



**UNIVERSITAS INDONESIA**

***BUSINESS PLAN PROJECT***  
**PENDIRIAN KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH**  
**“MITRA MAJU SEJAHTERA”:**  
**RENCANA OPERASIONAL DAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**TESIS**

**MUHAMMAD ADNAN**  
**1006823841**

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



**UNIVERSITAS INDONESIA**

***BUSINESS PLAN PROJECT***  
**PENDIRIAN KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH**  
**“MITRA MAJU SEJAHTERA”:**  
**RENCANA OPERASIONAL DAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**TESIS**

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

**MUHAMMAD ADNAN  
1006823841**

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

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : MUHAMMAD ADNAN**

**NPM : 1006823841**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : 5 JULI 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Muhammad Adnan  
NPM : 1006823841  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : *Business Plan Project* Pendirian Koperasi Jasa  
Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera”: Rencana  
Operasional dan Sumber Daya Manusia

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

Penguji : Rifki Ismal, Ph.D (.....)

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

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 5 JULI 2012

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen Jurusan Keuangan Syariah pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan karya akhir ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya akhir ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

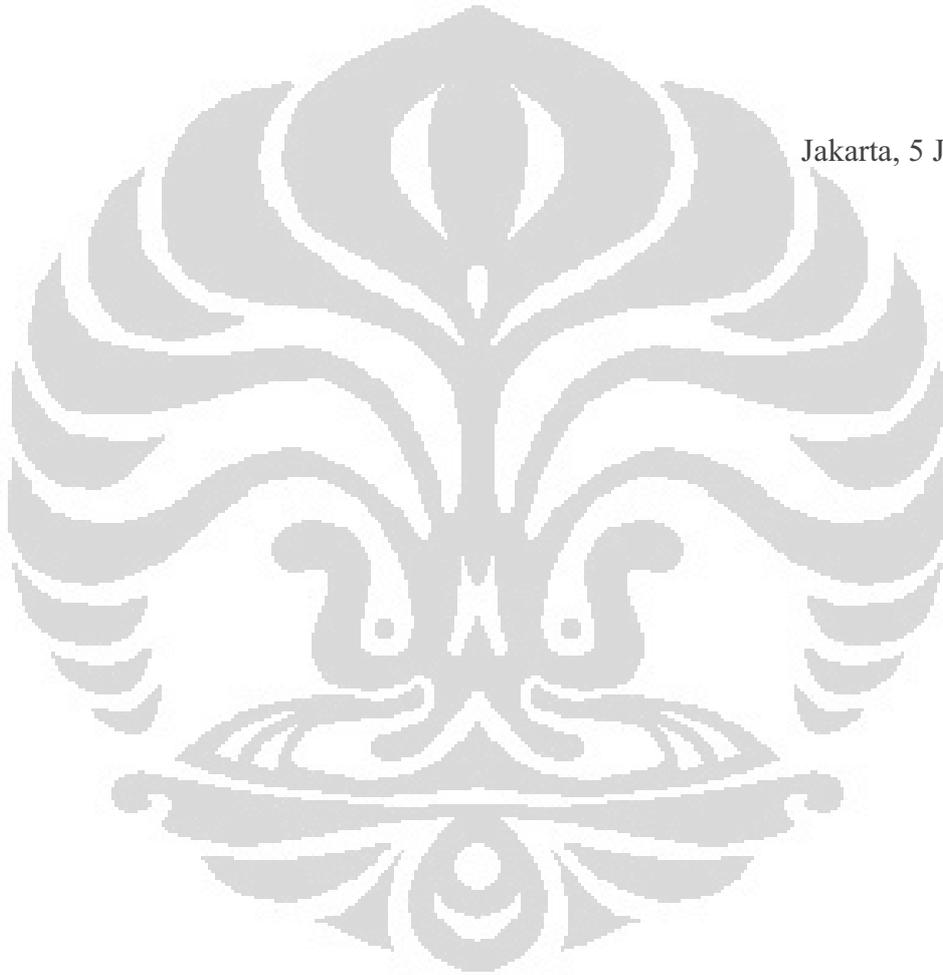
1. Bapak Bambang Hermanto, PhD selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan karya akhir ini.
2. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD selaku ketua program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
3. Bapak Agus M. Pasaribu selaku pimpinan operasional CIMB Niaga Mikro Laju yang telah memberi kesempatan pada saya mengikuti program pendidikan ini.
4. Seluruh dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Universitas Indonesia khususnya jurusan manajemen keuangan syariah yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan berbagi pengalaman selama masa perkuliahan.
5. Orang Tua dan keluarga saya yang selalu memberikan dukungan baik moril maupun spiritual selama penulis menjalankan perkuliahan hingga selesai.
6. Rekan Ade Bachtiar dan Muji Astuti, atas kerjasama yang baik di dalam penyusunan karya akhir ini.
7. Rekan-rekan kelas SY101 atas kebersamaan yang telah dilalui selama 2 tahun ini yang penuh dengan suka duka dan kerjasama yang baik.

8. Staf Administrasi Pendidikan, Perpustakaan, Resepsionis dan seluruh staf pegawai MMUI yang telah memberikan banyak bantuan selama ini.
9. Dan semua pihak lainnya yang telah membantu dengan tulus dan ikhlas hingga karya akhir ini selesai.

Akhir kata, saya panjatkan do'a kehadirat Allah SWT agar berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 5 Juli 2012

Penulis



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

---

---

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

Nama : Muhammad Adnan  
NPM : 1006823841  
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 Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” : Rencana Operasional dan Sumber Daya Manusia**

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 : 5 Juli 2012  
Yang menyatakan

(Muhammad Adnan)

## ABSTRAK

Nama : Muhammad Adnan  
Program Studi: Magister Manajemen  
Judul : *Business Plan Project* Pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera”: Rencana Operasional dan Sumber Daya Manusia

Tesis ini bermaksud untuk memaparkan rencana bisnis dari lembaga keuangan mikro syariah (*Islamic Microfinance*) khususnya membahas aspek operasional dan sumber daya manusia. Pembahasan aspek keuangan dan pemasaran dilakukan oleh anggota kelompok lainnya. *Islamic Microfinance* ini diusulkan berbentuk koperasi yang berasaskan kekeluargaan dan gotong royong karena sesuai dengan prinsip syariah Islam yang berkeadilan dan saling tolong menolong. Hasil penyusunan rencana bisnis ini menjadi dasar dari pendirian koperasi jasa keuangan syariah yang diberi nama Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” dengan kegiatan pembiayaan bagi usaha mikro berdasarkan prinsip syariah Islam. Koperasi Syariah Mitra Maju Sejahtera ini akan menjadi lembaga keuangan mikro syariah (*Islamic Microfinance*) yang profesional.

Kata kunci:

Lembaga Keuangan Mikro Syariah, koperasi, pembiayaan, syariah, operasional, sumber daya manusia.

## ABSTRACT

Name : Muhammad Adnan  
Study Program : *Master of Management*  
Title : *Business Plan Project Set Up MMS Cooperative Shari'ah Financial Services "Mitra Maju Sejahtera"; Focus on Business Operations and Human Resources Planning.*

*The Purpose of this thesis is to describe a Business Plan to set up an Islamic Microfinance and discuss on business operations and human resources aspect. Financial and marketing aspect will be discussed by other team members. This thesis propose Islamic Microfinance with cooperative business model based on mutual assistance and brotherhood that complied to shari'ah principle justice and helpfulness. This business plan as a background in establish cooperative shari'ah financial services named Mitra Maju Sejahtera Shari'ah Cooperative with financing activity for micro business in Islamic Way. This MMS Shari'ah Cooperative will become a professional Islamic Microfinance.*

**Keywords:**

*Islamic Microfinance, Cooperative, financing, sharia, operations, human resources*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GRAFIK.....	xvi
DAFTAR RUMUS .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
<b>1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.1.1. Islam yang Saling Tolong Menolong.....	1
1.1.2. Krisis Ekonomi pada Perekonomian Negara Barat.....	5
1.2 Kebutuhan Pasar.....	6
1.3 Peluang Usaha.....	7
1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Bisnis .....	8
1.4.1. Tujuan Umum.....	8
1.4.2. Tujuan Khusus.....	8
1.5 Ruang Lingkup Masalah.....	9
1.6 Metode Penelitian .....	9
1.7 Proses Penelitian .....	9
1.8 Sistematika Penulisan .....	10
<b>2 TELAAH KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>12</b>
2.1 Business Plan.....	12
2.2 Manfaat <i>Business Plan</i> .....	13
2.3 Jenis <i>Business Plan</i> .....	13
2.4 Business Model.....	14
2.4.1 <i>Customer Segments</i> .....	14
2.4.2 <i>Value Propositions</i> .....	15
2.4.3 <i>Channels</i> .....	16
2.4.4 <i>Customer Relationships</i> .....	17
2.4.5 <i>Revenue Streams</i> .....	17
2.4.6 <i>Key Resources</i> .....	17
2.4.7 <i>Key Activities</i> .....	18
2.4.8 <i>Key Partnerships</i> .....	18
2.4.9 <i>Cost Structure</i> .....	18

2.4.10	<i>Business Model Canvas</i> .....	19
2.5	<i>Business Model</i> dan Strategi.....	20
2.5.1	Perumusan Strategi Bisnis .....	20
2.5.2	Lingkungan Eksternal .....	21
2.5.2.1	<i>Market Forces</i> .....	21
2.5.2.2	<i>Industry Forces</i> .....	21
2.5.2.3	<i>Key Trends</i> .....	22
2.5.2.4	<i>Macro-economic Forces</i> .....	22
2.5.3	Lingkungan Internal .....	23
2.5.4	Strategi Operasional .....	23
2.6	Koperasi.....	23
2.6.1	Landasan Hukum Koperasi.....	23
2.6.2	Koperasi Jasa Keuangan Syariah .....	25
2.6.3	Akad pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah.....	27
2.6.3.1	<i>Murabahah</i> .....	27
2.6.3.2	<i>Musyarakah</i> .....	28
2.6.3.3	<i>Murdharabah</i> .....	30
2.6.3.4	<i>Ju'alah</i> .....	31
2.6.3.5	<i>Al Qard</i> .....	32
2.6.3.6	Sanksi Penundaan Pembayaran .....	33
2.7	Kebijakan dan Perencanaan Kredit.....	33
2.8	Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	34
2.8.1	Analisa Pekerjaan.....	35
2.8.2	Memperkirakan Permintaan dan Penawaran SDM.....	35
2.8.3	<i>Staffing</i> .....	35
2.8.4	<i>Remuneration</i> .....	36
2.8.5	<i>Learning Development</i> .....	36
2.8.5	<i>Penilaian Kinerja</i> .....	36
2.9	<i>Balance Scorecard</i> ... ..	36
2.10	Manajemen Resiko.....	39
2.10.1	Resiko Pembiayaan .....	40
2.10.2	Resiko Pasar.....	40
2.10.3	Resiko Operasi.....	40
2.11	Pembiayaan yang Harus Dihindari.....	41
<b>3</b>	<b>STUDI KELAYAKAN</b> .....	<b>42</b>
3.1	Aspek Makro .....	42
3.1.1	Kondisi Makro Indonesia .....	42
3.1.2	Permodalan.....	43
3.1.3	Sumber Daya.....	44
3.1.3	Infrastruktur.....	44
3.2	Lingkungan Industri .....	44
3.2.1	Pertumbuhan Industri.....	44
3.2.2	Persaingan dan Substitusi.....	45
3.2.3	Lingkungan Pelanggan.....	46

3.3	Aspek Politik, Sosial, Teknologi dan Lingkungan .....	46
3.4	Analisis Kelayakan Aspek Makro .....	48
3.5	Aspek Operasional.....	49
3.5.1	Penentuan Lokasi Usaha.....	49
3.5.2	Luas Wilayah Kerja.....	51
3.5.3	Pemilihan Teknologi .....	51
3.5.4	Lay Out Kantor .....	51
3.6	Manajemen dan Organisasi .....	52
3.7	Analisis Aspek Operasional dan Manajemen.....	54
3.8	Rencana Pelaksanaan.....	55
3.9	Aspek Legal.....	57
3.10	Potensi Pasar.....	58
3.10.1	Letak Pasar .....	58
3.10.2	Segmentasi Pasar.....	59
3.10.3	<i>Targeting</i> .....	60
3.10.4	<i>Positioning</i> .....	61
3.10.5	<i>Marketing Mix</i> .....	62
3.10.6	Proyeksi Pasar .....	63
3.11	Aspek Keuangan.....	64
3.11.1	Asumsi Keuangan .....	66
3.11.2	Proyeksi Laba Rugi.....	67
3.11.3	Proyeksi Neraca .....	67
3.11.4	<i>Break Even Point</i> .....	68
3.11.5	Analisis Kebutuhan Pendanaan.....	69
<b>4</b>	<b>STRATEGI BISNIS .....</b>	<b>70</b>
4.1	Perumusan Strategi.....	70
4.1.1	Analisis Eksternal.....	70
4.1.2	Analisis Internal .....	72
4.2	Perumusan Visi dan Misi.....	76
4.2.1	<i>Business Canvas Model</i> KJKS “Mitra Maju Sejahtera”.....	77
4.2.2	Elemen Strategi .....	78
4.2.3	Pengukuran <i>Balance Scorecard</i> .....	78
4.2.4	Ketekaitan <i>Business Canvas Model</i> dengan <i>Balance Scorecard</i> .....	80
4.3	Strategi Operasional .....	82
4.4	Key Success Factor.....	85
4.5	Exit Strategy .....	86
<b>5</b>	<b>RENCANA OPERASIONAL DAN SUMBER DAYA .....</b>	<b>87</b>
5.1	Rencana Operasional .....	87
5.1.1	Bentuk Organisasi .....	87
5.1.2	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	89
5.1.3	Kegiatan Usaha ( <i>Key Activities</i> ).....	93
5.1.3.1	Penghimpunan Dana .....	94
5.1.3.2	Penyaluran dana .....	95
5.1.3.3	Baitul Maal.....	96

5.1.4 Target Market.....	96
5.1.5 Proses Penyaluran Pembiayaan Usaha.....	96
5.1.5.1 Kriteria Umum.....	96
5.1.5.2 Area Layanan.....	97
5.1.5.3 Persyaratan Minimum Pembiayaan.....	97
5.1.5.4 Pengajuan Permohonan Pembiayaan Mikro.....	99
5.4.5.5 Verifikasi Pembiayaan.....	99
5.4.5.6 Persetujuan Pembiayaan.....	100
5.4.5.7 Perjanjian (Akad) Pembiayaan.....	100
5.4.5.8 Pembukuan Pembiayaan.....	101
5.1.6 Jaminan.....	101
5.1.7 Pemenuhan Kualitas Pembiayaan .....	101
5.1.7.1 Kelayakan Pemegang Kewenangan Pembiayaan .....	101
5.1.7.2 Pengawasan Pembayaran kembali.....	102
5.1.7.3 Monitoring Kondisi Usaha Debitur.....	103
5.1.7.4 Sanksi dan Denda.....	104
5.1.8 Proses Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah.....	105
5.1.9 Dokumentasi dan Administrasi.....	106
5.1.10 Pembiayaan yang Harus Dihindari.....	106
5.1.11 Pengawasan dan Pemeriksaan.....	107
5.2 Rencana Sumber Daya Manusia.....	107
5.2.1 Kebutuhan Karyawan.....	107
5.2.2 <i>Learning Development</i> .....	111
5.3 Fasilitas Kerja dan Teknologi.....	114
5.3.1 Fasilitas Kerja.....	114
5.3.2 Teknologi .....	114
5.3.1 Risiko Operasional.....	115
5.3.2 <i>Performance Appraisal</i> .....	116
<b>6 PERENCANAAN BISNIS.....</b>	<b>118</b>
6.1 <i>Executive Summary</i> .....	118
6.2 <i>The Team</i> .....	120
6.2.1 <i>The Management Team</i> .....	120
6.2.2 <i>Why We are a Winning Team</i> .....	121
6.3 <i>The Business Model</i> .....	121
6.3.1 <i>Vision, Mision and Values</i> .....	123
6.3.2 <i>How Our Business Model Works</i> .....	123
6.3.3 <i>Value Propositions</i> .....	124
6.3.4 <i>Target Market</i> .....	125
6.3.5 <i>Marketing Plan</i> .....	125
6.3.6 <i>Key Resources and Key Activities</i> .....	127
6.4 <i>Financial Analysis</i> .....	129
6.4.1 <i>Break Even Analysis</i> .....	129
6.4.2 <i>Sales Scenario and Projections</i> .....	130
6.4.3 <i>Capital Spending</i> .....	130

6.5	Operating Cost.....	131
6.5.1	<i>Funding Requirements</i> .....	131
6.6	External Environment.....	132
6.6.1	<i>The Economy</i> .....	132
6.6.2	<i>Market Analysis and Key Trends</i> .....	132
6.6.3	<i>Competitor Analysis</i> .....	133
6.6.4	<i>Competitive Advantages of Our Business Model</i> .....	133
6.7	Implementation Roadmap.....	134
6.7.1	<i>Projects</i> .....	134
6.7.2	<i>Milestone</i> .....	134
6.7.3	<i>Roadmap</i> .....	135
6.8	Risk Analysis.....	136
6.8.1	<i>Limiting Factors and Obstacles</i> .....	136
6.8.2	<i>Critical Success Factors</i> .....	136
6.8.3	<i>Specific Risk and Countermeasures</i> .....	137
6.9	<i>Conclusion</i> .....	139
6.9.1	Kesimpulan Umum.....	139
6.9.2	Kesimpulan Khusus.....	140
6.9.2.1	Keuangan.....	140
6.9.2.2	Pemasaran.....	141
6.9.2.3	Operasional.....	141
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		<b>143</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....		<b>146</b>

## DAFTAR GAMBAR

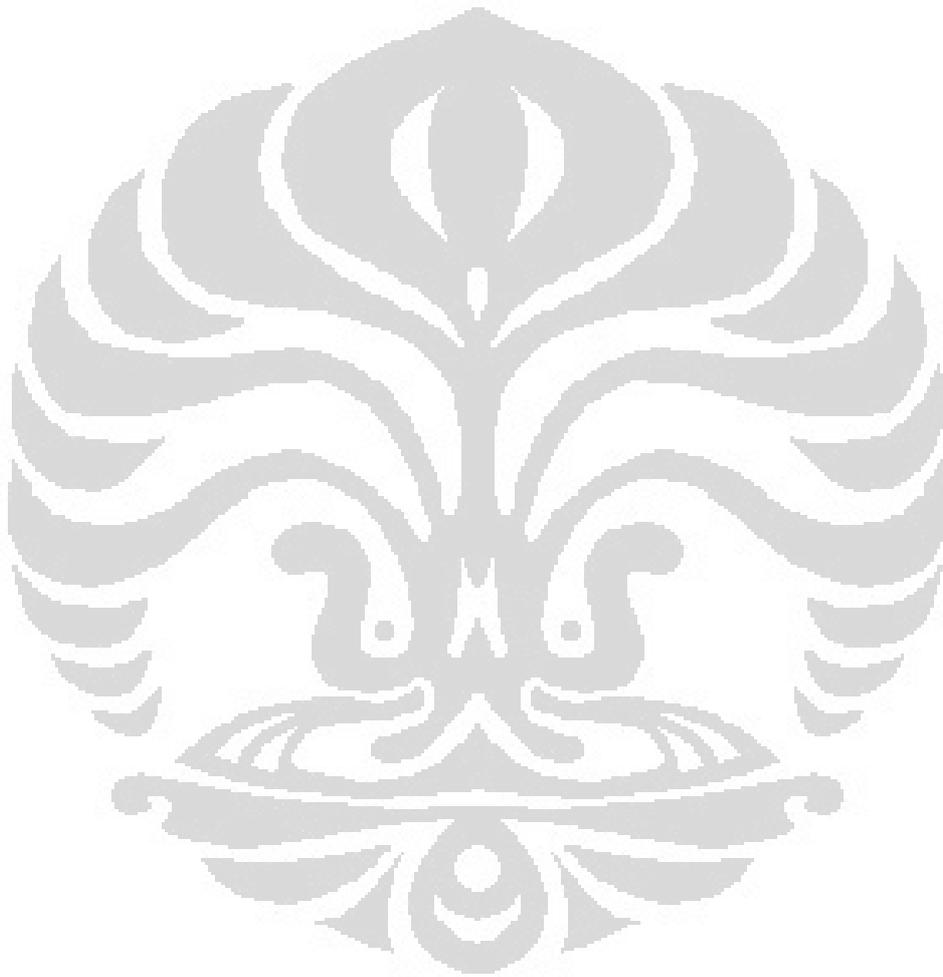
Gambar	1.1.	Hakekat Kepemilikan Harta Menurut Islam.....	2
Gambar	1.2.	Peta Lembaga Keuangan Mikro di Indonesia.....	4
Gambar	2.1.	<i>Business Model Canvas</i> .....	19
Gambar	2.2.	<i>Thinking Strategically About The Company's Situation to Choosing a Strategy</i> .....	20
Gambar	2.3.	<i>The Porter's Five Forces Model of Competition</i> .....	22
Gambar	2.4.	Alur Operasional Koperasi Jasa Keuangan Syariah.....	26
Gambar	2.5.	<i>The Internasl Business Process</i> .....	38
Gambar	2.6.	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	39
Gambar	3.1.	Peta Lokasi Usaha, Cipadu <i>Trade Centre</i> .....	49
Gambar	3.2.	<i>Lay Out</i> Lantai Satu Kantor KJKS “Mitra Maju Sejahtera“ .....	52
Gambar	3.3.	<i>Lay Out</i> Lantai Dua Kantor KJKS “Mitra Maju Sejahtera“ .....	52
Gambar	3.4.	Peta Kawasan Pasar Cipadu .....	58
Gambar	3.5.	Segmentasi Usaha Lembaga Keuangan Sektor Mikro.....	61
Gambar	4.1.	<i>Business Model Canvas</i> KJKS “Mitra Maju Sejahtera“ .....	77
Gambar	4.2.	<i>The Five Major Elements Of Strategy</i> .....	78
Gambar	4.3.	<i>Mc Kinsey's 7S Framework</i> .....	85
Gambar	5.1.	Struktur Organisasi KJKS “Mitra Maju Sejahtera“ .....	89
Gambar	6.1.	Struktur Organisasi .....	120
Gambar	6.2.	<i>Business Model</i> Koperasi Jasa Keuangan Syariah, “Mitra Maju Sejahtera“ .....	122
Gambar	6.3.	Alur Operasional Koperasi Jasa Keuangan Syariah.....	124
Gambar	6.4.	<i>Setting Data Master</i> .....	128
Gambar	6.5.	<i>Normal Credit Process</i> .....	129
Gambar	6.6.	<i>Milestone</i> .....	134

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Tabel Indikator Makro Ekonomi Indonesia Tahun 2004 - 2011.....	2
Tabel 3.2.	Tabel <i>Market Share</i> Pembiayaan Kelompok <i>Micro Banking</i> .....	27
Tabel 3.3.	Tabel Tingkat Suku Bunga Produk Pembiayaan <i>Micro Banking</i> .....	29
Tabel 3.4..	Tabel Analisis Studi Kelayakan Aspek Makro.....	48
Tabel 3.5.	Tabel Analisis Studi Kelayakan Aspek Operasional dan Manajemen .....	54
Tabel 3.6.	Tabel Rencana Pelaksanaan Pendirian KJKS “Mitra Maju . .Sejahtera” .....	55
Tabel 3.7.	Populasi Konsumen Indonesia .....	59
Tabel 3.8..	Jumlah UKM Per Kecamatan di Kota Tangerang Tahun 2011.....	60
Tabel 3.9.	Baki Debet untuk Kredit Mikro, Kecil dan Menengah Kota Tangerang per Maret 2012 .....	63
Tabel 3.10.	Proyeksi 5 tahun Baki Debet untuk Kredit Mikro KotaTangerang Dan Proyeksi Baki Debet KJKS yang akan didirikan.....	64
Tabel 3.11	Rincian Permodalan Awal Pendirian Koperasi.....	64
Tabel 3.12.	Pemenuhan Kebutuhan Modal Pendirian Diluar Dana pendiri.....	65
Tabel 3.13.	Rincian Kebutuhan Dana Investasi .....	66
Tabel 3.14.	Rincian Biaya Penyusutan dalam 5 tahun .....	66
Tabel 3.15..	Proyeksi Laba Rugi .....	67
Tabel 3.16.	Proyeksi Neraca.....	68
Tabel 3.17.	Perhitungan BEP.....	68
Tabel 3.18.	Kebutuhan Pendanaan.....	69
Tabel 4.1.	Analisis SWOT.....	73
Tabel 4.2..	Pengukuran Performance Bisnis Model KJKS “MMS” .....	79
Tabel 4.3.	Keterkaitan antara BCM dengan BSC.....	81
Tabel 4.4.	<i>Key Success Factor</i> Strategi Operasional Perusahaan Jasa .....	85
Tabel 5.1.	Para Pendiri Koperasi Syariah “Mitra Maju Sejahtera” .....	88
Tabel 5.2.	Program Pembinaan Pra-penyyaluran Pembiayaan .....	98
Tabel 5.3.	Kebutuhan Tenaga Kerja Selama 5 tahun .....	108
Tabel 5.4.	Kualifikasi Calon Karyawan.....	109
Tabel 5.5.	Biaya Gaji selama 5 Tahun .....	110
Tabel 5.6.	Rencana Training Karyawan dalam 5 Tahun .....	112
Tabel 5.7.	Jenis Training Karyawan dalam 5 Tahun .....	112
Tabel 5.8.	Rencana Pengembangan Karir Karyawan dalam 5 Tahun .....	113
Tabel 5.9.	Target Operasional dan KPI Karyawan Tahun ke-1.....	117
Tabel 6.2.	<i>Business Model</i> KJKS “Mitra Maju Sejahtera”.....	122
Tabel 6.3.	Kebutuhan Tenaga Kerja Selama 5 tahun.....	127
Tabel 6.4.	Titik Impas KJKS “Mitra Maju Sejahtera”.....	129
Tabel 6.5.	Proyeksi Penjualan KJKS ”Mitra Maju Sejahtera”.....	130
Tabel 6.6.	<i>Capital Spending</i> KJKS ”Mitra Maju Sejahtera”.....	130
Tabel 6.7.	Biaya Operasi KJKS ”Mitra Maju Sejahtera”.....	131
Tabel 6.8.	Kebutuhan Pendanaan KJKS ”Mitra Maju Sejahtera”.....	131
Tabel 6.9.	Rencana Kegiatan KJKS ”Mitra Maju Sejahtera”.....	134
Tabel 6.10.	<i>Roadmap</i> KJKS ”Mitra Maju Sejahtera .....	135

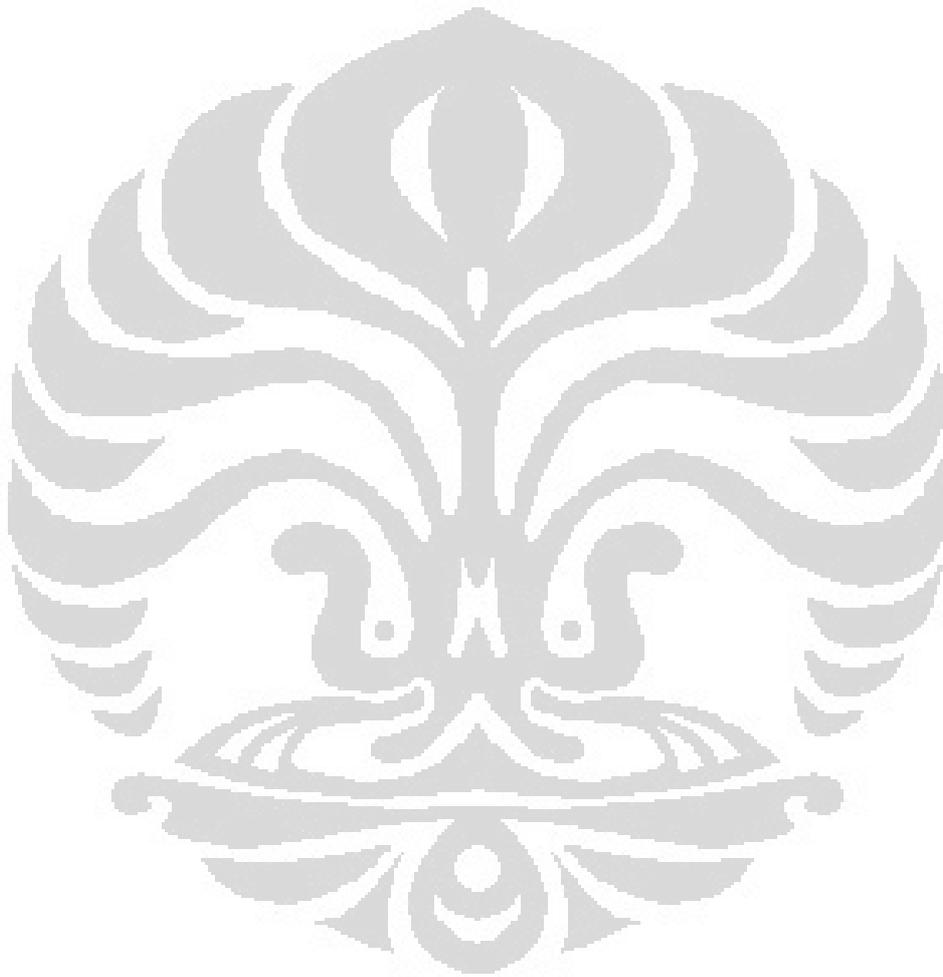
## DAFTAR GRAFIK

- Grafik 3.1. Grafik Inflasi Indonesia Tahun 2007 – 2012.....42
- Grafik 3.2. Grafik Pertumbuhan Kredit Perbankan Tahun 2007 – 2010.....45



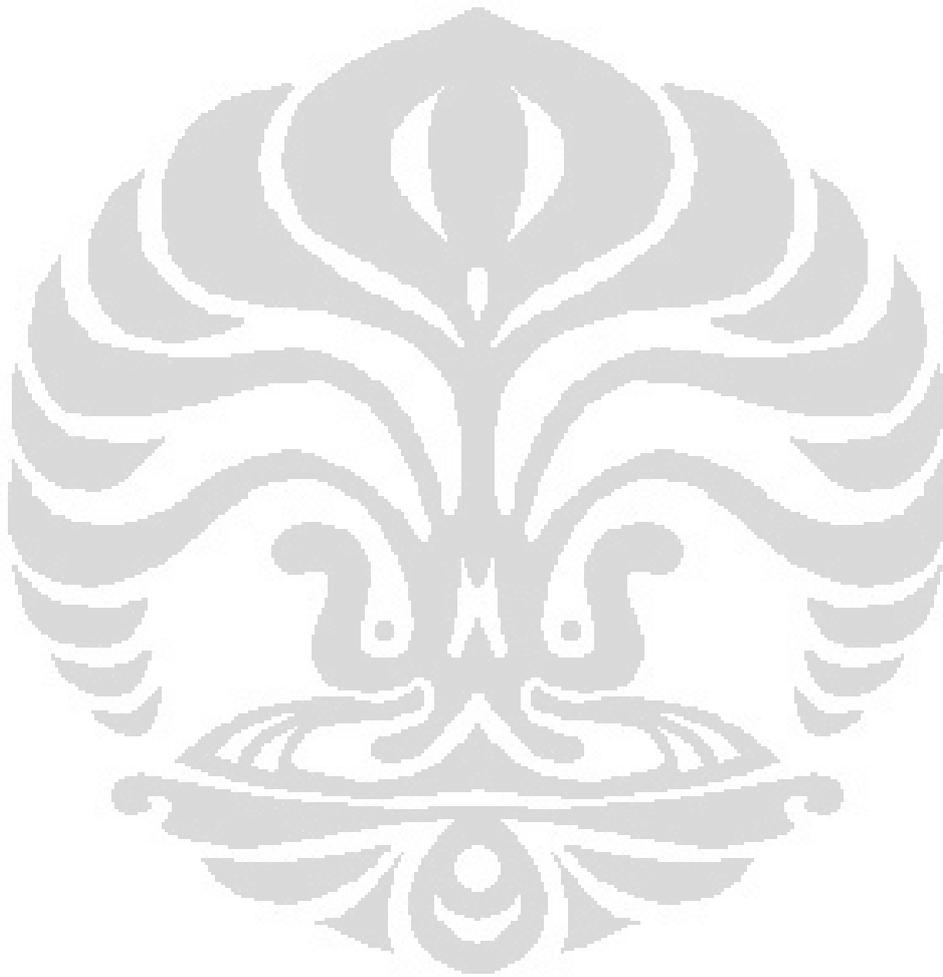
## DAFTAR RUMUS

Rumus	5.1.	Rumus FTV .....	97
Rumus	5.2.	Repayment Rate.....	103



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Prosedur Tata Cara Pendirian KJKS.....	142
Lampiran 2.	Perencanaan Karyawan KJKS “Mitra Maju Sejahtera” .....	143
Lampiran 3.	Flow Proses Persetujuan Pembiayaan .....	144
Lampiran 4.	Proyeksi Hasil Usaha KJKS “Mitra Maju Sejahtera” .....	145
Lampiran 5.	Proyeksi Neraca KJKS “Mitra Maju Sejahtera” .....	146



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Implementasi dan sosialisasi perekonomian syariah akhir-akhir ini semakin gencar dilakukan oleh berbagai pihak terutama oleh kalangan industri keuangan dan perbankan di Indonesia.

Sistem ekonomi syariah pada dasarnya merupakan sistem perekonomian yang sangat potensial untuk dikembangkan di Indonesia dengan berbagai bentuk lembaga keuangan pendukung baik di sektor perbankan, asuransi dan pembiayaan lainnya. Membentuk lembaga keuangan syariah meningkatkan kebutuhan akan sumber daya manusia yang akhirnya dapat memberi peluang bagi penyerapan tenaga kerja baru. Selain itu dengan jumlah penduduk muslim yang besar memungkinkan kapitalisasi dana bagi lembaga keuangan syariah lebih mudah tercapai.

Lembaga keuangan syariah terus meningkatkan program kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia bagi perekonomian syariah melalui berbagai macam pendidikan, training, seminar dan pelatihan lainnya. Kegiatan ini akan semakin mendukung program sosialisasi perekonomian syariah di masa depan. Meskipun tidak dapat secara langsung menghidupkan perekonomian syariah secara menyeluruh tetapi dapat melahirkan gagasan dan usaha di dalam meningkatkan peranan sistem perekonomian syariah di masyarakat.

Berdasarkan pemikiran tersebut penulis memilih untuk melakukan perencanaan bisnis, analisis dan implementasi kegiatan usaha lembaga keuangan mikro yang menerapkan prinsip syariah (*Islamic Microfinance*) sebagai salah satu cara untuk berperan serta dalam meningkatkan pembiayaan usaha mikro dan menyebarluaskan pemahaman tentang sistem perekonomian syariah.

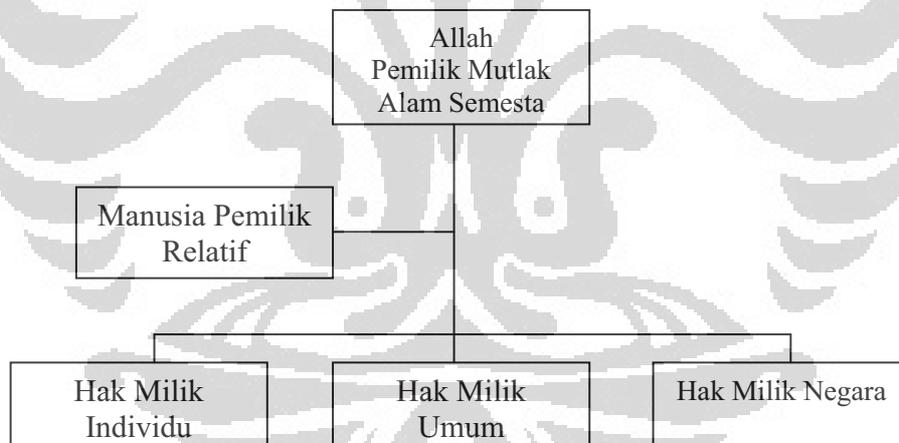
#### 1.1.1. Islam yang Saling Tolong Menolong (*Ta'awwun*)

Islam merupakan agama "*rahmatan lil alamin*" bagi semua umat manusia yang hidup di muka bumi ini. Nilai-nilai ajaran Islam tidak hanya bertujuan untuk memberikan manfaat bagi pemeluknya akan tetapi memberikan masalah bagi kehidupan seluruh umat manusia terutama di dalam kegiatan ekonomi. Prinsip tolong

menolong (*ta'awwun*) dan kegiatan yang bersifat kolektif lebih diutamakan di dalam melakukan kegiatan usaha pada perekonomian Islam.

Allah berfirman, "...dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertaqwalah kamu kepada Allah, Allah amat berat siksaannya." (Al Qur'an:5:2)

Kehidupan manusia yang dipengaruhi oleh kepentingan individu dan pertimbangan transaksional dalam setiap kegiatan ekonomi hendaknya dapat diperkecil. Islam tidak melarang manusia untuk memiliki dan mengelola sumber kekayaan yang ada dimuka bumi ini. Akan tetapi apabila kita kembali kepada prinsip yang paling dasar bahwa segala yang ada di muka bumi ini adalah milik Allah SWT maka sudah seharusnya manusia sebagai makhluk Allah SWT selalu berpedoman kepada nilai dan norma-norma yang telah ditetapkan-Nya.



**Gambar 1.1. Hakekat Kepemilikan Harta Menurut Islam**

Sumber : Huda dan Heykal, "Lembaga Keuangan Islam, Tinjauan Teoritis dan Praktis" (2010).

Allah berfirman,

"Kepunyaan Allah-lah kerajaan langit dan bumi, dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu." (Al Qur'an:3:189)

Allah berfirman,

*”Dan Dia-lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya, dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.”* (Al Qur’an:6:165)

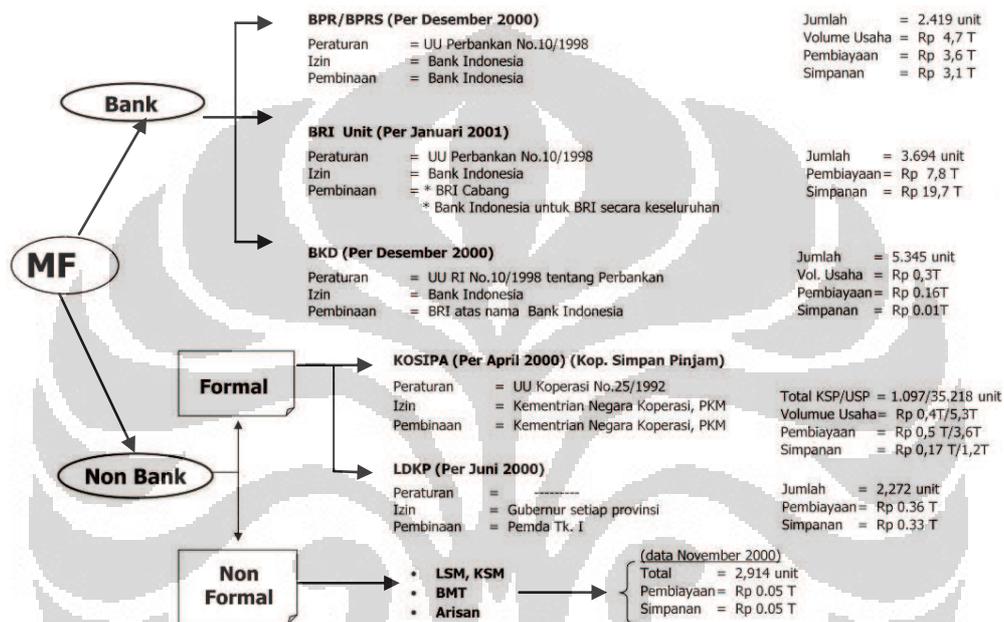
*”Dan janganlah sebagian kamu memakan harta sebagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membawa urusan harta kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui.”* (Al Qur’an:2:188)

Perekonomian yang menganut sistem liberal menyebabkan perbedaan kemampuan di antara manusia dalam mengakses sumber daya ekonomi. Hal ini berbeda dengan ajaran Islam yang lebih mengedepankan keadilan dan pemerataan kesempatan kepada semua golongan. Kelompok masyarakat yang tergolong ekonomi kecil dan khususnya yang mencari nafkah dalam bidang usaha mikro sangat terbatas kemampuannya di dalam mengakses sumber-sumber keuangan (*financial inclusion*) untuk meningkatkan kapasitas usaha mereka. Perekonomian Islam memberikan peluang untuk mereka dalam mewujudkan keinginan tersebut karena di dalam sistem perekonomian Islam (*syariah*) lebih berdasarkan kepada prinsip saling tolong menolong (*ta’awun*) dalam kegiatan ekonomi yang berpegang pada asas rela sama rela (*ridha’iyyah*), asas manfaat, asas adil dan saling menguntungkan.

Koperasi adalah bentuk usaha yang berasaskan kepada prinsip gotong royong dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan di antara sesama anggotanya. Bentuk usaha koperasi berasaskan kekeluargaan dimana setiap keuntungan akan dibagi bersama oleh para anggotanya dalam bentuk pembagian sisa hasil usaha (SHU). Di sisi lain, kegiatan usaha pada perekonomian Islam mengutamakan sistem bagi hasil dimana setiap keuntungan maupun kerugian akan di tanggung bersama sesuai kesepakatan. Melihat keberadaan dua konsep ini dapat disampaikan bahwa antara ekonomi Islam dan koperasi pada garis besarnya sejalan

baik secara prinsip maupun tujuan yang akan dicapai yaitu menciptakan kehidupan masyarakat sejahtera yang dalam hal ini khususnya bagi para pelaku usaha mikro.

Dengan adanya kesamaan di dalam prinsip dan tujuan pendiriannya maka koperasi merupakan bentuk usaha yang sangat sesuai untuk diterapkan berdasarkan syariah Islam dalam membantu kehidupan ekonomi masyarakat Indonesia sebagai salah satu model dari Lembaga Keuangan Mikro Syariah (*Islamic Microfinance*).



Gambar 1.2. Peta Lembaga Keuangan Mikro di Indonesia

Sumber: profil PINBUK

Bagaimana koperasi tersebut dapat menerapkan ekonomi syariah di dalam menjalankan kegiatannya agar bebas dari sistem bunga (*riba*), spekulasi (*gharar*), persekongkolan mendzalimi pihak lain (*baynajas*), *ikhtikar*, perjudian (*maysir*), *risywah* dan sebagainya. Bentuk kegiatan usaha koperasi yang melakukan penghimpunan dana dari anggota dan menyalurkannya untuk para anggotanya yang lain sesuai anggaran dasar dan rumah tangga yang dimiliki.

Sudah seharusnya para pengusaha mikro memanfaatkan jasa layanan dari kegiatan koperasi syariah ini untuk meningkatkan usaha mereka sehingga akan muncul pengusaha baru yang tergolong ke dalam usaha menengah.

### 1.1.2. Krisis Ekonomi pada Perekonomian Negara Barat

Setelah krisis keuangan yang terjadi di tahun 1997, pada pertengahan tahun 2008 dunia diguncang dengan adanya krisis keuangan global yang dimulai dengan adanya krisis keuangan di negara adidaya Amerika Serikat yang berakibat pada krisis keuangan di beberapa negara lainnya termasuk Eropa. Timbulnya krisis keuangan yang diawali dengan adanya kasus *Sub-Prime Mortgages* di Amerika akibat penerapan sistem perekonomian yang berbasis bunga tersebut telah menghasilkan transaksi berganda atas suatu *underlying asset* yang sama. Transaksi tersebut bermunculan dalam bentuk transaksi *derivative* yang dilakukan atas suatu transaksi utamanya (*underlying transaction*) sehingga kegagalan di dalam pemenuhan kewajiban dari transaksi utamanya menyebabkan *expected return* transaksi berikutnya tidak terpenuhi. Krisis ini menyebabkan melemahnya perekonomian Amerika Serikat dan beberapa negara maju lainnya dan berdampak kepada penurunan kegiatan ekonomi di negara-negara lain terutama negara berkembang dan menyebabkan pertumbuhan ekonomi yang negatif di seluruh dunia.

Kondisi krisis tahun 2008 dialami pula oleh perekonomian Indonesia meskipun Indonesia dan beberapa negara seperti Brasil, Rusia, India dan Cina (BRIC) masih mengalami pertumbuhan ekonomi yang positif. Bagi Indonesia hal ini sangat menggembirakan sekaligus menjadi pertanyaan terhadap kekuatan fundamental ekonomi negara Indonesia.

Dana *stimulus* yang disediakan oleh pemerintah pada saat itu cukup besar jumlahnya, namun realisasi penyaluran dana tersebut baru efektif pada awal tahun 2009 sehingga terbukti ada faktor lain yang membuat perekonomian negara Indonesia tetap kuat dan tumbuh. Tidak dapat dipungkiri kenyataan bahwa dengan jumlah penduduk yang cukup besar, Indonesia merupakan pasar yang sangat potensial bagi produk-produk dalam negeri baik jasa dan perdagangan. Kondisi ini membuat kegiatan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) tetap tumbuh karena pangsa pasar dalam negeri yang sangat besar tersebut.

Kekuatan ekonomi mikro inilah yang telah menyebabkan perekonomian Indonesia tetap tumbuh pada saat krisis global meskipun sebagian besar masih ditopang dari sektor konsumsi. Oleh karena itu sudah sewajarnya bila jenis usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) ini perlu diberikan dukungan dari sisi

**Universitas Indonesia**

pembiayaan usaha agar semakin berperan di dalam perekonomian Indonesia dan menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang lebih besar lagi.

## 1.2. Kebutuhan Pasar

Usaha mikro sebagaimana yang ditetapkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah merupakan usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50 juta tidak termasuk tanah dan bangunan dan memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300 juta.

Pelaku ekonomi di bidang usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan. Jumlahnya sebanyak 51.409.612 unit di tahun 2008 menjadi 52.764.603 unit di tahun 2009. Mereka merupakan pelaku usaha terbesar di Indonesia dengan persentase 99,99% dari total pelaku usaha nasional pada tahun 2009. Kontribusi yang diberikan di dalam peningkatan PDB Indonesia sebesar 55,67% di tahun 2008 dan 56,53% di tahun 2009 dimana untuk usaha mikro sendiri memiliki kontribusi sebesar 32,17% di tahun 2008 dan 33,08% di tahun 2009 terhadap PDB Indonesia. Penyerapan tenaga kerja untuk usaha mikro sebanyak 87.810.366 orang di tahun 2008 dan 90.012.694 orang di tahun 2009 (BPS, Data Statistik UMKM periode 2008 s.d 2009)

Karena besarnya potensi pasar yang dimiliki khususnya untuk pelaku usaha mikro, maka saat ini bank pemerintah dan swasta beramai-ramai memberikan fasilitas layanan perbankan berupa penyaluran kredit mikro kepada mereka. Dengan tingkat suku bunga yang berkisar antara 1,25% sampai 2,5% *flat* setiap bulan yang nilai efektifnya dapat mencapai 29% pertahun tentunya akan memberikan pendapatan yang sangat besar bagi industri keuangan yang memberikan pembiayaan. Selain jumlah tenaga kerja yang diserap lebih dari 50% penduduk Indonesia dengan adanya akses terhadap fasilitas kredit ini diharapkan usaha mikro akan terus berkembang.

Permintaan UMKM akan kredit perbankan terus meningkat dengan pesat yang menandakan potensi pertumbuhan yang besar. Hingga bulan November 2010 jumlah kredit yang disalurkan kepada sektor UMKM sebesar Rp 906,5 triliun atau

53,1% dari total kredit yang disalurkan oleh perbankan (Hatta Rajasa, *Microfinance Summit*, Hotel Sahid Jaya, 2010).

Hingga saat ini jumlah lembaga keuangan mikro syariah di kuasai oleh Baitul Maal wat Tamwil (BMT) yang hingga september 2010 mencapai lebih kurang 4000 yang digerakkan oleh Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK) yang berada di seluruh Indonesia (*Indonesia Shari'ah Economic Outlook (ISEO) 2011, PEBS FEUI*). Secara formal lembaga keuangan mikro syariah ini merupakan lembaga swadaya masyarakat yang tidak memiliki kekuatan hukum karena pada umumnya organisasi yang dibuat tidak berbadan hukum sebagaimana diatur oleh undang-undang seperti yayasan, koperasi, perseroan terbatas dan bentuk badan hukum lainnya.

### **1.3. Peluang Usaha**

Sektor UMKM harus diberi solusi untuk tumbuh dengan segala fasilitas dan kemudahan dalam berusaha terutama pemberiam akses kepada sumber dana dan permodalan. Perekonomian yang berbasis bunga sangat menyulitkan mereka meningkatkan kinerja keuangan bagi kegiatan usahanya karena besarnya beban bunga tersebut dan adanya unsur ketidakpastian di dalam ekonomi yang menyebabkan tingkat suku bunga menjadi sangat *fluktuatif*. Sebagian besar usaha mikro kecil dan menengah secara keuangan dan operasional masih dinilai tidak *bankable* sehingga perlu adanya suatu lembaga selain bank yang berfungsi sebagai lembaga intermediasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan modal mereka.

Koperasi pada sistem perekonomian di Indonesia merupakan badan hukum yang sangat dikenal luas oleh masyarakat Indonesia. Selain dapat melakukan penghimpunan dana koperasi juga dapat memberikan pembiayaan kepada anggotanya sebagaimana kegiatan perbankan. Sama halnya dengan perhatian kepada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) itu sendiri maka koperasi juga perlu diberikan perhatian lebih dalam memberikan layanan keuangan sebagai suatu bentuk lembaga keuangan mikro (*microfinance*).

Dengan adanya sistem ekonomi syariah yang menggunakan prinsip bagi hasil diharapkan dapat membantu usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di dalam

memecahkan masalah keuangan dan permodalan untuk meningkatkan kinerja usaha mereka agar menjadi lebih baik lagi. Oleh karena itu penulis berpendapat bahwa lembaga keuangan mikro syariah (*Islamic Microfinance*) yang berbadan hukum koperasi sangat sesuai dengan kegiatan usaha yang dijalankan oleh para pengusaha mikro di Indonesia.

#### **1.4. Tujuan Penyusunan Rencana Bisnis**

##### **1.4.1. Tujuan Umum**

Beberapa hal yang menjadi tujuan di dalam penulisan karya akhir ini antara lain terdiri dari:

- Memanfaatkan peluang besarnya kebutuhan pembiayaan modal bagi usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia yang dinilai tidak *bankable*.
- Memberikan informasi mengenai model bisnis yang sesuai bagi para wirausaha untuk memulai usaha di dalam bidang koperasi termasuk strategi dalam pengelolaannya.
- Meningkatkan praktek-praktek syariah Islam di dalam kegiatan perekonomian masyarakat yang mengedepankan prinsip tolong menolong (*ta'awwun*).

##### **1.4.2. Tujuan Khusus**

Selain tujuan umum secara khusus ingin dicapai di dalam penulisan karya akhir adalah dengan maksud untuk:

- Menyusun rencana operasional dan SDM bisnis lembaga keuangan mikro syariah (*Islamic Microfinance*) dengan model bisnis yang ideal dan mudah untuk diimplementasikan pada masyarakat Indonesia.
- Memberikan bantuan keuangan kepada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) berupa pinjaman modal kerja dan investasi dengan sistem bagi hasil.

### 1.5. Ruang Lingkup Masalah

Lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam karya akhir ini dengan pembatasan yang terkait:

- a. Bisnis model lembaga keuangan non bank yang berbadan hukum koperasi berupa Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) yang diatur melalui undang-undang tentang koperasi dan keputusan menteri koperasi RI.
- b. Bisnis utama (*core business*) dari lembaga keuangan non bank ini adalah menyalurkan pembiayaan mikro sesuai dengan prinsip syariah Islam.
- c. Target market dari lembaga keuangan mikro syariah ini adalah usaha mikro yang membutuhkan pembiayaan modal kerja dan investasi untuk pengembangan usaha.
- d. Sebagai permulaan kegiatan usaha ini berlokasi di sekitar Pasar Grosir Pakaian Cipadu, Kreo, Tangerang yang akan bersaing dengan beberapa Unit Jasa Keuangan Syariah di lokasi sekitar.
- e. Pemaparan dalam karya akhir ini secara menyeluruh dilakukan mulai dari bab pendahuluan, telaah terhadap teori, studi kelayakan dan strategi perusahaan. Sedangkan aspek fungsional dan rencana bisnis dibatasi kepada penyusunan rencana operasional dan sumber daya manusia sesuai kebutuhan bisnis model yang akan diimplementasikan ini.

### 1.6. Metode Penelitian

Metode penelitian yang dipergunakan dalam penyusunan karya akhir ini adalah secara kualitatif dari beberapa sumber informasi yang diperoleh pada proses penelitian yang dilakukan.

Proses penelitian akan mengarahkan dan melakukan validasi terhadap data serta pemaparan yang dilakukan baik untuk tujuan penyusunan visi dan misi perusahaan serta strategi operasional perusahaan untuk dapat mencapai pertumbuhan setiap tahunnya.

### 1.7. Proses Penelitian

Pembuatan rencana bisnis ini disusun melalui suatu penelitian yang dilakukan dengan cara:

a. Penelitian Perpustakaan (*Library Research*).

Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat di ruang perpustakaan seperti buku literatur, majalah, artikel, jurnal ilmiah dan sumber informasi lainnya termasuk yang diperoleh melalui internet. Data yang berasal dari sumber informasi ini dijadikan panduan bagi penulisan karya akhir yang berupa teori dan konsep yang terkait dengan rencana bisnis yang dibuat serta di dalam melakukan penelitian lapangan.

b. Penelitian Lapangan (*Field Research*).

Penelitian lapangan dilakukan dengan pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak terkait khususnya pelaku usaha mikro dan beberapa pejabat lembaga keuangan yang memberikan layanan keuangan untuk memperoleh secara spesifik dan realistis mengenai kondisi bisnis yang akan dilaksanakan.

c. Penelitian Deskriptif (Analisis)

Pemaparan terkait hasil dari penelitian perpustakaan dan lapangan dengan melakukan analisis terhadap data dan informasi yang tersedia. Hasil analisis ini akan memberikan suatu panduan bagi pemilihan dan pengambilan keputusan pada karya akhir ini mengenai rencana bisnis yang akan dilakukan dengan secara rinci.

## 1.8. Sistematika Penulisan

Penulisan karya ini terbagi menjadi 6 (enam) bagian yaitu:

### Bab 1 Pendahuluan

Bab Pendahuluan akan menjabarkan mengenai latar belakang, kebutuhan pasar, peluang usaha, tujuan, ruang lingkup masalah, metodologi, proses penelitian dan sistematika penulisan yang menjadi kerangka di dalam menyusun karya akhir ini.

### Bab 2 Telaah Kepustakaan

Dasar pemikiran dan teori yang mendukung di dalam melakukan analisis dan pembahasan karya akhir penulis akan diuraikan dalam bab ini mencakup teori dan

konsep yang dipergunakan sebagai kerangka berfikir dalam setiap tahapan penyusunan rencana bisnis.

### Bab 3 Studi Kelayakan Bisnis

Bab ini berisikan tentang pelaksanaan *feasibility study* di dalam persiapan penyusunan rencana bisnis. Pada bab ini memuat *feasibility study* secara keseluruhan namun khusus bagi penulis hanya memaparkan hasil *feasibility study* yang terkait dengan aspek operasional sumber daya manusia. Aspek lainnya di dalam bab ini merupakan paduan dari kerja tim yang terlibat pada penyusunan rencana bisnis ini.

### Bab 4 Strategi Bisnis

Pada bagian ini akan berisikan mengenai strategi bisnis yang akan dilakukan sesuai dengan bentuk perusahaan yang berupa badan hukum koperasi sebagai model bisnis. Di dalamnya akan diuraikan mengenai analisis ekonomi baik terhadap lingkungan usaha koperasi syariah yang terkait dengan faktor eksternal dan internal yang mempengaruhinya. Penetapan strategi bisnis yang dimulai dari analisis SWOT hingga pemilihan strategi sesuai bidang usaha serta penjabarannya pada tingkatan operasional.

### Bab 5 Rencana Operasional dan Sumber Daya Manusia

Bab ini berisi tentang rencana operasional dari suatu perusahaan yang terkait dengan kegiatan utamanya dan fasilitas yang dibutuhkan termasuk aspek resiko operasional yang dihadapi. Selain itu pada bab ini juga akan dibahas mengenai kebutuhan dari sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dalam suatu perusahaan.

### Bab 6 Perencanaan Bisnis

Pada bab 6 (enam) akan dijelaskan secara ringkas mengenai seluruh rencana bisnis yang dirancang beserta kesimpulan umum dan khusus. Rencana bisnis pada bab ini akan menjadi panduan yang digunakan untuk melakukan implementasi kegiatan bisnis secara nyata.

## BAB 2

### TELAAH KEPUSTAKAAN

#### 2.1. *Business Plan*

Rencana bisnis (*business plan*) merupakan panduan dari rencana usaha yang akan dilaksanakan (*roadmap*) mencakup beberapa aspek manajemen antara lain aspek industri, peluang usaha, pemasaran, operasional, keuangan dan resiko (Kuratko dan Horsnby, 2009). Rencana bisnis memudahkan bagi para pihak (*stakeholders*) terutama pihak manajemen maupun calon investor di dalam mengambil keputusan investasi.

Latar belakang penyusunan rencana bisnis dapat didasari oleh keinginan “menjual” suatu proyek kepada pihak internal organisasi atau pihak investor yang potensial dengan menyajikan panduan secara ringkas atau terinci bagaimana cara implementasinya. Tujuan dari suatu rencana bisnis adalah untuk menjelaskan dan melakukan komunikasi mengenai tingkat keuntungan atau kerugian dari usaha yang akan dijalankan serta bagaimana hal tersebut dapat diimplementasikan baik oleh pihak dari dalam maupun dari luar suatu organisasi (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Studi kelayakan bisnis merupakan penelitian yang bertujuan untuk memutuskan apakah sebuah ide bisnis layak untuk dilaksanakan atau tidak. Sebuah ide bisnis dinyatakan layak atau tidak untuk dilaksanakan jika ide tersebut dapat mendatangkan manfaat yang lebih besar bagi semua pihak (*stakeholders*) dibandingkan dampak negatif yang ditimbulkan (Suliyanto, 2010).

Berdasarkan studi ini akan diketahui kelayakan usaha yang akan dijalankan sehingga pihak manajemen dapat mengetahui model bisnis yang akan dipilih, operasional, pemasaran dan keuangan berdasarkan data-data aktual yang diperoleh. Dengan demikian pihak manajemen dapat mengukur skala usaha yang akan dicapai dari awal hingga usaha tersebut mencapai tingkat ketahanan ekonomi (*economic sustainability*) di antara para pesaingnya dan mencapai tingkat pertumbuhan di atas rata-rata.

## 2.2. Manfaat *Business Plan*

Manfaat dari rencana bisnis dapat bermacam-macam tergantung dari tujuan disusunnya rencana bisnis tersebut. Menurut (Zacharakis, Spinelli dan Timmons, 2011) beberapa rencana bisnis berfungsi antara lain:

- a. Memperoleh atau meningkatkan modal usaha yang akan dijalankan.
- b. Membantu pengusaha di dalam memahami peluang usaha yang berasal dari ide sehingga tercipta suatu peluang yang baik sesuai visi yang mereka susun.
- c. Memberi kesempatan bagi pengusaha di dalam menjelaskan berbagai peluang usaha kepada pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan lebih efektif.
- d. Membantu manajemen di dalam meyakinkan calon karyawan yang potensial untuk direkrut sehingga memilih untuk bergabung dengan manajemen tersebut.
- e. Menjadi alat di dalam menjalin kerjasama dengan beberapa pihak antara lain pihak pelanggan dan pemasok utama perusahaan.
- f. Memberi nilai lebih pengusaha di hadapan para *investor* selain sebagai *instrument* di dalam menjawab pertanyaan yang kritis dari para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

## 2.3. Jenis *Business Plan*

Menurut (Zacharakis, Spinelli dan Timmons, 2011) berdasarkan tujuannya rencana bisnis tersebut di bagi menjadi 3 (tiga) antara lain:

### a. *Spot Reading Format*

Berdasarkan tujuan untuk menarik *investor* atau kreditur, calon pegawai atau institusi lainnya yang sangat profesional sehingga tidak perlu membaca rencana bisnis dari halaman awal hingga akhir. Tidak lebih antara 25 sampai dengan 40 halaman sehingga dapat dibaca dengan cepat.

### b. *Operational Plan*

Tujuan utamanya adalah sebagai panduan bagi pengusaha dan timnya di dalam membangun, memulai dan mengembangkan perusahaan tersebut. Meskipun tidak ada standar di dalam jumlah halaman penulisan, umumnya ditulis 80 halaman lebih karena lebih detail dari jenis rencana bisnis yang pertama.

### c. *Dehydrated Business Plan*.

Jenis rencana bisnis ini ditulis dengan jumlah halaman lebih pendek dari dua jenis rencana bisnis sebelumnya dan tidak lebih dari 10 halaman. Tujuannya

adalah untuk menyajikan konsep awal dari suatu rencana bisnis yang lebih menekankan pada aspek sumber daya manusia, peluang usaha dan kebutuhan dana. Fungsinya adalah untuk menguji reaksi terhadap ide yang ada sebelum melakukan penyusunan rencana bisnis tersebut lebih detail bersama tim. Penyusunan rencana bisnis dapat dibagi-bagi kepada anggota tim sesuai keahlian anggota tim terhadap aspek yang akan disajikan misalnya operasional, pemasaran, keuangan dan aspek lainnya.

#### **2.4. *Business Model***

Bisnis model adalah suatu alur cerita dari manajemen yang menjelaskan bagaimana strategi yang dimiliki perusahaan akan menghasilkan uang dengan mengidentifikasi landasan bagi mengapa strategi akan menghasilkan pendapatan untuk menanggung biaya dan menghasilkan keuntungan (Thompson, Strickland III dan Gamble, 2010).

Bisnis model menjelaskan latar belakang bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan dan memperoleh nilai-nilai dari suatu bisnis. Konsep dari suatu bisnis model harus dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat dengan penyajian yang sederhana, relevan dan secara intuisi mudah dipahami dengan tidak bermaksud menyederhanakan fungsi dari perusahaan yang sangat *kompleks* (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi beberapa tahapan di dalam melakukan penyusunan suatu bisnis model ke dalam 9 blok terpisah yang terdiri dari:

##### **2.4.1. *Customer Segments***

Membedakan kelompok masyarakat atau organisasi yang akan dijangkau dan dilayani. Pelanggan merupakan jantung dari suatu bisnis model yang akan memberikan keuntungan (*profit*) bagi perusahaan. Dalam hal ini dikelompokkan berdasarkan adanya kebutuhan, perilaku dan atribut yang sama sehingga perusahaan harus sangat memahami kebutuhan pelanggan tersebut (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Menurut Mullin dan Walker (2010) menyatakan bahwa segmentasi pasar adalah suatu proses membagi pasar menjadi kelompok pelanggan yang berbeda berdasarkan kesamaan ciri dan kebutuhan yang akan mengarahkan mereka di dalam menanggapi suatu produk yang ditawarkan dan program pemasaran secara seragam.

Kotler dan Keller (2009) mendefinisikan segmen pasar sebagai suatu pembedaan terhadap sekelompok orang yang memiliki kesamaan kebutuhan, kegiatan dan karakter yang membuat mereka secara seragam di dalam menanggapi suatu produk dan jasa serta program pemasaran yang ditawarkan.

Beberapa contoh dari segmen pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) antara lain *mass market*, *niche market*, *segmented*, *diversified* dan *multi-sided platforms (or multi-sided markets)*. Di dalam menyusun bisnis model ini ditetapkan *customer segment* dengan strategi *Segmented*.

Strategi ini membedakan segment pasar berdasarkan kebutuhan dan permasalahan yang berbeda-beda. Sebagai contoh debitur lembaga keuangan yang dibedakan berdasarkan besarnya asset perusahaan tersebut akan membutuhkan *value proposition*, *distribution channels*, *customer relationships* dan *revenue stream* yang berbeda.

#### **2.4.2. Value Propositions**

*Value propositions* merupakan kumpulan dari berbagai macam produk dan jasa yang akan menciptakan nilai bagi pelanggan segmen tertentu. *Value propositions* menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan lain karena perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan di dalam memecahkan permasalahan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. *Value propositions* dapat berupa produk dan atau jasa yang sangat inovatif dan menampilkan sesuatu hal yang baru. Meskipun ada yang mengikuti pola yang sudah ada di dunia bisnis tetapi dengan menambahkan pilihan dan atribut tertentu (Osterwalder dan Pigneur, 2010)

Menurut Kotler dan Keller (2009) *value propositions* adalah rangkaian manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya. Bentuk dari *value propositions* dapat berupa kombinasi produk, jasa, informasi dan pengalaman.

Osterwalder dan Pigneur, (2010) mengemukakan beberapa elemen yang dapat memberikan kontribusi di dalam menciptakan suatu nilai bagi pelanggan antara lain *newness*, *performance*, *customization*, *getting the job done*, *design*, *brand/status*, *price*, *cost reduction*, *risk reduction*, *accessibility* dan *convenience/usability*. Penjelasan dari beberapa elemen tersebut antara lain:

a. *Customization*

Membuat produk dan jasa yang memiliki nilai dan ciri khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara individu atau segmen tertentu. Meskipun dengan hanya menciptakan produk dan jasa yang khusus akan tetapi perusahaan tetap memperoleh manfaat dari skala ekonomi dari bisnis tersebut agar tetap menguntungkan.

b. *Price*

Penawaran harga yang rendah bagi pelanggan yang sangat sensitif terhadap perubahan harga merupakan hal yang biasa terjadi di dalam memenuhi keinginan pelanggan akan tetapi menciptakan *value propositions* yang rendah akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup bisnis secara keseluruhan.

c. *Cost Reduction*

Menciptakan suatu nilai perusahaan dengan cara membantu pelanggan menurunkan biaya di dalam menjalankan kegiatannya yaitu dengan memutus jalur-jalur yang tidak efisien pada setiap tingkat kegiatan yang dilakukan oleh pelanggan.

d. *Accessibility*

Menciptakan produk dan jasa bagi pelanggan yang sebelumnya memiliki kesulitan di dalam memperoleh produk dan jasa sejenis merupakan bagian dari penciptaan nilai-nilai bagi pelanggan. Hal ini dapat direalisasikan dengan cara membuat suatu bisnis model yang inovatif dengan teknologi baru atau gabungan keduanya.

### 2.4.3. *Channels*

Merupakan suatu media dari perusahaan di dalam melakukan komunikasi dan mencapai para pelanggannya untuk menyampaikan nilai-nilai yang dimiliki. Komunikasi, distribusi dan jalur penjualan memberikan perusahaan suatu anjak muka bagi perusahaan kepada para pelanggannya. Jalur penjualan merupakan media yang memudahkan bagi pelanggan untuk memperoleh pengalaman dari berhubungan dengan perusahaan yang memberikan beberapa fungsi antara lain berupa *awareness, evaluation, purchase, delivery* dan *after sales*.

#### 2.4.4. *Customer Relationships*

Elemen ini menjelaskan jenis hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan yang akan dicapainya. Dalam hal ini perusahaan harus menetapkan jenis hubungan dengan pelanggannya yang akan digunakan bagi setiap pelanggan di segmennya masing-masing. Hubungan dapat diukur dari segi personal hingga otomasi dengan motivasi untuk memperoleh, mempertahankan pelanggan dan meningkatkan penjualan.

Beberapa kategori hubungan dengan pelanggan yang dapat diimplementasikan kepada setiap segmen pelanggan yang dimiliki perusahaan antara lain dalam bentuk *personal assistance*, *dedicated assistance*, *self-service*, *automated services*, *communities* dan *co-creation*.

#### 2.4.5. *Revenue Streams*

Menjelaskan mengenai kas yang dihasilkan oleh perusahaan dengan menyediakan produk dan jasa yang dihasilkan kepada segmen pelanggan yang akan dicapainya. Seluruh biaya dikurangkan dari pendapatan untuk memperoleh penghasilan bagi perusahaan. Jenis untuk masing-masing sumber pendapatan tersebut dapat berasal dari:

- a. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari pembayaran tunai.
- b. Pendapatan yang dihasilkan dari proses pembayaran bertahap atau akibat adanya layanan tambahan dan dukungan layanan setelah proses pembelian.

Setiap sumber pendapatan memiliki mekanisme harga yang berbeda-beda seperti *fixed list prices*, *bargaining*, *auctioning*, *market dependent*, *volume dependent* atau *yield management*.

Untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan dapat dipergunakan beberapa cara yang terdiri dari *asset sale*, *usage fee*, *subscription fees*, *lending/renting/leasing*, *licensing*, *brokerage fees* dan *advertising*.

#### 2.4.6. *Key Resources*

Menjelaskan beberapa jenis sumber daya yang penting untuk dimiliki oleh perusahaan yang dibutuhkan agar suatu bisnis model dapat bekerja. *Key resources* ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menawarkan jasa layanan, memasuki pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan sesuai segmennya dan

memperoleh pendapatan. Setiap bisnis model memiliki *key resources* yang berbeda-beda satu sama lain yang terdiri dari *physical, intellectual, human* dan *financial*.

#### **2.4.7. Key Activities**

Kegiatan utama perusahaan dibutuhkan untuk menciptakan dan menawarkan *value proposition*, memasuki pasar, memelihara hubungan dengan pelanggan dan memperoleh pendapatan. Setiap bisnis model memiliki kegiatan utama yang berbeda-beda sesuai dengan jenisnya dan dapat dikategorikan ke dalam bentuk *production, problem solving* dan *platform/network* yang mengandalkan kekuatan jaringan seperti *software industry*.

#### **2.4.8. Key Partnerships**

Menjelaskan jaringan pemasok dan rekanan yang dimiliki perusahaan agar dapat menjalankan operasionalnya sesuai dengan bisnis model yang dibuat. Jenis kerjasama dapat dikategorikan menjadi 4 jenis yang antara lain *strategic alliances, coopetition, Joint venture, buyer-supplier relationships*

Tujuan dari kerjasama dibedakan atas dasar motivasinya antara lain:

- a. *Optimization and economy of scale* seperti hubungan pembeli dengan pemasok yang bekerjasama dalam penurunan biaya produksi baik melalui kegiatan *outsourcing* atau *sharing infrastructure*.
- b. *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama dapat menurunkan resiko dalam lingkungan usaha yang penuh persaingan dan dengan karakter ekonomi yang tidak pasti.
- c. *Acquisition of particular resources and activities* yaitu karena keterbatasan dan tidak semua perusahaan memiliki sumber daya ekonomi dalam menjalankan kegiatan usahanya sendiri maka suatu perusahaan dapat menjalin kerjasama secara khusus dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, memperoleh lisensi atau memperoleh akses ke pelanggannya.

#### **2.4.9. Cost Structure**

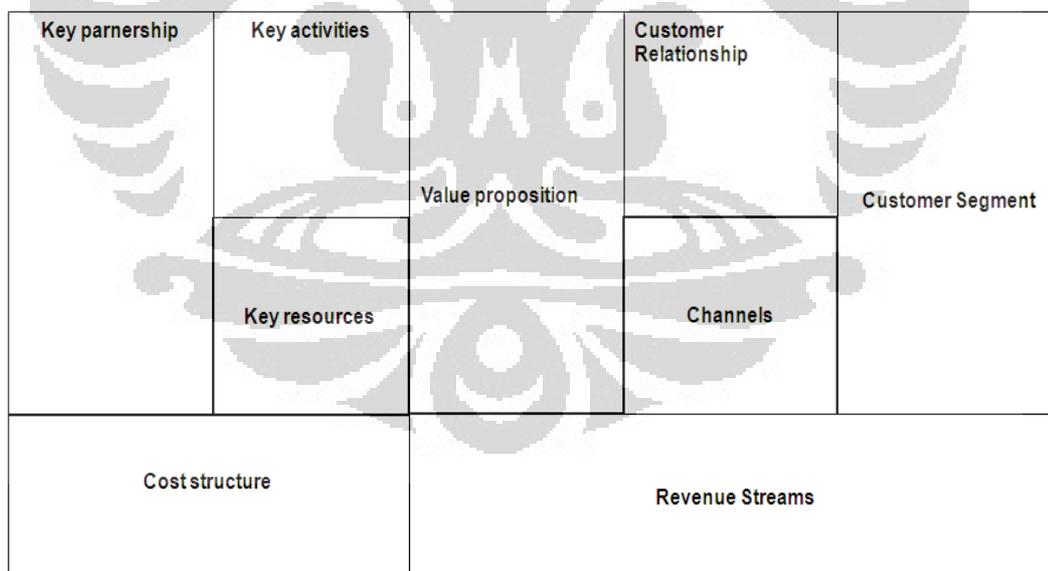
Menjelaskan segala jenis biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan sebuah bisnis model. Ciri dari struktur biaya dapat dikelompokkan ke dalam beberapa unsur yang terdiri dari *fixed cost, variable cost, economic of scale*, dan *economies of scope*. Secara alamiah biaya harus diminimalkan pada setiap bisnis model akan tetapi suatu struktur biaya yang rendah belum tentu sesuai untuk semua jenis kegiatan usaha

yang dilakukan, sehingga bisnis model dapat dikategorikan berdasarkan kepentingannya terhadap struktur biayanya ke dalam 2 (dua) bagian:

- a. *Cost-driven* yaitu bisnis model yang fokus kepada meminimalkan biaya pada setiap kesempatan. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan menjaga struktur biayanya agar tetap ramping, menggunakan *low price value proposition*, *maximum automation* dan *extensive outsourcing*.
- b. *Value-driven* yaitu tidak terlalu memikirkan berapa besarnya biaya yang telah dikeluarkannya apabila perusahaan tersebut dapat menciptakan nilai layanan terbaik bagi pelanggan. Menggunakan *premium value proposition* dan layanan prima bagi pelanggan perorangan merupakan ciri dari bisnis model yang menganut *value-driven business models*.

#### 2.4.10. Business Model Canvas

Merupakan alat yang dipergunakan di dalam mendisain suatu bisnis model yang berdasarkan kepada 9 blok yang telah dijelaskan sebelumnya. Alat ini berfungsi untuk merangkai berbagai masukan dari anggota tim pada tiap blok yang dimaksudkan.



**Gambar 2.1 Business Model Canvas**

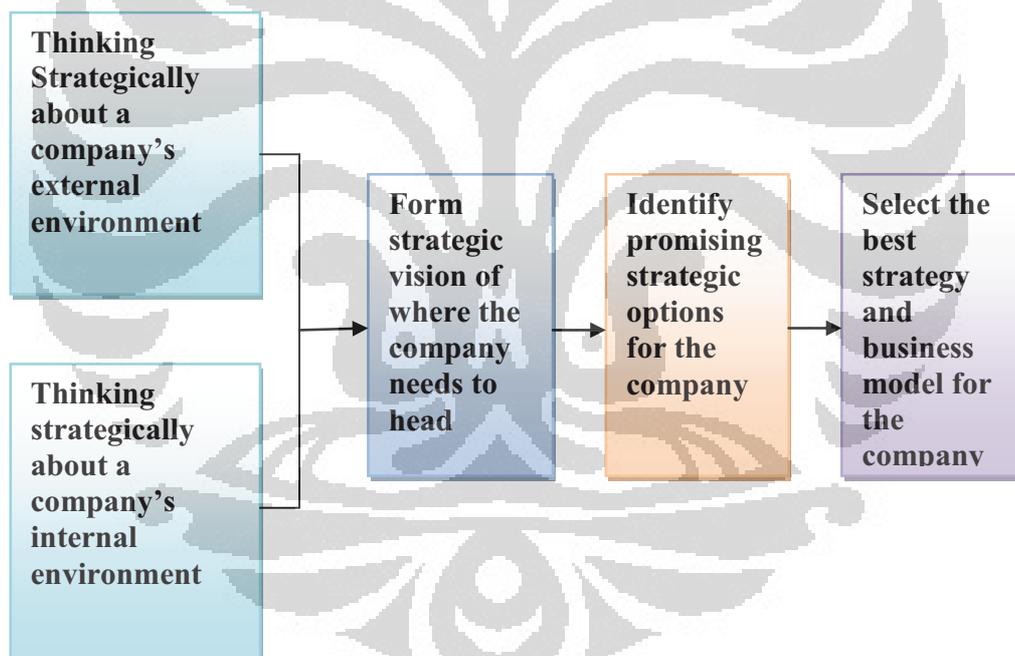
Sumber: Osterwalder dan Pigneur, Business Model Generation, 2010.

## 2.5. Bisnis Model dan Strategi

### 2.5.1. Perumusan Strategi Bisnis

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) bahwa bisnis model didisain dan dieksekusi dalam suatu lingkungan yang spesifik. Oleh karenanya memahami faktor lingkungan organisasi sangat membantu di dalam membuat konsep bisnis model yang memiliki daya saing.

Thompson, Strickland III dan Gamble (2010) menyatakan bahwa analisis yang mendalam terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan adalah suatu modal awal di dalam menyusun strategi yang sangat sesuai dengan situasi perusahaan, kemampuan menyusun strategi yang memiliki daya saing dan menguasai prospek untuk memacu kinerja perusahaan yang merupakan 3 (tiga) kriteria strategi untuk menjadi pemenang (*winning strategy*).



**Gambar 2.2** *Thinking Strategically about the Company's Situation to Choosing a Strategy*

Sumber: Thompson, Strickland III dan Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, (2010)

Bisnis model adalah suatu alur cerita dari manajemen yang menjelaskan bagaimana strategi yang dimiliki perusahaan akan menghasilkan uang dengan mengidentifikasi landasan bagi mengapa strategi akan menghasilkan pendapatan

untuk menanggung biaya dan menghasilkan keuntungan (Thompson, Strickland III dan Gamble, 2010).

### **2.5.2. Lingkungan Eksternal**

Di dalam bukunya Osterwalder dan Pigneur, (2010) menjelaskan beberapa aspek lingkungan yang mempengaruhi bisnis model antara lain:

#### **2.5.2.1. Market Forces**

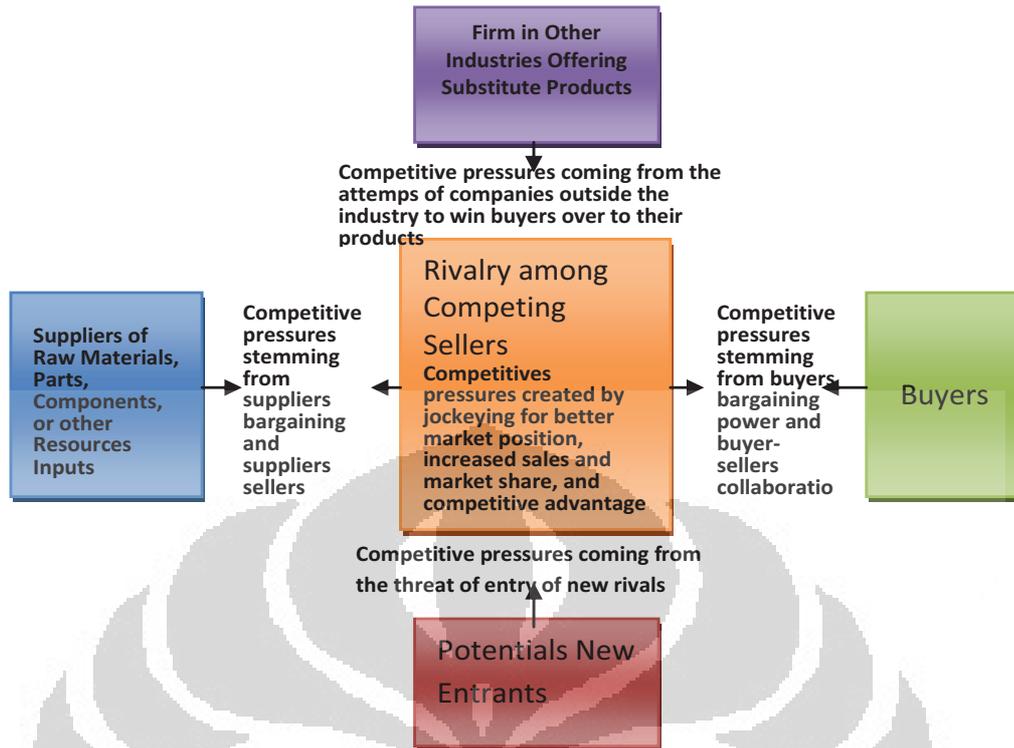
*Market forces* terdiri dari:

- a. *Market Issues* yang menjadi penggerak dan transformasi dari pelanggan dan produk yang ditawarkan di pasar.
- b. *Market Segments* yang menjadi sasaran utama dari perusahaan karena adanya kebutuhan yang spesifik.
- c. *Needs and Demands* yang menjelaskan bagaimana memenuhi kebutuhan dan analisis cara pemenuhannya.
- d. *Switching Costs* untuk mengetahui komponen biaya yang akan mengalihkan pelanggan dari para pesaing ke bisnis perusahaan.
- e. *Revenue Attractiveness* yaitu menentukan harga yang akan dibayar oleh pelanggan dan margin yang akan dicapai perusahaan.

#### **2.5.2.2. Industry Forces**

Dengan menggunakan faktor-faktor kekuatan kompetisi *Porter's Five Forces Model* yang terdiri dari:

- a. *Competitors (Incumbent)*, yaitu mengetahui jumlah pelaku di dalam bisnis perusahaan dan kekuatan yang dimilikinya.
- b. *New Entrants*, mengetahui beberapa pelaku usaha yang baru dengan bisnis model yang serupa dengan bisnis model yang dimiliki perusahaan.
- c. *Substitute Products and Services*, mempelajari kemungkinan adanya produk substitusi dengan kegiatan yang sama atau berbeda.
- d. *Suppliers and Other Value Chain Actors* menjelaskan rangkaian nilai utama yang ditawarkan oleh pasar dengan menjelaskan nilai yang dimiliki perusahaan.
- e. *Stakeholders* mengklasifikasikan pihak-pihak yang mempengaruhi bisnis model yang dimiliki perusahaan.



**Gambar 2.3 : The Porter's Five Forces Model of Competition**

**Sumber :** Thompson, Strickland III dan Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, (2010)

### 2.5.2.3. Key Trends

Beberapa aspek yang mempengaruhi bisnis model antara lain:

- Technology Trends*, yaitu mengidentifikasi kecenderungan teknologi yang dapat mengalahkan atau digunakan perusahaan.
- Regulatory Trends*, yaitu menjelaskan ketentuan dan kebijakan yang mempengaruhi bisnis model.
- Societal and Cultural Trends*, yaitu mengenali kecenderungan sosial dan budaya yang mempengaruhi bisnis model.
- Socioeconomic Trends*, yaitu dengan memperjelas kecenderungan ekonomi sosial yang mempengaruhi bisnis model.

### 2.5.2.4. Macro-economic Forces

Beberapa pengaruh dari kekuatan ekonomi makro diantaranya terkait dengan:

- Global Market Condition*, yaitu memaparkan kondisi makro ekonomi secara umum pada saat ini.
- Capital Markets*, yaitu menjelaskan kondisi pasar modal yang ada kaitannya dengan kebutuhan modal perusahaan.

- c. *Commodities and Other Resources*, menampilkan kondisi harga dan kecenderungannya untuk kebutuhan bisnis model.
- d. *Economic Infrastructure*, menjelaskan infrastruktur ekonomi dari pasar yang akan menjadi lokasi beroperasinya perusahaan.

### 2.5.3. Lingkungan Internal

Untuk menganalisa faktor lingkungan internal perusahaan dipergunakan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan (*SWOT Analysis*). Strategi yang baik adalah yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dan ditujukan untuk memperoleh kesempatan pasar terbaik dan melimpahkan semua kemampuannya untuk segala bentuk ancaman dari luar (Thompson, Strickland III dan Gamble, 2010).

### 2.5.4. Strategi Operasional

Strategi operasional merupakan suatu keputusan penting yang berkaitan dengan manajemen strategi berupa keahlian operasional yang diperoleh dalam jangka menengah atau jangka panjang. Termasuk didalamnya berupa kompetensi utama, kapabilitas dan proses, teknologi, sumber daya dan beberapa kegiatan taktis dalam jalur distribusi, untuk menciptakan dan mengirimkan produk dan jasa atau nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Fungsi dari strategi ini juga termasuk mencampur berbagai macam elemen dan anggapan ke dalam sesuatu yang unik, organisasi yang spesifik dan arsitektur yang strategis. (Lowson dan Burgess, 2003).

Konsep tingkat generik yang dibutuhkan di dalam menyusun blok dalam strategi operation *The Building Block* antara lain berupa *core competencies*, *capabilities* dan *process, resources, technologies* dan *certain key tactical activities*.

## 2.6. Koperasi.

### 2.6.1. Landasan Hukum Koperasi.

Landasan hukum pembentukan koperasi adalah Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian dimana koperasi didefinisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi

dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan.

Beberapa ketentuan terkait dengan perkoperasian yang diatur dalam Undang-Undang Koperasi No. 25 Tahun 1992 yang antara lain:

a. Syarat pendirian koperasi adalah:

- Koperasi Primer dibentuk sekurang-kurangnya oleh 20 (dua puluh) orang.
- Koperasi Sekunder dibentuk oleh sekurang-kurangnya oleh 3 (tiga) koperasi.
- Dilakukan dengan akta pendirian yang memuat anggaran dasar.
- Memiliki tempat dan kedudukan dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

b. Prinsip koperasi terdiri dari:

- Keanggotaan bersifat terbuka dan sukarela.
- Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
- Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing.
- Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.
- Kemandirian.
- Pendidikan perkoperasian.
- Kerjasama antar koperasi.

c. Keanggotaan koperasi menurut pasal 17 adalah:

- Anggota koperasi adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi.
- Keanggotaan koperasi dicatat dalam buku daftar anggota.

d. Permodalan koperasi menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 adalah sebagai berikut:

- Modal koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman.
- Modal sendiri dapat berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan dan hibah.
- Modal pinjaman dapat berasal dari anggota, koperasi lainnya dan/atau anggotanya, bank dan lembaga keuangan lainnya, penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya.

e. Jenis lapangan usaha koperasi adalah:

- Koperasi dapat menghimpun dana dan menyalurkannya melalui kegiatan usaha simpan pinjam dari/dan untuk; anggota koperasi yang bersangkutan atau koperasi lain dan/atau anggotanya.
- Kegiatan usaha simpan pinjam dapat dilaksanakan sebagai salah satu atau satu-satunya kegiatan usaha koperasi.
- Pelaksanaan kegiatan simpan pinjam oleh koperasi diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Terdapat pembagian tugas antara rapat anggota, pengurus, pengawas dan pengelola yang intinya sebagai berikut (Kusnadi, 2005):

a. Rapat Anggota

Pemegang kekuasaan tertinggi dan menetapkan kebijaksanaan umum di bidang organisasi, manajemen dan usaha koperasi.

b. Pengurus

Pemegang kuasa rapat anggota dan melaksanakan kebijaksanaan umum serta mengelola organisasi dan usaha koperasi, sebagaimana telah ditetapkan oleh rapat anggota.

c. Pengawas

Mewakili anggota melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi yang dilaksanakan oleh pengurus dan pengelola.

d. Pengelola

Melaksanakan pengelolaan usaha sesuai dengan kuasa dan wewenang yang diberikan oleh pengurus.

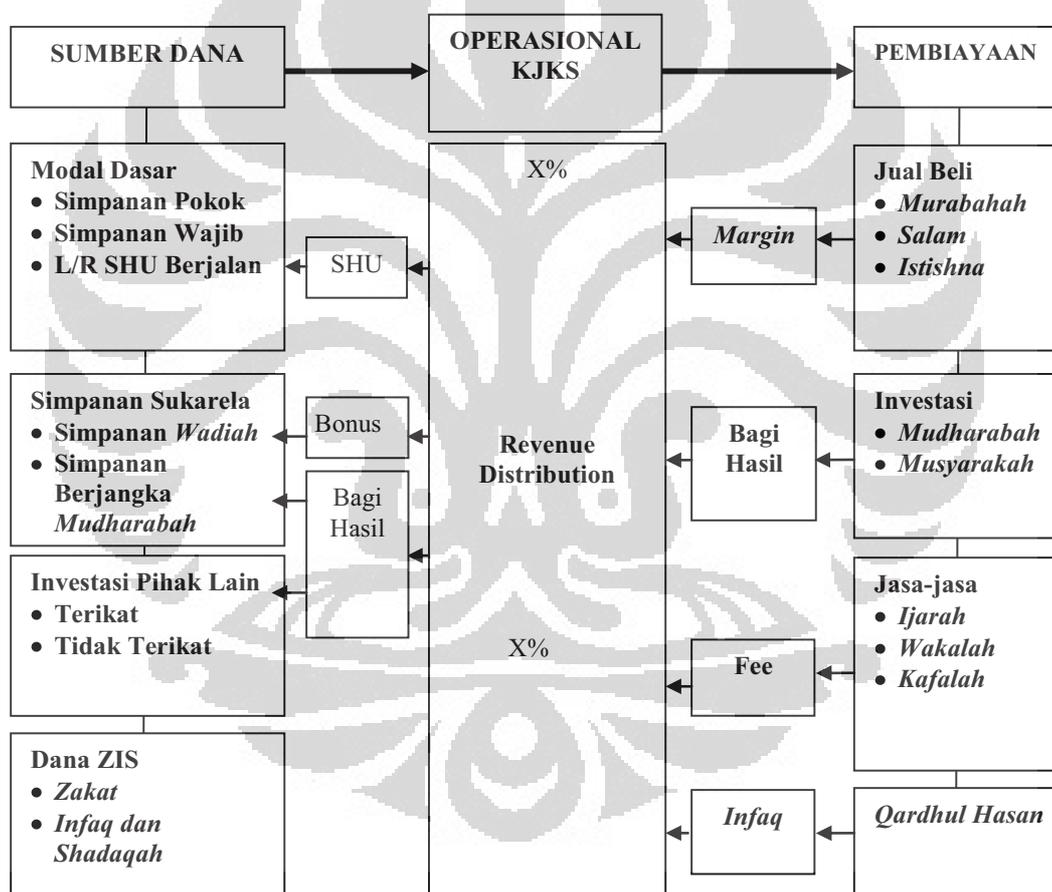
### **2.6.2. Koperasi Jasa Keuangan Syariah.**

Di dalam Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah nomor : 39/Per/M.UKM/XI/2007 tentang Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi, dinyatakan bahwa Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah merupakan lembaga koperasi yang melakukan kegiatan usaha penghimpunan dan penyaluran dana dari dan untuk anggota, calon anggota, koperasi lain, dan atau anggotanya yang perlu dikelola secara profesional sesuai dengan prinsip koperasi, prinsip kehati-

hatian dan kesehatan, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada anggota dan masyarakat di sekitarnya.

Pelaksanaan kegiatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi diatur di dalam Keputusan Menteri Koperasi dan UKM No.91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha KJKS.

Skema dari pada kegiatan usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah dapat dilihat pada gambar 2.4:



**Gambar 2.4 Alur Operasional Koperasi Jasa Keuangan Syariah**

Sumber: Data yang diolah oleh penulis

### 2.6.3. Akad pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah

#### 2.6.3.1. *Murabahah*

*Murabahah* menurut definisi yang diambil dari Fatwa Dewan Syariah Nasional No: 04/DSN-MUI/IV/2000 adalah menjual suatu barang dengan menegaskan harga belinya kepada pembeli dan pembeli membayarnya dengan harga yang lebih sebagai laba. Beberapa ketentuan yang terkait akad *murabahah* bila diterapkan pada koperasi syariah adalah sebagai berikut:

- a. Barang yang diperjualbelikan tidak diharamkan oleh syariah Islam.
- b. Koperasi membiayai sebagian atau seluruh harga pembelian barang yang telah disepakati kualifikasinya.
- c. Koperasi membeli barang yang diperlukan nasabah atas nama lembaga keuangan sendiri dan pembelian ini harus sah serta bebas riba.
- d. Koperasi harus menyampaikan semua hal yang berkaitan dengan pembelian, misalnya jika pembelian dilakukan secara utang.
- e. Koperasi kemudian menjual barang tersebut kepada nasabah dengan harga jual senilai harga beli *plus* keuntungannya. Dalam hal ini koperasi 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 koperasi hendak mewakili kepada nasabah untuk membeli barang dari pihak ketiga, akad jual beli *murabahah* harus dilakukan setelah barang secara prinsip menjadi milik koperasi.
- h. Dalam jual beli ini, koperasi dibolehkan meminta nasabah untuk membayar uang muka saat menandatangani kesepakatan awal pemesanan.
- i. Jika nasabah kemudian menolak membeli barang tersebut, biaya ril koperasi harus dibayar dari uang muka tersebut.

- j. Jika uang muka kurang dari kerugian yang harus ditanggung oleh koperasi, koperasi 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 koperasi maksimal sebesar kerugian yang ditanggung oleh bank akibat pembatalan tersebut; dan jika uang muka tidak mencukupi, nasabah wajib melunasi kekurangannya.
- l. Jaminan dalam *murabahah* dibolehkan agar nasabah serius dengan pesannya.
- m. Koperasi 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 Syariah setelah tidak tercapai kesepakatan melalui musyawarah.

#### 2.6.3.2. *Musyarakah*

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

- a. Pernyataan *ijab* dan *qabul* harus dinyatakan oleh para pihak untuk menunjukkan kehendak mereka dalam mengadakan kontrak (akad), dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- Penawaran dan penerimaan harus secara eksplisit menunjukkan tujuan kontrak (akad).
  - Penerimaan dari penawaran dilakukan pada saat kontrak.
  - Akad dituangkan secara tertulis melalui korespondensi atau dengan menggunakan cara-cara komunikasi modern.
- b. Pihak-pihak yang berkontrak harus cakap hukum dan memperhatikan hal-hal berikut :
- Kompeten dalam memberikan atau diberikan kekuasaan perwakilan.
  - Setiap mitra harus menyediakan dana dan pekerjaan serta melaksanakan kerja sebagai wakil.
  - Setiap mitra memiliki hak untuk mengatur aset *musyarakah* dalam proses bisnis normal.
  - Setiap mitra memberi wewenang kepada mitra yang lain untuk mengelola aset dan masing-masing dianggap telah diberi wewenang untuk melakukan aktifitas *musyarakah* dengan memperhatikan kepentingan mitranya, tanpa melakukan kelalaian dan kesalahan yang disengaja.
  - Seseorang mitra tidak diizinkan untuk mencairkan atau menginvestasikan dana untuk kepentingannya sendiri.
- c. Objek akad (modal, kerja, keuntungan dan kerugian)
- Modal
    - Modal yang diberikan harus uang tunai, emas, perak, atau yang nilainya sama. Modal dapat terdiri dari aset perdagangan, seperti barang-barang *property* dan sebagainya. Jika modal berbentuk aset, harus terlebih dahulu dinilai dengan tunai dan disepakati oleh para mitra.
    - Para pihak tidak boleh meminjam-minjamkan, menyumbangkan atau menghadiahkan modal *musyarakah* kepada pihak lain, kecuali atas dasar kesepakatan.
    - Para prinsipnya, dalam pembiayaan *musyarakah* tidak ada jaminan, namun untuk menghindari penyimpangan, LKS dapat meminta jaminan.
  - Kerja
    - Partisipasi para mitra dalam pekerjaan merupakan dasar pelaksanaan *musyarakah* akan tetapi kesamaan porsi kerja bukanlah merupakan syarat.

Seorang mitra boleh melaksanakan kerja lebih banyak dari yang lainnya dan dalam hal ini ia boleh menuntut bagian keuntungan tambahan bagi dirinya.

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

### 2.6.3.3. *Mudharabah*

Fatwa Dewan Syariah Nasional No: 07/DSN-MUI/IV/2000, mengartikan akad *mudharabah* sebagai 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 dibagi di antara mereka sesuai kesepakatan yang dituangkan dalam kontrak. Beberapa ketentuan dari akad ini adalah sebagai berikut :

- a. Dalam kerjasama ini, *shahibul maal* (pemilik dana) membiayai 100% kebutuhan suatu proyek (usaha), sedangkan pengusaha bertindak sebagai *mudharib* atau pengelola dana.
- b. Jangka waktu usaha, tatacara pengembalian dana dan pembagian keuntungan ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

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

#### 2.6.3.4. *Ju'alah*

Mengenai akad ini menurut fatwa Dewan Syariah Nasional No: 62/DSB-MUI/XII/2007, terdapat beberapa ketentuan umum dari akad *Ju'alah* adalah sebagai berikut:

- a. *Ju'alah* adalah janji atau komitmen (*iltizam*) untuk memberikan imbalan (*reward/iwadh/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 di atas 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.

#### 2.6.3.5. *Al-Qardh*

Berdasarkan fatwa Dewan Syariah 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, LKS dapat :
  - Memperpanjang jangka waktu pengembalian, atau
  - Menghapus (*write off*) sebagian atau seluruh kewajibannya

### 2.6.3.6. Sanksi Penundaan Pembayaran

Berdasarkan fatwa Dewan Syariah 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 Syariah setelah tidak tercapai kesepakatan melalui musyawarah.

### 2.7. Kebijakan Dan Perencanaan Kredit.

Menurut Rivai dan Veithzal (2007) kredit pada prakteknya adalah:

- a. Penyerahan nilai ekonomi sekarang atas kepercayaan dengan harapan mendapatkan kembali suatu nilai ekonomi yang sama dikemudian hari.
- b. Suatu tindakan atas dasar perjanjian dimana dalam perjanjian tersebut terdapat jasa dan balas jasa (prestasi dan kontra prestasi) yang keduanya dipisahkan oleh unsur waktu.
- c. Suatu hak, yang dengan hak tersebut seorang dapat mempergunakannya untuk tujuan tertentu, dalam batas waktu tertentu dan atas pertimbangan tertentu pula.

Rivai dan Veithzal (2007) memuat di dalam bukunya mengenai manajemen kredit bahwa kebijakan perkreditan dikatakan baik bila minimal dalam kebijakan tersebut mencakup;

- a. Prinsip kehati-hatian perkreditan yaitu yang terkait dengan:

- Kebijakan pokok perkreditan yang akan diambil yang mencakup prosedur kredit yang sehat, dalam perhatian khusus, *plafondering*, kredit bermasalah dan jaminan.
  - Kebijakan pemberian kredit bagi nasabah besar.
  - Pencatuman sektor ekonomi, pasar dan nasabah yang berisiko.
  - Pencatuman kredit yang dihindari.
  - Penjabaran mengenai tata cara penilaian kualitas kredit.
  - Pejabat kredit yang profesional, jujur obyektif dan cermat.
- b. Organisasi dan manajemen perkreditan yang meliputi pencantuman wewenang dan tanggung jawab perangkat organisasi dari semua lini jabatan baik direksi, satuan perkreditan, komite dan lain-lain.
- c. Kebijakan persetujuan perkreditan yang mencakup konsep hubungan total pemohon kredit, penetapan batas wewenang, tanggung jawab pejabat pemutus kredit, proses persetujuan kredit, perjanjian kredit, persetujuan pencairan kredit dan sebagainya.
- d. Dokumentasi dan Administrasi Kredit yaitu dalam kebijakan kredit harus secara jelas tercantum tentang tata cara dan prosedur dokumentasi serta administrasi kredit.
- e. Pengawasan kredit mencakup prinsip pengawasan kredit, objek kredit, fungsi pengawasan kredit, struktur pengendalian internal perkreditan, *audit intern* perkreditan dan sebagainya.
- f. Penyelesaian kredit bermasalah, minimal mencakup pendekatan kredit bermasalah, kredit dalam pengawasan khusus, evaluasi kredit bermasalah. Penyelesaian kredit bermasalah dan penyelesaian terhadap kredit yang tidak dapat ditagih.

## 2.8. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Industri keuangan syariah membutuhkan sumber daya insani dengan kualifikasi yang memadai untuk menjalankan industri secara kompetitif, sesuai dengan syariah dan sekaligus mampu memenuhi kebutuhan konsumen (PEBS-FEUI, 2011).

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada usaha untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif (Griffin dan Ebert, 2006).

### **2.8.1. Analisa Pekerjaan.**

Griffin dan Ebert (2006) mendefinisikan analisa pekerjaan sebagai analisis sistematis terhadap pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi yang terdiri dari:

#### **a. Deskripsi Pekerjaan**

Yaitu merincikan tugas-tugas beserta tanggung jawab suatu pekerjaan, lingkungan kerja, serta alat, bahan, perlengkapan, dan informasi yang digunakan dalam melakukan pekerjaan tersebut.

#### **b. Spesifikasi Pekerjaan**

Yaitu merincikan keterampilan, kemampuan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut secara efektif.

### **2.8.2. Memperkirakan Permintaan dan Penawaran Sumber Daya Manusia**

Ramalan penjualan yang baik seringkali menjadi dasar perhitungan kebutuhan SDM, terutama pada organisasi kecil (Griffin dan Ebert, 2006) yang melibatkan 2 (dua) tugas dalam peramalan penawaran tenaga kerja yaitu:

a. *Internal Supply* yaitu jumlah dan jenis karyawan yang akan berada di perusahaan pada satu waktu tertentu di masa mendatang.

b. *External Supply* yaitu jumlah dan jenis orang yang akan tersedia bagi proses rekrutmen dari semua pasar tenaga kerja.

### **2.8.3. Staffing**

Menurut Griffin dan Ebert (2006) penyusunan staf dalam organisasi merupakan proses mendapatkan staff dari luar perusahaan (*external staffing*) maupun proses promosi dari dalam perusahaan (*internal staffing*) yang meliputi beberapa kegiatan awal antara lain:

a. *Recruitment* yaitu proses penarikan orang-orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi.

b. *Selection* yaitu memilih seseorang untuk dipekerjakan dengan tujuan mengumpulkan informasi untuk memperkirakan tingkat keberhasilan kerja para pelamar dan merekrut yang memiliki peluang paling berhasil.

#### **2.8.4. Remuneration**

Merupakan paket imbalan total yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan untuk tenaga mereka. Selain gaji dan upah yang penting juga menurut Griffin dan Ebert (2006) adalah:

- a. Program Insentif yaitu program pembayaran khusus yang dirancang untuk memotivasi kinerja yang tinggi.
- b. Program Tunjangan yaitu kompensasi selain upah dan gaji yang diberikan perusahaan kepada pekerjanya.

#### **2.8.5. Learning Development**

Pengembangan karyawan diawali dengan memberi latihan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan kerjanya sesuai yang dibutuhkan. Setelah proses tersebut dilakukan maka selanjutnya adalah mengembangkan pengetahuan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Jenis-jenis pelatihan menurut Griffin dan Ebert, (2006) antara lain:

- a. Pelatihan saat bekerja (*on-the-job training*) yang terjadi sewaktu karyawan sedang bekerja.
- b. Pelatihan di luar tempat kerja (*off-the-job training*) yang berlangsung di lokasi yang jauh dari tempat kerja.
- c. Pelatihan simulasi (*vestibule training*) di lingkungan kerja buatan untuk membuat pelatihan di luar tempat kerja lebih realistis.

#### **2.8.6. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan terjadi bila pemilik perusahaan memberi informasi tentang pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik kepada karyawan. Pada umumnya proses penilaian kinerja mencakup penilaian tertulis yang dilakukan secara teratur yang dimulai dengan penetapan standar kinerja bagi seorang karyawan, pembuatan skala dan mengambil keputusan tentang kenaikan, promosi, penurunan jabatan dan pemecatan yang dilakukan setelah tatap muka. (Griffin dan Ebert, 2006)

### **2.9. Balanced Scorecard**

*Balance Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton di tahun 1996 yang melakukan penelitian terhadap banyak perusahaan di dalam mengukur kinerjanya yang berorientasi kepada pandangan strategis ke masa depan. Menurut

Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* merupakan perangkat bagi para manager di dalam memimpin perusahaan untuk memperoleh kesuksesan pada suatu persaingan. *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam rangkaian penilaian kinerja yang menyediakan kerangka bagi pengukuran strategi dan sistem manajemen. Di dalam *Balanced Scorecard* mempertahankan manfaat pencapaian kinerja keuangan perusahaan tetapi dengan memperhatikan faktor-faktor yang menggerakkannya, dengan mengukur kinerja perusahaan melalui 4 (empat) perspektif antara lain:

a. Perspektif Finansial

*Balance Scorecard* menjaga perspektif keuangan karena pengukuran kinerja keuangan merupakan suatu yang sangat penting di dalam merangkum hasil penilaian terhadap segala tindakan ekonomi yang dilakukan. Kinerja keuangan mengukur akan strategi perusahaan, implementasi dan eksekusi yang menjadi dasar perbaikan perusahaan. Tujuan kinerja keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas perusahaan, sebagai contohnya pendapatan operasi, *Return On Capital Employed (ROCE)* termasuk nilai tambah. Pertumbuhan kinerja keuangan dapat dihasilkan dengan peningkatan penjualan atau penambahan dana pada arus kas perusahaan.

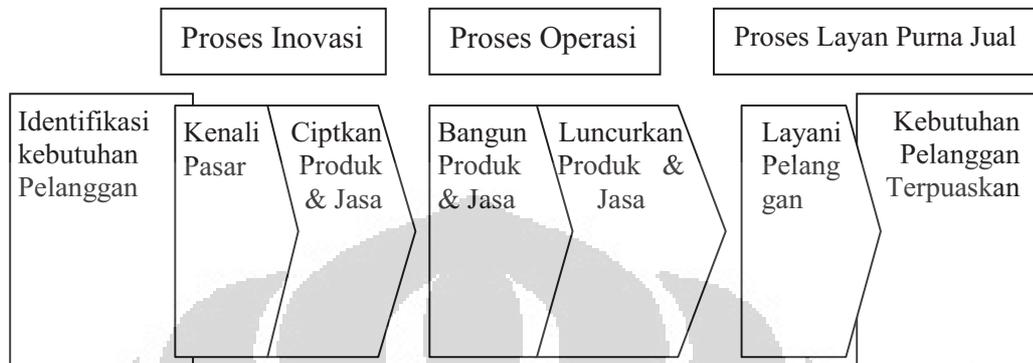
b. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini di dalam *Balanced Scorecard* mengharuskan seorang manager melakukan identifikasi terhadap pelanggan dan segmen pasar di mana bisnis akan bersaing dan mengukur kinerja unit usaha terhadap segmen yang menjadi targetnya. Perspektif ini memiliki tujuan utama pengukuran terhadap keberhasilan formulasi dan implementasi strategi yang baik. Keutamaan pengukuran berupa kepuasan pelanggan, mempertahankan pelanggan, memperoleh pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar dan pelanggan sesuai segment pasar yang menjadi target perusahaan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Para eksekutif melakukan identifikasi terhadap berbagai proses internal yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Dalam perspektif ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar yang menjadi

sasaran, dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal terfokus kepada berbagai kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan.



**Gambar 2.5** *The Internal Business Process*

Sumber: Kaplan & Norton, *Balanced Scorecard* (1996)

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik adalah tempat di mana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa.

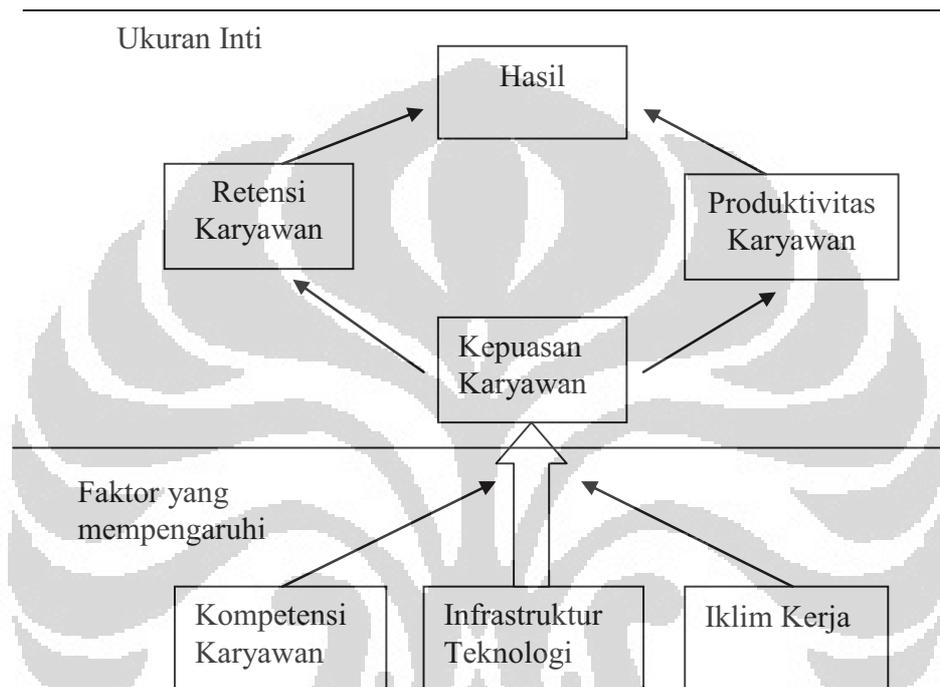
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Manusia, sistem dan prosedur perusahaan menjadi 3 (tiga) sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

Perusahaan harus melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan guna menutup kesenjangan diantara ketiganya dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh terobosan. Hal ini dapat terlihat dari adanya keterkaitan tujuan finansial, pelanggan dan proses bisnis

internal di dalam *Balanced Scorecard* terhadap 3 (tiga) jenis kapabilitas utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu;

- Kapabilitas karyawan.
- Kapabilitas sistem informasi.
- Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.



**Gambar 2.6. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Sumber: Kaplan & Norton, *Balanced Scorecard* (1996)

## 2.10. Manajemen Resiko

Menurut Karim (2010) resiko dalam konteks perbankan merupakan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan maupun yang tidak dapat diperkirakan yang berdampak negatif terhadap pendapatan dan permodalan bank tetapi dapat dikelola dan dikendalikan. Sehingga dibutuhkan serangkaian prosedur dan metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan resiko tersebut. Jenis resiko lembaga keuangan syariah menurutnya antara lain:

### 2.10.1. Resiko Pembiayaan

Resiko pembiayaan meliputi resiko yang terkait dengan produk pembiayaan seperti:

- a. Berbasis *Natural Certainty Contract*, dimana dampak yang ditimbulkan dari resiko nasabah sudah diperhitungkan di dalam kontrak *murabah, ijarah, Ijarah Muntahia bit tamlik, salam* dan *istishna*. Resiko ini mencakup 2 (dua) aspek yaitu;
  - *Default Risk* (resiko kebangkrutan) yakni resiko yang terjadi pada *first way out* atau kelangsungan usaha debitur.
  - *Recovery Risk* (resiko jaminan) yakni resiko yang terjadi pada *second way out*.
- b. Berbasis *Natural Uncertainty Contract*, yaitu memperhitungkan dampak atas resiko yang timbul terhadap kontrak *mudharabah* dan *musyarakah*.

### 2.10.2. Resiko Pasar

Resiko pasar meliputi resiko kerugian yang terjadi pada portfolio yang dimiliki akibat adanya pergerakan variabel pasar berupa suku bunga, nilai tukar, harga dan likuiditas.

### 2.10.3. Resiko Operasi

Resiko yang disebabkan karena ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, *human error*, kegagalan sistem atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi kegiatan operasional seperti resiko reputasi, resiko transaksional dan resiko hukum.

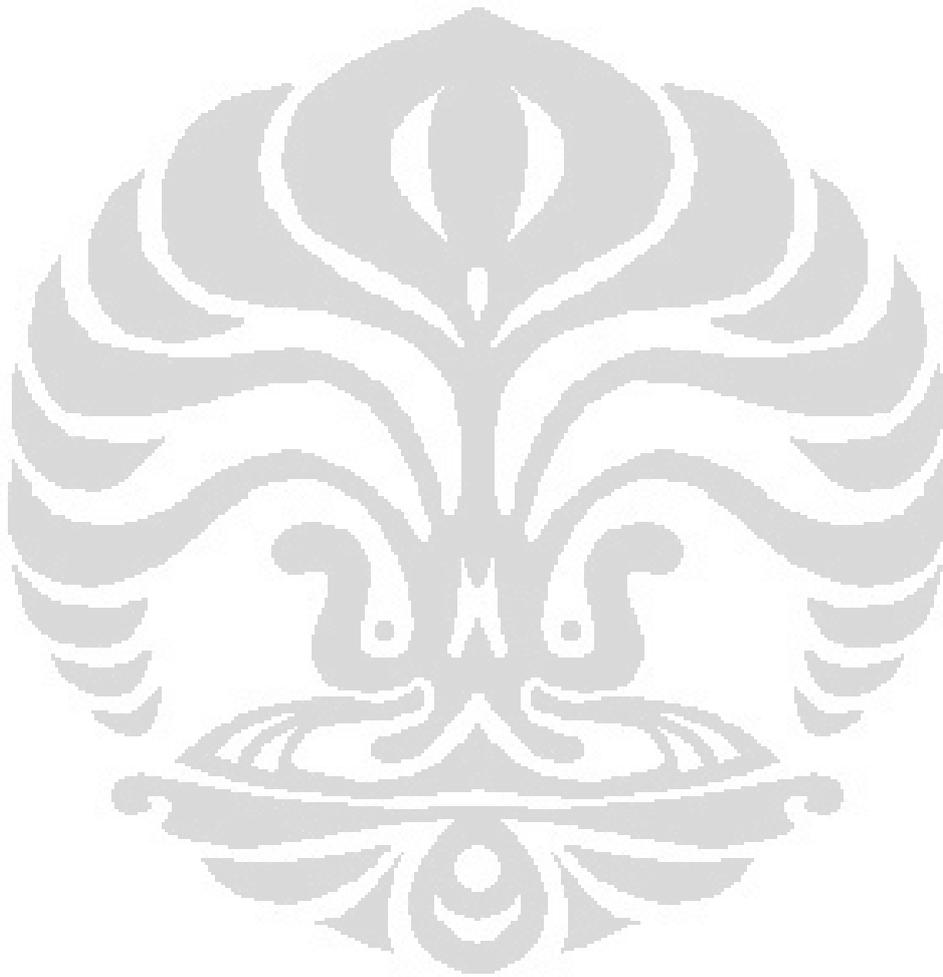
Penyebab dari timbulnya resiko terhadap kegiatan lembaga keuangan syariah antara lain:

- Kompetisi menyebabkan tekanan dan pelanggaran terhadap konsep *risk & return* serta prinsip kehati-hatian.
- Dinamika dari pasar dan perubahan makro/*environment* yang sulit diperkirakan.
- Data ril dan informasi debitur/calon debitur yang kurang baik.
- Ketidakmampuan karyawan dan organisasi dalam mengelola pembiayaan, seperti, struktur pembiayaan yang kurang tepat, kurang sempurna dokumentasi dan pemeliharannya, kurang mendeteksi kemungkinan fraud dan pemahaman karyawan yang kurang terhadap konsep pembiayaan.

- Masalah-masalah budaya dan perilaku yang tidak mendukung motivasi pembayaran kembali pembiayaan.

### **2.11. Pembiayaan yang Harus Dihindari**

Selain mendefinisikan dan mendeteksi kemungkinan resiko yang timbul lembaga keuangan juga dapat melakukan pemeriksaan terhadap jenis usaha yang perlu mendapat pembiayaan (Karim, 2010).



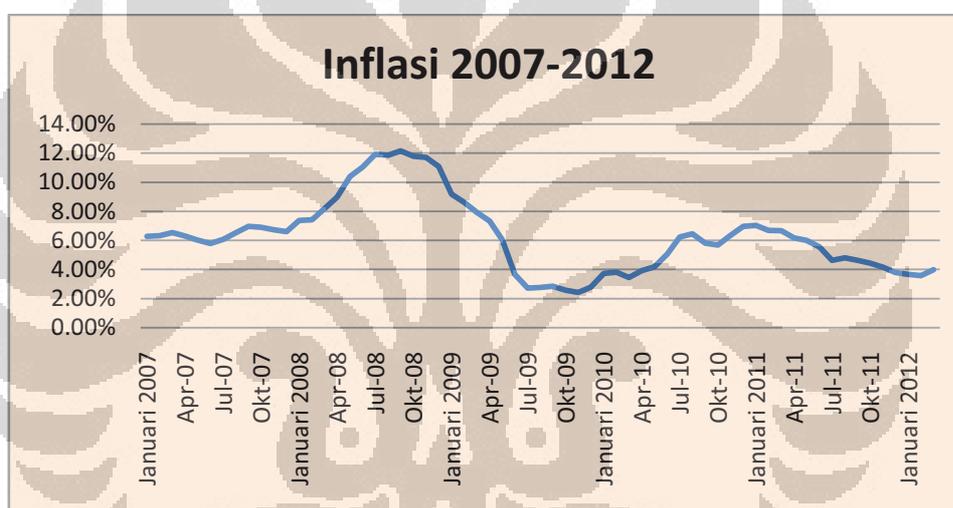
### BAB 3

## STUDI KELAYAKAN BISNIS

### 3.1 Aspek Makro

#### 3.1.1 Kondisi Makro Ekonomi

Laporan Bank Indonesia menunjukkan laju inflasi pada 2011 berada di kisaran 3,79% dan menurun dari tahun sebelumnya. Hal ini mengindikasikan situasi yang cukup kondusif terhadap stabilitas harga barang dan jasa yang berpengaruh terhadap daya beli masyarakat. Pergerakan laju inflasi dari tahun ke tahun sebagai berikut:



**Grafik 3.1 Grafik Inflasi Indonesia Tahun 2007 - 2012**

Sumber: Bank Indonesia, diolah oleh penulis

Di tengah krisis ekonomi dan pertumbuhan ekonomi dunia yang diperkirakan International Monetary Fund (IMF) pada 2012 sebesar 3,3% hingga 3,5%, pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam 8 (delapan) tahun yang tercatat 4,5% hingga 6,5%, menunjukkan adanya kecenderungan dalam peningkatan belanja masyarakat. Iklim positif juga didukung dari produk domestik bruto (PDB) yang mengalami peningkatan dimana pada tahun 2011 tercatat sebesar 7.427,1 triliun rupiah. Kebijakan moneter berupa BI *rate* yang dalam 3 (tiga) tahun terakhir bertahan pada 6,5% dapat mendukung perkembangan industri dan penyediaan permodalannya. Nilai tukar rupiah pada tahun 2011 berada di kisaran 9.200 rupiah terhadap dollar

Amerika Serikat yang kestabilan nilainya berpengaruh terhadap tingkat harga bahan dasar industri yang menentukan harga barang jadi. Selengkapnya tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 3.1 Tabel Indikator Makro Ekonomi Indonesia Tahun 2004 - 2011**

Indikator	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pertumbuhan PDB	5,00%	5,70%	5,50%	6,30%	6,20%	4,50%	5,80%	6,50%
PDB (Triliun)	2296	2774	3339	3951	4951	5613	6254	7427,1
Inflasi IHK	6,40%	17,11%	6,60%	6,59%	11,06%	2,78%	6,96%	3,79%
Nilai Tukar (Rp/\$)	8940	9713	9167	9140	10950	9400	8978	9200
BI Rate (Akhir Periode)	7,40%	12,75%	9,75%	8,00%	9,25%	6,50%	6,50%	6,00%

Sumber: BI, BPS, LM FEUI, diolah oleh penulis

Tarif pajak penghasilan (badan) koperasi ditetapkan sebesar 28% berpengaruh terhadap sisa hasil usaha bersih. Zakat koperasi ditetapkan dari aktiva bersih dan dapat digunakan sebagai pengurang pajak.

### 3.1.2 Permodalan

Permasalahan utama pada usaha mikro adalah struktur permodalan yang murah. Kredit tanpa agunan yang disalurkan kepada pengusaha mikro dipersepsikan memiliki resiko yang tinggi, sehingga perbankan menetapkan tingkat pengembalian yang tinggi. Awalil Rizky dari BMT Center menyebutkan saat ini *margin* pembiayaan KJKS atau BMT cukup bersaing dalam kisaran 22% hingga 26%. Untuk mendapatkan *investor* dengan *cost of fund* rendah, KJKS dapat bekerja sama dengan lembaga permodalan seperti BMT Center atau Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK). KJKS juga dapat memanfaatkan *channeling* pembiayaan bank syariah dengan skema bagi hasil.

### 3.1.3 Sumber Daya

Kebutuhan sumber daya manusia KJKS dapat diperoleh dari berbagai universitas yang berada di sekitar wilayah Cipadu seperti Universitas Budi Luhur, Universitas Mercu Buana, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), LP3I dan BSI. Sumber daya lokal yang berasal dari berbagai kompleks perumahan di sekitar wilayah Cipadu, Ciledug dan Pondok Aren diutamakan untuk memudahkan interaksi dengan konsumen dan mengurangi resiko dalam penyaluran atau penarikan dana. Kenaikan harga bahan bakar minyak menjadi salah satu ancaman karena dapat menaikkan harga pokok produk dan menurunkan daya beli konsumen akhir. Penurunan produksi mengakibatkan berkurangnya penyerapan jasa keuangan. Tempat usaha berupa rumah toko (ruko) tersebar di sekitar lokasi usaha di antaranya kompleks Pertokoan Mulia Jaya, Cipadu *Square*, Pertokoan Anugrah dan Cipadu *Trade Centre* dengan kisaran harga Rp 15 juta per tahun.

### 3.1.4 Infrastruktur

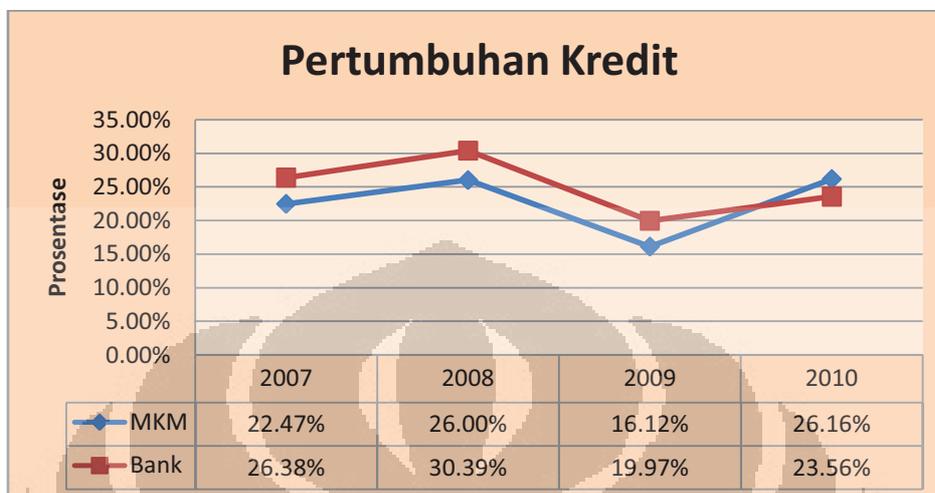
Kondisi infrastruktur di Cipadu, sebagai lokasi pendirian KJKS cukup memadai. Jalur yang dapat dilalui kendaraan dari dua arah menghubungkan Kreo, Ciledug dan Pondok Aren, Bintaro. Kelebihan berupa area parkir yang memadai dan kemudahannya menjadi daya tarik konsumen bila dibandingkan dengan pasar sejenis di Tanah Abang atau Cipulir. Fasilitas umum lain seperti kantin, tempat ibadah, toilet umum menjadi pelengkap yang memberikan kenyamanan berbelanja bagi konsumen.

## 3.2 Lingkungan Industri

### 3.2.1 Pertumbuhan Industri

Lingkungan makroekonomi yang kondusif menjadi daya dorong bagi pendirian dan pengembangan KJKS. Pertumbuhan lembaga keuangan mikro di Indonesia mencapai 12,5 juta unit usaha dari total seluruh usaha mikro, kecil dan menengah yang berjumlah 53,7 juta unit. Data kementerian koperasi menyebutkan hingga tahun 2011 terdapat lembaga keuangan mikro syariah sebanyak 3.307 berbentuk BMT, 2.508 berupa KJKS dan 141 berbentuk BPRS. Haluan BMT 2020 yang dikeluarkan oleh Perhimpunan BMT menyebutkan, posisi kredit mikro, kecil dan menengah pada 2010 sebesar Rp 967,60 triliun atau 53,36% dari total kredit

perbankan sebesar Rp 1.813,32 triliun. Pertumbuhan tersebut menunjukkan kecenderungan naik dan lebih tinggi dari sektor perbankan:



**Grafik 3.2 Grafik Pertumbuhan Kredit Perbankan Tahun 2007 - 2010**

Sumber: Haluan BMT 2020, diolah oleh penulis

### 3.2.2 Persaingan dan Substitusi

Persaingan pasar jasa keuangan mikro setidaknya dikuasai oleh 4 (empat) kelompok yaitu *micro banking*, lembaga keuangan mikro konvensional, lembaga keuangan mikro syariah dan pemain informal (rentenir).

**Tabel 3.2 Tabel Market Share Pembiayaan Kelompok Micro Banking**

Institusi	Market Share	Jumlah Pembiayaan
Micro banking	50,00%	5 juta - 250 juta
LKM	36,00%	< 50 juta
LKM Syariah	4,00%	< 50 juta
Non formal	10,00%	< 50 juta

Sumber: BMT Center, diolah oleh penulis

Besarnya suku bunga yang ditentukan oleh *cost of fund* sumber dana menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam persaingan antar lembaga keuangan. Rata-rata suku bunga atau *margin* pembiayaan pasar mikro cukup tinggi. Perbandingan suku bunga dalam pasar mikro tampak dalam tabel berikut:

**Tabel 3.3 Tabel Tingkat Suku Bunga Produk Pembiayaan *Micro Banking***

Nomor	Institusi	Bunga
1	BRI	37%
2	BTPN	40%
3	CIMB	29%
4	BPR	35%
5	DSP	31%
6	Non Fomal*	100%

Sumber: Penelitian Indonesia Global Justice, diolah oleh penulis

### 3.2.3 Lingkungan Pelanggan

Pembiayaan modal kerja adalah jasa keuangan yang sangat dibutuhkan pembeli dalam jumlah kecil namun dengan frekuensi yang rutin dan sering. Tingginya permintaan pasar terhadap pedagang menengah mengharuskan kelompok usaha mikro mampu menyediakan jasa yang dibutuhkan dengan pola pesanan secara berulang. Modal kerja dibutuhkan untuk menjaga kelangsungan usaha.

Banyaknya lembaga pembiayaan memberikan pilihan modal kerja yang terjangkau bagi kelompok usaha mikro. Dengan tingkat keuntungan yang rendah, pelaku usaha mikro memiliki sensitifitas terhadap pola pembiayaan. Suku bunga atau *margin* yang ditawarkan menjadi pertimbangan kelompok usaha, disamping kemudahan prosedur dan lokasi yang mudah dijangkau. Hal ini menjadi faktor positif yang dapat dimanfaatkan oleh KJKS guna memasuki pasar Cipadu.

### 3.3 Aspek Politik, Sosial, Teknologi dan Lingkungan

Kekuatan politik lokal berpengaruh dalam menghasilkan kebijakan dan peraturan daerah yang mendorong percepatan pengembangan usaha mikro. Rencana pengembangan kawasan Cipadu oleh pemerintah kota Tangerang memberi kesempatan terhadap meningkatnya produksi dan perdagangan oleh pengusaha mikro. Hal ini dapat menjadi peluang bagi KJKS di dalam menyediakan modal kerja bagi mereka.

Meski regulasi mengenai koperasi syariah dalam bentuk undang-undang belum tersedia namun beberapa peraturan menteri dikeluarkan sebagai landasan beroperasi dan kegiatan pengawasan. Keberadaan peraturan pemerintah terkait

pembatasan aktivitas bank di sektor mikro diperlukan sebagai perlindungan dan pengembangan lembaga keuangan mikro. Perubahan regulasi pengawasan lembaga keuangan di bawah otoritas jasa keuangan (OJK), memberi harapan adanya kepastian hukum dan aturan yang jelas untuk menetapkan kebijakan agar kredit mikro menjadi lebih murah dan tepat sasaran. Pergantian pemerintahan dapat dijadikan momentum untuk mendorong lahirnya regulasi yang memihak industri mikro.

Potensi penduduk yang besar menjadi peluang dalam pertumbuhan industri dan tersedianya tenaga kerja. Haluan BMT menyebutkan jumlah tenaga kerja di sektor informal pada 2010 sebesar 72,4 juta atau 66,94% dari jumlah penduduk Indonesia. Kenyataan ini menunjukkan besarnya angkatan kerja yang tidak terserap di sektor formal sekaligus menjadi peluang bagi usaha mikro dan KJKS. Kawasan Cipadu di kecamatan Ciledug dihuni oleh berbagai etnis seperti Betawi, Jawa, Makasar, Minang dan Sunda. Perbedaan karakter, kepercayaan dan cara pandang sangat mempengaruhi pola konsumsi dan pola menabung. Selain itu komposisi demografi juga berpengaruh terhadap keberadaan kelompok-kelompok usaha. Usaha konveksi didominasi oleh kelompok Minang dan Sunda. Kelompok Minang juga mendominasi usaha perdagangan tekstil, spreng, pakaian jadi dan makanan. Sementara usaha penjualan benang, pernik dan suku cadang menjadi spesialisasi kelompok Makasar.

Peranan teknologi pada KJKS diprioritaskan pada efisiensi dalam pengelolaan maupun kemudahan yang diperoleh konsumen dalam mengakses pembiayaan maupun mengembangkan usaha. Penggunaan *mobile smart-phone* yang terhubung dengan sistem pencatatan pada kantor kas KJKS menjadi sarana untuk meningkatkan akurasi, meminimalkan resiko dan mempercepat tersajinya data. Pengembangan usaha *on-line* yang digagas oleh beberapa pengusaha Cipadu, dapat disinergikan dengan *website* KJKS sehingga dapat memperluas pasar keduanya.

Kelebihan kondisi lingkungan Cipadu dibandingkan dengan dua kawasan yang menjadi pesaingnya, Cipulir dan Tanah Abang adalah bebas dari bencana banjir dan jalur transportasi yang lancar. Masalah polusi muncul dari limbah industri berupa kain perca, polusi suara dengan banyaknya usaha konveksi, polusi udara karena volume kendaraan meningkat. Diperlukan kreatifitas untuk mengubah limbah menjadi produk yang mempunyai nilai tambah.

### 3.4 Analisis Kelayakan Aspek Makro

Dari hasil observasi dan studi dokumentasi analisis kelayakan terhadap aspek makro, industri dan sosial, teknologi dan lingkungan, penilaian kelayakan usaha sebagai berikut:

**Tabel 3.4 Tabel Analisis Studi Kelayakan Aspek Makro**

No	Sub-aspek	Nilai					Alasan Penilaian
		1	2	3	4	5	
	<b>Aspek Makro</b>						
1.	Kondisi Ekonomi Global				v		Pertumbuhan ekonomi Indonesia di atas pertumbuhan ekonomi dunia. Laju inflasi dan tingkat suku bunga cukup stabil.
2.	Permodalan			v			Lembaga permodalan keuangan mikro tersedia. KJKS membutuhkan sumber permodalan yang mudah diakses dengan <i>cost of fund</i> rendah untuk meningkatkan laba.
3.	Sumber Daya				v		Sumber daya manusia tersedia karena banyaknya kompleks perumahan dan universitas penyedia sumber daya manusia. Tempat usaha juga tersedia dalam jumlah memadai dengan harga sewa yang terjangkau.
4.	Infrastruktur			v			Kondisi jalan dan fasilitas umum yang menunjang usaha.
	<b>Aspek Industri</b>						
5.	Pertumbuhan Industri				v		Pertumbuhan industri mikro mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.
6.	Persaingan dan Substitusi		v				Persaingan cukup tinggi, dengan market share LKM syariah yang masih rendah.
7.	Pembeli/Pelanggan				v		Pertumbuhan pasar mendorong kenaikan kebutuhan pembiayaan pengusaha mikro.
8.	Politik		v				Kekuatan politik menentukan regulasi yang memberikan fasilitas dan kemudahan bagi pertumbuhan sektor mikro. Kondisi politik dan pemilihan pemimpin menimbulkan ketidakpastian dunia usaha.

Tabel 3.4 Tabel Analisis Studi Kelayakan Aspek Makro (lanjutan)

No	Sub-aspek	Nilai					Alasan Penilaian
		1	2	3	4	5	
	<b>Aspek Sosial</b>						
9.	Sosial/Kependudukan				v		Jumlah penduduk yang besar dan terbatasnya sektor formal dalam menyediakan tenaga kerja menjadi potensi sumber daya manusia. Komposisi penduduk dalam beberapa etnis yang terkonsentrasi dalam kelompok usaha menjadi peluang dalam efisiensi pembiayaan.
10.	Teknologi			v			Teknologi diperlukan dalam efektifitas proses dan minimalisasi risiko. Teknologi yang sesuai untuk lembaga keuangan mikro terus dikembangkan oleh BMT Center.
11.	Lingkungan			v			Kondisi lingkungan cukup kondusif, terbebas dari banjir dan lalu lintas yang lancar menunjang peningkatan konsumen akhir.

Sumber: Muji Astuti (2012)

### 3.5 Aspek Operasional

#### 3.5.1. Penentuan Lokasi Usaha

Lokasi usaha berada di Pasar Cipadu Jl. KH Wahid Hasyim yang membentang dari wilayah Kreo (Jl. Cileduk Raya) hingga Jl. Raya Ceger, Pondok Aren, Tangerang tepatnya di ruko CTC (Cipadu Trade Centre).



Gambar 3.1. Peta lokasi usaha, *Cipadu Trade Centre (CTC)*.

Sumber : Google Map

Penentuan lokasi usaha ini dengan pertimbangan variabel pendukung yang antara lain:

a. Ketersediaan calon anggota

Sebagian besar pelaku usaha di wilayah pasar grosir Cipadu bertempat tinggal di sekitar daerah tersebut. Hal ini akan memudahkan koperasi di dalam menjaring anggota koperasi yang akan berperan serta di dalam membangun permodalan maupun kegiatan usaha koperasi.

b. Kemudahan akses ke sumber dana

Keberadaan lembaga keuangan lain khususnya perbankan yang berada di daerah sekitar dapat dimanfaatkan untuk membantu koperasi di dalam mengakses sumber-sumber dana baik dari pendiri, anggota, instansi lain dan sumber dana lainnya. Selain itu keberadaan lembaga keuangan tersebut memudahkan koperasi untuk memberi jasa layanan lainnya ke debitur.

c. Letak pasar yang dituju

Dengan mendekati pasar yang dituju akan mempermudah kegiatan operasional koperasi khususnya di dalam menjangkau calon debitur yang sebagian besar merupakan para pedagang kecil di sekitar pasar grosir tekstil Cipadu.

d. Ketersediaan tenaga kerja

Pasar Cipadu berada diantara pemukiman penduduk setempat dan perumahan yang memiliki potensi tenaga kerja yang memiliki pendidikan tingkat menengah dan tinggi sangat banyak, sehingga akan memudahkan koperasi dalam merekrut tenaga kerja.

e. Ketersediaan fasilitas transportasi

Selain dengan menggunakan kendaraan pribadi, lokasi pasar cipadu mudah dijangkau dengan kendaraan umum yang melawati rute sepanjang jalan KH Wahid Hasyim tersebut mulai dari wilayah Kreo (Jl. Ciledug Raya) hingga

masuk ke dalam arah Pondok Aren dengan kendaraan umum atau angkutan kota nomor C 12 pasar Kreo sampai Perumahan Jurang Mangu Indah, Pondok Aren atau angkutan kota nomor S07 dari pasar Kebayoran Lama sampai dengan Kecamatan Pondok Aren yang lama.

### 3.5.2. Luas Wilayah Kerja

Untuk tahap pendirian koperasi akan menjangkau para calon debitur dalam radius 5 (lima) kilometer dari lokasi kantor koperasi. Hal ini untuk menjaga tingkat efisiensi biaya operasional dan kemudahan bagi setiap debitur atau anggota dalam melakukan transaksi.

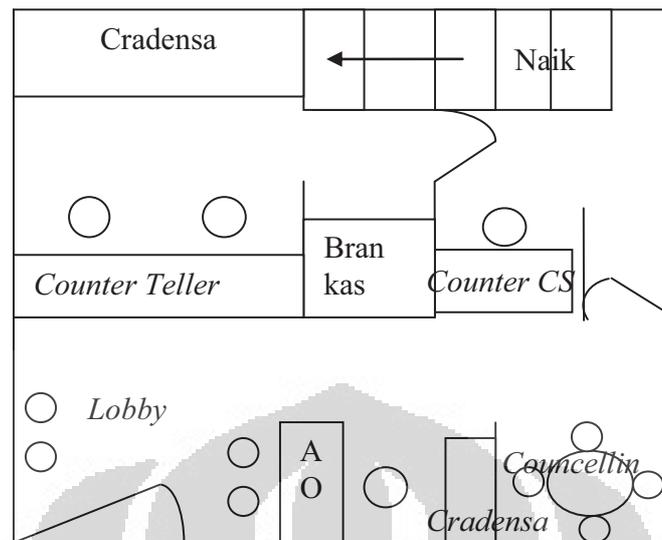
### 3.5.3. Pemilihan Teknologi

Teknologi merupakan faktor pendukung koperasi di dalam melakukan kegiatan operasional baik untuk mendukung proses administrasi maupun pemasaran. Aplikasi teknologi yang dipilih antara lain:

- a. Sistem pengelolaan administrasi dan pembiayaan menggunakan aplikasi khusus bagi koperasi jasa keuangan syariah yaitu SIMKOPSYAH V2.0 yang merupakan *Open Source/free* dari Kementrian Komunikasi dan Informasi dengan basis *windows*.
- b. Penggunaan *website* dalam menunjang program promosi koperasi dengan memuat berbagai fitur dan fasilitas yang dimiliki.
- c. Sistem pengelolaan tagihan kepada para debitur menggunakan mesin EDC (*Electronic Data Capture*) dengan sistem *up load*.
- d. Aplikasi pengelolaan karyawan berbasis *windows* dengan aplikasi *Microsoft Acces* atau sistem *Oracle* pada saat jumlahnya mencapai lebih dari 100 orang.

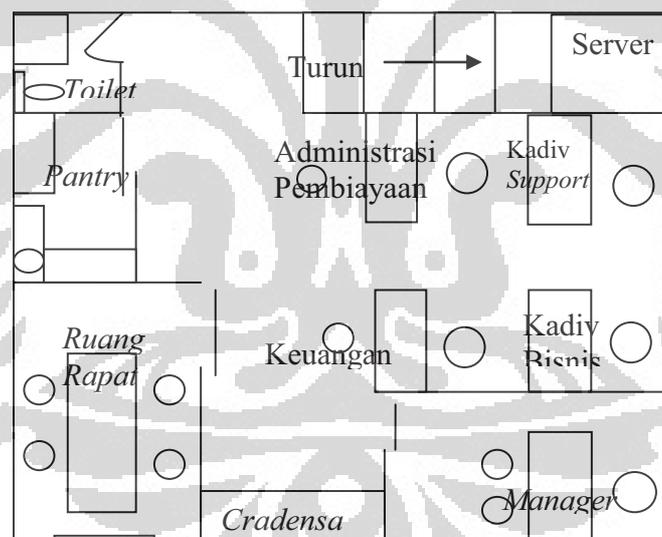
### 3.5.4. Lay-out Kantor

Dengan rencana penempatan lokasi kantor yang berada di ruko Cipadu *Trade Centre* yang berukuran 3 x 4 meter persegi dengan 2 (dua) lantai agar efektif dan efisien maka disain ruangan kantor tersebut direncanakan sebagai berikut:



**Gambar 3.2 Lay-out lantai satu KJKS “Mitra Maju Sejahtera”**

Sumber: Diolah oleh penulis



**Gambar 3.3 Lay-out lantai dua KJKS “Mitra Maju Sejahtera”**

Sumber: Diolah oleh penulis

### 3.6 Manajemen dan Organisasi

Proyeksi kebutuhan tenaga kerja menggunakan Metode *Work Load Analysis* (Suliyanto, 2010) dengan menghitung *man-hour* yang diperlukan untuk menghasilkan suatu barang, atau memproses sebuah kertas atau melayani satu orang pelanggan dan sebagainya.

Kebutuhan karyawan dihitung berdasarkan target pembiayaan tahunan terhadap jumlah upah sesuai jam kerja yang dibutuhkan bagi setiap karyawan. Target pertumbuhan pembiayaan bagi setiap petugas *Account Officer* diproyeksikan tumbuh 20% dari target bulanannya yang rata-rata sebesar Rp 50.000.000,-. Upah rata-rata yang dijadikan dasar perhitungan adalah upah minimum sebesar Rp 2.300.000,- per bulan belum termasuk tunjangan lainnya dengan pertumbuhan sebesar 10% setiap tahunnya. Faktor tersebut akan diperhitungkan dengan jumlah jam kerja setiap bulannya selama 22 hari dengan jam kerja efektif selama 8 jam sehingga setiap karyawan membutuhkan 176 jam kerja setiap bulannya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Fungsi jabatan yang akan direkrut didalam perencanaan awal koperasi syariah ini adalah untuk fungsi-fungsi:

- a. *Account Officer*
- b. Administrasi Pembiayaan
- c. *Teller*
- d. *Customer Service*
- e. Keuangan
- f. Kepala divisi *support*
- g. Kepala divisi bisnis
- h. Manager
- i. *Internal Control*

Kriteria sumber daya manusia dapat bekerja *full time* dengan beberapa syarat yang harus dimiliki antara lain:

- a. Mempunyai niat dan motivasi untuk bekerja sebagai karyawan koperasi syariah.
- b. Mempunyai *aqidah* yang baik sesuai ajaran agama Islam.
- c. Mempunyai integritas dalam hal amanah dan jujur dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Memiliki pengalaman dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
- e. Memahami dan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kegiatan operasional suatu koperasi jasa keuangan syariah.
- f. Bersedia bekerja *full time* sebagai pengelola.

### 3.7 Analisis Kelayakan Operasional dan Manajemen

Analisis terhadap faktor teknis dan teknologi yang mempengaruhi aspek operasional dapat dijelaskan ke dalam bagan 3.5 sebagai berikut:

**Tabel 3.5 Tabel Analisis Studi Kelayakan Aspek Operasional dan Manajemen**

No	Sub-Aspek	Nilai					Alasan Penilaian
		1	2	3	4	5	
1.	Ketersediaan anggota				v		Kondisi pedagang yang berada disekitar pasar Cipadu sebagian besar bertempat tinggal di daerah tersebut.
2.	Kemudahan akses ke sumber dana			v			Penerimaan dan penyaluran dana baik dari anggota atau pihak luar dapat diakses melalui bank-bank yang ada di sekitar lokasi
3.	Letak pasar yang dituju				v		Lokasi usaha berada ditengah-tengah aktivitas para pedagang usaha mikro yang sangat banyak.
4.	Ketersediaan tenaga kerja				v		Tersedianya tenaga kerja disekitar di dukung oleh lembaga pendidikan menengah dan tinggi yang berada di wilayah tersebut.
5.	Ketersediaan fasilitas transportasi				v		Rute kendaraan umum yang murah yang menjangkau beberapa wilayah diluar pasar untuk menumbuhkan kegiatan usaha mikro yang berkeinambungan.
	<b>Aspek Luas Wilayah Kerja</b>			v			Wilayah kerja yang sangat luas dari Jl. Cileduk Raya sampai Jl. Ceger Raya melalui lokasi usaha sebagai wilayah sasaran utama.
	<b>Aspek Pemilihan Teknologi</b>				v		Penguasaan teknologi yang sudah semakin luas di kalangan masyarakat sebagai faktor pendukung operasional dan penjualan.

Sumber : Data yang diolah penulis

**Tabel 3.5 Tabel Analisis Studi Kelayakan Aspek Operasional dan Manajemen (lanjutan)**

No	Sub-Aspek	Nilai					Alasan Penilaian
		1	2	3	4	5	
	<b>Aspek Lay-out Kantor</b>			v			Penataan ruang yang efisien dengan memasukkan semua fungsi pengelola di dalam satu gedung kantor
	<b>Aspek Manajemen</b>			v			Kebutuhan karyawan dihitung berdasarkan target pembiayaan tahunan terhadap jumlah upah sesuai jam kerja yang dibutuhkan bagi setiap karyawan.

Sumber : Data yang diolah penulis.

### 3.8. Rencana Pelaksanaan

Rencana pendirian Koperasi Syariah “Mitra Maju Sejahtera” dengan berpedoman kepada kesempatan dan kesiapan para calon pendiri yang di sesuaikan dengan persyaratan formal di dalam pengajuan pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) dari Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah sebagai berikut;

**Tabel 3.6 Tabel Rencana Pelaksanaan Pendirian KJKS “Mitra Maju Sejahtera”**

No.	Kegiatan	Bulan					
		I	II	III	IV	V	VI
1.	Persiapan bahan presentasi						
2.	Presentasi ke calon Pendiri dan Pengurus						
3.	Penyusunan rencana pendirian						
4.	Rapat pendirian koperasi (berita acara dan daftar hadir)						
5.	Pengumpulan KTP Pendiri						
6.	Pembuatan akta pendirian Koperasi						
7.	Kuasa pendiri untuk pengesahan pembentukan koperasi						

Sumber : Data yang diolah penulis

**Tabel 3.6 Tabel Rencana Pelaksanaan pendirian Koperasi Syariah “Mitra Maju Sejahtera” (lanjutan).**

No.	Kegiatan	Bulan					
		I	II	III	IV	V	VI
8	Surat bukti setor modal dari pendiri untuk deposito atas nama Menteri Negara Koperasi dan UKM cq Ketua Koperasi		■				
9	Rencana kerja koperasi		■				
10	Kelengkapan administrasi organisasi dan pembukuan serta perizinan:			■			
	Keterangan pokok-pokok administrasi dan pembukuan yang didesain sesuai karakteristik lembaga keuangan syariah			■			
	Nama dan riwayat hidup pengurus dan pengawas			■			
	Nama Ahli syariah/Dewan Syariah yang telah mendapat rekomendasi/ sertifikat dari Dewan Syariah Nasional MUI			■			
	Nama dan riwayat hidup calon pengelola berikut; bukti telah mengikuti pelatihan/magang di lembaga keuangan syariah, surat keterangan berkelakuan baik, surat pernyataan tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dan semenda dengan pengurus dan pengawas			■			
	Surat pernyataan tidak mempunyai hubungan keluarga antara pengurus			■			
	Daftar sarana kerja			■			
	Surat Pernyataan bersedia untuk diperiksa dan dinilai kesehatan koperasinya oleh pejabat yang berwenang			■			
	Surat Pernyataan Status kantor koperasi dan bukti pendukungnya			■			
	Struktur Organisasi KJKS.			■			
11	Penyewaan ruangan kantor			■			
12	Renovasi dan instalasi			■			
13	Perekrutan karyawan			■			
14	Pendaftaran kantor ke Kementrian Koperasi			■	■		
15	Promosi					■	
16	Peresmian kantor						■

Sumber : Data yang diolah penulis

### 3.9 Aspek Legal

Bentuk badan hukum yang dipilih untuk *microfinance* syariah ini adalah Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS). KJKS dipilih karena bersifat lebih fleksibel dibandingkan dengan BPR. KJKS tidak dibawah regulasi Bank Indonesia sehingga tidak perlu memberikan laporan rutin ke BI sebagaimana BPR. KJKS juga lebih dipilih dibandingkan bentuk BMT (Baitul Maal Wa Tamwil) karena memiliki bentuk badan hukum yang lebih kuat (koperasi). Selain itu koperasi adalah lembaga usaha yang dinilai cocok untuk memberdayakan rakyat kecil. Nilai-nilai koperasi juga mulia seperti keadilan, kebersamaan, kekeluargaan dan kesejahteraan bersama. Dalam Islam, koperasi tergolong sebagai *syirkah/syarikah*. Lembaga ini adalah wadah kemitraan, kerjasama, kekeluargaan dan kebersamaan usaha yang sehat, baik, dan halal.

Berdasarkan pasal 33 UUD 1945, kedudukan koperasi sebagai model badan usaha dinilai paling sesuai dengan karakteristik bangsa Indonesia yang dalam pelaksanaannya telah diatur dan dikembangkan dalam berbagai peraturan. Sesuai dengan pasal 3 UU no. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, fungsi koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut serta membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat adil dan makmur. Legalitas Koperasi Jasa Keuangan Syariah juga diperkuat lagi oleh Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk pelaksanaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

Berkaitan dengan persiapan legalitas hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- a. Mempersiapkan Berita Acara Rapat Pendirian.
- b. Surat bukti penyetoran modal awal pendirian KJKS dalam bentuk deposito a.n. Menteri Koperasi cq. ketua koperasi yang bersangkutan.
- c. Rencana kerja minimal setahun.
- d. Nama dan riwayat hidup pengurus.
- e. *Standar Operating Procedure* (SOP).
- f. Daftar sarana kerja.

### 3.10 Potensi Pasar

#### 3.10.1 Letak Pasar

KJKS Mitra Maju Sejahtera akan berlokasi di kawasan pusat grosir tekstil Pasar Cipadu. Pasar Cipadu terletak di Kecamatan Larangan, Kota Tangerang, Banten. Sejak pertama kali di buka pada tahun 2000 lalu, pasar Cipadu dan sekitarnya kini semakin ramai dan telah menjadi pasar alternatif untuk perdagangan tekstil, *garmen*, sprei dan bantal untuk kawasan Jakarta dan sekitarnya.

Keunggulan berbelanja di Cipadu adalah parkir yang cukup nyaman dan lokasinya yang berada di pinggiran Jakarta sehingga tidak macet seperti Tanah Abang dan pasar Cipulir. Pedagang pasar Cipadu saat ini tidak hanya terfokus pada sprei dan *bedcover*, beberapa produk handuk, selimut, mukena, baju muslim dan *gordyn* sudah mulai masuk kesana dan membentuk kelompok-kelompok (*cluster*) sendiri sehingga pilihan belanja di pasar Cipadu semakin lengkap.(www.cipadu.com)

Pasar Cipadu bukan merupakan satu pasar utuh yang menempati satu lokasi saja seperti kebanyakan pasar pada umumnya, melainkan sebagai sentra tekstil dan garmen yang tersebar di sepanjang Jalan K.H. Wahid Hasyim yang membentang dari Kreo (tepatnya di samping Giant Ciledug) hingga ke Jalan Raya Ceger di Pondok Aren. Di sepanjang jalan yang tidak terlalu lebar (hanya untuk dua jalur kendaraan) tersebut berdiri pusat-pusat perbelanjaan tekstil dan *garmen* dalam bentuk rumah tinggal yang berubah menjadi toko, ruko-ruko atau pusat pertokoan seperti Pertokoan Kospin Jaya, Pertokoan Mulia Jaya dan Cipadu *Trade Center*.



**Gambar 3.4 Peta Kawasan Pasar Cipadu**

Sumber : *Google Map*

Walikota Tangerang Bapak Wahidin Halim pada tahun 2009 sudah menetapkan kawasan Cipadu sebagai kawasan Pasar Grosir Tekstil Cipadu. Sejak penetapan itu, pengembangan pasar ini semakin maju dan bahkan pengembangannya mendekati perbatasan wilayah Kabupaten Tangerang.

### 3.10.2. Segmentasi Pasar

Segmentasi konsumen di Indonesia menurut Bank Dunia didominasi oleh segmen konsumen kelas bawah dan menengah yang mencapai 99,80%. Segmen konsumen kelas bawah dengan jumlah pengeluaran per hari di bawah 2 USD mencapai 43,30%. KJKS akan melayani segmen masyarakat kelas bawah dan menengah karena potensi jumlahnya yang mencapai 99,80%.

**Tabel 3.7 Populasi Konsumen Indonesia**

Segmen Konsumen	Pengeluaran/hari (usd)	Tahun 2010		
		% Populasi	% Total	% Konsumtif
Kelas bawah	< 1,25	14.00	43.30	43.30
	1,25 - 2	29.30		
Kelas Menengah	> 2 - 4	38.50	56.50	99.80
	> 4 - 6	11.70		
	> 6 - 10	5.00		
	> 10 - 20	1.30		
	> 20	0.20	0.20	100.00
Kelas Atas				

Sumber : Laporan Bank Dunia

Masyarakat kelas bawah dan menengah adalah pelaku usaha sektor UKM. Menurut UU No. 20 tahun 2008 kriteria usaha mikro adalah memiliki aset maksimal Rp 50 juta dan penjualan maksimal Rp 300 juta per tahun, sedangkan usaha kecil adalah usaha dengan aset lebih dari Rp 50 juta sampai dengan Rp 500 juta dan penjualan Rp 2,5 miliar atau lebih dari Rp 2,5 miliar per tahun.

Berdasarkan survey jumlah UKM yang dilakukan oleh Indakop Pemkot Tangerang pada tahun 2011, terdapat 9.596 orang pengusaha di bidang UKM di Kota Tangerang. Pasar Cipadu yang berada di Kecamatan Larangan mempunyai 794 orang pengusaha di bidang UKM.

Tabel 3.8 Jumlah UKM Per Kecamatan di Kota Tangerang Tahun 2011

No	Kecamatan	UKM					Jumlah
		Pakaian Jadi	Alas Kaki	Makanan Minuman	Furniture	Lain-lain	
1	Tangerang	10	2	80	1	12	105
2	Karawaci	31	5	440	15	65	556
3	Cibodas	387	136	3.597	20	1.792	5.932
4	Jatiuwung	8	1	169	0	30	208
5	Priuk	49	21	37	4	44	155
6	Neglasari	2	0	34	1	5	42
7	Batu Ceper	30	0	279	4	190	503
8	Benda	4	5	13	1	24	47
9	Ciledug	19	0	51	2	50	122
10	Larangan	86	0	65	15	628	794
11	Karang Tengah	20	3	117	15	170	325
12	Pinang	35	0	256	7	80	378
13	Cipondoh	133	2	144	7	143	429
	TOTAL	814	175	5.282	92	3.233	9.596

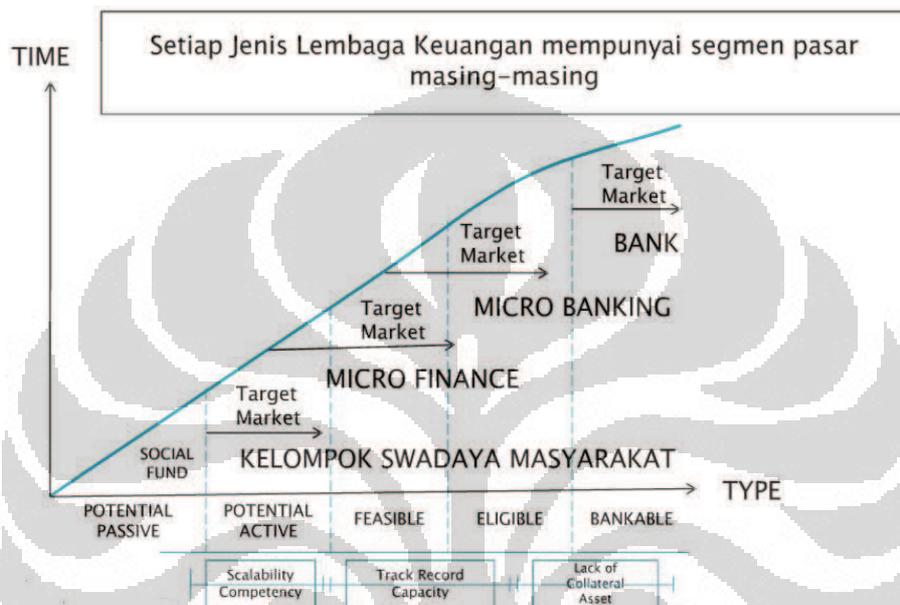
Sumber: Survey Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Tangerang (2012)

Berdasarkan laporan lain yang dikeluarkan oleh Kantor Penelitian dan Pengembangan Statistik Kota Tangerang mengenai Potensi Kelurahan Kota Tangerang 2011 seperti tercantum dalam situs [www.litbang.tangerangkota.go.id](http://www.litbang.tangerangkota.go.id), Kecamatan Larangan adalah daerah dengan jumlah industri kecil/kerajinan rumah tangga terbanyak di Kota Tangerang. Terdapat 1.106 industri kecil/kerajinan rumah tangga di daerah ini atau 52,64% dari keseluruhan industri tersebut. Industri terbanyak adalah industri/kerajinan tangan kain atau tenun.

### 3.10.3 Targeting

Segmentasi pasar untuk setiap jenis lembaga keuangan mikro dapat dijelaskan dalam Gambar 3.4. Lembaga sosial seperti lembaga amal zakat *shodaqoh* melayani segmen *potential passive* yaitu masyarakat yang tidak mempunyai penghasilan tetap. Segmen ini adalah masyarakat miskin yang perlu mendapat subsidi dan masuk dalam program pengentasan kemiskinan pemerintah. Lembaga swadaya masyarakat, kelompok arisan serta ormas melayani segmen *potential active* yaitu masyarakat yang memiliki penghasilan. *Microfinance* seperti BPR, BPRS,

Kospin, KJKS, BMT dan rentenir mengambil segmen *potensial active* yang berpenghasilan dan segmen *feasible* yang usahanya dinilai bagus. Sedangkan *micro banking* seperti Bank Danamon Simpan Pinjam, Bank BRI, Bank BTPN, Bank BNI, Bank CIMB Niaga dan Bank Mandiri memilih segmen *feasible* yang usahanya dinilai bagus dan segmen *eligible* yang memiliki agunan.



**Gambar 3.5 Segmentasi Usaha Lembaga Keuangan Sektor Mikro**

Sumber: Nining I Soesilo (2007) *Keuangan Mikro Indonesia*, UKM Center FE UI, 2008

KJKS yang akan didirikan akan menentukan target market dengan segmen *potensial active* dan segmen *feasible*. Pengusaha mikro yang dipilih harus pengusaha terpercaya. Untuk itu perlu dilakukan serangkaian prosedur agar dapat memastikan pengusaha yang dipilih benar-benar memiliki usaha yang *feasible* dan karakter yang dapat dipercaya.

#### 3.10.4 Positioning

*Positioning* yang akan diambil oleh KJKS adalah sebagai *microfinance* syariah yang menyediakan produk dengan *margin* atau nisbah bagi hasil yang bersaing dan proses kredit yang cepat dan sederhana. Harga yang bersaing diperoleh melalui efisiensi biaya dan strategi *pricing* yang tepat. Proses kredit yang cepat dan sederhana dengan membentuk struktur organisasi yang ramping, staf yang kompeten dan amanah. Positioning KJKS di pasar saat sudah beroperasi nanti adalah sebagai

*follower* dari *market leader* dalam bisnis keuangan mikro di Pasar Cipadu seperti Danamon Simpan Pinjam, BPR Hariarta Sedana dan BPR Pinang Artha.

### 3.10.5 Marketing Mix

Strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) akan dilakukan untuk menguasai *market share* yang diinginkan.

#### a. Produk

Produk yang ditawarkan adalah produk yang dibutuhkan oleh para pengusaha mikro. Untuk kebutuhan penyimpanan dana akan ditawarkan produk tabungan *wadiah* yang pengambilan dananya fleksibel dan produk deposito *mudharabah mutlaqoh* yang menawarkan nisbah bagi hasil yang lebih tinggi. Untuk kebutuhan modal kerja akan ditawarkan kredit modal kerja *mudharabah muqayadah* dan untuk kebutuhan modal kerja berupa persediaan akan ditawarkan kredit modal kerja angsuran *murabahah* dengan jangka waktu maksimal 3 (tiga) tahun. Terakhir untuk kebutuhan pembelian aktiva usaha akan ditawarkan kredit investasi *murabahah* dengan jangka waktu maksimal 3 (tiga) tahun. Keunggulan semua produk tersebut adalah prosesnya cepat dan sederhana serta layanan penagihan ke tempat nasabah sehingga nasabah tidak perlu meninggalkan tempat usahanya.

#### b. Price

Nisbah bagi hasil KJKS akan sangat bersaing dengan para pesaing. Saat ini suku bunga kredit mikro berkisar 30% meski pemerintah menganjurkan agar suku bunga maksimal 22%. KJKS akan menetapkan nisbah bagi hasil sebesar 15.5% sampai dengan 17.5%. Harga yang kompetitif ini dikarenakan KJKS menetapkan strategi *penetration pricing* agar dapat masuk untuk menguasai pasar mikro. Efisiensi biaya operasional, kualitas aktiva produktif dan penetapan *expected return* yang wajar akan memungkinkan strategi penetapan harga seperti ini.

#### c. Place

Letak kantor akan sangat mempengaruhi kemajuan kinerja perusahaan. KJKS akan berlokasi di sentra tekstil Pasar Cipadu, tepatnya di pertokoan Cipadu *Trade Center* sehingga akan memudahkan nasabah untuk bertransaksi. Selain lokasi kantor yang strategis, saluran distribusi adalah melalui *mapping* dari para

*account officer* yang akan menawarkan produk dan menjalin hubungan dengan para nasabah di kawasan Pasar Cipadu sepanjang jalan KH Wahid Hasyim dimulai dari Kreo sampai jalan raya Ceger di Pondok Aren.

d. Promotion

Strategi promosi akan dilakukan melalui beberapa cara dengan mempertimbangkan besar biaya dan efektifitas promosi. KJKS akan beriklan melalui metode *bellow the line* berupa *sticker*, brosur, spanduk dan iklan radio. Metode *above the line* dilakukan melalui partisipasi *sponsorship* di lingkungan KJKS sekaligus sebagai *sales promotion* KJKS. *Personal selling* dilakukan dengan aktivitas pemasaran yang dilakukan para *account officer* untuk mencari nasabah, juga pada waktu penagihan ke nasabah. Komunikasi yang baik antara nasabah dan kolektor merupakan pencitraan KJKS sebagai usaha yang bersifat kekeluargaan. KJKS juga akan memiliki *corporate website* yang dikinikan secara rutin untuk memudahkan para nasabah mendapatkan informasi tentang KJKS.

### 3.10.6 Proyeksi Pasar

Menurut data Bank Indonesia baki debit usaha mikro di Kota Tangerang mencapai Rp 952,25 miliar yaitu 29,33% dari kredit UMKM di wilayah Tangerang atau 3,5% dari total kredit perbankan di wilayah Tangerang. Potensi kredit dari usaha mikro dapat lebih besar dari jumlah tersebut karena angka sebenarnya belum mencakup kredit yang disalurkan oleh lembaga keuangan non-bank seperti BMT, KJKS, Kospin, LSM, kelompok arisan dan bahkan rentenir.

**Tabel 3.9 Baki Debet untuk Kredit Mikro, Kecil dan Menengah Kota Tangerang per Maret 2012.**

Kriteria Kredit	Baki Debet (Juta Rupiah)
Usaha Mikro	952.249
Usaha Kecil	920.720
Usaha Menengah	1.373.362
Total Kredit UMKM	3.246.331
Total Kredit Perbankan	27.190.119

Sumber : Bank Indonesia

Proyeksi pertumbuhan pasar mikro di Tangerang adalah sebesar 20% per tahun. Maka pangsa pasar kredit Mikro di Tangerang 5 tahun mendatang dan proyeksi pangsa pasar KJKS yang ingin dicapai adalah :

**Tabel 3.10 Proyeksi 5 tahun Baki Debet untuk Kredit Mikro KotaTangerang dan Proyeksi Baki Debet KJKS yang akan didirikan**

	<b>Baki Debet (Juta Rupiah)</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Tangerang	1.142.699	1.371.238	1.645.486	1.974.583	2.369.500
KJKS MMS	1.800	2.930	4.526	6.651	10.421

Sumber : Kodya Tangerang « telah diolah kembali »

Adapun studi kelayakan dari aspek keuangan akan diuraikan pada pembahasan di halaman selanjutnya yaitu terkait dengan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk pendirian, pengadaan fasilitas kerja, pembayaran biaya karyawan serta beban biaya lainnya. Pada bagian keuangan dijelaskan hasil pengumpulan data dari beberapa sumber terhadap besarnya biaya yang dibutuhkan untuk melakukan investasi dan modal kerja awal bagi koperasi untuk beroperasi.

### 3.11. Aspek Keuangan

Studi kelayakan aspek keuangan terkait dengan kondisi harga barang dan biaya yang dibutuhkan untuk pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera”. Beberapa aspek keuangan yang disajikan pada bagian ini terkait dengan beberapa faktor yang dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut ini.

**Tabel 3.11 Rincian Permodalan Awal Pendirian Koperasi**

<b>Perincian</b>				<b>Tahun 1</b>
<b>Simpanan Pokok</b>				
Anggota Inti (alumni MM Syariah)	1	30	5,000,000	150,000,000
Simpanan wajib	12	30	250,000	90,000,000
Tabungan Wadiah				122,047,348
Deposito Mudharabah				770,000,000
Titipan wadiah (PINBUK/Bank)				150,000,000
<b>Total dana awal tahun</b>				<b>1,282,047,348</b>

Sumber: Muji Astuti (2012)

Kebutuhan permodalan bersumber dari pendiri sebanyak 30 orang dalam bentuk:

- a. Simpanan pokok Rp 5.000.000,- untuk setiap orang pada awal pendirian.
- b. Simpanan wajib Rp 250.000,- untuk setiap orang per bulan.

Kebutuhan permodalan lainnya dapat berupa pinjaman atau penyertaan pihak luar atau anggota ke dalam kas koperasi. Secara garis besar sumber dari permodalan tersebut tertera di dalam tabel 3.12.

**Tabel 3.12 Pemenuhan Kebutuhan Modal Pendirian Diluar Dana pendiri**

<b>Perkiraan Tabungan Wadiah</b>	<b>Nasabah</b>	<b>Periode</b>	<b>Nominal</b>	<b>Tahun 1</b>
<b>Peminjam (tabungan satu kali angsuran)</b>	<b>2.00%</b>	<b>1</b>	<b>3,102,367,400</b>	<b>62,047,348</b>
<b>Lain-lain (pedagang, penduduk)</b>	<b>125</b>	<b>4</b>	<b>10,000</b>	<b>60,000,000</b>
				<b>122,047,348</b>
<b>Khusus peminjam 4=AO</b>				
<b>Perkiraan Deposito Mudharabah</b>				
<b>Deposito anggota</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>50,000,000</b>	<b>650,000,000</b>
<b>Jamaah Masjid (shalat jumat dan MT)</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>200,000</b>	<b>96,000,000</b>
<b>Kelompok arisan</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>200,000</b>	<b>24,000,000</b>
				<b>770,000,000</b>

Sumber: Muji Astuti ( 2012)

Besarnya jumlah biaya yang dibutuhkan untuk mempersiapkan infrastruktur dan dokumen perizinan Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” ini adalah sebesar Rp 89.500.000,- yang terdiri dari biaya pra-operasi, sewa gedung dan pengadaan peralatan serta sistem aplikasi. Besarnya biaya tersebut disusutkan selama 5 (lima) tahun.

Tabel 3.13 Rincian Kebutuhan Dana Investasi

NO	JENIS INVESTASI	RINCIAN	JUMLAH				
			Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
1	Biaya Pra Operasi						
	Legal pendirian	5,000,000					
	Studi Kelayakan	1,000,000					
	Biaya Persiapan Pendirian	2,000,000					
			8,000,000				
2	Peralatan						
	Komputer server	10,000,000					
	Komputer	21,000,000		3,000,000	6,000,000	3,000,000	6,000,000
	External Hardisk	2,000,000					
	AC	7,000,000					8,000,000
	Brankas	7,000,000					
	Dispenser	2,000,000					
	Meja/Kursi (Meubeler)	7,000,000		1,200,000	1,300,000	700,000	
	Partisi	15,000,000					
	Kendaraan						160,000,000
			71,000,000				
3	Sistem/Teknologi						
	Web-based infrastructure	10,000,000					
	Jaringan Internet	500,000					
			10,500,000				
4	Working Capital						
	Modal kerja pembiayaan	1,192,547,348	1,192,547,348				
	<b>TOTAL</b>		<b>1,282,047,348</b>	<b>4,200,000</b>	<b>7,300,000</b>	<b>3,700,000</b>	<b>174,000,000</b>

Sumber: Muji Astuti (2012)

Tabel 3.14 Rincian Biaya Penyusutan dalam 5 tahun

No.	Azet	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
1	Biaya Pra Operasi	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
2	Sewa Gedung/Peralatan					
	Komputer server	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	
	Komputer	5,250,000	6,000,000	7,500,000	8,250,000	4,500,000
	External Hardisk	500,000	500,000	500,000	500,000	
	AC	1,750,000	1,750,000	1,750,000	1,750,000	2,000,000
	Brankas	1,750,000	1,750,000	1,750,000	1,750,000	
	Dispenser	500,000	500,000	500,000	500,000	
	Meja/Kursi (Meubeler)	1,750,000	2,050,000	2,375,000	2,550,000	800,000
	Partisi	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	
3	Kendaraan			-	-	20,000,000
4	Sistem/Teknologi	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
	Web-based infrastructure	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	Jaringan Internet	21,450,000	22,500,000	24,325,000	25,250,000	31,000,000

Sumber: Muji Astuti (2012)

### 3.11.1. Asumsi Keuangan

Perhitungan keuangan dalam studi kelayakan didasarkan pada asumsi pertumbuhan pasar, kemampuan KJKS dalam menyediakan sumber pendanaan dan perhitungan pengeluaran baik *capital expenditure* maupun *revenue expenditure*. Asumsi yang digunakan KJKS diantaranya:

Universitas Indonesia

1. Tingkat penjualan harus diatas *break-even point*.
2. Pertumbuhan penjualan diperkirakan 20% setiap tahunnya.
3. Permodalan diasumsikan 60% dari pembiayaan yang digulirkan.
4. Penerimaan angsuran pembiayaan pada tahun berjalan diperkirakan 55% dari pembiayaan yang diberikan setiap tahunnya.
5. Margin pembiayaan yang digunakan 15,5%, 16,5% dan 17,5%.

### 3.11.2. Proyeksi Laba Rugi

Penjualan diasumsikan yang meningkat 20% setiap tahunnya. Penambahan biaya operasional KJKS sebesar 5% pada tahun ke-1 dan ke-2, 8% pada tahun ke-3 dan ke-4 serta 10% pada tahun ke-5. Laporan laba rugi KJKS digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 3.15 Proyeksi Laba rugi**

Tahun	Pendapatan	Beban	Profit
Tahun 1	736.560.000	734.011.947	2.548.053
Tahun 2	883.872.000	770.712.544	113.159.456
Tahun 3	1.060.646.400	832.369.548	228.276.852
Tahun 4	1.272.775.680	898.959.112	373.816.568
Tahun 5	1.527.330.816	988.855.023	538.475.793

Sumber : Muji Astuti, (2012)

### 3.11.3. Proyeksi Neraca

Jumlah saldo pembiayaan di neraca akhir periode diperkirakan meningkat 5% setiap tahunnya. Pengadaan aset di awal tahun, tidak terjadi penambahan selama 5 (lima) tahun dan disusutkan dengan metode garis lurus tanpa nilai sisa. Komposisi ekuitas 20% dari total pendanaan dan meningkat 10% setiap tahun akibat penambahan simpanan wajib. Dana pihak ketiga mengalami peningkatan bersih 5% setiap tahunnya, pada tahun ke-4 dan ke-5 berkurang 10%. Penambahan ekuitas berasal dari sisa hasil usaha yang tidak dibagikan sebesar 40% dari laba tahun berjalan. Proyeksi neraca KJKS sebagai berikut ;

Tabel 3.16 Proyeksi Neraca

	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
<b>Aset</b>					
<b>Kas</b>	202.922.858	305.444.808	416.292.047	167.286.483	69.854.295
<b>Pembiayaan</b>	2.568.373.248	2.696.791.910	2.831.631.506	2.973.213.081	3.002.945.212
<b>Aset tetap</b>	85.000.000	68.000.000	51.000.000	34.000.000	17.000.000
	2.856.296.106	3.070.236.718	3.298.923.553	3.174.499.564	3.089.799.507
<b>Dana Pihak Ke-3 Ekuitas</b>					
<b>Dana Pihak Ke-3</b>	2.282.998.443	2.397.148.365	2.517.005.783	2.265.305.205	2.038.774.684
<b>Simpanan anggota</b>	570.749.611	627.824.572	690.607.029	759.667.732	835.634.505
<b>SHU tidak dibagikan</b>	2.548.053	45.263.782	91.310.741	149.526.627	215.390.317
	2.856.296.106	3.070.236.719	3.298.923.553	3.174.499.564	3.089.799.506

Sumber : Muji Astuti, 2012

#### 3.11.4. Break Even Point

Analisis *break-even point* digunakan untuk memperkirakan penjualan minimal yang harus dicapai KJKS untuk menutupi biaya-biaya yang telah terjadi. Simulasi *break-even* dilakukan dengan menggunakan asumsi margin pembiayaan hingga didapatkan *return* yang positif. *Break-even* tercapai pada tingkat margin dan target tiap *account officer*: 15,5% pembiayaan Rp 99 juta tiap bulan, 16,5% pembiayaan Rp 93 juta, 17,5% pembiayaan Rp 87,5 juta. Analisis ini menggambarkan, KJKS harus menerapkan kombinasi pembiayaan dengan jangka waktu dan tingkat margin yang berbeda, karena batasan sumber pendanaan.

Tabel 3.17 Perhitungan *Break-even Point*

	Margin 15,5%		Margin 16,5%		Margin 17,5%	
Pembiayaan	2.772.000.000	5.488.560.000	2.796.000.000	5.200.560.000	2.820.000.000	4.935.000.000
Pokok Pembiayaan	2.400.000.000	4.752.000.000	2.400.000.000	4.464.000.000	2.400.000.000	4.200.000.000
Laba kotor	372.000.000	736.560.000	396.000.000	736.560.000	420.000.000	735.000.000
Biaya Tetap	575.950.000	575.950.000	575.950.000	575.950.000	575.950.000	575.950.000
Biaya Variabel	158.061.947	158.061.947	158.061.947	158.061.947	158.061.947	158.061.947
Laba /Rugi	(362.011.947)	2.548.053	(338.011.947)	2.548.053	(314.011.947)	988.053

Sumber : Muji Astuti (2012)

### 3.11.5. Analisis Kebutuhan Pendanaan

Pendanaan yang digunakan terdiri dari modal sendiri berupa simpanan anggota dan dana pihak ketiga. Komposisi dana pihak ketiga mencapai 80% dari total pendanaan. Pada tahun pertama KJKS memperhitungkan kebutuhan pendanaan sebagai berikut:

**Tabel 3.18 Kebutuhan Pendanaan**

Pengeluaran	Margin		
	15,50%	16,50%	17,50%
Pembiayaan (modal kerja)	4.752.000.000	4.464.000.000	4.200.000.000
Capital expenditure	85.000.000	85.000.000	85.000.000
Saldo pembiayaan	2.851.200.000	2.678.400.000	2.520.000.000
Laba/Rugi	2.548.053	2.548.053	988.053
Dana tersedia di neraca	2.853.748.053	2.680.948.053	2.520.988.053
Dana Pihak Ketiga	2.282.998.443	2.144.758.443	2.016.790.443
Modal sendiri	570.749.611	536.189.611	504.197.611

Sumber : Muji Astuti, 2012

## BAB 4

### STRATEGI BISNIS

#### 4.1. Perumusan Strategi

Thompson, Strickland III dan Gamble, (2010) menyatakan bahwa analisis yang mendalam terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan adalah suatu modal awal di dalam menyusun strategi yang sangat sesuai dengan situasi perusahaan, kemampuan menyusun strategi yang memiliki daya saing dan menguasai prospek untuk memacu kinerja perusahaan yang merupakan 3 (tiga) kriteria strategi untuk menjadi pemenang (*Winning Strategy*).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) bahwa bisnis model didisain dan dieksekusi dalam suatu lingkungan yang spesifik. Oleh karenanya memahami faktor lingkungan organisasi sangat membantu di dalam membuat konsep bisnis model yang memiliki daya saing.

##### 4.1.1 Analisis Eksternal

Merupakan analisis terhadap kondisi ekonomi makro, industri, pasar dan *key trend* bila dikaitkan dengan bisnis model yang dibuat.

###### a. Kekuatan ekonomi makro

Kondisi ekonomi makro sangat berpengaruh terhadap struktur biaya (*cost structure*) pada bisnis model yang dibuat terutama bila dikaitkan dengan adanya kenaikan atau penurunan suku bunga perbankan, besarnya pajak/retribusi yang dibebankan dan kenaikan harga bahan bakar minyak. Karena segmen mikro yang menjadi target dari koperasi jasa keuangan syariah (KJKS) ini menjadi rentan terhadap inflasi, sehingga membatasi ruang gerak ekonomi dan menghambat pertumbuhan yang akhirnya akan berpengaruh kepada kondisi pasar.

Keberadaan pasar modal (*capital market*) secara ekonomi akan membantu perkembangan bisnis model ke arah yang lebih baik untuk memperbesar skala operasinya terutama di dalam memberikan alternatif sumber dana bagi KJKS selain dari lembaga keuangan dan permodalan yang ada. Oleh karena itu disain *key activities*, *key resources* dan *key partnership* bisnis model ini harus mempertimbangkan kesempatan untuk menjalin kerjasama dengan lembaga seperti

PINBUK (Pusat Inkubasi Usaha Kecil), BMT (*Baitul Maal Wat Tamwil*) Centre, Lembaga pengelola dana bergulir Kementerian Koperasi dan UKM atau sebagai *channeling* bank syariah. Termasuk di dalamnya komoditas dan sumber lain yang terkait dengan tersedianya tempat usaha dan kegiatan rekrutmen sumber daya manusia lokal dari kampus di sekitarnya. Selain itu perlu diperhatikan infrastruktur seperti kondisi jalan, parkir dan sarana umum lainnya yang akan meningkatkan jumlah konsumen.

#### b. Kekuatan Industri

Keberadaan pesaing dan substitusi produk/jasa yang ditawarkan serta kegiatan usaha baru yang sejenis lainnya akan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup bisnis model yang dibuat terutama dari aspek pendapatan (*revenue stream*). Hal ini akibat tingginya persaingan dengan lembaga keuangan lain seperti *micro banking* dan institusi informal lainnya yang disertai dengan rendahnya ketentuan permodalan dan regulasi sehingga pemain baru dapat masuk dengan mudah.

Akan tetapi jenis kegiatan utama (*key activities*) yang difokuskan untuk memberi kemudahan bagi usaha mikro di dalam mengakses layanan lembaga keuangan akan memberikan nilai tersendiri bagi KJKS. Tentunya dengan menjalin kerjasama yang baik dengan rekanan dan rantai nilai lainnya (*supplier and other value chain*) seperti pedagang menengah dan komunitas sekitar dengan berbagai program pemasaran dan promosi.

#### c. Key Trends

Dari aspek sosial dan ekonomi bisnis model didisain untuk menawarkan produk yang menjadi solusi bagi para pengusaha mikro yang mudah diakses dan dengan menetapkan harga yang terjangkau sebagai *value proposition*. Sumber daya yang diarahkan untuk memahami budaya dan karakter dari berbagai etnis dan penduduk setempat yang merupakan potensi pasar sebagai penabung, tenaga kerja atau pengusaha informal. Dengan demikian disain hubungan yang sesuai adalah hubungan yang berbasis komunitas dan etnis dalam menjual produk atau jasa yang dimiliki.

Rencana perluasan pasar Cipadu dan peraturan yang membatasi kegiatan *micro banking* di dalam melayani segmen mikro dapat dijadikan sebagai peluang untuk meningkatkan penjualan produk/jasa KJKS. Selain itu kondisi politik dalam negeri

yang menunjang dengan adanya pemilukada yang cenderung menaikkan penjualan usaha mikro berpeluang bagi naiknya permintaan terhadap jasa keuangan setingkat KJKS.

Perkembangan teknologi yang sudah semakin luas dirasakan oleh masyarakat terutama disekitar wilayah pemasaran akan membantu bisnis model yang dibuat dalam memproses setiap permintaan pelanggan dengan cepat dan efisien.

#### d. Kekuatan Pasar

Potensi pasar di sekitar lokasi KJKS sangat berpengaruh terhadap kemajuan KJKS terutama adanya kemungkinan suku bunga yang tinggi sehingga mengakibatkan pengusaha mikro beralih dari lembaga keuangan lain ke jasa layanan KJKS. Adanya peningkatan kebutuhan dana yang murah untuk meningkatkan usaha merupakan salah satu sebab beralihnya pengusaha tersebut.

Segmen usaha mikro dalam kelompok yang menjadi sasaran KJKS semakin banyak di lokasi sekitar dan dengan skema yang berbeda-beda untuk setiap kelompok akan memberi kemudahan bagi KJKS dalam memperoleh jaminan atau pertanggungjawaban terhadap pembiayaan yang diberikan.

Selain itu tersedianya sumber tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh KJKS di lingkungan sekitar sangat mendukung.

#### 4.1.2 Analisis Internal

Analisis internal menggunakan metode SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity dan Threat*) berdasarkan *business canvas model* yang digunakan dalam rencana bisnis dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Analisis SWOT

	<b>STRENGTHS-S</b>	<b>WEAKNESSES-W</b>
	<p>a. Produk (<i>value proposition</i>) yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan memberikan keadilan.</p> <p>b. <i>Margin (revenue)</i> diperoleh berdasarkan daya beli konsumen.</p> <p>c. <i>Website</i> sebagai <i>channel</i> dan aliansi strategis dengan konsumen, pemasok dan penyedia modal.</p> <p>d. Sumber daya yang handal diperoleh dalam jumlah dan waktu yang tepat.</p> <p>e. Eksekusi operasional yang efisien dan berkualitas.</p> <p>f. Segmentasi pasar yang jelas.</p> <p>g. Hubungan baik dan kepercayaan konsumen.</p>	<p>a. Ketergantungan pendapatan pada <i>margin</i> pembiayaan.</p> <p>b. Keterbatasan SDM yang memahami <i>value</i> dan loyal.</p> <p>c. Keterbatasan modal.</p> <p>d. Aktivitas operasi yang generik dan mudah diimitasi.</p>

Tabel 4.1 Analisis SWOT (lanjutan)

<b>OPPORTUNITIES-O</b>	<b>SO STRATEGIES</b>	<b>WO STRATEGIES</b>
<p>a. Kondisi makroekonomi yg mendukung usaha.</p> <p>b. Kebijakan <i>global</i> terkait pengembangan <i>financial inclusive</i>.</p> <p>c. Perluasan pasar Cipadu sesuai rencana pemda.</p> <p>d. Penggunaan media <i>online</i> untuk meningkatkan omzet pengusaha menengah.</p> <p>e. Banyaknya lembaga permodalan LKM sebagai partner.</p> <p>f. Kondisi pasar yang aman dan bebas dari preman.</p> <p>g. Usaha mikro tergabung dalam kelompok berdasarkan etnis.</p> <p>h. Tersedianya tempat usaha dengan tarif sewa murah.</p> <p>i. Tersedianya SDM dengan adanya beberapa universitas di sekitar Cipadu.</p> <p>j. Sarana infrastruktur yang mendukung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mengoptimalkan <i>revenue</i> dari pembiayaan sesuai kelompok usaha.</li> <li>o Melakukan aliansi strategis dengan pengusaha menengah, lembaga permodalan dan pemerintah daerah.</li> <li>o Memilih tempat usaha yang dekat dengan konsumen.</li> <li>o Renumerasi dan bonus menarik bagi AO yang mencapai target.</li> <li>o Melakukan inovasi produk, operasional dan pasar untuk meningkatkan efisiensi biaya dalam menyediakan <i>margin</i> yang bersaing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Memperluas skala usaha untuk meningkatkan <i>revenue</i> dan <i>margin</i>.</li> <li>o Komunikasi kepada konsumen secara intensif melalui <i>website</i> maupun AO untuk meningkatkan kepercayaan dan pemahaman terhadap syariah.</li> <li>o Bekerja sama dengan lembaga permodalan yang <i>cost of fund</i>-nya rendah.</li> <li>o Mengembangkan teknologi sederhana melalui pesan singkat pada telepon seluler.</li> <li>o Melakukan rekrutmen SDM melalui kampus, bekerja sama dengan BEM/LDK untuk mempermudah penanaman <i>value</i> dan loyalitas.</li> <li>o Meningkatkan permodalan melalui kekuatan hubungan dengan partner.</li> </ul>

Tabel 4.1 Analisis SWOT (lanjutan)

THREATS-T	ST STRATEGIES	WT STRATEGIES
<p>a. Stabilitas politik menjelang pilkada/pemilu.</p> <p>b. Kenaikan BBM dan penurunan daya beli konsumen akhir.</p> <p>c. Banjir dan demonstrasi mahasiswa.</p> <p>d. Kucuran KUR yang didukung pemerintah melalui BRL.</p> <p>e. <i>Moral hazard</i> konsumen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pendampingan/edukasi kepada konsumen untuk meningkatkan kreativitas sehingga dapat meningkatkan skala usaha dan bertahan saat krisis.</li> <li>○ Memanfaatkan AO sebagai <i>agent of corporate</i> sehingga meningkatkan loyalitas konsumen.</li> <li>○ Melakukan pembedaan produk guna memaksimalkan nilai.</li> <li>○ Mengembangkan pola organisasi dinamis untuk menyesuaikan dengan perubahan regulasi.</li> <li>○ Menjalin hubungan dengan pemasok untuk meminimalisasi resiko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Meningkatkan pendapatan dengan meningkatkan pembiayaan modal kerja untuk memproduksi atribut pemilihan umum atau demonstrasi.</li> <li>○ Melakukan seleksi terhadap calon konsumen, memahami karakter kelompok dan bekerjasama dengan pimpinan kelompok sebagai penjamin.</li> </ul>

Sumber: Muji Astuti 2012

## 4.2 Perumusan Visi dan Misi

### a. Visi Perusahaan

Menjadi lembaga keuangan mikro syariah terpercaya dan profesional dengan pangsa pasar terbesar di Jakarta dan sekitarnya.

### b. Misi Perusahaan

- Menyediakan layanan keuangan syariah yang kompetitif sesuai dengan kebutuhan pengusaha mikro.
- Mengembangkan sektor ril pada lapisan masyarakat menengah ke bawah dalam rangka pemberdayaan dan kemandirian ekonomi untuk mencapai kesejahteraan.
- Menciptakan keunggulan sumber daya dan pengelolaan organisasi dalam mencapai produktivitas dan efisiensi serta memiliki daya tahan dalam persaingan.
- Membangun komunitas yang memiliki kesadaran dan kepekaan syariah.

### c. *Values* (nilai-nilai yang diyakini)

- *Creativity (product development).*
- *Brotherhood (ukhuwah).*
- *Simplicity (murah, mudah, cepat),*
- *Careness (understanding, problem solving, developing).*

### d. *Tag line*

“Maju Sinergi Menang”

### e. *Long term objectives*

- Penguasaan luas pasar 30% di Jakarta dan sekitarnya pada tahun ke-5
- Pencapaian *Return Avarage on Equity* (RAOE) tahun ke-4 sebesar 30%.
- Melakukan ekspansi dan membuka cabang pada tahun ke-5.
- Mendirikan lembaga permodalan bagi lembaga keuangan mikro syariah pada tahun ke-10.

#### 4.2.1. Business Canvas Model KJKS “Mitra Maju Sejahtera”

KJKS membidik segmen pasar mikro yang terdiri dari berbagai kelompok usaha dalam satu wilayah geografi. Dalam perumusan strategi generik Porter dinamakan strategi massa terfokus dengan diferensiasi produk dan pelayanan. Strategi tersebut tercermin dalam model bisnis pada tiap blok dari *The 9 Building Blocks*.

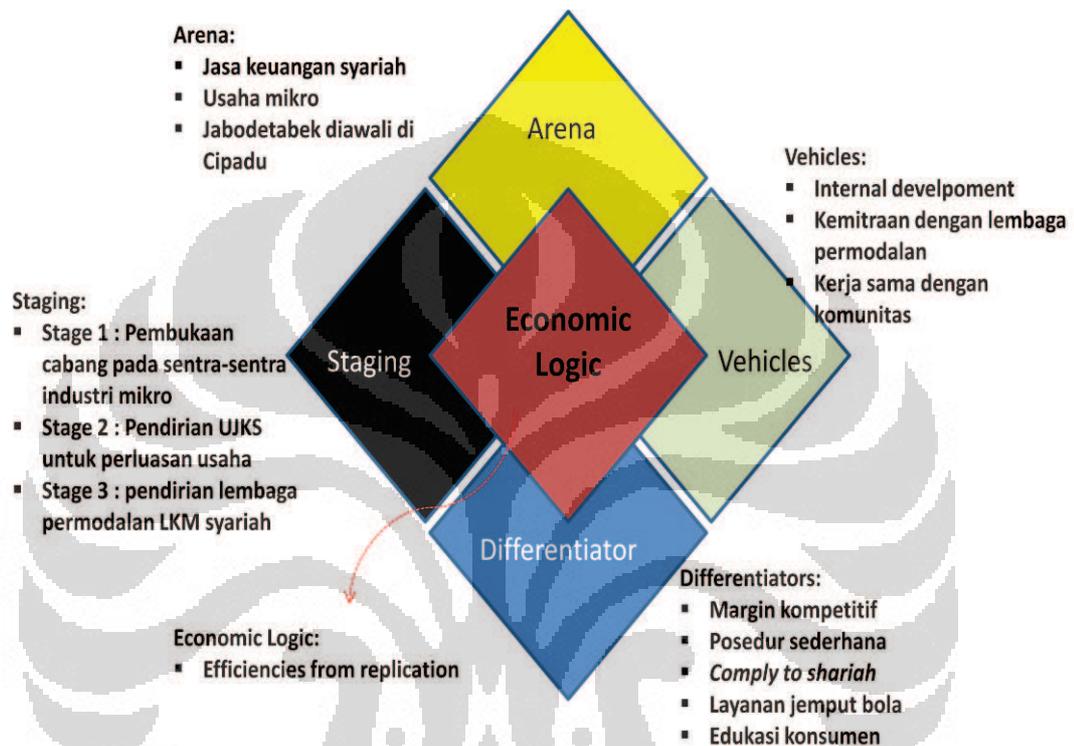
<p><b>Key Partnership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communities &gt;maintain customer</li> <li>• Kemenkop &gt;regulation and legal</li> <li>• Financial institution &gt;source of fund: <ul style="list-style-type: none"> <li>- PINBUK</li> <li>- BMT Center</li> <li>- Channeling Bank Syariah</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Product development: lending model (normal credit process)</li> <li>• HR development: training, evaluating AO.</li> <li>• Marketing activities</li> </ul> <p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resources</li> <li>• Facilities</li> <li>• Capital</li> <li>• Management &amp; information system: struktur organisasi, sistem, website</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Product (limit credit): <ul style="list-style-type: none"> <li>- A: 500 ribu – 3 jt</li> <li>- B: &gt;3 juta – 50 jt</li> </ul> </li> <li>• Product (sharia): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Murabahah</li> <li>- Mudharabah muqayyadah</li> </ul> </li> <li>• Price: margin 15,5%-17,5% (low/competitive margin)</li> <li>• Simple and quick process: 3 days</li> </ul>	<p><b>Customer Relationship</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AO visit/ assistance</li> <li>• Edukasi komunitas (pengajian, brosur ke sekolah)</li> </ul> <p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Office (cipadu)</li> <li>• Personal selling (AO)</li> <li>• Promotion (spanduk, sticker, iklan radio, sponsorship)</li> </ul>	<p><b>Customer Segmentation</b></p> <p>Pengusaha mikro terpercaya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lama usaha min 1 tahun</li> <li>• Full ownership</li> <li>• Kejelasan domisili usaha</li> <li>• Aset minimal 2 juta (B)</li> <li>• Usai min 21 th/sudah menikah, atau 60 th/saat hutang jatuh tempo 65 th</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Operational cost: gaji, sewa kantor, (KR)</p> <p>Marketing cost: promotion (CH), AO Cost (CH,CR,KA, KP)</p> <p>Initial cost: legal cost (KP), facilities, sistem (KR)</p> <p>Product cost: product development (VP), PPAP (KA)</p>		<p><b>Revenue Stream</b></p> <p>Margin pembiayaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selisih margin lending dan funding</li> <li>✓ Produk yang tepat untuk segment yang tepat</li> </ul>		

**Gambar 4.1 Business Model Canvas KJKS “Mitra Maju Sejahtera”**

Sumber : data yang diolah oleh penulis

#### 4.2.2. Elemen Strategi

Bisnis model dapat digambarkan dengan elemen strategi menurut Hambrick dan Fredrickson (2001) sebagai berikut;



Gambar 4.2 *The Five Major Elements of Strategy*

Sumber ; Hambrick and Fredickson, 2001

#### 4.2.3. Pengukuran *Balanced Scorecard*

*Performance* dari bisnis model yang dibuat diukur menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Pengukuran Performance Bisnis Model KJKS “Mitra Maju Sejahtera”**

<i>Strategic Objectives</i>	<i>Strategic measurements (Lag)</i>	<i>Target</i>	<i>Initiatives (Lead)</i>
<i>Financial</i>			
F1- Increase return	F1.1 Return on Equity	40%	F1 Focus on targeted growth account
	F1.2 Return on Assets	30%	
	F1.3 Profit Margin	20%	
F2-Increase sales/revenue	F2.1 Sales growth	20%	F2 Penguasaan market size 30%
F3-Increase Liquidity	F.3.1 Financing to Deposit Ratio (FDR)	81%-94,74%	F3 Direct collection
	F.3.2 Current Ratio	10 kali	
	F.3.3 A/R Collection	120 hari	
	F.3.4 Rec. Turnover	1,75 kali	
F4-Reduce Cost	F.4.1 BOPO	88,5%	F4 Efisiensi operasional
	F.4.2 Gross Margin Operation (GMO)	40%	
F5-Reduce Risk	F.5.1 Non Performing Financing (NPF)	5%	F4 Seleksi konsumen terpercaya
	F.5.2 Deposit To Equity Ratio	20%	
	F.5.3 Capital Adequacy Ratio (CAR)	8%	
C1-Consumer Value	C1.1 Customer engagement	85%	C1 Survey Kepuasan debitur saat perpanjangan
C2-Maximize cust loyalty	C.2.1 Customer retention	85%	C2 appreciate existing debitur

**Tabel 4.2 Pengukuran Performance Bisnis Model KJKS “Mitra Maju Sejahtera” (lanjutan)**

<i>Strategic Objectives</i>	<i>Strategic measurements (Lag)</i>	<i>Target</i>	<i>Initiatives (Lead)</i>
I1-Max AO Assistance	I1.1 target sales AO	Rp 50 juta/AO/bulan	I1 Prospecting dgn seleksi awal cadeb
I2-Cust Selection	I2.1 Cust Growth/NOA	5 deb/ao/bulan	I2 prospecting sesuai kecocokan produk
I3-Improve risk mgnt	I3.1 PPAP	2%	I3 Verify customer
I4-Improve Operational Risk	Zero defect	90%	Pelatihan
I4-Improve system	I4.1 Up time	95%	I4 Develop SOP, back up, sistem
L1-Curtures and Leadership	L1.1 Employee engagement	85%	L1 Pengajian, briefing pagi
L2-Employee Performance	L2.1 Employee retention	Turnover <20%	L2 Recruitment selektif, remunerasi
L3-Productivity	L3.1 Aset/Employees	150 juta/pegawai	L3 right man on the right place
L4-Technology and system	L4.1 Down time	2 jam	L4.1 IT assistance

Sumber : data diolah oleh penulis

#### **4.2.4. Keterkaitan *Business Canvas Model* dengan *Balanced Scorecard***

*Business Canvass Model* sebagai metodologi di dalam merancang suatu kegiatan usaha memberikan nilai-nilai yang harus dicapai oleh organisasi bisnis. Pencapaian terhadap nilai-nilai tersebut diterjemahkan dalam suatu ukuran yang disusun sesuai dengan metode penilaian kinerja *balanced scorecard*. Kedua metode ini saling memiliki keterkaitan di dalam menghasilkan *performance* bisnis yang kompetitif. Keterkaitan antara keduanya dapat digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Keterkaitan antara BCM dengan BSC

No	BCM	Components	Relationship with others	Strategic Objectives	Strategic Measurements
1.	<b>Market segmentation (MS)</b>	Segmented (micro)	Source of revenue (RS-F) Determine the right segment regarding product/price (VP-I)	Expand market (by segment)	Market share
2.	<b>Value Proposition (VP)</b>	Shariah Products	Source of revenue (RS-F)	Increase sales	Revenue (sales) growth
		Lower (competitive) Price	Product development (KA,CS-I)		
		Simple process	Risk Mitigation (CS-I)		
3.	<b>Channels (CH)</b>	Office/branch	Invest in facilities (KR,CS-L)	Increase customer	Customer growth
		Personal selling	AO Training (CS,KA-L)		
		Promotion (increase customer awareness)	Customer awareness (CR-I)		
4.	<b>Customer Relationship (CR)</b>	AO Assistance	AO training (CS,KA-L)	Increase customer satisfaction/loyalty	Customer retention
		Communities relationship	Increase sales (RS-F)		
5.	<b>Revenue Streams (RS)</b>	Margin (lending-funding)	Expand Product to customer (VP, MS -F)	Increase Return	GP, ROA
6.	<b>Key Activites (KA)</b>	Product development	Creating product (VP,CS- F,I)	Develop product	Sharia compliance product
		HR Development	Reaching customer n market (CH, CR,CS-F,C,L)	Increase competences	ROTI
		Marketing activities	Expand product (MS,CH,CR,KP ,CS-F,C)	Increase sales and customer	Sales n customer growth

Tabel 4.3 Keterkaitan antara BCM dengan BSC (lanjutan)

No	BCM	Components	Relationship with others	Strategic Objectives	Strategic Measurements
7.	<b>Key Resources (KR)</b>	HR	Build operating capabilities (KA,VP,CH,CR,CS -F,L)	Employee performance	Customer/AO
		Facilities			
		Capital			
		System/Technology			
8.	<b>Cost Structure (CS)</b>	Operational cost	Generate KJKS performance to reach market (KA,VP,CH,CR,CS -F,L)	Reduce direct cost	BOPO
		Marketing cost	Delivering product to customer (CH,MS,CR,KA-F,C)	Effective marketing	BOPO
		Product cost	Creating and delivering product to customer (VP,KA-F,I)	Lower cost of product	GMO
		Initial cost	Invest in facilities (CH,KR-F,L)	Productivity	ROA
9.	<b>Key Partnership</b>	Communities	Increase customer loyalty and reduce risk (RS,CR,CS-F,I)	Reduce risk	NPF
		Regulator	Understanding market, price, activities (MS,VP,KA-I)	Increase partnership n alliances	Partner quality
		Financial Institution	Expand market n generate revenue (MS,RS-F)	Increase capital	DER

Sumber: Muji Astuti (2012)

### 4.3. Strategi Operasional

Pemilihan strategi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan. Strategi yang memiliki keunggulan akan memberikan nilai lebih bagi perusahaan, sehingga perumusan strategi tersebut

menjadi sangat penting. Guna mendukung strategi bisnis fungsi operasional diarahkan kepada:

a. Pelaksanaan strategi *low cost*

- Memonitor setiap pengeluaran biaya yang terkait dengan kegiatan operasional koperasi.
- Melakukan efisiensi di dalam penggunaan fasilitas kantor sesuai dengan kebutuhan.
- Mempersingkat alur proses pengumpulan dana dan penyaluran pembiayaan.
- Menyusun prosedur operasional yang tepat bagi setiap fungsi untuk menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

b. Pelaksanaan strategi diferensiasi

- Menentukan lokasi kantor berada di lokasi perdagangan yang terdiri dari para pelaku usaha mikro.
- Melakukan pendekatan secara kekeluargaan dalam melakukan proses inisiasi, verifikasi, persetujuan pembiayaan dan pemeliharaan *portfolio* pembiayaan debitur.
- Melakukan pengumpulan dana debitur untuk membantu membayar angsuran pembiayaannya sesuai tanggal jatuh tempo angsurannya.
- Melakukan kunjungan langsung dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi dengan debitur.
- Memberikan panduan dan tata cara proses pemberian pembiayaan kepada usaha mikro.

c. Peningkatan pendapatan

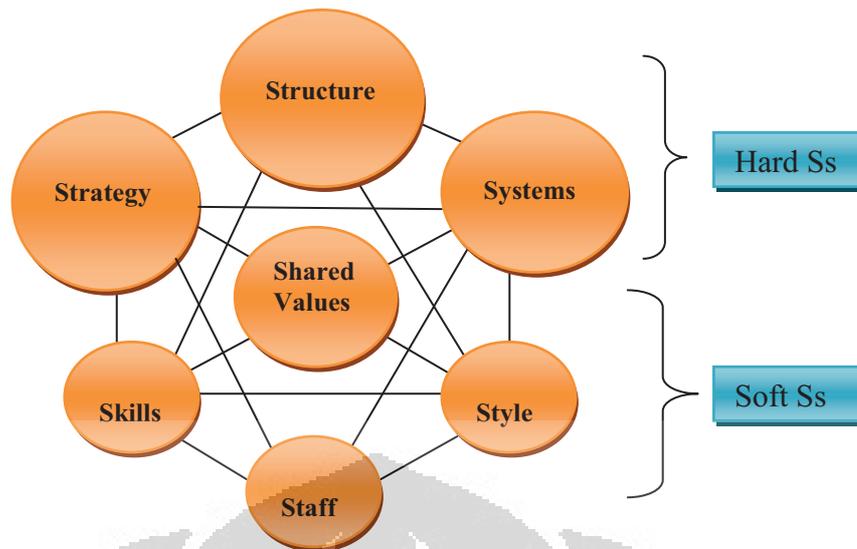
- Melakukan *pick up* kepada setiap debitur untuk melunasi angsurannya tepat waktu.
- Memanfaatkan sistem yang mempercepat penerimaan angsuran debitur sehingga tidak terjadi tunggakan dan tidak terealisasinya pendapatan usaha setiap bulannya.

- Mempersiapkan petugas yang memiliki integritas di dalam pelaksanaan pekerjaan guna menghindari itikad tidak baik yang menimbulkan kerugian.
- Menyediakan prosedur pencatatan dan dokumentasi yang cukup bagi terlaksananya *internal control* pada setiap kegiatan operasional koperasi.

d. Pemenuhan sumber daya

Penyusunan strategi organisasi khususnya yang berhubungan dengan daya saing sumber daya manusia menggunakan 7 elemen pada model *McKinsey's 7s Framework* yang saling terkait dan mempengaruhi budaya perusahaan yaitu:

- **Strategi**, memanfaatkan ketersediaan sumber daya manusia yang ada di sekitar lokasi kantor untuk menghemat waktu dan biaya perekrutan.
- **Struktur**, menetapkan struktur organisasi yang efisien dan sesuai dengan jenis kegiatan usaha koperasi sehingga dapat meningkatkan kinerja usaha dan kualitas pembiayaan.
- **Sistem**, memanfaatkan sistem komputer untuk mempercepat proses penyaluran pembiayaan syariah dengan SIMSKOPSYAH V2.0 dari Kementerian Komunikasi dan Informasi.
- **Skill**, meningkatkan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia di dalam melakukan inisiasi, verifikasi, persetujuan dan pencairan pembiayaan serta monitoring *portfolio* pembiayaan melalui training dan pendidikan.
- **Staff**, melakukan proses rekrutmen dengan syarat yang ketat kepada calon karyawan untuk memiliki keterampilan dengan standar yang tinggi.
- **Style**, memberikan arahan dan contoh tindakan (*Role's Play*) kepada staf dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari oleh karyawan pimpinan.
- **Shared Value**, menetapkan nilai dan tujuan bersama di dalam melaksanakan tugas sehari-hari guna mencapai visi dan misi Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera".



**Gambar 4.3. Mc Kinsey's 7S Framework**

Sumber: Mc Kinsey's 7S

e. Pemenuhan *Cost Structure*

- Implementasi di dalam menciptakan struktur biaya yang efisien dan dapat meningkatkan produktivitas usaha adalah dengan menerapkan sistem operasi yang tersentralisasi di kantor pusat.
- Penggunaan sistem yang kompatibel dan dapat dikembangkan untuk kebutuhan jangka panjang.
- Menetapkan struktur organisasi yang sesuai dan merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara efisien.

**4.4. Key Success Factor**

No	Komponen Strategi	Keputusan
1.	Desain Produk	Produk masal
2.	Kualitas	Segmen mikro
3.	Proses dan Kapasitas	Komputerisasi, sekitar lokasi
4.	Lokasi	Dekat pelanggan
5	<i>Lay out</i>	Efektif dan efisien bagi kegiatan usaha
6	Sumber Daya Manusia	Spesialisasi
7	<i>Supply Chains</i>	Pembiayaan anggota atau lembaga
8	Persediaan	Modal anggota untuk anggota
9	Penjadwalan	Mengikuti kebutuhan pelanggan/fluktuatif
10	Pemeliharaan	Perbaikan saat dibutuhkan

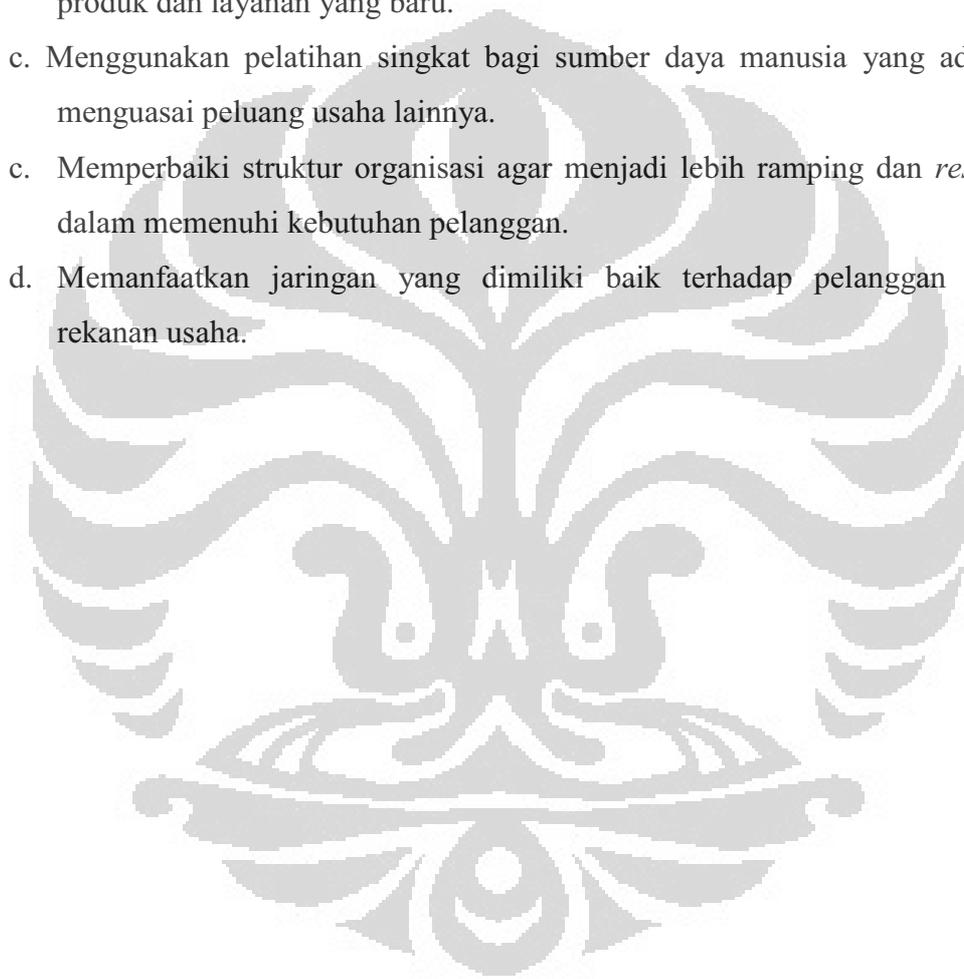
**Tabel 4.4 Key Success Factor Strategi Operasional Perusahaan Jasa**

Sumber ; Heizer 2004.

#### 4.5. *Exit Strategy*

Kegagalan di dalam implementasi rencana usaha dapat terjadi bila tidak dilakukan pengawasan dengan baik. Kegiatan operasional akan sangat berpengaruh, oleh karena itu dibutuhkan langkah-langkah strategis bila terjadi kegagalan di dalam implementasi rencana usaha yang antara lain:

- a. Memanfaatkan teknologi yang dimiliki untuk memperluas pasar.
- b. Memperbaharui sistem dan prosedur kegiatan usaha khususnya penciptaan produk dan layanan yang baru.
- c. Menggunakan pelatihan singkat bagi sumber daya manusia yang ada untuk menguasai peluang usaha lainnya.
- c. Memperbaiki struktur organisasi agar menjadi lebih ramping dan *responsive* dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
- d. Memanfaatkan jaringan yang dimiliki baik terhadap pelanggan maupun rekanan usaha.



## **BAB 5**

### **RENCANA OPERASIONAL DAN SUMBER DAYA**

#### **5.1. Rencana Operasional**

##### **5.1.1. Bentuk Organisasi**

Organisasi bisnis yang dijalankan berupa koperasi sebagai salah satu bentuk perusahaan persekutuan perdata. Pembentukan koperasi ini berdasarkan kesepakatan pendiri untuk memasukkan ke dalam perusahaan berupa uang, barang atau kemampuan manajemen sebagai bentuk penyertaan atau modal koperasi. Di dalam perkembangannya koperasi ini dimungkinkan untuk memperoleh dana berupa simpanan anggota, pinjaman atau dana-dana yang bersifat sumbangan atau hibah termasuk zakat baik dari perorangan ataupun lembaga.

Kegiatan operasional perusahaan ini menggunakan sistem keuangan syariah Islam yang bergerak di bidang pembiayaan, investasi dan simpanan dengan pola bagi hasil.

##### **a. Badan Hukum**

Badan hukum yang dipilih adalah berbentuk Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) dengan anggota masyarakat perorangan yang memiliki Usaha Mikro Kecil dan Menengah sesuai ketentuan dan undang-undang yang berlaku.

Modal awal pendirian koperasi ini sebesar Rp 150.000.000,- (seratus lima puluh juta rupiah) berupa simpanan pokok para pendirinya. Adapun ketentuan jumlah pendiri minimal sebanyak 30 orang dengan jumlah simpanan yang sama atau paling banyak setiap pendiri menyetorkan dananya sebesar Rp 5.000.000,- (lima juta rupiah). Sedangkan Rp 90.000.000,- (sembilan puluh juta) atau Rp 250.000,- setiap bulannya sebagai simpanan wajib. Simpanan berupa deposito dari para alumni lainnya Rp 650.000.000,- (enam ratus lima puluh juta rupiah) sehingga total dana modal sendiri yang diperlukan untuk pendirian KJKS ini besarnya antara Rp 504.197.611,- s.d. Rp 570.749.611,- .

Para pendiri koperasi terdiri dari lulusan mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia jurusan keuangan syariah termasuk di dalamnya beberapa profesional yang memiliki latar belakang keahlian di bidang

keuangan dan perbankan. Masing-masing pihak telah berkomitmen untuk ikut serta di dalam pendirian koperasi ini untuk mendukung praktek ekonomi syariah kepada masyarakat Indonesia. Adapun calon pendiri tersebut antara lain:

**Tabel 5.1. Para Pendiri Koperasi Syariah “Mitra Maju Sejahtera”**

A.					
Mahasiswa/ Alumni					
1	Ade bachtiar	13	Wisnu Julianto	25	Hani Brianto
2	M. Adnan	14	Rudi Prabowo Trijoko	26	Dodi Ardana
3	Muji astuti	15	Hilman Muchtar	27	Dini Desvalina
4	Jasman Ginting	16	Jumiawati	B.	DOSEN
5	Viny Firliyanti	17	Dece Kurniadi	28	Rifki Ismal
6	Nuraini Hasan	18	Driani Mayasari	29	Banu Muhammad
7	Shinta mahasuri	19	Mirza Dasya Putra	C	Profesional
8	Riyanto Gozali	20	Arlene	30	Rahmat Hidayat, SE
9	M. Amin	21	Hario		
10	Hari Chairul D.	22	Arief siswandana		
11	John Manan	23	Dimas		
12	Daru Handoyo	24	Aidil Akbar		

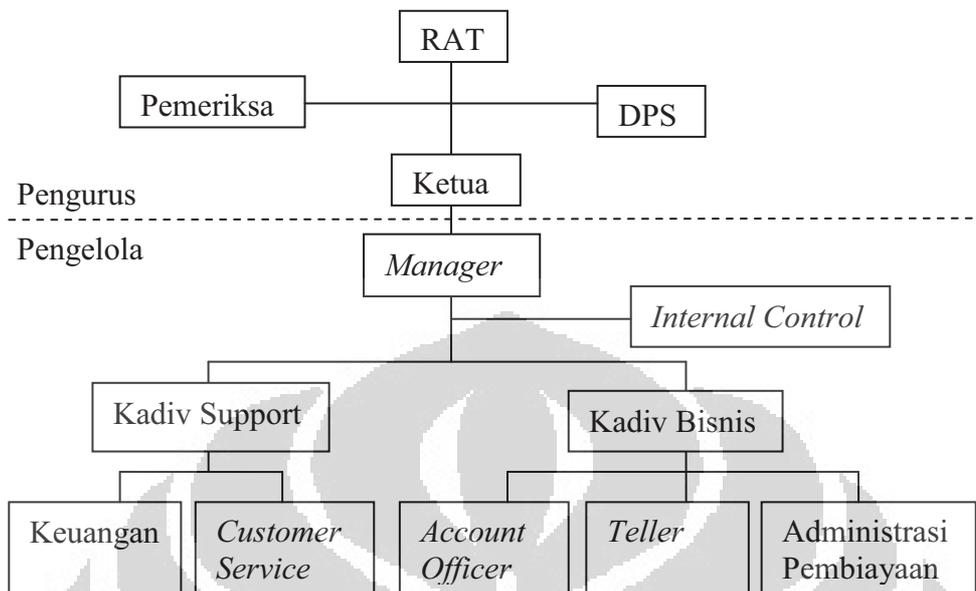
Sumber: data yang diolah penulis

b. Dokumen Hukum

Sebagai persyaratan pendirian sesuai ketentuan yang berlaku maka akan dilakukan pemenuhan dokumen hukum yang berupa:

- Akta Notaris untuk legalitas pendirian koperasi.
- Pendaftaran untuk memperoleh izin operasi dari kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.
- Pendaftaran domisili perusahaan.
- Pendaftaran sebagai wajib pajak untuk memperoleh nomor NPWP di kantor pajak setempat.
- Pendaftaran ke departemen perdagangan untuk memperoleh SIUP dan TDP.

### 5.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas



**Gambar 5.1. Struktur Organisasi KJKS “Mitra Maju Sejahtera”**

Sumber: Data diolah penulis

Uraian tugas dan tanggung jawab badan pengurus dan pengawas koperasi adalah sebagai berikut:

#### a. Rapat Anggota

Rapat anggota akan dilaksanakan paling lama 1 (satu) bulan setelah rencana usaha selesai dibuat untuk menetapkan:

- Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.
- Memilih, mengangkat pengurus dan pengawas.
- Membuat rencana kerja serta anggaran pendapatan dan belanja.

#### b. Pengurus

Pengurus memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap koperasi antara lain;

- Mengelola koperasi syariah dan usahanya.
- Mengajukan rencana kerja dan anggaran pendapatan dan belanja.
- Menyelenggarakan rapat anggota.
- Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- Menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib.
- Memelihara daftar buku anggaran dan pengurus.

- Bertanggung jawab sebagai wakil perusahaan di dalam dan di luar pengadilan.
- Bertanggung jawab terhadap keputusan menerima atau menolak anggota baru dan pemberhentian peserta sesuai anggaran dasar.
- Bertanggung jawab terhadap tindakan dan upaya bagi kepentingan perusahaan sesuai wewenangnya dan keputusan rapat anggota.

#### c. Pengawas

Tugas dan tanggung jawab pengawas bertujuan agar koperasi dijalankan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang dimiliki serta ketentuan lain yang berlaku bagi kegiatan operasional koperasi syariah yang antara lain:

- Dewan Pengawas Syariah
  - Berfungsi untuk memberikan fatwa tentang halalnya suatu produk yang dikeluarkan oleh koperasi syariah sekaligus mengawasi jalannya produk tersebut.
  - Pengawasan kepada Unit Jasa Keuangan Syariah terhadap transaksi pembiayaan serta akad yang dipakai oleh pengelola.
  - Terhadap unit bisnis lebih menekankan kepada halalnya produk yang dihasilkan dan dijual baik jenis barang maupun timbangannya.
- Badan Pengawas Operasional
  - Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi syariah.
  - Membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasan berdasarkan hasil penelitian terhadap catatan yang ada termasuk segala keterangan yang diperoleh dari pengelola.
  - Melaksanakan tugas sesuai kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki tentang pengelolaan dan pengawasan koperasi syariah.

#### d. Pengelola Koperasi

Tugas dan tanggung jawab dari badan pengelola koperasi syariah adalah sebagai berikut:

- Memimpin usaha koperasi sesuai dengan rencana kerja dan anggaran tahunan koperasi;
- Membuat rencana kerja dan anggaran tahunan.

- Menyelenggarakan evaluasi kinerja koperasi.
- Menyusun laporan keuangan setiap bulannya dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- Menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib.
- Memelihara inventaris dan harta koperasi.
- Mewakili koperasi dalam urusan setiap usaha koperasi.
- Memutuskan penerimaan dan penolakan pembiayaan anggota koperasi bagi cabang atau unit jasa keuangan syariah sesuai kewenangannya.

Adapun tugas dan tanggung jawab jabatan di dalam struktur pengelola koperasi syariah antara lain:

a. Manajer Koperasi Syariah.

- Bertanggung jawab untuk mengembangkan *portfolio* pembiayaan.
- Melakukan pengawasan unit kerja yang ada di bawahnya.
- Mengelola dan mengawasi kualitas *portfolio* pembiayaan dalam unit termasuk penagihan.
- Memutuskan penerimaan dan penolakan pembiayaan anggota koperasi bagi unit jasa keuangan syariah sesuai kewenangannya.

b. Kepala Divisi *Support*

- Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang terkait dengan pencatatan dan dokumentasi keuangan koperasi.
- Memonitor status pembayaran kembali dari masing-masing debitur dan membuat laporan serta analisa terhadap status kolektabilitas mereka.
- Mengkoordinir dan bertanggung jawab terhadap pelayanan anggota atau calon anggota koperasi yang akan menyimpan dananya.
- Melaksanakan pembukuan terhadap seluruh kegiatan dan transaksi koperasi sesuai ketentuan yang berlaku.

c. Kepala Divisi Bisnis

- Bertanggung jawab terhadap proses dan pencapaian target pembiayaan koperasi.
- Memonitor seluruh pekerjaan terkait dengan dokumen dan pencatatan pembiayaan koperasi.

- Memonitor status dan kondisi pembayaran kembali dari masing-masing debitur dengan menganalisa kelangsungan usaha mereka melalui kunjungan rutin secara bulanan.
- Mengkoordinir dan bertanggung jawab terhadap staf yang menjadi tanggung jawabnya di dalam memberikan pelayanan anggota atau calon anggota koperasi yang akan menggunakan jasa dan layanan koperasi.
- Melaksanakan pencatatan terhadap setiap kegiatan pemasaran dan promosi dalam rangka meningkatkan pencapaian *portfolio* pembiayaan.

d. *Account Officer*

- Menjalankan rencana dan proyeksi penyaluran dana.
- Mengurangi target dan sasaran penyaluran dana.
- Melakukan kunjungan secara teratur kepada anggota yang dibiayai mingguan.
- Melakukan analisis terhadap dokumen yang masuk.
- Melaporkan setiap kejadian penyaluran dana kepada Kepala divisi bisnis.

e. *Teller*

- Mengisi form *cash opname* dan menyiapkan dana harian sesuai kebutuhan dari operasional.
- Memeriksa kelengkapan transaksi pengeluaran dana.
- Melakukan validasi terhadap kondisi fisik uang yang keluar masuk.
- Menyerahkan seluruh bukti transaksi keuangan kepada bagian *accounting*.

f. Keuangan

- Melakukan pencatatan terhadap bukti transaksi yang diterimanya.
- Melakukan validasi kebenaran transaksi keuangan dan keluar masuknya dana koperasi.
- Menyusun laporan pendapatan keuangan harian.
- Menyusun laporan keuangan harian.

g. Administrasi Pembiayaan

- Bertanggung jawab terhadap pembiayaan kepada setiap debitur yang telah disetujui.

- Melakukan proses verifikasi seluruh dokumen, usaha dan karakter debitur pada saat mengajukan pembiayaan.
- Memonitor status pembayaran kembali debitur sesuai tanggal jatuh tempo angsuran setiap bulannya.
- Menganalisa struktur pembiayaan dan pemenuhan persyaratan oleh setiap debitur.

#### *h. Customer Service*

- Bertanggung jawab terhadap penghimpunan dana yang dilakukan oleh anggota atau calon anggota koperasi.
- Melakukan sosialisasi terhadap program-program penghimpunan dana yang dimiliki.
- Memberikan layanan jasa lainnya yang terkait dengan kegiatan koperasi selain penghimpunan dana seperti pelaksanaan *baitul maal*.
- Membantu para anggota atau calon anggota menggunakan fasilitas layanan yang dimiliki koperasi.

#### *i. Internal Control*

- Melakukan *asesment* terhadap seluruh kegiatan koperasi syariah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Memonitor memeriksa jalannya proses penghimpunan dan penyaluran dana yang dilakukan setiap fungsi dan bagian di dalam koperasi.
- Meminta pertanggungjawaban dari pihak pengelola terhadap hasil temuan yang dianggap dapat menimbulkan resiko bagi koperasi syariah dan anggota.
- Memberikan laporan hasil pemeriksaan berkala terhadap pengelolaan kegiatan usaha kepada pengurus koperasi syariah dan dewan pengawas.

### **5.1.3. Kegiatan Usaha (*Key Activities*)**

Kegiatan usaha akan menguraikan bagaimana cara perusahaan memperoleh pendapatan untuk kegiatan operasional sehari-hari di dalam memberikan pelayanan kepada anggota dan masyarakat. Kegiatan KJKS “Mitra Maju Sejahtera” dibagi ke dalam beberapa kegiatan.

### 5.1.3.1. Penghimpunan Dana

Untuk memperoleh pendapatan yang berasal dari pengelolaan dana anggota serta masyarakat lainnya dilakukan melalui penyediaan produk simpanan yang terdiri dari ;

a. Tabungan *Wadiah*.

Simpanan yang penghimpunannya menggunakan akad *wadiah* yang akan memberikan keleluasaan bagi para anggota untuk melakukan penyimpanan dan penarikan dengan *nisbah* atas bagi hasil yang menguntungkan.

b. Tabungan *Mudharabah*.

Merupakan simpanan anggota yang berfungsi sebagai investasi untuk kebutuhan jangka panjang anggota dengan menggunakan akad *Mudharabah Al Mutlaqoh* yang memberikan keleluasaan bagi koperasi untuk menanamkannya di dalam bentuk pembiayaan usaha sesuai syariah.

c. Deposito *Mudharabah*.

Simpanan berjangka waktu 1, 3, 6, 9 dan 12 bulan dengan menggunakan akad *Mudharabah Al mutlaqoh* dengan memberikan kebebasan bagi koperasi untuk mengelola dana tersebut pada penyertaan yang sesuai syariah. Keuntungan dari hasil pengelolaan dana tersebut akan dibagikan dalam bentuk *nisbah* atas bagi hasil yang menguntungkan.

d. Pembiayaan dari Pihak Lain

Adalah bentuk pinjaman yang diterima sebagai hutang pembiayaan atau investasi oleh anggota maupun dari pihak luar dengan jangka waktu tertentu. Pihak Investor akan memperoleh bagi hasil berdasarkan *nisbah* yang di musyawarahkan di awal. Bentuk pembiayaannya dapat menggunakan akad *Mudharabah Al mutlaqoh* atau *Mudharabah Al muqoyyadah*.

e. Penanaman Modal

Penanaman modal sebagai bentuk penyertaan dengan tujuan investasi yang akan memupuk penguatan modal koperasi. Prioritas utama produk ini ditawarkan kepada para pendiri koperasi yang berminat. *Investor* akan mendapat imbalan berupa deviden tahunan yang ditentukan oleh Rapat Anggota Tahunan Koperasi.

### 5.1.3.2. Penyaluran Dana

Kegiatan penyaluran dana dilakukan dalam bentuk pembiayaan usaha kepada anggota atau masyarakat pengusaha yang tergolong di dalam usaha mikro, kecil dan menengah. Pemilihan jenis usaha yang akan dibiayai dan sistem yang dipergunakan sesuai dengan prinsip syariah. Maksud dan tujuan pembiayaan ini adalah untuk memperoleh pendapatan dari bagi hasil sesuai dengan nisbah yang berlaku.

Berikut ini adalah persyaratan dan ketentuan yang berlaku bagi para anggota dan masyarakat untuk memperoleh pembiayaan dari Koperasi Syariah “Mitra Maju Sejahtera”.

#### a. Sistem Bagi Hasil (*Mudharabah* dan *Musyarakah*)

Persyaratan dan ketentuan yang berlaku bagi pembiayaan jenis ini dibagi 2 (dua) yaitu:

##### ➤ *Mudharabah.*

- Didasarkan atas prinsip bagi hasil sesuai kesepakatan bersama.
- Digunakan untuk berbagai jenis usaha halal seperti industri rumah tangga, perdagangan, jasa dan pertanian.
- Tidak ada porsi penyertaan dana dari mitra, total dana berasal dari koperasi.

##### ➤ *Musyarakah.*

- Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil untuk mitra yang telah memiliki usaha produktif, halal dan bermaksud untuk menambah modal usahanya.
- Terdapat porsi penyertaan dana koperasi terhadap mitra usaha.

#### b. Sistem Jual-Beli (*Murabahah*)

Persyaratan dan ketentuan yang berlaku dalam sistem ini adalah:

- Pembiayaan dengan prinsip jual beli barang dengan keuntungan (*margin*) yang disepakati.
- Pembayaran dapat diangsur sesuai kesepakatan bersama.
- Ditujukan bagi anggota masyarakat yang membutuhkan aset berupa barang dengan membayar secara angsuran.

#### c. Sistem Pinjaman (*Qard*)

Dalam sistem ini syarat dan ketentuan yang berlaku antara lain:

**Universitas Indonesia**

- Berdasarkan kesepakatan antara koperasi dan mitra peminjam untuk melunasi kembali hutangnya setelah jangka waktu tertentu sesuai perjanjian.
- Mitra peminjam diperkenankan memberi imbalan kepada koperasi tanpa dipersyaratkan sebelumnya oleh koperasi.

#### **5.1.3.3. Baitul Maal**

Sebagai lembaga keuangan yang menjalankan prinsip syariah, KJKS “Mitra Maju Sejahtera” menjalankan fungsi layanan sebagai *Baitul-maal* yang kegiatannya antara lain:

- a. Penghimpunan dana yang terdiri dari zakat, infaq, sedekah dan wakaf.
- b. Penyaluran dana yang terdiri dari biaya pendidikan, sumbangan kemanusiaan, keagamaan dan lain-lain.

#### **5.1.4. Target Market**

Kegiatan utama dari Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” adalah pemberian pembiayaan dengan prinsip syariah bagi segmen usaha mikro perorangan baik anggota koperasi atau masyarakat sesuai dengan sasaran usaha yang telah *disurvey* oleh anggota tim yang antara lain bergerak di bidang usaha konveksi, jasa jahit dan perdagangan di wilayah pasar Cipadu Tangerang.

#### **5.1.5. Proses Penyaluran Pembiayaan Usaha**

##### **5.1.5.1. Kriteria Umum**

- a. Tujuan pemberian pinjaman mikro adalah untuk pembiayaan usaha produktif perorangan/pengusaha kecil dengan tujuan untuk pembiayaan modal kerja atau investasi atas usaha calon debitur saat ini (usaha produktif).
- b. Batas maksimal pembiayaan harus mengikuti ketentuan sebagai berikut:
  - 1.) Perhitungan kemampuan bayar dengan metode *Installment Ratio*
    - *Debt Burden Ratio (DBR)* : Rasio total angsuran pinjaman terhadap keuntungan usaha (*Net Income*).
    - *Installment to Disposable Income Ratio (IDR)*: Rasio angsuran pinjaman yang diusulkan terhadap *Disposable Income*.

- 2.) Bila tujuan untuk pembiayaan modal kerja, batas maksimal pembiayaan adalah sebesar 80% dari kebutuhan modal kerja debitur.
- 3.) Bila dalam pengajuan pembiayaan dibutuhkan tersedianya jaminan maka maksimal besarnya pembiayaan (*Finance To Value*) adalah sebesar 80% untuk menjaga kemungkinan pembayaran kembali yang bermasalah.

Rumus FTV yang digunakan:

$$\frac{\text{Jumlah Pembiayaan yang diberikan}}{\text{Nilai Pasar Jaminan}} \quad (5.1)$$

#### 5.1.5.2. Area Layanan

Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” atau Unit jasa keuangan syariah dapat mengajukan proposal pembiayaan terhadap calon debitur yang masuk dalam area layanan unit tersebut.

#### 5.1.5.3. Persyaratan Minimum Pembiayaan

Untuk menghindari terjadinya kualitas pembiayaan yang buruk maka dilakukan pemeriksaan persyaratan sejak awal sebelum proses pembiayaan mikro syariah diberikan antara lain:

- a. Kewarganegaraan  
Pemilik usaha perorangan adalah warga negara Indonesia yang berdomisili di Indonesia dan tergolong di dalam segmen usaha mikro.
- b. Usia  
Batas umum minimum adalah 21 tahun sampai 60 tahun atau berusia 65 tahun pada saat berakhirnya pembiayaan.
- c. Karakter  
Memiliki karakter yang baik dan tidak tercela sesuai hasil *personal checking* di lingkungan usaha, tempat tinggal dan informasi dari instansi lain.
- d. Informasi aktivitas keuangan calon debitur  
Tidak termasuk dalam daftar hitam Bank Indonesia serta status pembiayaan di tempat lain dalam kondisi lancar.
- e. *Installment Ratio* ( Rasio Angsuran)

- $DBR$  (*Debt Burden Ratio*)  $\leq 45\%$ .
  - $IDIR$  (*Installment to Disposable Income Ratio*)  $\leq 75\%$ .
- f. Usaha dan manajemen.
- Memiliki pengalaman usaha pada jenis usaha yang sama minimal 1 (satu) tahun.
  - Merupakan usaha yang produktif dan halal.
  - Bukan pendanaan terhadap pekerjaan yang bersifat sementara
  - Memiliki prospek usaha yang baik dan berkelanjutan
  - Kemampuan membayar dari hasil usaha atau penyisihan kas ke dalam tabungan mencukupi untuk kewajiban pembayaran.
  - Berlokasi di sekitar koperasi atau dalam radius yang terjangkau wilayah pemasaran.
  - Bila diperlukan memiliki jaminan sesuai jenis pembiayaan.
  - Bagi pembiayaan secara kelompok tergantung musyawarah kelompok.
  - Memiliki informasi kondisi usaha yang positif minimal dari 2 (dua) sumber yang berbeda.
  - Mengisi formulir permohonan pembiayaan sesuai kebutuhan dan jenis pembiayaan yang tersedia.
  - Telah mengikuti program pembinaan pra penyaluran pembiayaan, yang terdiri dari;

**Tabel 5.2 Program Pembinaan Pra-penyaluran Pembiayaan**

No.	Program	Waktu	Lokasi	Materi	Pembina
1.	Pengajian	Malam Jum'at, Mingguan	Mesjid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ibadah &amp; Tanggung jawab sosial.</li> <li>• Prinsip2 Syariah dan bermuamalah.</li> <li>• Sosialisasi Program dan produk KJKS</li> </ul>	External KJKS
2.	Pelatihan	Sabtu Pagi setiap minggu	KJKS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen Umum.</li> <li>• Keuangan Syariah.</li> <li>• Operasional Usaha.</li> </ul>	External/ internal KJKS
3.	Widyawisata	6 bulanan	Tempat bersejarah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziarah dan wisata.</li> </ul>	Internal

Sumber : Data yang diolah penulis

#### 5.1.5.4. Pengajuan permohonan pembiayaan mikro

- Pihak *account officer* sebagai pengusul harus mengetahui dan memahami secara menyeluruh mengenai fasilitas pembiayaan dan akad yang akan dipergunakan. Usulan fasilitas pembiayaan yang akan diajukan antara lain mencakup tujuan pembiayaan, reputasi debitur, kondisi keuangan dan usaha debitur berdasarkan data pendukung yang terkini dan terpercaya dengan *individual judgement* dan *common sense* yang baik termasuk prinsip kehati-hatian.
- Harus ada permohonan tertulis dari pihak debitur sesuai tujuan, jumlah, jangka waktu dan jenis pembiayaan baik untuk yang baru, perpanjangan atau penambahan jumlah pembiayaan.
- Usulan harus menggunakan proposal pembiayaan yang mencakup struktur pembiayaan, kewajiban saat ini, jaminan, evaluasi, resiko pembiayaan, dasar pertimbangan dan rekomendasi.
- *Account officer* bertanggung jawab terhadap pemeriksaan dokumen yang diberikan calon debitur.
- Setiap pengajuan proposal pembiayaan harus ditandatangani oleh karyawan yang ditunjuk dan disetujui oleh pimpinan yang berwenang.
- Pemberian pembiayaan wajib disertai dengan pemenuhan persyaratan dan dokumen yang diperlukan.
- Usulan seorang debitur yang pernah ditolak dapat diajukan kembali setelah periode 6 (enam) bulan dan dilengkapi dengan pertimbangan yang mendukung analisa kredit.

#### 5.1.5.5. Verifikasi Pembiayaan

- a. Bagian administrasi pembiayaan (*Financing Administration*) melakukan verifikasi terhadap kelengkapan dan keabsahan seluruh dokumen yang dipersyaratkan serta melakukan verifikasi karakter, usaha debitur, *disposable income*, pinjaman debitur sebelumnya dan menilai jaminan yang dikunjugi.
- b. Melakukan verifikasi usaha calon debitur dengan memperhatikan berbagai aspek organisasi bisnis yang meliputi aspek manajemen, pemasaran, teknis produksi, aspek hukum, keuangan dan sosial ekonomi.

Universitas Indonesia

c. Menggunakan metode 5'C di dalam melakukan verifikasi terhadap karakter debitur terutama oleh bagian administrasi pembiayaan melakukan *checking* seperti:

- *Internal Checking*, yang meliputi pemeriksaan fasilitas pembiayaan yang ada di unit/cabang terkait.
- *Eksternal Checking*.

Bila dari sisi jumlah pembiayaan dibutuhkan pemeriksaan formal melalui pihak *regulator* atau instansi lain maka dilakukan melalui:

- Pemeriksaan pembiayaan dari lembaga lain dan status pembayarannya.
- *BI Checking* yaitu pemeriksaan melalui laporan Sistem Informasi Debitur di Bank Indonesia dan Daftar Hitam Bank Indonesia (DHBI)

Hasil pemeriksaan terhadap calon debitur dan pasangannya harus dalam kolektabilitas 1 (satu) atau lancar untuk memperoleh fasilitas pembiayaan.

#### **5.1.5.6. Persetujuan Pembiayaan**

- a. Persetujuan pembiayaan diberikan sesuai dengan batas kewenangan yang sudah ditetapkan berdasarkan hasil rekomendasi dan pemeriksaan informasi berdasarkan ketentuan dan prinsip syariah yang berlaku.
- b. Persetujuan pembiayaan dilakukan secara *four eyes principle* antara bagian administrasi pembiayaan dengan kepala divisi, manajer atau panitia pembiayaan lainnya sesuai wewenang pembiayaan.
- c. Pejabat yang memiliki wewenang persetujuan pembiayaan akan diusulkan oleh manajer pengelola kepada pengurus dan disahkan melalui Rapat Anggota Tahunan Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera”.

#### **5.1.5.7. Perjanjian (Akad) Pembiayaan**

- a. Setiap pemberian pembiayaan kepada anggota atau masyarakat lainnya wajib menyertakan perjanjian (akad) pembiayaan yang sesuai dengan fasilitas/produk pembiayaan yang dipergunakan.
- b. Debitur harus menyerahkan seluruh dokumen asli sesuai persyaratan Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” termasuk dokumen jaminan (barang) sebelum menandatangani perjanjian (akad) pembiayaan.

- c. Apabila masih ada kelengkapan dokumen yang harus diberikan ke pihak koperasi maka harus dicatat sebagai dokumen *to be obtain* (TBO) yang harus segera dipenuhi.

#### **5.1.5.8. Pembukuan Pembiayaan**

- a. Sebelum melakukan pembukuan pembiayaan harus dipastikan aspek *yuridis* dan persyaratan pemberian pembiayaan telah terpenuhi.
- b. Apabila ada *covenant* atau persyaratan tambahan yang tidak terpenuhi wajib meminta persetujuan kembali kepada pihak pemberi *covenant* tersebut.

#### **5.1.6. Jaminan**

Jaminan yang dimaksud adalah status dari aset debitur yang secara hak kepemilikan belum berpindah menjadi milik debitur sebelum lunasnya pembayaran atas pembiayaan aset tersebut. Sumber dari perolehan aset tersebut berasal dari dana koperasi syariah berdasarkan transaksi yang dijalankan secara syariah baik jual beli, bagi hasil atau sewa.

Kriteria jaminan yang dapat dipergunakan sebagai pendukung pemberian pembiayaan syariah ini adalah:

- a. Secara fisik memiliki nilai pasar dan dapat diperdagangkan.
- b. Secara hukum dapat dialihkan kepemilikannya sesuai dengan perjanjian (akad) pembiayaan syariah yang dipergunakan.

Dalam hal pembiayaan dengan jumlah sampai dengan Rp. 3.000.000,- KJKS “Mitra Maju Sejahtera“ tidak mensyaratkan adanya jaminan kepada anggota termasuk pembiayaan yang bersifat *qardh* yang diberikan kepada masyarakat sekitar. Jenis Pembiayaan ini untuk mengedepankan misi yang diemban oleh KJKS “Mitra Maju Sejahtera“ sebagai tanggung jawab sosial kepada anggota dan masyarakat.

#### **5.1.7. Pemenuhan Kualitas Pembiayaan**

##### **5.1.7.1. Kelayakan Pemegang Kewenangan Pembiayaan**

Untuk tujuan pemenuhan kualitas pembiayaan yang diberikan dan diputuskan oleh pejabat koperasi syariah diharuskan menerapkan ketentuan yang

telah ditetapkan secara konsisten dan konsekuen. Apabila ada ketidaksesuaian harus memperoleh persetujuan dari ketua pengurus atau yang ditunjuk

Berikut ini kriteria pemberian kewenangan pembiayaan kepada pejabat Koperasi Syariah “Mitra Maju Sejahtera”.

- Integritas, yaitu menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya sesuai jabatan yang dipegang dengan memperhatikan kepentingan perusahaan.
- Pengetahuan, memiliki pengetahuan tentang kebijakan internal dan eksternal mengenai pembiayaan mikro syariah dan mampu mengimplementasikannya.
- Penilaian, yaitu mengerti dan memahami pembiayaan mikro syariah, mengenai akad syariah, struktur pembiayaan, jumlah dan jangka waktu pembiayaan yang diperlukan debitur.
- *Common Sense*, yang mendahulukan pencapaian kualitas pembiayaan mikro syariah dari pada sikap berani mengusulkan suatu *proposal* pembiayaan tanpa didukung oleh data yang memadai untuk memperoleh keuntungan tertentu.

Dengan kriteria tersebut diharapkan akan tercapai target *portfolio* pembiayaan sesuai rencana dengan tingkat kualitas pembiayaan yang tetap terjaga, sehingga tidak menimbulkan kerugian bagi koperasi di kemudian hari.

#### **5.1.7.2. Pengawasan Pembayaran Kembali**

Tindakan yang dilakukan setelah pembiayaan mikro syariah diberikan adalah dengan menjaga kondisi pembayaran kembali debitur dengan melakukan *monitoring* terhadap angsuran bulanannya. Pengawasan ini dimaksudkan agar debitur dapat melakukan pembayaran kembali pembiayaannya sesuai dengan jumlah dan tanggal angsuran yang telah disepakati bersama. Pengelompokan resiko *portfolio* berdasarkan keterlambatan (*Days Past Due*) bertujuan:

- Prediksi dan perkiraan kondisi di masa yang akan datang perlu melakukan perhitungan atas keterlambatan pembayaran.
- Guna menjalankan tindakan prepentif .
- Untuk memperkecil jumlah resiko sejak awal.
- Menghindari kerugian bagi perusahaan yang dapat menimbulkan bahaya sebagai pembiayaan berisiko bila dibiarkan dalam kondisi bermasalah.

Klasifikasi pembiayaan beresiko dilihat dari kemampuan pembayaran kembali adalah sebagai berikut:

c. Berdasarkan kategori keterlambatan hari pembayaran (*Days Past Due*);

- Kategori 1 kondisi tidak ada keterlambatan.
- Kategori 2a tingkat resiko 1 dengan DPD  $\geq$  1- 30 hari.
- Kategori 2b tingkat resiko 2 dengan DPD  $\geq$  31- 60 hari.
- Kategori 2c tingkat resiko 3 dengan DPD  $\geq$  61- 90 hari.
- Kategori 3 tingkat resiko 4 dengan DPD  $\geq$  91- 120 hari.
- Kategori 4 tingkat resiko *Non Performing Financing* DPD >120 hari.

b. *Repayment Rate* (RR)

Yaitu dengan membandingkan piutang dan pembiayaan bermasalah pada periode tersebut sesuai kategori hari keterlambatannya (DPD) dengan total piutang dan pembiayaan dengan cara:

$$\frac{\text{Jumlah piutang dan pembiayaan tdk Bermasalah}}{\text{Total Piutang dan Pembiayaan}} \times 100\% \quad (5.2)$$

### 5.1.7.3. Monitoring Kondisi Usaha Debitur

Langkah pengawasan yang dilakukan agar tidak terjadi keterlambatan hari pembayaran (*Days Past Due*) adalah dengan cara:

a. *Account Officer*

- Melakukan komunikasi secara rutin kepada debitur untuk mengetahui kondisi usahanya baik melalui telepon maupun kunjungan.
- Meminta debitur menjaga jumlah simpanan dananya agar selalu tersedia di dalam rekening minimal untuk 1 (satu) kali angsuran setiap bulannya.
- Melakukan *pick up service* untuk membantu debitur menyimpan dananya hingga mencapai jumlah yang sesuai dengan jumlah angsurannya untuk dibayarkan ke koperasi pada saat jatuh tempo angsuran.
- Menyarankan debitur untuk memprioritaskan pembayaran kembali pembiayaan mikro syariah kepada Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” dari pada kewajiban kepada pihak lain agar tidak masuk ke dalam kategori *Non Performed Financing* (NPF).

b. Kepala Divisi *Business*

- Mengunjungi lokasi usaha debitur secara mingguan untuk mengetahui kondisi usahanya dan menggali permasalahan yang dihadapi untuk memberikan solusi.
- Memberi bantuan konsultasi mengenai kegiatan operasional usaha debitur baik dari sisi manajemen maupun keuangan.
- Meminta debitur untuk tetap melakukan pembayaran angsurannya tepat waktu.
- Meminta debitur untuk menghadiri setiap kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh pihak KJKS.

**5.1.7.4. Sanksi dan Denda**

KJKS “Mitra Maju Sejahtera” didalam perkembangannya dapat memungkinkan untuk memberi sanksi dan denda atas keterlambatan pembayaran yang diakibatkan antara lain;

- a. Adanya debitur yang memang dengan sengaja menunda-nunda dan atau melalaikan pembayaran lembali akan dikenakan sanksi berupa;
  - Denda untuk setiap hari keterlambatan sebesar biaya dana yang harus ditanggung KJKS “Mitra Maju Sejahtera” untuk melakukan pemeliharaan pembiayaan tersebut.
  - Tidak dapat memanfaatkan simpanannya yang sebesar 2% dari portfolio pembiayaannya diawal sampai kewajiban tersebut dipenuhi.
- b. Penggunaan dana yang tidak sesuai tujuan pembiayaan.
  - Tidak jadi membeli barang yang telah diperjanjikan untuk diperoleh melalui KJKS “Mitra Maju Sejahtera” dengan membayar denda sebesar kerugian yang ditanggung KJKS.
  - Melunasi seluruh kewajibannya atas outstanding pembiayaan yang masih harus diangsur akibat pelanggaran/ketidaksesuaian terhadap penggunaan dana pembiayaan tersebut.

Seluruh pembebanan denda ini dilakukan sesuai kesepakatan di awal dan dana tersebut dimasukkan ke dalam rekening dana sosial kebajikan KJKS “Mitra Maju Sejahtera” yang akan digunakan sebagai bagian dari sumber dana untuk kegiatan sosial KJKS.

### 5.1.8. Proses Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah.

Usaha mikro kecil dan menengah tidak terlepas dari kondisi ekonomi dan usaha yang berkembang di masyarakat sehingga berpengaruh terhadap pembayaran kembali kepada pihak KJKS “Mitra Maju Sejahtera”.

Kriteria di dalam memasukkan suatu kondisi pembiayaan koperasi termasuk ke dalam kategori bermasalah adalah mengukur tingkat kolektibilitas debitur yang dikategorikan ke dalam beberapa kelompok yaitu:

a. Kolektibilitas I (Kategori Lancar)

Tidak mengalami penundaan pengembalian pokok pembiayaan dan pembayaran *margin* atau bagi hasil (Jumlah tunggakan : 0).

b. Kolektibilitas II (Kategori dalam Perhatian Khusus)

Pengembalian pokok pembiayaan dan pembayaran *margin* atau bagi hasil telah mengalami penundaan selama 3 bulan dari waktu yang dijanjikan (jumlah hari tunggakan 1- 90 hari).

c. Kolektibilitas III (Kategori Kurang Lancar)

Pengembalian pokok pembiayaannya dan pembayaran *margin* atau bagi hasilnya telah mengalami penundaan selama enam bulan atau 2 (dua) kali dari jadwal yang diperjanjikan (jumlah hari tunggakan 91 - 180 hari).

d. Kolektibilitas IV (Kategori Diragukan)

Pengembalian pokok pembiayaannya dan pembayaran *margin* atau bagi hasilnya telah mengalami penundaan 9 bulan sejak jatuh tempo menurut jadwal yang diperjanjikan (jumlah hari tunggakan 181 - 270 hari), namun masih ada jaminan yang dapat ditukar sebagai pengganti pembayaran

e. Kolektibilitas V (Kategori Macet)

Pengembalian pokok pembiayaannya dan pembayaran *margin* atau bagi hasilnya telah mengalami penundaan lebih dari 9 bulan sejak jatuh tempo menurut jadwal yang diperjanjikan (Jumlah hari tunggakan >270 hari).

Berikut ini adalah cara yang dimungkinkan bila terjadi pembiayaan yang bermasalah antara lain:

➤ Penagihan tunai

Melakukan proses penagihan ke debitur untuk melakukan pembayaran secara tunai pada saat angsurannya melewati tanggal jatuh tempo. Penagihan dapat

dilakukan dengan memenuhi keseluruhan tunggakan atau membebaskan sebagian pokok dan denda bila ada baik secara bertahap atau sekaligus.

➤ **Restrukturisasi**

Dilakukan untuk debitur yang masa depan usahanya masih baik dan dilakukan dengan cara:

- Memperpanjang jangka waktu angsuran (*rescheduling*).
- Memperbaharui persyaratan dan ketentuan (*reconditioning*).
- Menurunkan tingkat bagi hasil.
- Membebaskan sebagian pokok dan atau/tunggakan.
- Membebaskan keseluruhan melalui penghapusan.

➤ **Penjualan Jaminan**

Yaitu dengan adanya pengalihan hak dari pemilik agunan untuk melakukan penjualan jaminan yang dimilikinya sebagai pelunasan pembiayaan mikro syariah di Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera”.

**5.1.9. Dokumentasi & Administrasi.**

Pada bagian ini dilakukan pengaturan mengenai dokumen debitur yang dibutuhkan sebagai kelengkapan administrasi berupa;

- a. KTP debitur yang masih berlaku dan KTP pasangannya bagi yang sudah menikah.
- d. Kartu Keluarga/surat nikah
- e. Surat keterangan usaha atau SIUP sesuai dengan usaha yang akan dibiayai.
- f. Catatan keuangan/rekening bank/nota penjualan.
- g. Rekening listrik.
- h. *Form* aplikasi pembiayaan mikro syariah.
- i. Perjanjian (akad) pembiayaan.
- j. Dokumen lainnya.

**5.1.10. Pembiayaan Yang Harus Dihindari.**

Beberapa kegiatan yang harus dihindari di dalam memberikan pembiayaan kepada debitur antara lain:

- Pemberian pembiayaan yang pengikatan hukumnya lemah sehingga tidak memiliki hak *preference* untuk menguasai/melikuidasi jaminan dan nilai jaminan.
- Pemberian pembiayaan kepada debitur yang memiliki *track record* buruk
- Pembiayaan untuk tujuan spekulasi, *riba*, *gharar* dan lainnya.
- Pembiayaan yang dilarang oleh *regulator* dan Dewan Syariah Nasional.
- Pembiayaan yang diberikan tanpa informasi keuangan yang cukup (*valid*).
- Pembiayaan yang memerlukan keahlian khusus yang tidak dimiliki koperasi syariah.
- Pembiayaan kepada debitur bermasalah (termasuk *phase out/marginal account*).

#### **5.1.11. Pengawasan dan Pemeriksaan**

Sebagai upaya untuk pencegahan terhadap resiko atas pemberian pembiayaan yang tidak sesuai dengan kebijakan dan penyalahgunaan wewenang maka perlu dilakukan pengawasan yang intensif dan efektif terhadap proses pembiayaan tersebut dan pengelolaannya.

Proses pengawasan dilakukan oleh pihak-pihak yang memiliki fungsi dan tugas jabatan untuk melakukan pemeriksaan baik secara langsung maupun tidak langsung antara lain:

- a. *Internal Control*
- b. Badan Pengawas dan Dewan Pengawas Syariah
- c. *External Audit*.
- d. Pemerintah atau instansi terkait.

## **5.2. Rencana Sumber Daya Manusia**

### **5.2.1. Kebutuhan Karyawan**

Sesuai dengan struktur organisasi yang dimiliki Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” pada tingkat pengelola maka rencana pemenuhan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. *Staffing*

Rencana pemenuhan karyawan mencakup rencana kerja untuk 5 (lima) tahun ke depan dengan komposisi karyawan setiap tahunnya mempertimbangkan kemampuan keuangan koperasi.

**Tabel 5.3. Kebutuhan Tenaga Kerja Selama 5 tahun**

No.	Jabatan	Tahun				
		I	II	III	IV	V
1	<i>Manager</i>	1	1	1	1	1
2	Kepala Divisi	1	2	2	2	2
3	<i>Account Officer</i>	4	4	5	5	6
4	<i>Teller</i>	2	2	3	3	4
5	<i>Customer Service</i>	1	1	1	1	1
6	<i>Accounting</i>	1	1	1	1	1
7	Administrasi Pembiayaan	1	1	1	2	2
8	<i>Internal Control</i>	1	1	1	1	1
	Jumlah	12	13	15	16	18

Sumber: data diolah oleh penulis

b. *Recruitment*

Rencana pelaksanaan *recruitment* karyawan koperasi dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

- *Referral*  
Memanfaatkan rekomendasi pihak internal dan eksternal organisasi untuk memperoleh kualifikasi karyawan yang sesuai bagi lembaga keuangan mikro syariah.
- *Walking Interview*  
Membuka kesempatan wawancara langsung di lokasi koperasi dengan memasang lembar pengumuman kebutuhan tenaga kerja yang menjelaskan posisi dan syarat minimum pendidikan dan keahlian yang dimiliki.
- *Job Posting*  
Memasang iklan melalui surat kabar atau *website* penyedia jasa tenaga kerja dengan maksimal waktu pemasangan adalah 1 (satu) minggu.

**Universitas Indonesia**

c. Standar Kompetensi

Standar kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan baik staf hingga karyawan pimpinan adalah (Soetanto Hadinoto, 2009):

- Tingkat pendidikan formal yang berlatar belakang sesuai fungsi jabatan di dalam kegiatan lembaga keuangan syariah.
- Kemampuan yang mendukung pelaksanaan kerja sehingga dapat bekerja secara efisien.
- Memiliki keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya sehingga hasilnya cukup efektif.
- Memiliki sikap mental, perilaku, minat, bakat dan potensi pengembangan diri pada bidang usaha (koperasi jasa keuangan syariah).
- Kesehatan yang baik guna mendukung pelaksanaan pekerjaan.
- Penampilan yang mencerminkan profesionalisme di dalam kegiatannya.

Berikut ini tabel kualifikasi calon karyawan yang akan direkrut oleh KJKS sebagai persyaratan.

**Tabel 5.4. Kualifikasi Calon Karyawan.**

No.	Jabatan	Usia Maks.	Pendidikan	Pengalaman		Kemampuan lainnya			
				Bidang	Lama	Al Qur'an	Komputer	Administra	Kredit
1	<i>Manager</i>	35	S1	KSP, BPR/S, Bank syariah /konvensional, Lembaga keuangan lainnya	5	Lancar	Menengah	Lanjutan	Lanjutan
2	<i>Kepala Divisi</i>	30	S1	KSP, BPR/S, Bank syariah /konvensional, Lembaga keuangan lainnya	3	Lancar	Lanjutan	Lanjutan	Lanjutan
3	<i>Account Officer</i>	25	S1	KSP, BPR/S, Bank syariah /konvensional, Lembaga keuangan lainnya	3	Lancar	Menengah	Menengah	Menengah
4	<i>Teller</i>	23	D3	KSP, BPR/S, Bank syariah /konvensional, Lembaga keuangan lainnya	2	Lancar	Dasar	Dasar	Dasar
5	<i>Customer Service</i>	23	D3	KSP, BPR/S, Bank syariah /konvensional, Lembaga keuangan lainnya	2	Lancar	Dasar	Dasar	Dasar
6	<i>Keuangan</i>	23	D3	KSP, BPR/S, Bank syariah /konvensional, Lembaga keuangan lainnya	2	Lancar	Menengah	Dasar	Dasar
7	<i>Administrasi Pembiayaan</i>	25	D3	KSP, BPR/S, Bank syariah /konvensional, Lembaga keuangan lainnya	2	Lancar	Menengah	Menengah	Menengah
8	<i>Internal Control</i>	25	S1	KSP, BPR/S, Bank syariah /konvensional, Lembaga keuangan lainnya	3	Lancar	Menengah	Lanjutan	Lanjutan

Sumber: data diolah oleh penulis

Selain kualifikasi pada tabel 5.3. tersebut KJKS menetapkan sasaran di dalam melakukan rekrutmen karyawan yang antara lain terdiri dari;

- Anak anggota atau debitur

Yang memiliki kemampuan jujur dan amanah serta mampu menjaga objektivitas di dalam melakukan pekerjaannya.

Tidak diperkenankan untuk melakukan inisiasi pembiayaan yang kepada orang tua atau saudara yang sekandung.

- Status Sosial Ekonomi

Memiliki latar belakang status sosial yang tidak tercela baik menyangkut pribadi calon karyawan tersebut maupun keluarganya dengan kondisi ekonomi menengah untuk menjaga integritas karyawan.

d. Remunerasi

Salah satu pertimbangan karyawan untuk tetap termotivasi di dalam melaksanakan pekerjaannya karena adanya kesesuaian antara jenis pekerjaan yang dilakukan dengan kompensasi yang diterima. Hal ini akan berdampak kepada peningkatan produktivitas dan budaya kerja yang baik.

**Tabel 5.5. Biaya Gaji selama 5 Tahun**

(dalam Jutaan)

No.	Tahun Jabatan	Gaji/ orang	I	II	III	IV	V
1	<i>Manager</i>	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
2	Kepala Divisi	4.8	4.8	9.6	9.6	9.6	9.6
3	<i>Account Officer</i>	2.3	9.6	9.6	11.9	11.9	14.2
4	<i>Teller</i>	2.0	4	4	6	6	8
5	<i>Customer Service</i>	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
6	Keuangan	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
7	Administrasi Pembiayaan	2.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0
8	<i>Internal Control</i>	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1

Sumber: Data diolah oleh penulis

Perhitungan besarnya biaya gaji karyawan lokal pada jabatan *Customer Service*, Keuangan, dan Administrasi Pembiayaan berdasarkan besarnya UMP untuk wilayah Tangerang, Banten untuk 2012 sebesar Rp 1.379.000,- ditambah

**Universitas Indonesia**

dengan tunjangan lainnya Rp 621.000,- atau sebesar Rp 2.000.000,-. Jumlah ini masih berada di atas UMR yang berlaku di tahun 2012 sebesar Rp 1.529.150,- atau sebesar Rp 2.150.150,- bila diberi tunjangan yang sama.

e. *Reward and Punishment*

Jenis *reward* yang diberikan khususnya yang terkait unit bisnis dan cabang di dalam mencapai tingkat penjualan dan efisiensi biaya di masing-masing bagian antara lain;

- *Insentif* berupa pemberian imbalan khusus yang dihitung dari jumlah kelebihan realisasi pembiayaan dengan target yang seharusnya dicapai.
- *Cash Reward* yaitu pemberian sejumlah uang atas setiap aplikasi pembiayaan yang diproses dan disetujui oleh pemegang wewenang pembiayaan.
- Promosi Jabatan yaitu penghargaan terhadap status dan jabatan karyawan yang secara terus menerus atau dalam jangka waktu tertentu selalu menunjukkan prestasi kerja yang secara langsung memberikan kontribusi di dalam pencapaian laba perusahaan.

*Punishment* bagi petugas yang terkait dengan penjualan atau kualitas kerja apabila terdapat pencapaian yang di bawah target yang telah ditetapkan akan mendapatkan sanksi yang antara lain:

- *Stop* menyalurkan pembiayaan, merupakan tindakan yang diterapkan bagi petugas account officer atau unit pembiayaan yang dalam pencapaian portfolio pembiayaan bermasalahnya telah mencapai 3% dari *portfolio* yang dimiliki.
- Pemutusan kontrak kerja, yaitu tindakan pemberhentian sesuai dengan perjanjian kerja yang disepakati bila petugas account officer atau unit pembiayaan mencapai pembiayaan bermasalah 5% dari *portfolio* yang dimiliki.

**5.2.2. Learning and Developmet**

Tujuan dari pembelajaran bagi karyawan adalah:

- Memberikan orientasi kepada tugas dan pekerjaan yang akan dilaksanakan.

- Menjadi wadah untuk menyampaikan visi, misi dan pemahaman sasaran yang akan dicapai Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera”
- Memberikan pendidikan secara teori, mental dan keahlian yang diperlukan.
- Menetapkan ukuran penilaian kinerja sebagai pengembangan karir selanjutnya.

a. *Training*

Kebutuhan training untuk setiap jabatan akan diberikan sesuai dengan periode perekrutan dan fungsi masing-masing. Jenjang training yang diberikan untuk Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” dibagi ke dalam beberapa jenis keahlian yang dibutuhkan yang dapat dilihat pada tabel 5.6.

**Tabel 5.6. Rencana Training Karyawan dalam 5 Tahun** (dalam jutaan)

No.	Jenis Training Jabatan	Teknikal (TN)	Manajerial (MN)	Motivasi onal/Leadership (LD)	Biaya			
					TN	MN	LD	Ttl
1	<i>Teller</i>	1	1	1	0.2	0.3	-	0.5
2	<i>Customer Service</i>	1	1	1	0.2	0.3	-	0.5
3	<i>Account Officer</i>	1	1	1	0.2	0.3	0.5	1.0
4	<i>Financing Admin.</i>	1	1	1	0.2	0.3	-	0.5
5	Keuangan	1	1	1	0.2	0.3	-	0.5
6	<i>Kadiv Bisnis/Support</i>	1	1	1	0.2	0.3	0.5	1.0

Sumber: Data diolah oleh penulis

**Tabel 5.7. Jenis Training Karyawan dalam 5 Tahun**

No.	Jenis	Nama Training	Biaya
1	TN	Operasional BMT (BMT Centre) <i>Service Excellence</i>	Gratis 0.2 Juta
2	MN	Manajemen Pembiayaan Syariah & Resikonya	0.3 Juta
3	LD	Ekonomi dan Keuangan Syariah	0.5 Juta

Sumber: Data diolah oleh penulis

b. *Development*

Pengembangan karir karyawan memiliki tujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan di dalam menjalani karirnya di KJKS “Mitra Maju Sejahtera” sehingga

dapat mengurangi tingkat *turn over* karyawan karena adanya manfaat bagi karyawan dari beberapa aspek:

- Imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
- Pelatihan yang cukup untuk menguasai pekerjaannya dan mengembangkan diri.
- Adanya penilaian terhadap kinerja yang telah dicapai oleh karyawan dengan siklus tahunan.
- Tersedianya jenjang karir di dalam memberikan kemajuan bagi masa depan karyawan.

Dengan rencana pengembangan karir karyawan dalam 5 tahun kedepan dapat memberi kesempatan bagi seluruh karyawan KJKS untuk mencapai jenjang karir yang tertinggi bagi masa depannya.

**Tabel 5.8. Rencana Pengembangan Karir Karyawan dalam 5 Tahun**

No.	Nama Jabatan	Rotasi	Mutasi	Promosi
1	<i>Teller</i> (TI)	CS	AO	K
2	<i>Customer Service</i> (CS)	TI	AO	K
3	<i>Account Officer</i> (AO)	CS	FA	KD
4	<i>Financing Admin.</i> (FA)	CS	K	KD
5	Keuangan (K)		FA	KD
6	Kadiv (KD)		KD	Manager

Sumber: Data diolah oleh penulis

### 5.3. Fasilitas Kerja dan Teknologi

#### 5.3.1. Fasilitas Kerja

Rencana pengadaan perangkat komputer dan perangkat kerja lainnya meliputi sebagai persiapan pendirian terdiri dari:

- *Legal* Rp 5 juta
- Studi Kelayakan Rp 1 Juta
- Biaya persiapan Rp 1 Juta
- Sewa gedung Rp. 20 Juta (2 tahun)
- *Computer server* Rp 10 juta
- *Computer client* 7 buah @ 3 juta Rp 21 juta

Universitas Indonesia

- Brankas uang Rp 7 juta
- *Dispenser* Rp 2 juta
- Meja kursi Rp 7 juta.
- Partisi Rp 15 juta
- AC Rp 7 Juta
- Sistem & teknologi + *web based* Rp 10 juta, hub Rp 500 ribu
- *External hardisk* Rp 2 juta.

### 5.3.2. Teknologi

Teknologi yang dipergunakan di dalam pengembangan bisnis Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” khususnya untuk mempercepat proses pelaksanaan administrasi dan membantu proses penjualan produk dan layanan yang dimiliki antara lain:

#### a. Aplikasi SIMKOPSYAH

Penggunaan aplikasi komputer di dalam melakukan proses penilaian terhadap usulan pembiayaan yang diajukan calon debitur termasuk administrasi lainnya. Aplikasi yang digunakan adalah aplikasi SIMKOPSYAH Ver.2.0, yang merupakan *software opensources/free* yang dikeluarkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informasi.

#### b. Website

Memanfaatkan jaringan internet untuk kebutuhan informasi internal dan pemasaran produk dengan membuat *website* untuk mencapai calon debitur yang lebih luas dan mempermudah bagi karyawan maupun debitur di dalam memperoleh informasi mengenai profil manajemen, produk dan jasa, aplikasi pembiayaan dan informasi program yang dimiliki perusahaan.

Infrastuktur yang dibutuhkan di dalam mengembangkan teknologi informasi bagi internal dan calon debitur adalah ;

- *Computer Server*                    1 buah Rp 4.000.000,-
- *Software* Komputer                    Rp 1.100.000,-
- Biaya Pembuatan *Website*            Rp 3.000.000,-

Universitas Indonesia

- Biaya Sewa *Hosting* 5 Gigabyte Rp 1.200.000,-/thn
- Biaya Internet Rp 1.200.000,-/thn

### c. *Operator*

Untuk mencapai keberhasilan implementasi teknologi yang dipergunakan oleh KJKS khususnya pada penggunaan aplikasi SIMKOPSYAH dan operasional server dan clientnya, maka pada saat awal dan perekrutan karyawan akan diprioritaskan kepada:

- Calon karyawan yang telah memiliki pengalaman atau pendidikan mengenai pengoperasian komputer.
- Mengirimkan karyawan untuk mengikuti training pengoperasian aplikasi komputer yang digunakan pada vendor aplikasi tersebut.
- Menggunakan jasa vendor untuk melakukan maintenance terhadap aplikasi yang dipergunakan termasuk pengembangannya dalam hal ini Wadira Reka Cipta sebagai pencipta dari aplikasi tersebut.

### 5.3.3. Resiko Operasional

Identifikasi terhadap resiko operasional yang dominan dan berpotensi besar terjadi pada proses pembiayaan dan administrasi keuangan antara lain;

#### a. Resiko Transaksi

Resiko akibat kesalahan proses transaksi baik yang dilakukan oleh petugas keuangan di dalam melakukan proses pencairan pembiayaan maupun pencatatan terhadap *outstanding* pembiayaan yang dimiliki oleh debitur.

#### b. Resiko Kegagalan Sistem

Timbulnya kesalahan akibat gangguan pada sistem dan aplikasi yang digunakan yang menyebabkan tidak dapat terlaksananya proses pencairan pembiayaan atau administrasi pengelolaan data nasabah termasuk kemungkinan tidak beroperasinya perusahaan.

#### c. *Fraud*

Kecurangan yang terjadi akibat adanya faktor integritas yang rendah dari karyawan baik yang dilakukan sendiri maupun bersama pihak luar yang berpotensi membawa kerugian finansial.

Mitigasi resiko yang dapat dilakukan untuk menghindari atau mengurangi terjadinya kerugian finansial akibat adanya resiko operasional yang timbul adalah:

- a. Memberikan pelatihan kepada setiap petugas yang terlibat dalam proses pembiayaan debitur dan administrasi keuangan tentang standar operasi yang dimiliki.
- b. Melakukan pemeliharaan dan pengelolaan sistem dan aplikasi yang dimiliki dan melakukan *up date* data pada *server*. Termasuk mempersiapkan *server back up* bila terjadi kerusakan atau kegagalan terhadap *main server* yang dimiliki, serta penggunaan aplikasi terbaru yang memiliki kemampuan proses yang lebih baik.
- c. Menghindari kecurangan yang dilakukan oleh karyawan atau dan bersama pihak luar dengan memberikan *coaching* serta arahan guna menjaga integritas karyawan serta mengimplementasikan sistem *reward* dan *punishment* bagi setiap fungsi jabatan.

#### **5.3.4. Performance Appraisal**

Didalam pengukuran kinerja terhadap hasil kerja operasional Koperasi Syariah “Mitra Maju Sejahtera” ditetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) pada table 5.9.

Tabel 5.9. Target Operasional dan KPI Karyawan Tahun ke-1

No	Perspektif	Key Performance Indicator (KPI)	Bobot (%)	Target
<b>A</b>	<b>Internal Process</b>			
1.		<i>Turn around times</i>	20	2 hari untuk pembiayaan < 3 Juta 3 hari untuk pembiayaan > 3 juta s.d. 50 Juta 5 hari untuk pembiayaan > 50 Juta
2		<i>Zero Defect</i>	10	Tingkat kesalahan maksimal 5% dari keseluruhan proses
3.		<i>Fraud</i>	5	Tidak Ada fraud
4.		<i>Non Performed Financing</i>	10	Maksimal 5 % dari total portfolio pembiayaan.
<b>B.</b>	<b>Learning &amp; Growth</b>			
1		Training	5	2 kali dalam setahun
2		Survei Iklim Kerja	5	Nilai min. 85

Sumber: Data diolah oleh penulis

## BAB 6

### PERENCANAAN BISNIS

#### 6.1. *Executive Summary*

Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) "Mitra Maju Sejahtera" didirikan oleh alumni MM UI konsentrasi syariah pada akhir tahun 2012 di Cipadu, Tangerang. Maksud utama pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" adalah sebagai sarana mengaplikasikan pengetahuan syariah dengan mendirikan usaha dalam meningkatkan pergerakan sektor ril pada segmen mikro. Pemilihan segmen mikro yang berkarakter *feasible* dan produktif berdasarkan kepada misi Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" yang ingin mewujudkan perubahan dan perbaikan tatanan ekonomi. Dalam menjalankan usaha, Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" mengedepankan pengelolaan organisasi yang profesional dan konsisten dengan nilai-nilai syariah. Kelebihan yang ditawarkan kepada nasabah adalah pembiayaan yang kompetitif, mudah diakses dan produk syariah yang dipahami konsumen serta berkeadilan.

Usaha mikro berdasarkan hasil penelitian dan literatur yang ada merupakan pasar yang sangat potensial. Kebutuhan utama usaha mikro adalah pembiayaan modal kerja dalam jangka pendek dengan tingkat *turnover* yang tinggi. Keterbatasan dalam menyediakan manajemen yang profesional dan agunan sesuai ketentuan perbankan membuat segmen mikro menjadi sasaran bagi lembaga keuangan lain, baik formal maupun informal. Kesempatan ini dipergunakan oleh lembaga keuangan tersebut untuk membebaskan tingkat suku bunga yang tinggi bagi para pengusaha mikro. Akibatnya jumlah angsuran yang harus dibayar menjadi sangat besar dan menyulitkan pengusaha mikro dalam mengalokasikan pendapatan untuk memperluas usaha mereka. Pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" diharapkan menjadi alternatif pembiayaan dengan prinsip syariah yang dapat memenuhi kebutuhan jasa keuangan dan memberikan dorongan pada perubahan kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat.

Modal yang dibutuhkan pada awal pendirian sebesar Rp 1,3 milyar dengan sumber pendanaan berasal dari simpanan anggota, deposito *mudharabah* anggota, tabungan *wadiah* masyarakat dan titipan *wadiah* dari lembaga keuangan.

dengan tingkat *margin* atau bagi hasil 15,5%, 16,5% atau 17,5% untuk jangka waktu 3 bulan hingga 3 tahun. Kecepatan perputaran pembiayaan memberikan jaminan ketersediaan likuiditas dan pertumbuhan modal. Kelangsungan usaha (*sustainable*) Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" diperoleh dari memperbesar *market share* (*scalable*) dan pertumbuhan laba setiap tahun.

Pemasaran yang efektif dan terintegrasi dengan menggunakan *account officer* ditujukan untuk meningkatkan *value* Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera". Pelayanan dan kemitraan diberikan agar jumlah konsumen baru terus bertambah dan konsumen lama dapat dipertahankan. Target pembiayaan dan pendanaan diperoleh dari interaksi menyeluruh dengan seluruh anggota keluarga dan komunitas konsumen yang dituju. Penggunaan media promosi tradisional dan kontribusi terhadap kegiatan komunitas dinilai efektif dan efisien untuk memperluas pasar Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera". Pemilihan media iklan di radio dilakukan dengan pertimbangan sesuai dengan karakter pengusaha mikro di kawasan Cipadu. Dukungan terhadap kegiatan lingkungan dianggap penting untuk meningkatkan *brand awareness*. Penetapan harga dilakukan dengan strategi penetrasi pasar menggunakan metode perhitungan margin atas dasar kondisi pasar.

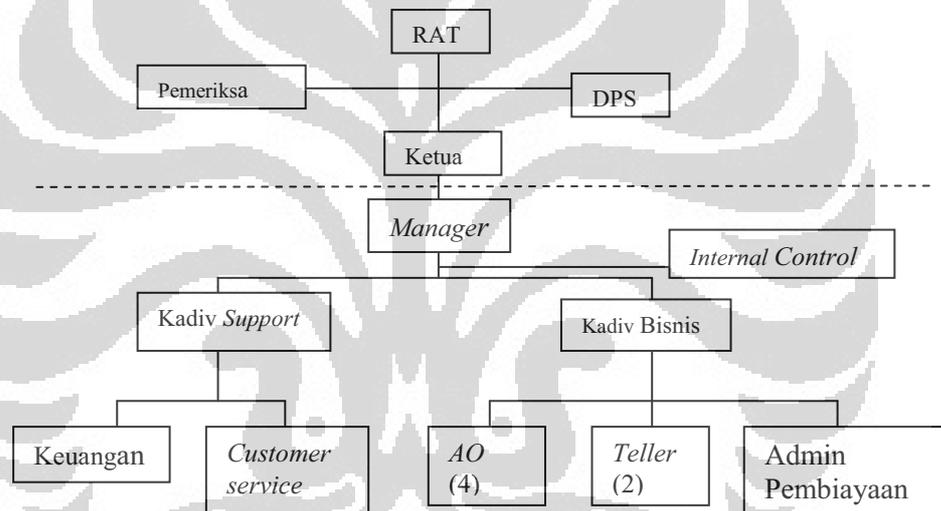
Kelengkapan sistem yang mendasari proses operasi dapat meningkatkan kecepatan pelayanan, meningkatkan produktivitas dan mengurangi resiko. Pengelolaan manajemen resiko dapat meminimalkan kerugian. Resiko pasar dikaitkan dengan seleksi konsumen, adapun resiko operasional dikaitkan dengan kelengkapan prosedur dan proses pengendalian internal. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan integritas yang tinggi. Penggunaan sumber daya di sekitar lokasi dimaksudkan untuk meningkatkan apresiasi dan dukungan masyarakat kepada Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera", serta menurunkan resiko dalam pembiayaan. Budaya organisasi dan kepemimpinan dapat menciptakan suasana

kerja yang kondusif. Penggunaan teknologi yang sesuai kebutuhan bertujuan meningkatkan efisiensi pengelolaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera".

## 6.2. *The Team*

### 6.2.1. *Management Team*

Struktur organisasi Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" sesuai dengan kebutuhan fungsi dan strategi yang dipilih menggambarkan kewajiban, tanggung jawab dan kewenangan yang dimiliki oleh setiap bagian.



**Gambar 6.1. Struktur Organisasi**

Sumber: Data diolah oleh penulis

Penjelasan struktur organisasi secara garis besar:

- a. Anggota : 30 orang keluarga besar MM UI Syariah
- b. DPS : Banu Muhammad
- c. Pengurus : Ade Bachtiar & M. Adnan
- d. Badan Pemeriksa : Muji Astuti
- e. Manajer : Rachmat Hidayat

### 6.2.2. *Why We Are a Winning Team*

Keunggulan manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera":

- a) Didirikan oleh alumni MM UI syariah yang berasal dari kalangan profesional.
- b) Pengurus adalah praktisi *microfinance* yang sangat memahami aspek strategis maupun teknis operasional.
- c) Pengurus dan badan pemeriksa memiliki pengalaman dalam pendirian dan pengelolaan koperasi.
- d) Kedekatan lokasi tempat tinggal pengurus dan pengelola dengan lokasi usaha di Cipadu.
- e) Manajer adalah mantan pimpinan cabang Danamon Simpan Pinjam yang sangat berpengalaman dalam pasar mikro.
- f) Nilai-nilai dan semangat untuk melakukan perubahan sosial yang dimiliki anggota.
- g) Penggunaan pegawai dari sumber daya disekitar lokasi yang sangat memahami daerah, kultur dan kebiasaan setempat.

### 6.3. *The Business Model*

*Business model canvassing* Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" memberikan gambaran terhadap rencana usaha tersebut.

Tabel 6.2 *Business Model Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera”*

<p><b>Key Partnerships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunitas: untuk memelihara pelanggan</li> <li>• Kemenkop: regulation and legal</li> </ul> <p>Institusi keuangan: sumber permodalan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PINBUK</li> <li>• BMT Center</li> <li>• <i>Channeling Bank</i> Syariah</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembiayaan (<i>normal credit</i>)</li> <li>• Pengembangan SDM</li> <li>• Manajemen risiko</li> <li>• Pemasaran</li> </ul> <p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber daya manusia</li> <li>• Fasilitas</li> <li>• Modal</li> <li>• Sistem informasi manajemen</li> </ul>	<p><b>Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produk (<i>limit credit</i>): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A: 500 ribu – 3 juta</li> <li>▪ B: &gt;3 juta – 50 juta</li> </ul> </li> <li>• Product (<i>sharia</i>): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Murabahah</i></li> <li>▪ <i>Mudharabah muqayyadah</i></li> </ul> </li> <li>• Price: margin 15,5%-17,5% (<i>low/competitive margin</i>)</li> <li>• Proses cepat dan mudah: 3 – 5 hari</li> </ul>	<p><b>Customer Relationship</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunjungan <i>account officer</i></li> <li>• Edukasi komunitas</li> </ul> <p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembukaan kantor di Cipadu</li> <li>• <i>Personal selling (AO)</i></li> <li>• Promosi (<i>spanduk, sticker, iklan radio, sponsor kegiatan</i>)</li> </ul>	<p><b>Customer Segmentation</b></p> <p>Pengusaha mikro dari berbagai kelompok usaha yang terpercaya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lama usaha min 1 tahun</li> <li>• Kepemilikan penuh</li> <li>• Kejelasan domisili usaha</li> <li>• Aset minimal 2 juta (B)</li> <li>• Usai min 21 th/sudah nikah, atau maksimal 60 tahun/saat hutang jatuh tempo 65 th</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p><i>Operational cost</i>: gaji, sewa kantor</p> <p><i>Marketing cost</i>: promosi, penggajian</p> <p><i>Initial cost</i>: biaya pendirian (legal), fasilitas, sistem</p> <p><i>Product cost</i>: bagi hasil bagi penyimpanan</p>		<p><b>Revenue Stream</b></p> <p>Margin pembiayaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selisih margin <i>lending</i> dan <i>funding</i></li> <li>✓ Jasa provisi (sesuai kesepakatan atau maksimum 1% dari pembiayaan)</li> <li>✓ Jasa administrasi (flat Rp 100.000)</li> </ul>		

Sumber: Data diolah oleh penulis

### 6.3.1. *Vision, Mission, and Values*

#### a. Visi Perusahaan

Menjadi lembaga keuangan mikro syariah terpercaya dan profesional dengan pangsa pasar terbesar di Jakarta dan sekitarnya.

#### b. Misi Perusahaan

- Menyediakan layanan keuangan syariah yang kompetitif sesuai dengan kebutuhan pengusaha mikro.
- Mengembangkan sektor riil pada lapisan masyarakat menengah ke bawah dalam rangka pemberdayaan dan kemandirian ekonomi untuk mencapai kesejahteraan.
- Menciptakan keunggulan sumber daya dan pengelolaan organisasi dalam mencapai produktivitas dan efisiensi serta memiliki daya tahan dalam persaingan.
- Membangun komunitas yang memiliki kesadaran dan kepekaan syariah.

#### c. *Values* (nilai-nilai yang diyakini):

- *Creativity (product development)*.
- *Brotherhood (ukhuwah)*.
- *Simplicity (murah, mudah, cepat)*,
- *Careness (understanding, problem solving, developing)*.

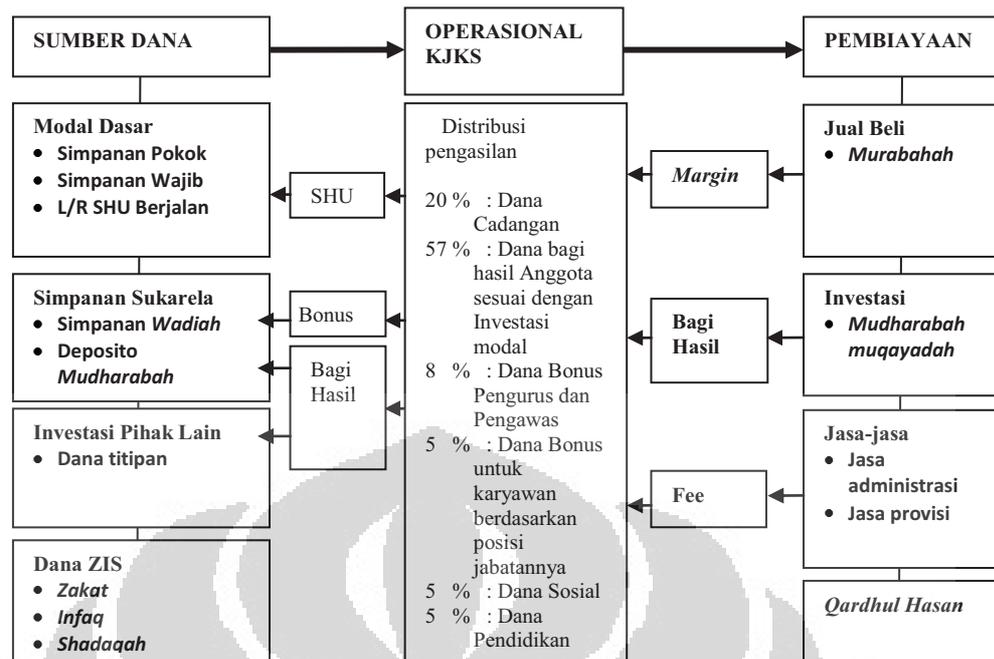
#### d. *Tag line*

- Maju Sinergi Menang

### 6.3.2. *How Our Business Model Works*

Bisnis ini menjalankan fungsi intermediasi yang dilakukan oleh sebuah bank. Anggota koperasi atau masyarakat yang memiliki kelebihan dana menyimpan di koperasi dan disalurkan pada kegiatan usaha sesuai kebutuhan dana pembiayaan yang diajukan.

Setiap jenis transaksi mencerminkan produk yang sesuai dengan prinsip syariah yang berlaku dan tersedia pada koperasi.



**Gambar 6.3 Alur Operasional Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera”**

Sumber: Diolah oleh penulis

### 6.3.3. *Value Propositions*

Sesuai dengan segmen dan strategi yang dipilih, *value proposition* yang ditawarkan Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” sebagai berikut:

1. *Price yang kompetitif (cost leadership)*

*Margin* dan *ekuivalen* bagi hasil yang bersaing dengan penawaran 15,5%, 16,5% dan 17,5% karena Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Syariah” memiliki struktur biaya yang lebih rendah dibandingkan para pesaingnya.

2. *Produk yang sesuai kebutuhan (differentiated)*

*Limit* produk sesuai pengajuan dengan plafon Rp 500 ribu hingga Rp 3 juta tanpa agunan dan pembiayaan dengan agunan untuk jumlah di atas Rp 3 juta sampai Rp50 juta.

3. *Simple and quick process (differentiated)*

Persyaratan dokumen pembiayaan sederhana yaitu menyertakan KTP dan pengecekan lokasi usaha. Proses pembiayaan dilakukan antara 3 hingga 5 hari. Angsuran pembiayaan dibayarkan kepada *teller* dengan layanan jemput bola.

4. Sesuai dengan syariah (*differentiated*)

Semua produk yang disediakan Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” sesuai dengan ketentuan syariah dan disetujui oleh DPS. Produk yang ditawarkan terbagi dalam bentuk pembiayaan modal kerja dan investasi dengan akad *mudharabah muqayyadah* atau *murabahah*.

**6.3.4. Target Markets**

Segmen pasar yang dipilih Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” adalah usaha mikro dengan aset maksimum Rp 50 juta. Target pasar diarahkan pada kelompok usaha konveksi, tekstil, gorden, sprei, pakaian jadi dan pedagang makanan di kawasan Cipadu dan sekitarnya. Serangkaian prosedur ditentukan guna memastikan kelayakan usaha dan dapat dipercaya. Kriteria yang harus dipenuhi pengusaha mikro:

- Lama usaha minimal 1 tahun
- *Full ownership*
- Ada kejelasan domisili usaha (lokasi terjangkau area pemasaran)
- Aset minimal Rp 2 juta
- Usia minimal 21 tahun atau sudah menikah dan maksimum berusia 60 tahun dan saat pelunasan berusia 65 tahun.

**6.3.5. Marketing Plan**

Untuk memperluas pemasaran jasa keuangan, Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Sejahtera” menawarkan jenis produk yang mudah dipahami oleh konsumen. Pembiayaan modal kerja berdasarkan tujuannya dibedakan ke dalam 2 (dua) kategori yaitu “Modal Kerja Mudah” dan “Angsuran Murah”, adapun pembiayaan investasi diberi nama “Kiat Murah”. Dalam meningkatkan peran sosial, Koperasi Jasa Keuangan Syariah “Mitra Maju Syariah” memberikan

**Universitas Indonesia**

pinjaman *qardhul hasan*, sedangkan khusus mustahik dan kegiatan keagamaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" menyalurkan zakat, *infaq* dan *sadaqah* yang terkumpul. Produk simpanan terbagi atas "Tabungan *Wadiah*" dan "Deposito Mudah". Semua produk dirancang agar sesuai dengan *value proposition* Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" yaitu murah dan mudah.

Perencanaan harga dilakukan dengan strategi *penetration pricing*, yaitu menetapkan harga serendah mungkin dengan tujuan merebut bagian pasar. Mengacu pada metode perhitungan *margin* atas dasar kondisi pasar, Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Syariah" dapat menetapkan margin *murabahah* sebesar 15,5% hingga 17,5% *flat* per tahun. Nisbah bagi hasil pembiayaan *mudharabah muqayyadah* ekuivalen 22% dengan pertimbangan cost of fund 16% hingga 17% dan faktor risiko produk. Provisi pembiayaan ditentukan sesuai kesepakatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Syariah" dan debitur dengan jumlah maksimum 1% dari nilai pembiayaan. Biaya administrasi dikenakan untuk setiap jenis pembiayaan sebesar Rp100 ribu.

Perencanaan saluran distribusi dilakukan dengan penentuan lokasi kantor yang strategis, *account officer* yang berkualitas dan *website*. Lokasi kantor Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Syariah" direncanakan berada di Cipadu Trade Center berdekatan dengan lokasi nasabah yang dituju. Melihat peran strategis yang dilakukan, beberapa kriteria *account officer* direkrut dari orang setempat agar dapat diterima nasabah dan menguasai area pemasaran, mempunyai *skill*, *behavior* dan *knowledge* termasuk idealisme dalam beragama dan menolong sesama. *Website* sebagai salah satu saluran distribusi, direncanakan menggunakan alamat [www.mitramajusejahtera.co.id](http://www.mitramajusejahtera.co.id).

Perencanaan promosi meliputi periklanan, promosi penjualan, publisitas dan *personal selling* melalui media radio, penempelan sticker dan penyebaran brosur di area strategis. Media radio dipilih karena memiliki kecocokan dengan karakter masyarakat Cipadu dan sekitarnya. Radio yang dipilih Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Syariah" adalah MersiFM dengan frekuensi 93,90 Fm, yang senantiasa menyiarkan lagu-lagu dangdut "ngetop" dengan jangkauan siaran Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi dan beralamat di Jl. HOS

Cokroaminoto No. 37, Ciledug. Promosi penjualan berupa pemberian sponsor untuk acara arisan, pengajian, kerja bakti dan sunatan di area Cipadu dan sekitarnya. Publisitas melalui *website* Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Syariah" akan diperbaharui secara rutin untuk menampilkan aktivitas dan informasi produk. Penjualan pribadi melalui *account officer* dan penagihan oleh *teller* merupakan sarana pemasaran dengan *word of mouth* yang efektif.

#### 6.3.6. Key Resources and Activities

Rencana pengadaan sumber daya manusia Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Syariah" dilakukan dengan memperhitungkan *market share* dan tingkat laba yang diinginkan. Pelatihan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan terkait keuangan syariah, ketrampilan memasarkan produk dan mitigasi resiko pembiayaan, sikap berupa nilai religius dan sosial. Pelatihan dilaksanakan dengan mengirimkan peserta pada program yang diselenggarakan lembaga resmi serta kerja sama dengan BMT *Center* sebelum Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Syariah" berjalan berupa pelatihan dan magang untuk meningkatkan ketrampilan *account officer*. Kompensasi diberikan dalam gaji tetap dan insentif atas tercapainya target. Rotasi dan mutasi diberikan sebagai penghargaan dalam rangka meningkatkan loyalitas pegawai. Kebutuhan pegawai dalam lima tahun dapat dilihat pada tabel 6.2 di halaman selanjutnya.

**Tabel 6.3 Kebutuhan Tenaga Kerja Selama 5 tahun**

No.	Jabatan	Tahun				
		I	II	III	IV	V
1	<i>Manager</i>	1	1	1	1	1
2	Kepala Divisi	1	1	1	1	1
3	Kadiv Business	0	1	1	1	1
3	<i>Account Officer</i>	4	4	5	5	6
4	<i>Teller</i>	2	2	3	3	4
5	<i>Customer Service</i>	1	1	1	1	1
6	<i>Accounting</i>	1	1	1	1	1
7	<i>Financing Administration</i>	1	1	1	2	2
8	<i>Internal Control</i>	1	1	1	1	1
	Jumlah	12	13	15	16	18

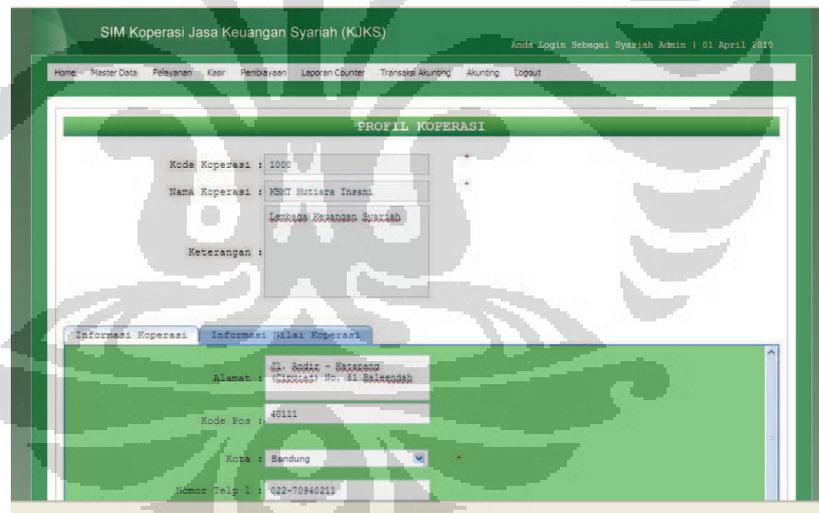
Sumber: Diolah oleh penulis

Kebutuhan infrastruktur komputer dan sistem aplikasi yang digunakan dalam teknis operasional Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Syariah" adalah SIMKOPSYAH V.02, dengan cakupan modul:

- a) Modul pelayanan dan pembiayaan
- b) Modul *teller*
- c) Modul akuntansi
- d) Modul *setting data master*

Keunggulan yang dimiliki:

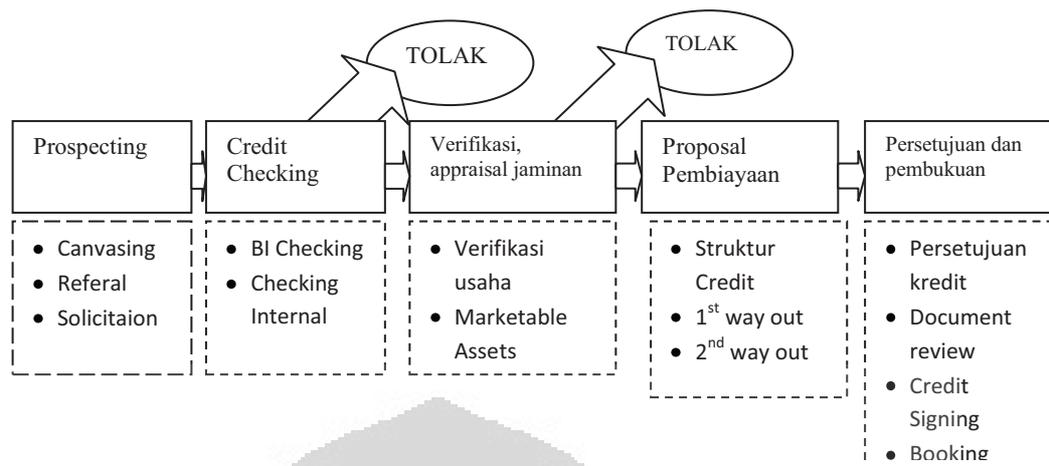
- a) *Open source*
- b) *Multiplatform*, bisa dioperasikan di Windows, Linux ataupun Solaris
- c) *Multi user* atau *multi teller*
- d) *Smart accounting*, laporan keuangan langsung tersusun saat transaksi dimasukkan oleh *teller*
- e) *Authorize password*
- f) *Having Log/historical transaction*, memudahkan dalam penelusuran data



**Gambar 6.4** *Setting data master*

Sumber: [www.Simpkopsyah.co.id](http://www.Simpkopsyah.co.id)

Kegiatan utama dari koperasi jasa keuangan syariah ini fokus kepada penyaluran pembiayaan sesuai akad masing-masing transaksi dengan standar normal yang berlaku pada proses kredit sebagai berikut;



**Gambar 6.5 Normal Credit Process**

Sumber: Dari berbagai sumber diolah penulis.

#### 6.4. *Financial Analysis*

Analisis keuangan membahas perkiraan pendapatan dan biaya, proyeksi penjualan pada posisi break-even, capital expenditure, biaya operasi dan perkiraan kebutuhan modal.

##### 6.4.1. *Breakeven Analysis*

Analisis break-even KJKS terjadi pada tingkat konsumen 456, dengan asumsi skema pembiayaan kombinasi margin 15,5%, 16,5% dan 17,5% dan pembiayaan tiap nasabah Rp 10 juta.

**Tabel 6.4 Titik Impas KJKS “Mitra Maju Sejahtera”**

	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Pendapatan	604.135.141	1.451.397.022	2.015.942.951	2.716.373.117	3.421.641.255
Total biaya	801.752.781	1.050.471.899	1.347.500.228	1.659.947.641	2.069.591.385
Biaya Tetap	575.950.000	624.900.000	744.284.000	853.303.610	1.045.405.481
Biaya Variabel	225.802.781	425.571.899	603.216.228	806.644.031	1.024.185.905
Laba /Rugi	(197.617.641)	400.925.123	668.442.723	1.056.425.476	1.352.049.869
Target AO/thn	329	456	642	766	974

Sumber: Muji Astuti (2012)

#### 6.4.2. *Sales Scenarios and projections*

Pada tahun pertama KJKS diperkirakan dapat menggulirkan pokok pembiayaan Rp 2,02 milyar dan membukukan margin Rp 1,2 milyar. Penjualan diperkirakan meningkat setidaknya 20% hingga 40% setiap tahunnya. Kecepatan perputaran pembiayaan memungkinkan KJKS meningkatkan pendapatan dan memperoleh margin yang terus meningkat setiap tahunnya.

**Tabel 6.5 Proyeksi Penjualan KJKS "Mitra Maju Sejahtera"**

Tahun	Pembiayaan	Pokok	Margin
Tahun 1	3.285.367.400	2.020.000.000	1.265.367.400
Tahun 2	4.563.332.880	2.842.800.000	1.720.532.880
Tahun 3	6.415.409.456	3.981.360.000	2.434.049.456
Tahun 4	7.661.891.347	4.747.632.000	2.914.259.347
Tahun 5	9.743.275.617	5.967.158.400	3.776.117.217
	31.669.276.700	19.558.950.400	12.110.326.300

Sumber: Muji Astuti (2012)

#### 6.4.3. *Capital Spending*

*Capital expenditure* pada awal pendirian terdiri dari biaya pra-operasi, pengadaan peralatan dan sistem. Biaya pra operasi meliputi biaya pendirian dan survei untuk penyusunan studi kelayakan usaha. Peralatan terdiri dari komputer, meubeler dan sistem yang dibutuhkan untuk aktivitas operasi.

**Tabel 6.6 *Capital Spending* KJKS "Mitra Maju Sejahtera"**

Pengeluaran	Jumlah	Persentase
Biaya Pra operasi	8.000.000	0,54%
Peralatan	260.200.000	17,69%
Sistem	10.500.000	0,71%
Modal Kerja	1.192.547.348	81,06%
Jumlah	1.471.247.348	

Sumber: Muji Astuti (2012)

KJKS dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan dilihat dari komposisi pengeluaran. Penekanan pada modal kerja mengindikasikan KJKS menggunakan mayoritas sumber daya untuk peningkatan pendapatan melalui pembiayaan.

Komposisi tersebut menunjukkan secara operasional KJKS sangat efisien dapat menggulirkan sehingga pembiayaan yang kompetitif.

### 6.5. *Operating Cost*

Beban operasi yang dikeluarkan KJKS dalam lima tahun secara umum dapat dikategorikan ke dalam beban pegawai, beban pemasaran, beban administrasi dan umum, beban non tunai seperti penyusutan aktiva tetap dan penyisihan piutang. Zakat dan pajak dikeluarkan setelah pendapatan operasional dikurangi dengan beban operasional.

**Tabel 6.7 Biaya Operasi KJKS "Mitra Maju Sejahtera"**

<b>Pengeluaran</b>	<b>Tahun 1</b>	<b>Tahun 2</b>	<b>Tahun 3</b>	<b>Tahun 4</b>	<b>Tahun 5</b>
Beban kepegawaian	508.600.000	557.580.000	669.238.000	775.546.560	940.023.078
Beban pemasaran	28.000.000	30.800.000	33.880.000	37.268.000	40.994.800
Beban umum	132.915.674	151.542.929	181.433.875	200.622.482	251.835.934
Beban non tunai	101.359.463	142.807.756	196.693.807	231.742.569	312.530.590
Zakat	22.944.566	37.446.043	51.753.328	68.927.876	86.910.944
Pajak	-	124.047.872	207.941.554	338.952.507	430.064.010
<b>Jumlah</b>	<b>793.819.704</b>	<b>1.044.224.600</b>	<b>1.340.940.564</b>	<b>1.653.059.994</b>	<b>2.062.359.356</b>

Sumber: Muji Astuti (2012)

#### 6.5.1. *Funding Requirements*

Kebutuhan pendanaan KJKS dipenuhi dari simpanan anggota, deposito *mudharabah*, tabungan *wadiah* masyarakat serta titipan *wadiah*. Peningkatan laba dalam bentuk sisa hasil usaha yang tidak dibagikan menambah modal KJKS.

**Tabel 6.8 Kebutuhan Pendanaan KJKS "Mitra Maju Sejahtera"**

Tahun	Tabungan wadiah	Deposito Mudharabah	Ekuitas
Tahun1	122.047.348,00	770.000.000,00	42.382.359,45
Tahun2	96.112.286,55	770.000.000,00	332.844.920,98
Tahun3	100.917.900,88	770.000.000,00	757.066.282,41
Tahun4	105.963.795,92	670.000.000,00	1.375.279.020,16
Tahun5	111.261.985,72	570.000.000,00	2.141.303.954,73

Sumber: Muji Astuti (2012)

## 6.6. *External Environment*

### 6.6.1. *The Economy*

Stabilitas inflasi, nilai tukar dan suku bunga bank Indonesia menjadi sentimen positif bagi pengembangan industri jasa keuangan. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang berada di atas pertumbuhan ekonomi dunia ikut mendorong pengembangan berbagai sektor ekonomi. Kondisi permodalan usaha mikro cukup memadai dengan adanya peluang dari sumber pendanaan masyarakat, *channeling* bank syariah, PINBUK atau BMT *Center*.

Sumber daya yang dibutuhkan Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" diperoleh dari berbagai universitas dan kompleks perumahan di sekitar Cipadu. Rumah toko dengan harga terjangkau berada di pusat perniagaan dan menjadi lokasi usaha yang strategis. Infrastruktur berupa jalan raya yang dapat dilalui dari dua arah cukup memadai.

### 6.6.2. *Market Analysis and Key Trends*

Permasalahan industri mikro berupa karakter konsumen yang *non-bankable* merupakan tantangan yang dijadikan peluang dalam penyediaan jasa keuangan yang mudah dengan prosedur yang meminimalkan resiko. Pembiayaan modal kerja dan investasi jangka pendek disesuaikan dengan segmen pasar yang memiliki produktivitas tinggi. Peningkatan pendapatan KJKS dilakukan dengan menambah volume pembiayaan melalui pertumbuhan konsumen. *Customer relationship management* melalui program pendidikan dan pemberdayaan pelanggan, komunitas dan masyarakat difungsikan untuk meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan pelanggan mengingat *switching cost* yang rendah.

Cipadu merupakan kawasan yang dihuni oleh berbagai etnis dan didominasi oleh pendatang. Dinamika kelompok yang membentuk *cluster* usaha memberikan peluang pemasaran *holistik* berbasis komunitas. *Trends* pemasaran *on-line* dan pengembangan pasar Cipadu dapat dimanfaatkan Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" untuk meningkatkan *volume* penjualan produk nasabah, sehingga permintaan jasa keuangan bertambah.

### 6.6.3. *Competitor Analysis*

Tingkat perputaran pembiayaan, karakter konsumen yang tertib, kemudahan regulasi serta ketentuan permodalan merupakan daya tarik yang menyebabkan tingginya tingkat persaingan di pasar mikro. Lembaga keuangan pemain di pasar mikro antara lain *microbanking* yang didirikan oleh perbankan nasional maupun swasta asing, lembaga perkreditan informal dan lembaga keuangan mikro konvensional. *Market share* pasar mikro didominasi oleh *microbanking* sekitar 50%, lembaga keuangan mikro konvensional 36%, sektor informal 10% dan lembaga keuangan mikro syariah 4%. Kelemahan industri saat ini adalah tingginya suku bunga kredit bagi pengusaha mikro sebagai kompensasi atas rendahnya tingkat manajerial dan agunan yang dimiliki. Tantangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" adalah memberikan jasa keuangan dengan harga yang kompetitif dan kemudahan proses dalam kondisi persaingan dengan lembaga yang didukung kekuatan permodalan.

### 6.6.4. *Competitive Advantages of Our Business Model*

Analisis eksternal menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi penetapan strategi Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera". Berdasarkan peluang dan tantangan yang dihadapi Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" menetapkan beberapa keunggulan:

- a. Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" mampu mendefinisikan target pasar dengan jelas dan menetapkan strategi pencapaiannya.
- b. *Value* yang ditawarkan meliputi pembiayaan dengan *margin* yang bersaing antara 15,5%, 16,5% dan 17,5% sesuai dengan daya beli pasar. Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" juga memberikan kemudahan akses dan kecepatan proses dalam pencairan pembiayaan.
- c. Kemitraan dan relasi sebagai bagian dari proses pemasaran *holistik* dalam meningkatkan *volume* pembiayaan maupun pendanaan.
- d. Efisiensi dalam sumber dana dan sumber daya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dan mencapai kelangsungan usaha.

## 6.7. Implementation Roadmap

### 6.7.1. Projects

Rencana kegiatan pada awal pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" dapat dilihat pada tabel 6.5:

**Tabel 6.9 Rencana Kegiatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera"**

No.	Kegiatan	Bulan					
		I	II	III	IV	V	VI
1	Penyusunan rencana pendirian	■					
2	Presentasi ke calon pendiri dan pengurus	■					
3	Rapat pendirian (berita acara dan daftar hadir)	■	■				
4	Pembuatan akta pendirian dan surat kuasa		■				
5	Rencana kerja koperasi		■				
6	Kelengkapan administrasi organisasi dan pembukuan serta perizinan			■			
7	Rencana anggaran biaya infrastruktur			■			
8	Penyewaan ruangan kantor			■			
9	Renovasi dan instalasi			■			
10	Pembelian kelengkapan dan sarana kerja			■			
11	Perekrutan karyawan			■			
12	Pendaftaran kantor ke Kementrian Koperasi				■		
13	Promosi					■	
14	Peresmian kantor						■

Sumber: Data diolah oleh penulis

### 6.7.2. Milestone

Berdasarkan proyeksi penjualan, laba dan biaya yang diperhitungkan selama lima tahunan Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" menentukan *milestones* sebagai berikut:



**Gambar 6.6 Milestone**

Sumber: Dari berbagai sumber diolah penulis

### 6.7.3. Roadmap

Mengacu pada pertumbuhan laba pada proyeksi keuangan lima tahun serta dalam merealisasikan visi dan misi Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera", serta memperhitungkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki, ditetapkan langkah jangka panjang sebagai berikut:

**Tabel 6.10 Roadmap Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera"**

Periode	Pencapaian	Aspirasi
5 tahun pertama	Mencapai stabilitas usaha: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan laba</li> <li>• Perluasan pasar</li> <li>• Peningkatan <i>volume</i> pembiayaan</li> </ul>	Efisiensi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• KJKS mampu menurunkan BOPO setiap tahunnya.</li> <li>• Efektivitas sistem dan prosedur dalam mempercepat aktivitas.</li> </ul>
5 tahun kedua	Ekspansi usaha: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendirikan cabang pada sentra usaha di Jakarta dan sekitarnya.</li> <li>• Mendirikan unit jasa keuangan syariah (UJKS)</li> </ul>	Kapabilitas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalisme pengelolaan KJKS meningkatkan kemampuan.</li> <li>• Kekuatan sumber daya manusia yang memahami nilai dan mempunyai hasrat prestasi.</li> </ul>
5 tahun ketiga	Mendirikan lembaga permodalan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendirikan BPRS atau bank syariah</li> </ul>	Reputasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencapai 30% market share.</li> <li>• Memiliki mitra strategis.</li> <li>• Memiliki jaringan.</li> </ul>

Sumber: Data diolah oleh penulis

## 6.8. Risk Analysis

### 6.8.1. Limiting Factors and Obstacles

Memahami kelemahan internal diperlukan dalam menentukan ketepatan strategi serta antisipasi yang diperlukan. Mengetahui kekuatan dan kelemahan melalui analisis SWOT memberi gambaran tentang koperasi jasa keuangan syariah saat ini dan bila dipadukan dengan tantangan serta peluang dapat menghasilkan gambaran *business model* yang dinamis pada masa yang akan datang. Kelemahan koperasi jasa keuangan syariah berdasarkan analisis SWOT:

1. Kekurangan jasa keuangan syariah adalah penggunaan nama yang sulit dimengerti konsumen, KJKS mengupayakan pemberian nama produk yang mudah diingat dan disebutkan tanpa mengurangi esensi.
2. Pembiayaan pada segmen mikro memiliki konsekuensi pada rendahnya daya beli konsumen dan ketergantungan pada satu jenis sumber pendapatan. KJKS harus meningkatkan *volume* pembiayaan untuk mencapai pertumbuhan laba karena pada saat yang sama KJKS menghadapi tingginya komposisi biaya tetap terutama biaya pegawai.
3. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap produk syariah menjadi kelemahan yang harus diatasi dengan program pengembangan dengan kurikulum yang terintegrasi. Layanan jemput bola adalah aktivitas yang mudah ditiru pesaing untuk itu diperlukan nilai lebih berupa edukasi dan pemberdayaan.
4. *Switching cost* rendah sehingga konsumen dapat beralih pada produk pesaing dapat diatasi dengan peningkatan hubungan kemitraan dan relasi. Kemampuan modal yang membatasi perluasan pasar dapat diatasi dengan pinjaman anggota dan simpanan konsumen atau komunitas.

### 6.8.2. Critical Success Factors

Berdasarkan *business model* yang telah digambarkan, beberapa faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan KJKS:

- a) *Value propositions* berupa jasa keuangan dengan margin kompetitif dan mudah diakses konsumen.
- b) Penentuan target pasar yang tepat.
- c) Sarana komunikasi dan promosi yang efektif.
- d) Peningkatan hubungan masyarakat melalui *account officer* yang handal dan terpercaya.
- e) Sumber pendanaan yang murah dalam menyediakan pembiayaan bermargin rendah.
- f) Teknologi dan sistem yang mempermudah proses.
- g) Pemimpin yang berpengalaman dan dapat menanamkan budaya positif pada seluruh komponen KJKS.

### 6.8.3. *Specific Risks and Countermeasures*

Resiko yang diperhitungkan oleh KJKS terdiri dari:

- a. Resiko produk (pembiayaan)
  - Resiko dan Mitigasi Produk “Moda; Kerja Mudah” :
    - *Side streaming*, nasabah tidak menggunakan dana sesuai proyek yang disebutkan dalam kontrak. Mitigasi resiko dilakukan dengan analisis pembiayaan yang tajam dengan meminta dokumen persyaratan seperti Surat perintah kerja atau faktur penjualan.
    - Lalai dan kesalahan yang disengaja. Mitigasi resiko dengan analisis karakter nasabah disertai *trade checking* usaha dan karakter nasabah melalui pengamatan *account officer* dan rekomendasi komunitas.
    - Ketidakjujuran nasabah. Mitigasi dilakukan dengan analisis karakter nasabah dan perhitungan bagi hasil dari *net revenue sharing*.
  - Resiko dan Mitigasi Produk “Angsuran Murah” dan Produk “Kiat Murah” :
    - *Default* atau kelalaian, nasabah sengaja tidak membayar angsuran. Mitigasi resiko dengan analisis karakter nasabah disertai *trade checking* dan debit terhadap tabungan nasabah.

- Turunnya harga barang. Terjadi bila harga barang persediaan turun sehingga nasabah menghentikan pembayaran angsuran. Mitigasinya adalah *margin* yang mampu menutup resiko dan agunan yang mudah dijual seperti sepeda motor dan barang elektronik.
- *Mismatch financing*. Mitigasi dilakukan dengan penyesuaian jangka waktu pembiayaan dengan kondisi keuangan KJKS berdasarkan *cash flow* dan penentuan sumber dana untuk tiap pembiayaan.

Exit Plan Pemasaran :

Jika terjadi non-performing financing, maka KJKS dapat melakukan prosedur penyelamatan pembiayaan yaitu dengan perpanjangan jangka waktu dan penghapusan *margin* dan atau pokok pembiayaan.

b. Resiko transaksi

- *Human error* yaitu berupa potensi kerugian yang terjadi akibat adanya kesalahan faktor manusia (*human error*) di dalam melakukan pembukuan pembeban biaya atau
- *System error* yaitu akibat adanya kegagalan sistem operasi yang menyebabkan tidak dapat dilaksanakannya proses pembukuan dan pembiayaan ke pelanggan (cabang tutup).
- Mitigasi resiko *human error* adalah dengan memberi pelatihan untuk meningkatkan *skill*, buku panduan yang lengkap dan menjalankan fungsi dual control (*checker, maker* dan *approval*).
- Mitigasi resiko akibat kegagalan sistem adalah dengan selalu menyediakan back up untuk main server yang sudah dimiliki, pembuatan jadwal pemeliharaan rutin oleh internal dan eksternal, penggunaan password untuk setiap *level* dan *administrator*.

c. Resiko pasar

- Tingginya tingkat suku bunga yang mempengaruhi tingkat margin kepada pembiayaan kepada debitur sehingga debitur tidak sanggup membayar angsuran dan menjadi Non performed.

- Sulitnya persyaratan yang diberikan dan lamanya waktu proses pembiayaan.
- Petugas yang tidak memahami struktur produk dan proses inisiasi pembiayaan sehingga salah di dalam memberikan layanan.
- Mitigasi resiko pasar adalah dengan meminta nasabah untuk menyetor uangnya jauh-jauh hari sebelum tanggal angsuran melalui teller pick up service KJKS.
- Menurunkan margin atau membebaskan pada jumlah tertentu jumlah yang harus dibayarkan oleh debitur.
- Mempermudah persyaratan yang dibutuhkan bagi pelanggan untuk mengakses fasilitas pembiayaan yang ada dengan cepat.
- Memberi pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan terhadap jenis produk yang dimiliki dan cara penyalurannya.

## 6.9. *Conclusion*

### 6.9.1. Kesimpulan Umum

Dari *business model* KJKS yang telah disusun, hal-hal yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Secara umum potensi pasar mikro sangat baik, memiliki kontribusi terhadap angkatan kerja 98% dan PDB 55% dengan produktivitas tinggi, pengusaha mikro mengalami kendala permodalan dan agunan sehingga tidak dapat menjangkau layanan perbankan.
- b. Pada awal pendiriannya KJKS mengambil strategi pertumbuhan dengan titik tekan pada peningkatan *market share* serta efisiensi biaya agar dapat mengoptimalkan pendapatan dan memberikan jasa keuangan bermargin rendah. Target yang ingin diraih adalah market share sebesar 30% dengan tingkat pertumbuhan margin sebesar 20% setiap tahunnya.
- c. Peningkatan *customer value* dan *customer loyalty* dilakukan melalui pemasaran yang efektif dengan menggunakan berbagai sarana promosi dan *account officer*.

- d. Perbaiki sistem, prosedur, internal kontrol dan manajemen risiko diperlukan dalam mengendalikan aktivitas dan menjaga alur operasional sehingga pelayanan dan keamanan pembiayaan dapat ditingkatkan.
- e. Proses pertumbuhan KJKS didapatkan dari kultur dan kepemimpinan, teknologi dan sumber daya yang dikembangkan sehingga memberikan produktivitas yang optimal.
- f. Melihat pertumbuhan laba, gambaran operasional dan kesesuaian *value* dengan segmen yang dituju, dapat disimpulkan bawa business model ini layak dijalankan.
- g. Exit strategy pada saat KJKS mencapai pertumbuhan laba dilakukan dengan pendirian unit jasa keuangan syariah dan ekspansi ke pusat industri atau perniagaan di wilayah lain. Pada saat mengalami kerugian dan pemilik tidak dapat menambah modal, KJKS akan dijual kepada lembaga permodalan atau bank syariah.

## 6.9.2. Kesimpulan Khusus

### 6.9.2.1 Keuangan

Berdasarkan rencana keuangan, hal-hal yang dapat disimpulkan terkait penyusunan *business model*:

- a) Pada tahun pertama KJKS mengalami kerugian, hal ini disebabkan karena penerimaan angsuran pembiayaan dan pengakuan pendapatan direalisasikan pada tahun kedua.
- b) Pertumbuhan laba KJKS dari tahun ke dua mengalami kenaikan setidaknya 20% setiap tahunnya.
- c) Biaya operasional KJKS terdiri dari biaya kepegawaian, biaya pemasaran dan biaya administrasi umum. Pengeluaran investasi pada awal pendirian terdiri dari pembelian peralatan, pengurusan legalitas dan pembuatan sistem.
- d) Permodalan KJKS diperoleh dari simpanan anggota, pinjaman anggota dalam bentuk deposito mudharabah, tabungan wadiah dari masyarakat dan titipan wadiah lembaga permodalan.
- e) Analisis rasio keuangan menunjukkan bahwa KJKS dapat mencapai break-even pada tahun kedua, memiliki rasio likuiditas yang baik, return on equity

diatas 20% serta mampu menghadapi sensitivitas terhadap perubahan penjualan.

- f) Analisis kelayakan investasi dengan NPV, IRR, PP dan PI menyatakan bahwa KJKS memiliki *return* dan tingkat pengembalian positif.
- g) Dari berbagai indikator keuangan dapat disimpulkan bawa pendirian KJKS cukup menjanjikan bagi investor, sehingga *business model* ini layak dijalankan.

### 6.9.2.2 Pemasaran

- a) Perencanaan marketing harus selaras dengan strategi bisnis KJKS yaitu strategi growth. Strategi pemasaran yang diambil adalah strategi low cost dan strategi segmented.
- b) Kondisi KJKS yang masih baru mengakibatkan sumber daya finansialnya masih terbatas, untuk itu harus dipilih untuk program pemasaran yang menghasilkan laba optimal. Perencanaan produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, risiko produk yang dapat dimitigasi, penentuan harga dengan *penetration strategy*, dan pemilihan media promosi yang tepat, akan membuat KJKS dapat meningkatkan penjualannya sehingga akan meraih keuntungan pada tahun kedua.
- c) Perlu adanya exit plan jika perencanaan produk tidak berjalan sebagaimana mestinya. Exit plan yang akan ditempuh oleh KJKS adalah program penyelamatan pembiayaan dengan memperpanjang jangka waktu pinjaman, dan jika masih gagal maka akan dilakukan hapus buku pinjaman.

### 6.9.2.3. Operasional

Khusus dari aspek operasional dapat disimpulkan bahwa KJKS "Mitra Maju Sejahtera" dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang dibuat dengan selalu memperhatikan antara lain:

- a) Mengarahkan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki untuk selalu berorientasi kepada pelanggan.

- b) Memiliki struktur organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan hasil kerja yang berkualitas dengan kebijakan dan prosedur yang sesuai kebutuhan.
- c) Proses yang cepat dengan tingkat kesalahan yang rendah untuk membantu KJKS dalam meningkatkan *market share* pembiayaan kepada para pelanggannya.
- d) Pemilihan teknologi yang tepat akan meningkatkan efisiensi biaya operasional KJKS sehingga dapat menetapkan tingkat *margin* yang bersaing.
- e) Kegiatan operasional yang terpusat (*centralized operations*) akan memudahkan KJKS mengkoordinasikan kegiatan.
- f) Pemilihan lokasi yang berada ditengah-tengah pelaku usaha mikro akan menurunkan biaya operasional KJKS dan memudahkan proses penjualan.
- g) Sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki integritas akan menciptakan manajemen yang profesional dan efisien.
- h) Menciptakan budaya kinerja tinggi dengan menjalankan prosedur bisnis yang sehat dan menjaga kualitas sumber daya manusia melalui rekrutmen yang ketat, remunerasi yang tepat, pelatihan yang sesuai, panduan kerja yang lengkap, mendahulukan kerja tim, disiplin, *role's play* oleh pimpinan, menilai kinerja individu, menjalankan sistem reward and punishment, bimbingan mental yang rutin dan membuat tali persaudaraan yang kuat serta pengembangan karir karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Kaplan, R., & Norton, D.P. (1996). *The Balance scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Karim, A. (2010). *Bank Islam: Analisis fiqh dan keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zacharaki S., Andrew, Spinelli, S., & Timmons, A.J. (2011). *Business plans that work* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Kuratko, Donald F., & Horsnby, J.S. (2009). *New venture management: The enterpreuner's roadmap*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Thompson, A.A., Stricklan III, A.J., & Gamble, J.E. (2010). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (17<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Suliyanto (2010). *Studi kelayakan bisnis: Pendekatan praktis*. Yogyakarta: Andi Offset
- Griffin, R.W., & Ebert, R.J. (2007). *Bisnis* (Sita Wardhani). Jakarta: Erlangga.
- Fatwa Dewan Syariah Nasional Nomor 04/DSN-MUI/IV/2000 tentang Murabahah.
- Fatwa Dewan Syariah Nasional Nomor 07/DSN-MUI/IV/2000 tentang Mudharabah
- Fatwa Dewan Syariah Nasional Nomor 19/DSN-MUI/IV/2000 tentang Al Qard.
- Fatwa Dewan Syariah Nasional Nomor 17/DSN-MUI/IX/2000 tentang Sanksi atas nasabah mampu yang menunda-nunda pembayaran
- Fatwa Dewan Syariah Nasional Nomor 08/DSN-MUI/IV/2000 tentang Pembiayaan Musyarakah

Fatwa Dewan Syariah Nasional Nomor 62/DSN-MUI/IV/2000 tentang Akad jua'lah

Deitiana, T. (2011). Manajemen operasional: Strategi dan analisa. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Buchori, N.S. (2009). Koperasi syariah. Sidoardjo: Masmedia Buana Perkasa.

Huda, N., & Heykal, M. (2010). Lembaga keuangan Islam: Tinjauan teoritis dan praktis. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Rivai, V. & Veithzal, A.P. (2007). *Credit management handbook*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.

PT. Bank CIMB Niaga Tbk (2009). Kebijakan kredit mikro (versi.04.09). Jakarta.

Yusuf, M., & Wirosu (2011). Bisnis syariah (edisi 2). Jakarta: Mitra Wacana Media.

Hadinoto, S. (2009). Kiat memimpin bank ritel, mikro dan konsumen. Jakarta: PT. Elex media Komputindo.

Hambrick & Fredrickson (2001), *The five major elements of strategy*. Muji Astuti (2012). Tesis. *Business Plan: Koperasi jasa keuangan syariah, "Mitra maju sejahtera"*.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2011). *Marketing management* (13th ed), New Jersey: Pearson Education Limited.

Mullin, J.W & Walker (2010), *Marketing management: A Strategic decision making approach* (7<sup>th</sup> ed). New York: Mc Graw Hill.

PINBUK (2012). Selayang pandang pusat inkubasi bisnis usaha kecil. <http://www.pinbuk.com>

Biro Pusat Statistik (2010). Statistik usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) tahun 2008-2009. Jakarta: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah

- Rajasa, Hatta (2011, Januari). Peran dan tantangan microfinance dalam membangun bangsa Indonesia melalui kebangkitan UMKM. Bahan seminar *Microfinance Summit*, Hotel Sahid Jaya, Jakarta.
- PEBS FEUI, (2011). Indonesia Shari'ah Economic Outlook (ISEO) 2011. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Soesilo, Nining I (2007) Keuangan mikro Indonesia. Jakarta: UKM Centre Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Lowson, R.H.,& Burges, N.J. (2003). Operation strategy: genealogy, classification and anatomy. *International Journal of Operations & Production Management*.
- McKinsey (2011), Strategic problem solving model. Bahan Kuliah MMUI.
- Undang-Undang Republik Indonesia No.25 tahun 1992 tentang perkoperasian.
- Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah nomor 39/Per/M.UKM/XI/2007 tentang Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah.
- Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah nomor 91/Per/M.UKM/XI/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah.
- Bank Indonesia. <http://www.bi.go.id>
- BMT Centre. [http://www.bmt\\_centre.co.id](http://www.bmt_centre.co.id)
- Hasil Penelitian Global Justice (2010), Tingkat suku bunga produk pembiayaan micro banking.
- SIMKOPSYAH (2012). <http://www.simkopsyah.com>
- Litbang Tangerang Kota (2011). Jumlah UKM per kecamatan di kota Tangerang.

Lampiran 1.

**SYARAT UNTUK PENDIRIAN KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH (KJKS)**

1. Dua rangkap Salinan Akta Pendirian koperasi dari notaris (NPAK);
2. Berita Acara Rapat Pendirian Koperasi;
3. Daftar hadir rapat pendirian koperasi;
4. Foto Copy KTP Pendiri (urutannya disesuaikan dengan daftar hadir agar mempermudah pd saat verifikasi);
5. Kuasa pendiri (Pengurus terpilih) untuk mengurus permohonan pengesahan pembentukan koperasi.;
6. Surat Bukti penyetoran modal sendiri pada awal pendirian KJKS berupa Deposito pada Bank Syariah atas nama Menteri Negara Koperasi dan UKM cq Ketua Koperasi;
7. Rencana kerja koperasi minimal (1) satu tahun kedepan (rencana permodalan, Neraca Awal, SOP, rencana kegiatan usaha(business plan), rencana bidang organisasi &SDM);
8. Kelengkapan administrasi organisasi dan pembukuan;
9. Keterangan pokok-pokok administrasi dan pembukuan yang didesain sesuai karakteristik lembaga keuangan syariah;
10. Nama dan riwayat hidup pengurus dan pengawas;
11. Nama Ahli syariah/Dewan Syariah yang telah mendapat rekomendasi/sertifikat dari Dewan Syariah Nasional MUI.
12. Nama dan Riwayat Hidup calon Pengelola dengan melampirkan :
  - a. bukti telah mengikuti pelatihan/magang di lembaga keuangan syariah.
  - b. Surat keterangan berkelakuan baik
  - c. Surat pernyataan tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dan semenda dengan pengurus dan pengawas
13. Surat pernyataan tidak mempunyai hubungan keluarga antara pengurus.
14. Daftar sarana kerja
15. Surat Pernyataan bersedia untuk diperiksa dan dinilai kesehatan koperasinya oleh pejabat yang berwenang
16. Surat Pernyataan Status kantor koperasi dan bukti pendukungnya
17. Struktur Organisasi KJKS

Description	Tahun				
	I	II	III	IV	V
Rencana Penjualan 1 tahun	2,260,000,000	2,828,400,000	3,964,080,000	4,726,896,000	5,942,275,200
Rencana Penjualan 1 bulan	188,333,333.33	235,700,000.00	330,340,000.00	393,908,000.00	495,189,600.00
Target per AO per bulan 20% growth	47,083,333.33	58,925,000.00	66,068,000.00	78,781,600.00	82,531,600.00
<b>Jumlah AO yang dibutuhkan</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Beban Gaji Karyawan dalam 1 tahun	456,000,000	529,500,000	627,760,000	703,980,800	816,199,264
Beban Gaji - AO	119,600,000	125,580,000	165,526,400	178,768,512	222,969,993
Beban Gaji - excl. AO/ tahun	336,400,000	403,920,000	462,233,600	525,212,288	593,229,271
<b>Beban Gaji - excl. AO/ bulan</b>	<b>25,876,923.08</b>	<b>31,070,769.23</b>	<b>35,556,430.77</b>	<b>40,400,945.23</b>	<b>45,633,020.85</b>
Jam Kerja 1 bulan ( 8 jam x 22 hari)	176	176	176	176	176
Upah minimum dan tunjangan non AO bulan 10% growth	3,250,000.00	3,575,000.00	3,575,000.00	3,575,000.00	3,932,500.00
Upah per jam	18,465.91	20,312.50	20,312.50	20,312.50	22,343.75
Jumlah jam kerja per karyawan per bulan	1,401.33	1,529.64	1,750.47	1,988.97	2,042.32
<b>Jumlah karyawan non AO yang dibutuhkan</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Total Kebutuhan karyawan</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>18</b>

Lampiran 3

Perhitungan Turn Around Times Proses Pembiayaan Koperasi Mitra Maju Sejahtera

Bagian	Kegiatan	Lama Proses					Process Flows	Document Flows	
		0	1	2	3	4			5
Account Officer	Kunjungan ke nasabah - prospecting	X							
	Interview nasabah	X							
	Mengumpulkan data nasabah	X							
	Checking BI	X							
	Pemohonan pembiayaan nasabah		X						
	Pembuatan usulan pembiayaan nasabah		X						
Admin Pembiayaan	Kunjungan nasabah-checking	X							
	Verifikasi data nasabah	X							
	Laporan kunjungan nasabah	X							
	Berita acara penilaian jaminan	X							
	Analisa struktur pembiayaan debitur		X						
Kadiv Bisnis	Pembuatan proposal pembukuan pembiayaan		X						
	Kunjungan ke nasabah-Review	X							
	Review usaha dan jaminan nasabah	X	X						
	Analisa struktur pembiayaan debitur		X	O					
Manager	Penentuan limit pembiayaan		X	O					
	Persetujuan atau penolakan proposal pembiayaan		X	O					
	Kunjungan ke nasabah - Persetujuan		O						
	Analisa keuangan dan usaha debitur		X	O					
Ketua Pengurus	Analisa struktur pembiayaan		X	O					
	Pemenuhan ketentuan akad dan pembiayaan		X	O					
	Persetujuan atau penolakan pembiayaan		X	O					
	Analisis proposal pembiayaan usaha dan keuangan				O				
Customer Service	Ketentuan dan persyaratan pembiayaan dan akad				O				
	Ketentuan pencairan dana pembiayaan				O				
	Persetujuan pembiayaan				O				
	Menerima nota persetujuan pembiayaan		X						
	Membuat surat pemberitahuan ke nasabah		X						
Teller	Membuka rekening simpanan dana nasabah		X						
	Membuat instruksi pembukuan ke keuangan		X						
	Informasi rekening simpanan debitur ke teller		X						
	Informasi pencairan pembiayaan		X						
Keuangan	Melakukan penarikan dana pembiayaan		X						
	Membuat jadwal pick up angsuran ke nasabah		X						
	Melakukan pick up angsuran ( bulan berikut )		X						
	Menerima instruksi pembukuan rekening pembiayaan		X						
	menerima nomor rekening simpanan nasabah		X						
Internal Control	Membukukan dana nasabah ke dalam rekening simpanan		X						
	Memonitor status portfolio debitur			X					
	Membuat laporan DPD dan kolektabilitas debitur			X					
Turn around times	Pemeriksaan proses inisiasi dan pencairan pembiayaan								
	Pemeriksaan portfolio dan pembayaran kembali								

\*) Proses pembiayaan <= Rp. 50 Juta ( X )  
 Proses pembiayaan > Rp. 50 juta ( O )

Lampiran 4

PERHITUNGAN HASIL USAHA: KIKS "Mitra Maju Sejahtera" 5 Tahun Pertama	Tahun -1	Tahun -2	Tahun -3	Tahun -4	Tahun -5
	MAMA PERUSAHA				
<b>PENDAPATAN OPERASIONAL</b>					
Pendapatan Margin Murabahah	597.511.466,67	1.421.433.693,33	1.950.546.856,24	2.595.467.803,25	3.255.218.818,44
Hak Pihak Ketiga atas Bagi Hasil Dana Syariah Temporer	(50.050.000,00)	(50.050.000,00)	(50.050.000,00)	(50.050.000,00)	(43.550.000,00)
<b>PENDAPATAN OPERASIONAL LAINNYA</b>					
Pendapatan Jasa Mudharabah Muqawwadah	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00
Jasa Provisi	31.023.674,00	43.803.328,80	62.324.094,56	74.788.913,47	95.602.756,17
Jasa Administrasi	24.000.000,00	34.560.000,00	41.472.000,00	49.766.400,00	59.719.680,00
<b>PENDAPATAN OPERASIONAL</b>	<b>604.185.140,67</b>	<b>1.451.397.022,13</b>	<b>2.005.942.950,80</b>	<b>2.671.622.116,72</b>	<b>3.368.641.254,61</b>
<b>BEBAN OPERASIONAL</b>					
Beban Kepegawaian	508.600.000,00	557.580.000,00	669.238.000,00	775.546.560,00	940.023.078,40
Beban Marketing	28.000.000,00	80.800.000,00	33.880.000,00	87.268.000,00	40.994.800,00
Beban Administrasi/Umum	182.915.674,00	151.542.928,80	181.433.874,56	200.622.482,47	251.835.933,62
Beban Penyisihan Kerugian Piutang	79.909.463,33	117.807.756,00	167.618.807,20	201.142.568,64	275.830.590,37
Beban Penyisihan Kerugian simpanan qardhy		2.500.000,00	4.750.000,00	5.350.000,00	5.700.000,00
Beban Penyusutan Aktiva Tetap	21.450.000,00	22.500.000,00	24.325.000,00	25.250.000,00	31.000.000,00
Beban Bonus Wadiah	7.933.077,62	6.247.298,63	6.559.663,56	6.887.646,73	7.232.029,07
<b>BEBAN OPERASIONAL</b>	<b>778.808.214,95</b>	<b>888.977.983,43</b>	<b>1.087.805.345,32</b>	<b>1.252.067.257,85</b>	<b>1.552.616.431,46</b>
<b>LABA USAHA</b>	<b>(174.673.074,29)</b>	<b>562.419.038,71</b>	<b>918.137.605,49</b>	<b>1.419.555.858,87</b>	<b>1.816.024.823,15</b>
<b>PENDAPATAN/BEBAN NON OPERASI (NETTO)</b>					
Pendapatan Non Operasi	-	-	10.000.000,00	44.750.000,00	53.000.000,00
<b>LABA SEBELUM ZAKAT DAN PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>(174.673.074,29)</b>	<b>562.419.038,71</b>	<b>928.137.605,49</b>	<b>1.464.305.858,87</b>	<b>1.869.024.823,15</b>
<b>ZAKAT</b>	<b>22.944.566,26</b>	<b>37.446.043,17</b>	<b>51.753.328,13</b>	<b>68.927.876,41</b>	<b>86.910.944,37</b>
<b>LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>(197.617.640,55)</b>	<b>524.972.995,54</b>	<b>876.384.277,35</b>	<b>1.395.377.982,46</b>	<b>1.782.113.878,79</b>
<b>PAJAK</b>					
SHU BERSIH	(197.617.640,55)	400.923.123,05	668.442.722,87	1.056.425.475,50	1.352.049.869,14
SHU DIBAGIKAN KEPADA ANGGOTA	-	120.277.586,91	200.532.816,86	316.927.642,65	405.614.960,74
PENGURUS, BDN, PEMERIKSA, DPS		80.185.024,61	133.688.544,57	211.285.095,10	270.409.973,83
DANA SOSIAL		20.046.256,15	33.422.136,14	52.821.273,78	67.602.493,46
DANA PENDIDIKAN		20.046.256,15	33.422.136,14	52.821.273,78	67.602.493,46
PEMBAGIAN SHU		240.555.073,83	401.065.633,72	633.855.285,30	811.229.921,48
SHU TIDAK DIBAGIKAN/CADANGAN MODAL	(197.617.640,55)	160.370.049,22	267.377.069,15	422.570.190,20	540.819.947,65

Lampiran 5

PROYEKSI NERACA KJKS "Mitra Maju Sejahtera" 5 Tahun Pertama	Tahun -1	Tahun -2	Tahun -3	Tahun -4	Tahun -5
NAMA PERUSAHAAN					
<b>AKTIVA</b>					
Kas / Bank	5.900.409,71	206.180.904,04	196.279.029,63	863.660.623,29	256.535.869,12
Simpanan Pada bank			200.000.000,00	400.000.000,00	400.000.000,00
Surat Berharga Syariah				900.000.000,00	400.000.000,00
Piutang Murabahah	1.358.189.266,67	2.356.155.120,00	3.352.376.124,00	4.022.851.372,80	5.516.611.807,36
Marginal Murabahah Tangguh	(854.855.933,38)	(900.955.120,00)	(1.281.893.719,76)	(1.558.272.463,71)	(2.125.147.661,91)
Penyisihan Kerugian Piutang Murabahah	(79.909.463,38)	(197.717.219,38)	(365.836.026,58)	(566.478.595,17)	(842.309.185,54)
Piutang Qardh		50.000.000,00	95.000.000,00	107.000.000,00	114.000.000,00
Penyisihan kerugian Piutang Qardh		(2.500.000,00)	(7.250.000,00)	(12.600.000,00)	(18.300.000,00)
Aktiva Tetap	89.500.000,00	93.700.000,00	101.000.000,00	104.700.000,00	488.700.000,00
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap	(21.450.000,00)	(48.950.000,00)	(68.275.000,00)	(93.525.000,00)	(124.525.000,00)
Agunan Yang Diambil Alih					
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>557.374.273,71</b>	<b>1.560.913.684,71</b>	<b>2.221.900.427,34</b>	<b>3.087.335.937,20</b>	<b>4.015.265.829,03</b>
<b>KEWAJIBAN</b>					
Kewajiban Segera					
Tabungan Wadiah	120.047.348,00	96.112.286,55	100.917.900,88	105.963.795,92	111.261.985,72
Kewajiban zakat dan pajak	22.944.566,26	161.498.915,66	259.694.862,62	407.860.383,37	516.974.954,02
Kewajiban kepada anggota		120.277.586,91	200.532.816,86	316.927.642,65	405.614.960,74
Kewajiban kepada pengurus		80.185.024,61	139.688.544,57	211.285.095,10	270.409.973,83
<b>DANA SYIRKAH TEMPORER</b>					
Titipan Wadiah					
Deposito Mudharabah	770.000.000,00	770.000.000,00	770.000.000,00	670.000.000,00	570.000.000,00
<b>EKUITAS</b>					
Simpanan Pokok	150.000.000,00	150.000.000,00	150.000.000,00	150.000.000,00	150.000.000,00
Simpanan Wajib	90.000.000,00	180.000.000,00	270.000.000,00	360.000.000,00	450.000.000,00
Cadangan Dana Sosial		20.046.256,15	53.468.392,30	106.289.666,07	173.892.159,53
Cadangan Dana Pendidikan		20.046.256,15	53.468.392,30	106.289.666,07	173.892.159,53
SHU Tidak dibagikan	(197.817.640,55)	160.370.049,22	267.377.089,15	422.570.190,20	540.819.947,65
Rugi/leaba tahun lalu		(197.617.640,55)	(37.247.591,93)	230.129.497,82	652.699.688,02
<b>TOTAL KEWAJIBAN, DANA SYIRKAH TEMPORER, EKUITAS</b>	<b>957.374.273,71</b>	<b>1.560.913.684,71</b>	<b>2.221.900.427,34</b>	<b>3.087.335.937,20</b>	<b>4.015.265.829,03</b>