



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN PROJECT

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

TELAAH ASPEK STRATEGI BISNIS DAN OPERASI

TESIS

**DAROE HANDOJO
0906653996**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
DESEMBER 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN PROJECT

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

TELAAH ASPEK STRATEGI BISNIS DAN OPERASI

TESIS

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

**DAROE HANDOJO
0906653996**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN SYARIAH
JAKARTA
DESEMBER 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : DAROE HANDOJO

NPM : 0906653996

Tanda Tangan :

Tanggal : 21 Desember 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Daroe Handojo
NPM : 0906653996
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Business Plan Project* Pendirian AHD *Multifinance*
Syariah Sebagai Upaya Peningkatan Pembiayaan
Dengan Skema Syariah : Telaah Aspek Strategi Bisnis
dan Operasi

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

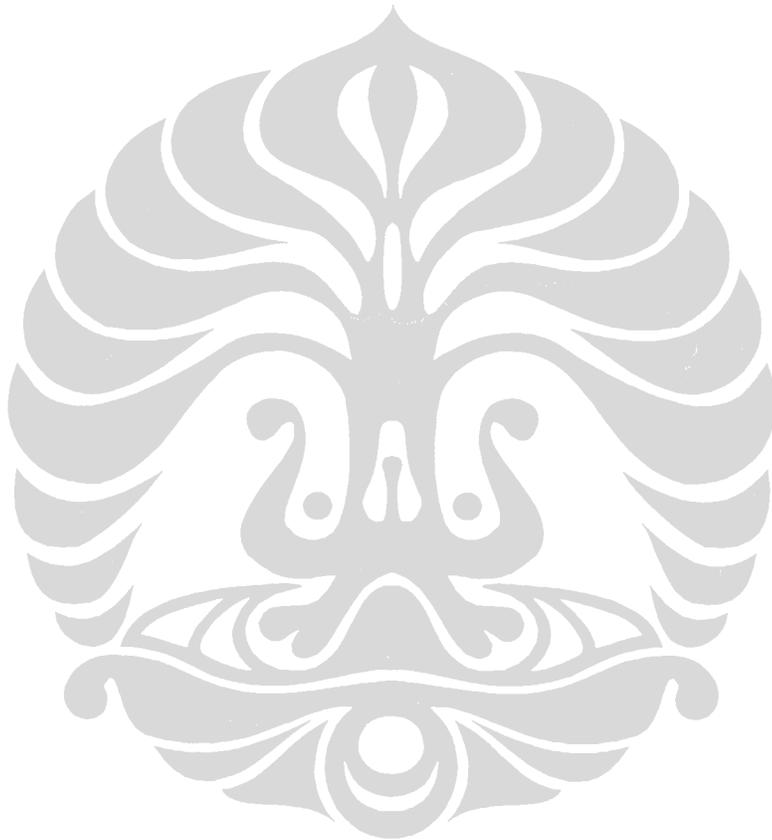
Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa karya ini tidak akan tercipta tanpa 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. Seluruh dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan berbagi pengalaman selama masa perkuliahan;
4. Mereka yang selalu menyemangati: WAS, LRS, ANS, KAS, GP, EN, Gd, *you all always there when I need you*
5. Wisnu Julianto dan Hari Chairul Damanik, atas kekompakan dalam penyusunan karya akhir ini;
6. Rekan-rekan F092+SY atas kebersamaan yang telah dilalui selama 2 tahun ini yang penuh dengan suka duka dan kerjasama yang baik.
7. Staf Administrasi Pendidikan, Perpustakaan, Resepsionis dan seluruh staf pegawai MMUI yang telah memberikan banyak bantuan selama ini.
8. 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 hingga selesainya karya akhir ini. Karya akhir ini sangat jauh dari sempurna, namun semoga dapat menggugah minat untuk mengembangkan ilmu dan praktek ekonomi syariah.

Jakarta, 21 Desember 2011

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Daroe Handojo
NPM : 0906653996
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 Strategi Bisnis dan Operasi**

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 : Januari 2012

Yang menyatakan

(Daroe Handojo)

ABSTRAK

Nama : Daroe Handojo
Program Studi: Magister Manajemen
Judul : *Business Plan Project* Pendirian AHD *Multifinance* Syariah
Sebagai Upaya Peningkatan Pembiayaan Dengan Skema
Syariah : Telaah Aspek Strategi Bisnis dan Operasi

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 strategi bisnis dan operasional. Sedangkan pada tim lainnya akan membahas dari aspek keuangan dan pemasaran. AHD *Multifinance* diharapkan dapat menjadi bagian dari perkembangan ekonomi syariah di Indonesia.

Kata kunci:
Multifinance, pembiayaan, syariah, strategi bisnis, operasi.

ABSTRACT

Name : Daroe Handojo
Study Program : *Master of Management*
Title : *Business Plan Project Establishing AHD Multifinance Syariah as an Effort to Increase Financing With Sharia Scheme : Focus on Business Strategy and Operations Aspect.*

The objective of this thesis is to provide a Business Plan to establish an Islamic multifinance company named AHD Multifinance. By the establishment of this multifinance, it is hoped to provide solution for the limitation of Islamic banks to channel the funds due to the rigidness of Bank Indonesia's regulations, and also to expedite the financing process. This Business Plan was made by the group, and this thesis would be focused on the discussion of business strategy and operations aspects, while the other team member will discuss aspects of finance and marketing. AHD Multifinance is expected to become part of the development of Islamic economy in Indonesia.

Keywords:

Multifinance, financing, sharia, business strategy, operations

DAFTAR ISI

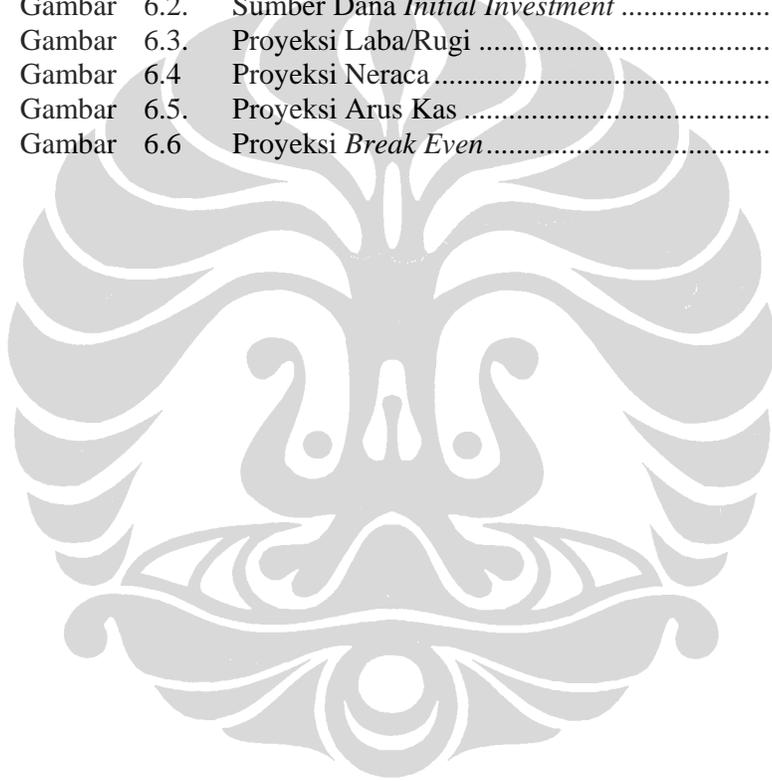
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR RUMUS	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1 PENDAHULUAN.....	1
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	11
2 TELAAH KEPUSTAKAAN	12
2.1 <i>Business Plan</i>	14
2.2 Manfaat <i>Business Plan</i>	14
2.3 Tujuan Perusahaan	15
2.4 Analisis Lingkungan.....	17
2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan.....	17
2.4.2 Lingkungan Industri	17
2.4.2.1 Threat of New Entrants	18
2.4.2.2 The Power of Suppliers.....	20
2.4.2.3 The Power of Buyers.....	21
2.4.2.4 The Threats of Subtitutes	21
2.4.2.5 Rivalry Among Existing Competitor	21
2.5 Akad-Akad yang Digunakan Pada Lembaga Keuangan Syariah	22
2.5.1 <i>Murabahah</i>	22
2.5.2 <i>Musarakah</i>	24

2.5.3	Mudharabah	26
2.5.4	Ijarah.....	27
2.5.5	Al-Ijarah Al-Muntahiyah Bi Al-Tamlik.....	28
2.5.6	Ju'alah	28
2.5.7	Al-Qardh	29
2.5.8	Sanksi Penundaan Pembayaran.....	30
2.6	Manajemen Resiko	31
2.7	Key Success Factors	32
2.8	Strategi Keunggulan Daya Saing (<i>Competitive Advantage</i>).....	34
2.9	Pemilihan Strategi.....	35
2.10	Perumusan Strategi.....	35
2.11	External Factor Evaluation (EFE).....	36
2.12	Internal Factor Evaluation (IFE).....	37
2.13	Strategi Pemasaran	37
2.14	Segmentasi Pasar	37
2.15	Targeting	38
2.16	Positioning.....	39
2.17	Marketing Mix	39
2.18	Perencanaan Keuangan.....	41
2.19	Perhitungan Dana Investasi	41
2.20	Penilaian Penanaman Modal dalam Proyek Investasi	42
2.20.1	Analisis Break Even	42
2.20.2	Capital Project Comparisons.....	42
2.20.2.1	Net Present Value	42
2.20.2.3	Internal Rate of Return	44
2.20.2.4	Payback Period	45
2.20.2.5	Discounted Payback Period	45
2.20.3	Analisis Rasio.....	46
2.20.4	Analisis Risiko	46
3	STRATEGI BISNIS	47
3.1	Perumusan Strategi	47
3.1.1	External Factor Evaluation (EFE).....	47
3.1.2	Internal Factor Evaluation (IFE)	49
3.1.3	SWOT Analysis	50
3.2	Pemilihan Strategi Bisnis.....	53
3.3	Strategi Fungsional.....	56
4	PROFIL PERUSAHAAN	58
5	RENCANA FUNGSIONAL	61
5.1	Milestones.....	62
5.2	Fungsi Operasi.....	64
5.2.1	Proses	64
5.2.1.1	Peralatan dan Biaya.....	65
5.2.1.2	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	66

5.3	Kualitas	76
5.4	Kapasitas	77
5.5	Inventori	78
5.6	Tenaga Kerja	79
6	<i>Critical Path</i>	79
6	<i>BUSINESS PLAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL</i>	81
6.1	<i>Executive Summary</i>	81
6.1.1	Visi	81
6.1.2	Misi	81
6.1.3	Objektif	82
6.1.4	Keys to Success	82
6.1.5	Risiko-risiko	82
6.1.6	Challenges	83
6.2	Analisis Keuangan	83
6.2.1	Asumsi-asumsi Dasar Perencanaan Keuangan	83
6.2.2	Investasi Awal	84
6.2.3	Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan	85
6.2.3.1	Pendapatan	85
6.2.3.2	Beban	86
6.2.4	Proyeksi Laba/Rugi	86
6.2.5	Beban	86
6.2.6	Proyeksi Arus Kas	88
6.2.7	Analisis Break-Even	89
6.2.8	Analisis Kelayakan Investasi	90
6.3	Kesimpulan	91
6.3.1	Kesimpulan Umum	91
6.3.2	Kesimpulan Khusus Mengenai Keuangan	92
6.2.3.1	Pendapatan	92
6.4	Implikasi Manajerial	92
	DAFTAR PUSTAKA	93
	LAMPIRAN	95

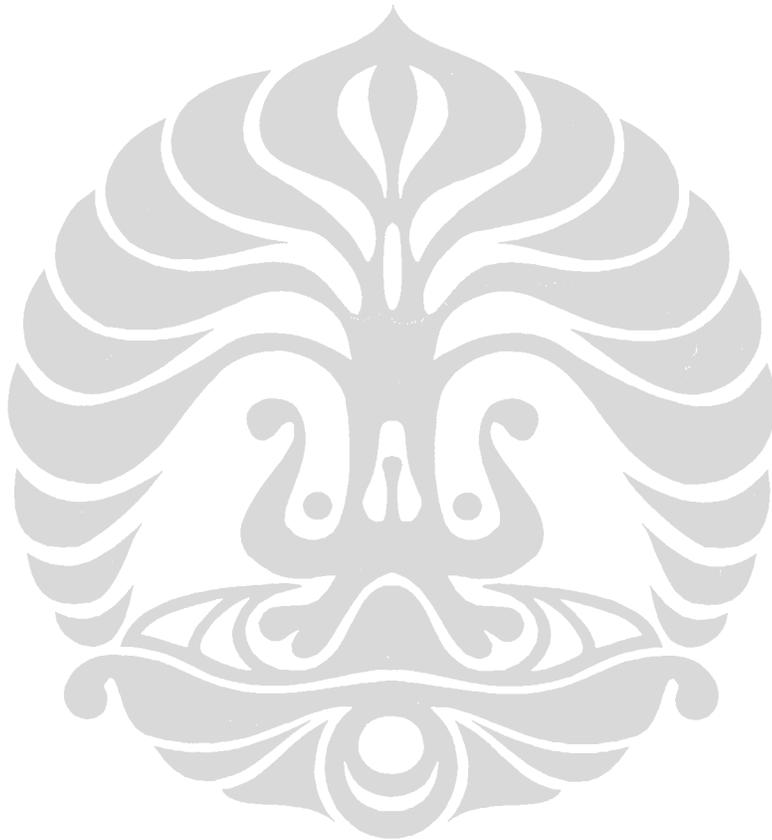
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Islam Sebagai Ajaran Yang Komprehensif	4
Gambar 1.2	Proses Pembentukan Strategi.....	9
Gambar 2.1.	Strategic Problem Solving Model.....	12
Gambar 2.2.	Level of Goal Plans	15
Gambar 2.3.	Porter's <i>Five Forces</i>	18
Gambar 2.4	Ohmae's <i>3C's Model</i>	33
Gambar 3.1.	<i>The Internal – External (IE) Matrix</i>	50
Gambar 5.1.	Struktur Organisasi Cabang	70
Gambar 6.1.	<i>Initial Investment</i>	84
Gambar 6.2.	Sumber Dana <i>Initial Investment</i>	85
Gambar 6.3.	Proyeksi Laba/Rugi	87
Gambar 6.4	Proyeksi Neraca	87
Gambar 6.5.	Proyeksi Arus Kas	88
Gambar 6.6	Proyeksi <i>Break Even</i>	89



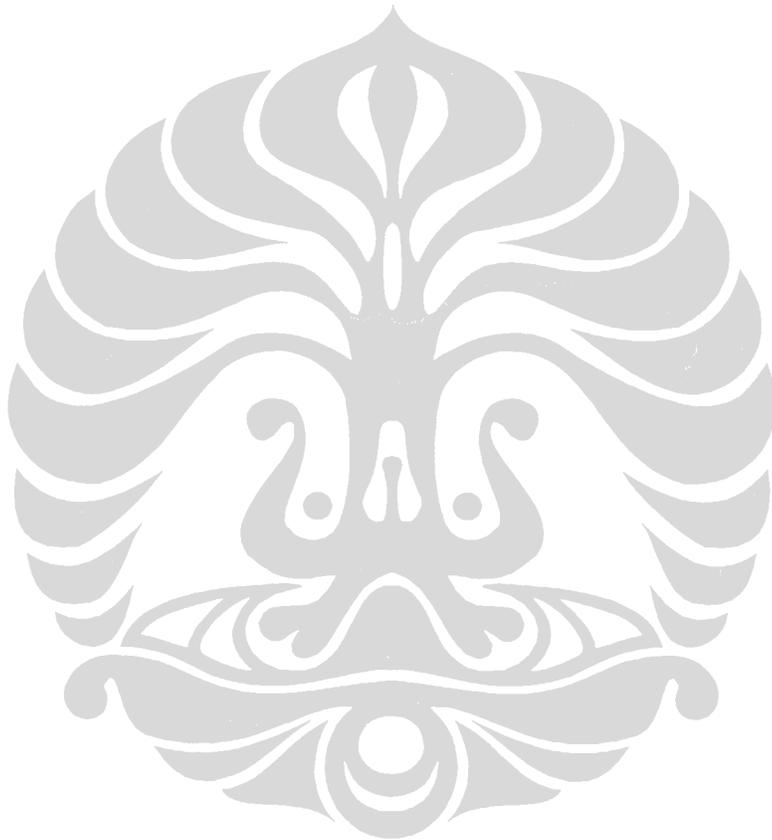
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	<i>External Factor Evaluation (EFE)</i> Lembaga Pembiayaan Syariah	.48
Tabel 3.2.	<i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i> Perusahaan	49
Tabel 3.3.	Analisis SWOT	51
Tabel 5.1.	Target Capaian perTahun.....	62
Tabel 6.1.	Sumber Modal Awal Perusahaan.....	81
Tabel 6.2	Resume Perencanaan Keuangan & Analisis Kelayakan Investasi ...	90



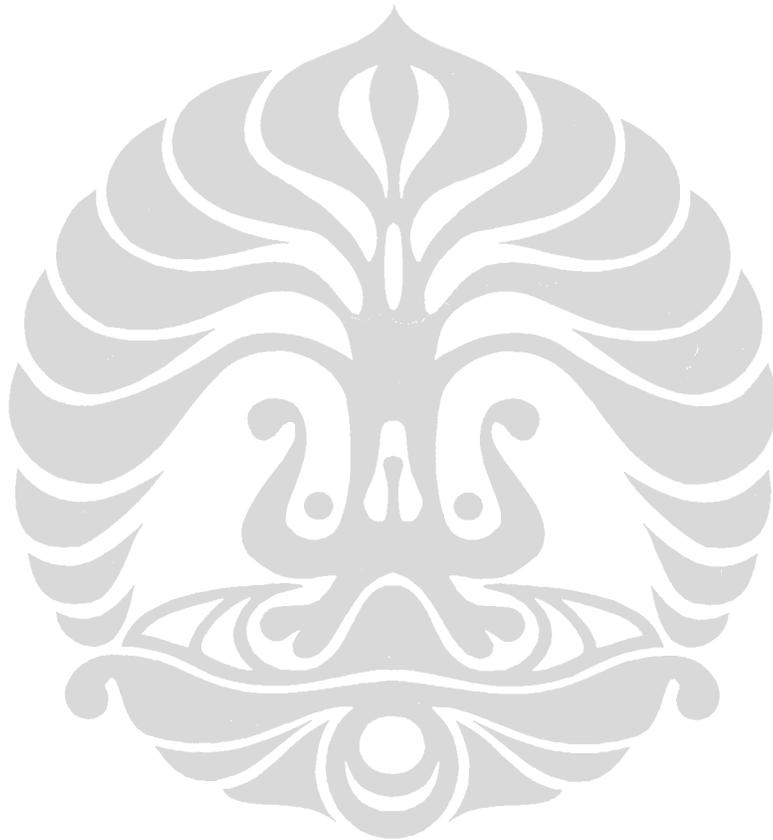
DAFTAR RUMUS

Rumus 2.1	Perhitungan <i>Net Present Value</i> (NPV)	43
Rumus 2.2	Perhitungan <i>Profitability Index</i> (PI)	44
Rumus 2.3	Perhitungan <i>Internal Rate of Return</i> (IRR)	44



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Prosedur Tata Cara Pendirian Perusahaan Pembiayaan	55
Lampiran 2.	Neraca Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010.....	59
Lampiran 3.	Laba Rugi Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010	61
Lampiran 4.	Rekening Administratif Konsolidasi Multifinance Syariah 2008 -2010	62



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 *maqashidus* syariah:

Allah berfirman dalam Al-Qur'an,

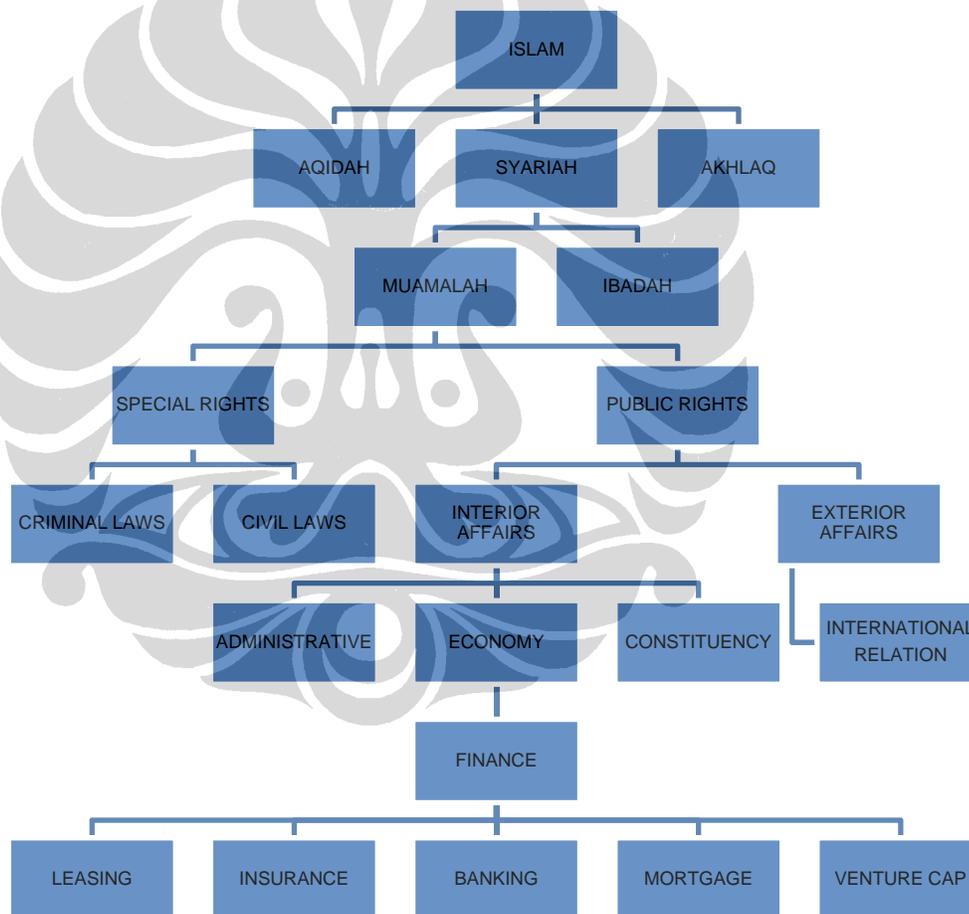
“Katakanlah, ‘Siapakah yang mengharamkan perhiasan dari Allah yang telah dikeluarkan-Nya untuk hamba-hamba-Nya dan (siapa pulakah yang mengharamkan) rezeki yang baik.’ Katakanlah, ‘Semuanya itu (disediakan) bagi orang-orang beriman di kehidupan dunia, dan khusus (untuk mereka saja) di hari Kiamat.’ Demikianlah 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 belenggu 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, bertujuan menjaga agama, jiwa, akal, keturunan dan harta 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: Antonio (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 penyadaran 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.

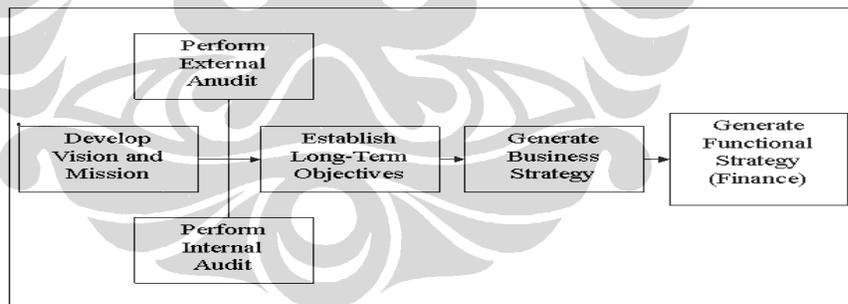
- Sasaran pasar adalah para konsumen yang ingin memiliki kendaraan bermotor dengan sistem angsuran (cicilan).
- Lokasi kantor pusat berada di kawasan Mega Kuningan Jakarta serta lima kantor cabang seputar Jakarta.

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

- a. Bagaimana dengan perumusan strategi yang akan diambil oleh perusahaan.
- b. Setelah strategi dirumuskan, penjabaran dari strategi PT. AHD *Multifinance* secara terinci dalam kerangka operasional perusahaan.

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:

- *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 jurnal, 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 :

- a) *Business plan*
- b) *Business strategy*
- c) *Operation management*
- d) *Human resources management*
- e) *Marketing management*
- f) *Investment/financial management*
- g) Data kebutuhan calon penerima kredit
- h) *Field Research*

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

- Analisis

Menggunakan temuan yang diperoleh hasil wawancara dan diskusi, beserta penggunaan bahan literatur dimana dari hasil analisa ini akan memberikan rekomendasi yang tepat dalam rangka pembentukan usaha secara terinci.

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 ditampilkan profil perusahaan yang akan didirikan

Bab 5 Implementasi Strategi dan Rencana Fungsional

Pada bagian ini akan dijabarkan implementasi atas strategi yang telah dipilih. Segala aspek mengenai jalannya perusahaan akan dituangkan dalam rencana aksi yang jelas dan terinci.

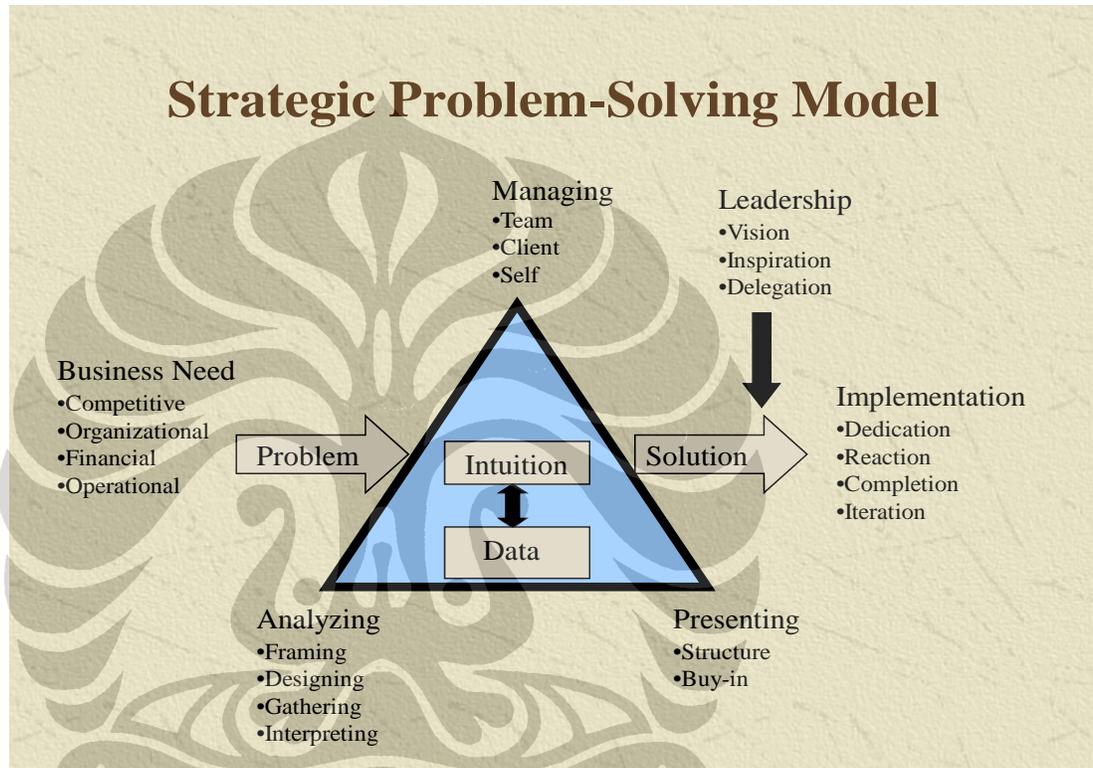
Bab 6 *Business Plan* dan Implikasi Manajerial

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

BAB 2

TELAAH KEPUSTAKAAN

Pembahasan masalah dalam tesis ini dilakukan menurut model yang disusun oleh McKinsey dengan ilustrasi dibawah ini:



Gambar 2.1
Strategic Problem-Solving Model

Donaldson (2004)

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.

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.

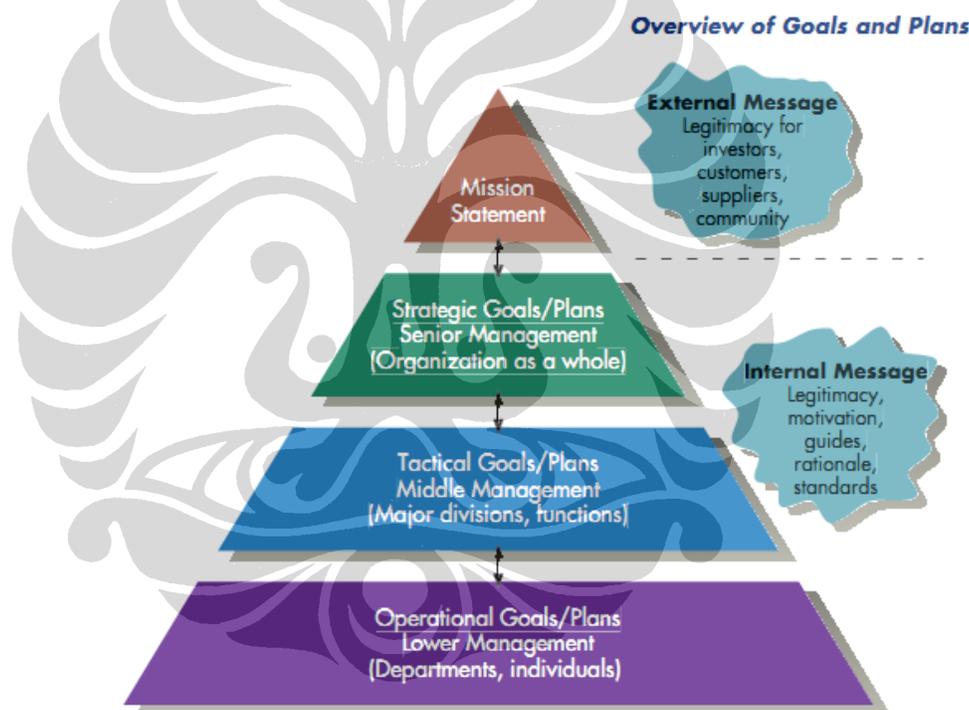
2.2 Manfaat Business Plan

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, Macic, 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) halaman 159

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

Analisa 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.

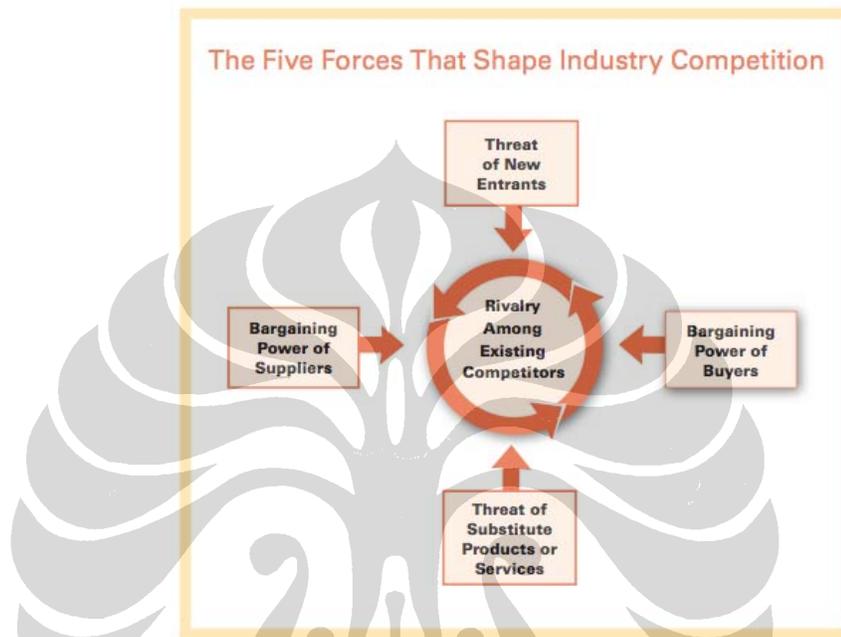
Perusahaan harus berusaha untuk memahami bukan hanya operasi rantai nilai mereka sendiri, tetapi juga rantai nilai pesaing, pemasok, dan distributor.

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 pendentang

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, misalnya 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 pesanannya.
- 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 *Musarakah*

Berdasarkan Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 08/DSN-MUI/IV/2000, *musarakah* 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 *musarakah* 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
 - 1.) 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.
 - 2.) Para pihak tidak boleh meminjam-minjamkan, menyumbangkan atau menghadiahkan moda musyarakah kepada pihak lain, kecuali atas dasar kesepakatan.
 - 3.) Para prinsipnya, dalam pembiayaan musyarakah tidak ada jaminan, namun untuk menghindari penyimpangan, LKS dapat meminta jaminan.

- Kerja
 - 1.) 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.
 - 2.) Setiap mitra melaksanakan kerja dalam musyarakah atas nama pribadi dan wakil dari mitranya. Kedudukan masing-masing dalam organisasi kerja harus dijelaskan dalam kontrak.

- Keuntungan
 - 1.) Keuntungan harus dikuantifikasi dengan jelas untuk menghindari perbedaan dan sengketa pada waktu alokasi keuntungan atau penghentian *musyarakah*
 - 2.) Setiap keuntungan mitra harus dibagikan secara proporsional atas dasar seluruh keuntungan dan tidak ada jumlah yang ditentukan di awal yang ditetapkan bagi seorang mitra.
 - 3.) Seorang mitra boleh mengusulkan bahwa jika keuntungan melebihi jumlah tertentu, kelebihan atau persentase itu diberikan kepadanya
 - 4.) System pembagian keuntungan harus tertuang dengan jelas dalam akad

- Kerugian

Kerugian harus dibagi diantaran 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 kerugaian 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 perjajian 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/T'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 lahu* 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 :
 - 1.) Memperpanjang jangka waktu pengembalian, atau
 - 2.) 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 :

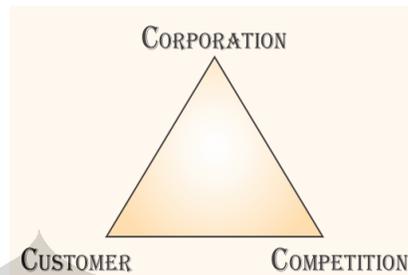
- 1) Infrastruktur, seperti teknologi, kebijakan, lingkungan, pengamanan, perselisihan, dan sebagainya
- 2) Proses, dan
- 3) Sumber daya

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 :

a. *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.

b. *Differentiation*

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

c. *Focus*

Pendekatan yang memfokuskan 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 diatas 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 factor 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 :

- Meniadakan perbedaan segmen dan mendesain satu produk atau jasa sesuai keinginan konsumen dalam jumlah massal, atau
- 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 :

- *Skimming*

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

- *Market Penetration*

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

- *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, 2003, untuk menilai kelayakan suatu proyek untuk dibiayai perlu dilakukan kajian terhadap aspek keuangan yang mencakup :

- 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 kendaran 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* + *depreciation* 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, Waterfield, Jaffe, 2005 :)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t} - C_0 \quad (2.1)$$

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.
- 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:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t}}{C_0} \quad (2.2)$$

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 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.
- r adalah nilai yang dicari untuk menunjukkan tingkat pengembalian pada saat NPV nihil, yaitu *return normal* yang sebanding dengan alternatif investasi lainnya..
- r adalah *margin/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 *margin/fee/bagi hasil* yang dikehendaki atau *cost of money* (tingkat risiko + SWBI) maka terima proyek karena menguntungkan.
- $IRR <$ tingkat *margin/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)

Faktor-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 factor 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	Demand 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 over-likuid	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. Dibawah ini merupakan evaluasi faktor-faktor internal perusahaan.

Tabel 3.2
Internal Factors Evaluation (IFE) Perusahaan

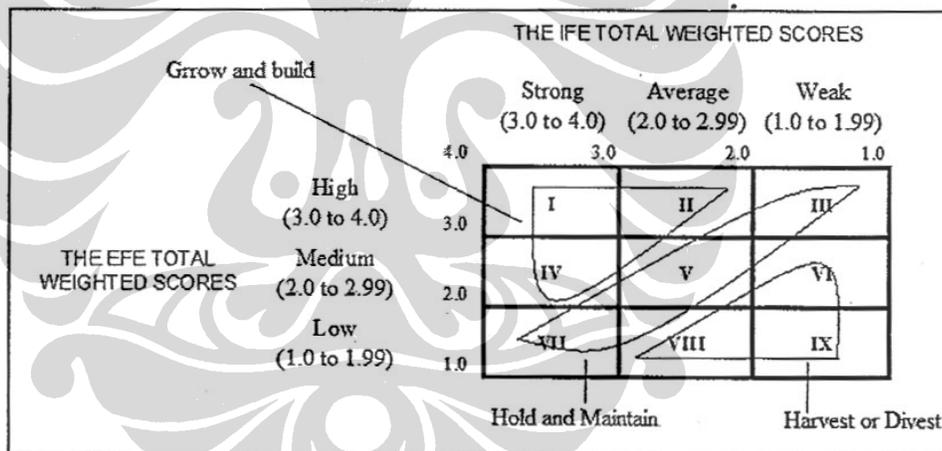
Internal Factors Evaluation (IFE)				
Strengths		Weight	Rating	Weighted Score
1	Kemampuan pemimpin perusahaan	0.1	3	0.3
2	Modal yang cukup untuk membangun perusahaan	0.1	3	0.3
3	Pengalaman dalam operasi lembaga pembiayaan syariah	0.15	4	0.6
4	Memiliki hubungan yang baik dengan sumber pendanaan	0.05	3	0.15
5	Lokasi	0.15	4	0.6
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 diperhatikan dan dipertimbangkan dalam penyusunan strategi bisnis. Kemudian dilakukan proses pencocokkan faktor-faktor eksternal dengan internal. Proses selanjutnya adalah pencocokan dengan menggunakan *Internal External (IE) Matrix* (David, 2003). Pada *IE Matrix* 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) Matrix

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

1. Menjalin kerjasama formal dengan pemilik modal untuk pendirian usaha
2. Membuat perijinan yang lengkap sesuai dengan aturan yang ada
3. Merencanakan penyaluran pinjaman semaksimal mungkin untuk memenuhi *demand*
4. Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas
5. Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha
6. Meminta imbal hasil yang tidak terlalu tinggi dari investor
7. Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/ setempat, khususnya *marketing* dan *collector*
8. Menjalin hubungan dengan dealer sekitar termasuk mencari info calon pelanggan
9. Menjalin hubungan dengan konsumen yang ada
10. Berusaha beroperasi secara maksimal sesuai dengan kebutuhan pasar
11. Mencermati bunga pinjaman bank untuk menetapkan biaya pinjaman
12. Memberi kemudahan dan pelayanan terbaik
13. Membina hubungan dengan pemuka masyarakat
14. Membuat kampanye pembiayaan syariah yang lebih menentramkan
15. Training karyawan tentang transaksi syariah
16. Pembelian sistem 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 matrix 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:

- Keberhasilan persiapan pendirian yang terdiri dari:
 - Perijinan lengkap
 - Pemilihan lokasi kantor
 - Penjajagan hubungan dengan dealer
 - *Man power* terpenuhi secukupnya
- Ketepatan waktu kegiatan-kegiatan di atas.
- 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 Operation

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>	: <i>ABC Funds</i> (Modal asing)

Visi Perusahaan

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

Misi Perusahaan

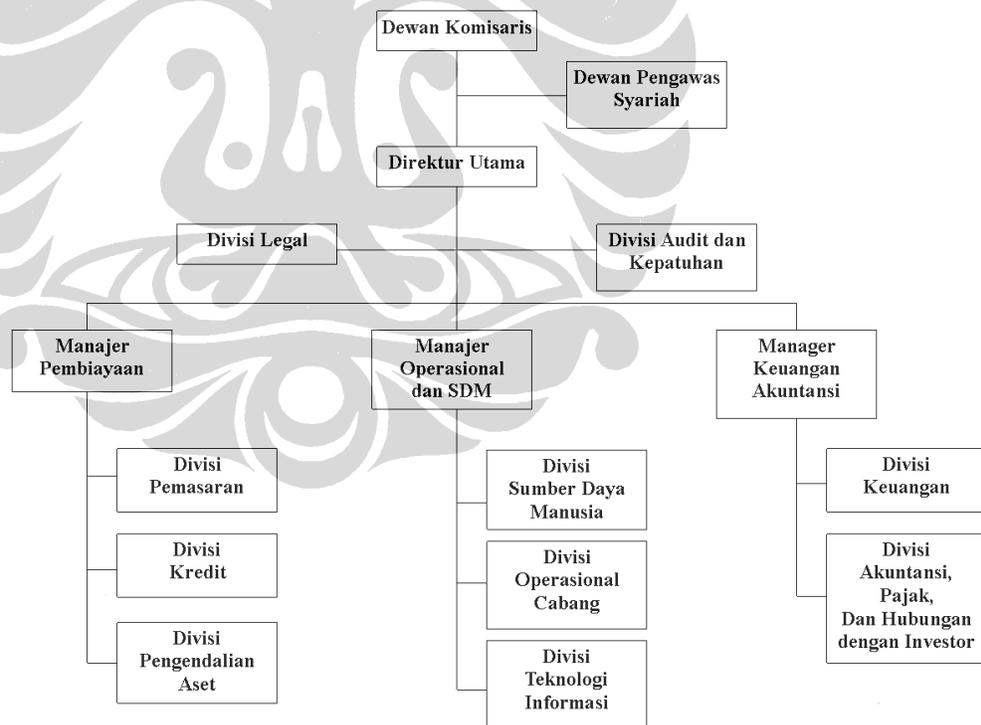
- Menyalurkan pinjaman tepat guna dengan menggunakan akad syariah kepada para pengusaha kecil maupun menengah serta masyarakat pada umumnya
- Menerapkan nilai-nilai syariah dalam setiap aktivitas perusahaan
- Menjalankan roda perusahaan secara efektif dan efisien
- Pengelolaan sumber daya manusia yang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

Long-term objective

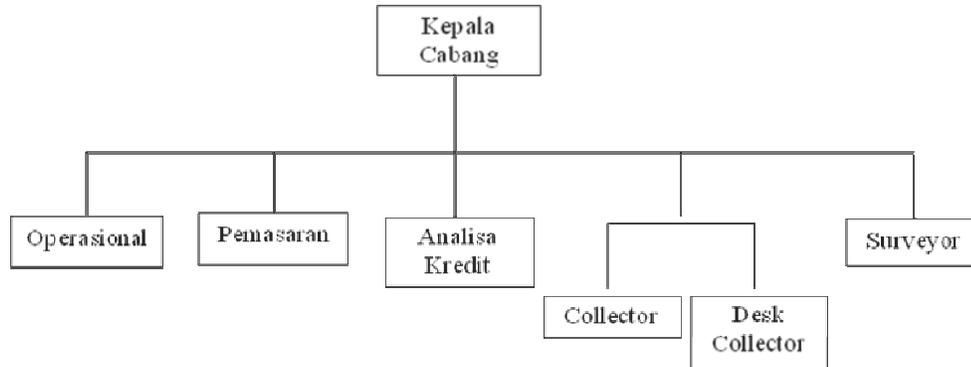
Objektif jangka panjang perusahaan untuk lima tahun mendatang adalah:.

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

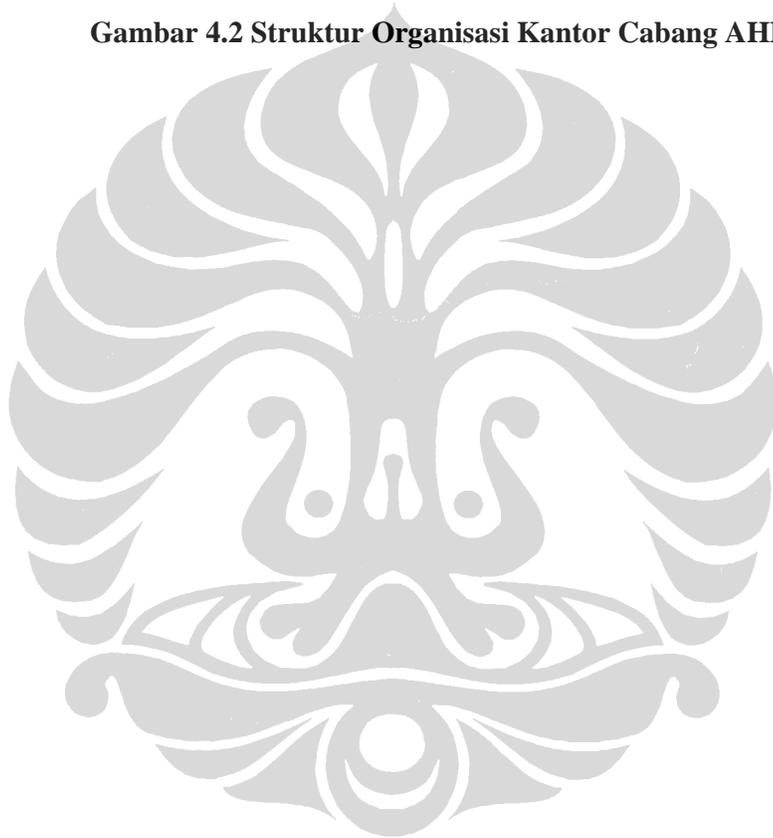
Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan AHD *Multifinance*



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kantor Cabang AHD *Multifinance*



BAB 5

RENCANA FUNGSIONAL

5.1 Pelaksanaan Strategi

Dari strategi bisnis yang telah dibahas pada bab sebelumnya, kekuatan utama dari *AHD Multifinance* adalah pada proses persetujuan dan pencairan pinjaman, dan juga biaya pinjaman keseluruhan yang lebih rendah dibandingkan para pesaing. Hal ini akan menjadi faktor pembeda dengan lembaga pembiayaan lain, dan seluruh strategi yang ada akan mengacu kepada bagaimana mempertahankan keunggulan ini.

Kecepatan persetujuan pinjaman akan diperoleh bila *database* tentang nasabah telah diperoleh. Pada saat pembahasan terinci tentang uraian tugas dari para pegawai *AHD Multifinance*, pengajuan pinjaman akan dilengkapi profil nasabah yang disiapkan oleh bagian pemasaran. Profil nasabah ini diharuskan memiliki kelebihan dibandingkan profil nasabah di lembaga pembiayaan lain, yaitu dilengkapi dengan riwayat keuangan, sifat dan hubungan calon nasabah tersebut dengan lingkungannya. Apabila banyak pihak mendukung calon nasabah tersebut sebagai insan yang amanah, persetujuan akan segera diberikan.

Pada bagian ini akan dibahas penjabaran dari strategi yang akan diambil, khususnya segi pelaksanaan dari kebijakan manajemen. Untuk mengukur kesesuaian antara rencana dengan pencapaian, digunakan tolok ukur berupa target tujuan yang akan dicapai setiap tahunnya selama lima tahun kedepan (*milestones*)

Tabel 5.1 Target Capaian per tahun (Milestones)

	2012	2013	2014	2015	2016
Proses bisnis	Parameter persiapan tercapai	Proses tanpa kesalahan	<i>e-transactions</i>	Tambahan manfaat	<i>go-public</i>
Penetrasi pasar	Pendirian lima kantor	10 sub cabang	20 sub cabang	10 cabang Jawa	outsourcing
Penyaluran pinjaman per bulan	25 Milyar	55 milyar	125 milyar	185 milyar	250 milyar
Tambahan nasabah per tahun	6.000	12.000	18.000	24.000	30.000
Kesiapan dana	Saldo sisa modal yang belum tersalur	pinjaman bank	sukuk	sukuk	<i>go-public</i>
Tenaga kerja	Rekrutmen inti	Pendidikan pemimpin	<i>outsource</i>	<i>outsource</i>	<i>outsource</i>

Sumber: diolah penulis

Pada tahun pertama, kegiatan utama adalah pengurusan perijinan dan pembentukan organisasi, termasuk kantor cabang. Pada tahap ini tujuan yang akan dicapai adalah tercapainya seluruh parameter tanpa adanya keterlambatan maupun pelampauan atas biaya yang dianggarkan. Tahun kedua sudah harus merupakan tahun dimana semua proses harus tanpa kesalahan. Diharapkan segala bentuk penghambat lancarnya proses telah selesai diidentifikasi dan diatasi pada tahun pertama. Pada tahun ketiga, perusahaan mencapai kemampuan menangani transaksi secara elektronik, sehingga mengurangi jumlah tenaga administrasi dan juga meningkatkan kecepatan pemrosesan aplikasi pinjaman. Pada tahun keempat, kerjasama akan dilakukan dengan pihak luar untuk mulai menawarkan tambahan manfaat menjadi nasabah AHD *Multifinance*, seperti tambahan asuransi takaful, kemudahan pembayaran tagihan lain dan berbagai layanan yang memudahkan nasabah. Tahun kelima akan diisi dengan persiapan pelepasan saham perusahaan ke masyarakat (*go-public*)

Dari segi fisik, pendirian kantor pusat dan kantor cabang harus sudah terlaksana sebelum dimulainya kegiatan perusahaan. Pemilihan lokasi mengacu pada ketentuan pokok yaitu kemudahan akses bagi nasabah, luasan ruang kantor yang memadai, harga sewa yang efisien, serta kemungkinan perpanjangan sewa setelah masa lima tahun pertama tercapai. Tahun kedua ditargetkan setiap kantor sudah mampu membawahi dua sub-cabang. Tahun berikutnya, tiap cabang akan menambah jumlah sub-cabang masing-masing dua. Pada tahun keempat, jumlah cabang ditambah di beberapa kota utama dipulau Jawa yaitu Surabaya, Malang, Pamekasan, Semarang, Jogjakarta, Solo, Bandung, Cirebon, Tasikmalaya, Cilegon. Pada tahun kelima, diupayakan penetrasi pasar dengan menggunakan tenaga sales lepas yang mengandalkan komisi atas keberhasilan mereka menjaring nasabah baru.

Target pemasaran dibakukan dalam bentuk besaran jumlah pinjaman yang disalurkan, yaitu Rp 25 milyar per bulan. Diupayakan agar pencapaian target tidak terlalu berfluktuasi agar tercipta arus kas yang lebih stabil. Sejalan dengan semakin dalamnya penetrasi pasar dan luasnya jaringan, target jumlah pinjaman yang akan disalurkan akan hampir selalu berlipat dua setiap tahunnya yaitu 55 Milyar tahun kedua, 125 milyar tahun ketiga, 185 milyar tahun keempat (cabang baru masih belum beroperasi secara penuh) dan 250 milyar pada tahun kelima.

Jumlah pinjaman ini dianggarkan didapat dari terjaringnya nasabah sebanyak 6.000 pada tahun pertama. Proses awal penjaringan dan pemrosesan nasabah pada tahun pertama akan menjadi acuan untuk meningkatkan jumlah nasabah secara pesat, targetnya adalah 12.000 ditahun kedua, 18.000 tahun ketiga, 24.000 tahun keempat dan 30.000 tahun kelima.

Penyaluran pinjaman pada tahun pertama akan didanai dari modal disetor, yang setelah dikurangi biaya awal pendirian masih cukup untuk kebutuhan sekitar 3-4 bulan. Setelah itu akan digunakan pinjaman bank, penerbitan sukuk pada tahun ketiga dan keempat, serta penambahan modal dari pelepasan saham ke masyarakat (*go-public*) di tahun ke lima.

Dari segi tenaga kerja, tahun pertama akan dilakukan rekrutmen tenaga inti yang berpengalaman. Jumlah karyawan tetap cukup banyak pada tahun ini, mengingat dibutuhkan pondasi yang kuat dan karyawan yang loyal untuk persiapan pembentukan organisasi yang kuat. Tahun kedua diisi dengan penyiapan tenaga pemimpin yang berasal dari para wakil pimpinan yang ada, dan mereka yang berprestasi dan dianggap layak untuk menjadi pemimpin pengembangan perusahaan, Tahun ketiga dan seterusnya, penambahan karyawan akan dibatasi, lebih diarahkan untuk otomatisasi proses dan bila perlu ada karyawan baru, diupayakan melalui *outsourcing*.

5.2 Fungsi Operasi

Permasalahan bagaimana cara menciptakan dan menyalurkan jasa perusahaan kepada nasabah adalah tanggung jawab departemen operasional. Departemen ini memastikan kepuasan nasabah dan tercapainya tujuan perusahaan.

Operations management diartikan sebagai rancangan, operasi dan peningkatan suatu sistem yang menciptakan dan mengantarkan produk dan jasa utama dari suatu perusahaan (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009). *Operations management* sangat berkaitan dengan fungsi-fungsi lain dalam perusahaan tergantung kepada keputusan-keputusan yang dibuat dalam fungsi operasional (Krajewski & Ritzman, 1996).

Dalam manajemen operasi, terdapat lima fungsi dasar yang harus diperhatikan, yaitu proses (*process*), kualitas (*quality*), kapasitas (*capacity*), persediaan (*inventory*) (Schroeder, 2007) dan tenaga kerja (*work force*) (David, 2003). Kelima fungsi tersebut menjadi acuan dalam pelaksanaan operasional perusahaan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi dalam perusahaan.

5.2.1 Proses

AHD *Multifinance* adalah perusahaan yang baru memulai usahanya, maka pada bagian ini akan dijelaskan proses awal pendirian perusahaan dari awal. Kegiatan pertama adalah pengurusan seluruh perijinan. Perijinan yang diperlukan mencakup ijin pendirian perusahaan pembiayaan yang dikeluarkan oleh Bapepam/LK, ijin domisili perusahaan, ijin lokasi kantor.

Pada saat bersamaan, pendirian kantor juga akan dilakukan secara simultan di beberapa kota. Kantor Pusat akan berada di Jakarta, dengan lima kantor cabang di Tangerang, Depok, Bekasi, Bogor dan Cikampek. Pemilihan kantor cabang ini untuk mendekati para calon nasabah yang membutuhkan kendaraan bermotor untuk mobilitas kerja mereka.

Bangunan fisik kantor didapat dengan menyewa ruko di daerah yang mudah dijangkau nasabah, terletak dipinggir jalan besar untuk ikut menjadi ajang promosi keberadaan perusahaan. Pilihan untuk menyewa dilakukan demi efisiensi biaya, dana yang ada sebanyak mungkin harus digunakan untuk menambah penghasilan perusahaan dalam bentuk pemberian pinjaman ke nasabah. Kontrak sewa diupayakan untuk lima tahun agar kepastian lokasi dan biaya dapat tercapai.

Bangunan kantor yang diperlukan seluas minimum 150 meter persegi, memiliki halaman parkir yang cukup luas untuk menampung nasabah.

Selain bangunan kantor, perusahaan juga memerlukan bangunan gudang penampungan untuk penyimpanan sementara kendaraan yang ditarik bila nasabah mengalami kesulitan pembayaran pinjaman. Bangunan gudang ini minimum seluas 500 meter persegi, terletak di daerah yang aman,

Setelah kegiatan persiapan bangunan kantor selesai, mulai dilakukan persiapan peralatan kantor.

5.2.1.1 Peralatan dan Biaya-Biaya

Kegiatan operasional perusahaan membutuhkan peralatan kantor dan sistem pencatatan keuangan yang handal. Kebutuhan untuk komputer dan pencatatan data nasabah dan pembayaran mereka tidak perlu harus memiliki spesifikasi yang tercanggih, penekanan adalah pada kehandalan peralatan.

Kebutuhan peralatan kantor :

- *Personal Computer (PC)* dengan spesifikasi prosesor Core 2, *hard disk* sebanyak 3 unit per kantor
- *Printer* Epson LQ 2180 satu unit per kantor
- *Printer* HP type CP 1515N satu unit per kantor

- *Wireless Network* Cisco satu unit per kantor
- Satu mini *mainframe* Unyx untuk penyimpanan data seluruh nasabah secara terpusat.

Peralatan diatas akan dibeli tunai, perkiraan biaya pengadaan untuk keseluruhan peralatan tehnologi informasi adalah Rp 165.000.000. Untuk akurasi pencatatan data nasabah, digunakan sistem operasi Oracle dengan biaya pengadaan Rp 3.000.000.000. Biaya total untuk persiapan operasi perusahaan dianggarkan sekitar Rp 15 Milyar.

5.2.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Sebagai suatu perusahaan pembiayaan, *AHD Multifinance* memerlukan suatu kelengkapan yang merupakan wadah dan sarana untuk mencapai tujuannya. Untuk itu diperlukan adanya pembagian tugas, tanggung jawab serta wewenang yang jelas. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kegiatan pengelolaan terpusat pada satu orang, sehingga dengan adanya pembagian tugas tersebut dapat terjadi pemerataan atau pendistribusian pekerjaan pada setiap personil.

Salah satu faktor pembeda dari lembaga pembiayaan lain adalah kualitas pelayanan pelanggan. Kepuasan pelanggan sangat ditentukan langsung oleh karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Karyawan akan lebih senang mempunyai otoritas dalam mengambil keputusan, dalam hal ini *empowerment* atau pemberdayaan. Perlu diingat, *empowerment* adalah bukan sekedar pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan, *empowerment* juga berarti memberikan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang memadai untuk mengambil keputusan.

Keuntungan dari pemberian *empowerment* kepada karyawan adalah :

1. Pelayanan yang lebih cepat: Karyawan mengetahui kewenangannya dan tidak perlu menunggu ijin dari atasan

dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Kecepatan dan ketepatan pelayanan adalah selain dianggap terpenting oleh pelanggan juga akan membuat operasional perusahaan menjadi lebih efisien.

2. Terciptanya kepuasan karyawan: karyawan yang puas akan hasil pekerjaannya dapat mempengaruhi tingkat produktivitas. Karyawan akan merasa mempunyai rasa tanggung jawab dan menguasai keadaan. Pujian dari atasan atas kecepatan dan ketepatan tindakan mereka akan membuat mereka adalah ujung tombak perusahaan yang berguna dan berhasil memajukan perusahaan.
3. Kreativitas penyelesaian masalah: Pemberdayaan karyawan akan membuat mereka berpikir memecahkan masalah dengan cara yang terbaik.

Resiko dari *empowerment* juga ada. Perusahaan harus memperhatikan bahwa:

1. Biaya *empowerment* tidak murah. Karyawan harus disiapkan untuk memiliki kewenangan dan pengetahuan. Hal ini hanya bisa dicapai bila proses rekrutmen dan pelatihan berjalan baik, dengan kualitas terbaik. Kualitas terbaik membutuhkan biaya yang bukan seadanya
2. Harus ada dukungan untuk *empowerment* ini baik dari segi system dan kemampuan karyawan, juga ketegasan atasan untuk memberikan *reward/punishment*.
3. Harus ada kesamaan reaksi dari tiap karyawan yang membela kepentingan perusahaan dalam menjelaskan ke nasabah yang mungkin menilai adanya perbedaan perlakuan.

Konsep *empowerment* ini juga sesuai dengan strategi segmentasi yang diambil, tiap pimpinan cabang berwenang menentukan sendiri bagaimana mereka menjalankan usahanya.

Struktur organisasi yang digunakan adalah struktur yang

digunakan oleh *multifinance* lain secara umum. Struktur ini mengacu pada bentuk organisasi *Mandala Finance* dan *Adira Finance*, dengan penyesuaian yang dilakukan oleh penulis. Struktur organisasi perusahaan termasuk sederhana dengan total karyawan pada saat pendirian sejumlah 96 orang.

Dewan pengawas Syariah bertugas mengawasi jalannya operasi perusahaan agar sesuai dengan prinsip-prinsip syariah termasuk perjanjian dengan pelanggan maupun pihak luar.

Direktur Utama berperan sentral dalam organisasi ini. Kriteria calon pemegang jabatan ini adalah seorang *team-leader* berpengalaman, yang mempunyai *network* luas baik dilingkungan investor, *dealer* kendaraan bermotor maupun kelompok nasabah utama.

Fungsi pengawasan internal akan dijalankan divisi audit dan kepatuhan, yang selain melaporkan hasil pengawasannya ke Direktur Utama, juga memberikan tembusannya ke dewan komisaris / kuasa pemegang saham. Kepala Divisi ini akan juga menjabat sebagai Direktur mengingat kedudukannya yang strategis, dan juga untuk memenuhi konsep *Good Corporate Governance* dengan membentuk jabatan secara kolegal dengan Direktur Utama.

Fungsi lain yang juga bertindak sebagai Direktur adalah pimpinan Divisi Legal. Divisi ini memastikan seluruh perjanjian dengan investor maupun nasabah cukup kuat sesuai perundangan yang berlaku. Beliau juga harus mumpuni dalam akad-akad syariah, sehingga mampu menjaga perusahaan baik secara peraturan maupun pertanggung-jawaban secara moral.

Seluruh kegiatan operasional akan berada dibawah kendali Direktur Utama. Oleh karena itu, team yang handal yang terdiri dari para Manajer mutlak diperlukan untuk menunjang Direktur Utama dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

Manajer pembiayaan yang membawahi Divisi Pemasaran, Kredit dan Pengendalian Aset, harus memastikan kecukupan dan efisiensi dana.

Beliau harus mampu menelaraskan target pemasaran dengan ketersediaan dana. Kemampuannya untuk ikut melakukan negosiasi dengan investor bersama Direktur Utama akan memperkuat posisi tawar perusahaan. Beliau juga harus mampu dengan jernih menentukan target pemasaran. Target yang teralalu ambisius akan mengacaukan strategi jangka panjang perusahaan, namun target yang terlalu rendah juga akan membuat perusahaan lamban bereaksi terhadap perubahan pasar.

Divisi pengendalian aset diperlukan untuk selalu mengatur agar kualitas aset selalu terjaga. Divisi ini mengatur agar aset selalu memberikan hasil yang optimum, dan melaporkan setiap ada perubahan kualitas aset, baik karena kemungkinan gagal bayar maupun kenaikan akibat revaluasi.

Manajer Keuangan dan Akuntansi bertugas memastikan kondisi keuangan perusahaan tercatat dengan benar dan tepat waktu, serta mampu mendampingi manajer pembiayaan untuk berhubungan dengan investor, khususnya dalam hal pelaporan kondisi perusahaan secara berkala.

Sesuai dengan lingkupnya bidang jasa, kekuatan utama dari AHD *Multifinance* adalah dari sumber daya manusianya, serta keandalan fungsi operasionalnya. Manajer Operasional dan SDM dapat dikatakan sebagai representasi dari tumpuan Direktur Utama untuk menjalankan perusahaan ini.

Manajer Operasional dan SDM selain bertugas merekrut karyawan yang berkualitas, juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Beliau juga harus menguasai Teknologi Informasi, sehingga perusahaan selalu dapat mengetahui kondisinya secara real-time.

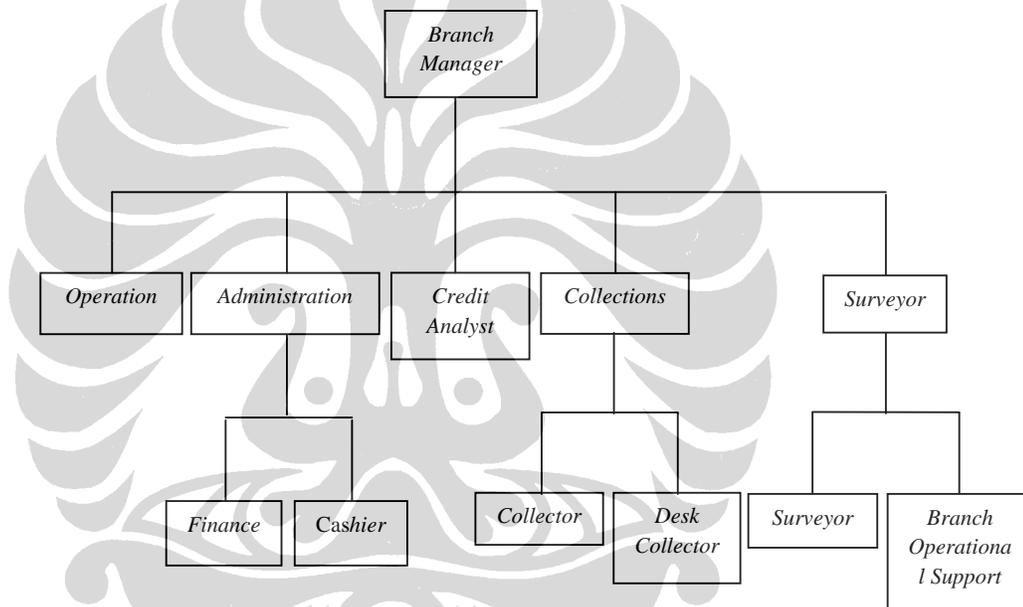
Ujung tombak dari perusahaan ini, yaitu mereka yang langsung berhubungan dengan nasabah melalui kantor cabang, akan berada dibawah kendali Manajer Operasional dan SDM.

Mengingat pentingnya fungsi operasional di cabang-cabang ini, pembahasan lebih terinci akan dilakukan dibawah ini. Pembahasan juga

akan menyentuh sisi prosedur sehingga dapat segera diimplementasikan.

Satu hal utama disini adalah pemberdayaan cabang diberikan seluas mungkin. Tiap cabang berjalan sesuai dengan kondisi daerahnya, tidak ada satu aturan kaku yang mengikat pimpinan cabang untuk menjalankan usaha kantor cabang. Pimpinan cabang hanya akan diberi target finansial dan non finansial yang disepakati bersama oleh pimpinan perusahaan.

Kantor cabang dipimpin oleh satu *Branch Manager* yang membawahi fungsi *Operation*, *Administration*, *Credit Analyst*, *Collections* dan *Surveyor*.



Gambar 5.1 Struktur Organisasi Cabang

Sumber: “Publikasi Mandala Finance dan Adira Finance, diolah penulis”

Branch Manager/Branch Head

Branch Manager bertugas mengecek ulang data dan Survey Analisa Pemohon (SAP) dan Form Aplikasi Nasabah yang telah dibuat oleh *Surveyor* dan telah dicek awal oleh *Surveyor Head*.

Branch Manager juga bertugas menyetujui dan menolak rekomendasi aplikasi permohonan kredit.

Branch Manager memiliki wewenang untuk menandatangani Survey

Analisa Pemohon (SAP) dan Form Aplikasi Nasabah dan menandatangani *Purchase Order*.

Marketing Head

Marketing Head bertanggung jawab atas kinerja bagian yang dipimpinnya untuk kemudian dilaporkan ke *Branch Manager*.

Uraian tugas *Marketing Head* adalah sebagai berikut:

- Memperkenalkan produk Perusahaan kepada *Dealer* (Program, Biaya, sistem bagi hasil).
- Menjalin hubungan baik antara Perusahaan dengan pimpinan dan Staff *Dealer*.
- Menerima informasi dari *Dealer* Kendaraan bermotor tentang calon konsumen.
- Mengambil aplikasi calon konsumen untuk di survey oleh *Surveyor*.
- Memberikan laporan kondisi aplikasi ke *dealer* (ditolak atau disetujui).
- Secara aktif dan kreatif berusaha mengumpulkan informasi terkini tentang pesaing (*price list*).
- *Marketing Head* membawahi bagian *Marketing*.

Surveyor Head (SH)

Tugas dan tanggung jawab:

- *Surveyor Head* bertugas untuk mengkaji kelengkapan, validitas, legalitas dokumen dan Form Aplikasi yang dilakukan *Surveyor*, dan merekomendasikan ke *Branch Manager* untuk menyetujui atau menolak rekomendasi tersebut.
- Memastikan terlaksananya seluruh rangkaian aktivitas survey.
- Menindaklanjuti masukan dari *Credit Analyst* tentang kualitas survey yang dilakukan oleh *surveyor*.
- *Surveyor Head* pun memiliki wewenang untuk menandatangani SAP dan Form Aplikasi Nasabah sebelum diberikan ke *Branch*

Manager.

Surveyor Head membawahi dua bagian, yaitu:

a. Surveyor

Tugas Surveyor :

- Memperkenalkan AHD *Multifinance* kepada calon konsumen.
- Melakukan kunjungan ke rumah calon konsumen, termasuk ke tempat usaha yang bersangkutan, jika calon konsumen adalah wiraswasta.
- Menjelaskan kepada calon konsumen tentang skema pembiayaan AHD *Multifinance* termasuk persyaratannya.
- Mengumpulkan fotokopi data calon konsumen, termasuk mencocokkan dengan dokumen aslinya.
- Meminta calon konsumen membubuhkan tanda tangan di tempat yang ditentukan, termasuk istri/suami (untuk konsumen perorangan).
- Menjelaskan tentang perlindungan asuransi dan proses klaim apabila terjadi peristiwa TLO (*total loss only*).
- Memastikan bahwa calon konsumen memahami seluruh dokumen yang ditandatangani.
- Mengingatkan calon konsumen bahwa pembayaran angsuran harus dilakukan pada pihak yang benar.
- Mengucapkan terima kasih dan meninggalkan nama beserta nomor telepon agar mudah dihubungi.
- Menyusun SAP dan Form Aplikasi MO dengan cermat dan tepat sesuai dengan kondisi sebenarnya berdasarkan data dan informasi pendukung yang lengkap dan akurat (paling lama 1X 24 jam), lalu melaporkannya kepada *Surveyor Head*.
- Berusaha mencapai target booking sebesar 30 unit per bulan
- Bertanggung jawab terhadap kualitas pembayaran angsuran ke 1 s/d 6, kategori O/D 1-30 hari.

b. *Branch Operational Support* (BOS)

Branch Operational Support terdiri dari *Pra Data Entry* dan *Data Entry*. *Pra Data Entry* bertugas untuk menginput data awal calon konsumen yang diberikan oleh Surveyor pada program Oracle sedangkan *Data Entry* bertugas checklist hasil penginputan awal data, menginput perhitungan pembayaran, mencetak *Purchase Order* yang telah ditandatangani oleh *Branch Manager* untuk dikirimkan pada *Dealer*, dan pada saat aplikasi ditolakpun *Data Entry* tetap menginput data aplikasi yang ditolak dan di file.

Collection Head

Bagian ini bertanggung jawab atas kinerja penagihan di cabang yang dipimpinnya untuk kemudian dilaporkan ke Branch Manager.

Collection Head membawahi *Chief Collector*, *Collector*, dan *Desk Collector*.

a. *Chief Collector*

Tugas *Chief Collector*:

- Bertanggung jawab penuh atas monitor, kontrol dan pengelolaan piutang pada kolektor di wilayahnya.
- Membuat perencanaan atas target pengelolaan tunggakan konsumen secara menyeluruh yang harus dicapai dalam satu periode tertentu.
- Memonitor aktivitas harian kolektor melalui Daftar Kunjungan Harian *Collector* (DKHC).
- Melakukan *Random Checking* ke rumah konsumen minimal sebanyak dua konsumen per hari dari area kolektor berbeda.
- Melakukan kontrol harian terhadap laporan penggunaan kwitansi panjang berlogo oleh kolektor.
- Membantu *Branch Manager* dalam menangani konsumen yang

bermasalah yang datang ke kantor cabang/area.

Chief Collector membawahi bagian *Collector* dan *Desk Collector*.

b. *Desk Collector*

Tugas *Desk Collector*:

- Menghubungi konsumen via telepon yang masuk kategori:
 - a. Menunggak mulai 1 s/d 4 hari dari angsuran 1 s/d terakhir.
 - b. 1 s/d 3 hari sebelum tanggal jatuh tempo, untuk mengingatkan.
- Menyiapkan data tunggakan untuk *Collector*, *Repossessor* dan *Remedial Staff*.
- Mencetak dan mendokumentasikan dokumen-dokumen *Collector* seperti SP 1-3, tanda terima pengiriman SP, Surat Kuasa Penarikan
- Menyiapkan perhitungan Insentif *Collector*, *Repossessor*, dan *Remedial Staff*.
- Membuat Laporan *Collection* yang dibutuhkan *Collection Head*.
- Membantu menangani konsumen bermasalah yang datang ke kantor cabang/area.
- Mencetak dan mengkoordinasikan Daftar Kunjungan Harian *Collector*(DKHC).

c. *Collector*

Tugas *Collector* :

- Melaksanakan penagihan angsuran ke seluruh konsumen yang menunggak sejak angsuran pertama s/d terakhir dalam wilayah tunggakan 1-30 hari termasuk menagih denda keterlambatan dan biaya penagihan.
- Melakukan kunjungan ke konsumen sesuai dengan Daftar Kunjungan Harian *Collector* (DKHC).
- Memahami kebiasaan dan riwayat pembayaran dari tiap konsumen yang berada dalam area penagihannya.

- Bertanggung jawab penuh dalam penggunaan kwitansi perusahaan.
- Mengirimkan surat pemberitahuan dan surat peringatan penarikan kendaraan ke konsumen yang menunggak lebih besar dari 4 hari sejak jatuh tempo.

Credit Analyst (CA)

Tugas *Credit analyst* adalah

- Menganalisa data konsumen secara 5C (*Character, Capacity, Condition, Collateral* dan *Capital*).
- Berkoordinasi dengan *Surveyor Head* dalam melakukan pengawasan rutin terhadap *Surveyor* yang belum mengirimkan hasil surveynya.
- Berkoordinasi dengan *Surveyor Head* melakukan pemindahan wilayah survey *Surveyor* berdasarkan kebutuhan survey.
- Setelah melakukan Approval, CA akan menyerahkan hasil survey kepada Data Entry untuk diinput dan diterbitkannya PO.
- Jika terjadi masalah dalam proses penginputan data oleh Data Entry maka CA harus menyelesaikannya dengan cara melakukan cross check kepada pihak terkait.
- Melakukan on the spot terhadap pengajuan kredit atas setiap hasil survey yang masih meragukan.
- Mengajukan usulan Stop Survey bagi para surveyor bermasalah.
- Melakukan pembinaan dengan *Surveyor Head* atas peningkatan kemampuan kerja para Surveyor.

Administration Head (ADH)

Tugas *Administration Head* yaitu mengecek Form Pencairan Dana FPD) dan mendaftarkan perlindungan asuransi atas kendaraan.

Administration Head bertugas membawahi Bagian *Finance* dan *Cashier*.

Finance:

Bagian *Finance* bertugas dalam hal pelunasan kendaraan bermotor baik

secara *Repossession by Total Lost Only*, *Repossession by Custodian* dan *Repossession by new Buyer*.

Dalam hal aplikasi kredit bagian *Finance* bertugas mengecek kelengkapan semua data kredit, dan juga mengecek kelengkapan dokumen dari *Dealer*, melakukan booking dan mengirimkan fax Form Pencairan Dana (FPD) ke *Finance* Kantor Pusat.

Cashier :

Cashier bertugas mencetak kwitansi, menerima dan menginput pembayaran pelunasan secara tunai.

Operation Head (OPH)

Operation Head bertugas untuk

- menginput segala sesuatu yang berhubungan dengan operasional perusahaan.
- mengecek fisik kendaraan bermotor *Repossession* (kendaraan bermotor tarikan), memverifikasi BAST1 (Berita Acara Serah Terima) dan menandatangani BAST 2.
- *Operation Head* juga bertugas membuat dan mencetak *early Termination*, amortisasi dan kartu piutang serta melepas BPKB.

Dalam OPH terdapat bagian BPKB, Asuransi, *Repossession*, *Input* Tagihan, Map PK (Persyaratan Kredit), dan *Customer Service (CS)*.

5.3 Kualitas

Perusahaan ini menyalurkan pembiayaan kepada nasabah, sehingga kualitas dari layanan yang diterima nasabah menentukan kepuasan nasabah. Hal utama yang menjadi penarik nasabah untuk menggunakan jasa perusahaan ini adalah biaya pinjaman.

Adanya kecenderungan penggunaan skema pembiayaan secara syariah lebih mahal dari konvensional merupakan tantangan bagi AHD *Multifinance*.

Biaya dana untuk memberikan pinjaman dengan biaya yang lebih murah dibandingkan para pesaing harus diupayakan seminimum mungkin.

Perusahaan memiliki sumber dana yang lebih murah dibandingkan perusahaan pembiayaan lainnya, sehingga mampu memberikan pinjaman dengan biaya yang juga lebih rendah dibandingkan para pesaing. Penentuan biaya pinjaman kepada nasabah diupayakan lebih rendah, namun tidak terlalu jauh dari para pesaing. Hal ini dilakukan untuk tetap sedapat mungkin memperbesar margin, yang pada akhirnya akan menentukan keuntungan perusahaan.

Untuk beberapa kasus tertentu, misalnya untuk menarik minat suatu kelompok tertentu, dimungkinkan pemberian perlakuan khusus dari segi biaya maupun pelayanan bila pengajuan pinjaman dilakukan secara bersama-sama. Selain untuk menambah jumlah nasabah dalam waktu singkat, informasi tentang keberhasilan menjaring nasabah baru akan menjadi penarik calon nasabah untuk menggunakan jasa *AHD Multifinance*.

Kualitas lain yang dibutuhkan nasabah adalah cepatnya pencairan dana pinjaman. Untuk mencapai keberhasilan pada lini ini, diperlukan analisis kredit yang handal, serta ketersediaan dana yang mencukupi pencairan pinjaman.

Para analis kredit, selain dibekali kemampuan menganalisa kekuatan keuangan calon nasabah, juga akan mendapat data profil nasabah yang diperoleh dari warga setempat. Kekuatan utama *AHD Multifinance* salah satunya adalah akses data dari lingkungan sekitarnya, yang diperoleh sebagai hasil dari hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat.

AHD Multifinance akan menonjolkan segi kedekatan hubungan dengan nasabah, dan kekuatan untuk mempercayai nasabahnya.

5.4 Kapasitas

Pinjaman yang diberikan diatur agar dapat terlaksana dalam jumlah yang telah dianggarkan sebelumnya. Bila terjadi peningkatan penyaluran pinjaman akan ditanggulangi dengan pinjaman kepada perbankan. Kebijakan yang diambil adalah menyiapkan sebesar mungkin plafond pinjaman dari sebanyak mungkin sumber dana, namun hanya menarik dana bila seluruh persyaratan pinjaman dipenuhi nasabah.

Untuk mengatasi menumpuknya *cash-flow* pada tanggal tertentu, penarikan pinjaman dan penyalurannya dilakukan secara *batch* pada awal dan tengah bulan.

Mitigasi resiko pinjaman dilakukan dengan menggali sebanyak mungkin informasi tentang calon nasabah. Upaya khusus akan dilakukan untuk merangkul berbagai kelompok masyarakat, sehingga informasi informal tentang karakter peminjam akan menjadi lebih dominan dibandingkan data resmi tentang kondisi keuangannya. Selain itu, perusahaan sedapat mungkin akan menggunakan warga lokal untuk menjadi staff collection. Diharapkan dengan menggunakan warga lokal, kebiasaan dan kemungkinan penggunaan pengaruh kedaerahan akan mempermudah penyelesaian masalah bila terjadi kemacetan pembayaran. Penggunaan warga local juga akan menambah popularitas perusahaan sebagai pihak yang juga ikut memajukan ekonomi daerah tersebut.

Mitigasi resiko juga dilakukan dengan cara menjual kendaraan bermotor yang ditarik (bila pemiliknya mengalami kesulitan pembayaran) keluar daerah untuk meningkatkan harga jual kendaraan bermotor tersebut.

5.5 Inventori

Perusahaan tetap harus mencadangkan sejumlah dana untuk mengantisipasi kenaikan permintaan nasabah. Jumlah cadangan dana ini ditingkatkan menjelang hari raya keagamaan sejalan dengan kenaikan konsumsi pada masa-masa tersebut.

Untuk menjaga agar dana siaga tersebut dapat dicairkan segera namun tetap memberikan imbalan yang cukup tinggi, dana siaga ini akan ditempatkan dalam bentuk pembelian sukuk retail yang dikeluarkan pemerintah Republik Indonesia. Instrumen sukuk dipilih karena selain sesuai dengan syariah, transaksinya mudah dilakukan dan memberikan imbal hasil yang cukup tinggi.

Divisi Pengendalian Aset harus mampu memberikan prediksi atas besarnya dana yang diperlukan sebagai cadangan bila terjadi kenaikan penarikan pinjaman secara seasonal.

5.6 Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang akan direkrut oleh perusahaan terbagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok operasional lapangan dan operasional kantor.

Untuk kelompok operasional lapangan yang terdiri dari mereka yang berhubungan langsung dengan nasabah maupun *dealer*, persyaratan utamanya adalah pengalaman dan *networking* sesuai bidang pembiayaan. Khusus untuk bagian *collection*, status sebagai warga lokal akan menjadi penentu akhir diterimanya sebagai karyawan.

Untuk staff operasional kantor, persyaratan pendidikan minimum adalah D3, dengan penekanan khusus pada sisi kecermatan dan disiplin.

Demi tercapainya penetrasi pasar yang cukup luas dalam tempo singkat, rekrutmen tenaga inti yang sudah berpengalaman dan memiliki *network* yang baik akan menjadi kunci sukses tujuan ini. *Branch manager* haruslah dipilih dari kandidat yang dapat menunjukkan rekam jejak memimpin team dengan hasil memuaskan.

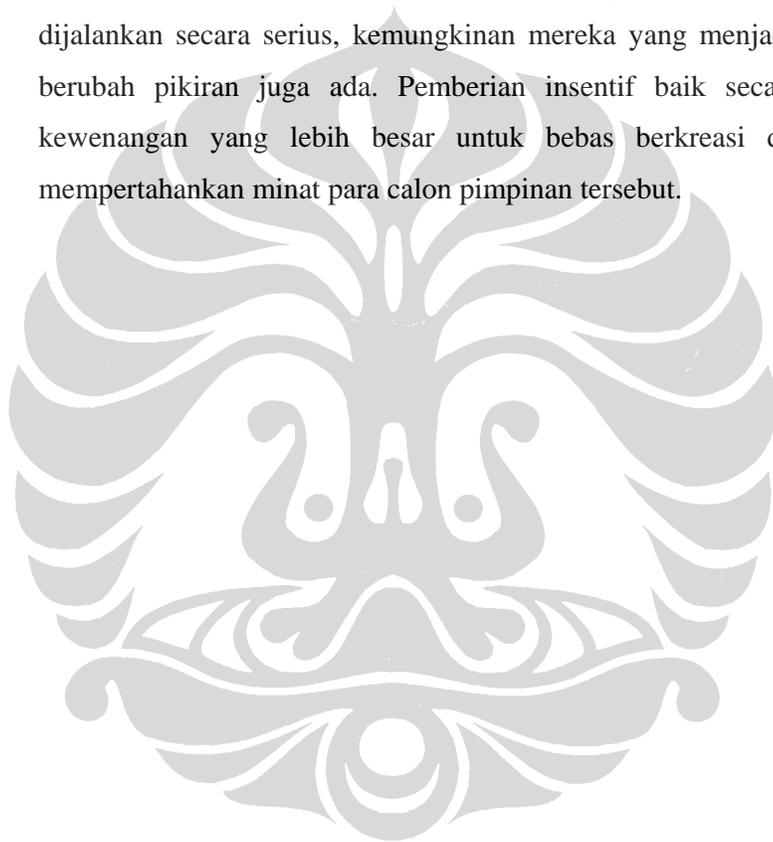
6. Critical Path

Definisi dari *Critical path* adalah: Urutan kegiatan yang menentukan kemungkinan waktu penyelesaian tercepat dari satu proyek (Mosaicprojects, 2009). Dalam hal pendirian AHD Multifinance, urutan kegiatan berikut jangka waktu adalah sebagai berikut:

- a. Perjanjian antar pendiri (1 bulan : Januari 2011)
- b. Perjanjian dengan equity investor (2 bulan : Januari-Februari 2011)
- c. Pengurusan ijin-ijin (6 bulan: Maret-September 2011)
- d. Rekrutmen para pimpinan (6 bulan: Maret-September 2011)
- e. Rekrutmen staff (3 bulan: Juni-September 2011)
- f. Training karyawan (3 bulan: September-Desember 2011)
- g. Pembinaan hubungan dengan dealer dan pemuka masyarakat (3 bulan: September-Desember 2011)
- h. Persiapan kantor dan perlengkapannya (6 bulan: Juni-Desember 2011)
- i. Penyaluran pinjaman (mulai Januari 2012)

Kegiatan diatas ini dilakukan secara berurutan, dimana faktor penentu adalah pengurusan ijin-ijin. Tanpa keluarnya ijin, perusahaan tidak dapat beroperasi dan seluruh kegiatan akan berhenti. Mitigasi resiko ini adalah persiapan seluruh persyaratan secara lengkap, dan konsultasi secara intens dengan pihak berwenang.

Kegiatan lain yang juga berpengaruh kuat terhadap jalannya perusahaan adalah rekrutmen para pimpinan. Walaupun pendekatan kepada para calon pimpinan telah dilakukan jauh sebelum upaya pendirian perusahaan ini dijalankan secara serius, kemungkinan mereka yang menjadi target rekrutmen berubah pikiran juga ada. Pemberian insentif baik secara materi maupun kewenangan yang lebih besar untuk bebas berkreasi diharapkan mampu mempertahankan minat para calon pimpinan tersebut.



BAB 6

***BUSINESS PLAN* dan IMPLIKASI MANAJERIAL**

Business plan pada bab ini merupakan rangkuman dari kajian teori, penelitian, serta kajian rencana pendirian perusahaan AHD *multifinance* syariah,

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 asset terbesar di Indonesia sebelum tahun 2022.

6.1.2 Misi

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

6.1.3 Objektif

Objektif jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan adalah:

- Maksimalisasi laba. Sehingga semakin meningkat pula zakat pendapatan perusahaan,
- Meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*, baik pemegang saham (pemilik) maupun para karyawan perusahaan.
- Menghasilkan *Return Average On Equity* (RAOE) pada tahun ke lima diatas 20%.
- Membuka cabang-cabang baru di pulau Jawa setelah tahun ke lima.

6.1.4 *Keys to Success*

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

6.1.5 Resiko-resiko

- a. Resiko makro dan mikroekonomi

Resiko 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. Resiko 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. Resiko Sistematis

Resiko 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.

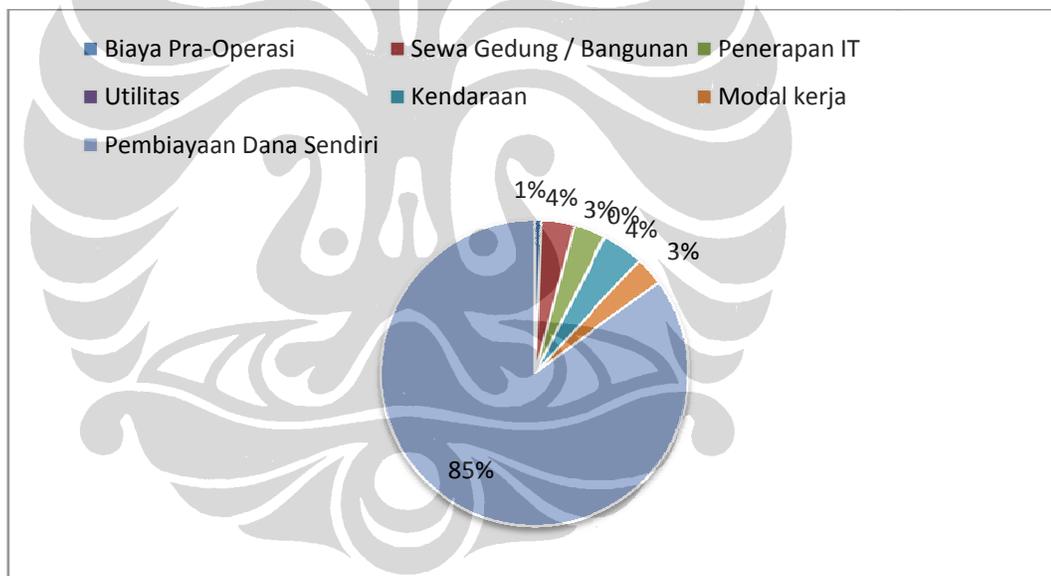
6.2 Analisis Keuangan

6.2.1 Asumsi-asumsi Dasar Perencanaan Keuangan

- 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*.
- 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.
- Pembiayaan menggunakan akad *Murabahah* untuk kendaraan bermotor saja.

- Perencanaan keuangan yang disusun merupakan proyeksi keuangan selama 5 (lima) tahun.
- 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.
- Perusahaan menghindari aset *inventory* dalam bentuk Barang, kecuali aset yang berasal dari sita akibat ketidakmampuan pembayaran dari konsumen dan akan langsung di lelang (jual).
- Pendirian perusahaan pada tahun 2012 dengan perencanaan operasi juga pada tahun yang sama.

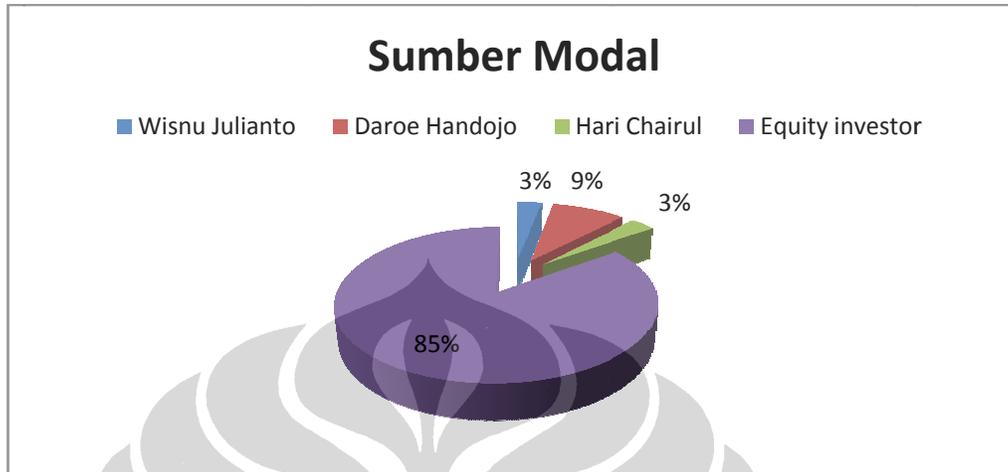
6.2.2 Investasi Awal



Gambar 6.1
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 6.2
Sumber Dana *Initial Investment*

Tabel 6.1
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.

6.2.3 Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan

6.2.3.1 Pendapatan

- 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

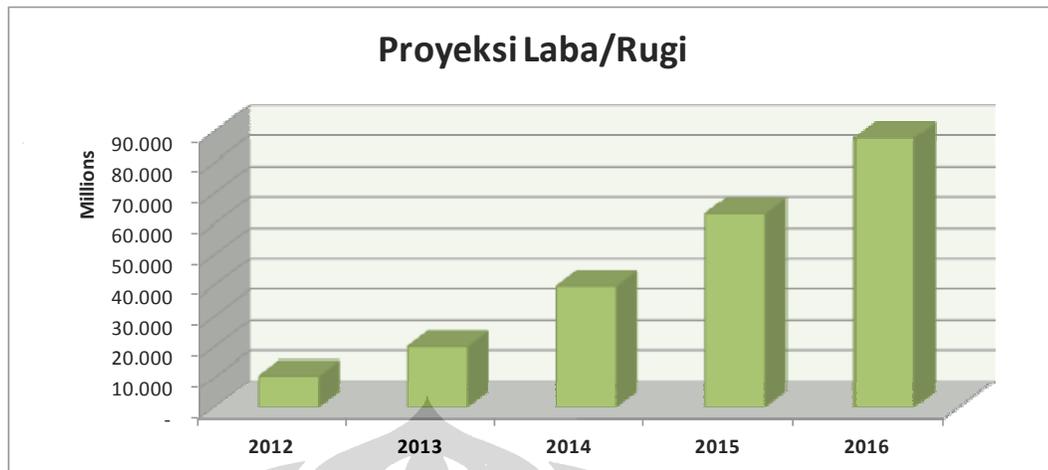
menggunakan harga motor merk Honda. Target penjualan setiap tahunnya berbanding lurus mobil dan motor sebesar 1:5.

- 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.

6.2.3.2 Beban

- Beban umum dan administrasi diasumsikan kenaikannya mengikuti proyeksi inflasi yaitu sebesar 8,1% setiap tahunnya.
- Beban penyisihan kerugian piutang sebesar 2% dari total pembiayaan.
- 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.
- Beban perolehan pembiayaan konsumen diasumsikan sebesar 2% dari total pembiayaan.
- Beban keuangan diasumsikan sebesar 0,4% dari total pembiayaan.
- Beban pemasaran diasumsikan sebesar 0,5% dari total pembiayaan.
- Beban dana kebajikan berasal dari denda dan pinalti keterlambatan.
- Beban lain-lain diasumsikan sebesar 0,25% dari total pembiayaan.
- Pajak Penghasilan ditentukan sebesar 25% dari laba bersih sesuai dengan kebijakan perpajakan terbaru per tahun 2010.
- Zakat keuntungan perusahaan ditetapkan 2,5% pertahun.

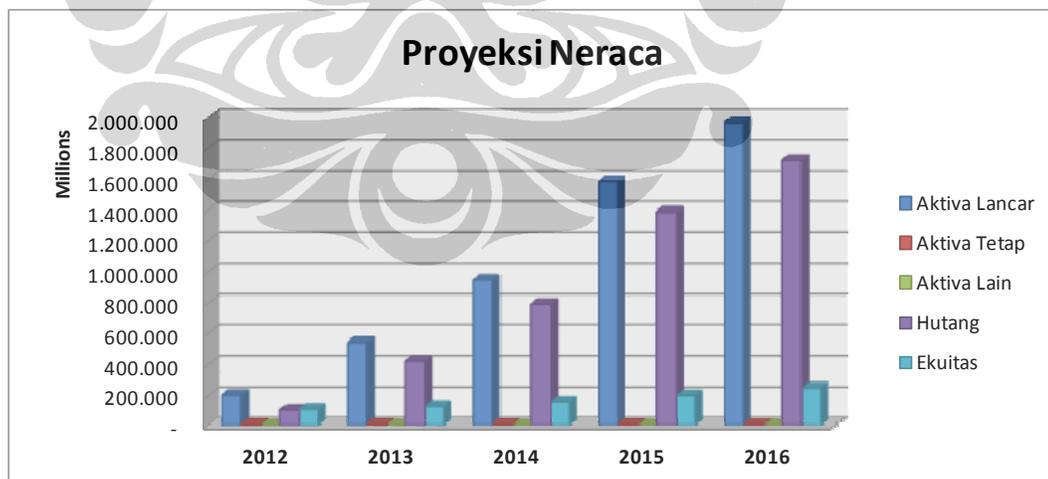
6.2.4 Proyeksi Laba/Rugi



Gambar 6.3
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.

6.2.5 Proyeksi Neraca



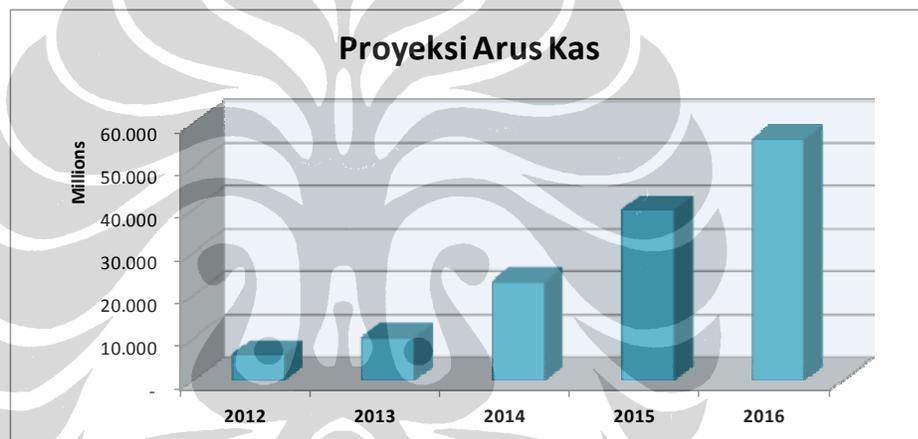
Gambar 6.4
Proyeksi Neraca

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).

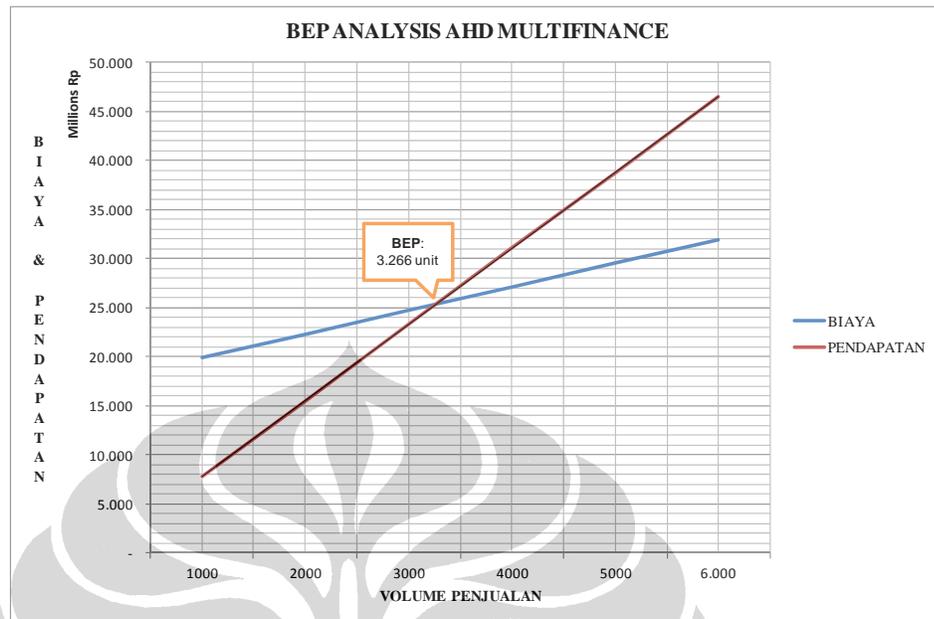
6.2.6 Proyeksi Arus Kas



Gambar 6.5
Proyeksi Arus Kas

- Setoran pendanaan awal yang berasal dari pemilik dan *equity investor* dalam bentuk tunai.
- 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.
- Dari proyeksi arus kas yang dilakukan, sejak tahun pertama arus kas bersih menunjukkan saldo positif dan pertumbuhan signifikan terlihat setelah tahun kedua beroperasi.

6.2.7 Analisis Break-even



Gambar 6.6
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.

6.2.8 Analisis Kelayakan Investasi

Tabel 6.2
Resume Perencanaan Keuangan dan Analisis Kelayakan Investasi

No.	Deskripsi	Nilai	Keterangan	Mobil	Motor
1	Target Pembiayaan	2012	3.000 unit	1.000	5.000
		2013	12.000 unit	2.000	10.000
		2014	19.000 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).

- e. *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).

6.3 Kesimpulan

6.3.1 Kesimpulan Umum

Kesimpulan umum yang dapat diambil dari perencanaan bisnis ini adalah:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- Berdasarkan analisa industri dengan metode EFE dan IFE serta analisa 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 competitor 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.
- Investasi pembiayaan PT AHD *multifinance* syariah ini memiliki prospek keuangan yang menguntungkan sehingga layak untuk dibiayai.

6.3.2 Kesimpulan Khusus Mengenai Keuangan

1. Setelah dilakukan proyeksi keuangan dan analisis kelayakan investasi, perencanaan bisnis ini layak untuk dijalankan.
2. Dengan perolehan IRR sebesar 25% berpotensi meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*, terutama para pemilik modal.
3. Dengan mempertimbangkan tiga skenario jumlah unit pembiayaan, dimana dalam skenario pesimis menghasilkan NPV yang negatif, IRR dibawah tingkat diskonto dan PI kurang dari 1, sehingga diperlukan strategi-strategi untuk meningkatkan unit pembiayaan agar target pembiayaan selama jangka waktu lima tahun dapat terealisasi.

6.4 Implikasi Manajerial

Pembuatan rencana bisnis harus dilakukan demi tercapainya pendirian dan jalannya perusahaan secara teratur dan terukur. Namun demikian dalam pelaksanaannya, para pemimpin perusahaan dituntut untuk selalu awas dan cepat

tanggap atas segala perubahan yang terjadi, baik didalam perusahaan maupun yang terjadi dilingkungan dimana perusahaan beroperasi.

Beberapa kemungkinan yang harus diantisipasi adalah:

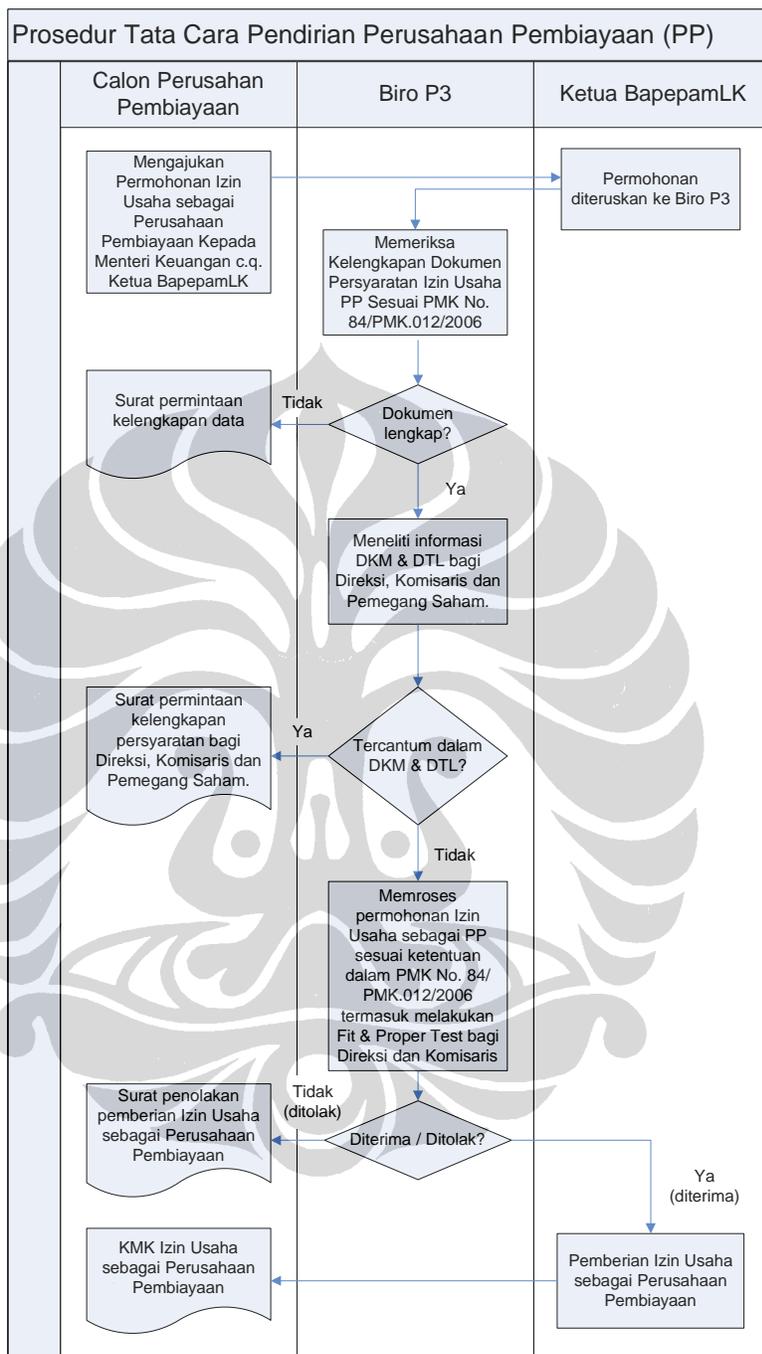
- a. Berubahnya peraturan pemerintah, termasuk pencabutan subsidi BBM dinilai akan berdampak negatif terhadap penjualan mobil, namun mungkin malah akan mungkin menambah jumlah penjualan motor.
- b. Kondisi ekonomi makro karena krisis global dinilai berdampak juga pada penyaluran pembiayaan, namun sejarah membuktikan kuatnya ketahanan ekonomi Indonesia karena konsumsi public yang tetap besar walaupun dunia telah mengalami beberapa krisis
- c. Faktor kepuasan karyawan yang akan mempengaruhi kinerja mereka, dan pada akhirnya kan menentukan kepuasan pelanggan. Pimpinan perusahaan dituntut mampu menyelaraskan keinginan karyawan dan kemampuan perusahaan, dan memupuk rasa memiliki dari setiap karyawan sehingga mereka mampu dan mau memberikan yang terbaik.
- d. Hubungan baik dengan para pemuka masyarakat diperlukan untuk selain menjadi sarana pemasaran, dukungan pemuka masyarakat juga diharapkan menimbulkan efek pencegah niat buruk dari penerima pembiayaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, Muhammad Syafi'I (2001), *Bank Syariah, dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Press
- Baye, M.R. (2009). *Managerial Economics and Business Strategy* (6th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P., & Maylor, H. (2001). *Operations Management : Policy, Practice, and Performance Improvement*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Crandall, R. E., & Crandall, W. R. (2003). Managing Excess Inventories : A Life Cycle Approach. *Academy of Management Executive*: 99-113.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management : Concepts and Cases* (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Dilworth, J. B. (1992). *Operations Management : Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services* (International ed). New York: McGraw-Hill.
- Donaldson, Christy A., (2004). Information Literacy and the McKinsey Model: The McKinsey Strategic Problem-solving model adapted to teach information literacy to graduate business students. Lincoln University of Nebraska
- Grant, R. M. (2004). *Contemporary Strategy Analysis : Concept, Technique, Application* (4th ed). Massachusetts: Blackwell.
- Henderson, B. D. (1989). "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*: 139-43.
- Hill, C. W. L., & Jones G. R. (2008). *Strategic Management* (8th ed). Boston: Houghton Mifflin.
- Huff, A.S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., & Terjesen, S. (2009). *Strategic Management : Logic and Action*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (2009). *Operations & Supply Management* (12th International ed). New York: McGraw-Hill.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*: 1-11.

- Karjewski, L. J., & Ritzman, L. P. (1996). *Operations Management : Strategy and Analysis* (4th ed). Reading: Addison-Wesley.
- 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). *Succesful social entrepreneurial business models in the context of developing economies. International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2, No. 1, 54-68.
- Macic, Daft (2006). *Understanding Management 5e*. New York: Thomson South-Western, p159
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control* (11th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- KPR Diperkirakan Tumbuh Subur di 2010. (2010, April 12). *Kompas*, p.18.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Pres.
- Sahlman, W. A. (1997). How to write a business plan. *Harvard Business Review*: 97-108.
- Schroeder, R. G. (2007). *Operation Management : Contemporary Concepts and Cases* (3rd ed). New York: McGraw-Hill International Edition.
- <http://www.depkeu.go.id> Diakses Mei 2010.
- <http://www.bps.go.id> Diakses Mei 2010.
- <http://www.bsdcity.com> Diakses Mei 2010.

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). (Lihat Pasal 15 PMK 84/2006) <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> <p>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>);</p> <p>2. badan hukum, wajib dilampiri dengan:</p> <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>	Lihat PMK No.

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

rahSukuk / IjarahSukuk	2350	0	0	
ndanaan Lain BerbasisSyariah / Other Sharia Funding cilities	2360	8.573	1.916	
jib Li li / Oth Li biliti	2900	83.556	22.175	



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 / Operatioanl 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 Muntahiah 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 / Curent Tax Expense	5315	43	1.412	192
2. Pajak Tangguhan / Deferred Tax				

itas Pendanaan yang Belum Ditarik / Undisbursed Funding ities	8510	82.389	95.028	52
udharabah / Mudharabah	8511	5.909	0	38
udharabah Muqayyadah / MudharabahMuqayyadah	8512	0	0	
usyarakah / Musyarakah	8513	76.480	92.845	10
silitas Pendanaan Murabahah / Murabahah Fundings	8514	0	22.009	3

