutaan Rupiah)90
Tabel 5.10.	Proyeksi Kinerja <i>AHD Multifinance</i> 2012-2016 (Jutaan Rupiah)	...91
Tabel 5.11.	Proyeksi <i>Market Share AHD Multifinance</i> 2012-201691
Tabel 6.1.	Segmentasi <i>Customer AHD Multifinance</i>103
Tabel 6.2.	Anggaran Promosi 2012 <i>AHD Multifinance</i>105
Tabel 6.3.	Sumber Modal Awal Perusahaan108
Tabel 6.4.	<i>Resume</i> Perencanaan Keuangan & Analisis Kelayakan Investasi	.112

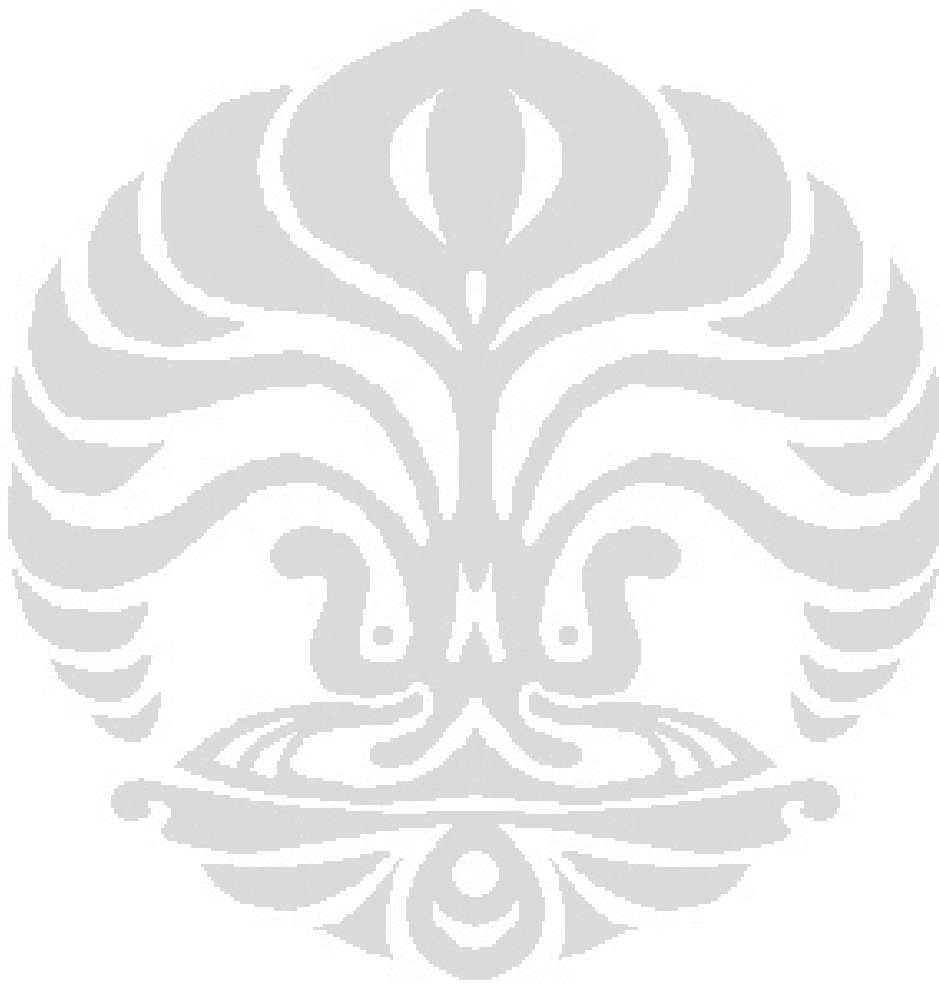
DAFTAR RUMUS

Rumus	2.1.	<i>Net Present Value</i>	40
Rumus	2.2	<i>Profitability Index</i>	41
Rumus	2.3	<i>Internal Rate of Return</i>	42



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Prosedur Tata Cara Pendirian Perusahaan Pembiayaan	118
Lampiran 2.	Neraca Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010.....	122
Lampiran 3.	Laba Rugi Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010	124
Lampiran 4.	Rekening Administratif Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010	125



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penulis merasa bahwa ekonomi kapitalisme sudah terbukti tidak sesuai dengan harkat hidup manusia lagi. Perkembangan ekonomi dunia menunjukkan kehancuran akibat terlalu kuatnya sistem ekonomi ini, namun di Indonesia yang penduduknya mayoritas muslim malahan sistem ini masih dominan.

Kegelisahan ini yang mendorong penulis untuk mencoba mencari cara bagaimana meningkatkan kegiatan ekonomi sesuai ajaran agama Islam yang dipercaya lebih menentramkan. Pendekatan yang dipakai nampaknya tidak dapat hanya secara dogmatis, namun harus secara nyata menunjukkan kepada para pelaku kegiatan ekonomi tentang keunggulan dan manfaat mengikuti syariah dalam berusaha.

Khusus dalam sektor usaha pembiayaan, para peminjam harus mendapat pemahaman yang jelas bahwa ada manfaat yang lebih besar bila dibandingkan dengan skema kapitalis. Dari segi pemodal, imbal hasil yang cukup tinggi bila menggunakan akad syariah akan menarik minat mereka untuk melakukan investasi yang signifikan.

Tesis ini adalah narasi akademis tentang upaya yang telah dilakukan penulis untuk menawarkan skema usaha pembiayaan secara syariah kepada pemodal.

1.1.1 Islam Yang Universal

Islam sebagai agama yang "*rahmatan lil 'alamin*" yaitu rahmat bagi seluruh alam semesta memiliki sebuah ajaran yang komprehensif dan universal. Allah mengutus Muhammad saw, dengan membawa ajaran yang mulia tersebut. Islam tidak hanya dibatasi waktu dan tempat. Islam tidak diperuntukan hanya bagi generasi tertentu atau kaum tertentu saja. Melainkan Islam diturunkan untuk seluruh manusia hingga akhir zaman kelak.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an,

"Mahasuci Allah yang telah menurunkan Al-Furqan (Al-Quran) kepada hamba-Nya agar iya menjadi peringatan kepada (penduduk) alam semesta." **(Al-Furqan:1)**

"Dan Kami tidak mengutus kamu (Muhammad), melainkan kepada umat manusia seluruhnya sebagai pembawa berita gembira dan sebagai pemberi peringatan, tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui." **(Saba': 28)**

"Katakanlah, 'Hai manusia, sesungguhnya, aku adalah utusan Allah kepada kalian. Yakni, Allah yang mempunyai kerajaan langit dan bumi. Tidak ada ilah (yang berhak disembah) selain Dia, yang menghidupkan dan yang mematikan. Maka, berimanlah kalian kepada Allah dan Rasul-Nya, Nabi yang ummi yang beriman kepada Allah dan kepada kalimat-kalimat-Nya (kitab-kitab-Nya) dan ikutilah dia, supaya kalian mendapat petunjuk." **(Al-A'raf: 158)**

Agama Islam merupakan universal sekaligus ajaran yang komprehensif yang mencakup seluruh kehidupan tidak hanya yang bersifat ritual (Sayyid Sabiq, 2000), dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Ajaran Islam mudah dipahami dan diamalkan.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an,

"Allah tidak membebani seseorang kecuali sebatas kemampuannya..." **(Al-Baqarah: 286)**

"Allah menghendaki kemudahan untuk kalian, dan tidak menghendaki kesulitan untuk kalian." **(Al-Baqarah: 185)**

Dalam salah satu hadits Rasulullah saw. bersabda yang artinya,

"Agama Islam ini mudah. Tidaklah seseorang mempersulit urusan agama kecuali ia akan kalah." **(HR.Bukhari)**

Dalam hadits lain Nabi bersabda,

"Agama yang paling disukai Allah adalah agama yang murni dan mudah." **(HR.Muslim)**

2. Ajaran Agama yang tidak berubah dengan berubahnya tempat dan waktu, seperti aqidah dan ibadah atau hubungan antara Allah dan manusia seperti syahadat, shalat, puasa, zakat, haji dan sebagainya dijelaskan oleh Islam secara

rinci disertai dalil-dalilnya. Kaidah hukum asal dari ibadah adalah segala sesuatunya dilarang dikerjakan, kecuali yang ada petunjuk dalam Quran dan Sunnah sehingga tidak ada peluang untuk ditambah atau dikurangi. Sedangkan hal-hal yang bersifat *muamalah* atau hubungan sesama manusia hanya memberikan prinsip-prinsip yang sifatnya umum dan mendasar. Dimana hukum asal dari *muamalah* tersebut adalah segala sesuatunya dibolehkan, kecuali ada larangan dalam Quran dan Sunnah. Sehingga dapat berubah dengan berubahnya waktu dan tempat, seperti urusan agama yang berlandaskan asas manfaat atau urusan ekonomi, politik dan militer, maka hal-hal tersebut dijelaskan secara global, agar bisa mengikuti asas manfaat dari masa ke masa. Sehingga akan selalu berkembang sesuai dengan perubahan waktu dan tempat.

3. Semua ajaran Islam bertujuan menjaga agama, jiwa, akal, keturunan dan harta.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an,

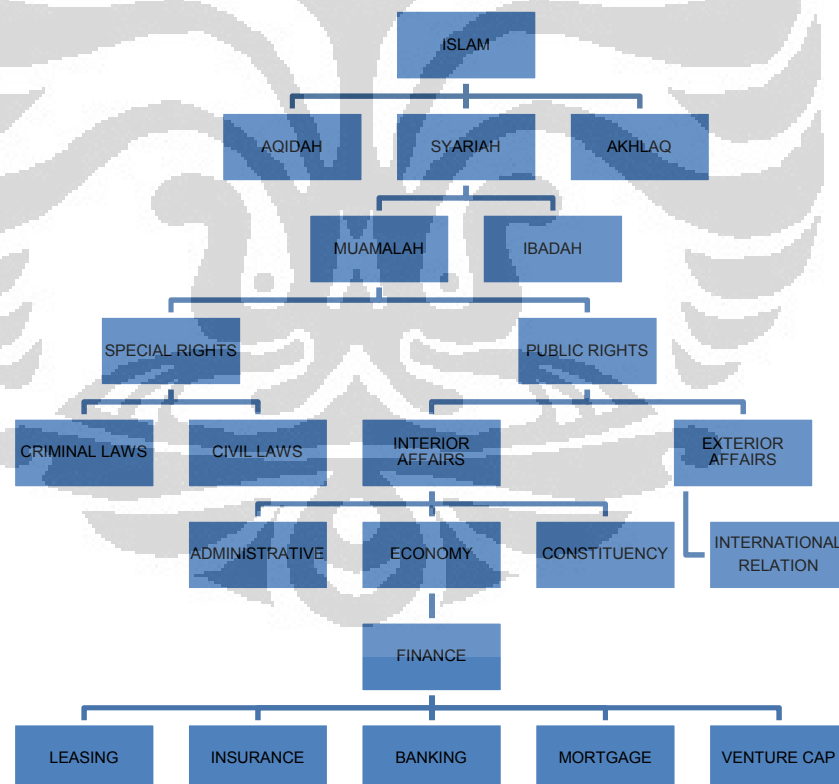
“Katakanlah, ‘Siapakah yang mengharamkan perhiasan dari Allah yang telah dikeluarkan-Nya untuk hamba-hamba-Nya dan (siapa pulakah yang mengharamkan) rezeki yang baik.’ Katakanlah, ‘Semuanya itu (disediakan) bagi orang-orang beriman di kehidupan dunia, dan khusus (untuk mereka saja) di hari Kiamat.’ Demikianlah Kami menjelaskan ayat-ayat itu bagi orang-orang yang mengetahui. Katakanlah, ‘Tuhanku hanya mengharamkan perbuatan keji, yang tampak maupun yang tersembunyi, dan perbuatan dosa, melanggar hak manusia tanpa alasan yang benar, mempersekutukan Allah dengan sesuatu yang tidak diberi kekuasaan, dan mengatakan terhadap Allah apa yang tidak kalian ketahui.’” (Al-A’raf: 32-33)

“Dan rahmat-Ku meliputi segala sesuatu. Maka akan Aku tetapkan rahmat-Ku untuk orang-orang yang bertakwa, dan menunaikan zakat, dan kepada orang-orang yang beriman kepada ayat-ayat Kami. (Yaitu) orang-orang yang mengikuti Rasul, Nabi yang ummi yang (namana) mereka dapati tertulis di dalam Taurat dan Injil, yang ada di sisi mereka; yang menyuruh mereka berbuat baik, melarang mereka berbuat mungkar,

menghalalkan untuk mereka segala yang baik, mengharamkan untuk mereka segala yang buruk dan membuang beban dan belunggu yang ada pada mereka. Maka, orang-orang yang beriman kepadanya, memuliakannya, menolongnya dan mengikuti cahaya yang diturunkan kepadanya (Al-Qur'an). Mereka itulah orang-orang yang beruntung.”
(Al-A'raf: 156-157)

Hal ini selaras dengan tujuan ajaran Islam menurut Imam Asy-Syathibi dalam Kitab *Al-Muwafaqat*, yaitu mewujudkan kemaslahatan manusia di dunia dan akhirat, yang terletak pada penjagaan atau perlindungan lima unsur pokok kehidupan manusia, bertujuan menjaga agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Atau yang biasa disebut dengan istilah *Maqashidus Syariah*. (Banu Muhammad, 2010)

Berikut bagan Islam sebagai ajaran yang komprehensif menurut Zarqa (1959) :



Gambar 1.1 Islam sebagai Ajaran yang Komprehensif

Sumber: Muhammad Syafi'i Antonio, "Bank Syariah, dari Teori ke Praktik", 2001

1.1.2 Keterpurukan Ekonomi Barat Saat Ini

Keterpurukan akibat krisis ekonomi yang sedang melanda negara-negara barat yaitu Amerika dan sebagian besar negara di kawasan Eropa dipicu oleh sistem perekonomian bebas yang tidak dapat menciptakan kegiatan ekonomi yang berkesinambungan dengan segala aspek kehidupan, yang bertujuan untuk mensejahterakan kehidupan atau kemashlatan bagi penduduknya.

Dalam pidatonya di Leipzig pada tanggal 14 November 2011, Kanselir Jerman Angela Merkel menyatakan :

“Eropa saat ini mengalami ujian ekonomi yang sangat berat sejak Perang Dunia II lalu. Keterpurukan ekonomi Eropa yang diakibatkan perang dunia ternyata tidak terlalu buruk bila dibandingkan dengan krisis utang yang melanda sejumlah negara di kawasan ini.” (petapolitik.com, 2011)

Sistem ekonomi Islam dapat menjadi solusi dari kelemahan sistem perekonomian konvensional yang berdampak sistemik. Dr. Euis Amalia, pengamat ekonomi Islam dari UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, menyatakan bahwa prospek ekonomi Islam pantas diusung pada kondisi saat ini. Ekonomi Islam dapat menjadi solusi pada krisis yang terjadi di negara-negara Barat tersebut yang diakibatkan oleh penerapan ekonomi kapitalis yang berdasarkan riba dan mengabaikan nilai serta etika. Transaksi yang berlandaskan riba bersifat spekulatif dan eksploitatif. Hal ini bertentangan dengan Ekonomi Islam yang menganut sistem akad dan transaksi berdasarkan syariah yang bertujuan untuk kemaslahatan masyarakat dengan bertumpu pada distributif ekonomi di atas nilai moral Islam. Selain itu, Ekonomi Islam dapat menjadi solusi karena mengakomodasi nilai-nilai tauhid, mementingkan keseimbangan, keadilan dan pertanggungjawaban. (Mizan Digital Publishing, 2011)

Ekonomi Islam atau Syariah Islam lebih adil dan menentramkan, dapat dilihat dari adanya larangan-larangan yang mengharamkan suatu transaksi baik dari segi haram secara zat seperti memakan babi, meminum khamr, memakan bangkai dan darah. Serta haram selain zatnya atau cara dalam transaksi tersebut dianggap dapat menzalimi salah satu pihak seperti, penipuan (*tadlis*) baik dari segi kuantitas, kualitas, harga dan waktu, kemudian larangan sistem bunga (*riba*), spekulasi

(*taghrir/gharar*), rekayasa pasar dalam *supply (ikhtikar)*, rekayasa dalam *demand (bai'najasy)*, perjudian (*maysir*), suap-menyuap (*risywah*) dan juga yang termasuk haram hukumnya sebuah transaksi yaitu tidak sahnya akad tersebut dikarenakan tidak terpenuhinya rukun dan syarat, terjadinya "*ta'alluq*" dan terjadinya "*2 in 1*" dalam suatu transaksi. Selain itu keadilan sistem syariah tercermin dengan resiko yang harus ditanggung oleh setiap pelaku usaha, dengan prinsip fiqh "*Al ghurmu bil ghurmi*", yang berarti mendapatkan keuntungan tanpa menanggung resiko; dan "*al-kharaj bi la dhaman*" yang berarti mendapatkan penghasilan tanpa menanggung biaya. Tidak bisa resiko hanya diberikan kepada pengelola dana saja, melainkan antara pemodal dan pelaksana harus membagi resiko, sehingga apabila terjadi kegagalan maka resiko ditanggung oleh kedua belah pihak.

Perekonomian saat ini tidak dapat dipisahkan dari dunia perbankan, khususnya dalam pembahasan ini adalah perbankan syariah. Pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia sangat signifikan dimulai dari pendirian satu bank saja yaitu Bank Muamalat (BMI) pada tahun 1992 hingga terus berkembang dimana pada bulan September tahun 2011 tercatat jumlah bank umum syariah menjadi 34 unit yaitu sebelas berupa bank umum syariah dan 23 unit usaha syariah di Indonesia (Bank Indonesia, 2011).

Kenaikan tersebut tidak diiringi dengan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai yang memahami prinsip-prinsip syariah, ketersediaan pangsa pasar yang kondusif yang tidak terbatas karena bersaing dengan perbankan konvensional serta peningkatan pemahaman masyarakat akan keunggulan perbankan syariah.

Selain itu, regulasi dari bank sentral juga menjadi salah satu kendala berkembangnya fungsi intermediasi bank syariah. Ketentuan pengenaan persyaratan yang ketat membuat banyak pengusaha menjadi tidak dapat menjadi nasabah bank syariah.

Namun perkembangan ekonomi syariah di Indonesia tidak hanya dibebankan kepada bank-bank syariah saja. Masih banyak lembaga-lembaga ekonomi non-bank yang dapat berperan serta untuk ekonomi pengembangan syariah di Indonesia, seperti Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS), *Baitul Mal wa*

Tamwil (BMT), Asuransi syariah serta *Multifinance* syariah dan masih banyak lagi. Sehingga diharapkan sektor riil dapat langsung tersentuh oleh lembaga-lembaga tersebut dan masyarakat pada umumnya akan merasakan manfaat dari adanya sistem ekonomi berbasis syariah tersebut.

1.2 Urgensi

Alternatif pendanaan bagi masyarakat yang menginginkan skema syariah dapat dipenuhi oleh lembaga pembiayaan non-bank, khususnya *multifinance*. Hal ini mengingat aturan *multifinance* lebih fleksibel, tidak sangat ketat seperti peraturan perbankan di Indonesia. Selain itu syarat minimal modal awal pendirian sebuah *multifinance* lebih murah yaitu sebesar Rp. 100 milyar (Pasal 15 PMK 84/2006) dibandingkan pendirian sebuah bank yang minimal modal awalnya jauh lebih besar (Rp 1 Trilyun). Tingkat persaingan di bisnis *multifinance* syariah juga belum ketat, pada tahun 2010 hanya ada 11 perusahaan *multifinance* syariah dibandingkan total 192 perusahaan *multifinance*.

Pangsa pasar *multifinance* syariah pada tahun 2010 baru mencapai 1,14% atau sebesar Rp 2.149 Milyar dari total pinjaman bank dan lembaga pembiayaan. Kecilnya pembiayaan dengan skema syariah ini adalah indikator masih terbukanya kesempatan mengembangkan sector ini karena berdasarkan data BKKBN, dari total penduduk Indonesia 2011 yang berjumlah 241 juta orang, diasumsikan 85%nya adalah muslim. Besarnya populasi muslimin di Indonesia ini belum tergarap secara signifikan, masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan tentang transaksi dengan skema syariah.

1.3 Isu Bisnis

Perkembangan ekonomi Indonesia sangat baik namun tidak ditunjang majunya sektor transportasi publik. Hal ini menimbulkan permintaan yang tinggi terhadap kepemilikan kendaraan bermotor, terlihat dari data penjualan kendaraan bermotor yang mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun.

Selain isu tersebut tersebut terdapat pula hal-hal lain seperti kesadaran masyarakat tentang pentingnya lembaga keuangan berbasis syariah, informasi

mengenai sistem akad-akad syariah, sampai kepada lembaga keuangan syariah dalam hal ini *multifinance* syariah tidak hanya untuk orang Islam saja, tetapi untuk seluruh masyarakat apapun agama yang mereka anut.

1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha

1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum penulisan rencana bisnis ini adalah sebagai berikut:

- Menunjukkan besarnya potensi lembaga keuangan syariah non bank khususnya usaha *multifinance* syariah.
- Memberikan gambaran strategi bisnis dan pengelolaan bisnis model dalam usaha *multifinance* syariah.
- Memudahkan pelaku usaha dalam mencari informasi dan pembelajaran tentang bagaimana pengelolaan usaha *multifinance* syariah

1.4.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus penulisan rencana bisnis ini adalah sebagai berikut:

- Menyusun strategi usaha secara komprehensif
- Menyusun implementasi strategi secara terinci
- Menyusun panduan operasi perusahaan termasuk sumber daya manusia

1.5 Ruang Lingkup Masalah

Untuk menjaga kesamaan pemahaman, penulisan rencana bisnis ini dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

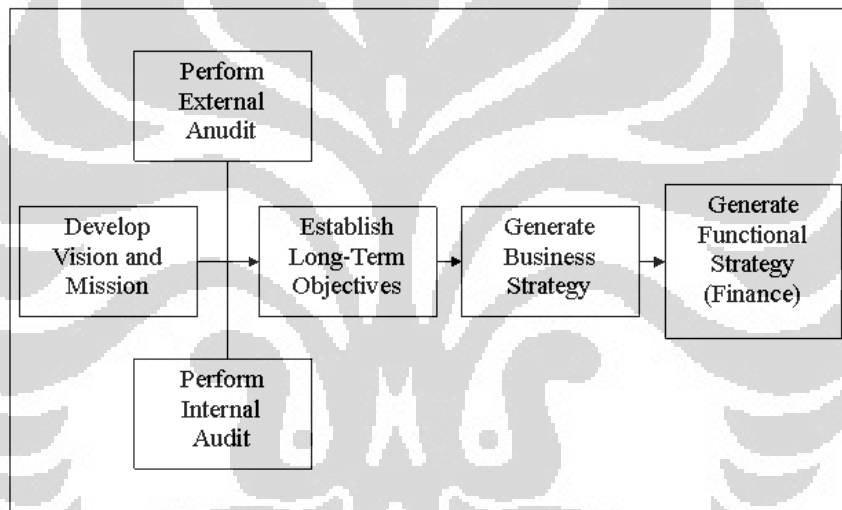
- *Multifinance* syariah merupakan unit usaha non bank yang berada di bawah Departemen Keuangan Republik Indonesia, serta pengawasannya dibawah pengawasan Bapepam LK.
- Lingkup bisnis adalah menyediakan pembiayaan (kredit) berbasis akad-akad syariah.
- Sasaran pasar adalah para konsumen yang ingin memiliki kendaraan bermotor dengan sistem angsuran (cicilan).
- Lokasi kantor pusat berada di kawasan Mega Kuningan Jakarta serta lima kantor cabang seputar Jakarta.

- Pembahasan mengenai pendahuluan, analisis pasar dan strategi bisnis dilakukan secara menyeluruh, sedangkan untuk rencana fungsional, rencana bisnis ini hanya dibatasi pada :

- a. Bagaimana dengan perencanaan keuangan PT. AHD *Multifinance* dari mulai pendirian hingga beroperasi?
- b. Setelah perencanaan keuangan dirumuskan, bagaimana dengan analisis kelayakan investasi dari pendirian PT. AHD *Multifinance* tersebut?

1.6 Metode Penelitian

Adapun metode penelitian yang dilakukan dalam usaha ini berdasarkan model yang dibuat oleh David (2003).



Gambar 1.2 Proses Pembentukan Strategi

Sumber: David (2003), ” diolah oleh penulis”

Dari diagram diatas urutan penulisan rencana bisnis adalah membentuk visi dan misi perusahaan. Setelah itu penelitian secara internal maupun eksternal. Berdasarkan hal-hal tersebut akan menghasilkan beberapa strategi yang akan diimplementasikan.

1.7 Proses penelitian

Dalam menyusun rencana usaha ini, penelitian dilakukan dengan cara:

a. *Library Research*

Dengan cara mengumpulkan dan menyusun rangkaian konsep yang logis dan sistematis untuk memberikan panduan dalam penulisan rencana bisnis ini, yang sumbernya berasal dari buku teks (*text book*) yang relevan, beberapa artikel dan jurna, maupun berita yang ada di media cetak yang terkait dengan bisnis ini.

Pencarian teori, fakta, informasi dari buku teks, jurnal, karya akhir, berita, internet, biro badan pemerintah seperti Departemen Keuangan Republik Indonesia dan Bank Indonesia Serta Biro Pusat statistik (BPS), berkaitan dengan :

- *Business plan*
- *Business strategy*
- *Operation management*
- *Human resources management*
- *Marketing management*
- *Investment/financial management*
- Data kebutuhan calon penerima kredit

b. *Field Research*

Dengan melakukan pengumpulan hasil riset lapangan, wawancara dan diskusi dengan pihak terkait misalnya para calon pengguna dana(*enduser*) seperti para pengusaha kecil dan menengah serta masyarakat calon pengguna lainnya.

c. Analisis

Menggunakan temuan yang diperoleh hasil wawancara dan diskusi, beserta penggunaan bahan literatur dimana dari hasil analisis ini akan memberikan rekomendasi yang tepat dalam rangka pembentukan usaha sampai sedetil mungkin.

1.8 Sistematika Penulisan

Penulisan karya ini terbagi menjadi lima bagian yaitu :

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi pemaparan awal tentang tulisan yang dalamnya berisi latar belakang, urgensi, isu bisnis, tujuan, ruang lingkup, metodologi, proses penelitian

dan sistematika penulisan yang akan menjadi kerangka dalam mengembangkan tulisan.

Bab 2 Telaah Kepustakaan

Bab ini berisikan teori-teori dan konsep-konsep yang akan berguna sebagai kerangka berpikir secara teoritis yang terkait dengan analisis perencanaan bisnis.

Bab 3 Strategi Bisnis

Bab ini berisikan analisis ekonomi dan lingkungan usaha, faktor-faktor yang mempengaruhi baik eksternal maupun internal. Faktor eksternal meliputi lingkungan *remote*, lingkungan industri, dan lingkungan operasional perusahaan. Analisis akan juga dilakukan atas peluang dan ancaman dalam melakukan usaha. Faktor internal meliputi indentifikasi sumber daya dan kapabilitas untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta mengenai perumusan strategi berdasarkan analisis faktor eksternal dan internal, pemilihan strategi pada level bisnis, dan pemetaan strategi bisnis ke dalam level fungsional.

Bab 4 Profil Perusahaan

Pada bagian ini akan dijabarkan profil perusahaan yang akan didirikan.

Bab 5 Rencana Fungsional

Pada bagian ini akan dijabarkan segala aspek mengenai jalannya perusahaan akan dituangkan dalam rencana aksi yang jelas dan terinci.

Bab 6 *Business Plan*

Rencana usaha yang ringkas akan disajikan di bagian ini, berikut kesimpulan dan saran atas pengelolaan perusahaan.

BAB 2

TELAAH KEPUSTAKAAN

2.1 *Business Plan*

Business Plan merupakan penjelasan tertulis dari masa depan sebuah bisnis, yaitu sebuah dokumen yang menceritakan apa yang direncanakan untuk dilakukan, dan bagaimana merencanakan untuk melakukannya (Bangs, 2005). Bisnis yang baik umumnya dimulai dengan perencanaan yang baik, mulai dari rencana model bisnis, analisis pasar dan strategi pemasaran, strategi pendanaan, manajemen risiko, rencana operasional dan sumber daya manusia, sampai dengan analisis keuangan. Semua harus dilakukan dengan matang, seperti kalimat yang dikutip dari Harvey Mackay, “*if you fail to plan, then you plan to fail*”. Diterjemahkan secara bebas berarti, jika anda gagal dalam merencanakan, maka anda merencanakan kegagalan anda.

2.2 *Manfaat Business Plan*

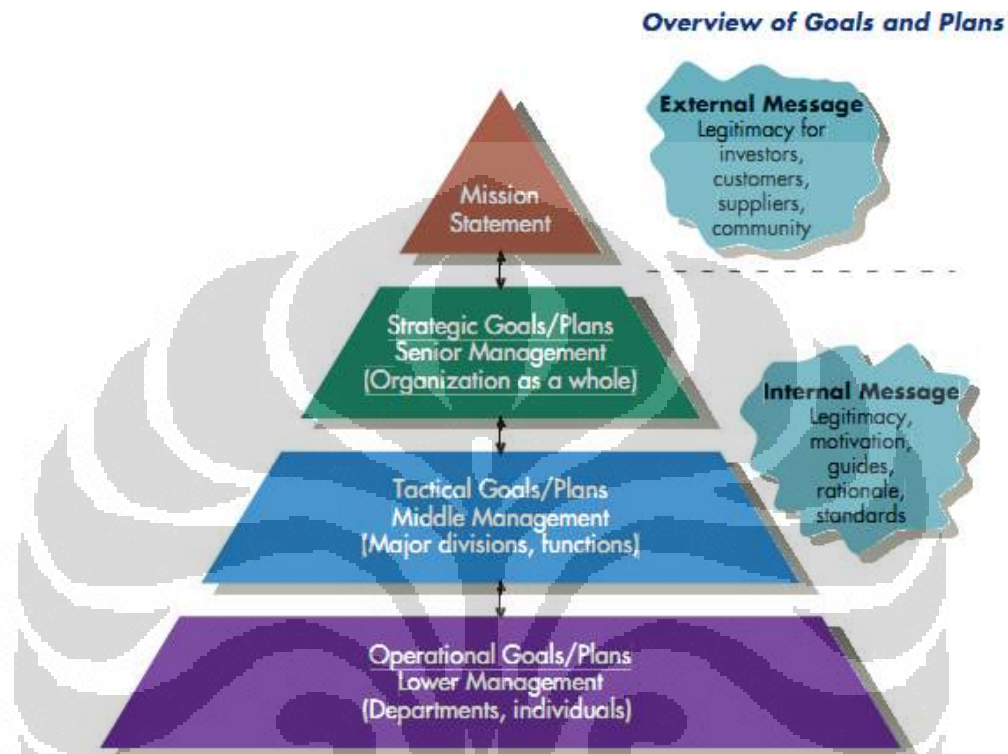
Business Plan yang baik harus dapat menggambarkan secara rinci dari bisnis yang akan dijalankan. Hal itu diperlukan karena akan ada dua pihak yang membutuhkan *business plan* ini, yaitu :

- a. Pihak Manajemen, sebagai pegangan dalam menentukan tujuan bisnis dan menjalankan bisnis tersebut.
- b. Pihak Investor, sebagai alat bantu penentuan keputusan penanaman modal, berdasarkan hal-hal yang tercantum dalam *business plan* tersebut.

2.3 *Tujuan Perusahaan*

Tujuan adalah keadaan yang diinginkan di masa depan, yang diupayakan oleh perusahaan untuk diraih (Daft, Marcic, 2006). Sebuah perusahaan tentu memiliki tujuan yang hendak dicapai. Tujuan inilah yang kemudian menjadi motivasi seluruh elemen di perusahaan tersebut dalam menjalankan aktivitasnya. Sedangkan rencana merupakan sebuah cetak biru untuk meraih tujuan dan

menspesifikan alokasi sumber daya yang dibutuhkan, jadwal, tugas dan tindakan lainnya (Daft, Macic, 2006). Bagan berikut mengilustrasikan tingkatan dari tujuan dan perencanaan dalam perusahaan :



Gambar 2.1 Level of Goal Plans

Sumber : Daft, Macic. (2006) *Understanding Management 5e*, Thomson South-Western, p159

Pada bagan diatas dapat dilihat bahwa Misi merupakan dasar dari tujuan dan rencana level strategis, yang kemudian membentuk ke level taktikal dan operasional. Berbagai level manajemen yang berbeda akan bertanggung jawab untuk menjalankan tujuan dan rencana perusahaan tersebut.

Menurut Peter Drucker dalam *Eight Content Areas in Developing Goals*, salah satu kekeliruan dalam mengatur perusahaan adalah hanya fokus pada satu tujuan pokok, seharusnya perusahaan berusaha untuk meraih beberapa tujuan. Menurut Peter Drucker, ada delapan ruang lingkup yang umumnya digunakan untuk menentukan tujuan perusahaan :

a. *Market Standing*

Yaitu posisi relatif perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya.

b. *Innovation*

Yaitu berbagai perubahan atau pengembangan yang dilakukan perusahaan untuk memperbaiki metode bisnis dan produknya.

c. *Productivity*

Yaitu tingkat produksi barang atau jasa perusahaan yang dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi tersebut.

d. *Resources Levels*

Yaitu jumlah relatif dari berbagai sumber daya yang disimpan oleh perusahaan seperti persediaan, peralatan, serta kas

e. *Profitability*

Yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan pendapatan yang menutupi biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan tersebut.

f. *Manager Performance and Attitude*

Yaitu kualitas kinerja pegawai tingkat manajerial dan tingkat perkembangan manajer secara perorangan

g. *Worker Performance and Attitude*

Yaitu kualitas kinerja pegawai non manajemen dan bagaimana pekerja tersebut memaknai pekerjaannya.

h. *Social Responsibility*

Yaitu kewajiban perusahaan untuk membantu memperbaiki kesejahteraan masyarakat.

2.4 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan (Setiawan dan Zulkieflimansyah, 2009)

2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan

Faktor lingkungan internal perusahaan meliputi segala aspek manajemen fungsional seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (Hitt, et al, 2001). Dengan mengidentifikasi lingkungan internal ini, perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki.

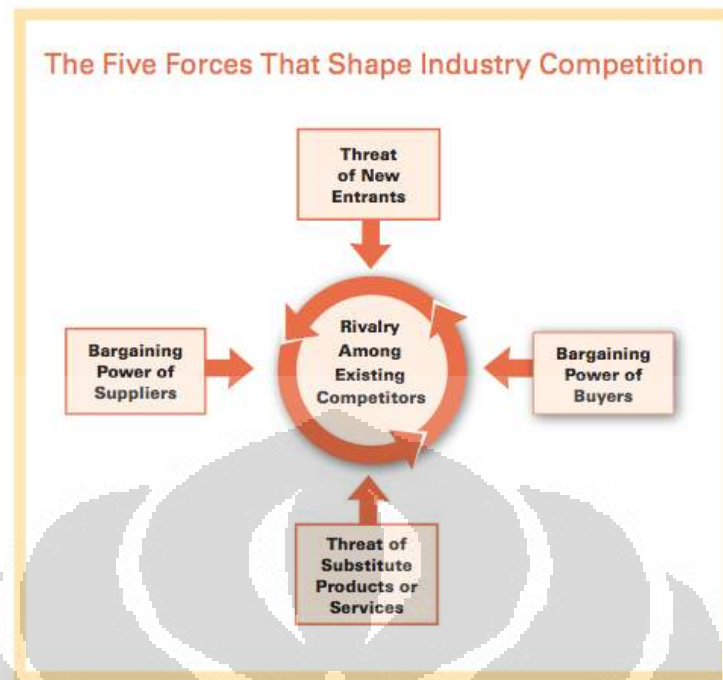
Untuk menganalisis kondisi internal perusahaan dapat dilakukan dengan kerangka konsep rantai nilai (*value chain*). Menurut Porter, bisnis suatu perusahaan dengan sangat baik dapat digambarkan melalui konsep rantai nilai (David, 2006), dimana pendapatan total dikurangi biaya total dan semua aktivitas yang dijalankan untuk mengembangkan dan memasarkan suatu produk atau jasa menghasilkan. Suatu perusahaan akan mendapatkan keuntungan selama total pendapatan melebihi total biaya yang muncul untuk menciptakan dan mengantarkan produk dan jasa.

Perusahaan harus berusaha untuk memahami bukan hanya operasi rantai nilai mereka sendiri, tetapi juga rantai nilai pesaing, pemasok, dan distributor.

2.4.2 Lingkungan Industri

Industri merupakan grup atau kumpulan dari perusahaan yang memproduksi produk yang saling mensubsitisi (Ireland, Hoskisson, Hitt, 2007). Lingkungan industri merupakan sekumpulan faktor yang secara langsung mempengaruhi sebuah perusahaan dan tindakan serta respon kompetitifnya : ancaman pendatang baru, kekuatan *suppliers*, kekuatan pembeli, ancaman produk substitusi dan intensitas persaingan diantara kompetitor (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009).

Hal itu sejalan dengan model *Porter's Five Forces* seperti gambar dibawah ini :



Gambar 2.2 Porter's Five Forces

Sumber : Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard business Review, January 2008.

Berdasarkan model tersebut, persaingan di *multifinance* syariah dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.4.2.1 Threat of New Entrants

Pendatang baru dalam sebuah industri memberikan kapasitas baru dan sebuah dorongan untuk meraih pangsa pasar (*market share*) yang memberikan tekanan pada harga (*prices*), biaya (*cost*), dan laju investasi (*rate of investment*) yang dibutuhkan untuk berkompetisi. Secara umum ketika pendatang baru berbeda dengan pasar lainnya, mereka dapat meningkatkan kemampuan saat ini dan arus kas untuk meningkatkan persaingan.

Threat of new entrant pada sebuah industri bergantung pada tingkat hambatan masuk (*entry barriers*) yang ada dan pada reaksi dari perusahaan *incumbent* (telah lebih dulu masuk) yang diperkirakan oleh *new entrant*. Pada kondisi *threat of new entrant high*, misalkan saat *entry of barriers* rendah dan *new*

entrant memperkirakan sedikit perlawanan dari kompetitor, maka profit yang dapat diperoleh akan sedang.

Hambatan masuk atau *Barriers to entry* merupakan keuntungan yang diperoleh *incumbent* dibandingkan *new entrant*, antara lain sebagai berikut :

a. Skala Ekonomi

Kondisi ini muncul ketika perusahaan yang memproduksi dalam jumlah besar sehingga dapat menikmati biaya produksi per unit yang rendah, sedangkan perusahaan yang baru masuk dan hanya mampu memproduksi dalam jumlah kecil, akan terpaksa menanggung biaya produksi perunit yang tinggi.

b. Skala Permintaan

Pembeli akan cenderung lebih percaya dan memilih produk yang dihasilkan perusahaan yang telah lama ada. Kondisi ini tentu menjadi penghalang bagi pendatang baru, sehingga mereka terpaksa menurunkan harga sampai mereka memiliki *customer base* dalam jumlah yang banyak.

c. Biaya Peralihan Pelanggan

Biaya peralihan ini merupakan *fixed cost* yang ditanggung pembeli ketika mereka beralih *supplier*. Saat melakukan peralihan *supplier*, banyak hal yang harus dilakukan seperti mengganti spesifikasi produk, training, dan lain-lain. Oleh karena itu, semakin tinggi biaya peralihan ini, akan semakin sulit bagi pendatang baru untuk meraih pelanggan.

d. Kecukupan Modal

Keharusan untuk menginvestasikan sejumlah besar dana menjadi penghalang bagi pendatang baru. Modal ini diperlukan untuk riset, iklan, atau pembangunan fasilitas yang harus dibuat pendatang baru. Hal ini tentu terbalik dengan kondisi *incumbent* yang telah memiliki modal yang cukup dan kemampuan untuk memperoleh permodalan.

e. Keunggulan Biaya *Incumbent*

Tidak masalah seberapa besarnya, *incumbent* tentunya memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki oleh pendatang baru. Keunggulan ini diperoleh dari teknologi yang sudah dipatenkan, akses ke bahan mentah, merek yang sudah

terkenal, lokasi geografis, atau pengalaman yang telah dikumpulkan selama ini.

f. Ketidaksamaan Akses Ke Jalur Distribusi

Incumbent yang telah memiliki jalur distribusi yang besar dan luas tentu dapat menghambat masuknya pendatang baru. Oleh karena itu pendatang terpaksa untuk membangun jalur distribusinya sendiri.

g. Peraturan Pemerintah

Peraturan pemerintah yang ada, dapat mendorong masuknya pendatang baru, sekaligus menghalangi masuknya pendatang baru. Peraturan seperti sertifikasi, syarat kecukupan modal turut serta menghambat masuknya pendatang baru.

2.4.2.2 *The Power of Suppliers*

Supplier atau pemasok yang kuat akan cenderung memberikan keuntungan bagi diri mereka, dengan cara menentukan harga yang tinggi atau mengurangi kualitas. Pemasok yang kuat termasuk penyedia tenaga kerja dapat menurunkan profitabilitas dari industri tersebut. Kelompok pemasok akan kuat jika tercipta kondisi berikut :

- a. Jumlah pemasok sedikit
- b. Pemasok tidak bergantung pada industri untuk memperoleh keuntungan
- c. Industri menghadapi biaya yang besar untuk peralihan pemasok
- d. Pemasok memiliki produk yang unik
- e. Tidak ada produk substitusi terhadap produk yang ditawarkan pemasok
- f. Pemasok memiliki kemampuan untuk mengolah produknya menjadi produk yang dihasilkan oleh industri

2.4.2.3 *Power of Buyers*

Buyers atau pembeli dengan kekuatannya dapat mempengaruhi industri untuk menurunkan harga, meningkatkan kualitas atau layanan, dan menciptakan

kompetisi antar perusahaan dalam industri. Pembeli memiliki kekuatan tawar menawar jika tercipta kondisi sebagai berikut :

- a. Hanya ada sedikit pembeli
- b. Produk dari industri tidak unik
- c. Biaya peralihan yang dihadapi pembeli rendah
- d. Pembeli dapat memproduksi barang kebutuhan mereka sendiri

Sedangkan pembeli akan cenderung sensitif terhadap harga jika :

- a. Produk yang dibeli dari industri signifikan terhadap biaya atau anggaran pengadaan mereka.
- b. Pembeli hanya memperoleh sedikit keuntungan
- c. Kualitas produk atau layanan pembeli sangat bergantung dari produk industri
- d. Produk industri hanya memiliki efek yang kecil bagi biaya lain-lain pembeli.

2.4.2.4 *The Threats of Substitutes*

Produk substitusi menawarkan fungsi yang sama atau mirip dengan produk yang dihasilkan oleh industri. Dengan demikian adanya produk substitusi ini akan tentu akan sangat berpengaruh bagi produk industri. Pada saat ancaman substitusi besar, maka keuntungan industri akan menurun. Ancaman ini akan besar jika :

- a. Harga produk substitusi lebih kompetitif dibandingkan produk industri
- b. Biaya yang dikeluarkan pembeli untuk beralih ke substitusi rendah

2.4.2.5 *Rivalry Among Existing Competitor*

Persaingan diantara perusahaan yang sudah ada dapat terjadi dalam berbagai bentuk seperti diskon harga, pengenalan produk baru, iklan, atau perbaikan layanan. Tingginya tingkat persaingan ini dapat membatasi tingkat profitabilitas industri. Intensitas persaingan akan meningkat jika :

- a. Jumlah kompetitor banyak dan dengan kekuatan yang serupa.
- b. Tingkat pertumbuhan industri rendah
- c. Hambatan keluar tinggi, yang menyebabkan perusahaan akan berusaha tetap di industri meskipun tingkat pendapatannya rendah ataupun negatif.
- d. Pesaing memiliki komitmen yang tinggi terhadap industri.

Sedangkan kompetisi harga akan terjadi jika :

- a. Produk atau layanan dari para pesaing sangat mirip dan biaya peralihan rendah
- b. Fixed cost tinggi dan Marginal cost rendah, sehingga meningkatkan tekanan untuk memotong harga dibawah biaya rata-rata mereka.
- c. Kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar untuk memperoleh efisiensi
- d. Produk yang dihasilkan tidak tahan lama

2.5 Akad-Akad Yang Digunakan Pada Lembaga Keuangan Syariah

2.5.1 *Murabahah*

Sesuai dengan Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 04/DSN-MUI/IV/2000, *murabahah* adalah menjual suatu barang dengan menegaskan harga belinya kepada pembeli dan pembeli membayarnya dengan harga yang lebih sebagai laba. Beberapa ketentuan terkait akad *murabahah* ini antara lain sebagai berikut :

- a. Barang yang diperjual belikan tidak diharamkan oleh syari'ah Islam
- b. Pembiayaan dapat dilakukan sebagian atau seluruh harga pembelian barang yang telah disepakati kualifikasinya.
- c. *Multifinance* membeli barang yang diperlukan nasabah atas nama *multifinance* sendiri, dan pembelian ini harus sah dan bebas riba.
- d. *Multifinance* harus menyampaikan semua hal yang berkaitan dengan pembelian, misanya jika pembelian dilakukan secara utang.
- e. *Multifinance* kemudian menjual barang tersebut kepada nasabah dengan harga jual senilai harga beli plus keuntungannya. Dalam hal ini *multifinance* harus memberitahukan secara jujur harga pokok barang kepada nasabah berikut biaya yang diperlukan.

- f. Nasabah membayar harga barang yang telah disepakati tersebut pada jangka waktu tertentu yang telah disepakati.
- g. Jika *multifinance* hendak mewakili kepada nasabah untuk membeli barang dari pihak ketiga, akad jual beli murabahah harus dilakukan setelah barang, secara prinsip menjadi milik *multifinance*.
- h. Dalam jual beli ini, *multifinance* dibolehkan meminta nasabah untuk membayar uang muka saat menandatangani kesepakatan awal pemesanan.
- i. Jika nasabah kemudian menolak membeli barang tersebut, biaya riil *multifinance* harus dibayar dari uang muka tersebut.
- j. Jika uang muka kurang dari kerugian yang harus ditanggung oleh *multifinance*, *multifinance* dapat meminta kembali sisa kerugiannya kepada nasabah.
- k. Jika uang muka memakai kontrak *'urbun* sebagai alternatif dari uang muka, maka :
- Jika nasabah memutuskan untuk membeli barang tersebut, ia tinggal membayar sisa harga.
 - Jika nasabah batal membeli, uang muka menjadi milik *multifinance* maksimal sebesar kerugian yang ditanggung oleh bank akibat pembatalan tersebut; dan jika uang muka tidak mencukupi, nasabah wajib melunasi kekurangannya.
- l. Jaminan dalam *murabahah* dibolehkan, agar nasabah serius dengan pesannya.
- m. *Multifinance* dapat meminta nasabah untuk menyediakan jaminan yang dapat dipegang.
- n. Nasabah yang memiliki kemampuan tidak dibenarkan menunda penyelesaian utangnya.

- o. Jika nasabah menunda-nunda pembayaran dengan sengaja, atau jika salah satu pihak tidak menunaikan kewajibannya, maka penyelesaiannya dilakukan melalui Badan Arbitrasi Syari'ah setelah tidak tercapai kesepakatan melalui musyawarah.

2.5.2 *Musyarakah*

Berdasarkan Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 08/DSN-MUI/IV/2000, *musyarakah* adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan ketentuan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan. Beberapa ketentuan terkait dengan *musyarakah* antara lain sebagai berikut :

- a. Pernyataan ijab dan qabul harus dinyatakan oleh para pihak untuk menunjukkan kehendak mereka dalam mengadakan kontrak (akad), dengan memperhatikan hal-hal berikut :
 - Penawaran dan penerimaan harus secara eksplisit menunjukkan tujuan kontrak (akad)
 - Penerimaan dari penawaran dilakukan pada saat kontrak
 - Akad dituangkan secara tertulis, melalui korespondensi, atau dengan menggunakan cara-cara komunikasi modern.
- b. Pihak-pihak yang berkontrak harus cakap hukum, dan memperhatikan hal-hal berikut :
 - Kompeten dalam memberikan atau diberikan kekuasaan perwakilan.
 - Setiap mitra harus menyediakan dana dan pekerjaan, dan setiap mitra melaksanakan kerja sebagai wakil.
 - Setiap mitra memiliki hak untuk mengatur aset *musyarakah* dalam proses bisnis normal.

- Setiap mitra member wewenang kepada mitra yang lain untuk mengelola aset dan masing-masing dianggap telah diberi wewenang untuk melakukan aktifitas *musyarakah* dengan memperhatikan kepentingan mitranya, tanpa melakukan kelalaian dan kesalahan yang disengaja.
- Seseorang mitra tidak diizinkan untuk mencairkan atau menginvestasikan dana untuk kepentingannya sendiri.

c. Objek akad (modal, kerja, keuntungan, dan kerugian)

- Modal
 - Modal yang diberikan harus uang tunai, emas, perak, atau yang nilainya sama. Modal dapat terdiri dari aset perdagangan, seperti barang-barang property dan sebagainya. Jika modal berbentuk aset, harus terlebih dahulu dinilai dengan tunai dan disepakati oleh para mitra.
 - Para pihak tidak boleh meminjam-minjamkan, menyumbangkan atau menghadiahkan moda musyarakah kepada pihak lain, kecuali atas dasar kesepakatan.
 - Para prinsipnya, dalam pembiayaan musyarakah tidak ada jaminan, namun untuk menghindari penyimpangan, LKS dapat meminta jaminan.
- Kerja
 - Partisipasi para mitra dalam pekerjaan merupakan dasar pelaksanaan musyarakah; akan tetapi kesamaan porsi kerja bukanlah merupakan syarat. Seorang mitra boleh melaksanakan kerja lebih banyak dari yang lainnya, dan dalam hal ini ia boleh menuntut bagian keuntungan tambahan bagi dirinya.

- Setiap mitra melaksanakan kerja dalam musyarakah atas nama pribadi dan wakil dari mitranya. Kedudukan masing-masing dalam organisasi kerja harus dijelaskan dalam kontrak.
- Keuntungan
 - Keuntungan harus dikuantifikasi dengan jelas untuk menghindari perbedaan dan sengketa pada waktu alokasi keuntungan atau penghentian *musyarakah*.
 - Setiap keuntungan mitra harus dibagikan secara proporsional atas dasar seluruh keuntungan dan tidak ada jumlah yang ditentukan di awal yang ditetapkan bagi seorang mitra.
 - Seorang mitra boleh mengusulkan bahwa jika keuntungan melebihi jumlah tertentu, kelebihan atau persentase itu diberikan kepadanya
 - System pembagian keuntungan harus tertuang dengan jelas dalam akad
- Kerugian

Kerugian harus dibagi diantara para mitra secara proporsional menurut saham masing-masing dalam modal.

2.5.3 *Mudharabah*

Berdasarkan Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 07/DSN-MUI/IV/2000, mudharabah adalah akad kerjasama suatu usaha antara dua pihak di mana pihak pertama (*malik, shahib al-mal, LKS*) menyediakan seluruh modal, sedang pihak kedua (*'amil, mudharib, nasabah*) bertindak selaku pengelola, dan keuntungan usaha dibagai diantara mereka sesuai kesepakatan yang dituangkan dalam kotrak. Beberapa ketentuan dari akad ini adalah sebagai berikut :

- a. Dalam kerjasama ini, *shahibul maal* (pemilik dana) membiayai 100% kebutuhan suatu proyek (usaha), sedangkan pengusaha bertindak sebagai *mudharib* atau pengelola dana.

- b. Jangka waktu usaha, tatacara pengembalian dana, dan pembagian keuntungan ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.
- c. Jumlah dana pembiayaan harus dinyatakan dengan jelas dalam bentuk tunai dan bukan piutang.
- d. LKS sebagai penyedia dana menanggung semua kerugian akibat dari *mudharabah* kecuali jika *mudharib* melakukan kesalahan yang disengaja, lalai, atau menyalahi perjanjian.
- e. Pada prinsipnya, dalam pembiayaan *mudharabah* tidak ada jaminan, namun agar *mudharib* tidak melakukan penyimpangan, LKS dapat meminta jaminan dari *mudharib* atau pihak ketiga. Jaminan ini hanya dapat dicairkan apabila *mudharib* terbukti melakukan pelanggaran terhadap hal-hal yang telah disepakati bersama dalam akad.
- f. Biaya operasional dibebankan kepada *mudharib*.
- g. Dalam hal penyandang dana tidak melakukan kewajiban atau melakukan pelanggaran terhadap kesepakatan, *mudharib* berhak mendapat ganti rugi atau biaya yang telah dikeluarkan.

2.5.4 *Ijarah*

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 09/DSN-MUI/IV/2000, *ijarah* adalah akad pemindahan hak guna (manfaat) atas suatu barang dalam waktu tertentu dengan pembayaran sewa (*ujrah*), tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu sendiri

2.5.5 *Al-Ijarah Al-Muntahiyah Bi Al-Tamlik*

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 27/DSN-MUI/III/2002, *Al-Ijarah Al-Muntahiyah Bi Al-Tamlik* (sewa beli) merupakan perijinan sewa-menyewa yang disertai dengan opsi pemindahan hak milik atas benda yang

disewa, kepada penyewa, setelah selesai masa sewa. Beberapa ketentuan khusus mengenai akad ini antara lain sebagai berikut :

- a. Pihak yang melakukan *al-Ijarah al Muntahiyah bi al-Tamlik* harus melaksanakan akad *Ijarah* terlebih dahulu. Akad pemindahan kepemilikan, baik dengan jual beli atau pemberian, hanya dapat dilakukan setelah masa *Ijarah* selesai.
- b. Janji pemindahan kepemilikan yang disepakati di awal akad *Ijarah* adalah *wa'd*, yang hukumnya tidak mengikat. Apabila janji itu ingin dilaksanakan, maka harus ada akad pemindahan kepemilikan yang dilakukan setelah masa *Ijarah* selesai.

2.5.6 *Ju'alah*

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 62/DSB-MUI/XII/2007, beberapa ketentuan umum dari akad *Ju'alah* adalah sebagai berikut :

- a. *Ju'alah* adalah janji atau komitmen (iltizam) untuk memberikan imbalan (*reward/I'wadh/ju'l*) tertentu atas pencapaian hasil (*natijah*) yang ditentukan dari suatu pekerjaan.
- b. *Ja'il* adalah pihak yang berjanji akan memberikan imbalan tertentu atas pencapaian hasil pekerjaan (*natijah*) yang ditentukan.
- c. *Maj'ul lah* adalah pihak yang melaksanakan *Ju'alah*.

Akad *Ju'alah* ini boleh dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan jasa sebagaimana dimaksud dalam konsideran diatas dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pihak *Ja'il* harus memiliki kecapan hukum dan kewenangan (*muthlaq al-tasharruf*) untuk melakukan akad;
- b. Objek *Ju'alah* (*mahal al-'aqd/maj'ul 'alaih*) harus berupa pekerjaan yang tidak dilarang oleh syari'ah;

- c. Hasil pekerjaan (*natijah*) sebagaimana dimaksud harus jelas dan diketahui oleh para pihak pada saat penawaran;
- d. Imbalan *Ju'alah* (*rewad/'iwadh/ju'l*) harus ditentukan besarnya oleh *Ja'il* dan diketahui oleh para pihak pada saat penawaran;
- e. Tidak boleh ada syarat imbalan diberikan di muka (sebelum pelaksanaan objek *Ju'alah*)
- f. Imbalan *Ju'alah* hanya berhak diterima oleh pihak *maj'ul lahu* apabila hasil dari pekerjaan tersebut terpenuhi;
- g. Pihak *Ja'il* harus memenuhi imbalan yang diperjanjikannya jika pihak *maj'ul lah* menyelesaikan (memenuhi) prestasi (hasil pekerjaan/*natijah*) yang ditawarkan.

2.5.7 *Al-Qardh*

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 19/DSN-MUI/IV/2001, LKS dapat juga melakukan penyaluran dana melalui prinsip *Al-Qardh*, yaitu suatu akad pinjaman kepada nasabah dengan ketentuan bahwa nasabah wajib mengembalikan dana yang diterimanya kepada LKS pada waktu yang telah disepakati oleh LKS dan nasabah. Sedangkan beberapa ketentuan umum terkait dengan akad ini antara lain sebagai berikut :

- a. *Al-Qardh* adalah pinjaman yang diberikan kepada nasabah (*muqtaridh*) yang memerlukan
- b. Nasabah *Al-Qardh* wajib mengembalikan jumlah pokok yang diterima pada waktu yang telah disepakati bersama.
- c. Biaya administrasi dapat dibebankan kepada nasabah.
- d. LKS dapat meminta jaminan kepada nasabah bilamana dipandang perlu.
- e. Nasabah *Al-Qardh* dapat memberikan tambahan (sumbangan) dengan sukarela kepada LKS selama tidak diperjanjikan dalam akad.

f. Jika nasabah tidak mengembalikan sebagian atau seluruh kewajibannya pada saat yang telah disepakati dan LKS telah memastikan ketidakmampuannya, LSK dapat :

- Memperpanjang jangka waktu pengembalian, atau
- Menghapus (*write off*) sebagian atau seluruh kewajibannya

2.5.8 Sanksi Penundaan Pembayaran

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 17/DSN-MUI/IX/2000, sanksi dapat diberikan kepada nasabah mampu yang menunda-nunda pembayaran, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Sanksi ini adalah sanksi yang dikenakan LKS kepada nasabah yang mampu membayar, tetapi menunda-nunda pembayaran dengan sengaja.
- b. Nasabah yang tidak/belum mampu membayar disebabkan *force majeure* tidak boleh dikenakan sanksi.
- c. Nasabah mampu yang menunda-nunda pembayaran dan/atau tidak mempunyai kemauan dan itikad baik untuk membayar utangnya boleh dikenakan sanksi.
- d. Sanksi didasarkan pada prinsip *ta'zir*, yaitu bertujuan agar nasabah lebih disiplin dalam melaksanakan kewajibannya.
- e. Sanksi dapat berupa denda sejumlah uang yang besarnya ditentukan atas dasar kesepakatan dan dibuat saat akad ditandatangani.
- f. Dana yang berasal dari denda diperuntukkan sebagai dana sosial.
- g. Jika salah satu pihak tidak menunaikan kewajibannya atau jika terjadi perselisihan di antara kedua belah pihak, maka penyelesaiannya dilakukan melalui Badan Arbitrasi Syari'ah setelah tidak tercapai kesepakatan melalui musyawarah.

2.6 Manajemen Risiko

Risiko merupakan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*), maupun yang tidak dapat diperkirakan (*unanticipated*) yang berdampak negatif terhadap pendapatan dan permodalan perusahaan (Karim, 2004). Risiko-risiko tersebut tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikelola dan dikendalikan. Oleh karena itu diperlukan serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha, rangkaian prosedur dan metodologi ini dinamakan manajemen risiko (Karim, 2004).

Manajemen risiko memiliki beberapa tujuan antara lain sebagai berikut :

- a. Menyediakan informasi tentang risiko kepada pihak regulator
- b. Memastikan perusahaan tidak mengalami kerugian yang bersifat *unacceptable*
- c. Meminimalisasi kerugian dari berbagai risiko yang bersifat *uncontrolled*
- d. Mengukur eksposur dan pemusatan risiko
- e. Mengalokasikan modal dan membatasi risiko

Beberapa jenis risiko yang dapat terjadi di perusahaan *multifinance* antara lain sebagai berikut :

- a. Risiko Pembiayaan (*Credit Risk*)

Merupakan risiko yang disebabkan adanya kegagalan *counterparty* dalam memenuhi kewajibannya.

- b. Risiko Pasar (*Market Risk*)

Merupakan risiko kerugian yang terjadi pada portofolio uang dimiliki oleh perusahaan akibat adanya pergerakan variabel pasar (*adverse movement*) berupa suku bunga dan nilai tukar.

c. Risiko Operasional (*Operational Risk*)

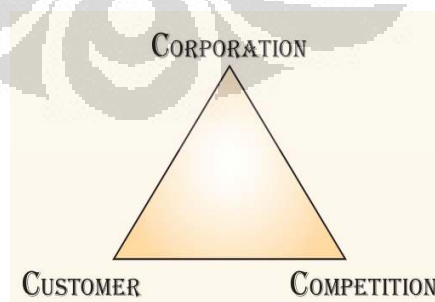
Merupakan risiko yang antara lain disebabkan oleh ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, *human error*, kegagalan sistem, atau adanya masalah eksternal yang mempengaruhi operasional perusahaan. Beberapa faktor penyebab terjadinya risiko ini antara lain :

- Infrastruktur, seperti teknologi, kebijakan, lingkungan, pengamanan, perselisihan, dan sebagainya
- Proses, dan
- Sumber daya

Risiko operasional ini mencakup lima hal, yaitu risiko reputasi, risiko kepatuhan, risiko transaksi, risiko strategis, dan risiko hukum.

2.7 *Key Success Factor*

Key success factor yang diperkenalkan oleh Kenichi Ohmae merupakan suatu konsep yang mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dibutuhkan perusahaan agar berhasil dalam suatu industri (Ohmae, 2005). Menurut Ohmae, pendekatannya untuk mengidentifikasi *key success factor* itu lugas dan masuk akal. Ohmae juga mengenalkan model 3C's, yaitu sebuah model bisnis yang memaparkan tiga hal yang harus menjadi fokus perusahaan untuk meraih sukses, antara lain sebagai berikut :



Gambar 2.3 Ohmae 3C's Model

Sumber : <http://www.lacpa.org.lb>

a. *The Corporation.*

Perusahaan membutuhkan strategi untuk memaksimalkan kekuatan perusahaan dalam persaingan pada area-area penting untuk meraih sukses dalam industri. Oleh karena itu perusahaan harus selektif, dapat mengambil keputusan untuk memproduksi atau membeli, serta mencapai *cost-effectiveness*.

b. *The Customer.*

Perusahaan harus mengetahui siapa yang menjadi pelanggannya, umumnya dilakukan dengan melakukan segmentasi. Segmentasi dapat dilakukan berdasarkan tujuan pelanggan dalam memakai produk perusahaan, jangkauan pelanggan, dan dalam pasar yang kompetitif, terkadang harus dilakukan segmentasi ulang pelanggan perusahaan.

c. *The Competitor*

Perusahaan perlu mengetahui siapa saja yang menjadi kompetitornya. Faktor apa saja yang utama dan mempengaruhi persaingan. Hal apa yang dibutuhkan untuk menguasai pasar. *Resource* apa yang tidak dimiliki oleh pesaing, dan apa yang tidak dimiliki oleh perusahaan.

2.8 *Strategi Keunggulan Daya Saing (Competitive Advantage)*

Supaya kinerja bisnisnya berjalan dengan baik, sebuah perusahaan harus memiliki keunggulan daya saing yang baik. Meningkatnya kinerja suatu perusahaan turut meningkatkan daya saing yang dimilikinya, dan hal ini pun berlaku sebaliknya.

Keunggulan daya saing adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dengan satu atau dua cara, dimana kompetitor tidak bisa menyaingi atau mengunggulinya. Keunggulan daya saing ini harus terlihat oleh pelanggan sebagai keuntungannya. Hal ini berarti keunggulan daya saing merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan. Terdapat tiga pendekatan dasar strategi keunggulan daya saing (Zulkieflimansyah, Setiawan, 1999), antara lain :

1. *Overall Cost Leadership*

Perusahaan berusaha keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi yang serendah-rendahnya sehingga mereka dapat menekan harga dan pada kompetitornya dan memenangkan pangsa pasar. Masalah yang sering terjadi dengan strategi ini adalah perusahaan lain biasanya bersaing dengan harga yang jauh lebih murah dan mengalahkan perusahaan kompetitor.

2. *Differentiation*

Perusahaan berkonsentrasi pada penciptaan produk yang superior sebagai nilai lebih kepada pelanggan.

3. *Focus*

Pendekatan yang mengfokuskan kepada satu atau lebih kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk atau daerah tertentu. Perusahaan berusaha mengetahui segmen ini lebih mendalam dan melakukan baik itu keunggulan biaya atau diferensiasi pada segmen target tersebut.

Setelah keunggulan daya saing dapat diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah menentukan segmentasi produk dilakukan, siapa yang menjadi pangsa pasarnya, dan bagaimana *positioning* yang diharapkan dari produk tersebut. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di atas diperlukan dalam menyusun strategi pemasaran.

2.9 **Pemilihan Strategi**

Definisi dari strategi adalah suatu kumpulan kegiatan-kegiatan yang saling terkait yang digunakan untuk meningkatkan performa perusahaan (Hill & Jones, 1989). Strategi juga merupakan suatu kegiatan pencarian secara sistematis mengenai rencana dari suatu aksi yang bertujuan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Henderson, 1989). Strategi tersebut dimulai dari pemahaman akan lingkungan tempat suatu perusahaan itu dan ada apa yang benar-benar dimiliki oleh perusahaan tersebut pada saat tertentu.

Perusahaan yang bergerak disatu bidang tertentu dan mempunyai struktur organisasi yang kecil lebih tepat apabila menggunakan *business level strategy* dibandingkan dengan *corporate level strategy*. Strategi tingkat bisnis menekankan pada bagaimana suatu perusahaan berkompetisi dalam suatu industri ataupun pasar yang lebih spesifik (Grant, 2004). Penerapan *business level strategy* pada AHD *Multifinance* dirasakan cocok, mengingat struktur dan kegiatan perusahaan yang tidak kompleks dan hanya pada satu sektor saja yaitu pembiayaan.

2.10 Perumusan Strategi

Ada berbagai metode untuk menyusun strategi bisnis. Dalam rangka pemilihan strategi bisnis, perlunya dilakukan analisis terkait faktor-faktor eksternal dan internal. Untuk pendirian AHD *Multifinance* Syariah metode yang digunakan adalah *External Factors Evaluation* (EFE) dan *Internal Factors Evaluation* (IFE) (David, 2003).

2.11 *External Factor Evaluation (EFE)*

Proses penyusunan EFE dilakukan dengan identifikasi seluruh faktor diluar perusahaan yang mungkin mempengaruhi jalannya perusahaan dilingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi. Faktor-faktor yang berhasil diperoleh kemudian dipilah-pilah untuk mengetahui mana yang paling mungkin mempengaruhi. Pengelompokan faktor dilakukan menurut sifatnya yang mendukung atau menghambat jalannya perusahaan. Faktor-faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dianggap memberikan kontribusi dengan usaha ini dimuat pada suatu daftar, kemudian diberikan bobot (*weight*). Bobot menunjukkan seberapa penting dan signifikan faktor tersebut mempengaruhi usaha. Jumlah bobot dari semua faktor eksternal adalah satu, yang didistribusikan ke masing-masing faktor.

2.12 *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Jalannya perusahaan juga tergantung dari apa yang sudah dimiliki oleh perusahaan yang merupakan faktor internal. Setelah analisis ancaman dan

peluang, maka perlu juga dilakukan analisis terhadap kemampuan dari internal perusahaan.

Metode penyusunan matriks *Internal Factors Evaluation* mirip dengan perhitungan *External Factors Evaluation*, yaitu dimulai dengan penyusunan daftar hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, memberi bobot pada tiap factor sesuai tingkat penting-tidaknya dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Pemingkatan juga dilakukan menunjukkan kuat-lemahnya faktor tersebut mempengaruhi jalannya perusahaan, dengan pengaruh paling lemah dinilai satu. Bobot dikalikan peringkat untuk setiap faktor, setelah semua faktor dijumlahkan, akan menunjukkan posisi perusahaan tersebut dan akan menentukan strategi apa yang akan diambil.

2.13 Strategi Pemasaran

Sebuah perusahaan wajib mengidentifikasi segmen pasar yang akan dimasuki, siapa yang target pasar mereka, dan melakukan positioning terhadap produk mereka yang akan ditawarkan kepada pelanggan.

Dalam menyusun strategi pemasaran, harus dipertimbangkan besarnya permintaan dan kondisi persaingan. Hal ini akan selalu dinamis, oleh karena itu setiap strategi pemasaran harus dilakukan evaluasi secara terus menerus dan periodik, atau minimal ketika ada perubahan di pasar.

Rencana strategis pemasaran harus terangkum dalam sebuah perencanaan bisnis. Dengan adanya rencana pemasaran ini, investor akan mengetahui usaha yang akan dilakukan perusahaan dalam rangka meningkatkan penjualan produk perusahaan yang tentunya akan berpengaruh terhadap investasi yang ditanamkan oleh investor

2.14 Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar merupakan proses mengidentifikasi kelompok-kelompok masyarakat yang menjadi target pemasaran perusahaan. Hal ini diperlukan sehingga kegiatan pemasaran menjadi efektif, dikarenakan perusahaan tidak dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan dari semua kelompok masyarakat. Segmentasi pasar diidentifikasi berdasarkan :

a. Geografis

Pembagian pasar menjadi unit-unit geografis meliputi negara, negara bagian, wilayah, propinsi, kota dan iklim.

b. Demografis,

Menjelaskan beberapa variabel populasi seperti umur, jenis kelamin, generasi, pendapatan, pekerjaan, ukuran keluarga, jenis keluarga, siklus hidup keluarga, pendidikan, agama, ras, kebangsaan dan status sosial.

c. Psikografis

Gaya hidup, kelas sosial dan kepribadian masyarakat

d. Behavioral

Prilaku, pengetahuan, sifat, penggunaan produk. Dapat berupa manfaat, status pengguna, tingkat penggunaan, status loyalitas, tingkat pengetahuan pembeli, sifat atau tanggapan atas produk.

2.15 Targeting

Dengan melakukan *targeting*, perusahaan dapat fokus dalam melakukan kegiatan pemasaran dan meninggalkan segmen yang lainnya (Khasali,1998). Dalam melakukan *targeting*, ada tiga cara yang dapat dipilih oleh (Mullins, 2003) yaitu :

a. Strategi *Niche Market*

Yaitu strategi yang melayani satu atau beberapa segmen, meskipun bukan yang terbesar tetapi dalam jumlah yang signifikan konsumen yang membutuhkan manfaat barang atau jasa yang berbeda

b. Strategi *Mass Market*

Strategi *mass market* dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

- 1.) Meniadakan perbedaan segmen dan mendesain satu produk atau jasa sesuai keinginan konsumen dalam jumlah massal, atau
- 2.) Merancang beberapa produk berbeda untuk beberapa segmen dengan program pemasaran yang berbeda pula.

c. Strategi *Growth Market*

Yaitu strategi yang memfokuskan pada segmen yang sedang tumbuh, hal ini biasanya dilakukan untuk menghindari *head to head* dengan perusahaan besar dalam kompetisi pasar.

2.16 *Positioning*

Positioning merupakan tindakan mendesain penawaran dan citra perusahaan untuk mendapatkan tempat khusus di pikiran (kepala) masyarakat yang menjadi target pasar (Kotler, Keller, 2011).

Berdasarkan hal tersebut, *positioning* merupakan salah satu strategi komunikasi perusahaan. Dengan *positioning* ini masyarakat yang menjadi target pasar perusahaan akan selalu ingat akan merek / produk perusahaan.

2.17 *Marketing Mix*

Marketing mix merupakan seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk meraih tujuannya di target pasar (Kotler, Ang, Leong and Tan, 1999). *Marketing mix* meliputi empat hal antara lain sebagai berikut :

a. *Product*

Peralatan dasar dalam *marketing mix* adalah produk atau jasa yang ditawarkan ke pasar. Termasuk didalamnya: jenis produk, kualitas, desain, fitur, merek, kemasan, layanan, ataupun garansi. Produk sendiri didefinisikan sebagai sekumpulan atribut yang unik pada suatu produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

b. *Place*

Place meliputi kegiatan-kegiatan yang mengakibatkan produk dapat diakses atau tersedia untuk target pasar. Dengan demikian, maka termasuk didalam *place* adalah logistik dan distribusi sehingga produk perusahaan diterima oleh konsumen. Hal yang ingin dicapai adalah memenuhi kebutuhan pasar dengan meminimalisasi biaya yang dikeluarkan.

c. *Price*

Harga merupakan sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk yang diinginkannya. Menetapkan harga yang tepat merupakan kegiatan yang penting dan sulit bagi perusahaan. Kesalahan dalam menetapkan harga akan berpengaruh pada tingkat penjualan produk dan keuntungan yang akan diperoleh.

Beberapa strategi-strategi yang dapat diterapkan dalam menentukan harga (Nagle, 1987) antara lain sebagai berikut :

1.) *Skimming*

Yaitu penetapan harga yang tinggi diawal kemudian secara berkala menurunkan harga dengan tujuan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar.

2.) *Market Penetration*

Yaitu penetapan harga dengan harga yang rendah dengan tujuan memperoleh pangsa pasar yang besar dengan cepat.

3.) *Neutral Pricing*

Yaitu penetapan harga dalam rentang dimana diyakini sesuai dengan nilai ekonomis dari produk dan jasa tersebut

d. *Promotion*

Promosi meliputi seluruh kegiatan untuk mengkomunikasikan barang dan jasa kepada target pasar sehingga terjadi penjualan. Ada 5 tujuan dari kegiatan promosi yaitu :

- Menstimulasi penjualan
- Menawarkan diferensiasi
- Penyebaran informasi
- Menekankan pada value yang ditawarkan perusahaan
- Menstabilisasi permintaan yang sifatnya musiman

2.18 Perencanaan Keuangan

Menurut Murdifin Haming dan Salim Basalamah, untuk menilai kelayakan suatu proyek untuk dibiayai perlu dilakukan kajian terhadap aspek keuangan yang mencakup (Haming, Basalamah, 2003):

- a. Kajian jumlah dana proyek yang dibutuhkan terdiri dari investasi awal maupun untuk kebutuhan modal kerja.
- b. Kajian sumber dana, mencakup perhitungan biaya atas modal yang direncanakan ditarik dan struktur modal dari pembiayaan proyek.
- c. Proyeksi arus kas mencakup rincian prospek arus kas masuk dan keluar, untuk dijadikan acuan penilaian analisis kelayakan keuangan dengan berbagai metode yang lazim, yaitu *payback method*, *net present value (NPV)*, *profitability index (PI)* dan *internal rate of return (IRR)*.

- d. Penyusunan laporan keuangan proforma, dilengkapi dengan analisis sumber dan penggunaan dana serta analisis titik impas (*break even analysis* atau *BEA*).
- e. Kajian pengaruh indikator makro ekonomi terhadap keuangan proyek, terutama proyeksi arus kas.

Pengujian aspek keuangan dinilai sebagai faktor kunci dalam penilaian pengambilan keputusan apakah suatu proyek dapat diterima atau ditolak.

2.19 Perhitungan Kebutuhan Dana Investasi

Terkait jenis penggunaannya, dana dapat dibedakan menjadi dana investasi awal atau *initial investment* dan dana modal kerja. *Initial investment* adalah investasi yang diperlukan untuk mengadakan barang modal, tanah lokasi, pengadaan alat-alat kantor dan jasa-jasa umum serta sarana pendukung lainnya. Sedangkan modal kerja adalah dana yang diperlukan untuk membiayai aktivitas operasi setelah memasuki fase operasi komersial. Bila dihubungkan dengan pengeluaran, maka sebuah proyek memerlukan dua macam pengeluaran, yaitu:

- a. pengeluaran modal (*capital expenditure*), yaitu pengeluaran untuk *initial investment*, seperti biaya untuk bangunan, instalasi jasa umum, mesin kantor dan mebel, biaya perizinan dan kendaraan yang harus disediakan.
- b. pengeluaran operasional untuk memperoleh pendapatan (*operating or revenue expenditure*), seperti biaya gaji, pemasaran, biaya tunai lainnya dengan melakukan perhitungan terhadap target volume dan nilai penjualan per tahun.

2.20 Penilaian Penanaman Modal dalam Proyek Investasi

Penilaian penanaman modal dalam proyek investasi dilakukan untuk dapat meyakini apakah suatu proyek investasi secara teknis dan ekonomis layak sehingga dapat menguntungkan secara finansial (Karim, 2004)

Penilaian kelayakan investasi dari suatu proyek dilakukan dengan cara atau berdasarkan:

2.20.1 Analisis *Break Even*

Tujuan utama dari analisis *break even* adalah untuk menentukan tingkat produksi dan harga terendah, pada tingkat mana proyek dapat beroperasi tanpa membahayakan kelangsungan hidupnya (laba atau rugi = nihil).

2.20.2 Analisis Perbandingan Penanaman Modal dalam Berbagai Alternatif Proyek (*Capital Project Comparisons*)

Dilakukan perbandingan potensi penghasilan suatu proyek dengan proyek lainnya, dengan tolak ukur *total profit*, *average profit*, *payback period* dan *discounted cash flow (present value proceeds dan present value capital outlay)*.

2.20.2.1 *Net Present Value (NPV)*

Penilaian proyek investasi berdasarkan metode *Net Present Value* merupakan perhitungan selisih antara *present value (PV)* aliran kas *netto (proceeds) EAT + depreciaton* dengan *present value capital outlay* (investasi awal).

Proyek investasi akan menguntungkan atau dapat diterima apabila dihasilkan NPV positif yang menunjukkan bahwa proyek tersebut mampu menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan dengan *cost of capital*, dimana *present value* aliran kas *netto* melebihi *present value* penanaman modal.

Perhitungan NPV adalah sebagai berikut (Ross, Westerfield, Jaffe, Jordan, 2008, p117):

$$NPV = -C_0 + \sum_{i=1}^T \frac{C_i}{(1+r)^i} \quad (2.1)$$

Dengan keterangan:

- C_i dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke- n .
- C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan yaitu investasi awal pada tahun 0.

- i adalah perkiraan umur proyek.
- k adalah suku bunga atau *discount rate*.

Tingkat diskonto yang digunakan = SWBI + tingkat risiko

Aturan dasar untuk menerima dan menolak rencana investasi dengan metode NPV adalah sebagai berikut:

- $NPV > 0$, menyatakan bahwa investasi yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi investor sehingga proyek diterima atau bisa dijalankan.
- $NPV < 0$, menyatakan bahwa investasi yang dilakukan akan mengakibatkan kerugian bagi investor sehingga proyek ditolak.
- $NPV = 0$, menyatakan bahwa investasi yang dilakukan tidak akan mengakibatkan investor untung atau rugi, sehingga apabila proyek dilaksanakan atau tidak dilaksanakan tidak mempengaruhi kondisi keuangan investor. Keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan kriteria atau faktor lain.

2.20.2.2 Profitability Index (PI)

PI merupakan metode penilaian proyek investasi dengan menggunakan ukuran perbandingan antara *benefit* atau *present value of proceeds* dengan *present value cost* atau *capital outlay*. Proyek investasi dinilai menguntungkan apabila perbandingan tersebut menghasilkan nilai minimal 1, yang menunjukkan PV hasil operasi lebih besar dibandingkan dengan investasi awal. Apabila $PI = 1$, maka menunjukkan adanya *abnormal return*.

Perhitungan PI adalah sebagai berikut (Ross, Westerfield, Jaffe, Jordan, 2008, p181):

$$\text{Profitability Index (PI)} = \frac{\text{PV of cash flows subsequent to initial investment}}{\text{Initial Investment}} \quad (2.2)$$

Aturan dasar untuk menerima dan menolak rencana investasi dengan metode PI adalah sebagai berikut:

- $PI > 1$, maka proyek diterima karena rencana investasi memiliki *net present value* positif.

- $PI < 1$, maka proyek ditolak karena rencana investasi memiliki *net present value* negatif.

2.20.2.3 Internal Rate of Return (IRR)

Internal Rate of Return adalah tingkat marjin/fee/bagi hasil yang menjadikan jumlah nilai sekarang dari aliran kas netto/*proceeds* yang diharapkan (*PV of future proceeds*) sama dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran modal (*PV of capital outlays*).

Perhitungan IRR yang diolah dari (Ross, Westerfield, Jaffe, Jordan, 2008, p170) adalah sebagai berikut:

$$\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1 + irr)^t} = C_0 \quad (2.3)$$

Dengan keterangan:

- C_t dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke- n .
- C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan yaitu investasi awal pada tahun 0.
- n adalah perkiraan umur proyek.
- irr adalah nilai yang dicari untuk menunjukkan tingkat pengembalian pada saat NPV nihil, yaitu *return normal* yang sebanding dengan alternatif investasi lainnya..
- r adalah marjin/fee/bagi hasil yang diharapkan atau *cost of capital* karena telah mengambil proyek dengan tingkat risiko tertentu.

Kriteria untuk menerima dan menolak rencana investasi dengan metode IRR adalah sebagai berikut:

- $IRR >$ tingkat marjin/fee/bagi hasil yang dikehendaki atau *cost of money* (tingkat risiko + SWBI) maka terima proyek karena menguntungkan.
- $IRR >$ tingkat marjin/fee/bagi hasil yang dikehendaki atau *cost of money* (tingkat risiko + SWBI) maka tolak proyek.

2.20.2.4 *Payback period*

Payback period menunjukkan suatu periode berapa lama modal yang ditanamkan dapat kembali. *Payback period* dimaksud dibandingkan dengan ekspektasi waktu pengembalian modal yang diharapkan oleh investor tanpa melihat performa *cash flow* setelahnya.

2.20.2.5 *Discounted payback period*

Discounted payback period telah memperhitungkan *discount factor* terhadap *cash flow* dimasa depan dibandingkan dengan modal awal. Perhitungan metode ini dilakukan dengan cara menjumlahkan seluruh *discounted cash flow* mulai dari *initial outlay* atau *cash flow* yang dikeluarkan pada tahun ke-0 sampai dengan *cash inflow* tahun-tahun berikutnya sampai dengan *cash flow* tahun ke-n dimana total penjumlahan *cash flow* tersebut menghasilkan nilai nol atau dengan kata lain modal yang telah kita keluarkan diawal dapat kembali pada selang waktu tertentu. Semakin cepat *payback period*, maka semakin cepat modal yang telah kita tanamkan kembali.

2.20.3 Analisis Rasio

Analisis rasio yang dapat digunakan dalam penilaian penanaman modal pada proyek investasi terkait penyusunan skema pembiayaan AHD *multifinance* adalah:

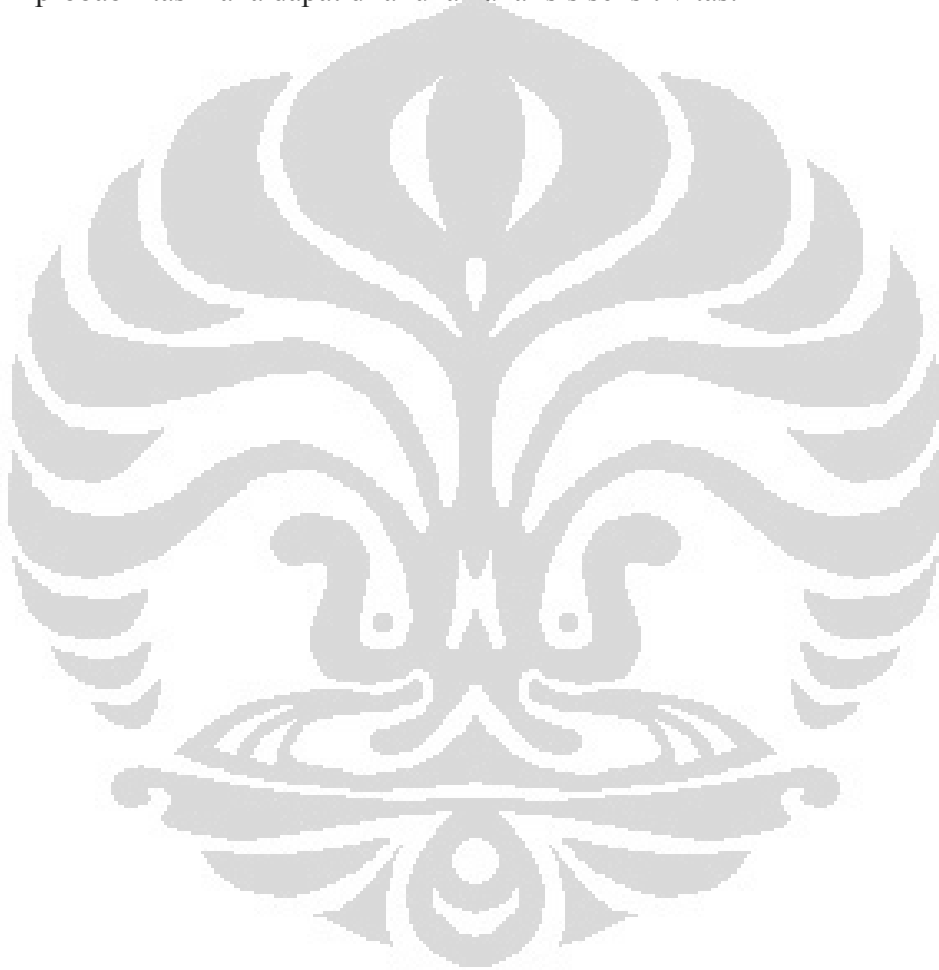
- a. *Financial Viability* perusahaan, atas ukuran : analisis *cash flow* dan *assets management*.
- b. Profitabilitas perusahaan, atas ukuran: *profit margin*, *Return on Investment Ratios*, *Earning Fluctuations* dan *Industry comparisons*.
- c. Proyeksi atas performa, atas ukuran : proyeksi pendapatan, *cash flow*, kondisi *financial* dan model performa.

2.20.4 Analisis Risiko

Terdiri dari analisis sensitivitas dan probabilitas, yaitu:

- a. Analisis Sensitivitas, merupakan penilaian risiko yang terjadi diluar perhitungan sebagai contoh : *cost over run* dampak dari inflasi yang belum diperhitungkannya komponen tertentu dalam *capital cost*.
- b. Analisis Probabilitas, merupakan penilaian yang didasarkan pada perhitungann statistik bahwa setiap proyek memiliki unsur probabilitas yang menunjukkan prediksi mengenai risiko dari suatu proyek.

Dalam hal pembiayaan investasi yang sulit untuk dilakukan analisis probabilitas maka dapat dilakukan analisis sensitivitas.



BAB 3

STRATEGI BISNIS

Bab ini akan melanjutkan pembahasan bab sebelumnya yaitu setelah berhasil memutuskan bisnis apa yang akan dijalankan, strategi bisnis apa yang akan diambil. Definisi dari strategi adalah suatu kumpulan kegiatan-kegiatan yang saling terkait yang digunakan untuk meningkatkan performa perusahaan (Hill & Jones, 1989). Strategi juga merupakan suatu kegiatan pencarian secara sistematis mengenai rencana dari suatu aksi yang bertujuan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Henderson, 1989). Strategi tersebut dimulai dari pemahaman akan lingkungan tempat suatu perusahaan itu dan ada apa yang benar-benar dimiliki oleh perusahaan tersebut pada saat tertentu.

Perusahaan yang bergerak disatu bidang tertentu dan mempunyai struktur organisasi yang kecil lebih tepat apabila menggunakan *business level strategy* dibandingkan dengan *corporate level strategy*. Strategi tingkat bisnis menekankan pada bagaimana suatu perusahaan berkompetisi dalam suatu industri ataupun pasar yang lebih spesifik (Grant, 2004). Penerapan *business level strategy* pada AHD *Multifinance* dirasakan cocok, mengingat struktur dan kegiatan perusahaan yang tidak kompleks dan hanya pada satu sektor saja yaitu pembiayaan.

3.1 Perumusan Strategi

Ada berbagai metode untuk menyusun strategi bisnis. Dalam rangka pemilihan strategi bisnis, perlunya dilakukan analisis terkait faktor-faktor eksternal dan internal. Untuk pendirian AHD *Multifinance* Syariah metode yang digunakan adalah *External Factors Evaluation (EFE)* dan *Internal Factors Evaluation (IFE)* (David, 2003).

3.1.1 External Factor Evaluation (EFE)

Factor-faktor eksternal yang mempengaruhi jalannya perusahaan adalah kondisi makro ekonomi Indonesia, kebutuhan akan lembaga pembiayaan yang dapat memberi jasa dengan biaya terjangkau dan pelayanan yang cepat, masalah tenaga kerja, peraturan dilingkungan pasar keuangan, kebutuhan modal, keadaan

pasar keuangan yang *over-likuid*, dan jumlah lembaga pembiayaan yang menawarkan skema syariah.

Dari faktor-faktor tersebut, kemudian disusun matriks dengan memberi pembobotan dan peringkat pada tiap faktor sebagai berikut:

Tabel 3.1 External Factors Evaluation (EFE) Lembaga Pembiayaan Syariah

<i>External Factors Evaluation (EFE)</i>				
<i>Opportunities</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1	Kondisi ekonomi makro yang baik	0.02	1	0.02
2	Penjualan kendaraan bermotor meningkat	0.1	3	0.30
3	Tersedianya SDM berkualitas	0.02	2	0.04
4	Peraturan Bank Indonesia yang ketat	0.05	2	0.10
5	Kebutuhan modal yang besar	0.06	3	0.18
6	<i>Demand</i> akan pembiayaan yang masih besar	0.2	4	0.80
7	Lembaga pembiayaan murni syariah masih sedikit	0.06	2	0.12
8	Kondisi pasar keuangan yang <i>over-likuid</i>	0.05	3	0.15
<i>Threat</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1	Harga kendaraan bermotor naik	0.05	2	0.1
2	Persaingan dengan Bank	0.2	2	0.4
3	Faktor politik menjelang Pemilu	0.05	1	0.05
4	<i>Switching cost</i> rendah	0.05	3	0.15
5	Minimnya pengetahuan tentang transaksi syariah	0.1	2	0.2
Total weight		1.0		2.61

Sumber : “diolah sendiri oleh penulis”

Dari hasil pembobotan atas faktor-faktor eksternal di atas, bisa dilihat bahwa terdapat dua faktor penting dalam pendirian *multifinance* ini yaitu tingginya *demand* untuk pembiayaan serta persaingan dengan Bank (0.2). Sedangkan tawaran kerjasama dari para pemilik modal dan minimnya pengetahuan tentang transaksi syariah memiliki tingkat bobot tinggi kedua (0.1).

3.1.2 *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Setelah analisis ancaman dan peluang, maka perlu juga dilakukan analisis terhadap kemampuan dari internal perusahaan. Di bawah ini merupakan evaluasi faktor-faktor internal perusahaan.

Tabel 3.2 *Internal Factors Evaluation (IFE)* Perusahaan

<i>Internal Factors Evaluation (IFE)</i>				
	<i>Strengths</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1	Kemampuan pemimpin perusahaan	0.1	3	0.3
2	Modal yang cukup untuk membangun perusahaan	0.1	3	0.3
3	Pengalaman dalam operasi lembaga pembiayaan syariah	0.15	4	0.6
4	Memiliki hubungan yang baik dengan sumber pendanaan	0.05	3	0.15
5	Lokasi	0.15	4	0.6

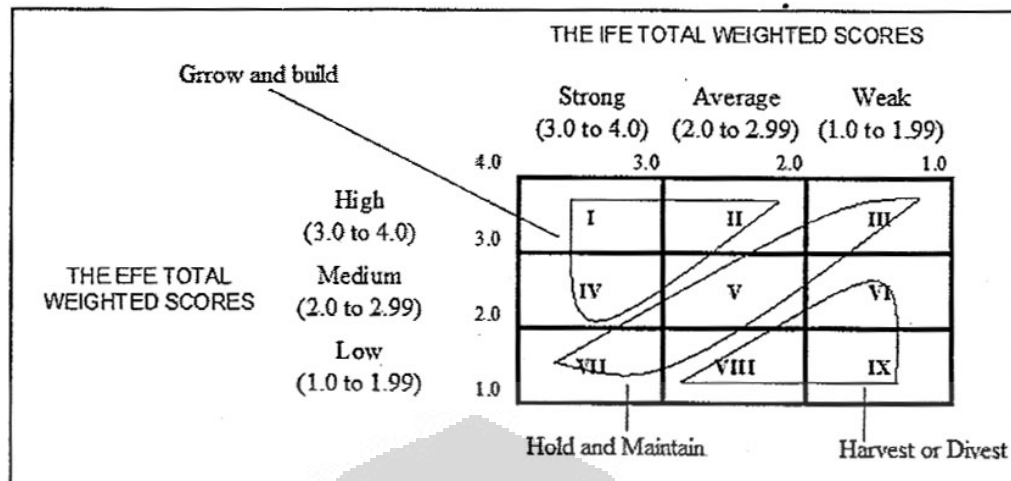
Tabel 3.2 Internal Factors Evaluation (IFE) Perusahaan (Lanjutan)

Internal Factors Evaluation (IFE)				
Weakness		Weight	Rating	Weighted Score
1	Belum terjalinnya hubungan dengan dealer kendaraan bermotor	0.2	2	0.4
2	Merupakan pemain baru sehingga belum dikenal	0.15	2	0.3
3	Belum memiliki sistem operasi yang handal	0.05	2	0.1
4	Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup	0.1	2	0.2
Total		1.0		2.8

Sumber : “diolah sendiri oleh penulis”

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah kehandalan dan pengalaman dari para pemilik perusahaan, yang merupakan peranan penting bagi perusahaan untuk melakukan rencana bisnis ini. Sedangkan kelemahan dari perusahaan ini adalah belum terjalinnya hubungan dengan dealer dan merupakan pemain baru sehingga belum dikenal masyarakat luas untuk menjalankan bisnis ini.

Dengan membuat analisis model *EFE* dan *IFE* ini dihasilkan suatu input mengenai hal-hal apa saja yang harus di perhatikan dan dipertimbangkan dalam penyusunan strategi bisnis. Kemudian dilakukan proses pencocokkan faktor-faktor eksternal dengan internal. Proses selanjutnya adalah pencocokan dengan menggunakan *Internal External (IE) Matriks* (David, 2003). Pada *IE Matriks* dapat dilihat kondisi dari perusahaan dan strategi yang harus dilakukan. Berdasarkan nilai *EFE* 2,65 dan *IFE* 2,80 maka pembiayaan syariah ada pada kuadran V, dengan kondisi dan strateginya adalah *Hold & Maintain* (David, 2003). Dengan kondisi ini maka kondisi perusahaan dapat melangsungkan usahanya dan menggunakan strategi-strategi yang bersifat fokus dan penetrasi pasar.



Gambar 3.1 The Internal – External (IE) Matriks

Sumber : (David, 2003) “telah diolah kembali”

3.1.3 *Strength Weakness Opportunities Threat (SWOT) Analysis*

Dibawah ini adalah penggunaan bagan *SWOT* dalam menentukan strategi yang diambil, sehingga dapat diketahui apa saja yang muncul akibat dari interaksi antara faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan, dengan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman (David, 2003).

Tabel 3.3 Analisis *SWOT*

	<i>STRENGTHS-S</i>	<i>WEAKNESSES-W</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memimpin perusahaan yang baik 2. Modal yang cukup untuk membangun perusahaan 3. Pengalaman dalam operasi lembaga pembiayaan syariah 4. Memiliki hubungan yang baik dengan sumber pendanaan 5. Lokasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terjalinnya hubungan dengan <i>dealer</i> kendaraan bermotor 2. Merupakan pemain baru sehingga belum dikenal 3. Belum memiliki sistem operasi yang handal 4. Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup
<i>OPPORTUNITIES-O</i>	<i>SO STRATEGIES</i>	<i>WO STRATEGIES</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ekonomi makro yang baik 2. Penjualan kendaraan bermotor meningkat 3. Tersedianya SDM berkualitas 4. Peraturan Bank Indonesia yang ketat 5. Kebutuhan modal yang besar 6. <i>Demand</i> akan pembiayaan yang masih besar 7. Lembaga pembiayaan murni syariah masih sedikit 8. Kondisi pasar keuangan yang over-likuid 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama formal dengan pemilik modal untuk pendirian usaha (S4, O4, O8) 2. Membuat perijinan yang lengkap sesuai dengan aturan yang ada (S1, O7) 3. Merencanakan penyaluran pinjaman semaksimal mungkin untuk memenuhi <i>demand</i> (S1, S3, O7, O8) 4. Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas (S1, S2, O3) 5. Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha (S2, O6) 6. Meminta imbal hasil yang tidak terlalu tinggi dari investor (S4, O8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/ setempat (W4, O3) 2. Menjalin hubungan dengan dealer sekitar (W1, O2) 3. Menjalin hubungan dengan konsumen yang ada (W2, O6) 4. Berusaha beroperasi secara maksimal sesuai dengan kebutuhan pasar (W3, O3, O7, O8)

Tabel 3.3 Analisis *SWOT* (Lanjutan)

	STRENGTHS-S	WEAKNESSES-W
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memimpin perusahaan yang baik 2. Modal yang cukup untuk membangun perusahaan 3. Pengalaman dalam operasi lembaga pembiayaan syariah 4. Memiliki hubungan yang baik dengan sumber pendanaan 5. Lokasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terjalinnya hubungan dengan <i>dealer</i> kendaraan bermotor 2. Merupakan pemain baru sehingga belum dikenal 3. Belum memiliki sistem operasi yang handal 4. Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup
THREATS-T	ST STRATEGIES	WT STRATEGIES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga kendaraan bermotor naik 2. Persaingan dengan Bank 3. Faktor politik menjelang Pemilu 4. Switching cost rendah 5. Minimnya pengetahuan tentang transaksi syariah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan dengan dealer (S1, T1, T2, T5) 2. Mencermati bunga pinjaman bank untuk menetapkan biaya pinjaman (S1, S2, T2) 3. Memberi kemudahan dan pelayanan terbaik (S1, T4) 4. Rekrutmen warga local sebagai marketing (S5, T4) 5. Membina hubungan dengan pemuka masyarakat (S1, S5, T3, W2, W4,) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan dengan dealer untuk mendapatkan informasi calon nasabah (W2, T5) 2. Membuat kampanye pembiayaan syariah yang lebih menentramkan (W2, T2, T4, T5) 3. Training karyawan tentang transaksi syariah (W4, T5) 4. Pembelian system operasi (W3, T2)

Dari matriks yang di atas diperoleh 16 kombinasi strategi untuk menjalankan usaha ini dalam rangka mengatasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan sekitar perusahaan, yaitu:

- a. Menjalin kerjasama formal dengan pemilik modal untuk pendirian usaha
- b. Membuat perijinan yang lengkap sesuai dengan aturan yang ada
- c. Merencanakan penyaluran pinjaman semaksimal mungkin untuk memenuhi *demand*
- d. Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas
- e. Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha
- f. Meminta imbal hasil yang tidak terlalu tinggi dari investor
- g. Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/ setempat, khususnya marketing dan collector
- h. Menjalin hubungan dengan dealer sekitar termasuk mencari info calon pelanggan
- i. Menjalin hubungan dengan konsumen yang ada
- j. Berusaha beroperasi secara maksimal sesuai dengan kebutuhan pasar
- k. Mencermati bunga pinjaman bank untuk menetapkan biaya pinjaman
- l. Memberi kemudahan dan pelayanan terbaik
- m. Membina hubungan dengan pemuka masyarakat
- n. Membuat kampanye pembiayaan syariah yang lebih menentramkan
- o. Training karyawan tentang tranasksi syariah
- p. Pembelian system operasi

3.2 Pemilihan Strategi Bisnis

Pemilihan strategi bisnis perusahaan lembaga pembiayaan syariah ini akan didasarkan pada hasil analisis industri yang telah dilakukan sebelumnya, bahwa kesimpulan awal adalah usaha pembiayaan syariah cukup menarik untuk dimasuki. Walaupun ketertarikan yang tinggi dari industri ini, untuk bisa memasuki dan mendirikan perusahaan yang mapan di industri ini diperlukan suatu strategi untuk menjalankan perusahaan.

Strategi adalah suatu pola dasar dari tujuan saat ini dan masa depan, alokasi sumber daya, interaksi perusahaan dengan pasar, kompetitor dan faktor-faktor lain yang ada di lingkungan (Mullin, 2010).

Pemilihan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan yang akan dibentuk dengan menggunakan strategi imitasi (Lieberman, 2006). Hasil *SWOT* di atas merupakan strategi yang digunakan oleh para pelaku sektor pembiayaan saat ini. Perusahaan akan mengimitasikan strategi-strategi tersebut kedalam pelaksanaan rencana bisnis ini.

Pengimitasian terhadap strategi yang akan digunakan tidak terbatas (bersumber) pada satu model ataupun satu perusahaan, tetapi dapat pula mengimitasi dengan mengkombinasikan strategi-strategi yang digunakan oleh beberapa kompetitor yang ada dan memodifikasi (apabila diperlukan) sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Mair, 2007).

Dalam hal ini yang akan diimitasi oleh perusahaan adalah kegiatan secara pada umumnya. Imitasi yang akan dilakukan mengenai bagaimana perusahaan melakukan kegiatan penjualannya, waktu penjualan. Kondisi operasional dan proses produksi perusahaan akan mengimitasi kondisi kompetitor yang sudah berjalan (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Selain itu yang dapat dipertimbangkan adalah biaya pinjaman yang sama dengan kompetitor ataupun sedikit lebih murah, dengan mempertimbangkan kondisi yang sedang terjadi dengan penyaluran dana dan kebutuhan masyarakat.

Dalam bidang sumber daya manusia, pengimitasian dapat dilakukan pada penetapan gaji tenaga kerja, perusahaan dapat mengikuti penetapan biaya yang dilakukan oleh kompetitor, khususnya para pekerja yang berasal dari wilayah sekitar. Dengan mengimitasi dan menggabungkan dengan kemampuan internal yang sudah dimiliki, maka diharapkan dapat meminimalisir resiko sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang diproyeksikan (Lieberman, 2006).

Selain strategi imitasi, pada fungsi operasional perusahaan strategi yang diterapkan adalah optimalisasi kemampuan produksi dan efisiensi. Berdasarkan pada IE matriks sebelumnya, didapatkan bahwa kondisi dari perusahaan adalah

Hold & Maintain, yang berarti bahwa pada saat ini perusahaan seharusnya fokus dan penetrasi pasar. Dengan dasar inilah perusahaan akan menjalankan usahanya.

Dengan demikian maka strategi yang akan dilakukan mencakup strategi imitasi yang mengedepankan prinsip fokus, optimalisasi dan efisien untuk melakukan penetrasi pasar. Berdasarkan semua strategi yang disebutkan, perusahaan akan membuat program-program sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan.

Kegiatan awal yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memulai kegiatan persiapan pendirian perusahaan. Ketetapan kegiatan pada tahap persiapan pendirian perusahaan ini menjadi sangat menentukan karena apabila tidak sesuai dengan waktu, akan mengganggu rencana yang telah ditetapkan. Selain itu dengan berjalannya kegiatan ini berarti pengeluaran perusahaan juga sudah mulai berjalan. Ketetapan waktu pelaksanaan akan juga mempengaruhi alur kas dari perusahaan dan tujuan-tujuan finansial lainnya. Untuk tahapan pra operasi ini maka dicanangkan 3 parameter agar efektivitas dan efisiensi dari tahap ini dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut penjabarannya:

- a. Keberhasilan persiapan pendirian yang terdiri dari:
 - Perijinan lengkap
 - Pemilihan lokasi kantor
 - Penjajagan hubungan dengan dealer
 - *Man power* terpenuhi secukupnya
- b. Ketepatan waktu kegiatan-kegiatan di atas.
- c. Pengeluaran dari tahapan ini sesuai dengan anggaran yang direncanakan

Kondisi selanjutnya setelah kegiatan pra-operasi tercapai adalah terwujudnya produktivitas optimum dan stabil untuk mendapatkan nasabah. Dengan produktivitas yang stabil, perusahaan dapat melakukan prediksi secara tepat dalam menentukan berapa besar dana yang dapat disalurkan, sehingga menambah pinjaman dari perbankan bila diperlukan.

Kondisi yang kedua yang harus dicapai adalah kemampuan perusahaan untuk melakukan penetrasi pasar untuk mendapatkan pangsa pasar pembiayaan

secara syariah. Dengan strategi penetrasi pasar diharapkan perusahaan mendapatkan pangsa pasar yang ada di daerah tersebut. Besarnya kebutuhan akan pembiayaan konsumsi ini menjadi peluang untuk mendapatkan pangsa pasar tersebut, hanya bagaimana mendapatkannya secara cepat agar pada awal masa berjalannya perusahaan dapat menyalurkan pinjaman sesuai dengan modal awal yang dimiliki dan agar pengeluaran yang terjadi akibat proses awal pendirian perusahaan dapat ditutupi dengan margin yang ada.

Dari strategi dan visi yang dapat disimpulkan parameter keberhasilan dari strategi bisnis dari AHD *Multifinance* adalah :

- Rata-rata penyaluran pinjaman sebesar Rp 25 Milyar per bulan
- Memiliki jangkauan nasabah diseluruh Jabodetabek dan Cikampek
- Mencapai *return of equity (ROE)* minimal 15%

3.3 Strategi Fungsional

Setelah ditentukan parameter keberhasilan, maka guna mencapai tujuan perusahaan, parameter tersebut harus diturunkan ke dalam strategi fungsional. Strategi-strategi tersebut dijabarkan di tiap-tiap fungsi dari perusahaan dibawah ini:

a. Fungsi Operasi

Dari fungsi operasional perusahaan, maka strategi yang ditempuh dalam operasi pembiayaan adalah dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan efisien. Agar tujuan tersebut dapat terpenuhi, maka harus dilakukan dengan memastikan bahwa sumber dana beserta harus efisien dan tenaga kerja berfungsi sesuai dengan waktu dan target yang ditentukan. Biaya dana sangat menentukan besaran pinjaman yang bisa diberikan, tenaga kerja memastikan proses operasi perusahaan berjalan lancar

b. Fungsi Pemasaran dan Humas

Untuk mencapai parameter bisnis yang telah dicanangkan di atas, maka kontribusi di fungsi pemasaran adalah dua bentuk. Bentuk pertama adalah dapat

melakukan kegiatan promosi dan pemasaran pada masa pendirian agar jumlah penyaluran pinjaman dapat mencapai angka yang diinginkan pada saat beroperasinya perusahaan secara penuh. Bentuk kedua adalah mengoptimalkan pelayanan untuk mendapatkan nasabah

c. Fungsi Keuangan

Kontribusi dari fungsi keuangan dapat diraih dengan melakukan strategi pembiayaan sendiri untuk pendirian dan operasional perusahaan. Ditambah lagi dengan monitoring *cash flow* agar tetap mengalir sesuai proyeksi. Untuk itu, perusahaan akan menerapkan kebijakan menarik dana dari investor hanya setelah mendapatkan kepastian adanya permintaan nasabah. Pada akhir tahun, perusahaan akan membagikan laba untuk keperluan perusahaan dan pemilik.

d. Fungsi Sumber Daya Manusia

Dari fungsi SDM perusahaan, maka strategi yang ditempuh adalah *performance based human management*. Menurut strategi-strategi yang ada, fungsi SDM ini juga harus dapat melakukan proses perekrutan karyawan sesuai dengan kompetensi dari warga-warga setempat. Selain proses perekrutan, dilakukan juga proses pelatihan agar mendapatkan kompetensi dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Warga setempat dibutuhkan untuk membantu meningkatkan kepastian pembayaran pinjaman karena dengan jaringan sosial yang dimilikinya, warga lokal akan lebih mudah mengetahui kondisi sebenarnya dari tiap nasabah yang kemungkinan besar ia kenal atau terkait secara sosial.

BAB 4 PROFIL PERUSAHAAN

4.1 Profil Perusahaan

Perusahaan yang akan didirikan sebagai awal rencana usaha ini dalam bentuk perseroan terbatas. Kegiatan usaha berupa *multifinance* syariah yang kedudukan kantor pusatnya berada di Jakarta.



Nama Perusahaan	: PT AHD <i>Multifinance</i> Syariah
Bidang kegiatan	: <i>Multifinance</i> dengan menjalankan prinsip-prinsip syariah didalamnya.
Bentuk Perusahaan	: Perseroan Terbatas (PT)
Kantor Pusat	: Kawasan Mega Kuningan, Jakarta
Kantor cabang	: Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, Cikampek
Struktur Permodalan	: Modal disetor Rp 100 milyar
Pemegang Saham	: Wisnu Julianto Daroe Handojo Hari Chairul Damanik
<i>Equity Investor</i>	: ABC <i>Funds</i> (Modal asing)

Visi Perusahaan

Menjadi Perusahaan *Multifinance* yang murni syariah dengan aset terbesar di Jakarta dan sekitarnya tahun 2020.

Misi Perusahaan

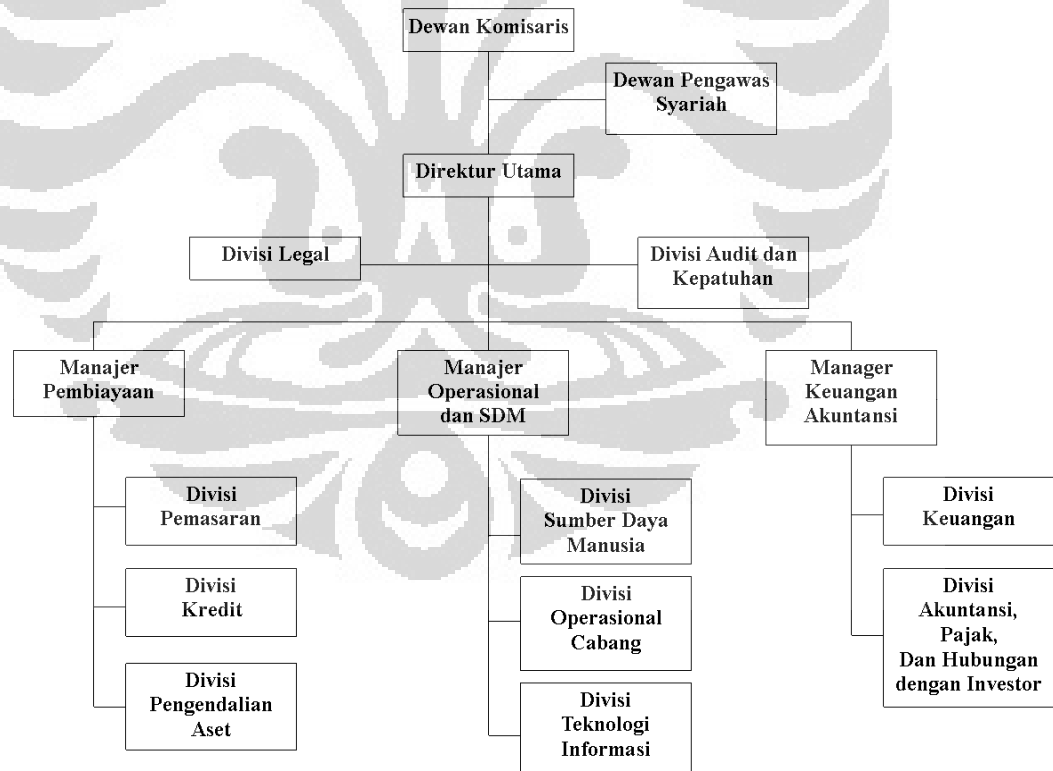
- Menyalurkan pinjaman tepat guna dengan menggunakan akad syariah kepada para pengusaha kecil maupun menengah serta masyarakat pada umumnya
- Menerapkan nilai-nilai syariah dalam setiap aktivitas perusahaan
- Menjalankan roda perusahaan secara efektif dan efisien
- Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna

Long-term objective

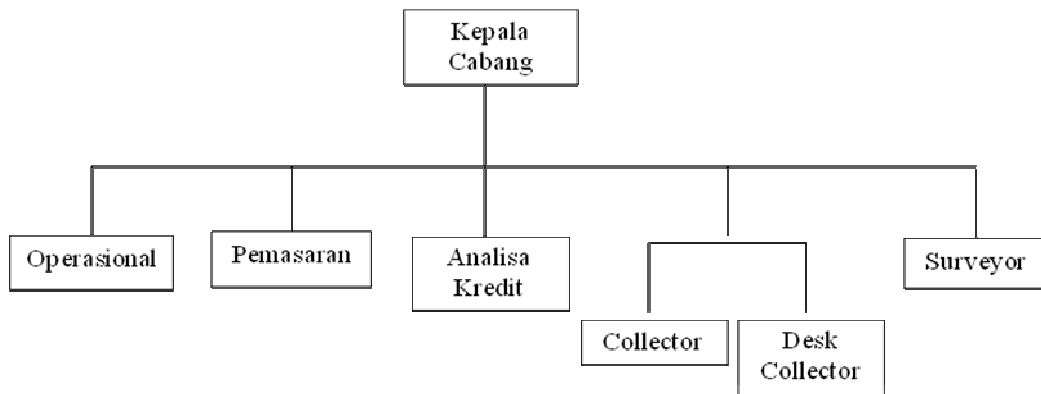
Objektif jangka panjang perusahaan untuk lima tahun mendatang adalah..

- Menghasilkan *Return Average On Equity* (RAOE) pada tahun ke lima diatas 20%.

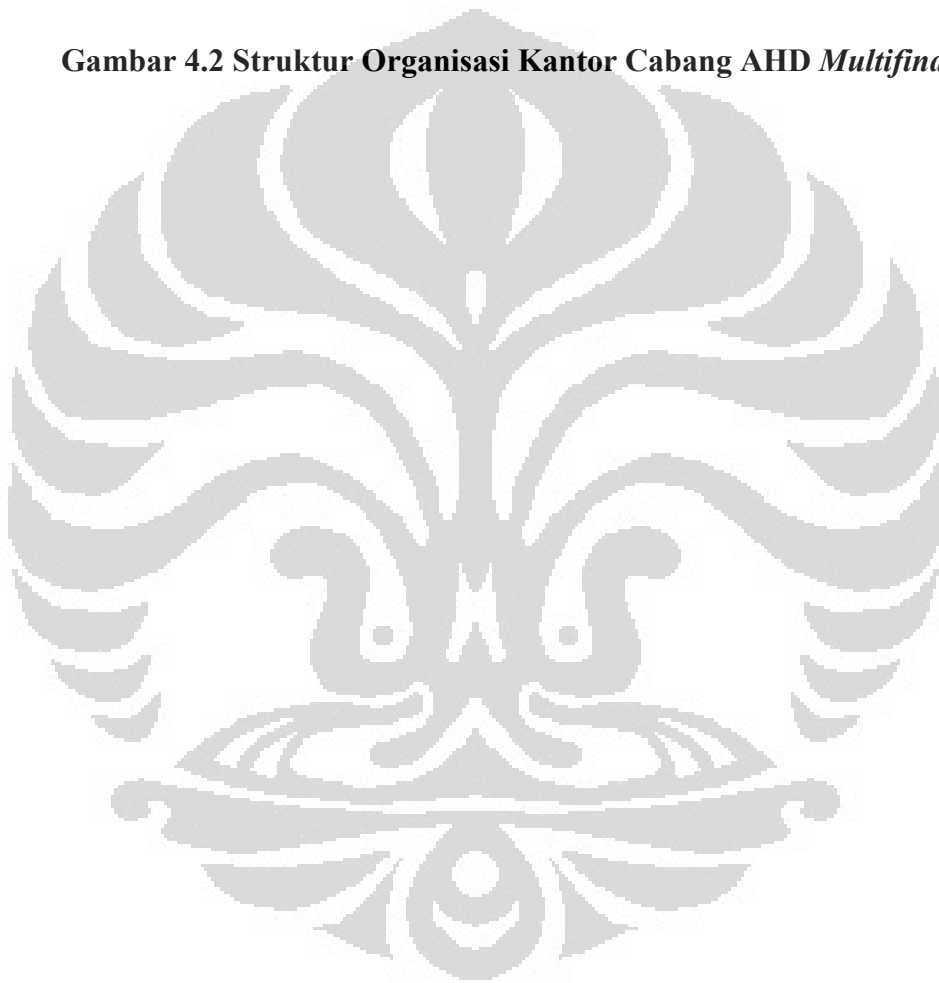
Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan AHD *Multifinance*



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kantor Cabang AHD *Multifinance*



BAB 5
RENCANA FUNGSIONAL
PRODUK DAN PROGRAM PEMASARAN

5.1. Perencanaan Produk

5.1.1. Jenis Produk Pembiayaan

Produk pembiayaan yang ditawarkan oleh *Multifinance AHD* ini terbagi menjadi 3 (tiga) jenis utama, yaitu :

a. Pembiayaan Mobil

Pembiayaan untuk pembelian kendaraan roda empat untuk tujuan non produktif. Merek kendaraan dikhususkan untuk merek-merek mobil Jepang saja, dengan pertimbangan kemudahan penjualan. Rincian mengenai pembiayaan ini sebagai berikut :

- 1.) Produsen : Jepang (diutamakan Toyota)
- 2.) Kondisi : Baru
- 3.) Ukuran Mesin : tidak dibatasi
- 4.) Tipe : - SUV (*Sport Utility Vehicle*)
- Sedan (semua tipe)
- MPV (*Multi Purpose Vehicle*)
- *Double Cabin*
- 5.) Perakitan : - CBU (*Completely Built Up*)
- CKD (*Completely Knock Down*)
- Perakitan dalam negeri

b. Pembiayaan Truk / Kendaraan Niaga

Pembiayaan untuk pembelian kendaraan niaga seperti pick up atau truk, dengan tujuan produktif. Merek kendaraan dikhususkan untuk merek-merek Jepang saja dengan pertimbangan kemudahan penjualan. Rincian mengenai pembiayaan ini sebagai berikut :

- 1.) Produsen : Jepang (diutamakan Mitsubishi)
- 2.) Kondisi : Baru
- 3.) Ukuran Mesin : tidak dibatasi
- 4.) Tipe : - *Pick Up*
- *Dump Truck*
- *Mobil Box*
- 5.) Perakitan : - *CBU (Completely Built Up)*
- *CKD (Completely Knock Down)*
- Perakitan dalam negeri

c. Pembiayaan Motor

Pembiayaan untuk pembelian kendaraan roda dua (motor) dengan tujuan produktif ataupun tidak dan dikhususkan untuk motor dengan merek Honda. Rincian mengenai pembiayaan ini sebagai berikut :

- 1.) Produsen : Jepang (diutamakan Honda)
- 2.) Kondisi : Baru
- 3.) Ukuran Mesin : maksimum 500 cc
- 4.) Tipe : - *Bebek*
- *Skuter / matic*

- *Sport*

5.) Perakitan : - CBU (*Completely Built Up*)

- CKD (*Completely Knock Down*)

- Perakitan dalam negeri

Dari kriteria-kriteria diatas, tipe kendaraan yang menjadi unggulan untuk dijual adalah

- Toyota Avanza 1.3 G
- Toyota Innova 2.0 G
- Toyota Yaris 1.5 E
- Mitsubishi L300
- Mitsubishi Colt 120ss
- Mitsubishi Colt Diesel
- Honda Revo
- Honda Supra X 125
- Honda Scoopy

Penentuan jenis pembiayaan dan pemilihan merek-merek tersebut didasarkan dari tren pasar dan data-data statistik sebagai berikut :

Tabel 5.1 Tabel Penjualan Mobil Jan – Nov 2011

Merek	November	Jan – Nov 2011
Toyota	15.195	284.598
Mitsubishi	13.532	122.599
Daihatsu	10.312	123.761
Suzuki	8.732	86.710
Nissan	6.386	50.099
Honda	2.907	43.225
Isuzu	2.637	26.451
Mazda	964	8.405
<i>Others</i>	6.788	67.448
Total	67.453	813.296

Sumber : oto.detik.com

Dari tabel 5.1 diatas dapat kita lihat bahwa selama kurun waktu Bulan Januari sampai dengan November 2011, tercatat penjualan mobil sebesar 813.296 unit, sedangkan untuk bulan November sendiri tercatat penjualan mobil sebesar 67.453 unit. Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo) sendiri optimis penjualan mobil di Indonesia hingga akhir tahun 2011 dapat menembus angka 870 ribu unit. Target tersebut, 12% lebih tinggi dibanding data penjualan mobil 2010 yang mencapai 764.710 unit (swa.co.id, September 2011).

Sedangkan jika merek-merek tersebut dibagi dua menjadi merek-merek yang berasal dari negara Jepang dan Non Jepang, tabel diatas dapat diolah menjadi tabel 5.2 dan gambar 5.1

Tabel 5.2 Tabel Penjualan Mobil Jan – Nov 2011 Berdasarkan Negara Asal Merek

Merek	November	Jan – Nov 2011
Jepang	60.665	745.848
Non Jepang	6.788	67.448
Total	67.453	813.296

Sumber : Data olahan penulis



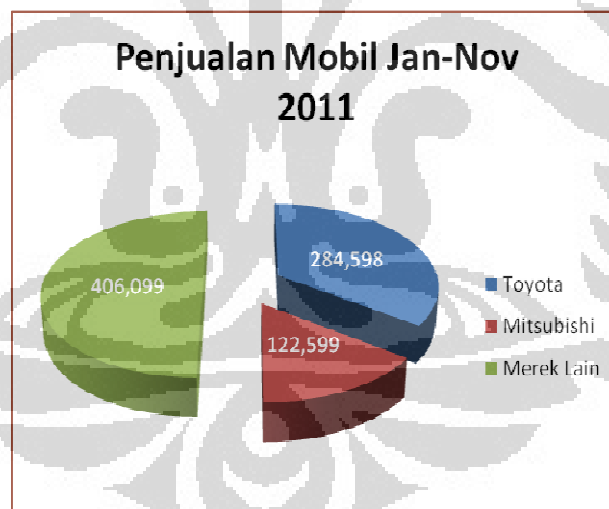
Gambar 5.1 Bagan Market Share Penjualan Mobil Jan – Nov 2011 Berdasarkan Negara Asal Merek

Berdasarkan Tabel 5.2 dan Gambar 5.1 dapat kita lihat bahwa mobil dengan merek-merek yang berasal dari negara Jepang mendominasi penjualan mobil di Indonesia, khususnya selama kurun waktu bulan Januari – November

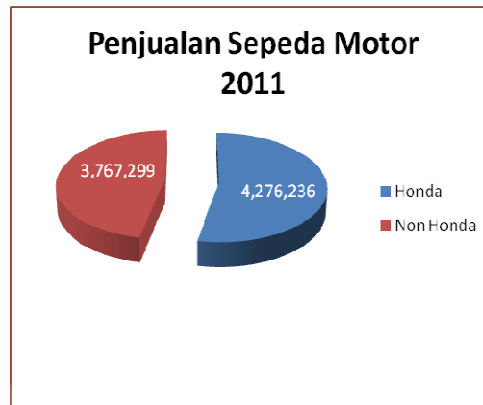
2011. Penjualan mobil merek Jepang sampai dengan November 2011 mencapai angka 745.848 unit atau mencapai 92% dari total penjualan mobil di Indonesia. Sebaliknya, mobil dengan merek dari luar Jepang, seperti Eropa, Amerika, Korea, dan negara lainnya hanya mencapai 67.448 unit, atau hanya 8% dari total penjualan mobil di Indonesia.

Atas dasar itulah AHD *Multifinance* memfokuskan diri dalam pembiayaan kendaraan dengan merek dari negara Jepang, dikarenakan pangsa pasarnya yang sangat besar, dan persepsi umum di masyarakat bahwa kendaraan dengan merek dari Jepang lebih mudah dirawat dan harga jual kembalinya cukup tinggi, dibandingkan dengan merek dari negara lain.

Sedangkan pemilihan merek Toyota, Mitsubishi, dan Honda (sepeda motor) sebagai merek utama yang dibiayai oleh AHD *Multifinance* didasarkan pada pengolahan data yang dilakukan penulis sebagaimana ditampilkan pada bagan dibawah ini :



Gambar 5.2 Bagan *Market Share* Penjualan Mobil Jan – Nov 2011 Merek Toyota dan Mitsubishi



Gambar 5.3 Bagan *Market Share* Penjualan Sepeda Motor 2011 Merek Honda

Berdasarkan dua gambar diatas, dapat dilihat bahwa alasan pemilihan merek Toyota, Mitsubishi, dan Honda (sepeda motor), sebagai merek utama AHD *Multifinance* didasari oleh *market share* yang besar dari ketiga merek tersebut. Sehingga menjadi prospek yang baik bagi AHD untuk memasarkan pembiayaan.

5.1.2. Skema Syariah Produk

Ada dua skema pembiayaan syariah yang umum digunakan oleh *multifinance*, yaitu skema *Murabahah* dan skema *Al Ijarah Muntahiyah bi Tamlik* (IMBT). Beberapa perbedaan mendasar antara kedua skema ini dapat dilihat pada tabel 5.3 :

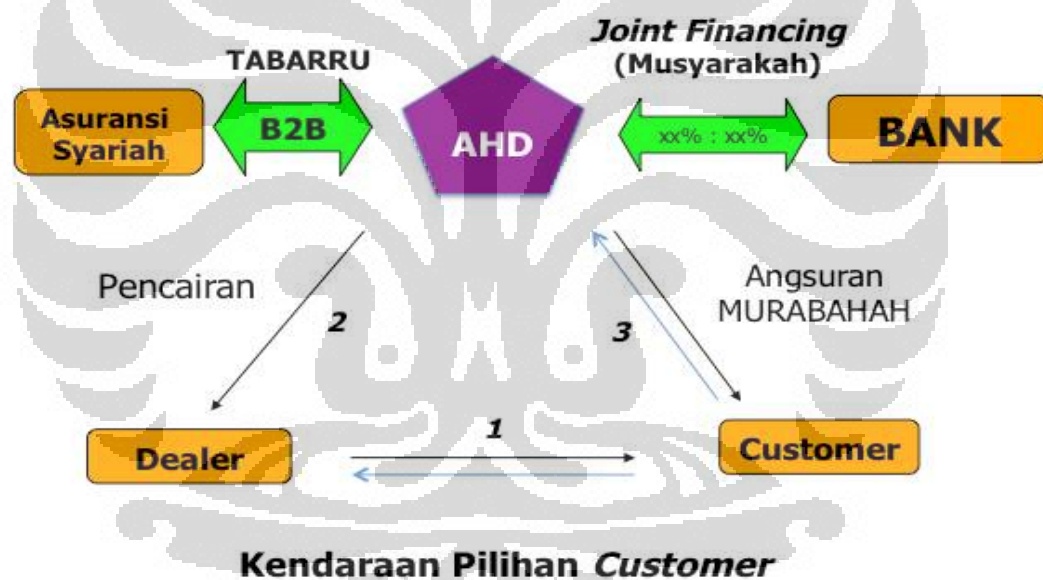
Tabel 5.3 Perbandingan Skema *Murabahah* dengan *IMBT*

Pokok Perbandingan	<i>Murabahah</i>	<i>IMBT</i>
Jenis Transaksi	Jual Beli	Sewa disertai pengalihan kepemilikan
Keuntungan	Margin	Sewa
Harga	Tetap sampai jangka waktu pembiayaan	Dapat berubah sesuai kesepakatan

Dari perbandingan diatas, dapat disimpulkan bahwa skema yang cocok untuk pembiayaan kendaraan bagi masyarakat (pembiayaan konsumsi) adalah skema *Murabahah*, karena memang untuk tujuan pembelian dan menawarkan harga (angsuran) yang tetap sampai akhir jangka waktu pembiayaan (suatu hal yang menjadi poin menarik masyarakat).

Oleh karena itu skema syariah yang digunakan dalam produk pembiayaan ini menggunakan akad *murabahah* (jual beli), dimana *Multifinance* akan membeli kendaraan dari *dealer* dan menjualnya kembali secara tangguh kepada pelanggan dengan harga pokok ditambah margin keuntungan bagi perusahaan.

Skema tersebut dapat digambarkan seperti berikut :



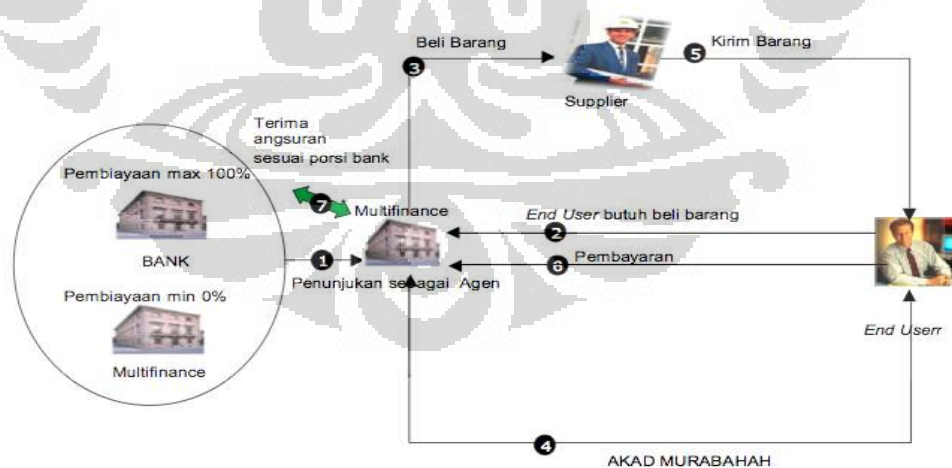
Gambar 5.4 Skema Syariah Produk AHD *Multifinance*

Berdasarkan gambar 5.4, pertama kali nasabah dapat datang ke *dealer* untuk mencari kendaraan yang diinginkan. Setelah mendapatkan spesifikasi kendaraan tersebut, nasabah yang membutuhkan pembiayaan kemudian mendatangi *multifinance*. Setelah kendaraan diperoleh *multifinance* kemudian dapat dilakukan akad pembiayaan. atas pembiayaan tersebut, nasabah melakukan pembayaran angsuran setiap bulannya sampai dengan akhir jangka

waktu pembiayaan (lunas). Dapat dilihat bahwa untuk sumber pendanaan, selain mengandalkan modal yang dimiliki sendiri, AHD *Multifinance* juga dapat bekerjasama dengan Bank, dalam hal ini merupakan Bank Syariah. Dana kerjasama tersebut kemudian dapat disalurkan sebagai pembiayaan kepada *customer* yang memerlukan fasilitas pembiayaan. Alur pemberian pembiayaan ini bermula pada saat *customer* datang ke *dealer* untuk membeli kendaraan dengan cara menyicil. *Multifinance* kemudian menjadi *fasilitator* pembelian kendaraan dengan cara menyicil tersebut. Atas dasar nilai kendaraan yang dipilih nasabah, kemudian *Multifinance* melakukan pencairan dana kepada *dealer*. Setelah pencairan dana dilakukan dan kendaraan telah diserahkan kepada *customer*, *customer* kemudian melakukan pembayaran angsuran setiap bulannya kepada *Multifinance* sampai dengan jangka waktu yang telah disepakati. Total nilai angsuran yang harus dibayarkan oleh *customer* adalah sebesar :

Harga Pokok (Harga Kendaraan dan biaya perolehan lainnya) + Margin Keuntungan *Multifinance*

Untuk kerjasama dengan bank syariah dapat diperjelas melalui gambar 5.5 dibawah ini :



Gambar 5.5 Skema Kerjasama AHD *Multifinance* dengan Bank Syariah

Sumber : Bank Muamalat Indonesia

1. Bank menunjuk *multifinance* sebagai agen / mitra kerjasama dalam penyaluran pembiayaan. akad kerjasama antara bank dengan *multifinance* dapat menggunakan akad *mudharabah* maupun *musyarakah* tergantung pada porsi modal bank dan *multifinance*.
2. *End user* (nasabah) yang memerlukan pembiayaan kendaraan kemudian mengajukan aplikasi pembiayaan kepada *multifinance*. Aplikasi tersebut kemudian dianalisis oleh *multifinance* untuk penentuan kelayakannya. Setelah aplikasi dinilai layak, *multifinance* kemudian mengirimkan permohonan pencairan dana kepada bank, jika berdasarkan hasil analisis bank disetujui (sesuai dengan ketentuan dan perjanjian kerjasama), maka dapat dilakukan pencairan dana.
3. *Multifinance* kemudian melakukan pembelian barang kepada *dealer* rekanan, sekaligus melakukan pengurusan asuransi.
4. Setelah barang (kendaraan) secara prinsip dimiliki oleh *multifinance*, dapat dilakukan akad *murabahah* antara *multifinance* dengan nasabah, dan juga dilakukan pengikatan jaminan pembiayaan (kendaraan itu sendiri).
5. Setelah akad ditandatangani, *multifinance* kemudian memberikan surat permohonan kepada *dealer* untuk melakukan pengiriman kendaraan kepada nasabah, dan melaksanakan BAST (Berita Acara Serah Terima).
6. Setiap bulannya, nasabah melakukan pembayaran angsuran kepada *multifinance* sampai dengan akhir pembiayaan atau lunas. Setiap angsuran yang dibayarkan tersebut, *multifinance* akan mengambil pokok+margin yang menjadi haknya, dan meneruskan sisanya kepada bank (*Joint Financing*), atau *multifinance* akan mengambil margin yang mejadi haknya, dan meneruskan pokok+margin sisanya kepada bank (*Channeling*).

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, sumber pendanaan *Multifinance* juga dapat berasal dari bank syariah. Skema kerjasama ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

a. Skema *Channeling*

Pada skema ini, seluruh pendanaan berasal dari bank syariah, dan *Multifinance* hanya bertindak sebagai agen bank dalam penyaluran pembiayaan. Atas dasar keagenan ini, *Multifinance* akan mendapatkan fee atau ujarah untuk setiap pembiayaan yang disalurkan. Oleh karena itu secara syariah skema ini biasa disebut *wakalah bil ujah* (perwakilan dengan imbalan).

b. Skema *Joint Financing*

Pada skema ini, bank dan *Multifinance* bekerja sama untuk menyalurkan pembiayaan kepada *customer*. Pendanaan akan dibagi dua antara bank dan *Multifinance* sesuai porsi yang disepakati, misalkan bank 90 % dan *Multifinance* 10 % untuk setiap pembiayaan yang diberikan. Skema ini biasa disebut sebagai *musyarakah* (kerjasama). Karena skema yang digunakan adalah *musyarakah*, maka akan ada keuntungan yang akan dibagi hasilkan antara bank dan *Multifinance*, yang besarnya ditentukan berdasarkan nisbah yang disepakati bersama.

Dari dua skema kerjasama dengan bank syariah tersebut, AHD *Multifinance* memilih skema *joint financing* dengan pertimbangan bahwa bank syariah akan lebih tertarik dengan skema ini. Alasannya adalah karena adanya pembagian porsi modal dan risiko antara bank syariah dan *Multifinance*, selain itu karena pembukuan pembiayaannya adalah antara bank dengan *customer* (*customer* sebagai *end user* bank), bank tidak akan mengalami kendala aturan Batas Maksimum Pemberian Kredit/Pembiayaan (BMPK).

5.1.3. Jangka Waktu Pembiayaan

Jangka waktu pembiayaan yang diberikan untuk setiap jenis produk pembiayaan dijelaskan sebagai berikut :

a. Pembiayaan Mobil

Jangka waktu pembiayaan untuk produk ini dibatasi antara satu tahun (dua belas bulan) sampai dengan lima tahun (enam puluh bulan).

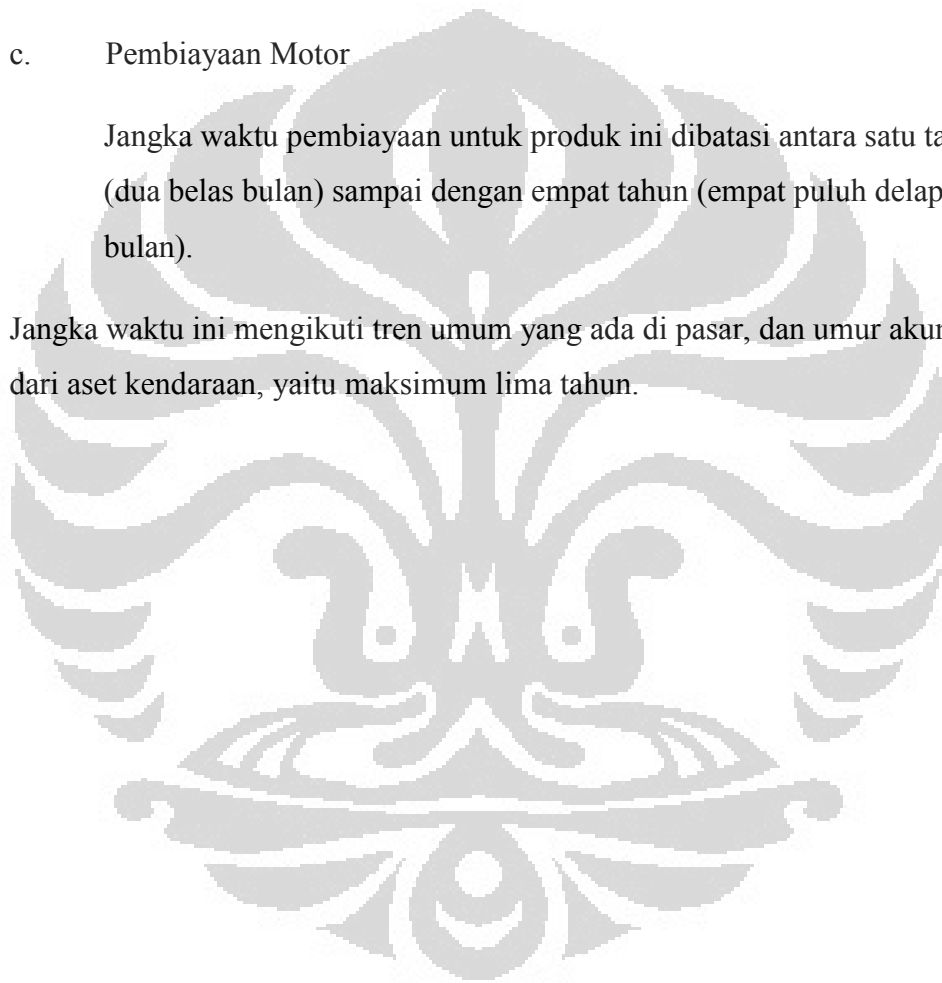
b. Pembiayaan Truk / Kendaraan Niaga

Jangka waktu pembiayaan untuk produk ini dibatasi antara satu tahun (dua belas bulan) sampai dengan lima tahun (enam puluh bulan).

c. Pembiayaan Motor

Jangka waktu pembiayaan untuk produk ini dibatasi antara satu tahun (dua belas bulan) sampai dengan empat tahun (empat puluh delapan bulan).

Jangka waktu ini mengikuti tren umum yang ada di pasar, dan umur akuntansi dari aset kendaraan, yaitu maksimum lima tahun.



5.1.4. Perbandingan Antara Pembiayaan Syariah Dengan Konvensional

Ada beberapa perbedaan mendasar antara pembiayaan syariah dengan pembiayaan konvensional, yang dijelaskan pada tabel 5.4

Tabel 5.4 Perbandingan Pembiayaan Syariah Dengan Konvensional

POKOK PERBEDAAN	SYARIAH	KONVENSIONAL
Jenis Transaksi	Pembiayaan terhadap barang	Peminjaman uang
Angsuran	<i>Fix</i> (skema <i>murabahah</i>)	<i>Floating</i>
Denda / Pinalti	Menjadi dana kebajikan	Menjadi pendapatan perusahaan pembiayaan
Keuntungan Bagi Perusahaan Pembiayaan	Diambil dari margin pembiayaan (skema <i>murabahah</i>)	Diambil dari bunga, denda, serta biaya-biaya selama pembiayaan

5.2. Perencanaan Program Pemasaran

Sebagai perusahaan *Multifinance*, AHD *Multifinance* tentu saja harus memiliki program pemasaran yang baik. Sehingga produk yang ditawarkan dapat diketahui masyarakat atau *target* pasar dari AHD *Multifinance* tersebut. Selain mendorong penjualan, program pemasaran yang baik akan turut meningkatkan citra dan reputasi perusahaan, yang tentunya akan menjadi faktor positif untuk menarik mitra kerjasama ataupun calon *investor* baru, yang akan membantu perusahaan untuk terus melakukan ekspansi bisnis ke depan.

5.2.1. Logo Perusahaan

Bagi sebuah perusahaan, logo merupakan salah satu hal penting, khususnya dalam kaitan pemasaran produk dan perusahaan itu sendiri. Logo menjadi identitas perusahaan dan menjadi pembeda dengan perusahaan lain yang mungkin memiliki produk atau layanan yang sejenis. Oleh karena itu peningkatan *brand awareness* suatu merek / logo perusahaan menjadi tugas divisi pemasaran yang penting, dengan tujuan menanamkan kepada masyarakat bahwa setiap melihat logo / *brand* AHD, mereka akan mengingat produk dari AHD (*top of mind*).

Logo perusahaan / *brand* yang akan digunakan AHD *Multifinance* dalam memasarkan produknya adalah sebagai berikut :



Gambar 5.6 Logo AHD *Multifinance*

Beberapa alasan penggunaan logo tersebut antara lain :

- a. Penggunaan inisial pendiri (nama perusahaan) dengan huruf kapital, merupakan logo yang sederhana dan mudah diingat. Penggunaan huruf kapital menggambarkan tujuan perusahaan untuk menjadi perusahaan yang besar.
- b. Pemilihan warna merah, dengan filosofi bahwa merah mencerminkan keberanian, kekuatan, dan perjuangan dari AHD *Multifinance* untuk memajukan ekonomi syariah di Indonesia.

- c. Tulisan *Mutifinance* berwarna hitam, menegaskan model usaha dari AHD, dan memberikan pemahaman kepada masyarakat mengenai produk yang ditawarkan oleh AHD.

5.2.2. Target Market AHD Multifinance

Target Market AHD Multifinance dapat digambarkan pada gambar 5.7 dibawah ini :



Gambar 5.7 Target Market AHD Multifinance

Dari gambar diatas, dapat dilihat bahwa *target market AHD Multifinance* terbagi menjadi tiga, yaitu :

- a. *Dealer* kendaraan bermotor.
- b. Masyarakat umum yang membutuhkan pembiayaan.
- c. Calon *investor* atau bank syariah.

Untuk *target market* yang pertama yaitu *dealer* kendaraan bermotor khusus merek-merek Jepang seperti yang sudah dijelaskan pada poin 5.1.1. Lokasi *dealer-dealer* berada di area Jabodetabek atau yang dapat diakses dari kantor-kantor cabang AHD *Multifinance*, sehingga petugas dari AHD *Multifinance* dapat memproses pembiayaan yang diajukan oleh *customer dealer* tersebut dengan cepat. Untuk *dealer*, AHD *Multifinance* akan menggunakan

promosi langsung, dalam artian lain bahwa AHD *Multifinance* akan melakukan promosi aktif kepada pihak *dealer*, melalui program *dealer fee*, *contest*, maupun program promosi lainnya.

Untuk target market kedua, yaitu masyarakat umum yang membutuhkan pembiayaan, promosi yang digunakan juga merupakan promosi yang langsung ditujukan kepada masyarakat. Promosi tersebut berupa penempatan iklan melalui berbagai media seperti televisi, radio, koran, majalah, atau brosur-brosur yang dititipkan di lokasi *dealer* atau yang dibagikan pada saat *event-event* otomotif seperti pameran. Konten dari iklan dan brosur tersebut seputar profil AHD *Multifinance*, fitur dan keunggulan produk pembiayaan, simulasi pembiayaan, serta program promo hadiah yang menarik bagi calon *customer*.

Sedangkan untuk target market yang ketiga, yaitu calon *investor* atau bank syariah, tidak dapat digunakan strategi promosi langsung. Untuk menarik *target market* ini, harus dilakukan melalui berita-berita positif tentang AHD *Multifinance* di berbagai media, termasuk laporan keuangan. Berita positif itu diperoleh dari kinerja penjualan AHD *Multifinance* yang baik.

5.2.3. Segmentasi *Customer*

Berikut adalah tabel yang menjelaskan mengenai segmentasi *customer* yang menjadi *target market* AHD *Multifinance* :

Tabel 5.5 Segmentasi *Customer* AHD *Multifinance*

Domisili	Jabodetabek
Jenis Kelamin	Pria dan Wanita
Usia	23 – 55 tahun
Pekerjaan	Pegawai Negeri / Swasta, Wirausaha
Penghasilan Per Bulan	> 5 juta perbulan
Agama	Mayoritas Islam
Pendidikan	> SMA

Alasan pemilihan segmentasi *customer* diatas didasarkan pada kenyataan bahwa pada masyarakat dengan kriteria tersebut, cenderung memiliki kebutuhan akan kendaraan baik mobil, kendaraan niaga (wirausaha) atau motor. Siklusnya dimulai dari saat awal bekerja (memiliki penghasilan), dimana dirasakan perlu adanya kendaraan untuk menunjang transportasi ke tempat kerja. Kemudian pada saat menikah dan memiliki anak, kebutuhan kendaraan khususnya mobil dirasa perlu. Pada saat jumlah keluarga meningkat atau promosi jabatan, kebutuhan akan lebih dari satu kendaraan muncul, dan tentunya merupakan prospek bagi perusahaan *multifinance*.

Kriteria pendidikan, pekerjaan, dan penghasilan perbulan, mengedepankan kriteria masyarakat yang memiliki kemampuan untuk mengajukan pembiayaan, khususnya pada kriteria penghasilan per bulan. Umumnya angsuran perbulan tidak boleh melebihi 40% dari penghasilan nasabah perbulan, dengan penghasilan perbulan sekitar Rp 5 juta, maka nilai angsuran pembiayaan yang mampu diambil oleh nasabah sekitar Rp 2 juta / bulan.

Kriteria pemilihan segmentasi agama, didasarkan bahwa target pertama dari nasabah AHD adalah yang beragama Islam, yaitu masyarakat yang menjadikan syariah sebagai pedoman dalam transaksi keuangannya. Selain itu, AHD juga berusaha untuk meraih pasar di luar masyarakat muslim, namun tertarik dengan pembiayaan syariah, khususnya dari kelebihan fitur angsuran tetap yang ditawarkan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka segmentasi *Customer AHD Multifinance* dapat diuraikan kembali menjadi berikut :

- a. Masyarakat Pasar Spiritual, yaitu masyarakat baik pria atau wanita, dengan usia 25 – 50 tahun, beragama Islam yang memiliki prinsip untuk menerapkan hukum syariah dalam transaksi keuangannya.

- b. Masyarakat Rasional Keluarga Muda, yaitu kelompok masyarakat berusia 27 – 35 tahun, yang telah berumah tangga, memiliki kebutuhan akan kendaraan sebagai sarana transportasi keluarganya, sehingga membutuhkan kendaraan dengan tipe minibus.
- c. Masyarakat Rasional Keluarga Mapan, yaitu kelompok masyarakat berusia 35 – 50 tahun, yang telah mapan dalam hal ekonominya, sehingga dapat mencari kendaraan tambahan bagi anggota keluarga lainnya, seperti istri atau anak. Kendaraan yang dicari tidak terbatas pada jenis tertentu.
- d. Masyarakat Rasional Karyawan Baru, yaitu kelompok masyarakat berusia 23 – 27 tahun, yang telah memiliki pekerjaan pertamanya dan membutuhkan kendaraan untuk menunjang mobilitasnya, umumnya mencari kendaraan berupa sepeda motor, atau mobil dengan ukuran mesin kecil.

5.2.4. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang akan digunakan oleh AHD *Multifinance* dipilih dengan melakukan pendekatan *marketing mix* sebagai berikut :

a. *Product*

Produk AHD *Multifinance* adalah produk pembiayaan kendaraan syariah, dengan menawarkan keunggulan yang ada di skema *murabahah*, yaitu angsuran tetap. Selain itu juga memiliki keunggulan waktu approval yang cepat, dengan menggunakan sistem yang andal.

b. *Price*

Harga yang ditetapkan diusahakan dapat kompetitif dengan perusahaan *multifinance* yang sudah ada. AHD cukup mengambil margin yang tidak terlalu tinggi dari pembiayaan yang diberikan, untuk membantu masyarakat yang membutuhkan pembiayaan syariah. Selain itu setiap cabang diberikan keluasaan dalam menentukan margin pembiayaan, selama masih dalam range ketentuan dari kantor pusat. Keluasaan ini dimaksudkan untuk

menyesuaikan margin dengan potensi dari masing-masing daerah dimana kantor cabang itu berada.

c. *Place*

Untuk meraih target pasar dan segmentasi *customer* yang diinginkan, maka kantor –kantor AHD *Multifinance* ditempatkan di daerah yang cukup strategis, yaitu dekat dengan *dealer-dealer* besar yang menjadi tujuan masyarakat untuk mencari kendaraan.

d. *Promotion*

Untuk memasarkan produk dari AHD *Multifinance* ini akan dilakukan beberapa kegiatan promosi, yang secara khusus akan dibahas pada sub bab berikutnya.

5.2.4.1 Strategi Pemasaran Mobil

Untuk produk mobil, strategi pemasaran yang digunakan adalah menggunakan berbagai media promosi, dan pendekatan kepada *marketing* yang ada di *dealer*. Namun sesuai dengan karakteristik masyarakat yang memiliki kebutuhan akan mobil, umumnya memiliki pemahaman teknologi yang cukup baik, oleh karena itu penggunaan media promosi berupa *social media* akan lebih digencarkan.

5.2.4.2 Strategi Pemasaran Kendaraan Niaga

Untuk produk kendaraan niaga, strategi pemasaran utama yang digunakan adalah pendekatan kepada *marketing* yang ada di *dealer*. Karena masyarakat calon pembeli kendaraan jenis ini memang tidak mudah dijangkau dengan media-media promosi.

5.2.4.3 Strategi Pemasaran Sepeda Motor

Untuk produk sepeda motor, selain pendekatan kepada *dealer*, strategi pemasaran lain yang digunakan adalah mendekati komunitas-komunitas sepeda

motor. Karena umumnya komunitas ini memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap pengambilan keputusan calon pembeli. Pemberian diskon khusus bagi anggota komunitas akan menjadi salah satu strategi yang digunakan.

5.2.5. Program Promosi

Berikut akan dijelaskan mengenai secara lebih spesifik program-program promosi bagi *dealer* dan masyarakat yang akan disusun dan dijalankan oleh AHD *Multifinance* :

5.2.5.1 Program Promosi *Dealer*

Dealer kendaraan motor, khususnya *dealer-dealer* yang sudah memiliki reputasi yang baik, merupakan mitra kerja sama yang potensial bagi AHD *Multifinance*. Karena merekalah yang akan mereferensikan perusahaan *Multifinance* kepada *customer* yang akan membeli kendaraan dengan cara menyicil. *Customer* inilah yang kemudian akan diproses pembiayaannya oleh AHD *Multifinance*. Namun sayangnya tentu *dealer* tersebut tidak hanya bekerjasama dengan satu *Multifinance* saja. Tentu akan banyak *Multifinance* lain yang mencoba bekerjasama. Oleh karena itu, AHD *Multifinance* telah menyusun dua program promosi bagi *dealer*, sehingga *dealer* tersebut akan mereferensikan AHD *Multifinance* kepada *customer*, dan bukan kepada perusahaan *Multifinance* lainnya. Program tersebut antara lain :

a. *Dealer Fee*

Dealer fee merupakan upah yang diberikan kepada *dealer* atau tenaga penjual *dealer* atas usahanya mereferensikan AHD *Multifinance* kepada *customer dealer* tersebut. Secara syariah, *dealer fee* ini akan menggunakan akad *ju'alah*. *Ju'alah* adalah janji atau komitmen (*iltizam*) untuk memberikan imbalan (*reward/’iwadh/ju’l*) tertentu atas pencapaian hasil (*natijah*) yang ditentukan dari suatu pekerjaan (*Fatwa DSN MUI No 62, 2007*). Pencapaian hasil yang dimaksud disini adalah persetujuan pembiayaan atas *customer* yang direferensikan oleh *dealer*. Atas dasar pencapaian tersebut, *dealer* akan

mendapatkan imbalan (*fee*), yang besarnya ditentukan berdasarkan nilai pembiayaan yang disetujui. Untuk menarik *dealer*, atas setiap pembiayaan yang disetujui, AHD *Multifinance* akan memberikan *fee* sebesar 2% (dua persen) dari nilai pembiayaan yang disetujui. Sebagai contoh :

Dealer mereferensikan *customer* yang membutuhkan pembiayaan untuk membeli kendaraan Toyota Avanza G 1.3 M/T tahun 2011 seharga Rp 151.550.000,-. *Customer* memiliki uang muka sebesar Rp 51.550.000,-, sehingga ia membutuhkan pembiayaan senilai Rp 100.000.000,- (belum menghitung margin keuntungan *Multifinance*).

Jika pembiayaan tersebut disetujui, maka *dealer* akan mendapatkan *fee* sebesar :

Rp 100.000.000,- X 2% = Rp 2.000.000,- (dua juta rupiah).

Dengan pemberian *fee* ini diharapkan dapat menarik bagi *dealer* untuk mereferensikan *customer-customer* potensialnya kepada AHD *Multifinance*.

b. *Dealer Contest*

Bentuk promosi lain yang akan digunakan oleh AHD *Multifinance* adalah program *dealer contest*. *Dealer contest* ini merupakan kompetisi antar tenaga penjual di *dealer* yang menjadi mitra AHD *Multifinance*. Hal yang akan dikompetisikan adalah jumlah referensi *customer* yang diberikan kepada AHD *Multifinance*. Jumlah referensi yang dihitung hanya yang disetujui menjadi pembiayaan saja dan memiliki kolektibilitas pembiayaan lancar. Diakhir tahun penjualan, akan dilakukan perhitungan oleh AHD *Multifinance*, dan dilakukan pengumuman pemenang. Hadiah yang ditawarkan antara lain :

- Juara I kategori jumlah refensi terbanyak, mendapatkan satu paket umroh.
- Juara I kategori total nominal pembiayaan terbesar, mendapatkan satu paket umroh.

Pemilihan hadiah umroh tersebut, didasari pada status AHD *Multifinance* sebagai perusahaan *Multifinance* syariah. Sehingga dengan pemberian hadiah umroh ini, dapat mendorong pemenang untuk beribadah. Namun jika ternyata pemenang adalah non muslim, maka hadiah dapat ditukar dengan barang lain senilai paket umroh.

Dengan dua program promosi *dealer* ini, AHD *Multifinance* diharapkan dapat masuk ke *dealer-dealer* yang sudah memiliki rekanan *multifinance*, dan dapat menjadikan AHD *Multifinance* sebagai salah satu *multifinance* prioritasnya. Dengan demikian diharapkan pertumbuhan pembiayaan yang berasal dari referensi *dealer* dapat tumbuh dengan pesat.

5.2.5.2 Program Promosi Masyarakat (*Customer*).

Sebagai *end user* dari perusahaan *Multifinance*, *customer* merupakan target utama dari AHD *Multifinance*. Beberapa alasannya adalah karena *customer* merupakan penentu atau pengambil keputusan akhir mengenai perusahaan *Multifinance* manakah yang akan dipilih untuk memfasilitasi pembiayaan mereka. Selain itu, jalur pemberian pembiayaan tidak selalu berawal dari *dealer*, *customer* dapat juga menghubungi perusahaan *Multifinance* untuk menyampaikan kebutuhannya akan pembiayaan. Untuk itu perusahaan *Multifinance* akan mencari *dealer* rekanan yang dapat menyediakan kendaraan yang dibutuhkan *customer*.

Beberapa hal yang akan dipromosikan kepada *customer* antara lain sebagai berikut :

a. Profil AHD *Multifinance*

Sebagai perusahaan *Multifinance* yang baru berdiri, tentu pengenalan perusahaan kepada *customer* menjadi satu hal yang penting. Reputasi perlu untuk dibangun, oleh karena itu visi dan misi serta keunggulan perusahaan perlu untuk disampaikan. Selain itu lokasi jaringan juga perlu ditampilkan sehingga

customer dapat dengan mudah menjangkau lokasi AHD *Multifinance* pada saat membutuhkan pembiayaan.

b. Produk pembiayaan AHD *Multifinance*.

Produk merupakan hal yang ditawarkan oleh AHD *Multifinance* kepada *customer*, dan hal inilah yang menjadi dasar bagi *customer* untuk memilih sebuah perusahaan *Multifinance*.

c. Keunggulan produk AHD *Multifinance*.

Berbeda dengan produk, yang mungkin saja sama dengan perusahaan *Multifinance* lainnya, keunggulan AHD *Multifinance*, merupakan pembeda dan dapat menjadi faktor pendorong lainnya bagi *customer* untuk memilih AHD *Multifinance*. Keunggulan tersebut dijelaskan dalam tabel 5.6 :

Tabel 5.6 Keunggulan AHD *Multifinance*

NO	KEUNGGULAN	KETERANGAN
1	Bebas Riba	Sesuai dengan prinsip syariah
2	Cicilan Tetap	Menggunakan skema <i>murahabah</i>
3	Proses Approval Cepat	Maksimal 2 hari kerja sejak formulir diproses sudah ada keputusan (diterima/tidak).
4	Kemudahan Pengecekan Sisa Angsuran	Dapat melalui <i>website</i> AHD <i>Multifinance</i>
5	Kemudahan Pembayaran Angsuran	Dapat melalui <i>autodebet</i> , <i>ATM</i> , <i>Internet Banking</i> , <i>Mobile Banking</i> di bank mitra, dan <i>SOPP POS</i> .
6	Bebas Pinalti Saat Percepatan Pelunasan	Tidak ada pinalti yang dikenakan saat <i>customer</i> melakukan pelunasan lebih cepat

Karena menggunakan skema syariah, maka pembiayaan yang disalurkan kepada *customer* akan bebas dari riba. Selain itu jalannya operasional AHD *Multifinance* ini akan diawasi oleh Dewan Pengawas Syariah. Sehingga seluruh aktivitas AHD *Multifinance* diharapkan selalu sesuai dengan prinsip syariah.

Dengan menggunakan skema atau akad *murabahah* atau jual beli, maka total angsuran yang harus dibayarkan oleh customer akan tetap setiap bulannya. Hal ini merupakan salah satu syarat dari akad *murabahah* yang melarang adanya perubahan harga selama masa pembiayaan. Dengan demikian, hal ini akan menjadi manfaat bagi *customer* dibandingkan dengan *Multifinance* konvensional yang bunganya *floating* mengikuti suku bunga pasar. *Customer* akan memperoleh kepastian nilai angsuran yang harus dibayarkan.

AHD *Multifinance* akan menggunakan sistem komputer *Core Multifinance* yang canggih, sehingga aplikasi pembiayaan dari *customer* dapat langsung diproses. Aplikasi dari *customer* akan dimasukkan oleh petugas cabang terdekat ke sistem komputer, yang kemudian diteruskan ke *server* pusat. Bagian taksasi kemudian akan melakukan penilaian terhadap obyek pembiayaan atau jaminan dan dapat langsung memasukkan hasil taksasi tersebut ke sistem. Bagian *financing reviewer* kemudian akan melakukan penilaian terhadap kelayakan pengajuan pembiayaan tersebut, dengan menggunakan seluruh data yang ada di sistem (termasuk menggunakan data sistem informasi debitur Bank Indonesia). Dengan sistem roda berjalan ini, diperkirakan keputusan persetujuan aplikasi pembiayaan dapat keluar maksimal dua hari kerja sejak diterima oleh petugas cabang. Kecepatan proses inilah yang menjadi keunggulan AHD *Multifinance*, terutama terhadap bank-bank syariah yang ada.

Manfaat positif lainnya terhadap penggunaan sistem komputer ini, *customer* dapat melihat nilai sisa angsurannya masing-masing dengan mengunjungi situs AHD *Multifinance*. Setelah memasukkan *user name* dan *password*, *customer* akan masuk ke halaman khusus yang berisi tentang data

pembiayaan mereka termasuk data angsuran. Halaman ini hanya dapat diakses oleh *customer* yang memiliki *user name* dan *password* yang tepat.

Kemudahan dalam pembayaran angsuran juga merupakan salah satu pertimbangan *customer* dalam memilih perusahaan *Multifinance*. *Customer* tentu tidak mau direpotkan dengan urusan pembayaran angsuran. Selain melalui *auto debet* pada bank *customer*, pembayaran juga dapat dilakukan melalui *ATM*, *Internet Banking*, *Mobile Banking* di bank mitra AHD *Multifinance*. Beberapa bank yang akan menjadi mitra pembayaran AHD *Multifinance* antara lain, Bank Central Asia, Bank Mandiri, Bank Muamalat, Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah. Selain itu, AHD *Multifinance* akan bekerjasama dengan PT POS, untuk pemanfaatan jaringan akan bekerjasama dengan PT POS, untuk pemanfaatan jaringan *System Online Payment Point (SOPP)* mereka sebagai loket pembayaran angsuran *customer*. Mitra-mitra strategis ini akan sangat membantu perluasan sayap bisnis AHD *Multifinance*.

Pada perusahaan *Multifinance* konvensional, pada saat *customer* melakukan pelunasan pembiayaan lebih cepat dari jadwal akan dikenakan denda atau pinalti. Hal ini dikarenakan *Multifinance* sudah mengakui bunga yang akan dibayarkan *customer* sebagai pendapatan. Oleh karena pelunasan dipercepat akan menghilangkan potensi pendapatan bunga tersebut, maka *Multifinance* mengenakan denda atau pinalti kepada *customer*. Sebagai *Multifinance* syariah, AHD *Multifinance* tidak mengenakan hal tersebut kepada *customer* yang melakukan pelunasan dipercepat, *customer* cukup membayar sisa pokok (bukan margin), yang belum dilunasi. Tentunya hal ini akan sangat membantu bagi *customer*.

d. Program promosi seperti diskon atau hadiah langsung.

Tidak dapat dipungkiri, bagi sebagian besar masyarakat Indonesia, diskon atau hadiah merupakan salah satu faktor penarik yang cukup efektif. Sudah umum bagi pemilik produk untuk menawarkan hadiah kepada *customer* yang membeli produk mereka. Tidak jarang juga *customer* menanyakan apakah

ada diskon atau hadiah yang diberikan kepada mereka atas pembelian produk tersebut. Untuk mampu bersaing di pasar serta untuk memberikan apresiasi kepada *customer* yang memilih AHD *Multifinance* untuk memfasilitasi pembiayaan mereka, maka AHD *Multifinance* juga memberlakukan program diskon dan hadiah langsung, sebagai berikut :

1.) Program diskon

Program ini berupa diskon terhadap biaya asuransi, taksasi, atau notaris sebesar 2-10 % yang akan diberlakukan pada waktu-waktu khusus, yaitu pada saat penjualan kendaraan meningkat, antara lain pada saat di kuartal pertama setiap tahunnya, menjelang hari raya idul fitri, akhir tahun, atau di *event* otomotif seperti pameran.

2.) Program hadiah langsung

Program ini berupa pemberian hadiah langsung helm SNI, jaket, payung, alarm mobil, kunci setir, sarung mobil, dan lain-lain. Hadiah tersebut diberikan pada setiap serah terima kendaraan kepada nasabah. Namun pada saat *event-event* khusus, hadiah yang diberikan dapat lebih beragam atau jumlah yang dibagikan dapat diperbanyak kuantitasnya.

Dari uraian diatas, untuk menjangkau pasar spiritual, yang akan ditonjolkan adalah dari sisi syariahnya, yaitu jaminan bebas riba untuk transaksi pembiayaan yang dilakukan AHD. Sedangkan bagi pasar rasional, akan lebih ditonjolkan dari sisi *pricing*, kecepatan proses, dan program-program hadiah.

5.2.6. Media dan Sarana Promosi

Pemilihan media promosi yang tepat merupakan kunci dari kesuksesan program promosi yang dijalankan, oleh karena itu AHD *Multifinance* menggunakan beberapa media berikut sebagai saran promosi :

a. *Above The Line*, Media Cetak

Media cetak disini antara lain surat kabar, tabloid dan majalah. Untuk surat kabar, akan menggunakan surat kabar yang memiliki kolom penjualan atau iklan kendaraan bermotor dengan oplah tertinggi di daerah yang tersedia jaringan AHD *Multifinance*, seperti harian Warta Kota dan POS Kota. Namun sebagai langkah awal untuk mengenalkan perusahaan, akan digunakan juga media nasional seperti harian KOMPAS.

Untuk tabloid dan majalah, akan digunakan media yang khusus pada segmen otomotif, seperti tabloid OTOMOTIF, OTOPLUS, majalah mobil motor, atau AutoBild Indonesia. Tabloid dan majalah tersebut telah memiliki oplah yang tinggi dan pembaca setia, sehingga dapat menjadi *customer* potensial AHD *Multifinance*.

b. *Above The Line*, Televisi

Meskipun memiliki jangkauan penonton yang luas, AHD *Multifinance* tidak menjadikan televisi sebagai media utama sarana promosi. Hal ini dikarenakan biaya *placement* iklan yang besar, khususnya pada waktu *prime* (pukul 19.00 – 21.00 WIB). Namun untuk membangun reputasi perusahaan, media ini akan tetap digunakan pada waktu-waktu khusus, pada *spot non prime time*. Sedangkan yang menjadi alternatif stasiun televisi yang dipilih adalah RCTI dan Trans TV.

c. *Above The Line*, *Internet* dan *Social Media*

Internet telah menjadi media penyebaran informasi yang sangat cepat. Dengan perkembangan teknologi komunikasi personal yang pesat, dengan alat-alat telekomunikasi seperti *handphone*, maupun *tablet*, masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi yang tersedia di *internet*. Oleh karena itu *website* perusahaan turut menjadi media promosi yang cukup murah. Masyarakat dapat melihat produk pembiayaan dan simulasi pembiayaan untuk fasilitas yang dibutuhkan mereka. Selain melalui *website* perusahaan, kerjasama dengan

ATPM maupun *dealer* yang memiliki *website* juga penting. AHD *Multifinance* dapat menampilkan *link website*. Sehingga pengunjung dapat langsung mengakses *website* AHD *Multifinance*. Untuk saat ini cara ini lebih efektif daripada menampilkan iklan di *website* berita seperti detik.com atau kompas.com, hal ini dikarenakan biaya yang jauh lebih besar, dan tidak semua pengunjung *website* berita tersebut memiliki kebutuhan pembelian atau pembiayaan kendaraan bermotor.

Penggunaan *social media* seperti *Facebook* atau *Twitter* atau forum – forum *internet* merupakan salah satu strategi AHD untuk masuk masyarakat luas dengan biaya yang rendah. Media ini juga menawarkan keunggulan yaitu kecepatan dalam memperbarui informasi yang disampaikan, interaksi antara AHD dengan masyarakat, dan kemampuan untuk dilakukan penerusan informasi kepada masyarakat lain yang menjadi *follower / downliner / member* dari kelompok masyarakat pertama. Dengan demikian *social media* ini merupakan media yang sangat efektif dan juga efisien.

d. *Below The Line*, brosur

Meskipun bukan merupakan cara yang baru, brosur tidak dapat dipungkiri masih menjadi media promosi yang efektif, dan dapat menampilkan informasi lebih jelas dari media lainnya. Namun yang menjadi hal penting adalah penempatan dan distribusi brosur tersebut. Selain pada kantor-kantor cabang AHD *Multifinance*, penempatan brosur juga akan dilakukan di cabang-cabang *dealer* rekanan, bengkel-bengkel rekanan, dan melalui penyebaran brosur di tempat-tempat keramaian (seperti parkir pusat perbelanjaan). Cara ini tergolong cukup murah dan dapat langsung ke calon *customer*.

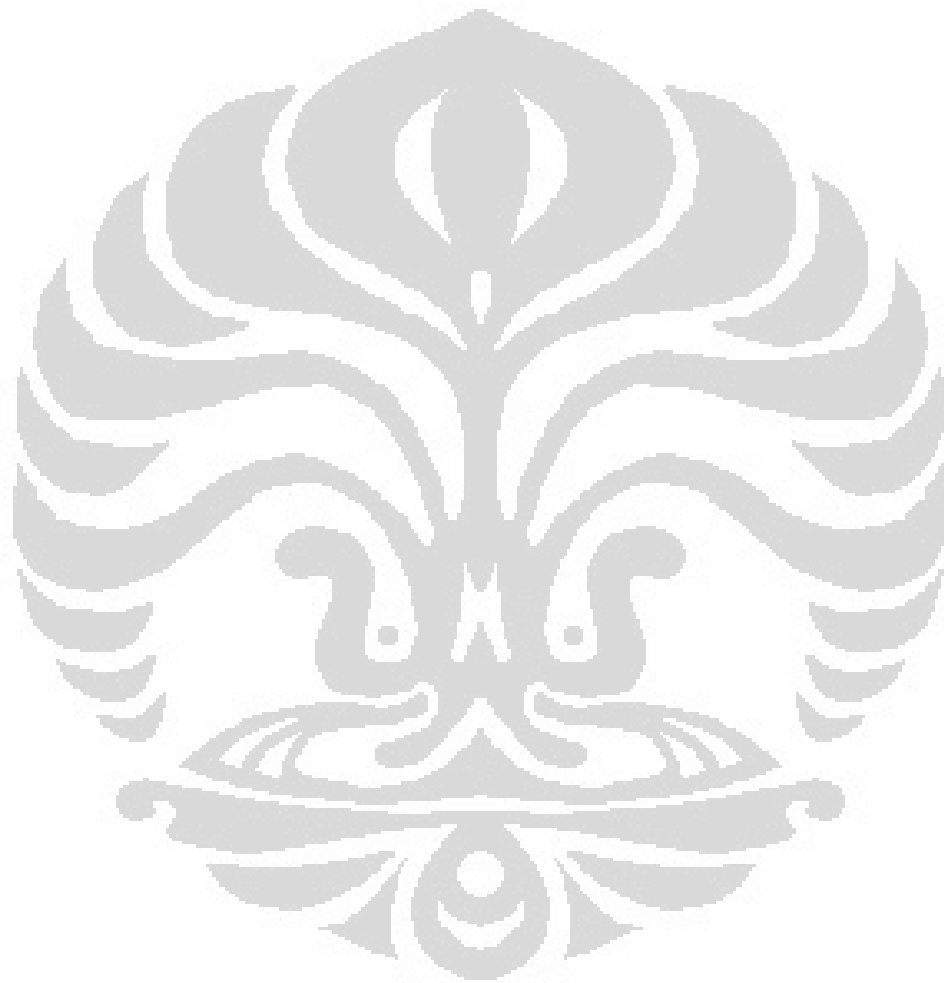
e. *Below The Line*, event

Event-event otomotif seperti pameran kendaraan merupakan waktu yang tepat untuk memasarkan produk AHD *Multifinance*. Hal ini dikarenakan pada waktu itu, banyak calon-calon pembeli kendaraan, yang sebagian besar diantaranya akan membutuhkan fasilitas pembiayaan untuk mendapatkan

kendaraan tersebut. Pada *event* ini, *AHD Multifinance* akan membuka *stand* dan menjadi peserta pameran. Penyebaran brosur dan promo diskon serta hadiah langsung juga menjadi senjata khusus pada saat *event* berlangsung.

5.2.7. Kampanye Promosi

Untuk efektifitas program promosi maka akan dibentuk kalender kampanye promosi *AHD Multifinance* sebagai berikut :



JANUARI	FEBRUARI	MARET	APRIL	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER
PROMOSI PRODUK & PROFIL PERUSAHAAN PADA SOCIAL MEDIA + WEBSITE PERUSAHAAN											
PROMOSI PRODUK & PROFIL PERUSAHAAN MELALUI BROSUR											
			IKLAN RADIO EVENT OTOMOTIF	IKLAN MEDIA CETAK		IKLAN RADIO PROMO RAMADHAN + LEBARAN + IIMS	IKLAN MEDIA CETAK	IKLAN MEDIA CETAK		IKLAN RADIO PROMO AKHIR TAHUN	
							IKLAN TELEVISI			IKLAN MEDIA CETAK	
							PROGRAM PROMOSI RAMADHAN & LEBARAN				PROGRAM PROMOSI AKHIR TAHUN
				EVENT PAMERAN OTOMOTIF TUMPLEK BLEK				EVENT PAMERAN INTERNATIONAL INDONESIA MOTOR SHOW			
PENGENALAN LOGO DAN PROFIL PERUSAHAAN (SELURUH MEDIA)											

Gambar 5.8 Kalender Kampanye Promosi AHD Multifinance

Kalender kampanye promosi diatas menggambarkan kegiatan promosi AHD *Multifinance* dalam waktu satu tahun, sebagai contoh disajikan dalam bab ini adalah kegiatan promosi pada tahun 2012. Untuk tahun-tahun berikutnya dapat menggunakan kalender yang sama dengan penyesuaian bulan pelaksanaan apabila ada perubahan agenda kegiatan (perubahan waktu Ramadhan disbanding kalender Masehi) atau perubahan waktu penyelenggaraan *event* seperti IIMS atau OTOMOTIF *Tumplek blek*.

Kegiatan kampanye ini juga dibagi dalam beberapa tahapan dalam satu tahun, seperti ditampilkan pada bagan berikut :



Gambar 5.9 Tahapan Kampanye Promosi AHD *Multifinance*

Dari gambar diatas, dapat dilihat bahwa dalam satu tahun ada tiga tahapan kampanye dari AHD *Multifinance*, yaitu berawal dari tahapan pengenalan, dilanjutkan dengan pengikatan nasabah, dan diakhiri dengan penguatan brand, baik kepada nasabah pembiayaan maupun masyarakat umum, untuk membentuk *top of mind* terhadap brand AHD *Multifinance*

5.2.8. Anggaran Promosi

Tabel 5.7 Anggaran Promosi 2012 AHD *Multifinance*

Jenis Biaya	Nama Media	Frekuensi Tayang /tahun	Biaya Pertayang	Total
Televisi	RCTI	4 (30s)	Rp 14.750.000	Rp 59.000.000
	Trans TV	4 (30s)	Rp 12.000.000	Rp 48.000.000
Radio	Delta FM	60 (60s)	Rp 1.000.000	Rp 60.000.000
	Elshinta	60 (60s)	Rp 1.000.000	Rp 60.000.000
	Talkshow	2	Rp 25.000.000	Rp 50.000.000
Koran	Kompas	1	Rp120.000.000	Rp 120.000.000
	Warta Kota	2	Rp 60.000.000	Rp 120.000.000
Majalah /Tabloid	Otomotif	4	Rp 20.000.000	Rp 80.000.000
	Motor Plus	3	Rp 20.000.000	Rp 60.000.000
Social Media	Facebook + Twitter	365 hari	Gratis	Gratis
Brosur		60.000 eks	Rp 450	Rp 24.000.000
Biaya Event	IIMS + OTOMOTIF	2	Rp 200.000.000	Rp 400.000.000
Promo Hadiah	Ramadhan + Akhir Tahun	2	Rp 75.000.000	Rp 150.000.000
	<i>Dealer</i>	1	Rp 50.000.000	Rp 50.000.000
Total				Rp 1.281.000.000

Anggaran tersebut merupakan anggaran promosi pada tahun 2012, dan akan meningkat setiap tahunnya sesuai dengan proyeksi pembiayaan yang akan disalurkan pada tahun berikut. Seluruh biaya promosi tahunan diperkirakan sebesar 0.5% dari pembiayaan yang disalurkan.

5.2.9. Tenaga Pemasaran

Dalam memasarkan produk-produknya, AHD *Multifinance* akan menggunakan beberapa jenis tenaga pemasaran, antara lain sebagai berikut :

a. *Marketing Executive*

Marketing tetap merupakan tenaga pemasar yang bertugas untuk memasarkan produk-produk AHD *Multifinance* dengan status karyawan kontrak/ tetap. Mereka berkedudukan di kantor-kantor pemasaran AHD *Multifinance*. sebagai karyawan kontrak/ tetap, mereka akan mendapatkan gaji pokok dan tunjangan lainnya, selain insentif yang diperoleh setiap pembiayaan disetujui. Sebagai kompensasinya, mereka akan diberikan target bulanan dan tahunan, serta ada proses evaluasi tahunan untuk menilai kinerja mereka. *Marketing Executive* ini direkrut dari *marketing* perusahaan *multifinance* lain yang ingin hijrah ke syariah, dan dengan menempatkan informasi lowongan kerja di beberapa media.

b. *Direct Sales*

Direct Sales ini merupakan tenaga pemasar produk AHD *Multifinance* yang tidak terikat sebagai karyawan AHD *Multifinance*. Mereka dapat bekerja sesuai profesi mereka saat ini, namun dapat mereferensikan calon *customer* kepada AHD *Multifinance*. untuk setiap *customer* yang disetujui, mereka akan mendapatkan insentif dengan persentase 1% – 2% dari nilai pembiayaan tersebut. Karena bukan merupakan karyawan, mereka tidak dibebani dengan target penjualan, namun mereka juga tidak diberikan gaji pokok atau tunjangan lainnya, yang diberikan kepada *Marketing Executive*. Tenaga *Direct Sales* ini akan direkrut melalui perusahaan outsourcing, dimana calonnya memiliki

kriteria pendidikan minimal SMA. Diutamakan bagi calon yang memiliki pengalaman dibidang pemasaran, dan memiliki ketertarikan pada keuangan syariah.

5.2.10. Pelatihan Pemasaran

Selain rekrutmen, pelatihan pemasaran yang baik akan menentukan keberhasilan tenaga pemasaran dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu perlu disusun beberapa strategi yang akan digunakan dalam pelatihan pemasaran, antara lain :

a. *Train for Trainer*

Merupakan program pelatihan bagi tenaga pemasaran yang disiapkan untuk menjadi pelatih bagi tenaga pemasaran lainnya. Dengan demikian pelatihan dapat dibuat secara berjenjang, dan perusahaan tidak akan pernah kehabisan tenaga pelatih pemasaran.

b. Program Pendampingan

Program pendampingan ini dilakukan oleh *marketing* yang telah berpengalaman terhadap tenaga pemasaran yang baru direkrut. Dengan demikian mereka akan langsung mendapat arahan untuk setiap aktivitas pemasaran yang mereka lakukan. Diharapkan dengan program ini, karyawan baru akan cepat dibentuk untuk menjadi tenaga pemasaran yang andal.

c. *Reward Training*

Penghargaan kepada karyawan yang berprestasi tidak hanya diberikan dalam bentuk nominal uang, namun juga dapat diberikan dalam bentuk training-trainig pengembangan diri. Selain bermanfaat bagi individu tersebut, juga akan memberikan pengaruh positif bagi perusahaan didorong dari perbaikan kinerja karyawan tersebut.

5.2.11. Proyeksi *Market Share*

Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Bapepam-LK, kinerja perusahaan pembiayaan / *multifinance* dalam kurun waktu 2008 – 2010 secara konsolidasi adalah sebagai berikut :

Tabel 5.8 Kinerja *Multifinance* Konsolidasi 2008 – 2010 (Milyar Rupiah)

Indikator	2008	2009	2010	Pertumbuhan Rata-Rata Tahunan (%)
Aset	168.455	174.442	230.301	8.91%
Pembiayaan	137.237	142.539	186.354	13.69%

Sumber : laporan tahunan perusahaan pembiayaan 2010

Sedangkan kinerja perusahaan pembiayaan / *multifinance* syariah dalam kurun waktu yang sama adalah sebagai berikut :

Tabel 5.9 Kinerja *Multifinance* Syariah 2008 – 2010 (Jutaan Rupiah)

Indikator	2008	2009	2010	Pertumbuhan Rata-Rata Tahunan (%)
Aset	556.054	720.126	2.364.654	49.53%
Pembiayaan	403.244	509.044	2.022.208	50.56%

Sumber : laporan tahunan perusahaan pembiayaan 2010

Berdasarkan analisis keuangan yang dilakukan oleh rekan penulis (*Julianto, 2012*), proyeksi kinerja AHD *Multifinance* untuk tahun 2012 – 2016 adalah sebagai berikut :

Tabel 5.10 Proyeksi Kinerja AHD *Multifinance* 2012-2016 (Jutaan Rupiah)

Indikator	2012	2013	2014	2015	2016
Aset	218.286	556.648	952.095	1.580.668	1.942.580
Pembiayaan	199.612	534.613	919.951	1.528.797	1.862.466

Sumber : (Julianto, 2012)

Dengan mengasumsikan bahwa industri *multifinance* akan tumbuh sebesar 20 % setiap tahunnya dan industri *multifinance* syariah akan tumbuh sebesar 40% setiap tahunnya, maka proyeksi *market share* AHD *multifinance* untuk tahun 2012 sampai dengan 2016 dapat ditampilkan pada tabel berikut ini :

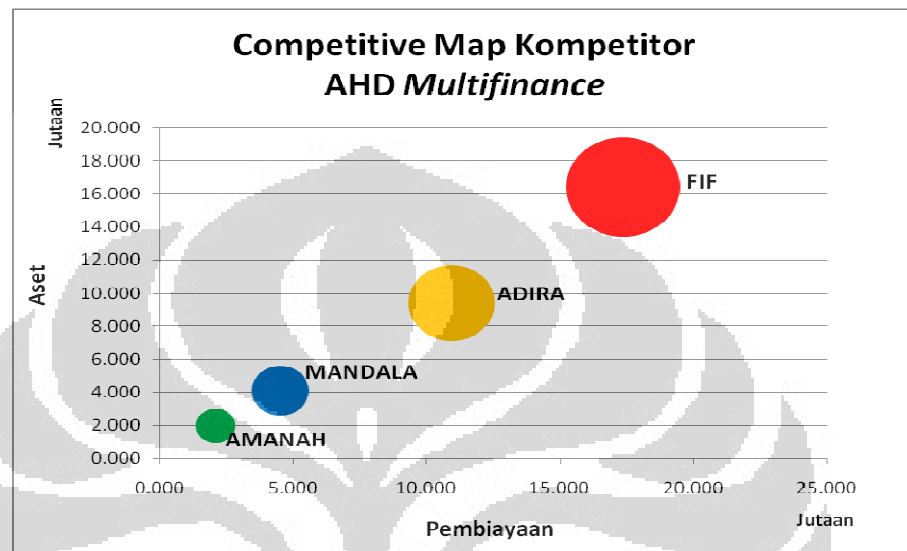
Tabel 5.11 Proyeksi *Market Share* AHD *Multifinance* 2012-2016

Indikator		2012	2013	2014	2015	2016
Konsolidasi	Aset	0.07%	0.14%	0.20%	0.28%	0.28%
	Pembiayaan	0.07%	0.17%	0.24%	0.33%	0.33%
Syariah	Aset	5.91%	12.05%	16.49%	21.90%	21.53%
	Pembiayaan	6.32%	13.54%	18.63%	24.77%	24.15%

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dengan pertumbuhan AHD *Multifinance* pada tahun 2012 sampai dengan 2016, ada pertumbuhan *market share* yang cukup baik khususnya di sektor pembiayaan oleh *multifinance* syariah. Hal ini didukung oleh strategi pemasaran yang telah dijabarkan pada sub bab sebelumnya.

5.2.12. Competitive Map Kompetitor AHD Multifinance

Dalam persaingan di industri *multifinance* tentu ada pangsa pasar *multifinance existing* yang ingin direbut oleh AHD sebagai pendatang baru. Beberapa *multifinance* tersebut antara lain disebutkan dalam bagan berikut :



Gambar 5.10 Competitive Map Kompetitor AHD Multifinance

Perusahaan *multifinance* antara lain FIF sebagai *multifinance* khusus sepeda motor Honda, Adira Finance yang merupakan salah satu *multifinance* terkenal di Indonesia, Mandala Finance, serta Amanah Finance yang merupakan perusahaan *Multifinance* syariah terbesar di Indonesia. Target AHD *Multifinance* dalam lima tahun kedepan adalah mencapai posisi yang saat ini diduduki oleh Amanah Finance, dengan total aset mencapai hampir Rp 2 Trilyun.

Untuk saat ini, yang menjadi keunggulan (*positioning*) dari perusahaan *multifinance* tersebut antara lain :

- a. Federal International Finance (FIF).
 - Perusahaan pembiayaan untuk kendaraan Astra
 - Selain untuk kendaraan juga melayani pembiayaan alat elektronik dan rumah tangga

- Bagi masyarakat yang ingin pembiayaan syariah, tersedia juga FIF Syariah

b. Adira Finance

- Kecepatan Proses
- Nama besar Adira, didukung dengan layanan lain seperti asuransi dan pembiayaan non kendaraan.

c. Mandala Multifinance

- Layanan lain selain pembiayaan kendaraan bermotor

d. Amanah Finance

- Pembiayaan dengan skema syariah

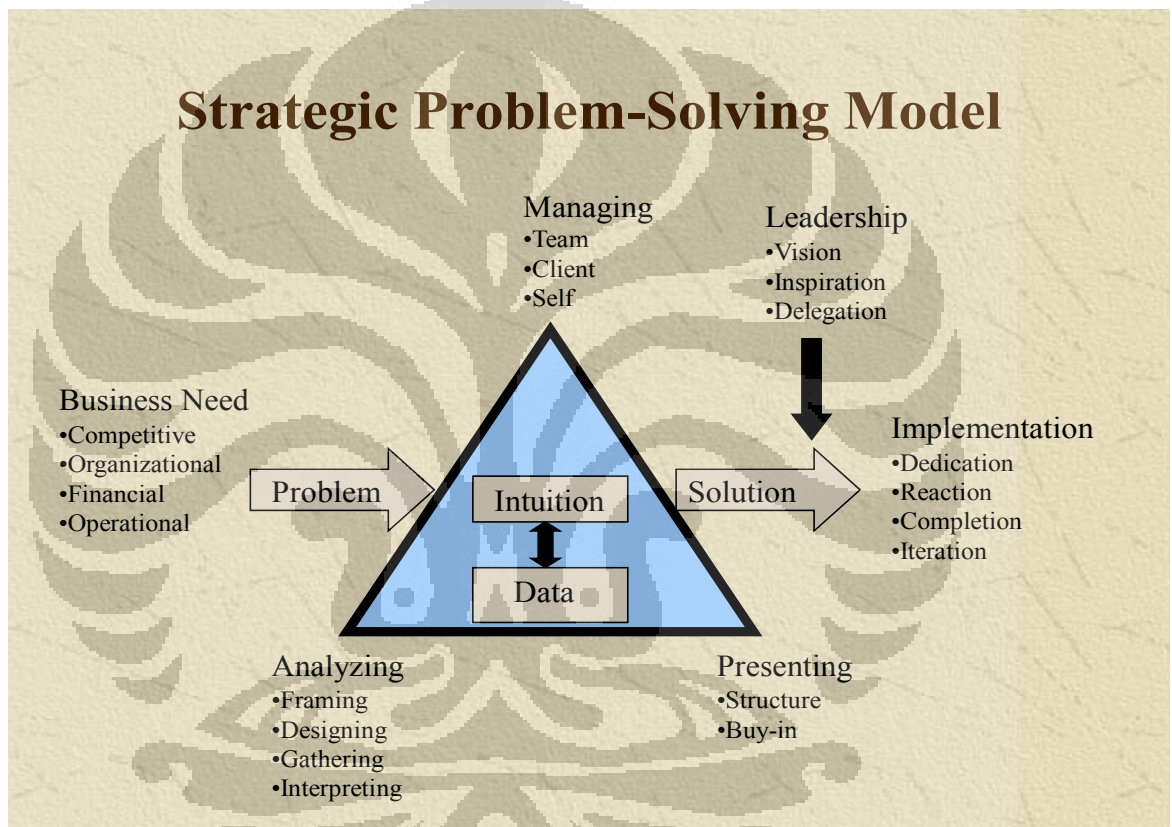
Oleh karena itu, *positioning* yang ingin diraih oleh AHD *Multifinance* untuk bersaing dengan kompetitor-kompetitor tersebut adalah :

- Sesuai Syariah
- Kecepatan Proses Aproval
- Pendekatan Personal
- Penggunaan teknologi informasi untuk kemudahan *customer*

BAB 6

BUSINESS PLAN

Business plan pada bab ini merupakan rangkuman dari kajian teori, penelitian, serta kajian rencana pendirian perusahaan AHD *multifinance* syariah, pembahasan masalah dalam tesis ini dilakukan menurut model yang disusun oleh McKinsey dengan ilustrasi dibawah ini:



Gambar 6.1

Mc Kinsey's Strategic Problem-Solving Model

Keinginan untuk memajukan pembiayaan syariah harus didasari pada usaha pemenuhan kebutuhan usaha. Usaha tersebut harus memberi keuntungan kepada stakeholder, yaitu untuk investor dalam bentuk imbal hasil yang memadai, pelanggan yang membutuhkan pembiayaan dengan biaya lebih murah dan pelayanan yang lebih baik.

Persaingan hanya dapat dimenangkan bila kebutuhan usaha ini terpenuhi. Cara memenangkan persaingan ini dapat dicapai bila rencana usaha yang disusun tepat guna, serta pelaksanaannya sesuai target pencapaian yang ditetapkan.

Untuk menjalankan usaha ini diperlukan pembentukan organisasi yang mumpuni, perencanaan keuangan yang kuat dan rancangan operasional yang mendukung keseluruhan rencana usaha ini.

Pembuatan rencana usaha dimulai dengan melakukan telaah menyeluruh atas lingkup usaha yang akan dijalankan, rancangan yang akan dibuat, pengumpulan data dan penterjemahan atas data yang didapat. Seringkali terjadi secara intuisi, dalam pengumpulan data sudah terjadi pemahaman atas masalah dan pemecahannya, atau data dikumpulkan berdasarkan apa yang dipercaya akan mendukung kesimpulan tertentu. Walaupun hal ini kenyataannya sering terjadi, godaan untuk mengikuti sesuatu berdasarkan gerak hati (intuisi) harus dilandasi oleh telaah akademis yang kuat.

Langkah berikutnya adalah persiapan menjalankan usaha yaitu pemilihan anggota tim yang akan menjalankan usaha ini dan pengaturannya, penanganan pelanggan, serta bagaimana mengatur diri para pemimpin persahaan untuk tetap berpegang pada rencana yang telah dibuat.

Tahap pengaturan perusahaan ini akan disertai upaya untuk menyampaikan hal ini kepada stakeholder. Stakeholder diharapkan akan menyadari struktur perusahaan berikut segala rencananya, dan juga mau menerima dan menjalankan peran masing-masing.

Faktor kepemimpinan sangat berperan disini. Para pemimpin perusahaan harus memiliki visi, dapat memberi inspirasi dan mampu memberikan kewenangan kepada para pegawai untuk mengambil keputusan sesuai jabatannya masing-masing.

Seluruh kondisi diatas, bila terpenuhi dengan baik, akan memberi penyelesaian masalah yang terbaik. Penjabaran dari rencana usaha ini membutuhkan dedikasi seluruh pegawai, dan juga penanganan yang tepat atas

reaksi seluruh stakeholder. Tercapainya tujuan usaha, yaitu memberikan keuntungan sebesar-besarnya untuk seluruh stakeholder, harus tetap dipertahankan selama perusahaan masih beroperasi. Proses ini mungkin berulang, namun dalam kerangka pemikiran dan tindakan yang serupa.

6.1 Executive Summary

AHD *multifinance* syariah adalah perusahaan baru yang bergerak pada sektor industri lembaga keuangan yang didirikan pada tahun 2012 dan beroperasi pada tahun yang sama. Dengan tujuan memberikan penyaluran kredit dalam bentuk akad syariah kepada masyarakat dan juga untuk meng-*capture* peluang yang ada dimana perkembangan ekonomi Indonesia yang sangat baik sehingga terciptanya pangsa pasar yang cukup luas untuk kredit kendaraan bermotor, hal ini dapat diindikasikan dari penjualan kendaraan bermotor baik roda empat (mobil) maupun roda dua (motor) yang mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun khususnya untuk wilayah Jabodetabek sebagai tempat berdirinya kantor pusat dan kantor cabang perusahaan ini untuk jangka waktu lima tahun pertama pendirian.

6.1.1 Visi

Menjadi Perusahaan *multifinance* yang murni syariah dengan aset terbesar di Indonesia sebelum tahun 2022.

6.1.2 Misi

- a. Memberikan penyaluran kredit dalam bentuk akad syariah kepada para pengusaha kecil maupun menengah dan masyarakat pada umumnya
- b. Menerapkan nilai-nilai syariah dalam setiap aktivitas perusahaan
- c. Menjalankan roda perusahaan secara efektif dan efisien
- d. Memberikan kredit berbasis akad syariah yang tepat guna
- e. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna

6.1.3 Objektif

Objektif jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan adalah:

- a. Maksimalisasi laba. Sehingga semakin meningkat pula zakat pendapatan perusahaan,

- b. Meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*, baik pemegang saham (pemilik) maupun para karyawan perusahaan.
- c. Menghasilkan *Return Average On Equity* (RAOE) pada tahun ke lima diatas 20%.
- d. Membuka cabang-cabang baru di pulau Jawa setelah tahun ke lima.

6.1.4 *Keys to Success*

- a. Menjalni kerjasama formal dengan pemilik modal.
- b. Meyakinkan stakeholder bahwa perusahaan dijalankan oleh professional yang berpengalaman dan memenuhi semua peraturan.
- c. Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha.
- d. Merencanakan penyaluran dana semaksimal mungkin untuk memenuhi demand.
- e. Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/setempat sebagai ujung tombak pemasaran.
- f. Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas.
- g. Menjalni hubungan dengan penduduk sekitar.
- h. Menjalni hubungan dengan konsumen yang ada.
- i. Menjalni hubungan yang baik agar mendapatkan kepercayaan dengan dealer kendaraan bermotor.

6.1.5 *Risiko-Risiko*

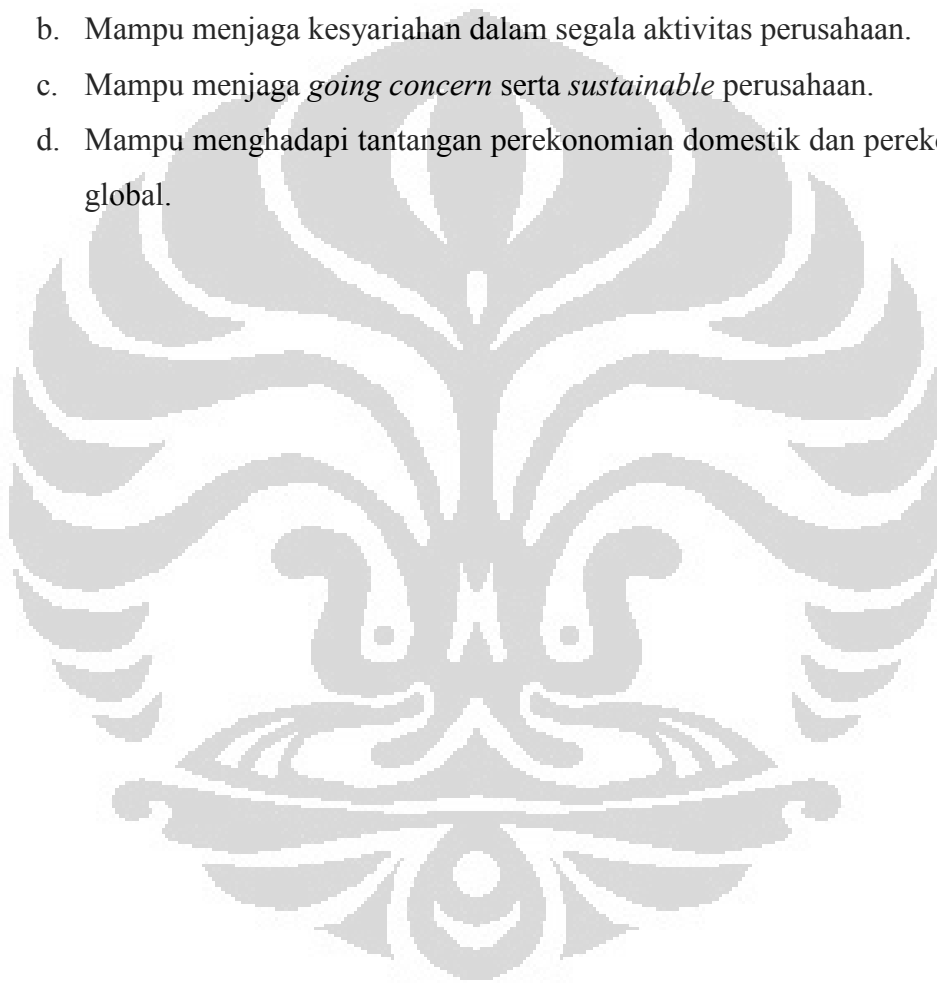
- a. Risiko makro dan mikroekonomi
Risiko yang datang dari luar perusahaan seperti kenaikan tingkat inflasi, nilai tukar rupiah, kebijakan pemerintah atau kebijakan regulator dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Risiko terkait pembiayaan *murabahah*:
 - Kenaikan DCRM (*Direct Competitor's Market Rate*)
 - Kenaikan ICRM (*Indirect Competitor's Market Rate*)
 - Kenaikan ECRI (*Expected Competitive Return for Investors*)

c. Risiko Sistematis

Risiko yang tidak dapat dieliminasi dengan melakukan diversifikasi, karena fluktuasi risiko ini dipengaruhi oleh faktor makro yang dapat mempengaruhi pasar secara keseluruhan.

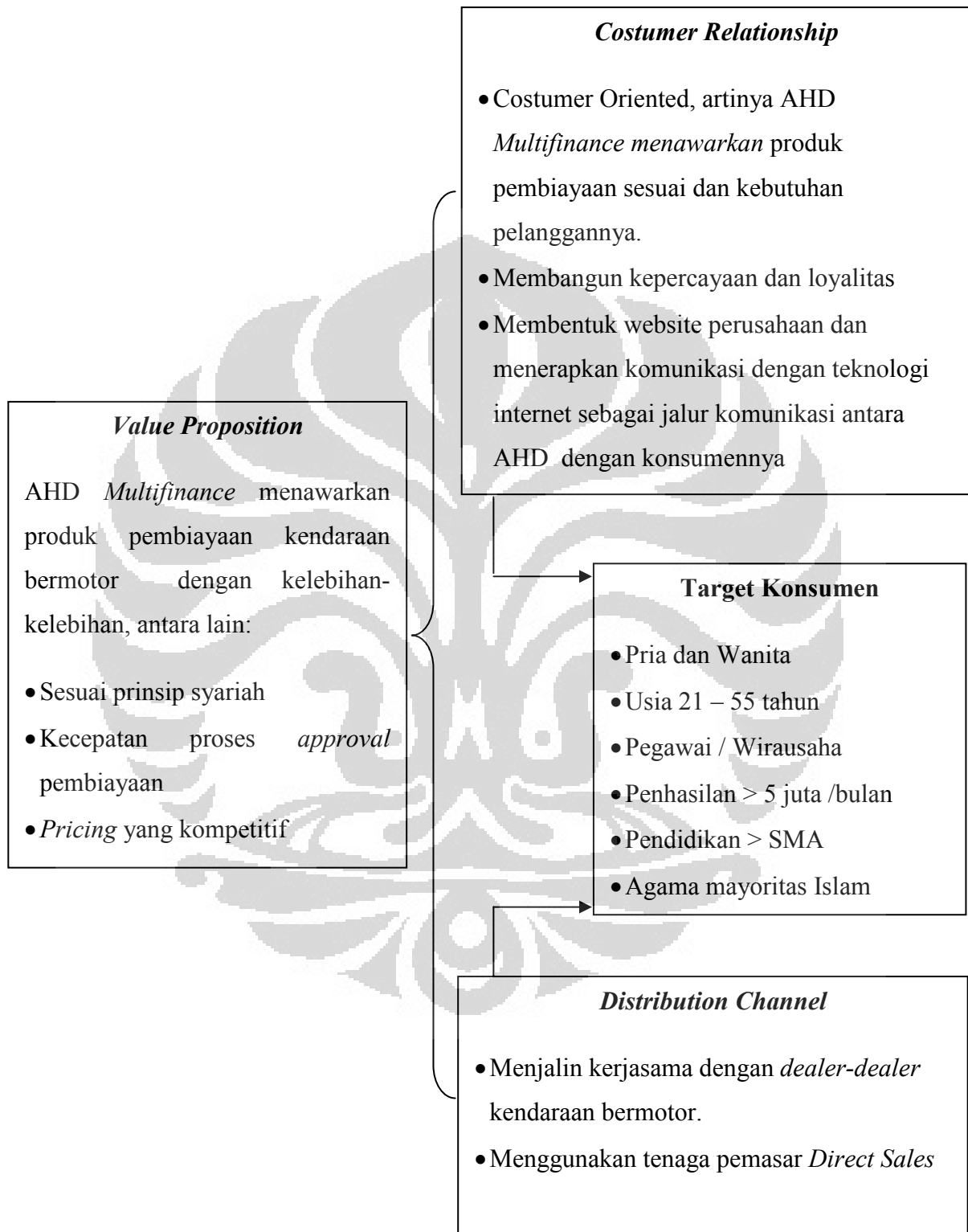
6.1.6 Challenges

- a. Mampu menghadapi tantangan persaingan dengan *multifinance* lain baik yang syariah maupun *multifinance* konvensional.
- b. Mampu menjaga kesyariahan dalam segala aktivitas perusahaan.
- c. Mampu menjaga *going concern* serta *sustainable* perusahaan.
- d. Mampu menghadapi tantangan perekonomian domestik dan perekonomian global.



6.1.7 Business Model

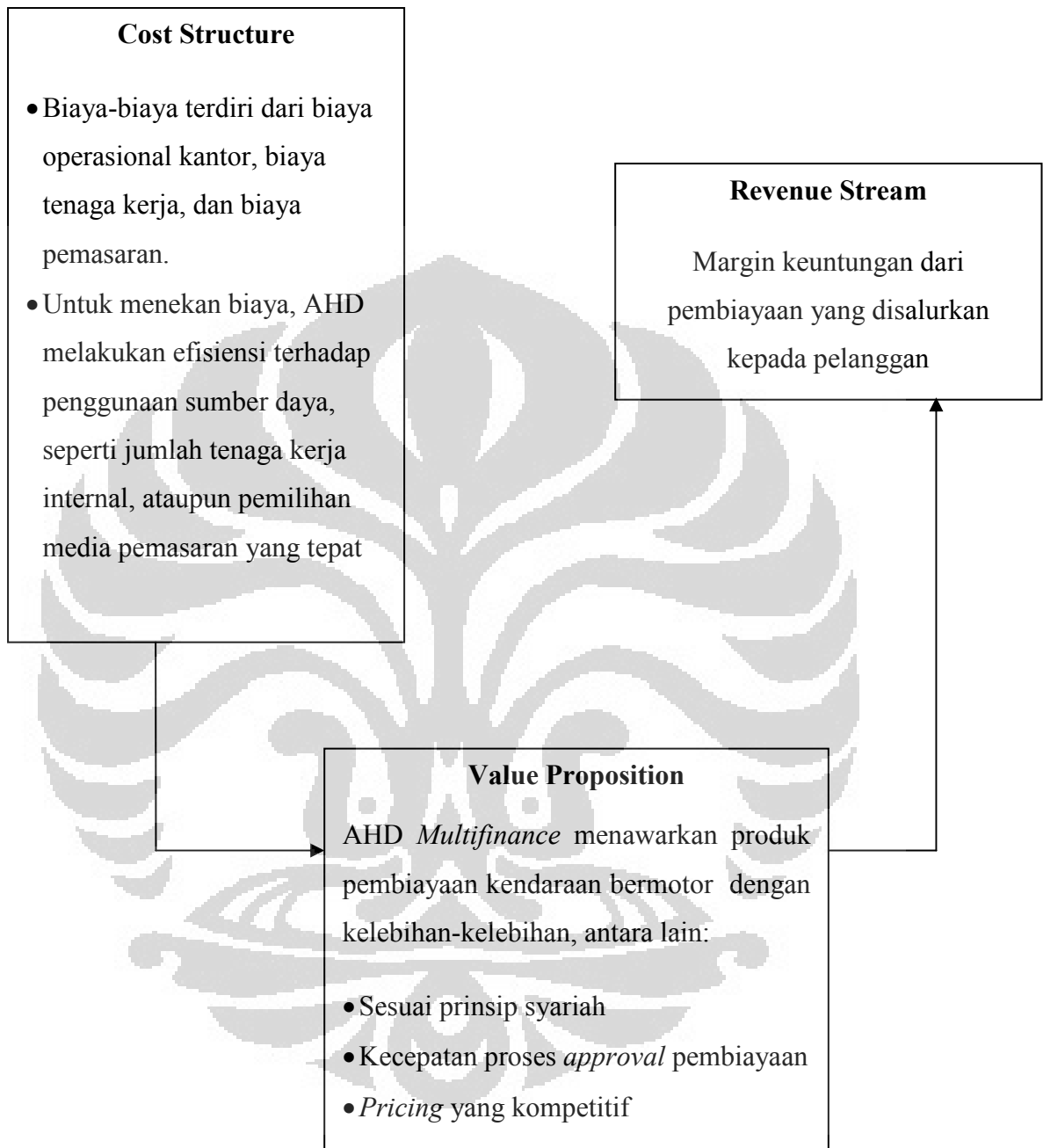
Yang ditawarkan AHD *Multifinance* kepada pelanggannya adalah :



Gambar 6.2

***Business Model* – Yang ditawarkan AHD kepada pelanggan**

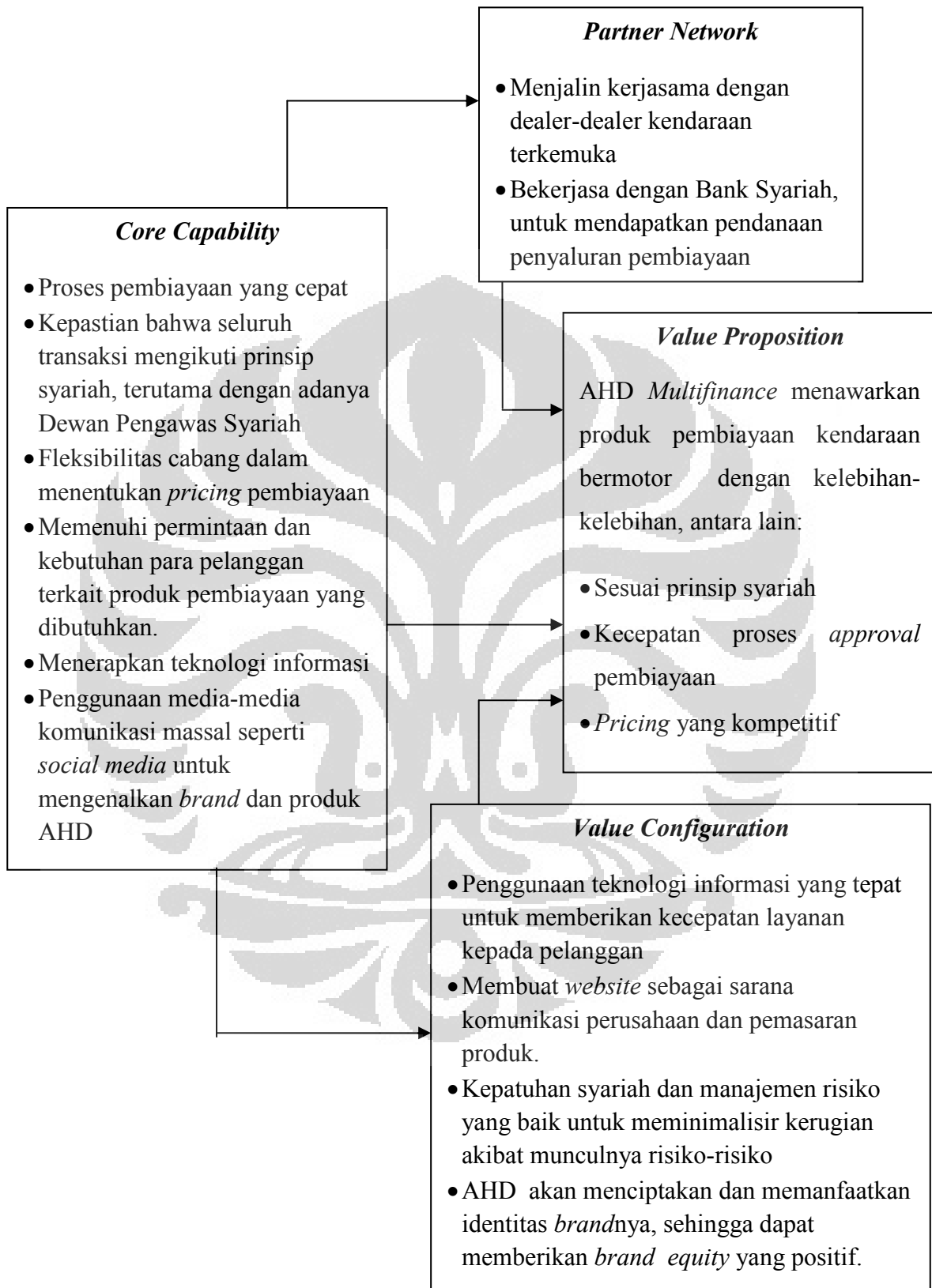
Bagaimana AHD *Multifinance* dapat memperoleh keuntungan :



Gambar 6.3

***Business Model* – Cara AHD memperoleh keuntungan**

Bagaimana AHD *Multifinance* dapat memberikan *values* kepada pelanggan :



Gambar 6.4 Business Model – Values yang diberikan AHD

6.2 Analisis Produk & Pemasaran

6.2.1 Jenis Produk Yang Ditawarkan

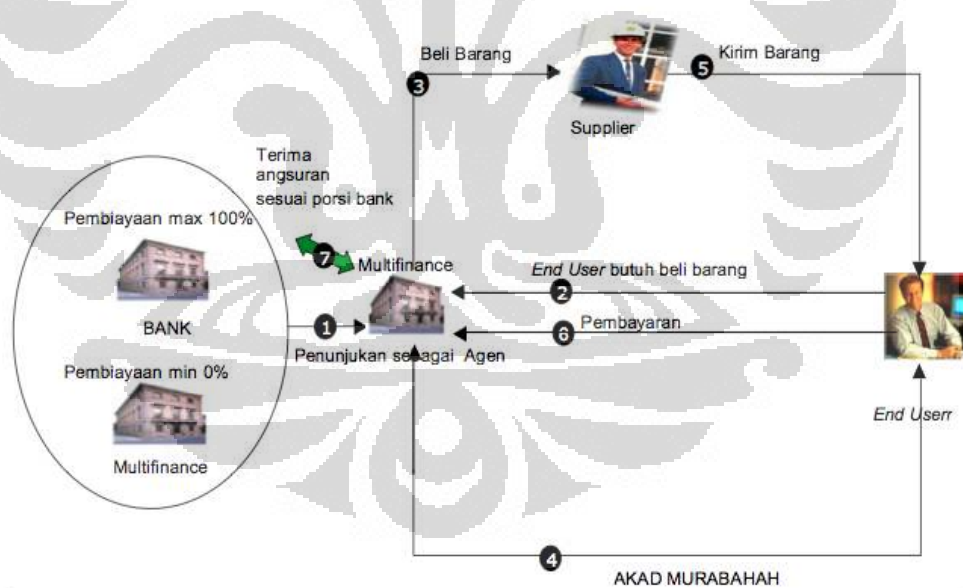
Ada tiga jenis produk pembiayaan yang ditawarkan oleh AHD *Multifinance* kepada masyarakat :

- a. Pembiayaan Mobil
- b. Pembiayaan Mobil Niaga / Truk
- c. Pembiayaan Sepeda Motor

6.2.2 Skema Syariah Produk

AHD *Multifinance* memilih menggunakan skema *murabahah* dalam produk pembiayaan dengan alasan karena *murabahah* memang untuk tujuan pembelian dan menawarkan harga (angsuran) yang tetap sampai akhir jangka waktu pembiayaan (suatu hal yang menjadi poin menarik masyarakat).

Rincian skema *murabahah* dari AHD *Multifinance* dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 6.5 Skema Kerjasama AHD *Multifinance* dengan Bank Syariah

Sumber : Bank Muamalat Indonesia

1. Bank menunjuk *multifinance* sebagai agen / mitra kerjasama dalam penyaluran pembiayaan. akad kerjasama antara bank dengan *multifinance*

dapat menggunakan akad *mudharabah* maupun *musyarakah* tergantung pada porsi modal bank dan *multifinance*.

2. *End user* (nasabah) yang memerlukan pembiayaan kendaraan kemudian mengajukan aplikasi pembiayaan kepada *multifinance*. Aplikasi tersebut kemudian dianalisis oleh *multifinance* untuk penentuan kelayakannya. Setelah aplikasi dinilai layak, *multifinance* kemudian mengirimkan permohonan pencairan dana kepada bank, jika berdasarkan hasil analisis bank disetujui (sesuai dengan ketentuan dan perjanjian kerjasama), maka dapat dilakukan pencairan dana.
3. *Multifinance* kemudian melakukan pembelian barang kepada *dealer* rekanan, sekaligus melakukan pengurusan asuransi.
4. Setelah barang (kendaraan) secara prinsip dimiliki oleh *multifinance*, dapat dilakukan akad *murabahah* antara *multifinance* dengan nasabah, dan juga dilakukan pengikatan jaminan pembiayaan (kendaraan itu sendiri).
5. Setelah akad ditandatangani, *multifinance* kemudian memberikan surat permohonan kepada *dealer* untuk melakukan pengiriman kendaraan kepada nasabah, dan melaksanakan BAST (Berita Acara Serah Terima).
6. Setiap bulannya, nasabah melakukan pembayaran angsuran kepada *multifinance* sampai dengan akhir pembiayaan atau lunas. Setiap angsuran yang dibayarkan tersebut, *multifinance* akan mengambil pokok+margin yang menjadi haknya, dan meneruskan sisanya kepada bank (*Joint Financing*), atau *multifinance* akan mengambil margin yang mejadi haknya, dan meneruskan pokok+margin sisanya kepada bank (*Channeling*).

6.2.3 Target Market



Gambar 6.6 Target Market AHD Multifinance

6.2.4 Segmentasi Customer

Tabel 6.1 Segmentasi Customer AHD Multifinance

Domisili	Jabodetabek
Jenis Kelamin	Pria dan Wanita
Usia	21 – 55 tahun
Pekerjaan	Pegawai Negeri / Swasta, Wirausaha
Penghasilan Per Bulan	> 5 juta perbulan
Agama	Mayoritas Islam
Pendidikan	> SMA

6.2.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang akan digunakan oleh AHD Multifinance dipilih dengan melakukan pendekatan *marketing mix* sebagai berikut :

a. Product

Produk AHD Multifinance adalah produk pembiayaan kendaraan syariah, dengan menawarkan keunggulan yang ada di skema *murabahah*, yaitu

angsuran tetap. Selain itu juga memiliki keunggulan waktu approval yang cepat, dengan menggunakan sistem yang andal.

b. *Price*

Harga yang ditetapkan diusahakan dapat kompetitif dengan perusahaan *multifinance* yang sudah ada. AHD cukup mengambil margin yang tidak terlalu tinggi dari pembiayaan yang diberikan, untuk membantu masyarakat yang membutuhkan pembiayaan syariah. Selain itu setiap cabang diberikan keluasaan dalam menentukan margin pembiayaan, selama masih dalam range ketentuan dari kantor pusat. Keluasaan ini dimaksudkan untuk menyesuaikan margin dengan potensi dari masing-masing daerah dimana kantor cabang itu berada.

c. *Place*

Untuk meraih target pasar dan segmentasi *customer* yang diinginkan, maka kantor –kantor AHD *Multifinance* ditempatkan di daerah yang cukup strategis, yaitu dekat dengan dealer-dealer besar yang menjadi tujuan masyarakat untuk mencari kendaraan.

d. *Promotion*

Untuk memasarkan produk dari AHD *Multifinance* ini akan dilakukan beberapa kegiatan promosi, yang secara khusus akan dibahas pada sub bab berikutnya.

Alasan pemilihan segmentasi *customer* diatas didasarkan pada kenyataan bahwa pada masyarakat dengan kriteria tersebut, cenderung memiliki kebutuhan akan kendaraan baik mobil, kendaraan niaga (wirausaha) atau motor. Siklusnya dimulai dari saat awal bekerja (memiliki penghasilan), dimana dirasakan perlu adanya kendaraan untuk menunjang transportasi ke tempat kerja. Kemudian pada saat menikah dan memiliki anak, kebutuhan kendaraan khususnya mobil dirasa perlu. Pada saat jumlah keluarga meningkat atau promosi jabatan, kebutuhan akan lebih dari satu kendaraan muncul, dan tentunya merupakan prospek bagi perusahaan *multifinance*.

6.2.6 Anggaran Promosi

Tabel 6.2 Anggaran Promosi 2012 AHD Multifinance

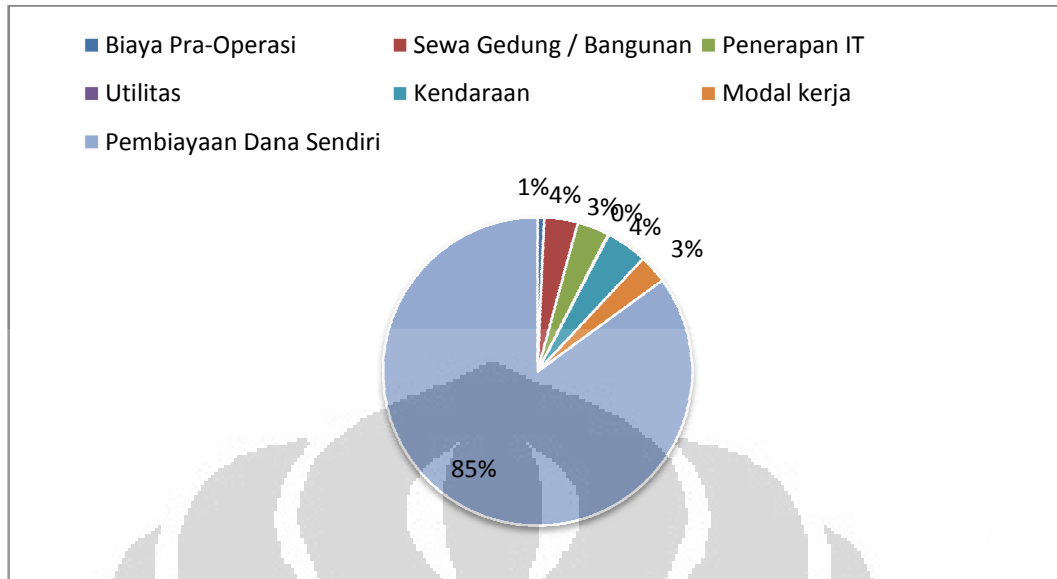
Jenis Biaya	Nama Media	Frekuensi Tayang /tahun	Biaya Pertayang	Total
Televisi	RCTI	4 (30s)	Rp 14.750.000	Rp 59.000.000
	Trans TV	4 (30s)	Rp 12.000.000	Rp 48.000.000
Radio	Delta FM	60 (60s)	Rp 1.000.000	Rp 60.000.000
	Elshinta	60 (60s)	Rp 1.000.000	Rp 60.000.000
	Talkshow	2	Rp 25.000.000	Rp 50.000.000
Koran	Kompas	1	Rp120.000.000	Rp 120.000.000
	Warta Kota	2	Rp 60.000.000	Rp 120.000.000
Majalah /Tabloid	Otomotif	4	Rp 20.000.000	Rp 80.000.000
	Motor Plus	3	Rp 20.000.000	Rp 60.000.000
Social Media	Facebook + Twitter	365 hari	Gratis	Gratis
Brosur		60.000 eks	Rp 450	Rp 24.000.000
Biaya Event	IIMS + OTOMOTIF	2	Rp 200.000.000	Rp 400.000.000
Promo Hadiah	Ramadhan + Akhir Tahun	2	Rp 75.000.000	Rp 150.000.000
	Dealer	1	Rp 50.000.000	Rp 50.000.000
Total				Rp 1.281.000.000

6.3 Analisis Keuangan

6.3.1 Asumsi-asumsi Dasar Perencanaan Keuangan

- a. Dana investasi yang digunakan untuk pendirian PT AHD *multifinance* syariah 15% berasal dari para pendiri perusahaan dengan membentuk *musyarakah*. Sisanya sebesar 85% berasal dari *equity investor*.
- b. Dana pembiayaan berasal dari *equity investor* dan perbankan syariah dengan sistem *musyarakah*. Dimana dana pembiayaan dari bank turun pada saat terjadi transaksi dengan konsumen. Asumsi nisbah bagi hasil bank dibandingkan perusahaan sebesar 60:40.
- c. Pembiayaan menggunakan akad *Murabahah* untuk kendaraan bermotor saja.
- d. Perencanaan keuangan yang disusun merupakan proyeksi keuangan selama 5 (lima) tahun.
- e. Umur ekonomis aktiva tetap terdiri dari 3 (tiga) tahun untuk perlengkapan kantor seperti komputer, 5 (lima) tahun untuk sistem aplikasi dan 8 (delapan) tahun untuk kendaraan.
- f. Perusahaan menghindari aset *inventory* dalam bentuk Barang, kecuali aset yang berasal dari sita akibat ketidakmampuan pembayaran dari konsumen dan akan langsung di lelang (jual).
- g. Pendirian perusahaan pada tahun 2012 dengan perencanaan operasi juga pada tahun yang sama.

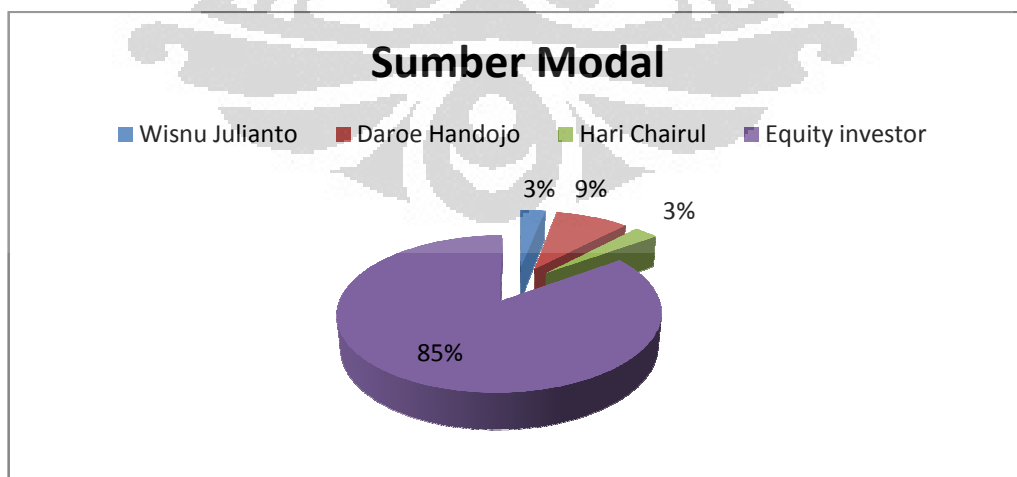
6.3.2 Investasi Awal



Gambar 6.7 Initial Investment

Investasi awal mencakup biaya pra operasi (terkait perizinan, perencanaan dan biaya lain terkait), sewa bangunan operasional, penerapan IT (dan peralatan pendukungnya), biaya utilitas, pembelian kendaraan operasional dan modal kerja dan pembiayaan dana sendiri.

Kebutuhan akan pendanaan investasi berasal dari pemodal. Dengan perincian sebagai berikut:



Gambar 6.8 Sumber Dana Initial Investment

Tabel 6.3 Sumber Modal Awal Perusahaan

Sumber Modal	%	Modal (Rp)
Pendiri	15%	15.000.000.000
<i>Equity investor</i>	85%	85.000.000.000

Pendiri menyetorkan modal kepemilikan sebesar 15% atau setara dengan Rp15 milyar, sedangkan *Equity Investor* menyetorkan modal sebesar 85% atau setara dengan Rp85milyar.

6.3.3 Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan

6.3.3.1 Pendapatan

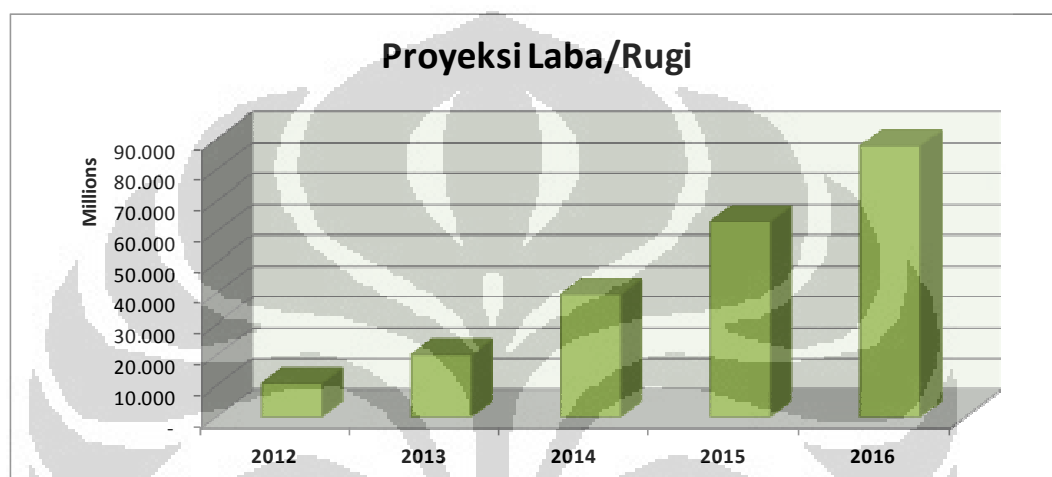
- a. Pendapatan *murabahah* berasal dari pembiayaan kendaraan bermotor yang diasumsikan menggunakan harga kendaraan roda empat merk Toyota untuk kategori mobil penumpang dan merk Mitsubishi untuk mobil niaga. Selain itu, juga dilakukan pembiayaan untuk kendaraan roda dua, yang diasumsikan menggunakan harga motor merk Honda. Target penjualan setiap tahunnya berbanding lurus mobil dan motor sebesar 1:5.
- b. Pendapatan *murabahah* diasumsikan sebesar 28% dari pembiayaan untuk jangka waktu tiga tahun. Pendapatan provisi sebesar 1% dari pembiayaan dan untuk pendapatan administrasi Rp1juta untuk mobil dan Rp250ribu untuk motor. Pendapatan denda dan penalti keterlambatan akan otomatis menjadi dana kebajikan diasumsikan sebesar 0,5% dari total pembiayaan, sedangkan untuk pendapatan lain-lain diasumsikan 0,25% dari pembiayaan.

6.3.3.2 Beban

- a. Beban umum dan administrasi diasumsikan kenaikannya mengikuti proyeksi inflasi yaitu sebesar 8,1% setiap tahunnya.
- b. Beban penyisihan kerugian piutang sebesar 2% dari total pembiayaan.
- c. Beban gaji dan tunjangan untuk satu kantor pusat serta lima kantor cabang dengan jumlah karyawan sebanyak 96 orang diasumsikan naik diakibatkan inflasi dan juga kenaikan gaji sebesar 5% pertahunnya.
- d. Beban perolehan pembiayaan konsumen diasumsikan sebesar 2% dari total pembiayaan.
- e. Beban keuangan diasumsikan sebesar 0,4% dari total pembiayaan.

- f. Beban pemasaran diasumsikan sebesar 0,5% dari total pembiayaan.
- g. Beban dana kebajikan berasal dari denda dan pinalti keterlambatan.
- h. Beban lain-lain diasumsikan sebesar 0,25% dari total pembiayaan.
- i. Pajak Penghasilan ditentukan sebesar 25% dari laba bersih sesuai dengan kebijakan perpajakan terbaru per tahun 2010.
- j. Zakat keuntungan perusahaan ditetapkan 2,5% pertahun.

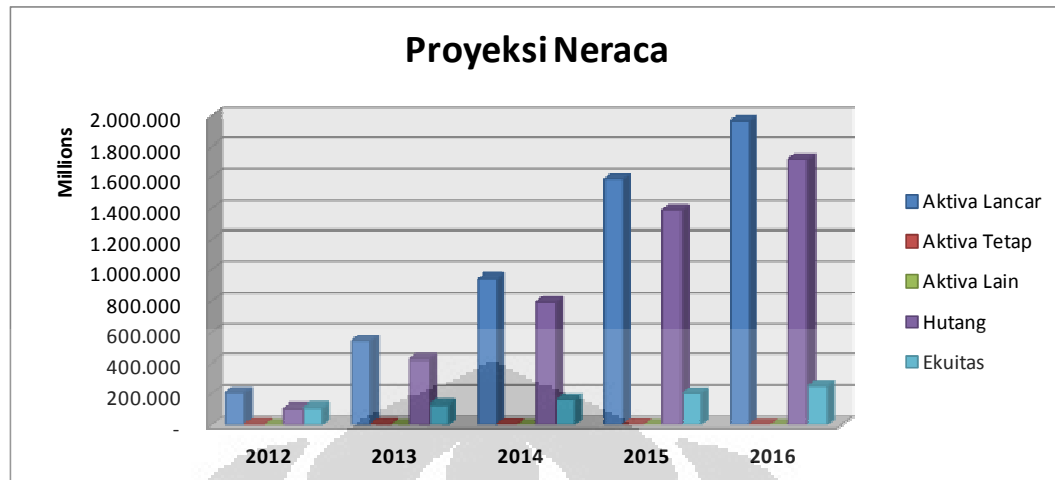
6.3.4 Proyeksi Laba/Rugi



Gambar 6.9 Proyeksi Laba/Rugi

Setelah dilakukan proyeksi pembiayaan didapatkan pendapatan dari pembiayaan dikurangi beban operasional dan biaya bagi hasil dan tarif pajak penghasilan serta zakat. Untuk proyeksi pendapatan selama lima tahun kedepan, sejak tahun pertama telah didapatkan keuntungan yang pada tahun selanjutnya akan mengalami peningkatan.

6.3.5 Proyeksi Neraca

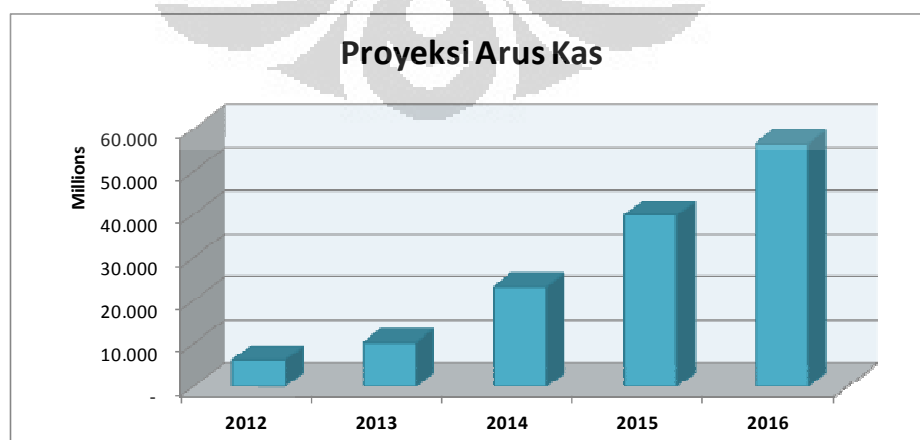


Gambar 6.10 Proyeksi Neraca

Proyeksi neraca (*balance sheet*) selama lima tahun kedepan yang sisi aktiva terdiri dari aktiva lancar (berupa kas, piutang pembiayaan *murabahah* konsumen dan sebagainya), aktiva tetap (aset-aset seperti properti, peralatan kantor dan kendaraan serta akumulasi deperesiasinya) dan aktiva lainnya (biaya pra operasi yang diamortisasi selama lima tahun). Selanjutnya pada sisi pasiva atau kewajiban dan modal terdapat hutang pembiayaan *murabahah*, modal, laba ditahan dan juga laba periode berjalan.

Dari proyeksi tersebut terlihat bahwa piutang pembiayaan *murabahah* setiap tahun meningkat begitu pula dengan ekuitas dikarenakan deviden tidak dibagikan (laba ditahan).

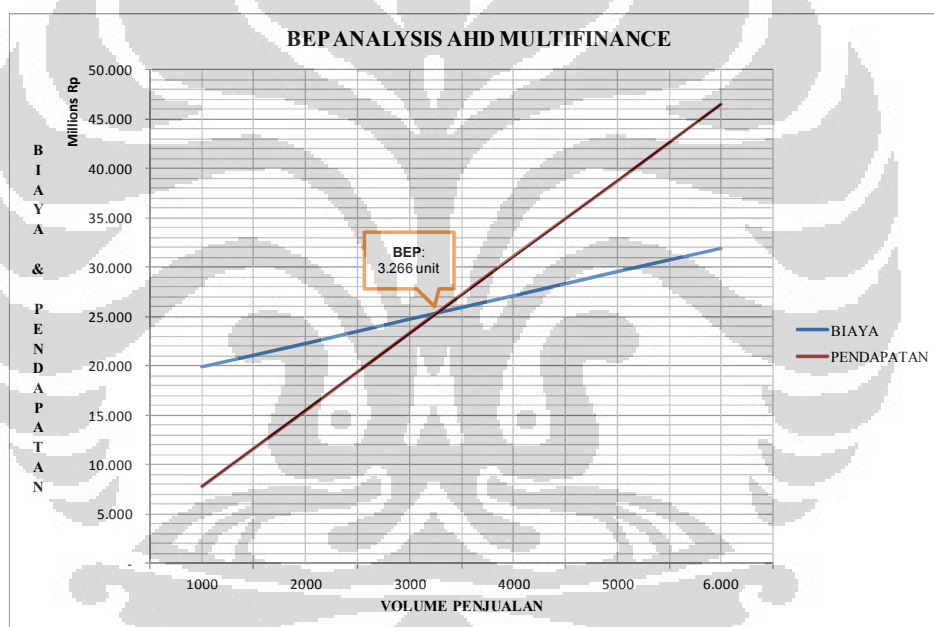
6.3.6 Proyeksi Arus Kas



Gambar 6.11 Proyeksi Arus Kas

- a. Setoran pendanaan awal yang berasal dari pemilik dan *equity investor* dalam bentuk tunai.
- b. Terdapat dua arus kas pembiayaan yaitu arus kas pembiayaan masuk berasal dari setoran pendanaan (modal) dana sendiri dan pembiayaan berasal dari pihak bank serta arus kas pembiayaan keluar untuk disalurkan kepada para konsumen, beban umum administrasi dan gaji tunjangan, pajak penghasilan, zakat dan pembayaran bagi hasil.
- c. Dari proyeksi arus kas yang dilakukan, sejak tahun pertama arus kas bersih menunjukkan saldo positif dan pertumbuhan signifikan terlihat setelah tahun kedua beroperasi.

6.3.7 Analisis *Break-even*



Gambar 6.12 *Break Even Analysis*

Dengan menggunakan *Break Even Point Analysis*, pada tahun pertama pembiayaan sudah dapat mencapai break even dengan total unit yang dibiayai sejumlah 3.266 unit, dibawah target pembiayaan yaitu 6.000 unit untuk tahun pertama. Diperoleh unit BEP untuk masing-masing kendaraan mobil dan motor sebanyak 544 unit dan 2.722 unit.

6.3.8 Analisis Kelayakan Investasi

Tabel 6.4 Resume Perencanaan Keuangan dan Analisis Kelayakan Investasi

No.	Deskripsi	Nilai	Keterangan	Mobil	Motor
1	Target Pembiayaan				
		2012	6.000 unit	1.000	5.000
		2013	12.000 unit	2.000	10.000
		2014	18.000 unit	3.000	15.000
		2015	24.000 unit	4.000	20.000
		2016	30.000 unit	5.000	25.000
2	Initial Investment				
	Biaya Pra-Operasi	675.000.000	Rp		
	Sewa Gedung / Bangunan	3.500.000.000	Rp		
	Penerapan IT	3.346.000.000	Rp		
	Utilitas	100.000.000	Rp		
	Kendaraan	4.316.000.000	Rp		
	Modal kerja	3.000.000.000	Rp		
	Pembiayaan Dana Sendiri	85.063.000.000	Rp		
3	Equity				
	Modal Pendiri	15.000.000.000	Rp		
	Equity Investor	85.000.000.000	Rp		
4	Analisa Keuangan				
	Discount Rate	14,25%			
	Net Present Value	28.347.568.332			
	IRR on Investment	25%			
	Profitability Index	1,28			
	Discounted Payback Period	4 Tahun		4 Bulan	
	Payback Period	3 Tahun		5 Bulan	
	Return Average Of Equity (RAOE)	32%			
	Rata-rata Persentase Bagi Hasil Bank	16%			

- NPV > 0, yaitu sebesar Rp28.347.568.332,- sehingga usulan pembiayaan dapat diterima.
- IRR = 25%, nilai yang lebih besar apabila dibandingkan dengan asumsi *discount rate* yang digunakan yaitu sebesar 14,25% maka investasi dapat diterima. Hal ini karena menyiratkan keuntungan dari aliran kas investasi lebih dari *discount rate*.
- Tingkat *Profitability Index* (PI) > 1, yaitu sebesar 1,28 sehingga usulan pembiayaan dapat diterima.
- Payback Period* menunjukkan 3 tahun 5 bulan apabila tidak menggunakan *discount factor* maka pembiayaan akan memperoleh pembayaran kembali atas investasi pada tahun ke tiga bulan ke lima (Mei 2015).
- Discounted Payback Period* menunjukkan 4 tahun 4 bulan bahwa pembiayaan akan memperoleh pembayaran kembali atas investasi pada tahun ke empat bulan ke empat (bulan April 2016).

6.4 Kesimpulan

6.4.1 Kesimpulan Umum

Kesimpulan umum yang dapat diambil dari perencanaan bisnis ini adalah:

- a. Proyek pembiayaan syariah dengan konsep bagi hasil yang berlandaskan prinsip ekonomi Islam dapat menjadi solusi ditengah keterpurukan perekonomian dunia akibat penerapan ekonomi konvensional berbasis riba yang bersifat spekulatif dan eksploitatif. *Multifinance* syariah dapat berkontribusi dalam pengembangan ekonomi Islam untuk mencapai kemaslahatan masyarakat melalui penyaluran dana kepada sektor riil dengan aturan yang lebih fleksibel dari pada perbankan. Proyek ini turut memberikan solusi untuk menghilangkan kedaruratan syariah di Indonesia.
- b. Ditinjau dari sisi pasar, perekonomian di Indonesia dapat berpengaruh positif terhadap perkembangan *multifinance* syariah ini karena pertumbuhan ekonomi Indonesia cenderung positif ditengah krisis yang melanda dunia barat. Hal ini tercermin dalam tren daya beli dan pendapatan masyarakat yang meningkat.
- c. Dilihat dari aspek sosial, politik dan teknologi terdapat tantangan dimasa depan yang diharapkan tidak sampai mengganggu stabilitas perekonomian Indonesia. Sedangkan bila dievaluasi dari tren lingkungan industri, industri *multifinance* syariah semakin menarik bagi banyak investor dan pemain. Secara umum, berdasarkan analisis pasar yang telah dilakukan, usaha pembiayaan syariah ini meskipun memiliki banyak tantangan tetapi dapat sangat menguntungkan.
- d. Potensi pengembangan industri *multifinance* syariah terbuka lebar dan hal ini harus diantisipasi perusahaan dengan peningkatan mutu SDM, pemilihan strategi yang efektif dan pengembangan jaringan usaha atau ekspansi yang memadai.
- e. Berdasarkan analisis industri dengan metode *EFE* dan *IFE* serta analisis *SWOT* Perusahaan akan menggunakan strategi yang bersifat fokus terhadap pasar dengan menjalin dan membangun hubungan yang baik kepada stakeholder terkait. Perusahaan akan mengimitasi strategi usaha kompetitor yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan mengingat

perusahaan merupakan pemain baru dalam industri ini, dalam hal kegiatan dan waktu penjualan, proses operasional, pengelolaan SDM serta biaya pinjaman yang disesuaikan agar atraktif untuk pangsa pasar.

- f. Investasi pembiayaan PT AHD *multifinance* syariah ini memiliki prospek keuangan yang menguntungkan sehingga layak untuk dibiayai.
- g. Rencana pembatasan BBM bersubsidi mulai tahun 2012, diperkirakan akan membuat masyarakat beralih ke kendaraan dengan cc kecil atau memilih sepeda motor. Jenis kendaraan tersebut adalah beberapa produk yang ditawarkan oleh AHD *Multifinance*, sehingga prospek AHD akan cukup baik kedepannya.

6.4.2 Kesimpulan Khusus Mengenai Produk dan Pemasaran

- a. Untuk dapat berkompetisi dalam industri *multifinance*, tanpa harus head to head langsung dengan *multifinance* besar, harus dilakukan segmentasi pasar secara baik.
- b. Sebagai perusahaan baru, efektifitas dan efisiensi dalam mengelola biaya menjadi penting. Oleh karena itu perlu disusun strategi pemasaran yang tepat untuk memanfaatkan anggaran yang terbatas, dengan hasil yang baik.
- c. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, AHD *Multifinance* diperkirakan akan memperoleh peningkatan market share yang cukup baik dalam lima tahun pertamanya. Dan dengan kondisi yang sudah mapan, baik dukungan infrastruktur ataupun brand, diharapkan market share AHD *Multifinance* akan terus meningkat di masa yang akan datang.

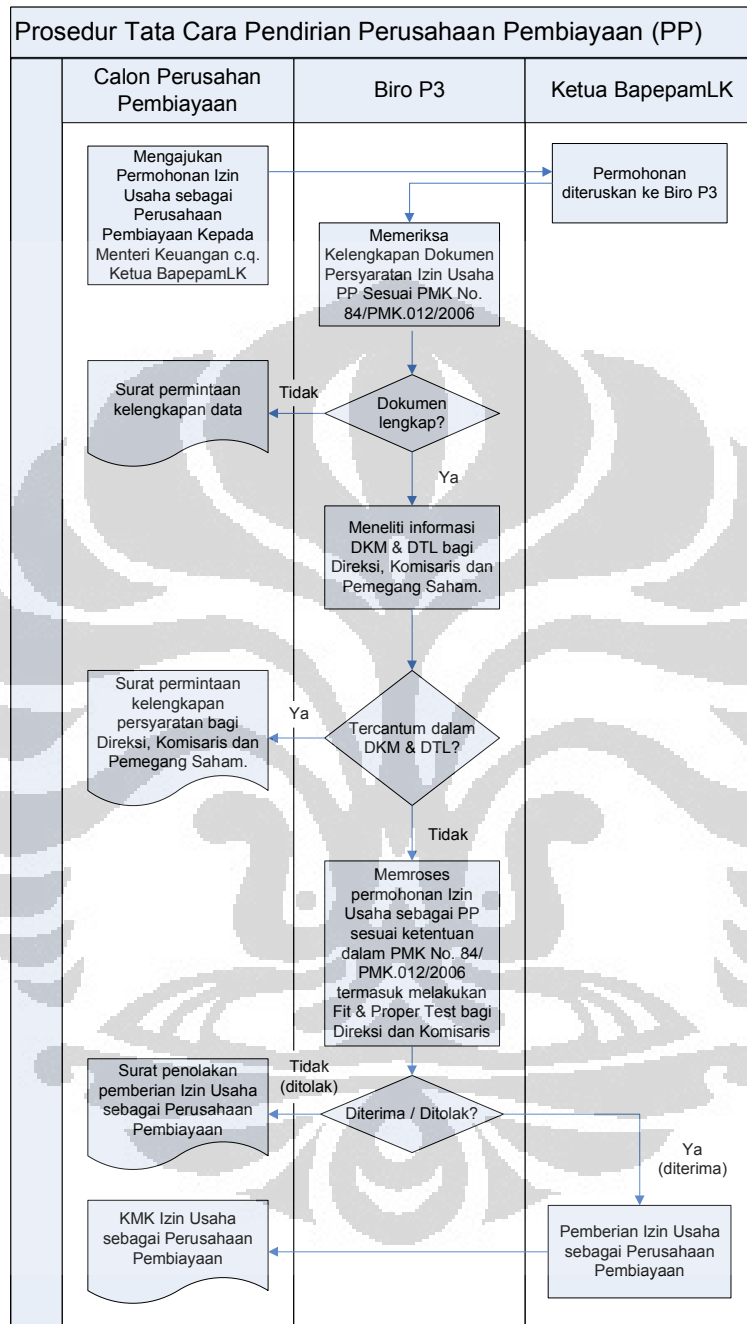
DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, Muhammad Syafi'i. (2000). *Bank Syariah: Suatu Pengenalan Umum*. Jakarta: Tazkia Institute.
- Ascarya. (2008). *Akad dan Produk Bank Syariah*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Data Strategis BPS*. Badan Pusat Statistik.
- Bank Indonesia. (2011) *Laporan Perekonomian Tahun 2010*.
- Muhammad, Banu. (2010). *Bahan ajar Fiqih Muamalah*.
- Biro Pembiayaan dan Pejaminan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2011). *Laporan Tahunan Perusahaan Pembiayaan 2010. Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan*. 57-64.
- Daft, Macic. (2006). *Understanding Management 5e, Thomson South-Western*, p159
- David, F. R. (2003). *Strategic Management : Concepts and Cases. New Jersey: Prentice Hall*. 9th
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 04/DSN-MUI/IV/2000 tentang Murabahah
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 08/DSN-MUI/IV/2000 tentang Pembiayaan Musyarakah.
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 13/DSN-MUI/IX/2000 tentang Uang Muka Dalam Murabahah.
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 16/DSN-MUI/IX/2000 tentang Diskon Dalam Murabahah
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 17/DSN-MUI/IX/2000 tentang Sanksi Atas Nasabah Mampu Yang Menunda-Nunda Pembayaran.

- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 23/DSN-MUI/III/2002 tentang Potongan Pelunasan Dalam Murabahah.
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 62/DSN-MUI/XII/2007 tentang Akad Ju'alah
- Grant, R. M. (2004). *Contemporary Strategy Analysis : Concept, Technique, Application. Massachusetts: Blackwell.* 4th
- Henderson, B. D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review.* 139-43.
- Hill, C. W. L., & Jones G. R. (2008). *Strategic Management. Boston: Houghton Mifflin.* 8th.
- Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. And Hitt, Michael A. (2007). The Management of Strategy Concepts and Cases. *South-Western Cengage Learning,* 8th, 32-94
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review:* 1-11.
- Khasali, Renald. (1998). *Membidik Pasar Indonesia : Segmentasi, Targeting, Positioning.* PT Gramedia Pustaka Utama. P371
- Kotler, Phillip, Ang, Swee Hoon, Leong, Siew Meng & Tan, Chin Tiong. (1999). *Marketing Management : Asian Perspective. Pearson Prentice Hall 3rd edition.*
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. (2011). *Marketing Management, Pearson Education Limited,* 14, 144 – 320.
- Lieberman, M. B. (2006). Why do firm imitate each other. *Academy of Management Review,* Vol. 31, No. 2, 366-385.
- Mair, J. & Schoen O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies. *International Journal of Emerging Markets,* Vol. 2, No. 1, 54-68.
- Nagle, T. (1987). *The Strategy & Tactics of Pricing. Prentice Hall*

- Ohmae, Kenichi. (2005). *The next global stage: challenges and opportunities in our borderless world. Pearson Prentice Hall.*
- Pearce, John A and Robinson, Richard Braden. (2009). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy. McGraw-Hill Irwin.*
- Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.*
- Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., Jaffe, Jeffrey, Jordan, Bradford D.(2008). *Modern Financial Management. McGraw-Hill Irwin.*
- Walker, Orville, Boyd, Harper & Mullins, John. (2003). *Marketing Strategy : a Decision Focused Approach. McGraw-Hill New York.*
- <http://swa.co.id/2011/09/gaikindo-optimistis-penjualan-mobil-2011-capai-870-ribu-unit/> diunduh Desember 2011
- <http://oto.detik.com/read/2011/12/08/181036/1786495/1207/penjualan-mobil-turun-21-persen-toyota-anjlok> diunduh Desember 2011
- <http://www.lacpa.org.lb/Includes/Images/Docs/TC/TC278.pdf> diunduh Januari 2012

Lampiran 1 : Prosedur Tata Cara Pendirian Perusahaan Pembiayaan



Catatan:

1. Perusahaan yang telah memperoleh izin usaha sebagai Perusahaan Pembiayaan wajib melakukan kegiatan usaha selambat-lambatnya 60 hari sejak tanggal izin usaha ditetapkan; dan
2. Melaporkan kegiatan usaha (sebagaimana dimaksud poin 1) kepada Menteri Keuangan c.q. Ketua Bapepam dan Lembaga Keuangan (Biro Perbankan, Pembiayaan dan Penjaminan) selambat-lambatnya 10 hari sejak tanggal dimulainya kegiatan usaha.

Lampiran 1 : Prosedur Tata Cara Pendirian Perusahaan Pembiayaan (lanjutan).

PERSYARATAN IZIN USAHA PERUSAHAAN PEMBIAYAAN

NO	PERSYARATAN	KETERANGAN
a.	<p>akta pendirian badan hukum termasuk anggaran dasar yang telah disahkan oleh instansi berwenang, memuat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nama dan tempat kedudukan 2. kegiatan usaha sebagai Perusahaan Pembiayaan 3. permodalan 4. kepemilikan 5. wewenang, tanggung jawab, masa jabatan direksi dan dewan komisaris atau pengurus dan pengawas 	<p>Pengesahan dari Departemen Hukum dan HAM</p> <p>-</p> <p>Kegiatan pembiayaan wajib secara jelas dicantumkan dalam anggaran dasar perusahaan (mis: Sewa Guna Usaha, Anjak Piutang, Usaha Kartu Kredit, dan Pembiayaan Konsumen)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ perusahaan swasta nasional atau perusahaan patungan sekurang-kurangnya sebesar Rp100.000.000.000 (seratus miliar rupiah) ✓ koperasi sekurang-kurangnya sebesar Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) ✓ warga negara Indonesia dan/atau badan hukum Indonesia ✓ badan usaha asing dan warga negara Indonesia dan/atau badan hukum Indonesia (usaha patungan) ✓ Kepemilikan saham oleh badan usaha asing ditetapkan setinggi-tingginya sebesar 85% dari modal disetor ✓ Bagi pemegang saham yang berbentuk badan hukum, jumlah penyertaan modal pada Perusahaan Pembiayaan ditetapkan setinggi-tingginya sebesar 50% dari modal sendiri (dikurangi penyertaan yang telah dilakukan, jika ada). <i>(Lihat Pasal 15 PMK 84/2006)</i> <p>-</p>
b.	<p>data direksi dan dewan komisaris atau pengurus dan pengawas meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. fotokopi tanda pengenal yang dapat berupa Kartu Tanda Penduduk (KTP) atau paspor 2. daftar riwayat hidup 	<p>Direksi dan Komisaris atau Pengurus dan Pengawas akan diuji fit & proper test</p> <p>-</p> <p>-</p>

Lampiran 1 : Prosedur Tata Cara Pendirian Perusahaan Pembiayaan (lanjutan)

	<p>3. surat pernyataan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ tidak tercatat dalam Daftar Kredit Macet di sektor perbankan; ✓ tidak tercantum dalam Daftar Tidak Lulus (DTL) di sektor perbankan; ✓ tidak pernah dihukum karena tindak pidana kejahatan; ✓ tidak pernah dinyatakan pailit atau dinyatakan bersalah yang mengakibatkan suatu perseroan/perusahaan dinyatakan pailit berdasarkan keputusan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum tetap; ✓ tidak merangkap jabatan pada Perusahaan Pembiayaan lain bagi Direksi; ✓ tidak merangkap jabatan lebih dari 3 (tiga) Perusahaan Pembiayaan lain bagi Komisaris; <p>4. bukti berpengalaman operasional di bidang Perusahaan Pembiayaan atau perbankan sekurang-kurangnya selama 2 (dua) tahun bagi salah satu direksi atau pengurus</p> <p>5. fotokopi Kartu Izin Menetap Sementara (KIMS) dan fotokopi surat izin bekerja dari instansi berwenang bagi direksi atau pengurus berkewarganegaraan asing;</p>	<p>Akan dimintakan konfirmasi DKM dan DTL ke BI</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
<p>c.</p>	<p>data pemegang saham atau anggota dalam hal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. perorangan, wajib dilampiri dengan dokumen sebagaimana dimaksud dalam huruf b angka 1, angka 2, dan angka 3 serta surat pernyataan bahwa setoran modal tidak berasal dari pinjaman dan kegiatan pencucian uang (<i>money laundering</i>); 2. badan hukum, wajib dilampiri dengan: <ul style="list-style-type: none"> ✓ akta pendirian badan hukum, termasuk anggaran dasar berikut perubahan-perubahan yang telah mendapat pengesahan dari instansi berwenang termasuk bagi badan usaha asing sesuai dengan ketentuan yang berlaku di negara asal; ✓ laporan keuangan yang telah diaudit oleh akuntan publik dan laporan keuangan terakhir; ✓ dokumen sebagaimana dimaksud dalam huruf b angka 1, angka 2, dan angka 3 bagi pemegang saham dan direksi atau pengurus; 	<p>setoran modal pemegang saham tidak berasal dari pinjaman dan kegiatan pencucian uang (<i>money laundering</i>) (Pasal 18 ayat (1) huruf d PMK 84/2006)</p>
<p>d.</p>	<p>sistem dan prosedur kerja, struktur organisasi, dan personalia;</p>	<p>-</p>
<p>e.</p>	<p>fotokopi bukti pelunasan modal disetor dalam bentuk deposito berjangka pada salah satu bank umum di Indonesia dan dilegalisasi oleh bank penerima setoran yang masih berlaku selama dalam proses pengajuan izin usaha;</p>	<p>-</p>
<p>f.</p>	<p>rencana kerja untuk 2 (dua) tahun pertama yang sekurang-kurangnya memuat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ rencana pembiayaan dan langkah-langkah yang dilakukan untuk mewujudkan rencana dimaksud; ✓ proyeksi arus kas, neraca dan perhitungan laba/rugi bulanan dimulai sejak Perusahaan Pembiayaan melakukan kegiatan operasional; 	<p>-</p>

Lampiran 1 : Prosedur Tata Cara Pendirian Perusahaan Pembiayaan (lanjutan)

<p>bukti kesiapan operasional antara lain berupa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ daftar aktiva tetap dan inventaris; ✓ bukti kepemilikan, penguasaan atau perjanjian sewa-menyewa gedung kantor; ✓ contoh perjanjian pembiayaan yang akan digunakan; ✓ Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP); 	-
<p>perjanjian usaha patungan antara pihak asing dan pihak Indonesia bagi perusahaan patungan;</p>	-
<p>Pedoman Pelaksanaan Penerapan Prinsip Mengenal</p>	<p>Lihat PMK No.</p>

Lampiran 2 : Neraca Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010

NERACA / BALANCE SHEET				
1. Kas dan Setara Kas / Cash and Cash Equivalents	1100	19.915	28.387	63.621
a. Kas / Cash on Hand	1110	266	287	8.057
b. Bank / Bank	1120	19.648	28.100	55.563
2. Efek Syariah yang Dimiliki / Sharia Securities	1200	3.750	3.750	3.750
3. Piutang / Financing Receivables	1300	403.244	509.044	2.022.208
a. Piutang Murabahah / Murabahah Receivables - Neto	1340	396.391	501.753	2.014.917
1) Piutang Murabahah/ Murabahah Receivables - Bruto	1341	538.975	674.835	2.708.425
2) Pendapatan Margin Murabahah Yang Ditangguhkan / Unearned Revenues - Murabahah	1342	142.134	170.948	684.567
3) Penyisihan Piutang Murabahah / Accumulated for Bad Debts – Murabahah Receivables.	1343	451	1.546	8.941
b. Piutang Hiwalah/ Hiwalah Receivables –Neto	1320	6.854	7.291	7.291
1) Piutang Hiwalah/ Hiwalah Receivables -Bruto	1321	7.000	7.478	7.478
2) Penyisihan Piutang Hiwalah' / Accumulated for Bad Debts – Hiwalah Receivables	1322	146	187	187
4. Ijarah / Ijarah	1310	86.987	105.586	126.550
a. Aktiva Ijarah/ Ijarah Assets - Neto	1600	0	0	11.607
1) Aktiva Ijarah/ Ijarah Assets –Bruto	1610	0	0	13.116
2) Akumulasi Penyusutan Aktiva Ijarah / Accumulated Depreciation – Ijarah Assets	1620	0	0	1.509
b. Aktiva Ijarah Muntahiyah Bittamlik/ IMBT Assets- Neto	1311	86.987	105.586	114.943
1) Aktiva Ijarah Muntahiyah Bittamlik/ IMBT Assets - Bruto	1312	93.550	131.205	159.480
2) Akumulasi Penyusutan Aktiva Ijarah Muntahiyah Bittamlik / Accumulated Depreciation – IMBT Assets	1313	6.563	25.619	44.536
5. Persediaan / Inventories	1650	0	0	194
6. Aktiva Tetap dan Inventaris / Fixed Assets and Equipment	1700	5.996	5.697	26.400
a. Aktiva Tetap/ Fixed Assets- Neto	1710	5.724	5.494	25.177
1) Aktiva Tetap/ Fixed Assets – Bruto	1711	6.863	7.721	31.509
2) Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap / Accumulated Depreciation	1712	1.140	423	6.332
b. Inventaris / Equipments - Neto	1720	272	203	1.223
1) Inventaris/ Equipments - Bruto	1721	366	410	1.648
2) Akumulasi Penyusutan Inventaris / Accumulated Depreciation - Equipments	1722	94	208	425
8. Aktiva Lain-lain / Other Assets	1900	36.161	67.662	121.930
TOTAL AKTIVA / TOTAL ASSET	1000	556.054	720.126	2.364.654
1. Kewajiban Segera / Current Liabilities	2100	2.376	6.277	31.045
2. Uang Muka Pembayaran / Down Payments	2110	0	1.261	315
a. Murabahah / Murabahah	2111	0	1.261	79
b. Istishna / Istishna'	2112	0	0	26
c. Lainnya / Others	2113	0	0	209
3. Pendanaan / Fundings	2300	283.895	413.803	1.815.499

Lampiran 2 : Neraca Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010 (lanjutan)

d. Fasilitas Pendanaan Murabahah / Murabahah Funding Facilities	2340	228.617	283.842	1.089.290
e. Ijarah Sukuk / Ijarah Sukuk	2350	0	0	0
f. Pendanaan Lain Berbasis Syariah / Other Sharia Funding Facilities	2360	8.573	1.916	4.722
4. Kewajiban Lain-lain / Other Liabilities	2900	83.556	22.175	117.620
5. Modal / Capital	3100	161.500	231.725	231.725
a. Modal Disetor / Paid-up Capital	3110	161.500	231.725	231.725
b. Agio / Agio	3120	0	0	0
c. Disagio / Disagio	3130	0	0	0
6. Saldo Laba / Retained Earnings (Loss)		5.547	25.654	110.571
7. Laba Rugi Periode Berjalan / Current Profit (Loss)		18.950	17.790	57.879
TOTAL PASIVA / TOTAL LIABILITIES & EQUITIES	3000	556.054	720.126	2.364.654



Lampiran 3 : Laba Rugi Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010

LAPORAN LABA RUGI / INCOME STATEMENTS	Sandi	Des 2008	Des 2009	Des 2010
A. PENDAPATAN / REVENUES	4000	44.525	88.213	214.587
1. Pendapatan Operasional / Operational Revenues	4100	41.306	87.138	213.540
a. Ijarah / Ijarah	4110	17.124	34.317	46.489
1) Pendapatan Sewa Ijarah / Ijarah Income	4111	0	0	0
2) Pendapatan Sewa Ijarah Muntahiyah Bi-Tamlik / IMBT Income	4112	16.342	34.263	46.402
3) Administrasi / Administration	4114	782	55	87
b. Hiwalah / Hiwalah	4120	277	1.765	1.132
1) Administrasi / Administration	4121	277	1.765	1.132
c. Murabahah / Murabahah	4130	18.262	46.338	159.992
1) Pendapatan Margin Murabahah / Murabahah Income	4131	15.895	42.368	150.219
2) Administrasi / Administration	4132	2.367	3.970	9.772
d. Pendapatan Fee dari Penyaluran Pembiayaan Bersama / Fee from Third-Party Financing Distribution	4150	5.643	2.745	3.321
e. Pendapatan operasional lainnya / Other Operational Revenues	4160	0	1.973	2.606
1) Pendapatan dari penyertaan / Investment Revenues	4161	0	0	2
3) Lainnya / Others	4163	0	1.973	2.604
2. Pendapatan Non-operasional / Non-operational Revenues	4200	3.219	1.075	1.047
a. Selisih Kurs / Exchange Rate Differences	4230	1.939	0	0
b. Lainnya / Others	4240	1.281	1.075	1.047
B. BEBAN / EXPENSES	5000	28.036	32.594	156.517
1. Beban Operasional / Operational Expenses	5100	27.971	64.235	147.412
a. Biaya Perbaikan Aktiva Ijarah / Maintenance on Ijarah Asset	5110	0	39.407	9.302
b. Premi Asuransi / Insurance Expenses	5130	0	1.124	1.999
c. Tenaga Kerja / Manpower	5140	6.710	6.301	50.022
1) Gajidan Upah / Salaries & Wages	5141	6.710	13.373	50.020
2) Honorarium / Honorarium	5142	0	7.071	2
3) Lainnya / Others	5143	0	0	0
d. Penghapusan / Penyusutan / Write-off / Depreciation	5150	7.359	5.051	41.664
1) Piutang Murabahah / Murabahah Receivables	5151	778	21.779	7.474
2) Piutang Istishna' / Istishna' Receivables	5152	0	1.835	0
3) Aktiva Ijarah / Ijarah Assets	5155	6.563	0	29.322
4) Aktiva Ijarah Muntahiyah Bittamlik / IMBT Assets	5156	0	19.273	3.056
5) Aktiva Ijarah Musyarakah Muntanaqisah / IMM Assets	5157	0	821	0
6) Aktiva Tetap dan Inventaris / Fixed Assets & Equipments	5158	18	227	1.812
e. Biaya Sewa / Rent Expenses	5160	356	236	4.847
f. Pemeliharaan dan Perbaikan Aktiva Tetap dan Inventaris / Maintenance & Repairs on Fixed Assets & Equipments	5170	15	141	4.945
g. Barang dan Jasa / Goods and Services	5180	5.997	902	3.998
h. Lainnya / Others	5190	7.534	13.302	30.633
2. Beban Non-operasional / Non-operational Expenses	5200	64	5.123	9.105
a. Selisih Kurs / Exchange Rate Differences	5210	0	1.789	-118
b. Lainnya / Others	5220	64	3.334	9.223
C. Laba(Rugi) Periode Berjalan / Current Income (Loss)		16.489	15.579	58.070
D. Taksiran Pajak / Tax Estimates				
1. Pajak Kini / Current Tax Expense	5315	43	1.412	192
2. Pajak Tangguhan / Deferred Tax				
a. Pendapatan Pajak Tangguhan / Deferred tax Income	5321	0	0	0
b. Beban Pajak Tangguhan / Deferred tax Expenses	5322	0	0	0
E. Laba (Rugi) Bersih Periode Berjalan / After-Tax Income (Loss)		18.950	17.790	57.879

Lampiran 4 : Rekening Administratif Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010

Rekening Administratif	Sandi	Des 2008	Des 2009	Des 2010
1. Fasilitas Pendanaan yang Belum Ditarik / Undisbursed Funding Facilities	8510	82.389	95.028	520.357
a. Mudharabah / Mudharabah	8511	5.909	0	388.400
b. Mudharabah Muqayyadah / MudharabahMuqayyadah	8512	0	0	0
c. Musyarakah / Musyarakah	8513	76.480	92.845	100.501
d. Fasilitas Pendanaan Murabahah / Murabahah Fundings Facilities	8514	0	22.009	31.456
2. Fasilitas Pembiayaan kepada Nasabah yang belum ditarik / Undisbursed Financing Facilities to Customers	8530	0	0	0
3. Pendapatan Ijarah Yang Akan Diterima / Unearned Ijarah Income	8540	29.911	30.290	36.352
a. Ijarah	8541	0	0	1.772
b. Ijarah Muntahiyah Bittamlik	8542	29.911	30.290	34.580
c. Ijarah Musyarakah Muntanaqisah	8543	0	0	0
4. Piutang Pihak Ketiga atas Penyaluran Pembiayaan Bersama / Third Party Financing receivables	8550	0	0	106.395
a. Chanelling	8551	0	0	32.279
b. Joint Financing	8552	0	0	74.116