



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN PROJECT
PENDIRIAN KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH (KJKS)
MITRA MAJU SEJAHTERA
STRATEGI BISNIS DAN RENCANA KEUANGAN

TESIS

MUJI ASTUTI
1006793971

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN PROJECT
PENDIRIAN KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH (KJKS)
MITRA MAJU SEJAHTERA
STRATEGI BISNIS DAN RENCANA KEUANGAN

TESIS


Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

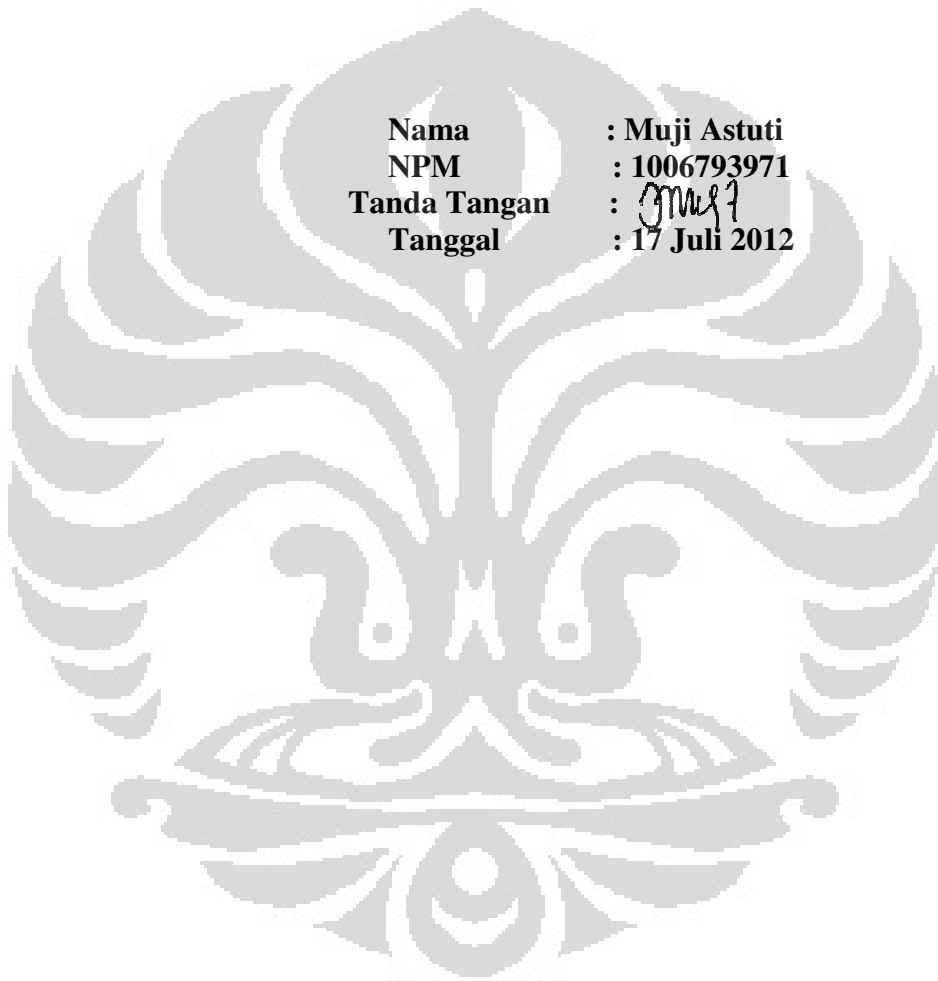
MUJI ASTUTI
1006793971

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN 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 : Muji Astuti
NPM : 1006793971
Tanda Tangan : 
Tanggal : 17 Juli 2012






HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Muji Astuti
NPM : 1006793971
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Business Plan Project*
 : *Pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS)*
 : *Mitra Maju Sejahtera*
 : *Strategi Bisnis dan Rencana Keuangan*

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 : Yusuf Wibisono, M.E. (.....)
Penguji : Banu Muhammad, M.S.E. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 17 Juli 2012

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur atas karunia berupa motivasi, kesehatan, waktu dan kenikmatan lain yang diberikan Allah SWT. Shalawat dan salam semoga terlimpah kepada Rasulullah yang memberikan teladan dalam seluruh segi kehidupan. Menjalani kuliah di MM UI menjadi pengalaman yang sangat berharga dan tidak ternilai. Pengetahuan yang didapatkan saat perkuliahan, menumpuknya tugas individu maupun kelompok dan teman-teman yang menyenangkan adalah sepenggal episode yang tidak mungkin terlupakan. Penulisan karya akhir dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Pengumpulan data dan literatur serta proses menuangkannya dalam bentuk tulisan telah diupayakan, namun demikian dengan hambatan dan keterbatasan yang dimiliki karya akhir ini jauh dari kesempurnaan. Karya akhir ini juga bisa dihadirkan karena dukungan, kontribusi dan bantuan berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Bambang Hermanto, Ph.D., selaku dosen pembimbing yang meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan pengetahuan, arahan, masukan dan motivasi dalam penulisan karya akhir;
2. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., sebagai ketua program Magister Manajemen Universitas Indonesia;
3. Bapak Yusuf Wibisono, M.E., Bapak Banu Muhammad, M.S.E. dan Bapak Rifki Ismal, Ph.D., selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran guna perbaikan dan penyempurnaan karya akhir ini;
4. Seluruh dosen dan staf pengajar MM UI yang memberikan pengetahuan, pengalaman dan wawasan dalam suasana pembelajaran yang mengesankan. Pak Adiwarmanto dan seluruh dosen syariah yang memberikan pencerahan dan membuka wawasan tentang pentingnya mempelajari dan mengaplikasikan ekonomi dan keuangan syariah;
5. Suami tercinta, Syuhelmaidi Syukur, yang telah memberikan izin dan dengan penuh kelapangan memahami, memberikan dukungan dan motivasi dalam menjalani perkuliahan dan menyelesaikan karya akhir;

6. Ananda tersayang, Shofa Unnida dan Tsaqif Zuhair yang telah kehilangan perhatian saat ditinggal kuliah dan mengerjakan tugas;
7. Kedua orang tua terkasih, khususnya almarhum ayahanda Rejosumarto, yang tidak sempat bertemu pada akhir hayatnya. Semoga Allah SWT mengampuni seluruh dosa dan menerima amal baiknya;
8. Pak Jasman, Pak Ade, Pak Adnan, Mba Shinta, Mba Nur dan Vini adalah teman-teman seperjuangan yang sangat menyenangkan dan senantiasa menyegarkan dan menghidupkan suasana di kelas SY 101;
9. Pak Riyanto, Pak Rudi, Hari dan seluruh teman-teman syariah yang berkomitmen mengembangkan keuangan dan ekonomi syariah, semoga diberikan keberkahan;
10. Pak Benny dan seluruh teman MR 101, Pak Suryadi dan seluruh teman H 101, betapa menyenangkannya pertemanan dan kelas kita ditengah beratnya tugas perkuliahan dan lelahnya fisik setelah bekerja;
11. Mas Harino, Mba Mini, Mba Tatik, dan seluruh staf akademik, perpustakaan, resepsionis, kebersihan dan keamanan yang memberikan pelayanan maksimal kepada mahasiswa;
12. Pak Eka, Pak Syarif, Bu Nana dan teman-teman di kantor yang memberikan dukungan selama masa perkuliahan;
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu hingga terselesaikannya karya akhir ini.

Penulis berharap semoga semua kebaikan dan dukungan yang diberikan, mendapatkan balasan dari Yang Maha Kuasa. Akhir kata, semoga karya akhir ini memberikan kontribusi bagi pengembangan keuangan syariah, bermanfaat bagi pengetahuan dan dapat diterapkan dalam realitas kehidupan.

Jakarta, Juni 2012

Penulis

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

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

Nama : Muji Astuti
NPM : 1006793971
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : 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 (KJKS) Mitra Maju Sejahtera Strategi Bisnis dan Rencana Keuangan

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan 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 : 17 Juli 2012

Yang menyatakan


(Muji Astuti)

ABSTRAK

Nama : Muji Astuti
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Plan project*
 Pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS)
 Mitra Maju Sejahtera
 Strategi Bisnis dan Rencana Keuangan

Karya akhir ini membahas perencanaan bisnis koperasi jasa keuangan syariah (KJKS) yang melayani pembiayaan pengusaha mikro di pasar Cipadu, Tangerang untuk meningkatkan kemampuan ekonomi sektor informal, dengan titik tekan pada strategi bisnis dan rencana keuangan. Penulisan karya akhir ini menggunakan metodologi kualitatif dan kuantitatif yang menggabungkan metode *business model* dan *balanced scorecard* dalam perumusan strategi bisnis dan fungsional. Rencana keuangan dalam proyeksi laba rugi, neraca dan arus kas disusun untuk memperoleh gambaran aktivitas dan sumber daya yang digunakan. Kelayakan investasi diukur dengan *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR), *profitability index* (PI) dan *payback period* (PP). Kesimpulan yang diambil dari penulisan karya akhir ini adalah, perumusan strategi yang tepat diperlukan agar koperasi jasa keuangan syariah (KJKS) dapat mencapai keunggulan daya saing lestari.

Kata kunci:

Perencanaan bisnis, koperasi jasa keuangan syariah, pengusaha mikro, *business model*, *balanced scorecard*, strategi bisnis, rencana keuangan.

ABSTRACT

Name : Muji Astuti
Study Program: Master of Management
Title : Business Plan Project
Establishment of Islamic Financial Service Cooperative
Mitra Maju Sejahtera Business Strategy and Financial Plan

The focus of this study is the business plan for Islamic financial service cooperative that serve micro-entrepreneurs in Cipadu, Tangerang to enhance the ability of the informal economy, emphasizing on business strategy and financial plan. This paper combines qualitative and quantitative methodology using business model and balanced scorecard methods in formulating business and functional strategy. Financial plan by constructing the projected income statement, balance sheet and cash flow are prepared to obtain an overview of activities and resources used. Feasibility of the investment is measured by net present value (NPV), internal rate of return (IRR), payback period (PP) and profitability index (PI). Concluding remark from this paper is developing appropriate strategies needed for Islamic financial service cooperative to achieve sustainable competitive advantage.

Key words:

Business plan, Islamic financial service cooperative, micro-entrepreneurs, business model, balanced scorecard, business strategy, financial plan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR RUMUS	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.1.1 Lembaga Keuangan dalam Islam.....	1
1.1.2 Kebijakan <i>Financial Inclusive</i>	3
1.1.3 Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia.....	3
1.2 Rumusan Permasalahan	4
1.3 Batasan Permasalahan.....	5
1.4 Tujuan Penyusunan	6
1.4.1 Tujuan Umum	6
1.4.2 Tujuan Khusus	6
1.5 Metode Penyusunan	7
1.6 Metode Penelitian	8
1.7 Sistematika Penulisan	9
2. TELAAH KEPUSTAKAAN	11
2.1 <i>Business Plan</i>	11
2.1.1 Studi Kelayakan Bisnis	11
2.2 Lembaga Keuangan Mikro.....	11
2.3 Lembaga Keuangan Mikro Syariah	12
2.3.1 Koperasi Jasa Keuangan Syariah.....	13
2.4 Perumusan Strategi dengan <i>Business Model</i>	14
2.4.1 <i>Customer Segments</i>	15
2.4.2 <i>Value Proposition</i>	15
2.4.3 <i>Channels</i>	17
2.4.4 <i>Customer Relationship</i>	17
2.4.5 <i>Revenue Stream</i>	17
2.4.6 <i>Key Resources</i>	18
2.4.7 <i>Key Activities</i>	18
2.4.8 <i>Key Partnership</i>	18
2.4.9 <i>Cost Structure</i>	18
2.5 <i>Business Model Environment</i>	19
2.5.1 <i>Market Forces</i>	19
2.5.2 <i>Industry Forces</i>	19

2.5.3	<i>Key Trends</i>	20
2.5.4	<i>Macro-economic Forces</i>	21
2.6	Analisis Internal	21
2.7	Perumusan Visi, Misi, Nilai-Nilai dan Tujuan	21
2.8	<i>Key Success Factor</i>	23
2.9	<i>The Balanced Scorecard</i>	24
2.10	Rencana Keuangan.....	25
2.10.1	Proyeksi Keuangan	25
2.10.2	Kebutuhan Investasi	25
2.10.3	Penilaian Kelayakan Investasi	26
2.10.4	<i>Break-Even Analysis</i>	26
2.10.5	Analisis Rasio Keuangan	27
2.11	Rencana Pemasaran.....	27
2.12	Rencana Operasional dan Sumber daya manusia	27
2.13	<i>Exit Strategy</i>	28
3.	STUDI KELAYAKAN BISNIS	30
3.1	Aspek Legalitas.....	30
3.2	Potensi Pasar	30
3.2.1	Kondisi Pasar	31
3.2.2	Segmentasi Pasar.....	31
3.2.3	<i>Targeting</i>	33
3.2.4	<i>Positioning</i>	34
3.2.5	<i>Marketing mix</i>	34
3.2.6	Proyeksi Pasar	35
3.3	Keuangan	36
3.3.1	<i>Break-Even Point</i>	37
3.3.2	Analisis Kebutuhan Pendanaan.....	37
3.3.3	Perhitungan Laba Rugi.....	38
3.3.4	Proyeksi Neraca	38
3.4	Aspek Operasional	39
3.4.1	Penentuan Lokasi Usaha	39
3.4.2	Luas Wilayah Kerja	40
3.4.3	Pemilihan Teknologi.....	40
3.4.4	<i>Lay Out Kantor</i>	41
3.5	Manajemen dan organisasi.....	42
3.6	Aspek Makro.....	43
3.6.1	Kondisi Makro Ekonomi	43
3.6.2	Permodalan	44
3.6.3	Sumber Daya	44
3.6.4	Infrastruktur	44
3.7	Lingkungan Industri	45
3.7.1	Pertumbuhan Industri	45
3.7.2	Persaingan dan Substitusi	45
3.7.3	Lingkungan Pelanggan	46
3.8	Aspek Politik, Sosial, Teknologi, dan Lingkungan.....	46
3.9	Analisis Kelayakan.....	47

4. STRATEGI PERUSAHAAN	51
4.1 <i>Strategi dalam Business Canvas Model</i>	51
4.1.1 <i>Customer Segments</i>	51
4.1.2 <i>Value Proposition</i>	53
4.1.3 <i>Channels</i>	54
4.1.4 <i>Customer Relationship</i>	55
4.1.5 <i>Revenue Stream</i>	56
4.1.6 <i>Key Resources</i>	57
4.1.7 <i>Key Activities</i>	58
4.1.8 <i>Key Partnership</i>	58
4.1.9 <i>Cost Structure</i>	60
4.2 <i>Key Success Factor</i>	64
4.3 <i>Pengaruh Lingkungan Terhadap Business Model</i>	64
4.3.1 <i>Market Forces</i>	64
4.3.1.1 <i>Isu Pasar</i>	64
4.3.1.2 <i>Segmen Pasar</i>	65
4.3.1.3 <i>Kebutuhan dan Permintaan</i>	65
4.3.1.4 <i>Revenue Attractiveness</i>	65
4.3.1.5 <i>Switching Cost</i>	66
4.3.2 <i>Industry Forces</i>	67
4.3.2.1 <i>Pendatang Baru</i>	67
4.3.2.2 <i>Pemasok</i>	67
4.3.2.3 <i>Kompetisi dalam Industri</i>	68
4.3.2.4 <i>Produk dan Jasa Pengganti</i>	70
4.3.2.5 <i>Stakeholders</i>	70
4.3.3 <i>Key Trends</i>	71
4.3.3.1 <i>Tren Politik dan Regulasi</i>	71
4.3.3.2 <i>Tren Sosial dan Kepundudukan</i>	71
4.3.3.3 <i>Tren Teknologi</i>	72
4.3.3.4 <i>Tren Sosioekonomi</i>	72
4.3.4 <i>Macroeconomic Forces</i>	73
4.3.4.1 <i>Kondisi Makro Ekonomi</i>	73
4.3.4.2 <i>Permodalan</i>	74
4.3.4.3 <i>Komoditas dan Sumber Daya</i>	75
4.3.4.4 <i>Infrastruktur</i>	75
4.4 <i>Penilaian Internal Terhadap Business Model</i>	77
4.5 <i>Perumusan Visi dan Misi</i>	83
4.6 <i>Perumusan Strategi Fungsional dengan Balanced Scorecard</i>	85
4.6.1 <i>Strategy Maps</i>	85
4.6.2 <i>Pengukuran, Target dan Inisiatif</i>	90
5. RENCANA FUNGSIONAL	93
5.1 <i>Rencana Keuangan</i>	93
5.1.1 <i>Struktur Pendanaan</i>	95
5.1.2 <i>Initial Investment</i>	97
5.2 <i>Proyeksi Keuangan</i>	99
5.2.1 <i>Laba Rugi</i>	99

5.2.1.1	Pendapatan	99
5.2.1.2	Beban Operasional	102
5.2.2	Neraca	105
5.2.3	Arus Kas	105
5.3	<i>Break-Even Analysis</i>	112
5.4	Analisis Kelayakan Investasi	113
5.4.1	<i>Net Present Value</i>	113
5.4.2	<i>Internal Rate of Return</i>	113
5.4.3	<i>Payback Period</i>	113
5.4.4	<i>Profitability Index</i>	113
5.5	Analisis Risiko	115
5.5.1	Analisis Sensitivitas	115
5.5.2	<i>Degree of Operating Leverage</i>	116
5.6	Analisis Laporan Keuangan	116
5.7	Rencana Pemasaran	118
5.7.1	Penentuan Jasa Keuangan Pembiayaan (<i>Product</i>)	118
5.7.2	Promosi dan Distribusi (<i>Promotion and Place</i>)	119
5.7.3	Target Pasar	120
5.7.4	Penentuan Harga (<i>Pricing</i>)	120
5.8	Rencana Operasional dan Sumber Daya Manusia	121
5.8.1	Struktur Organisasi	121
5.8.2	Teknis Operasional	121
5.8.3	Kebutuhan Sumber Daya Manusia (<i>Staffing</i>)	122
5.8.4	Kompensasi dan Remunerasi	123
5.8.5	<i>Reward dan Punishment</i>	123
5.8.6	<i>Learning Development</i>	124
5.8.7	Penilaian Kinerja	124
5.9	<i>Exit Plan</i>	125
6.	RENCANA BISNIS DAN KESIMPULAN	126
6.1	<i>Executive Summary</i>	126
6.2	<i>The Team</i>	127
6.2.1	<i>Managemen Team</i>	127
6.2.2	<i>Why We Are a Winning Team</i>	128
6.3	<i>The Business Model</i>	129
6.3.1	<i>Vision, Mission, and Value</i>	130
6.3.2	<i>How Our Business Model Work</i>	131
6.3.3	<i>Value Proposition</i>	131
6.3.4	<i>Target Markets</i>	132
6.3.5	<i>Marketing Plan</i>	132
6.3.6	<i>Key Resources and Activities</i>	134
6.4	<i>Financial Analysis</i>	136
6.4.1	<i>Breakevent Analysis</i>	136
6.4.2	<i>Sales Scenarios and Projection</i>	136
6.4.3	<i>Capital Spending</i>	137
6.4.4	<i>Operating Cost</i>	137
6.4.5	<i>Funding Requirements</i>	138
6.5	<i>External Environment</i>	138

6.5.1	<i>The Economy</i>	138
6.5.2	<i>Market Analysis and Key Trends</i>	138
6.5.3	<i>Competitor Analysis</i>	139
6.5.4	<i>Competitive Advantages of Our Business Model</i>	139
6.6	<i>Implementation Roadmap</i>	140
6.6.1	<i>Projects</i>	140
6.6.2	<i>Milestones</i>	141
6.6.3	<i>Roadmap</i>	141
6.7	<i>Risk Analysis</i>	142
6.7.1	<i>Limiting Factors and Obstacles</i>	142
6.7.2	<i>Critical Success Factor</i>	142
6.7.3	<i>Specific Risks and Countermeasures</i>	143
6.8	<i>Conclusion</i>	145
6.8.1	Kesimpulan Umum	145
6.8.2	Kesimpulan Khusus	146
6.8.2.1	Keuangan	146
6.8.2.2	Pemasaran	147
6.8.2.3	Operasional dan Sumber Daya Manusia.....	148
	DAFTAR PUSTAKA	149
	DAFTAR LAMPIRAN	154

DAFTAR GAMBAR

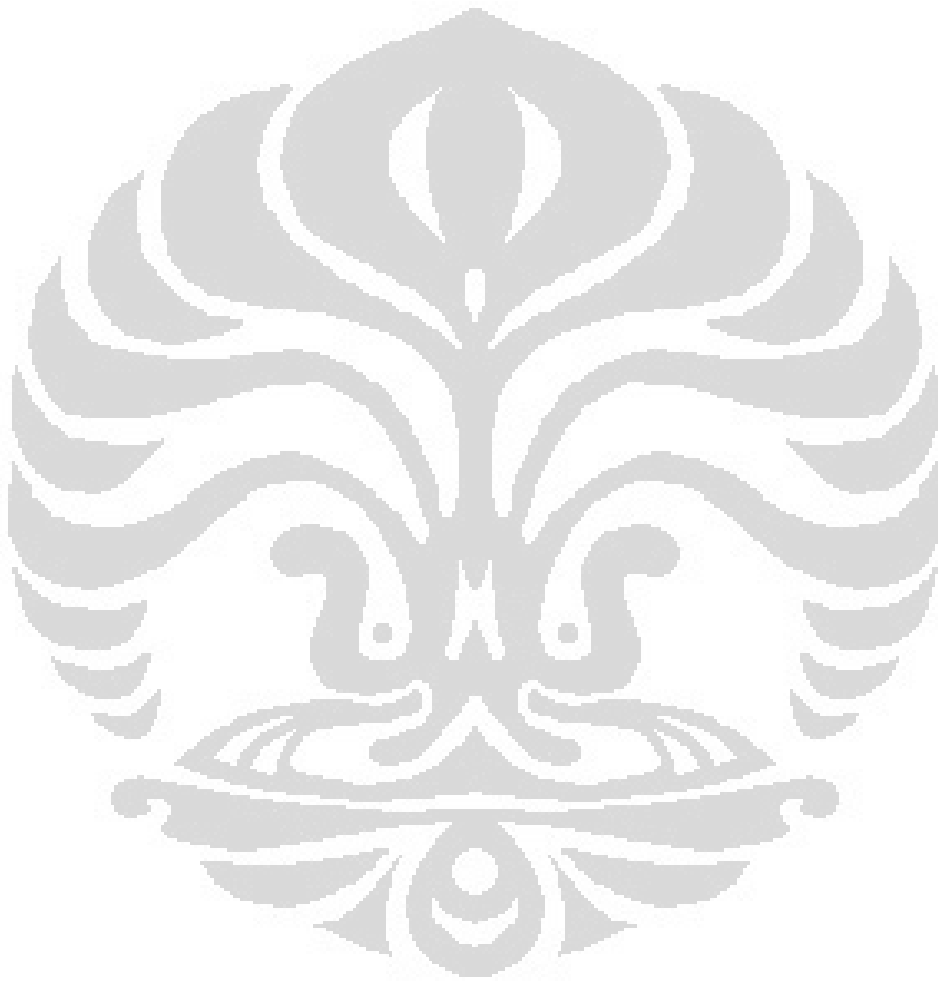
Gambar 1.1.	Lembaga Keuangan Islam	2
Gambar 1.2.	<i>Business Model</i>	7
Gambar 1.3.	<i>Balanced Scorecard</i>	8
Gambar 2.1.	Strategi Generik	16
Gambar 2.2.	<i>Porter's Five Forces</i>	20
Gambar 2.3.	<i>Key Success Factor</i>	23
Gambar 2.4.	<i>Jay Galbraith's Five Star Model</i>	28
Gambar 3.1.	Peta Kawasan Pasar Cipadu	31
Gambar 3.2.	Segmentasi Usaha Lembaga Keuangan Sektor Mikro.....	34
Gambar 3.3.	Peta Lokasi Usaha di Cipadu Trade Centre (CTC).....	39
Gambar 3.4.	<i>Lay Out</i> Lantai Satu KJKS Mitra Maju Sejahtera.....	41
Gambar 3.5.	<i>Lay Out</i> Lantai Dua KJKS Mitra Maju Sejahtera	42
Gambar 3.6.	Inflasi Indonesia Tahun 2001-2012	43
Gambar 4.1.	<i>Benefit Stakeholder</i>	70
Gambar 4.2.	Potensi Kredit MKM.....	74
Gambar 4.3.	Peta Strategi KJKS.....	89
Gambar 5.1.	Strategi Keuangan	93
Gambar 5.2.	Komposisi Pendanaan KJKS.....	97
Gambar 5.3.	Perbandingan Account Officer.....	101
Gambar 5.4.	<i>Break Even Analysis</i>	112
Gambar 5.5.	Perkiraan Kebutuhan Pegawai	123
Gambar 6.1.	Struktur Organisasi.....	128
Gambar 6.2.	<i>Business Model</i> KJKS	129
Gambar 6.3.	Alur Operasional Koperasi Jasa Keuangan Syariah.....	131
Gambar 6.4.	<i>Setting Data Master</i>	135
Gambar 6.5.	Alur Pembiayaan.....	135
Gambar 6.6.	<i>Milestone</i>	141
Gambar 6.7.	<i>Roadmap</i>	141

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Matriks Analisis SWOT.....	21
Tabel 3.1.	Populasi Konsumen Indonesia.....	32
Tabel 3.2.	Jumlah UKM per Kecamatan di Kota Tangerang Tahun 2011	33
Tabel 3.3.	Baki Debet Kredit Mikro Kecil dan Menengah Kota	35
Tabel 3.4.	Proyeksi 5 Tahun Baki Debet Kredit Mikro Kota Tangerang dan Proyeksi Baki Debet KJKS	36
Tabel 3.5.	Perhitungan <i>Break-even Point</i>	37
Tabel 3.6.	Kebutuhan Pendanaan.....	38
Tabel 3.7.	Proyeksi Laba Rugi.....	38
Tabel 3.8.	Proyeksi Neraca	39
Tabel 3.9.	<i>Market Share Microfinance</i> Indonesia.....	45
Tabel 3.10.	Rata-rata Suku Bunga Mikrofinance Indonesia.....	46
Tabel 3.11.	Analisis Kelayakan	48
Tabel 4.1.	Target Pemasaran <i>Account Officer</i>	60
Tabel 4.2.	Strategi dalam <i>Business Model</i>	61
Tabel 4.3.	Simulasi Benefit Konsumen	66
Tabel 4.4.	Kondisi Makroekonomi	73
Tabel 4.5.	Analisis Eksternal dalam <i>Business Model</i>	75
Tabel 4.6.	Analisis SWOT dalam <i>Business Model</i>	78
Tabel 4.7.	Matriks Analisis SWOT.....	80
Tabel 4.8.	<i>Business Model</i> dalam <i>Balanced Scorecard</i>	87
Tabel 4.9.	Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> KJKS	92
Tabel 5.1.	Asumsi Keuangan	95
Tabel 5.2.	Sumber Pendanaan KJKS	96
Tabel 5.3.	Penyusutan dan Amortisasi.....	98
Tabel 5.4.	<i>Initial Investment</i>	99
Tabel 5.5.	Pendapatan Margin Pembiayaan.....	100
Tabel 5.6.	Proyeksi Pembiayaan	101
Tabel 5.7.	Perhitungan Biaya Operasional.....	103
Tabel 5.8.	Perhitungan Laba Rugi	106
Tabel 5.9.	Neraca KJKS.....	108
Tabel 5.10.	Proyeksi Arus Kas.....	110
Tabel 5.11.	Ikhtisar Laporan Dana Zakat, Infak dan Shadaqah.....	112
Tabel 5.12.	Analisis Kelayakan Investasi	114
Tabel 5.13.	Analisis Sensitivitas	115
Tabel 5.14.	<i>Degree Of Operating Leverage</i>	116
Tabel 5.15.	Analisis Rasio Keuangan	117
Tabel 5.16.	Penggajian Pegawai	123
Tabel 6.1.	Kebutuhan Tenaga Kerja Dalam Lima Tahun	134
Tabel 6.2.	Titik Impas	136
Tabel 6.3.	Proyeksi Penjualan.....	136
Tabel 6.4.	<i>Capital Spending</i>	137
Tabel 6.5.	Biaya Operasi.....	137
Tabel 6.6.	Kebutuhan Pendanaan.....	138
Tabel 6.7.	Rencana kegiatan	140

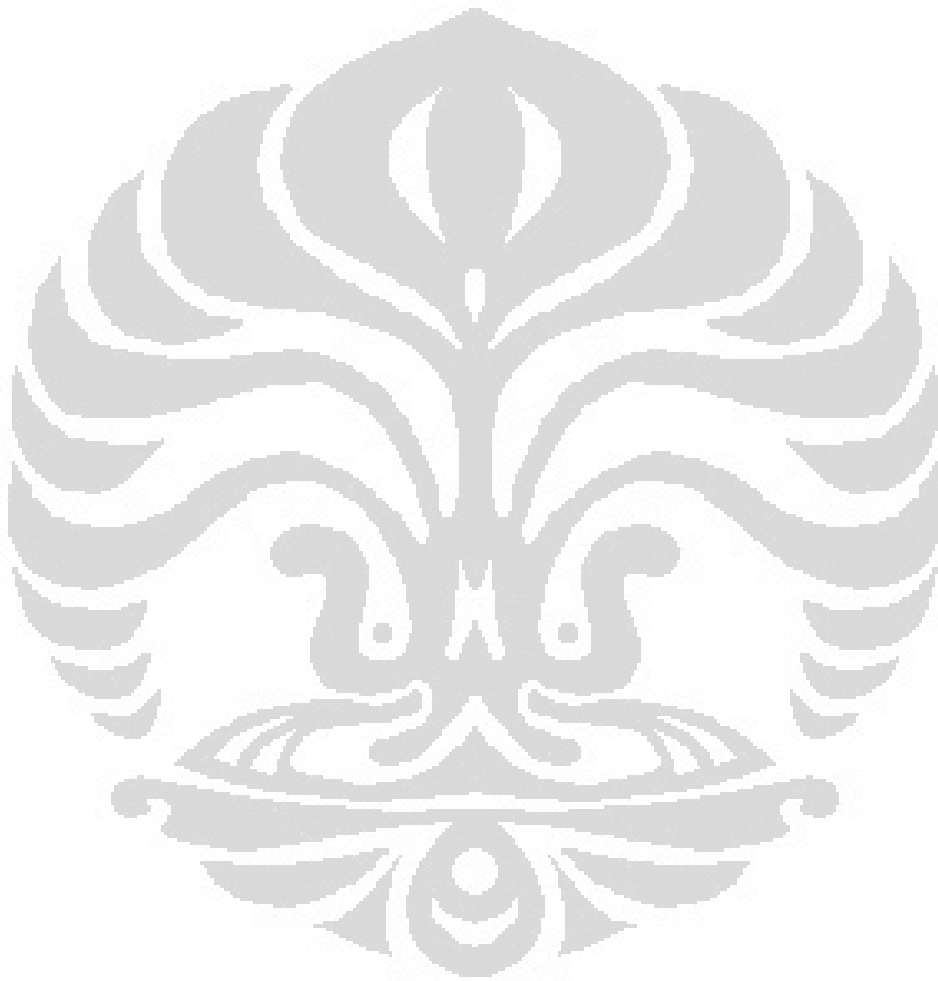
DAFTAR RUMUS

Rumus 2.1. <i>Net Present Value</i>	26
Rumus 2.2. <i>Payback Period</i>	26
Rumus 2.3. <i>Profitability Index</i>	26
Rumus 2.4. <i>Internal Rate of Return</i>	26
Rumus 2.5. <i>Break-even</i>	27



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Rencana Pelaksanaan Pendirian KJKS Mitra Maju Sejahtera	154
Lampiran 2.	<i>Cash Flow</i> Pembiayaan	156
Lampiran 3.	<i>Cash Flow</i>	158
Lampiran 4.	Laporan Sumber dan Dana Zakat, Infak dan Shadaqah	159
Lampiran 5.	Baki Debet Kredit Usaha Mikro, Kecil dan Menengah	160
Lampiran 6.	Tingkat Inflasi	161
Lampiran 7.	Pendiri KJKS Mitra Maju Sejahtera.....	162



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

1.1.1 Lembaga Keuangan dalam Islam

Ekonomi merupakan salah satu pilar yang memperkuat bangunan Islam dan memberikan kelengkapan arahan dalam kehidupan, agar manusia mencapai *falah* di dunia dan akhirat. Ekonomi Islam dijalankan atas beberapa prinsip (Karim, 2010):

- a) Berkaitan dengan sektor real berupa produksi barang atau jasa yang diperbolehkan (*halal*).
- b) Kerelaan antara dua belah pihak (*an taradin minkum*). Implementasi dalam transaksi berupa kelengkapan informasi sehingga meniadakan *assymetric information* dan penipuan (*tadlis*) baik kuantitas, kualitas, harga maupun waktu penyerahan.
- c) Tidak saling menzalimi (*la tazhlimuna wa la tuzhlamun*). Menjunjung tinggi keadilan, kesetaraan dan persaudaraan dalam betransaksi. Praktik-praktik yang tidak memenuhi prinsip ini diantaranya :
 - *Riba*, dalam bentuk kepastian *return* yang ditentukan pada awal transaksi.
 - *Gharar*, semua bentuk ketidakpastian dalam setiap transaksi, seperti rekayasa pasar baik terhadap permintaan maupun penawaran dalam bentuk penciptaan kelangkaan barang, penimbunan, penyebaran isu dan manipulasi sehingga menimbulkan distorsi harga.
 - *Maysir*, spekulasi dan semua bentuk permainan yang menyebabkan terjadinya *zero sum game*.
- d) Adanya risiko dalam setiap usaha produktif yang menghasilkan keuntungan. Risiko tersebut menjadi tanggung jawab antara pemilik modal dan pelaku usaha.

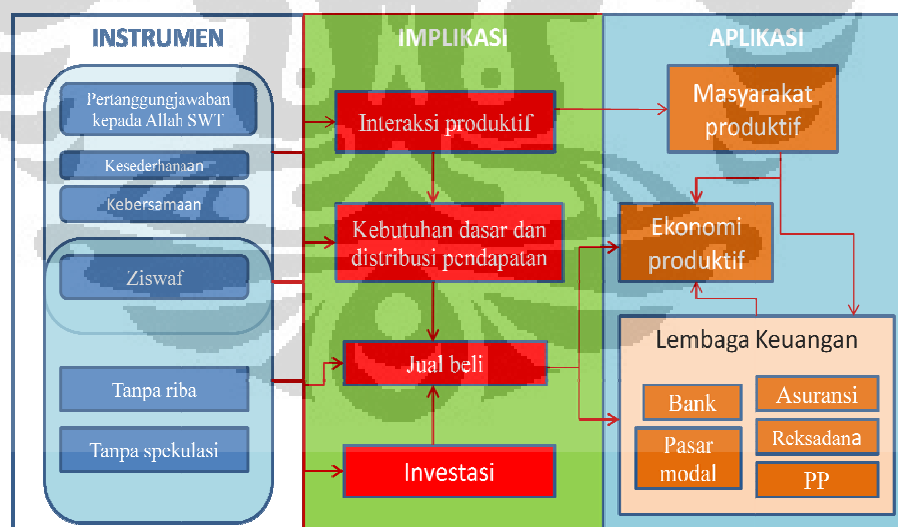
Lembaga keuangan Islam merupakan perangkat ekonomi dalam suatu komunitas produktif yang melibatkan seluruh lapisan masyarakat dengan sumber

pendanaan yang berbeda (Ismal, 2012). Pada lapisan masyarakat di bawah garis kemiskinan (*mustahik*), aliran dana sosial berupa zakat, infak dan shadaqah digunakan untuk memastikan pemenuhan kebutuhan dasar, perputaran kekayaan dan kegiatan produktif. Perputaran kekayaan harus dilakukan secara adil dan tidak terpusat pada satu kelompok, sebagaimana ditegaskan dalam Al Qur'an:

كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ

”..... supaya harta itu jangan hanya beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu....” (Al Hasyr:7).

Sebagaimana sistem konvensional, lembaga keuangan syariah berdasarkan fungsinya dibedakan menjadi bank, pasar modal, reksadana dan asuransi (Ismal, 2012). Lembaga keuangan mikro (LKM) syariah merupakan bagian dari lembaga keuangan syariah dengan fungsi menyediakan permodalan bagi sektor informal yang tidak terjangkau layanan perbankan. Sasaran lembaga keuangan mikro syariah adalah masyarakat produktif yang masih memiliki kemampuan ekonomi dengan modal yang terbatas.



Gambar 1.1 Lembaga Keuangan Islam

Sumber: Ismal (2012)

Tingkat kemiskinan yang terus bertambah mengindikasikan perputaran harta belum menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Menurut Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk di bawah garis kemiskinan Indonesia pada Maret 2010

mencapai 31, 02 juta jiwa atau setara dengan 13.33% dari total penduduk 237.6 juta. Lembaga keuangan mikro diyakini menjadi sarana efektif yang mendorong perbaikan kesejahteraan dari masyarakat miskin menuju sektor mikro dan pengusaha mikro ke jenjang pengusaha kecil. Pemanfaatan dan distribusi harta secara seimbang akan menciptakan lingkaran perbaikan berkelanjutan dalam suatu komunitas produktif.

1.1.2 Kebijakan *Financial Inclusive*

Lembaga keuangan mikro (LKM) menjadi sarana penyaluran pembiayaan dengan tujuan pemberdayaan ekonomi menengah ke bawah. Melalui kebijakan ekonomi inklusif yang melibatkan sektor makro, meso dan mikro, lembaga internasional seperti Islamic Development Bank, Asian Development Bank hingga Perserikatan Bangsa-Bangsa sepakat menempatkan lembaga keuangan mikro (*microfinance*) sebagai sarana pengentasan kemiskinan dalam mencapai Millenium Development Goals (MDGs).

Sasaran lembaga keuangan mikro dalam kebijakan *financial inclusive* adalah sektor informal yang pada umumnya mendominasi perekonomian negara berkembang dan tidak memiliki akses terhadap pembiayaan perbankan. Penelitian Asian Development Bank dan Badan Pusat Statistik tahun 2010 di Yogyakarta dan Banten menyebutkan, setidaknya terdapat 86,68% dan 70,76% usaha informal dengan kontribusi terhadap produk domestik bruto sekitar 38% (ADB-BPS, 2010). Sektor mikro memiliki daya tarik karena secara sosiologis berkarakter responsif dan progresif, memiliki tingkat kepatuhan dan tingkat perputaran usaha yang tinggi (PBMT Center, 2012).

1.1.3 Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia

Regulasi dan prosedur perbankan membatasi penyaluran kredit pada sektor informal. Skala usaha yang kecil, tingginya *moral hazard* dan tidak adanya jaminan, membuat sektor mikro dianggap tidak memenuhi kriteria *creditworthiness*, sekalipun memiliki tingkat produktifitas yang tinggi (PEBS-FEUI, 2010). Hal ini mendorong masuknya lembaga keuangan informal baik perorangan (*rentenir*) maupun institusi pada pasar mikro dengan tingkat bunga

100% hingga 300%. *Microbanking* yang digulirkan perbankan memasuki pasar mikro dengan batasan pemberian kredit yang lebih luas hingga segmen pengusaha kecil dan menengah (PBMT, 2012).

Lembaga keuangan mikro syariah di Indonesia dikelompokkan dalam bank perkreditan rakyat syariah (BPRS), koperasi jasa keuangan syariah (KJKS) dan *baitul maal wa tamwil* (BMT). BPRS berada di bawah regulasi Bank Indonesia, sedangkan KJKS berkoordinasi dengan kementerian koperasi dan usaha kecil. Legalitas BMT hingga saat ini belum diakui, namun demikian badan hukumnya disetarakan dengan koperasi. Berbagai sumber data menyebutkan, jumlah lembaga keuangan mikro syariah di Indonesia saat ini mencapai lebih dari 9.000 unit dengan 3.307 diantaranya BMT dan 141 unit BPRS, melayani 2 dari perkiraan 39 juta nasabah.

Tantangan yang dihadapi lembaga keuangan mikro syariah adalah mengombinasikan tata kelola keuangan mikro dan aktivitas yang dilandasi nilai syariah. Permasalahan yang perlu dipecahkan diantaranya pengembangan akad yang tepat untuk lembaga keuangan mikro, komunikasi produk yang mudah dipahami konsumen, dukungan sistem dan manajemen yang amanah, handal dan efisien. Realitas di lapangan mengindikasikan mayoritas LKM syariah belum memenuhi standarisasi manajerial, ragu-ragu terhadap pembiayaan usaha kecil, belum memiliki standar pelaporan, dan belum sepenuhnya menerapkan nilai-nilai Islam dalam aplikasi akad atau kontrak pembiayaan. Awalil Rizky, ketua II Perhimpunan BMT Indonesia menyebutkan, dari 10 BMT yang didirikan, 80% diantaranya mengalami kegagalan. Dalam kerangka tersebut, perencanaan bisnis diperlukan agar lembaga keuangan syariah mencapai *sustainable competitive advantage* dan dapat menjalankan fungsinya dalam transformasi ekonomi pengusaha mikro ke tahap yang lebih baik.

1.2 Rumusan Permasalahan

Business model ini menjelaskan pendirian koperasi jasa keuangan syariah yang bertujuan menggerakkan sektor real pada kelompok mikro. Pemilihan bentuk usaha koperasi jasa keuangan syariah didasarkan pada pertimbangan kejelasan badan hukum usaha, kemudahan permodalan dan syarat pendirian.

Selain itu, nilai dan semangat kesejahteraan bersama, persaudaraan dan gotong royong yang dimiliki koperasi sangat sejalan dengan *maqashid syariah*. KJKS juga dipilih karena keterlibatan pelaku ekonomi dalam kepemilikan usaha, sehingga terdapat *sharing of risks* dan tanggung jawab. Jasa keuangan syariah ditawarkan dalam rangka melembagakan transaksi syariah dalam masyarakat, dalam jangka panjang penerapan berdasarkan asas keadilan diharapkan dapat memberikan kesejahteraan (*falah*). Keberlangsungan usaha dimungkinkan dengan perencanaan yang matang pada saat pendiriannya.

Perumusan perencanaan bisnis diawali dengan menggambarkan *business model canvas* dalam setiap aspek yang dibutuhkan untuk membangun keberhasilan usaha. Pilihan strategi perusahaan tercermin pada tiap komponen yang diperkuat dengan analisis eksternal untuk mengantisipasi ketidakpastian dan dinamika perubahan di luar perusahaan. Analisis internal atas kekuatan dan kelemahan terhadap proses dalam setiap blok serta penguatan sumber daya manusia, kepemimpinan, fasilitas dan permodalan dilakukan guna meningkatkan kapabilitas dalam penciptaan *core competencies* sebagai faktor sukses dalam persaingan usaha.

Perumusan strategi fungsional dan ukuran keberhasilan dilakukan dengan *balanced scorecard*. Perspektif keuangan menjelaskan keberhasilan usaha dari kepentingan pemilik modal, yang dicerminkan dari selisih *revenue streams* dan *cost structure*. Perspektif pelanggan adalah upaya yang dilakukan dalam mencapai kesetiaan pelanggan yang dimulai dengan menetapkan *customer segmentation* yang tepat sesuai dengan *value proposition*. *Key activities* tercermin dalam perspektif *internal business process* sebagai rangkaian teknis dan operasional usaha. Perspektif *learning and growth*, diwujudkan dalam penetapan strategi atas *key resources* berupa sumber daya manusia, kultur, kepemimpinan dan teknologi.

1.3 Batasan Permasalahan

Dalam rangka kesamaan pandangan dan mempersempit permasalahan, *business plan* ini akan dikhususkan pada pembahasan:

- a) Lembaga keuangan mikro syariah yang dimaksud adalah lembaga keuangan yang memberikan pembiayaan dengan jumlah maksimal Rp 50

juta dengan badan hukum koperasi yang berada di bawah regulasi Kementerian Koperasi dan Usaha kecil.

- b) Jasa keuangan yang ditawarkan adalah pembiayaan modal kerja dan pembelian barang dagangan atau aset dengan kontrak *mudharabah muqayadah* dan *murabahah*.
- c) Lokasi usaha didirikan di pertokoan Cipadu Trade Center di tengah sentra perdagangan tekstil Cipadu, Tangerang.
- d) Segmen pasar yang dituju terdiri dari kelompok-kelompok usaha mikro yang mendukung usaha kecil dan menengah di Cipadu dan sekitarnya.
- e) Perumusan strategi dilakukan dengan mengombinasikan *business model* dan *balanced scorecard*.
- f) Pembahasan aspek keuangan ditekankan pada perencanaan dan simulasi keuangan pada saat pendirian hingga beroperasi. Telaah dilanjutkan pada analisis pendirian usaha dengan berbagai instrumen kelayakan investasi.

1.4 Tujuan Penyusunan

1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum penyusunan rencana bisnis sebagai berikut:

- a) Memberikan sumbangan terhadap pengetahuan maupun pelaku usaha dalam membuat perencanaan usaha mikro syariah yang mampu bertahan dalam persaingan.
- b) Melahirkan lembaga lembaga keuangan mikro syariah dengan pengelolaan profesional sebagai sarana bisnis dan sosial dalam upaya pemenuhan kebutuhan modal pengusaha mikro.
- c) Menjelaskan pengembangan produk syariah yang sesuai untuk keuangan mikro sehingga dapat meluruskan praktek yang belum mengacu syariah.

1.4.2 Tujuan Khusus

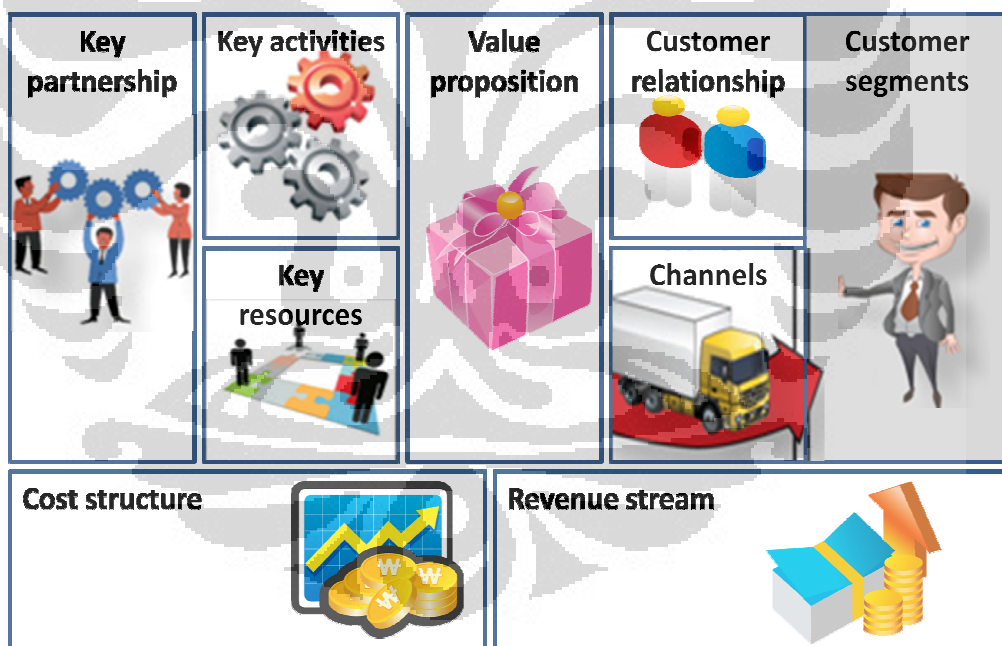
Pada aspek rencana strategis dan rencana keuangan tujuan yang ingin dicapai adalah:

- a) Menjelaskan faktor eksternal dan internal yang berpengaruh dalam penentuan strategi.

- b) Menerjemahkan strategi pada tiap blok dalam *business model* dan merumuskannya dalam pengukuran kinerja hingga tataran pelaksanaan.
- c) Memberikan gambaran pengelolaan keuangan dimulai dari kelayakan investasi hingga penentuan tingkat return yang diinginkan dan berpengaruh terhadap daya tahan usaha.

1.5 Metode Penyusunan

Perencanaan bisnis dilakukan dengan metode *business canvas model* dan *balanced scorecard*. *Business canvas model* dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur dalam sembilan blok sebagai rangkaian proses yang saling berhubungan dan terkait dengan strategi bisnis yang dipilih. Model ini mengombinasikan beberapa strategi yang telah ada secara dinamis, komprehensif dan mudah diaplikasikan. *The 9 Building Blocks* digambarkan sebagai berikut:

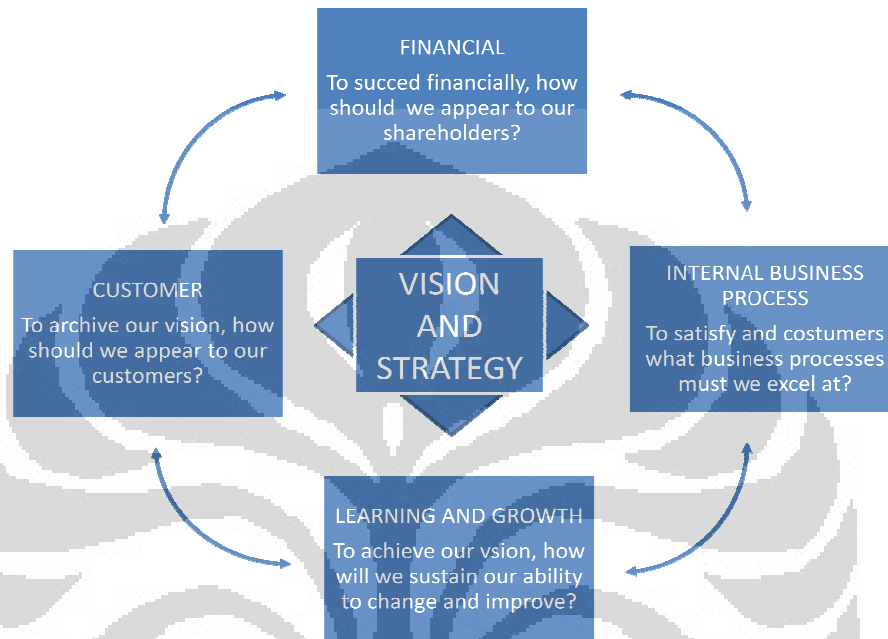


Gambar 1.2 *Business Model*

Sumber : Osterwalder, Pigneur (2010), diolah oleh penulis

Strategi yang telah dijabarkan dalam dalam setiap blok dikaitkan dan dijadikan dasar dalam perumusan strategi fungsional dan indikator pencapaian kinerja dengan *balanced scorecard*. Metode yang diperkenalkan oleh Norton dan

Kaplan pada tahun 1996 memberikan arahan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran. Gambaran *balanced scorecard* sebagai berikut:



Gambar 1.3 *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan, Norton (1996)

1.6 Metode Penelitian

Penyusunan *bussiness plan* dilakukan melalui beberapa tahapan dengan metode:

a) Studi literatur

Dalam menyajikan karya akhir yang memiliki pijakan teori dan landasan pemikiran, telaah dilakukan baik dari buku, jurnal, artikel, majalah, *website* serta kajian terhadap regulasi.

b) Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dalam rangka mengumpulkan data dan fakta dengan mengunjungi pihak-pihak terkait yaitu BMT, BMT Center, Dinas Koperasi Tangerang dan para pelaku sektor mikro di pasar Cipadu. Studi kasus terhadap koperasi yang sudah berjalan diperlukan untuk memperhitungkan faktor-faktor yang menunjang keberhasilan usaha.

c) Teknik Pengumpulan Data dan Informasi

Teknik yang digunakan terdiri dari wawancara dengan pihak-pihak yang memahami lembaga keuangan mikro syariah, survei lokasi dan observasi dengan mendatangi lokasi usaha yang dipilih untuk memahami calon konsumen serta mengetahui kebutuhan dan kekuatan pasar.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika karya akhir terdiri dari enam bab sebagai berikut :

BAB 1 Pendahuluan

Bab ini membahas hal-hal yang melatarbelakangi penyusunan karya kahir, perumusan masalah yang dialami, batasan permasalahan, tujuan penyusunan, tujuan penelitian, metode penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II Telaah Kepustakaan

Bab ini menjelaskan teori dan konsep yang menjadi landasan dan kerangka berpikir dalam penyusunan rencana bisnis. Teori dan konsep tersebut diantaranya perencanaan bisnis, lembaga keuangan mikro syariah, manajemen strategik, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia dan manajemen operasi.

Bab III Studi Kelayakan Bisnis

Bab ini menguraikan hasil studi terhadap aspek keuangan, pasar, legal, operasional dan makro ekonomi. Penyusunan rencana bisnis dilakukan bila terdapat kelayakan atas aspek-aspek yang dinilai.

Bab IV Strategi Perusahaan

Dalam bab ini diuraikan strategi perusahaan yang disusun dengan *business model*. Strategi tersebut menjadi acuan dalam

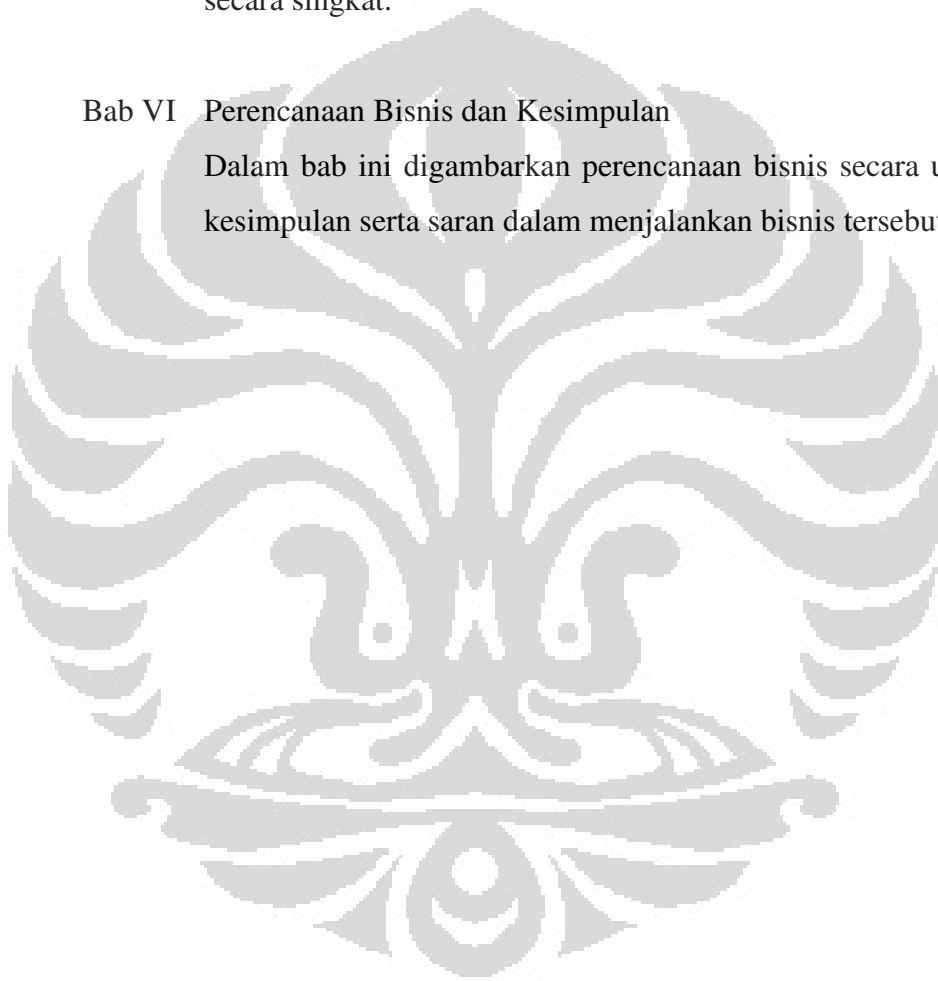
penyusunan rencana fungsional dengan menggunakan *balanced scorecard*.

Bab V Strategi Fungsional

Bab ini menjabarkan rencana keuangan berupa analisis investasi, kebutuhan modal, proyeksi dan analisis rasio keuangan. Rencana pemasaran, sumber daya manusia dan operasional dijelaskan secara singkat.

Bab VI Perencanaan Bisnis dan Kesimpulan

Dalam bab ini digambarkan perencanaan bisnis secara utuh dan kesimpulan serta saran dalam menjalankan bisnis tersebut.



BAB 2

TELAAH KEPUSTAKAAN

2.1 *Business Plan*

Perencanaan bisnis merupakan kegiatan merancang penciptaan, pendistribusian dan transformasi *value proposition* kepada segmentasi konsumen terpilih melalui serangkaian aktivitas yang difasilitasi sumber daya dengan tujuan menghasilkan keuntungan (Osterwalder, Pigneur, 2010). Perencanaan bisnis bermanfaat untuk berbagai pihak yaitu: pemilik dan manajemen sebagai panduan pendirian usaha, investor dan kreditor dalam mengambil keputusan pendanaan usaha, pengelola dan pegawai dalam memahami arah dan tujuan yang akan dicapai, pemerintah sebagai regulator dan masyarakat sebagai konsumen yang mendapatkan manfaat ekonomi dari keberadaan usaha.

Business Model Generation menggambarkan proses perencanaan bisnis dalam *The 9 Building Blocks* yang berisi rancangan strategi berdasarkan pola bisnis yang berlaku umum, disesuaikan kemampuan internal perusahaan serta lingkungan luar yang mempengaruhi stabilitas usaha (Osterwalder, Pigneur, 2010).

2.1.1 Studi Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan bisnis dirumuskan untuk melihat kemungkinan ide bisnis layak dilaksanakan. Kebutuhan pendanaan dan pembiayaan diperhitungkan berdasarkan pemahaman terhadap potensi pasar, karakter konsumen, aspek legalitas, operasional dan ekonomi. Penilaian awal tersebut menjadi dasar penyusunan strategi dan rencana yang lebih detil dalam *business plan*.

2.2. Lembaga Keuangan Mikro

Bank Indonesia mendefinisikan lembaga keuangan mikro sebagai lembaga yang menyediakan fasilitas pembiayaan dengan jumlah maksimal Rp 50 juta. Sektor informal pada umumnya didominasi pengusaha menengah dan mikro yang memiliki karakter produktif dan intensitas usaha tinggi. Penyediaan kredit pada

sektor ini diharapkan dapat menggerakkan investasi dan memberikan sumbangan peningkatan *return* dalam mencapai kualitas hidup yang lebih baik.

Lembaga keuangan mikro berdiri karena ketidakmampuan bank konvensional menjangkau pemberian kredit bagi usaha menengah ke bawah yang dipersepsi tinggi risiko (PEBS-FEUI, 2011). Ketidakmampuan menyediakan agunan, ketiadaan badan hukum usaha, prosedur perbankan yang rumit, jarak bank dengan lokasi usaha menyebabkan sektor mikro digolongkan ke dalam *non-bankable institution*.

Besarnya potensi pasar memunculkan berapa bentuk lembaga keuangan mikro. Secara umum lembaga keuangan mikro diklasifikasikan menjadi tiga :

- a) Institusi formal seperti Bank Perkreditan Rakyat dan koperasi. Pendanaan diperoleh dari nasabah atau anggota. Termasuk dalam kelompok ini adalah unit khusus yang dibuat oleh perbankan untuk melayani sektor mikro (*microbanking*) atau pun *linkage* bank umum dengan lembaga keuangan mikro.
- b) Institusi semi formal seperti lembaga swadaya masyarakat. Mengandalkan penyaluran kredit dengan sumber pendanaan zakat, wakaf, dan *charity* lainnya.
- c) Institusi tidak formal seperti rentenir (*private moneylenders*). Individu atau kelompok yang memberikan pinjaman kepada pengusaha mikro lingkungan terdekat dengan karakter dibebani bunga tinggi.

2.3 Lembaga Keuangan Mikro Syariah

Jati diri lembaga keuangan mikro syariah tercermin pada aktivitasnya yang tunduk pada prinsip syariah serta fungsinya sebagai penggerak pengusaha kecil dan mikro (PBMT Center, 2012). Sesuai dengan *maqashid syariah*, lembaga keuangan mikro syariah harus berkontribusi dalam meningkatkan perlindungan terhadap agama, jiwa, akal, keturunan, harta dan kehormatan. Peran katalisator dalam perbaikan kualitas agama dan sosial konsumen dan masyarakat tercermin dalam visi, misi serta aktivitas. Alokasi sumber daya berupa dana sosial, pendidikan, zakat dan infak difungsikan sebagai peningkatan kualitas komunitas di sekitar lokasi usaha.

Pemilihan segmen mikro dilandasi pada motivasi untuk mengembangkan kemampuan ekonomi sektor informal dengan beberapa alasan (PBMT Center, 2012):

- a) Sektor mikro merupakan usaha yang menguntungkan dengan tingkat perputaran usaha yang tinggi.
- b) Jumlah pengusaha mikro di Indonesia diperkirakan 40 juta.
- c) Karakter pengusaha mikro yang responsif dan progresif.
- d) Pengembangan kemampuan produksi merupakan prasarat bagi peningkatan kesejahteraan.

2.3.1 Koperasi Jasa Keuangan Syariah

Koperasi syariah merupakan konversi koperasi konvensional dengan pendekatan operasi usaha sesuai syariah Islam berdasarkan semangat gotong royong dan kolektifitas sejalan dengan akad *syirkah mafawadhah*. Nilai-nilai dasar koperasi syariah memiliki tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota, menciptakan keadilan dan persaudaran, distribusi kekayaan dan pendapatan sesuai andil anggota dan peningkatan kemaslahatan sosial.

Koperasi jasa keuangan syariah (KJKS) adalah koperasi yang kegiatan usahanya bergerak di bidang pembiayaan, investasi dan simpanan sesuai dengan kontrak syariah. Permodalan koperasi berasal dari anggota terdiri dari simpanan pokok, simpanan wajib dan hibah modal penyertaan atau simpanan pokok khusus. Selain itu koperasi dapat menghimpun dana pihak ketiga melalui simpanan, tabungan atau sumber dana lainnya. Struktur organisasi KJKS menjelaskan kekuasaan tertinggi organisasi terletak pada rapat anggota. Dewan pengawas syariah bertugas memastikan aktivitas koperasi sesuai dengan koridor syariah.

Jasa keuangan yang diberikan KJKS berupa *debt-based financing* dan *investment-based financing*. *Debt-based financing* merupakan pembiayaan yang didasarkan akad jual beli dengan margin. Termasuk dalam kategori ini adalah *murabahah*, yaitu jual beli dengan margin yang tetap selama masa pembiayaan; *ijarah*, transaksi sewa dengan margin fluktuatif berdasarkan kesepakatan; *salam*, jual beli dengan pembayaran dimuka atas barang yang dipesan dan *istisna*, transaksi dengan pola pesanan dan pembayaran pada saat barang diterima.

Investment-based financing merupakan pembiayaan berdasarkan investasi dengan skema bagi hasil. Transaksi ini terdiri dari: *mudharabah*, investasi *shahibul maal* pada usaha yang dijalankan *mudharib* dan *musyarakah*, merupakan *sharing* modal atas usaha yang dijalankan.

2.4 Perumusan Strategi dengan *Business Model*

Penyusunan *business model* dilakukan untuk tujuan perencanaan usaha, pemenuhan atau peningkatan kepuasan konsumen, inovasi teknologi atau produk serta penciptaan dan perluasan pasar. Proses yang dilakukan dalam penyusunan *business model*:

- a) *Mobilize*, menyusun elemen dalam *canvas* dan menjelaskan motivasi atas proyek yang dipilih.
- b) *Understand*, melakukan analisis untuk menjelaskan karakter tiap elemen.
- c) *Design*, menjelaskan pengaruh lingkungan dan internal terhadap *canvas* yang disusun, serta menentukan aktivitas yang tepat untuk menganstisipasi dinamika lingkungan.
- d) *Implement*, menerjemahkan *business model* ke dalam *business plan*.
- e) *Manage*, menentukan struktur, sumber daya, kultur dan sistem imbalan.

Strategi merepresentasikan komitmen manajerial dalam merancang aktivitas dan aksi untuk pertumbuhan bisnis, peningkatan loyalitas konsumen, kemampuan menghadapi pesaing, menentukan rencana pada tiap fungsi serta peningkatan kinerja keuangan (Thompson, Strickland, Gamble, 2010). Strategi diselaraskan dengan kondisi industri dan kompetisi, kinerja pasar dan keuangan, kekuatan dan kelemahan internal agar perusahaan dapat mengikuti perubahan dan memiliki daya tahan sehingga mencapai keunggulan daya saing lestari. Kaplan dan Norton (1996) mengelompokkan strategi ke dalam:

- a) *Growth*, pada awal pendirian perusahaan memusatkan perhatian pada peningkatan penjualan dan efisiensi biaya.
- b) *Sustain*, peningkatan pendapatan melalui perluasan segmen pasar dan biaya yang kompetitif.
- c) *Harvest*, perusahaan menikmati keuntungan dari konsumen yang telah dipertahankan dengan perhitungan biaya pada tiap transaksi.

Seluruh tahapan perencanaan strategi bisnis dituangkan dalam proses penyusunan *business model* pada tiap blok yang saling terhubung.

2.4.1 Customer Segments

Segmentasi pasar digunakan untuk memilih pasar sasaran, mencari peluang, menggerogoti pemimpin pasar, merumuskan pesan-pesan komunikasi, melayani lebih baik, menganalisis perilaku konsumen dan mendisain produk (Kasali, 2007). Mendefinisikan segmentasi pasar merupakan proses yang sangat penting untuk menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Loyalitas konsumen didapatkan karena perusahaan memilih dan memahami kebutuhan serta perilaku kelompok konsumen. Karakter konsumen dihubungkan dengan produk yang ditawarkan, kemampuan membayar, tingkat keuntungan yang diinginkan serta pola distribusi dan komunikasi. Pilihan-pilihan segmentasi dapat berupa *mass market* dengan sasaran semua segmen, *niche market* fokus di ceruk sempit, *segmented* memenuhi kebutuhan satu segmen tertentu atau *diversified* pada dua atau lebih segmen yang sangat berbeda.

2.4.2 Value Proposition

Penentuan *value proposition* merupakan kegiatan mengombinasikan harga, kualitas, desain, *time delivery*, *convenience* dan hal-hal lain yang terdapat dalam sebuah produk. Tujuan penciptaan *value proposition* adalah untuk peningkatan manfaat, pemenuhan kebutuhan atau pemecahan masalah konsumen. *Value proposition* dikembangkan melalui inovasi produk baru, modifikasi dan penambahan fitur terhadap produk yang sudah berada di pasar.

Thompson, Strickland, Gamble (2010) mengemukakan strategi bersaing dengan membandingkan keunggulan kompetitif produk dengan luas pasar dalam kelompok: kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus sesuai biaya atau diferensiasi (Porter, 1985). Keunggulan biaya didapatkan dari efisiensi dan memanfaatkan luas pasar, adapun diferensiasi diperoleh dengan membidik target konsumen yang peka terhadap atribut *value*.

		Keunggulan kompetitif	
		Biaya rendah	Diferensiasi
Target pasar	Luas	Kepemimpinan biaya	Diferensiasi
	Sempit	Fokus (Biaya)	Fokus (Diferensiasi)

Gambar 2.1 Strategi Generik

Sumber: Thompson, Strickland, Gamble (2010)

Treacy dan Wiersma (1995) menggambarkan tiga disiplin nilai dalam menghubungkan *value-driven model* berupa proses, struktur, sistem dan kultur operasi dengan *value proposition* yang ditawarkan. Keunggulan *value* membawa konsekuensi pada pilihan disiplin nilai:

- a) *Operational excellence* menekankan pada kualitas, harga dan kemudahan pembelian dengan fitur strategi:
 - Minimalisasi biaya pada proses produksi maupun pelayanan.
 - Operasional sederhana sesuai standar dan perencanaan terpusat.
 - Sistem manajemen yang terintegrasi dan mudah dilakukan.
 - Kultur berdasarkan efisiensi imbalan.
- b) *Product leadership* menitikberatkan pada inovasi produk terbaik berdasarkan kreativitas dan kekuatan teknologi. Strategi yang dipilih:
 - Penemuan baru, pengembangan produk dan eksploitasi pasar.
 - Struktur yang adaptif dan perluasan kewenangan.
 - Sistem manajemen berdasarkan hasil kerja dan imbalan atas penciptaan produk baru.
 - Kultur yang mendorong kreativitas individu.
- c) *Customer intimacy*, mengedepankan *customer's life time value* pada segmen pasar spesifik. Strategi yang dipilih:
 - Proses yang mengutamakan pengembangan solusi dan relasi.
 - Struktur yang mendelegasikan pengambilan keputusan.
 - Sistem manajemen yang mengacu pada loyalitas konsumen.

- Kultur yang mendorong ketrampilan membuat solusi dalam menjaga hubungan dengan konsumen.

Pada lembaga keuangan mikro syariah, penekanan *value proposition* harus tercermin dalam nilai-nilai Islam, peran moral dan emosional dalam memajukan konsumen dan masyarakat yang menjadi landasan atribut *value* yang lain.

2.4.3 Channels

Channels merupakan kombinasi distribusi, komunikasi dan promosi untuk menghubungkan *value proposition* dengan segmen pasar. Proses dimulai dari menumbuhkan kesadaran terhadap produk dan *brand*, memahami reaksi konsumen atas penawaran yang diberikan, memberikan kemudahan konsumen dalam mencapai *value* yang ditawarkan serta menyediakan layanan dan informasi purna jual.

2.4.4 Customer Relationship

Mendapatkan konsumen baru, menumbuhkan kepercayaan dan kesetiaan pelanggan dalam meningkatkan penjualan dilakukan melalui serangkaian proses yang didefinisikan sebagai *customer relationship*. Pendekatan dalam *customer relationship* ditentukan berdasarkan strategi perusahaan, produk dan konsumen yang dituju. Pendampingan pada pelanggan tertentu dilakukan pada produk yang khusus dan personal, *self-service* digunakan untuk produk yang bersifat *convenience*, adapun pendekatan komunitas efektif digunakan kepada pelanggan yang tergabung dalam wilayah geografis yang sama.

2.4.5 Revenue Streams

Pendapatan merepresentasikan harga *value proposition* yang dibayar pelanggan dan menjadi sumber pemasukan untuk memastikan kelangsungan usaha. Meningkatnya pendapatan menandakan terjadinya pembelian oleh pelanggan lama maupun baru, karena jasa atau produk diterima dan disampaikan secara tepat. Pada jasa keuangan, pendapatan diperoleh dari margin pembiayaan, dengan mekanisme penentuan harga berdasarkan selisih pendapatan dan biaya dikombinasikan dengan harga pasar.

2.4.6 Key Resources

Sumber daya berupa perangkat fisik maupun non fisik, *human capital*, dan dana yang digunakan dalam penciptaan *value*. *Model Resource-Based View* menekankan pengembangan sumber daya internal yang unik dan unggul sebagai sumber kekuatan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Kombinasi aset terlihat (*tangible asset*) dan aset tidak terlihat (*intangible asset*) akan membentuk keahlian dan kemampuan sebagai kapabilitas perusahaan. Kapabilitas perusahaan akan mendorong terciptanya *core competencies* dengan karakter langka sehingga tidak mudah didapatkan pesaing, susah ditiru baik dengan duplikasi maupun substitusi, dan menjadi daya dorong dalam mencapai keunggulan daya saing lestari yang diukur dengan *above average return*.

2.4.7 Key Activities

Aktivitas merupakan teknis pelaksanaan kerja pada tiap blok. Aktivitas utama menjelaskan proses produksi sesuai jenis usaha. Pada lembaga keuangan, aktivitas utama ditekankan pada proses pembiayaan dan pendanaan. Aktivitas pendukung merupakan semua unsur yang berperan dalam proses penambahan nilai pada aktivitas utama.

2.2.8 Key Partnership

Key Partnership menjelaskan aliansi yang dilakukan dengan pemasok, pesaing dan jaringan lain dalam rangka meningkatkan sumber daya, mengurangi risiko atau mengoptimalkan strategi yang telah diambil. Untuk meningkatkan modal, sumber daya manusia dan teknologi, perusahaan dapat melakukan kerja sama dalam bentuk *join venture*. Pada situasi persaingan, perusahaan bekerja sama dengan pesaing sehingga untuk menurunkan biaya promosi dan berbagi risiko.

2.4.9 Cost Structure

Biaya perusahaan menggambarkan penggunaan sumber daya dalam menciptakan dan memasarkan jasa. Biaya yang muncul pada setiap blok

dikelompokkan dalam biaya tetap dan variabel sesuai karakter dan kebijakan perusahaan. *Cost-driven model* digunakan dalam perusahaan yang menekankan strategi *low cost*. Strategi diferensiasi yang mengutamakan kualitas produk menggunakan model *value-driven*.

2.5 Business Model Environment

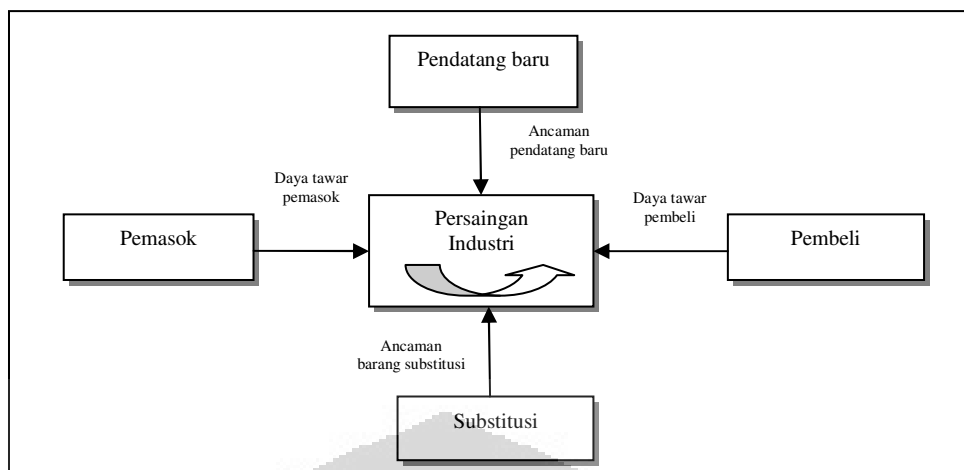
Analisis terhadap pengaruh eksternal dilakukan terhadap *canvas* yang telah disusun, untuk mengukur daya tahan *business model*. Lingkungan eksternal memberikan informasi tentang pergerakan ekonomi, inovasi dan perubahan teknologi, serta ketidakpastian dan permasalahan industri. Pemahaman terhadap kondisi eksternal dijadikan sebagai dasar dalam melakukan perubahan *business model* dengan menyesuaikan *design drivers* terhadap *design constrain* (Osterwalder, Pigneur, 2010). Business Model Generation menggabungkan analisis lingkungan dalam *macroeconomic forces*, *industry forces*, *key trends* dan *market forces*.

2.5.1 Market Forces

Posisi dalam persaingan dapat diukur dengan membandingkan harga, sumber daya, permodalan dan pemasaran. Memahami profil pelanggan dan menentukan segmentasi yang jelas akan memudahkan perusahaan dalam menciptakan *value*. Pemasok dan kreditor memegang peranan penting terkait penyediaan modal kerja dan bahan baku. Ketersediaan tenaga kerja pada lingkungan industri, reputasi perusahaan, serta jumlah industri menjadi pertimbangan dalam penyediaan tenaga kerja.

2.5.2 Industry Forces

Lingkungan industri mengukur kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Persaingan dalam industri ditentukan oleh pertumbuhan industri, biaya operasional, pembedaan produk, identitas merek dan biaya pengalihan ke produk lain (Kuncoro, 2005). Pengaruh industri terhadap *business model* sejalan *Porter's Five Forces*:



Gambar 2.2 Porter's Five Forces

Sumber: Thompson, Strickland, Gamble (2010)

Pendantang baru tertarik memasuki pasar karena faktor skala ekonomi, pembedaan produk, kemudahan permodalan, akses terhadap distribusi, kebijakan pemerintah dan hambatan biaya. Ancaman barang substitusi dipengaruhi oleh harga produk substitusi dan biaya pengalihan ke produk substitusi. Kekuatan pemasok ditentukan oleh jumlah, produk substitusi, biaya pengalihan dan aliansi sesama pemasok. Pembeli dapat memiliki daya tawar kuat bila membeli dalam jumlah banyak dan biaya pengalihan rendah. *Stakeholder* memiliki kepentingan yang berbeda dalam melihat perkembangan bisnis.

2.5.3 Key Trends

Faktor sosioekonomi meliputi komposisi kependudukan dan pengaruhnya terhadap daya beli dan perkembangan industri. Sosiobudaya menekankan pada komposisi agama dan kultur yang berpengaruh terhadap sikap hidup, perilaku dan karakter dalam usaha, gaya konsumsi dan pola menabung. Faktor politik melihat dan memperhitungkan kekuatan partai dan pengaruhnya terhadap masyarakat setempat, serta regulasi dan aspek legal yang berpengaruh terhadap operasi usaha. Teknologi merupakan faktor yang sangat dinamis dan berpengaruh terhadap kecepatan pelayanan serta efisiensi beban operasi. Ekologi dikaitkan dengan lingkungan setempat termasuk kondisi air, udara dan polusi yang berasal dari industri.

2.5.4 Macro-economic Forces

Pasar yang kondusif, daya beli masyarakat dan pengembangan industri, tercermin dalam pertumbuhan produk domestik bruto, laju inflasi, stabilitas bunga perbankan serta nilai tukar mata uang. *Capital market* dikaitkan dengan pasar dan lembaga penyedia modal dalam memenuhi kecukupan pendanaan. Sumber daya manusia, lokasi usaha dan bahan baku merupakan daya tarik bagi perluasan usaha. Ketersediaan infrastruktur diperlukan dalam memobilisasi perekonomian dan komoditas pendukung industri.

2.6 Analisis Internal

Analisis SWOT dilakukan dengan memperhitungkan kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang pada *value proposition*, *cost* dan *revenue*, *infrastructure* dan *customer*. Kelemahan dan kekuatan merupakan gambaran perusahaan saat ini. Tantangan dijadikan sebagai peluang sebagai titik yang dituju pada masa mendatang. Dengan asumsi memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman, perumusan strategi dilakukan dengan matriks SWOT:

Tabel 2.1 Matriks Analisis SWOT

	Strengths (S) Semua kekuatan yang dimiliki.	Weaknesses (W) Semua kelemahan yang dimiliki.
Opportunities (O) Semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi SO (agresif) Memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan semua peluang.	Strategi WO (berbenah diri) Mengatasi kelemahan dengan seluruh peluang yang ada.
Threats (T) Semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	Strategi ST (diversifikasi) Menggunakan seluruh kekuatan untuk menghindari ancaman.	Strategi WT (defensif) Menekan semua kelemahan dan mencegah seluruh ancaman.

Sumber: Kuncoro (2005)

2.7 Perumusan Visi, Misi, Nilai-Nilai dan Tujuan

Kuncoro (2005) menyebutkan, visi menunjukkan pandangan ke depan tentang arah yang ingin dicapai berdasarkan ideologi inti dan gambaran masa depan (Collins dan Porras, 1998). Ideologi inti berasal dari nilai inti, prinsip pokok perusahaan dan tujuan inti sebagai alasan fundamental keberadaan perusahaan. Kuncoro (2005) mengemukakan karakter visi yang baik (Kottler, 1996; Walters, 2002):

- a) Orientasi ke depan, memberikan gambaran tentang arah dan posisi yang ingin dicapai.
- b) Fokus, memberikan batasan yang jelas sehingga memudahkan implementasi.
- c) Inspiratif, mudah dikomunikasikan dan mendorong semua bagian untuk mencapai impian.
- d) Memungkinkan untuk dicapai, realistis dan beralasan hingga dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Misi menjelaskan kondisi perusahaan saat ini, menjawab siapa perusahaan, apa yang dikerjakan dan alasan keberadaannya. Idealnya misi memberikan deskripsi yang jelas tentang produk yang dihasilkan, siapa pasar dan pelanggan yang dilayani dan bagaimana memberikan kepuasan kepada konsumen. Visi dan misi perusahaan diterjemahkan dalam nilai-nilai yang menjadi kultur yang menjadi inspirasi dan memberikan motivasi kerja. Penetapan sasaran perusahaan meliputi kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas (Pearce and Robinson, 1997), sebagai pedoman dalam membantu pemimpin perusahaan dalam menyelesaikan masalah. Kuncoro (2005) menyarankan sasaran perusahaan sebagai *key results area* (Peter Drucker, 1988):

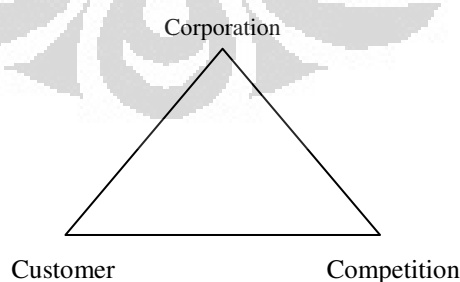
- a) *Market standing*, penetapan pangsa pasar yang diukur dengan persentase penjualan produk dibanding total industri.
- b) Inovasi, penciptaan produk baru untuk memaksimalkan *value*.
- c) Produktivitas, tingkat output yang dihasilkan dibandingkan dengan sumber daya yang dimiliki, jumlah produk rusak, jumlah keluhan pelanggan, dan pengurangan jam lembur.
- d) *Resources level*, jumlah relatif sumber daya perusahaan berupa persediaan, tenaga kerja dan aset baik berujud maupun tidak berujud.
- e) Tingkat keuntungan, hasil operasi dan tingkat pengembaliannya kepada pemilik modal atau pemberi pinjaman yang diukur dengan rasio-rasio keuangan seperti *earning per share (EPS)*, *return on investment (ROI)* dan *return on equity (ROE)*.
- f) Kinerja manajer dan pengembangan, kinerja aktual saat ini, yang diharapkan, dan pengembangan yang diperlukan.

- g) Kinerja dan sikap pegawai, motivasi, sikap serta pengembangan yang diperlukan guna meningkatkan produktivitas.
- h) Tanggung jawab sosial, dampak aktivitas perusahaan terhadap peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Tujuan merupakan pernyataan aksi yang dipengaruhi oleh profil perusahaan dan analisis internal eksternal. Tujuan harus dapat diukur dan memiliki batasan waktu pencapaian yang jelas dihubungkan dengan parameter yang mengacu pada strategi (Thompson, Strickland and Gamble, 2010). Selain itu, tujuan harus dapat diterima, fleksibel, memotivasi, dapat dipahami dan dilaksanakan.

2.8 *Key Success Factor*

Ohmae (2007) mengembangkan The 3C's model sebagai faktor yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan dalam industri. *Customer-based strategy* menjadi prioritas perusahaan karena bersifat jangka panjang dan menekankan pada kepuasan konsumen. Segmentasi adalah titik kunci dalam menemukan konsumen sesuai dengan nilai yang ditawarkan. *Corporate-based strategy* mengidentifikasi aspek fungsional yang terkait dengan strategi bisnis dalam memaksimalkan kekuatan relatif. Faktor suksesnya berupa pemilihan keunggulan salah satu fungsi serta efisiensi biaya. *Competitor-based strategy*, membangun kapabilitas untuk menciptakan diferensiasi yang menjadi keunggulan. Kunci suksesnya berupa kekuatan *image* dan penentuan sumber keuntungan.



Gambar 2.3 *Key Success Factor*

Sumber: 3C's Model of Ohmae (2007)

2.9 *The Balanced Scorecard*

The balanced scorecard (BSC) dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Metode BSC menerjemahkan rencana strategis ke dalam tujuan dan pengukuran kinerja yang spesifik dengan menyeimbangkan kepentingan eksternal dan internal, aspek keuangan dan non keuangan serta jangka pendek atau jangka panjang. Tahapan perumusan BSC:

- a) Menurunkan visi dan misi dalam sasaran strategi. Sasaran strategi dikaitkan dengan apa yang ingin dicapai (*output/outcome*), apa yang akan dilakukan (proses) dan apa yang semestinya dimiliki (*input*). Sasaran strategi dijabarkan dalam empat perspektif:
 - *Financial perspective*, keberhasilan bisnis dalam pandangan *shareholder* diukur dengan *financial sustainability* berdasarkan analisis dan ukuran keuangan yang berlaku umum.
 - *Customer perspective*, menilai pandangan pelanggan terhadap produk atau jasa dengan indikator kepuasan pelanggan, loyalitas, akuisisi pelanggan dan *market share*.
 - *Internal business process perspective*, proses bisnis dalam menyediakan dan memasarkan produk atau jasa.
 - *Learning and growth perspective*, menggambarkan pebaikan dan perubahan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang.
- b) Sasaran jangka panjang (*strategic goals*) yang dijabarkan dalam empat perspektif membentuk sebuah peta strategi (*strategy map*) yang menunjukkan kausalitas.
- c) Menentukan indikator kinerja utama (*strategic measurements*) sebagai alat ukur setiap sasaran strategi. IKU *lagging* bersifat *outcome* mengukur hasil dengan kriteria yang berlaku umum. IKU *leading* bersifat inisiatif untuk mencapai IKU *lagging*. Perumusan IKU harus memenuhi prinsip *specific, measurable, achievable, relevant, time-bounded, continuously improve (SMART-C)*.
- d) Menentukan target jangka pendek untuk mencapai IKU didasarkan pengalaman, keinginan *shareholder* atau analisis internal eksternal.

2.10 Rencana Keuangan

Rencana keuangan menunjukkan proyeksi pendapatan, biaya, *cash flow*, laba yang diinginkan, kebutuhan investasi dan modal. Dalam *business model* penerimaan digambarkan dalam *revenue stream* yang diperoleh dari aktivitas usaha perusahaan. *Cost structure* menjelaskan aktivitas pemakaian sumber daya atau pengorbanan dalam memperoleh pendapatan.

2.10.1 Proyeksi Keuangan

Disain rencana keuangan selengkapnya digambarkan dalam proyeksi laporan keuangan yang terdiri dari:

- a) Neraca, gambaran struktur kekayaan yang dimiliki perusahaan dan sumber pendanaan yang digunakan untuk memperoleh kekayaan tersebut. Pergerakan atau perubahan aktivitas perusahaan akan mempengaruhi kenaikan atau penurunan nilai neraca yang disusun setiap akhir periode.
- b) Laporan rugi laba, menjelaskan aliran pendapatan dari penjualan produk atau jasa dikurangi seluruh pengorbanan (biaya) dalam perolehan pendapatan. Laba atau rugi setiap periode akan menambah atau mengurangi modal di neraca dan menjadi ukuran kinerja perusahaan.
- c) Laporan arus kas, perubahan aktivitas operasi yang berasal dari laporan rugi laba, aktivitas investasi dan pendanaan dari neraca dan mencerminkan jumlah kas akhir periode.

2.10.2 Kebutuhan Investasi

Proyeksi keuangan memunculkan kebutuhan dana untuk investasi dan modal kerja. *Initial investment* meliputi seluruh pengeluaran pada awal pendirian atau pengembangan usaha, kebutuhan modal kerja berupa *overhead* dan kapasitas dalam menjalankan operasi usaha. Pengeluaran usaha dibedakan menjadi:

- a) *Capital expenditure*, seluruh pengeluaran untuk menambah kekayaan perusahaan meliputi investasi dan pembelian aktiva tetap.
- b) *Revenue expenditure*, seluruh pengeluaran operasional untuk memperoleh pendapatan.

2.10.3 Penilaian Kelayakan Investasi

Penilaian kelayakan usaha dilakukan dengan membandingkan investasi awal dengan *cash flow* selama periode. Beberapa metode yang digunakan:

- a) *Net Present Value (NPV)*, metode ini digunakan untuk membandingkan *initial investment* dengan proyeksi *discounted cash flow* sesuai return yang diinginkan selama periode akuntansi. Investasi diterima bila NPV lebih besar dari nol. Formula NPV sebagai berikut:

$$NPV = C_{0+} + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} \quad (2.1)$$

- b) *Payback Period (PP)*, metode yang mengukur kelayakan investasi dari lama waktu pengembalian. Keputusan ditentukan oleh berapa lama *cash flow* dapat menutupi seluruh pengeluaran pada saat investasi. *Payback Period* dirumuskan sebagai berikut:

$$PP = \frac{\text{Initial Investment}}{\text{Annual Cash flow}} \quad (2.2)$$

- c) *Profitability Index (PI)*, rasio antara nilai sekarang dari total *cash flow* selama investasi dibandingkan dengan *initial investment*. Keputusan investasi dilakukan pada saat PI lebih besar dari satu. *Profitability index* dihitung dengan rumus:

$$PI = \frac{\text{PV of Cash Flows subsequent to Initial Investment}}{\text{initial Investment}} \quad (2.3)$$

- d) *Internal Rate of Return (IRR)*, menghitung tingkat bunga atau margin yang menyamakan *present value cash flow* dengan investasi. Investasi diterima bila IRR sama atau lebih tinggi dari tingkat diskonto. IRR dihitung sebagai berikut:

$$IRR = \sum_{t=0}^n \left[\frac{A_t}{(1+r)^t} \right] = 0 \quad (2.4)$$

2.10.4 Break-Even Analysis

Analisis *break-even* digunakan untuk memperhitungkan tingkat penjualan yang dapat menutupi seluruh penggunaan sumber daya baik biaya tetap maupun variabel. Analisis *break-even* digunakan perusahaan untuk memperkirakan tingkat laba yang diinginkan dengan menambah volume penjualan dalam rentang penggunaan biaya tetap tertentu.

Break-even diperhitungkan dengan rumus:

$$\text{Break} - \text{even} = \text{Total Cost} = \text{Total Revenue} \quad (2.5)$$

2.10.5 Analisis Rasio Keuangan

Analisis laporan keuangan dilakukan dengan membandingkan informasi keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan dan menentukan proyeksi yang akan datang. Beberapa pengukuran terhadap kinerja keuangan:

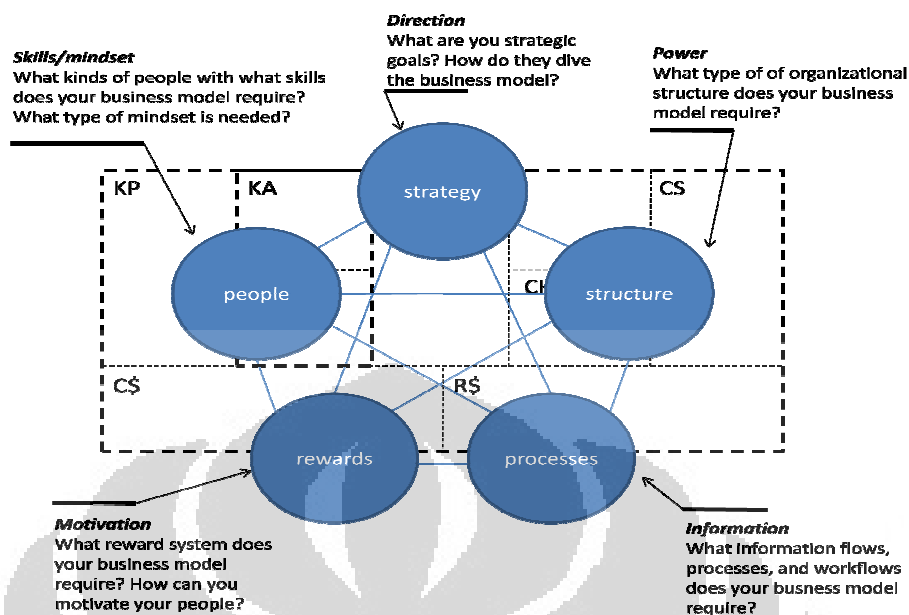
- a) Analisis likuiditas, digunakan untuk mengukur ketersediaan likuiditas pada saat diperlukan. Analisis likuiditas diukur dengan *current ratio*, *financing to deposit ratio*, *receivables turnover* dan *average collection period*.
- b) Analisis profitabilitas diukur dengan *return on equity (ROE)*, *profit margin*, *return on average asset (ROA)* dan *sales growth*.
- c) Dalam menurunkan biaya, rasio keuangan yang digunakan terdiri dari biaya operasional dibandingkan dengan pendapatan operasional (BOPO) dan *gross margin operation (GMO)*.
- d) Analisis risiko yang digunakan terdiri dari *non performing financing (NPF)*, *debt to equity ratio (DER)* analisis sensitivitas dan *degree of operating leverage (DOL)*.

2.11 Rencana Pemasaran

Strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) mengombinasikan produk, harga, promosi dan sarana distribusi sesuai dengan siklus kehidupan produk. Penentuan bauran pemasaran sangat ditentukan oleh penentuan segmen dan target pasar. Rencana promosi meliputi penentuan media, jadwal, waktu dan sumber dana yang digunakan. *Customer relationship management* merupakan proses membangun kesetiaan pelanggan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan.

2.12 Rencana Operasional dan Sumber daya Manusia

Dengan menempatkan *business model* dalam *center of gravity* dalam *Galbraith's star model*, implementasi dalam bentuk rencana operasional menjadi faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan.



Gambar 2.4 Jay Garbraith's Star Model

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2010)

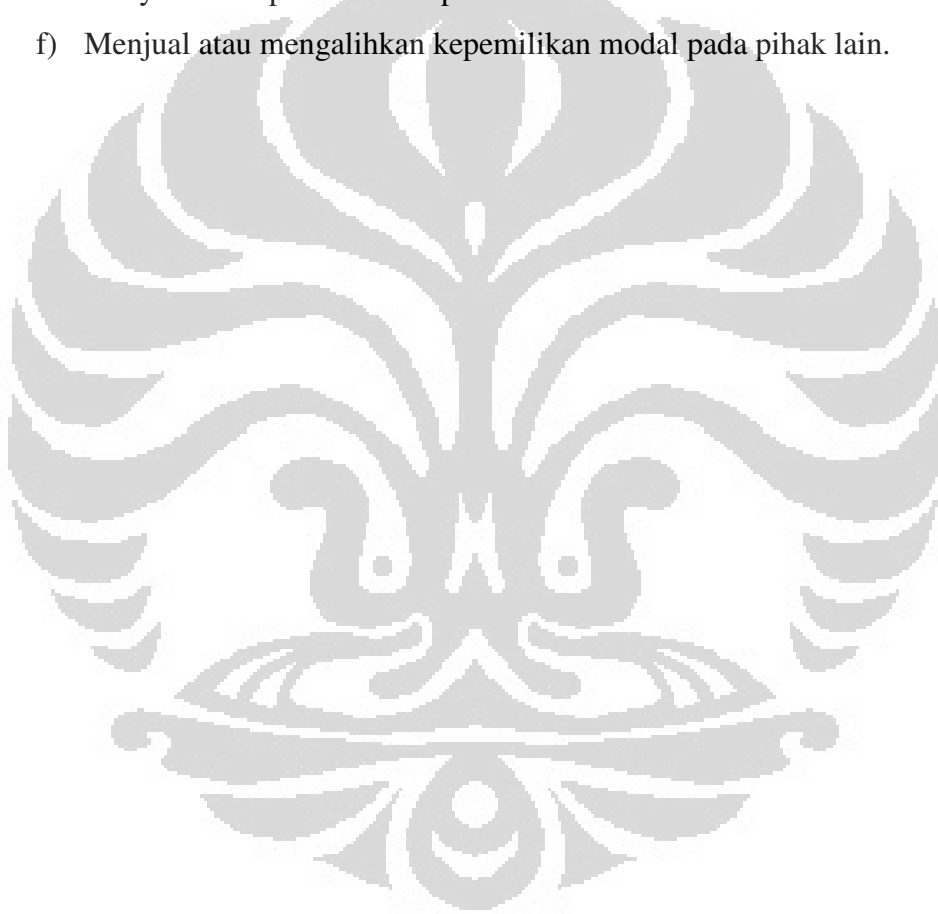
Strategi bisnis digambarkan secara detail dalam tiap blok pada *business model*. Struktur yang disusun mencerminkan tingkat kecepatan eksekusi sesuai pilihan strategi pertumbuhan. Proses operasional menentukan tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya. *People* menjelaskan kapabilitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dikaitkan dengan kinerja perusahaan dan tujuan yang ingin dicapai. Manajemen menentukan kebutuhan dan pengembangan pegawai melalui aktivitas penerimaan, pengembangan dan penentuan sistem imbalan.

2.13 Exit Strategy

Exit Strategy merupakan rencana yang dipersiapkan untuk menghadapi kemungkinan-kemungkinan bisnis di masa datang. *Exit strategy* diperlukan untuk mengamankan investasi dan menjadi jalan keluar atas kondisi yang tidak dapat diselesaikan. Bentuk-bentuk *exit strategy*:

- Mempertahankan skala bisnis dan tidak melakukan investasi tambahan atau ekspansi. Dengan menikmati skala bisnis kecil dan tingkat pertumbuhan laba stabil perusahaan terhindar dari kerugian yang lebih besar.

- b) Dijual kepada pihak lain, dalam keadaan pemilik tidak dapat menanggung kerugian perusahaan dapat dialihkan kepada pihak lain.
- c) Dilikuidasi, pembubaran perusahaan merupakan jalan keluar bilamana cara lain tidak dapat dijalankan.
- d) *Management buyout*, akuisisi perusahaan oleh manajemen sehingga manajemen perusahaan memperoleh sebagian besar atau seluruh kepemilikan.
- e) Merger dan akuisisi, menggabungkan dua perusahaan atau lebih yang menyebabkan perubahan kepemilikan.
- f) Menjual atau mengalihkan kepemilikan modal pada pihak lain.



BAB 3

STUDI KELAYAKAN BISNIS

3.1 Aspek Legalitas

Badan hukum yang dipilih untuk *microfinance* syariah adalah Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS). KJKS dipilih karena bersifat fleksibel dan tidak berada dibawah regulasi yang mengharuskan pelaporan rutin kepada Bank Indonesia. Pasal 3 UU no. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian menyebutkan fungsi koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat adil dan makmur. Aturan terkait KJKS didasarkan pada 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.

Proses pendirian dan persyaratan legalitas KJKS sesuai ketentuan Undang-Undang dan Kementrian Koperasi diantaranya:

- a) Mengumpulkan dua puluh orang pendiri,
- b) Menyusun rancangan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga,
- c) Mendapatkan persetujuan pendirian usaha dari RT/RW,
- d) Mendapatkan ijin gangguan (HO) kelurahan dan kecamatan,
- e) Mengajukan surat ijin usaha perdagangan (SIUP) ke dinas perindustrian dan koperasi daerah,
- f) Mengurus nomor pokok wajib pajak (NPWP) dari kantor pajak daerah,
- g) Membuat akta notaris pendirian usaha,
- h) Mendapatkan legalitas dari kementrian koperasi.

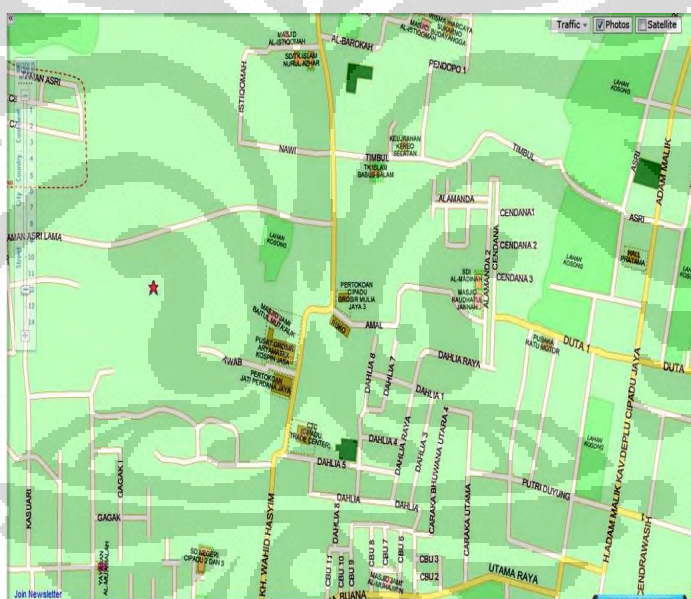
3.2 Potensi Pasar

Survei yang dilakukan oleh beberapa lembaga menunjukkan potensi sektor informal di beberapa kecamatan kota Tangerang cukup besar. KJKS Mitra Maju Sejahtera akan didirikan di pusat grosir tekstil Pasar Cipadu yang merupakan lokasi usaha strategis dan terletak di kecamatan Larangan.

3.2.1 Kondisi Pasar

Sejak pertama kali dibuka pada tahun 2000, pasar Cipadu dan sekitarnya telah menjadi tempat alternatif perdagangan tekstil, garmen, *bedcover*, sprei dan bantal untuk kawasan Jakarta dan sekitarnya. Pengembangan produk pada handuk, selimut, mukena, baju muslim, dan *gordyn* mendorong terbentuknya kelompok-kelompok (*cluster*) usaha.

Pasar Cipadu bukan merupakan pasar utuh yang menempati satu lokasi, namun berada di sepanjang Jalan K.H. Wahid Hasyim yang membentang dari Kreo hingga ke Jalan Raya Ceger di Pondok Aren. Di sepanjang jalan yang hanya dapat dilalui dua mobil, pusat-pusat perbelanjaan tekstil dan garmen berdiri baik dalam bentuk rumah tinggal atau pusat pertokoan seperti pertokoan Kospin Jaya dan pertokoan Mulia Jaya (<http://pasar-cipadu.com>).



Gambar 3.1 Peta kawasan pasar Cipadu

Sumber : Google Map (2012)

Pada tahun 2009 Cipadu ditetapkan sebagai kawasan Pasar Grosir Tekstil Cipadu oleh Walikota Tangerang Wahidin Halim. Sejak itu, pengembangan pasar semakin maju dan mendekati perbatasan wilayah Kabupaten Tangerang.

3.2.2. Segmentasi Pasar

Segmentasi konsumen di Indonesia menurut Bank Dunia didominasi oleh konsumen kelas bawah dan menengah yang mencapai 99,80%. Segmen konsumen

kelas bawah dengan jumlah pengeluaran per hari dibawah 2 USD mencapai 43,30%. KJKS akan melayani segmen kelas bawah dan menengah karena potensi pasar yang besar.

Tabel 3.1 Populasi Konsumen Indonesia

Segmen Konsumen	Pengeluaran/hari (US\$)	Tahun 2010		
		%Populasi	%Total	%Kumulatif
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		
Kelas Atas	>20	0,20	0,20	100,00

Sumber : Bank Dunia (2010)

Masyarakat kelas bawah dan menengah adalah pelaku sektor usaha kecil dan menengah (UKM). Menurut UU No. 20 tahun 2008, usaha mikro didefinisikan sesuai kriteria aset Rp 50 juta dan volume usaha maksimal Rp 300 juta per tahun, sedangkan usaha kecil adalah usaha dengan aset antara Rp 50 juta sampai Rp500 juta dengan volume usaha antara Rp 2,5 milyar sampai Rp 2,5 milyar per tahun.

Laporan yang dikeluarkan oleh Kantor Penelitian dan Pengembangan Statistik Kota Tangerang mengenai Potensi Kelurahan Kota Tangerang 2011 sebagaimana tercantum dalam situs <http://www.litbang.tangerangkota.go.id> menyebutkan, sektor mikro dibedakan dalam beberapa jenis usaha. Kecamatan Larangan tercatat sebagai daerah dengan jumlah usaha mikro terbanyak meliputi 1.106 (52,64%) industri kecil dan kerajinan rumah tangga dari kain dan tenun, 1.398 toko kelontong, serta 6 pasar tidak resmi.

Survei lain yang dilakukan oleh Indakop Pemkot Tangerang pada tahun 2011, menyebutkan terdapat 9.596 pengusaha UKM di Kota Tangerang. Pasar Cipadu yang berada di Kecamatan Larangan mempunyai 794 pengusaha UKM.

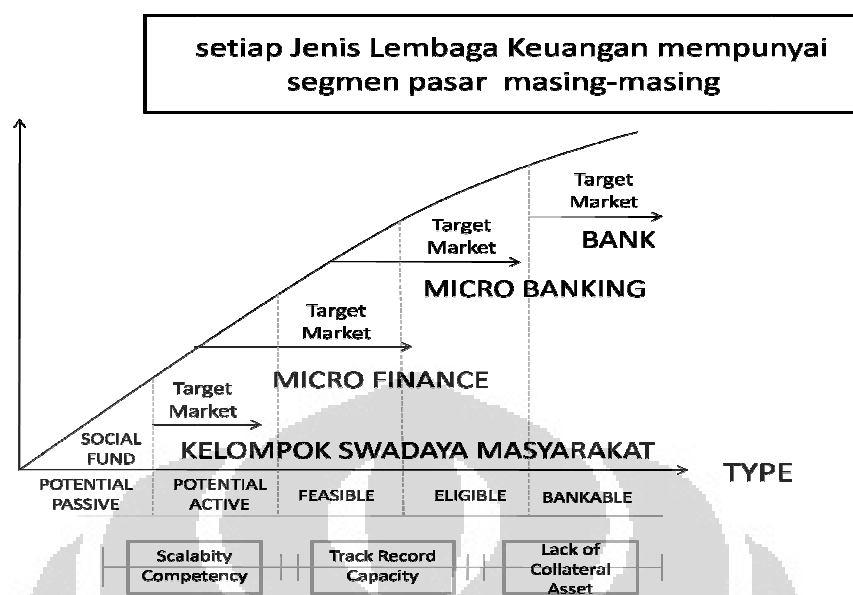
Tabel 3.2 Jumlah UKM Per Kecamatan di Kota Tangerang Tahun 2011

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

3.2.3 Targeting

Segmentasi pasar untuk setiap jenis lembaga keuangan mikro dijelaskan dalam Gambar 2.2. Lembaga sosial dan lembaga amal zakat (LAZ) melayani segmen *potential passive* yaitu masyarakat miskin yang tidak mempunyai penghasilan tetap dan mendapat subsidi dalam program pengentasan kemiskinan. Lembaga swadaya masyarakat, kelompok arisan serta organisasi masyarakat melayani segmen *potential active* yaitu masyarakat yang memiliki penghasilan. *Microfinance* seperti BPR, BPRS, Kospin, KJKS, BMT dan rentenir mengambil segmen *potential active* yang berpenghasilan dan segmen *feasible* yang usahanya dinilai bagus. Sedangkan *microbanking* 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. KJKS akan menentukan *target market* dengan segmen *potential active* dan segmen *feasible*. Serangkaian prosedur dilakukan agar dapat memastikan pengusaha yang dipilih benar-benar memiliki usaha yang *feasible* dan karakter dapat dipercaya.



Gambar 3.2 Segmentasi Usaha Lembaga Keuangan Sektor Mikro

Sumber : Nining I Soesilo (2007)

3.2.4 Positioning

Positioning yang akan diambil KJKS adalah *microfinance* syariah yang menyediakan produk dengan margin atau nisbah bagi hasil yang kompetitif dan proses kredit yang cepat dan sederhana. Harga kompetitif diperoleh melalui efisiensi biaya dan *pricing* yang tepat. Proses kredit yang cepat dan sederhana didapat dari struktur organisasi yang sederhana, prosedur dan sistem yang lengkap serta staf yang profesional dan amanah. *Positioning* KJKS pada saat memasuki pasar adalah sebagai *follower* dari *market leader* sektor mikro pasar Cipadu baik *microbanking* seperti Danamon Simpan Pinjam, CIMB Niaga, Teras BRI, BNI maupun lembaga keuangan mikro konvensional seperti BPR Hariarta Sedana dan BPR Pinang Artha.

3.2.5 Marketing Mix

a) Product

Produk yang ditawarkan sesuai kebutuhan pengusaha mikro dalam bentuk tabungan, pembiayaan modal kerja dan investasi. Perbedaan dengan

kompetitor dalam nama dan fitur dilakukan agar mudah dipahami dan diterima konsumen.

b) *Price*

Suku bunga kredit mikro rata-rata berada pada kisaran 30% meski pemerintah mengarahkan tingkat bunga maksimal 22%. KJKS akan menetapkan *nisbah* bagi hasil dan margin maksimal 17,5%. Penetapan harga mengacu pada persaingan pasar yang disesuaikan dengan biaya operasional dan tingkat keuntungan yang diharapkan.

c) *Place*

Letak kantor sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. KJKS akan berlokasi di pertokoan Cipadu Trade Center di tengah sentra tekstil Pasar Cipadu yang memudahkan transaksi nasabah. Pemilihan *account officer* dari masyarakat sekitar merupakan upaya untuk *mapping* konsumen dan meningkatkan hubungan dengan para nasabah.

d) *Promotion*

Strategi promosi melalui berbagai sarana dengan mempertimbangkan biaya dan efektifitas promosi dengan metode promosi *bellow the line* dan *above the line*. *Personal selling* dilakukan dalam aktivitas pemasaran yang langsung berhubungan dengan nasabah. *Website* digunakan untuk mendapatkan informasi tentang KJKS.

3.2.6 Proyeksi Pasar

Menurut data Bank Indonesia, baki debit usaha mikro di Kota Tangerang mencapai Rp 952,25 milyar atau 29,33% dari kredit Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Tangerang dan 3,5% dari total kredit perbankan Tangerang.

Tabel 3.3 Baki Debet Kredit MKM 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 (2012)

Potensi kredit usaha mikro sebenarnya lebih besar karena angka tersebut belum mencakup kredit yang disalurkan lembaga keuangan non-bank seperti BMT, KJKS, Kospin, LSM, kelompok arisan dan rentenir. Bila mengacu pada data BMT Center, kredit UMKM yang disalurkan *microbanking* diperkirakan 50% dari total *market size*.

Proyeksi pertumbuhan pasar mikro di Tangerang diasumsikan sebesar 20% pertahun. Dengan menggunakan data BI simulasi pasar kredit mikro di Tangerang 5 tahun mendatang dan proyeksi pangsa pasar KJKS yang akan didirikan adalah :

Tabel 3.4 Proyeksi 5 tahun Baki Debet Kredit Mikro Kota Tangerang dan Proyeksi Baki Debet KJKS

	Baki Debet (Juta Rupiah)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Tangerang	1.142.699	1.371.238	1.645.486	1.974.583	2.369.500
KJKS MMS	1.970	2.497	3.556	4.267	5.878

Sumber : Bachtiar (2012)

3.3 Keuangan

Perhitungan keuangan berdasarkan data-data sekunder dalam studi kelayakan merupakan gambaran awal untuk memperkirakan proyeksi aset, keuntungan, kebutuhan pendanaan volume penjualan, beban operasional dan keuntungan. Asumsi yang digunakan dalam perhitungan keuangan meliputi pertumbuhan pasar, kemampuan permodalan, sumber pendanaan dan perhitungan pengeluaran baik *capital expenditure* maupun *revenue expenditure*. Asumsi yang digunakan KJKS diantaranya:

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

3.3.1 Break-even Point

Analisis *break-even point* digunakan untuk memperkirakan penjualan minimal yang harus dicapai KJKS dalam 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 tiap bulan, 16,5% pembiayaan Rp 93 juta, 17,5% pembiayaan Rp 87,5 juta.

Tabel 3.5 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 : proyeksi penulis

Dengan pola pembiayaan berjangka waktu minimal satu tahun dan margin *flat* pada *rate* yang sama, KJKS menemui kesulitan untuk mencapai titik impas yang ideal. Target pembiayaan yang tinggi bagi tiap *account officer* pada awal pendirian dengan persaingan pasar mikro yang ketat cukup sulit direalisasikan. Analisis ini menggambarkan, KJKS harus menerapkan kombinasi pembiayaan dengan jangka waktu dan tingkat margin yang berbeda, karena batasan sumber pendanaan.

3.3.2 Analisis Kebutuhan Pendanaan

Kebutuhan pendanaan dibutuhkan untuk pengeluaran investasi, operasional dan modal kerja. Pendanaan yang digunakan terdiri dari modal sendiri berupa simpanan anggota dan dana pihak ketiga yang dalam bentuk deposito Mudharabah maupun simpanan Wadiah. Komposisi dana pihak ketiga diperkirakan mencapai 80% dari total pendanaan. Dengan tiga skenario margin, KJKS memperhitungkan kebutuhan pendanaan pada tahun pertama sebagai berikut:

Tabel 3.6 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 : proyeksi penulis

3.3.3 Perhitungan Laba Rugi

Penjualan dan pertumbuhan margin diasumsikan meningkat 20% setiap tahunnya. Penambahan biaya operasional KJKS sebesar 5% pada tahun pertama dan kedua, 8% pada tahun ketiga dan keempat serta 10% pada tahun kelima. Sisa hasil usaha dibagikan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

Tabel 3.7 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 : proyeksi penulis

3.3.4 Proyeksi Neraca

Jumlah saldo pembiayaan di neraca akhir periode diperkirakan meningkat 5% setiap tahunnya. Pengadaan aset dilakukan pada awal tahun dan tidak terjadi penambahan aset selama lima tahun. Penyusutan aset menggunakan 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 keempat dan

kelima berkurang 10%. Penambahan ekuitas berasal dari sisa hasil usaha yang tidak dibagikan sebesar 40% dari laba tahun berjalan. Proyeksi neraca KJKS sebagai berikut :

Tabel 3.8 Proyeksi Neraca

	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Aset					
Kas	202.922.858	305.444.808	416.292.047	167.286.483	69.854.295
Pembiayaan	2.568.373.248	2.696.791.910	2.831.631.506	2.973.213.081	3.002.945.212
Aset tetap	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
Dana Pihak Ketiga & Ekuitas					
Dana Pihak Ketiga	2.282.998.443	2.397.148.365	2.517.005.783	2.265.305.205	2.038.774.684
Simpanan anggota	570.749.611	627.824.572	690.607.029	759.667.732	835.634.505
SHU tidak dibagikan	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 : proyeksi penulis

3.4 Aspek Operasional

Keberhasilan usaha ditentukan oleh penentuan lokasi yang berdekatan dengan calon nasabah dan penggunaan teknologi yang sesuai kebutuhan.

3.4.1 Penentuan Lokasi Usaha

Lokasi usaha berada di Pasar Cipadu ruko CTC (Cipadu Trade Centre).



Gambar 3.3. Peta Lokasi Usaha di Cipadu Trade Centre (CTC)

Sumber : Google Map (2012)

Penentuan lokasi usaha dilakukan dengan pertimbangan:

a) Ketersediaan calon nasabah

Sebagian besar pelaku usaha di pasar Cipadu bertempat tinggal di daerah tersebut. Hal ini memudahkan KJKS dalam menjaring calon nasabah yang akan berperan pada aktivitas pendanaan maupun pembiayaan.

b) Kemudahan akses ke sumber dana

Pengusaha mikro dan komunitasnya, masyarakat, kelompok pengajian, sekolah, pemukiman penduduk serta lembaga keuangan lain di sekitar Cipadu dapat dimanfaatkan untuk mengakses sumber dana.

c) Letak pasar yang dituju

Kedekatan dengan pasar yang dituju akan mempermudah kegiatan operasional koperasi dalam menjangkau calon debitur yang sebagian besar para pedagang kecil di pasar grosir tekstil Cipadu.

d) Ketersediaan tenaga kerja

Potensi tenaga kerja dengan jenjang pendidikan menengah atau tinggi cukup banyak di sekitar Pasar Cipadu. Penyediaan tenaga kerja dapat dipenuhi dari sumber daya lokal yang berasal dari pemukiman penduduk, komplek perumahan dan beberapa universitas di Ciledug, Pondok Aren dan Bintaro.

e) Ketersediaan fasilitas transportasi

Lokasi pasar Cipadu mudah dijangkau dengan kendaraan umum C 12 dari pasar Kreo sampai Perumahan Jurang Mangu Indah, Pondok Aren atau S 07 dari pasar Kebayoran Lama sampai dengan Kecamatan Pondok Aren.

3.4.2 Luas Wilayah Kerja

Untuk tahap awal pendirian, KJKS akan menjangkau calon debitur sepanjang pasar Cipadu dalam radius lima hingga sepuluh kilometer dari lokasi kantor. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan kemudahan debitur dalam bertransaksi.

3.4.3 Pemilihan Teknologi

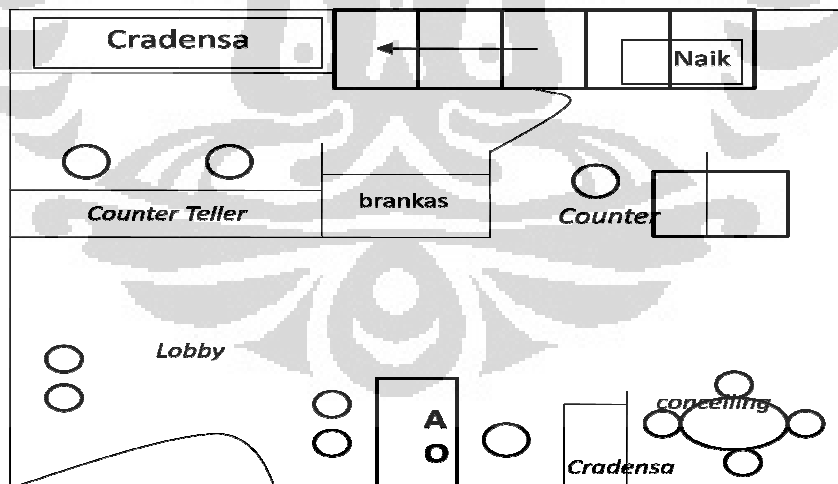
Teknologi merupakan faktor yang menunjang kegiatan operasional dan proses administrasi. Pemilihan teknologi dilakukan dengan mempertimbangkan

fungsional, dinamis dan dapat dikembangkan dan sesuai dengan kemampuan dana KJKS. 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 Kementerian Komunikasi dan Informasi dengan basis *windows*.
- b) Penggunaan *website* yang didisain untuk mendukung promosi dengan berbagai fitur dan fasilitas yang dimiliki. Sistem pengelolaan tagihan kepada para debitur menggunakan mesin EDC (*Elektronik Data Capture*) dengan sistem *up load*.
- c) Aplikasi pengelolaan pegawai berbasis *windows* dengan aplikasi *Microsoft Acces* atau sistem Oracle pada saat jumlahnya mencapai lebih dari 1000 orang.

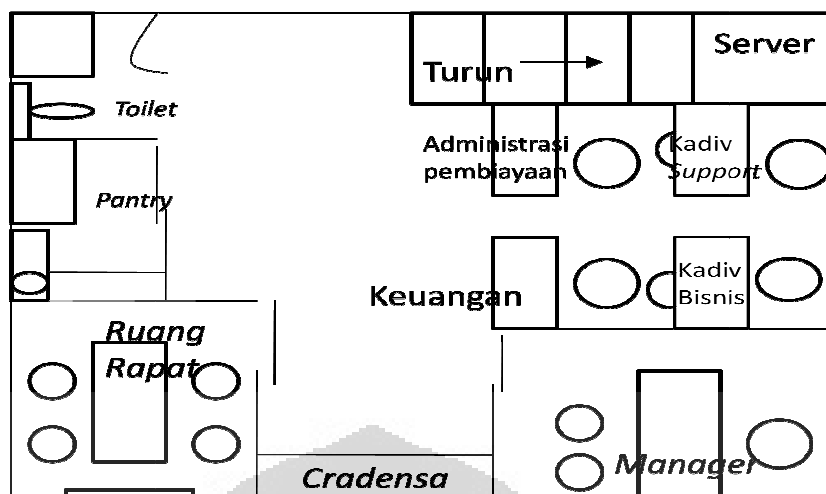
3.4.4 Lay Out Kantor

Lokasi kantor yang berada di Cipadu Trade Centre berukuran 3 x 4 meter persegi dengan 2 (dua) lantai. Disain ruangan kantor direncanakan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi:



Gambar 3.4 Lay Out lantai satu KJKS Mitra Maju Sejahtera

Sumber: Adnan (2012)



Gambar 3.5 Lay Out lantai dua KJKS Mitra Maju Sejahtera

Sumber: Adnan (2012)

3.5 Manajemen dan Organisasi

Proyeksi kebutuhan tenaga kerja menggunakan metode *Work Force Analysis* (Suliyanto, 2010) dengan memperhitungkan analisis beban kerja ditambah persentase kehadiran dan *turnover* pegawai. Kebutuhan pegawai dihitung berdasarkan target pembiayaan tahunan terhadap jumlah upah sesuai jam kerja yang dibutuhkan setiap pegawai. Pertumbuhan pembiayaan *account officer* diproyeksikan 20% dari target bulannya yaitu Rp 50 juta.

Upah rata-rata yang dijadikan dasar perhitungan adalah upah minimum ditambah tunjangan lain sebesar Rp 2.3 juta per bulan. Kenaikan beban penggajian 5% pada tahun kedua dan 8% pada tahun ketiga hingga kelima. Faktor tersebut diperhitungkan dengan jumlah jam kerja selama 22 hari dengan jam kerja efektif 8 jam atau 176 jam kerja setiap bulannya.

Jumlah pegawai yang akan direkrut dan fungsi jabatan pada awal berdirinya KJKS:

- 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

Dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia KJKS menetapkan beberapa persyaratan yang sejalan dengan visi, misi dan kebutuhan:

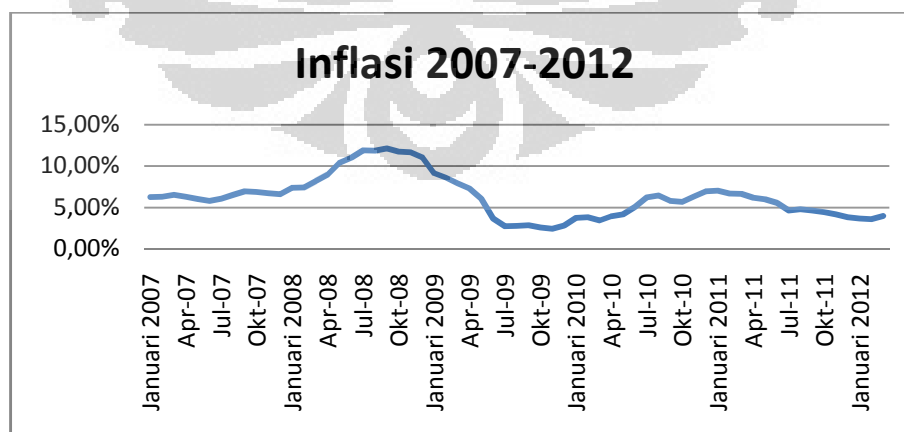
- a) Mempunyai motivasi untuk bekerja sebagai pegawai koperasi syariah.
- b) Mempunyai aqidah Islam yang baik.
- c) Mempunyai integritas, amanah dan jujur.
- d) Berpengalaman dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
- e) Memahami dan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kegiatan operasional KJKS.
- f) Bersedia bekerja *full time* sebagai pengelola.

3.6 Aspek Makro

Kondisi lingkungan global, nasional maupun lokal berpengaruh terhadap potensi pasar dan pengambilan keputusan bisnis.

3.6.1 Kondisi Makro Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi didukung laju inflasi yang cukup stabil dalam tiga tahun terakhir. Menurut data Bank Indonesia, penurunan inflasi cenderung terjadi setiap tahunnya dengan pergerakan sebagai berikut:



Gambar 3.6 Inflasi Indonesia Tahun 2007-2012

Sumber: Bank Indonesia (2012), diolah oleh penulis

Krisis keuangan tidak terlalu berpengaruh terhadap sektor perdagangan. Pertumbuhan *market size* ekonomi diperkirakan Rp 7.100 hingga Rp 7.500 triliun dengan nilai terbesar pada sektor perdagangan dan jasa (LM-FEUI, 2011).

3.6.2 Permodalan

Komposisi pendanaan koperasi pada umumnya tidak didominasi oleh ekuitas. Modal berasal dari simpanan anggota dalam jumlah yang terbatas, penambahan modal diperoleh dari simpanan wajib yang dibayarkan secara rutin setiap bulan dan sisa hasil usaha yang tidak dibagikan. Dana pihak ketiga dalam bentuk simpanan atau deposito digunakan sebagai penambahan modal kerja. Dalam mendapatkan dana pihak ketiga KJKS dapat bekerja sama dengan komunitas setempat, lembaga permodalan dan bank syariah.

3.6.3 Sumber Daya

Kebutuhan sumber daya manusia KJKS dapat diperoleh dari berbagai universitas yang berada di sekitar Cipadu seperti Budi Luhur, Mercu Buana, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), LP3I dan BSI. Sumber daya lokal yang berasal dari berbagai kompleks perumahan di sekitar Cipadu, Ciledug dan Pondok Aren diutamakan untuk memudahkan interaksi dengan konsumen dan mengurangi risiko 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 diantaranya kompleks pertokoan Mulia Jaya, Cipadu Trade Center, Pertokoan Anugrah dengan kisaran harga sewa Rp 900 ribu per bulan.

3.6.4 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.

3.7 Lingkungan Industri

Analisis terhadap lingkungan industri diperlukan untuk memberikan gambaran pertumbuhan dan persaingan usaha, sehingga KJKS dapat menentukan *positioning* yang tepat.

3.7.1 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. Data kementerian koperasi menyebutkan, hingga tahun 2011 lembaga keuangan mikro syariah diantaranya 3.307 berbentuk BMT, 2.508 berupa KJKS dan 141 BPRS. Daya tarik sektor mikro disebabkan oleh tingkat return yang tinggi, perilaku yang tertib, kemudahan regulasi dan fleksibilitas operasional.

3.7.2 Persaingan dan Substitusi

Persaingan pasar jasa keuangan mikro setidaknya dikuasai oleh tiga kelompok yaitu *microbanking*, lembaga keuangan mikro, lembaga keuangan mikro syariah dan pemain informal (*rentenir*).

Tabel 3.9 *Market Share Microfinance* Indonesia

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

Sumber: PBMT Center (2012), diolah oleh penulis

Besaran suku bunga yang ditentukan oleh *cost of fund* 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:

Tabel 3.10 Rata-rata Suku Bunga Microfinance Indonesia

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

Sumber: Indonesia Global Justice (2011), diolah oleh penulis

3.7.3 Lingkungan Pelanggan

Pembiayaan modal kerja adalah jasa keuangan yang sangat dibutuhkan konsumen dalam jumlah kecil dengan frekuensi yang rutin dan sering. Tingginya permintaan pasar terhadap produk pedagang menengah menyebabkan kelompok mikro harus mampu memenuhi jasa yang dibutuhkan dengan pola pesanan berulang. Banyaknya lembaga pembiayaan memberikan pilihan sumber modal kerja yang terjangkau. Dengan tingkat keuntungan yang rendah, pelaku usaha mikro memiliki sensitifitas terhadap pola pembiayaan. Suku bunga atau margin yang ditawarkan menjadi pertimbangan, disamping kemudahan prosedur dan lokasi yang mudah dijangkau. Hal ini menjadi faktor positif yang dapat dimanfaatkan oleh KJKS guna memasuki pasar Cipadu.

3.8 Aspek Politik, Sosial, Teknologi dan Lingkungan

Stabilitas politik dan keamanan nasional memberikan pengaruh terhadap dunia usaha. Pergantian pemerintahan dapat dijadikan momentum untuk mendorong lahirnya regulasi yang memihak industri mikro. Regulasi koperasi syariah dalam bentuk undang-undang belum tersedia, beberapa peraturan menteri dikeluarkan sebagai landasan operasi dan pengawasan. Aturan pemerintah terkait pembatasan peran bank di sektor mikro diperlukan sebagai perlindungan dan pengembangan lembaga keuangan mikro. Perubahan regulasi pengawasan lembaga keuangan di bawah otoritas jasa keuangan (OJK), memunculkan harapan

adanya kepastian dan kejelasan aturan serta kebijakan dalam penyediaan kredit mikro murah yang tepat sasaran.

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%, kenyataan ini merepresentasikan besarnya angkatan kerja yang tidak terserap di sektor formal sekaligus menjadi peluang bagi usaha mikro dan KJKS. Kawasan Cipadu di kecamatan Larangan dihuni oleh berbagai etnis seperti Betawi, Jawa, Makasar, Minang dan Sunda. Perbedaan karakter, kepercayaan, cara pandang mempengaruhi pola konsumsi dan pola menabung dan pembentukan kelompok-kelompok usaha. Usaha konveksi didominasi oleh kelompok Minang dan Sunda, benang, pernik dan suku cadang menjadi spesialisasi kelompok Makasar. Kelompok Minang juga mendominasi pada perdagangan tekstil, spreng, pakaian jadi maupun makanan.

Peranan teknologi pada KJKS diprioritaskan pada efisiensi dalam pengelolaan maupun kemudahan yang diperoleh konsumen dalam mengakses pembiayaan maupun mengembangkan usaha. Penggunaan *electronic data capture* (EDC) yang terhubung dengan sistem pencatatan pada kantor kas KJKS menjadi sarana untuk meningkatkan akurasi, meminimalkan risiko dan mempercepat tersajinya data. Gagasan usaha *on-line* oleh beberapa pengusaha Cipadu, dapat bersinergi dengan *website* KJKS untuk 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, serta polusi udara karena volume kendaraan meningkat. Diperlukan kreativitas untuk mengubah limbah menjadi produk yang mempunyai nilai tambah.

3.9 Analisis Kelayakan

Dari hasil observasi, dokumentasi dan analisis kelayakan terhadap aspek legalitas, potensi pasar, keuangan, teknis operasional, manajemen dan organisasi,

makroekonomi, industri dan sosial, teknologi dan lingkungan, penilaian kelayakan usaha dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 3.11 Analisis Kelayakan

No	Sub Aspek	Nilai					Alasan Penilaian
		1	2	3	4	5	
A.	Aspek Legalitas			v			Bentuk badan hukum KJKS dibawah Kementerian Koperasi dan UKM memberikan jaminan legalitas yang cukup dan kemudahan operasional.
B.	Potensi Pasar						
1.	Potensi Pasar				v		Pasar Cipadu sebagai kawasan sentra tekstil mempunyai potensi usaha mikro yang baik
2.	STP				v		Segmentasi pasar, <i>targeting</i> dan <i>positioning</i> KJKS dapat merebut pasar khususnya <i>niche</i> pasar LKM Syariah.
3.	<i>Marketing Mix</i>			v			Strategi pemasaran <i>marketing mix</i> KJKS cukup baik dan dapat bersaing dengan LKM lain yang didukung permodalan lebih kuat.
4.	Proyeksi Pasar					v	Potensi pasar kredit Mikro di Tangerang sangat baik. Diperkirakan akan mencapai Rp 2,3 triliun dalam 5 tahun.
C.	Aspek Keuangan						
1.	Analisis <i>Break-even</i>			v			Dengan tingkat margin 15,5% KJKS harus menghasilkan volume penjualan Rp 2,9 milyar. Hal ini memiliki konsekuensi terhadap pendanaan.
2.	Kebutuhan modal			v			Dana pihak ketiga yang menjadi karakter koperasi diupayakan berasal dari sumber yang mudah dijangkau dan berbiaya rendah.
3.	Perhitungan laba rugi				v		Bila menggunakan asumsi

						penjualan di atas break-even dan sumber dana tersedia, tingkat perputaran pembiayaan yang tinggi akan memberikan keuntungan yang terus meningkat.
4.	Proyeksi neraca				v	Komposisi ekuitas akan meningkat sejalan dengan peningkatan laba usaha.
D.	Aspek Operasi					
1.	Penentuan lokasi usaha				v	Lokasi usaha berdasarkan anggota, letak pasar, akses dana, transportasi dinilai baik.
2.	Luas wilayah kerja				v	Wilayah kerja yang sangat luas dari Jl. Ciledug Raya sampai Jl. Ceger Raya melalui lokasi usaha sebagai wilayah sasaran utama.
3.	Pemilihan teknologi				v	Pemilihan teknologi yang sesuai kebutuhan sebagai faktor pendukung operasional dan penjualan.
4.	Lay out kantor				v	Penataan ruang yang efisien dengan memasukkan semua fungsi pengelolaan dalam satu gedung kantor
E	Aspek Manajemen				v	Kebutuhan pegawai dihitung berdasarkan target pembiayaan tahunan terhadap jumlah upah sesuai jam kerja yang dibutuhkan setiap pegawai.
F.	Aspek Makro					
1.	Kondisi ekonomi global				v	Laju inflasi cukup stabil dan pertumbuhan sektor perdagangan diperkirakan cukup inggi.
2.	Permodalan				v	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 komplek

						perumahan dan universitas. Tempat usaha tersedia dalam jumlah memadai dengan harga sewa yang terjangkau.
4.	Infrastruktur			v		Kondisi jalan dan fasilitas umum yang menunjang usaha.
G	Aspek Industri					
1.	Pertumbuhan Industri				v	Pertumbuhan industri mikro mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.
2.	Persaingan dan Substitusi		v			Persaingan cukup tinggi, dengan <i>market share</i> LKM syariah yang masih rendah.
3.	Pembeli dan Pelanggan				v	Pertumbuhan pasar mendorong kenaikan kebutuhan pembiayaan pengusaha mikro.
H	Aspek Sosial					
1.	Politik		v			Kekuatan politik menentukan regulasi. Kondisi politik dan pemilihan pemimpin menimbulkan ketidakpastian usaha.
2.	Sosial/Kependudukan				v	Komposisi penduduk dalam beberapa etnis yang terkonsentrasi dalam kelompok usaha menjadi peluang dalam efisiensi pembiayaan.
3.	Teknologi			v		Teknologi diperlukan dalam efektifitas proses dan minimalisasi risiko.
4.	Lingkungan				v	Kondisi lingkungan cukup kondusif, terbebas dari banjir dan lalu lintas yang menunjang peningkatan konsumen akhir.

Keterangan : 1. Sangat jelek, 2. Jelek, 3. Cukup Baik, 4. Baik, 5. Sangat baik

Sumber: diolah oleh penulis

Secara keseluruhan, hasil analisis kelayakan usaha KJKS yang akan didirikan di pasar Cipadu dengan target pengusaha mikro adalah baik dan *feasible*.

BAB 4

STRATEGI PERUSAHAAN

4.1 Strategi dalam *Business Canvas Model*

Sesuai dengan tahapan perkembangan perusahaan, pada awal pendirian KJKS menerapkan strategi pertumbuhan (*growth*), dengan titik tekan pada peningkatan pendapatan dan *cost efficiency*. Strategi dijabarkan pada tiap blok yang saling berkaitan dan terhubung dalam *The 9 Building Blocks*.

4.1.1 *Customer segments*

Strategi dalam segmentasi pasar terfokus (*segmented*) pada segmen pengusaha mikro yang berada dalam kawasan Cipadu dan sekitarnya. Sektor mikro yang menjadi target pasar meliputi kelompok usaha dengan karakter:

- a) Kelompok usaha konveksi
 - Memiliki sumber penghasilan pasti dari perusahaan menengah.
 - Bekerja berdasarkan pesanan.
 - Membutuhkan modal kerja dalam jumlah kecil, frekuensi tinggi.
- b) Kelompok usaha konveksi (produksi)
 - Menjalankan proses produksi dari memilih bahan hingga memasarkan produk jadi ke pedagang dan
 - Membutuhkan modal kerja untuk proses produksi.

Segmen konveksi didominasi oleh kelompok Minang dan Sunda.

- c) Kelompok pedagang makanan
 - Memiliki sumber penghasilan harian dari penjualan barang dagangan.
 - Modal kerja dibutuhkan untuk pembelian persediaan bahan makanan atau pembelian tempat usaha.
 - Pedagang makanan terdiri dari etnis Minang dan Jawa.
- d) Kelompok usaha suku cadang dan perlengkapan konveksi
 - Menjalankan usaha pada segmen suku cadang yang dijual kepada usaha konveksi.

- Pembiayaan yang dibutuhkan adalah modal kerja untuk persediaan barang.
 - Kelompok usaha ini didominasi oleh etnis Makasar.
- e) Perdagangan tekstil atau baju jadi dengan lapak.
- Barang dagangannya diambil dari pengusaha konveksi.
 - Modal kerja diperlukan untuk pembelian persediaan.
 - Kelompok perdagangan dikuasai oleh etnis Minang,

Penilaian kelayakan pembiayaan dihubungkan dengan karakter kelompok etnis dan usaha. Dalam menghindari *moral hazard* dan mafia pembiayaan, KJKS bekerja sama dengan komunitas usaha untuk menentukan seleksi dan memilih segmen konsumen terpercaya pada saat penyaluran pembiayaan dalam meminimalisasi risiko. Kriteria yang digunakan sebagai berikut:

- a) Lama usaha minimal 1 tahun.
- b) *Full ownership*.
- c) Kejelasan domisili usaha.
- d) Aset minimal 2 juta bagi pembiayaan dengan jumlah diatas Rp 5 juta.
- e) Usia pengusaha minimal 21 tahun atau sudah menikah, atau 60 tahun dan saat hutang jatuh tempo 65 tahun.

Pricing yang ditetapkan KJKS harus dapat memenuhi kebutuhan pembiayaan dengan margin yang wajar dan terjangkau untuk mengembangkan dan meningkatkan produksi pengusaha mikro. Kedekatan kantor KJKS dengan lokasi usaha memberikan kemudahan nasabah dalam menjangkau jasa keuangan. Proses yang mudah dan pencairan yang cepat sesuai dengan karakter usaha yang produktif dengan tingkat perputaran yang tinggi.

Kemampuan *account officer* dalam menilai kelayakan calon konsumen sangat menentukan ketepatan penyaluran produk. Pengenalan kondisi setempat, pelatihan manajemen risiko, komunikasi dan hal-hal yang terkait dengan penyaluran pembiayaan diperlukan guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan *account officer*. Nilai baru yang diciptakan adalah *account officer* yang memahami syariah, memahami risiko pembiayaan, memiliki perhatian dan kepedulian terhadap kemajuan dan kebaikan konsumen.

4.1.2 *Value proposition*

Strategi pada value proposition meliputi penentuan produk, harga dan keunggulan, mengacu pada *cost leadership* dan *differentiated*. Nilai lebih yang ditawarkan kepada konsumen adalah pembiayaan syariah yang kompetitif guna menjawab tingginya suku bunga pada sektor mikro. Pilihan strategi *cost leadership* membawa pengaruh pada *value driven operating model* berupa proses operasi, sistem manajemen dan struktur organisasi yang sederhana serta kultur yang dibangun dengan *value disciplines* berupa *operating excellent* yang diarahkan untuk minimalisasi biaya. Diferensiasi pada produk dan proses diperlukan mengingat visi, misi, nilai dan penguatan hubungan moral emosional yang melandasi aktivitas KJKS harus tercermin pada jasa keuangan yang ditawarkan sehingga keunggulannya dapat dirasakan oleh konsumen.

Dalam komitmennya terhadap nilai-nilai Islam, KJKS menentukan strategi pembedaan produk sebagai berikut:

- a) Produk pembiayaan jasa keuangan syariah untuk tujuan komersial.
 - Penamaan pembiayaan syariah yang mudah dipahami.
 - Penentuan margin yang kompetitif antara 15,5% hingga 17,5%.
 - Pembiayaan Murabahah dan Mudharabah Muqayadah sesuai kebutuhan untuk modal kerja atau investasi pada alat produksi.
 - Pembiayaan ditentukan dengan jangka waktu tiga bulan, enam bulan, satu tahun hingga tiga tahun.
 - Menetapkan limit pembiayaan untuk mempermudah proses dan mengurangi risiko, yaitu di bawah Rp 3 juta dan diatas Rp 3 juta hingga Rp 50 juta.
- b) Jasa keuangan syariah dengan tujuan sosial berupa pinjaman Qardhul Hasan tanpa margin untuk membantu konsumen dalam memenuhi kebutuhan konsumtif yang bersifat darurat dan mendesak.
- c) Penyaluran zakat KJKS kepada masyarakat untuk tujuan sosial keagamaan serta pemberdayaan *mustahik* di lingkungan Cipadu dan sekitarnya.

Pembedaan pada proses penyaluran pembiayaan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pengusaha mikro terhadap layanan jasa keuangan yang mudah diakses:

- a) Memberikan layanan jemput bola baik *financing* maupun *funding*.
- b) Perjanjian atau akad syariah yang jelas dan mudah dimengerti.
- c) Proses yang mudah, cepat dan sederhana.
- d) Agunan disesuaikan dengan batas kredit.
- e) Pembiayaan induvidu dengan jaminan komunitas.
- f) Adanya jalan keluar yang adil bagi KJKS dan konsumen bilamana terdapat keterlambatan atau permasalahan dalam angsuran pembiayaan.

Kebutuhan modal kerja dipenuhi dari pendanaan dengan *cost of fund* rendah berupa simpanan pokok dan simpanan wajib yang dihimpun dari anggota. Pada awal pendirian hingga KJKS mencapai kelangsungan usaha, keanggotaan dibatasi pada para pendiri yang terdiri dari alumni Magister Manajemen Universitas Indonesia konsentrasi syariah. Hal ini dilakukan karena persamaan visi dan idealisme pengembangan ekonomi dan keuangan syariah dapat menghindari tujuan pencapaian profit semata. Selain simpanan, para pendiri dilibatkan dalam penambahan dana deposito Mudharabah guna pemenuhan likuiditas dan penyaluran dana. Sumber dana tambahan berasal pengusaha mikro yang menjadi konsumen, penduduk setempat, jamaah masjid atau pengajian dan tabungan siswa sekolah yang tersebar di Cipadu dan sekitarnya baik berupa simpanan Wadiah maupun deposito Mudharabah.

Nilai dan keunggulan yang ditingkatkan adalah kecepatan dan kemudahan dalam akses pembiayaan, sesuai dengan kebutuhan segmen pasar. Sistem, prosedur dan teknis pelaksanaan yang dipahami seluruh pegawai pada setiap lini menjadi titik kritis yang menentukan tingkat keamanan penyaluran dana. Penggunaan *electronic data capture* (EDC) dijadikan sebagai penunjang teknis pelaporan dalam menurunkan risiko operasional.

4.1.3 Channels

Dengan memahami kebutuhan segmen pasar dan nilai yang ditawarkan, strategi *direct channel* dipilih dalam penentuan metode distribusi, promosi dan komunikasi. Lokasi kantor di Cipadu Trade Center dijadikan sebagai pusat aktivitas KJKS dengan pertimbangan berada di tengah pusat perdagangan, memudahkan interaksi dengan konsumen dan harga sewa yang terjangkau. Media

promosi dan komunikasi dilakukan dengan *word of mouth*, *website*, iklan radio, brosur, spanduk dan *sticker* untuk memperluas informasi dan meningkatkan kesadaran konsumen terhadap KJKS. Publikasi melalui sekolah, masjid dan simpul-simpul masyarakat menjadi sarana untuk menciptakan *brand awareness* dan mendapatkan dukungan sesuai dengan nilai yang ingin dibangun. *Personal selling* dilakukan dengan mengedepankan peran *account officer* yang memahami karakter usaha dan kelompok etnis.

Sumber dana yang dibutuhkan dalam pemasaran berupa beban sewa rumah toko (*ruko*) dan promosi merupakan bagian dari beban operasional yang dipenuhi dari pendapatan rutin KJKS. Beban sewa dibayarkan setiap dua tahun sekali, ada pun promosi dikeluarkan sesuai dengan waktu dan intensitas kenaikan permintaan pembiayaan dikaitkan dengan siklus perdagangan di pasar Cipadu.

4.1.4 *Customer relationship*

Strategi *personal assistance* diimplementasikan dalam membangun kepercayaan, kepatuhan dan loyalitas konsumen. Pelayanan menjadi salah satu faktor kunci dalam mempertahankan konsumen di tengah persaingan pasar keuangan mikro yang tinggi. Peran *account officer* dalam aktivitas masyarakat setempat menjadi sarana efektif untuk memahami informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan konsumen dalam pengembangan usaha.

Pertemuan dengan komunitas menjadi sarana untuk menjelaskan dan memberikan pemahaman jasa keuangan syariah serta mengevaluasi sikap konsumen terhadap KJKS. Bentuk kegiatan yang dilakukan KJKS dalam meningkatkan hubungan dengan konsumen berupa:

- a) Berperan dalam kegiatan sosial dan keagamaan dengan mengembangkan komunitas pengajian. Insentif terhadap konsumen yang rajin mengikuti pengajian diberikan untuk memberikan motivasi dan apresiasi.
- b) Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan terkait pembukuan, pemasaran dan peningkatan kapasitas produksi.
- c) Memberikan *sponsorship* berupa beasiswa melalui masjid dan sekolah.
- d) Menjadi narasumber dalam pertemuan warga atau arisan.
- e) Berkontribusi dalam perayaan kemerdekaan dan kegiatan kemasyarakatan.

- f) Bekerja sama dengan masjid dalam menyalurkan zakat, infak atau dana kebajikan untuk pemberdayaan *mustahik*.

Data lengkap berupa jumlah dan komposisi penduduk, kelompok usaha, karakter komunitas serta aktivitas masyarakat diperlukan guna menentukan rencana dan aktivitas penguatan hubungan konsumen. Pemilihan sumber daya lokal bertujuan membangun hubungan dengan komunitas setempat, memberikan kesempatan kerja dan menurunkan risiko.

Beban transportasi untuk mobilisasi *account officer* menjadi komponen variabel yang mempengaruhi pencapaian target perolehan konsumen. Pendidikan dan peningkatan kemampuan konsumen dibiayai oleh dana sosial yang dicadangkan dari asil usaha. Pemberdayaan *mustahik* setempat didanai dari penyaluran zakat dan infak yang dikumpulkan KJKS bekerja sama dengan masjid, lembaga pendidikan dan komunitas setempat.

4.1.5 *Revenue streams*

Pemilihan strategi pertumbuhan berkorelasi dengan pertumbuhan pendapatan yang berasal margin pembiayaan, bagi hasil, jasa provisi dan jasa administrasi. Margin diperoleh dari pembiayaan Murabahah dengan sumber dana dari modal dan dana pihak ketiga. Bagi hasil diperhitungkan dari pembiayaan Mudharabah Muqayadah dari *channeling* lembaga permodalan atau bank syariah yang dicatat sebagai dana titipan.

Mengacu pada segmen pasar yang dituju dan sejalan dengan strategi *low cost* pada jasa keuangan yang ditawarkan, penguasaan *market share* diperluas untuk meningkatkan volume penjualan. Produktivitas *account officer* dipengaruhi oleh ketrampilan yang didapatkan dari program *training* dan pengalaman. Aliansi dengan komunitas dapat memperluas jangkauan konsumen yang lebih luas dan berkualitas. Pemahaman terhadap *market size* dihubungkan dengan kebijakan perluasan pasar dan pertumbuhan industri di kota Tangerang. Informasi diperoleh dengan melakukan kunjungan terhadap dinas perindustrian atau tata kota Tangerang.

KJKS menggunakan teknik *daily collection* dalam menjaga *cash flow*, meningkatkan tingkat perputaran pembiayaan, memudahkan mitra dalam

manajemen uang dan menurunkan risiko kredit. Proses *internal control* dilakukan dengan memisahkan fungsi penyaluran pembiayaan dan penagihan antara *account officer* dengan *teller*. Sistem pelaporan dan *teller* yang amanah menjadi faktor penentu guna memastikan dana diterima tepat waktu sesuai jumlah yang dikumpulkan.

Pertumbuhan pendapatan diperoleh dengan pengorbanan berupa biaya tetap maupun variabel, meliputi biaya dana yang disalurkan, biaya transportasi untuk mobilitas penagihan dan penyaluran serta biaya kepegawaian. Biaya tersebut diakumulasi dan diperhitungkan untuk menentukan laba bersih operasi.

4.1.6 Key Resources

KJKS membangun kekuatan sumber daya yang berujud maupun tidak berujud sebagai kapabilitas, berorientasi pada *competencies based customer* dalam berkompetisi dengan industri dan mencapai daya saing lestari. Sumber daya tersebut menjadi bagian dari aktivitas yang memerlukan pendanaan dan tercermin dalam *key resources*:

- a. *Human capital* dari jajaran manajemen hingga *account officer* yang memahami nilai-nilai koperasi dan syariah, teknis pembiayaan, serta manajemen risiko yang diperoleh dari proses seleksi dan pelatihan. Pemahaman tersebut berguna dalam mendapatkan dan mempertahankan konsumen serta memberikan penyelesaian atas permasalahan yang dihadapi.
- b. Teknologi yang unggul dibandingkan dengan lembaga keuangan mikro lainnya. Teknologi yang digunakan sesuai dengan kebutuhan operasional KJKS, dapat mempercepat proses, memudahkan konsumen, serta menjamin tersajinya data tepat waktu.
- c. *Website* sebagai sarana pemasaran dan penguatan *brand*. Penjelasan *profile* lembaga, produk, usaha, informasi margin, keuangan dilakukan melalui *website*. *Website* difungsikan dalam aliansi strategis untuk meningkatkan volume usaha konsumen dan kerja sama dengan lembaga permodalan

- d. Lokasi usaha yang strategis. Harga sewa tempat usaha cukup terjangkau dan tersebar di sepanjang jalan Cipadu dengan kisaran sepuluh hingga tiga puluh lima juta rupiah. Kedekatan lokasi usaha disesuaikan dengan karakter kelompok mikro yang menginginkan kemudahan dan kesederhanaan proses pembiayaan.
- e. Manajemen yang memiliki idealisme dan profesional. Keberpihakan dan kepedulian dalam memberikan solusi kepada kelompok mikro, dimulai dari pemimpin yang memiliki prinsip dan filosofi pemberdayaan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Sumber daya yang digunakan dalam penyediaan perangkat untuk mendukung aktivitas berupa alokasi dana untuk membiayai pelatihan pegawai, pembuatan website dan teknologi.

4.1.7 Key Activities

Strategi *customer growth* menjadi titik tekan dalam aktivitas KJKS berbasis pada pencapaian konsumen baru dan mempertahankan pelanggan dibedakan dalam:

- a. Aktivitas utama yaitu operasi usaha berupa penyaluran pembiayaan. Pertumbuhan konsumen baru pada awal pendirian KJKS ditargetkan dua puluh setiap bulannya dengan empat *account officer*. Penambahan konsumen setidaknya dua puluh persen untuk satu *account officer* setiap tahunnya.
- b. Aktivitas pendukung berupa penyediaan infrastruktur, pengembangan teknologi dan manajemen SDM. Pengadaan fasilitas kantor dan pemeliharaannya dilakukan guna memenuhi kebutuhan operasional KJKS. Teknologi berbasis *website* dikembangkan untuk mempermudah dan mempercepat aktivitas utama. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci bagi keberhasilan KJKS.

4.1.8 Key Partnership

Aliansi strategis dengan rekanan non kompetitor bertujuan memanfaatkan potensi pasar, penguatan jaringan serta mengurangi risiko kredit. Pada awal

pendirian, kerja sama dengan PINBUK dikembangkan untuk mendapatkan akses terhadap permodalan. Kerja sama pelatihan sumber daya manusia terkait teknis penyaluran pembiayaan hingga magang pada KJKS atau BMT yang telah berjalan dilakukan dengan BMT Center tiga bulan sebelum KJKS didirikan.

Channeling atau *executing* dengan bank syariah merupakan bentuk aliansi antar lembaga keuangan syariah dalam memperluas pembiayaan. Kerja sama dilakukan pada tahun ketiga pada saat KJKS telah mencapai titik impas dan membukukan laba. Kebijakan KUR yang digulirkan melalui bank syariah dapat disalurkan melalui KJKS yang memiliki kemampuan dalam penilaian dan seleksi konsumen.

Komunitas di sekitar lokasi usaha merupakan sumber pendanaan yang potensial. Infak shalat Jum'at pada beberapa masjid yang tersebar di wilayah Cipadu, kelompok arisan ibu rumah tangga dan anak sekolah adalah potensi pasar *funding* yang dapat diintegrasikan dengan program pemasaran *financing*.

Perkumpulan yang dibentuk komunitas usaha dijadikan rekomendasi KJKS dalam mengatasi masalah *adverse selection* dan *moral hazard*. Ketua atau penanggung jawab tiap komunitas memberikan referensi dan jaminan yang dapat digunakan dalam keputusan penyaluran kredit, menghindari manipulasi oleh kelompok atau perorangan sehingga dapat mengurangi risiko dan kerugian.

Peranan pemimpin yang berpengalaman dan berdomisili di Cipadu sangat dibutuhkan dalam membangun aliansi strategis dengan berbagai komponen. Dalam kultur pasar yang menyatu dengan lingkungan penduduk, diperlukan kedekatan individu, ketrampilan komunikasi dan teladan sehingga KJKS memiliki kharisma dan dipercaya berbagai pihak. Kecakapan pimpinan dan seluruh pegawai yang dilandasi nilai-nilai KJKS di dalam maupun di luar kantor dapat memberikan pengaruh positif bagi perubahan sosial, ekonomi maupun spiritual.

Informasi dari regulator terkait kebijakan, perluasan dan pengembangan *market size* serta tingkat margin usaha mikro baik dari pemerintah daerah maupun pusat sangat bermanfaat dalam perencanaan dan pengembangan usaha. Keterlibatan dinas koperasi dalam pengawasan dan pembinaan pada saat rapat anggota menjadi wahana dalam memperoleh data terkait kependudukan, rencana industri dan kondisi persiapan.

4.1.9 Cost structure

Pada saat KJKS baru memasuki pasar, strategi *cost reduction* menjadi pilihan dengan pertimbangan pendapatan yang diperoleh belum optimal. Sistem operasional yang efisien diterapkan pada aktivitas tiap blok. Biaya produk meliputi *return* yang diberikan kepada pemilik dana. Tingkat bagi hasil yang diberikan kepada *shahibul maal* (deposan) ekuivalen dengan tingkat *return* 6,5%. *Cost of fund* dana titipan berkisar antara 16% hingga 17%, dengan nisbah bagi hasil ekuivalen dengan 22%, sehingga KJKS dapat membukukan margin bersih sekitar 5%. Beban penyisihan piutang tak tertagih dialokasikan sebesar 5% dari saldo piutang akhir tahun.

Beban kepegawaian merupakan komponen terbesar dari total *revenue expenditure*. Dengan target perluasan pasar, KJKS memerlukan setidaknya dua belas pegawai dengan jumlah *account officer* empat orang. Selengkapnya target penjualan dan jumlah *account officer* sebagai berikut:

Tabel 4.1 Target Pemasaran *Account Officer*

Periode	Jumlah AO	Jumlah Pembiayaan	Target Per Tahun	Target Per Bulan
Tahun 1	4	2.020.000.000	505.000.000	42.083.333
Tahun 2	4	2.842.800.000	710.700.000	59.225.000
Tahun 3	5	3.981.360.000	796.272.000	66.356.000
Tahun 4	5	4.747.632.000	949.526.400	79.127.200
Tahun 5	6	5.967.158.400	994.526.400	82.877.200

Sumber: proyeksi penulis

Selain penggajian pegawai, KJKS mengeluarkan beban pemasaran, beban listrik, telpon dan sewa tempat usaha dan insentif yang diberikan kepada *account officer* yang melampaui target penjualan. Untuk menjaga stabilitas keuangan KJKS menetapkan BOPO sebesar maksimal 88,5%.

Manajemen KJKS harus berfungsi sebagai *cost control* dengan membuat struktur organisasi yang ramping sehingga memudahkan koordinasi dan pelimpahan wewenang serta mengurangi pemborosan waktu. Sistem dan prosedur pada setiap bagian akan memudahkan dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Gambaran selengkapnya *business model* KJKS dan strategi tiap blok sebagai berikut:

Tabel 4.2 Strategi dalam Business Model

Blocks	Strategy	Critical activities	Critical requirement	Critical resources
<i>Market segmentation</i>	<i>Focused (segmented)</i>	Memilih target konsumen terpercaya: <ul style="list-style-type: none"> • Pengusaha mikro • Kebutuhan modal kerja/persediaan • Melayani berbagai usaha dalam kawasan yang sama. • Kelompok usaha berdasarkan etnis Mitigasi risiko pembiayaan: <ul style="list-style-type: none"> • Lama usaha min 1 tahun • <i>Full ownership</i> • Kejelasan domisili usaha • Aset minimal 2 juta (bisnis) • Usia minimal 21 th/sudah menikah, atau 60 th/saat jatuh tempo 65 tahun 	Jasa keuangan yang mudah diakses (lokasi dekat, persyaratan mudah dan pencairan cepat) dengan margin wajar.	<ul style="list-style-type: none"> • AO yang mampu melakukan asesmen awal.
<i>Value proposition</i>	<i>Low cost</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menentukan <i>pricing</i>: margin 15,5%-17,5% (<i>competitive margin</i>) 	Memperoleh sumber dana dengan <i>cost of fund</i> rendah.	<ul style="list-style-type: none"> • Permodalan anggota • Pinjaman. • Simpanan masyarakat • Dana titipan (PINBUK)
	<i>Differentiated (commercial sharia based product)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Membagi produk (<i>limit credit</i>): <ul style="list-style-type: none"> ▪ A: 500 ribu – 3 juta ▪ B: >3 juta – 50 juta • <i>Product development</i> kredit modal kerja dan kredit investasi (sharia): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Murabahah ▪ Mudharabah muqayyadah • Tenor 3 bulan- 3 tahun • Penamaan yang mudah 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber dana sesuai jenis pembiayaan (Mudharabah Muqayadah dari dana titipan-PINBUK). • Menyusun sistem dan prosedur yang menunjang 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi dan sistem yang mempermudah proses.
	<i>Differentiated (Social product)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Qardhul hasan untuk konsumtif • Penyaluran zakat dan infak perusahaan kepada mustahik 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengalokasikan dana untuk produk sosial 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadangan dana sosial • Zakat perusahaan

	<i>Differentiated (Process)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Layanan jemput bola • Akad syariah yang adil • Agunan sesuai batas kredit • Rekomendasi komunitas • <i>Simple and quick process</i>: 3 hari proses dan 1 minggu proses • Penyelesaian permasalahan yang adil 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun sistem dan prosedur yang menunjang 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi dan sistem yang mempermudah proses.
<i>Channels</i>	<i>Direct channel</i>	Membuka kantor	Tempat usaha di dekat konsumen (Cipadu)	Dana untuk sewa ruko
		Melakukan <i>personal selling</i>	Memahami karakter konsumen sesuai kelompok usaha dan etnis	<i>Account Officer</i>
		Melakukan promosi tradisional	Media promosi-> <i>word of mouth</i> , spanduk, sticker, brosur, iklan radio	Dana untuk membiayai promosi
<i>Customer relationship</i>	<i>Personal assistance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun kedekatan dengan konsumen. • Melakukan edukasi komunitas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengajian dan kegiatan sosial. ▪ Bea siswa bagi anak konsumen. ▪ Sponsorship kegiatan masyarakat. ▪ Pelatihan pengetahuan dan ketrampilan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari sumber daya lokal (<i>account officer</i>). • Mendapatkan data penduduk yang lengkap. 	Dana untuk membiayai kunjungan, training.
<i>Revenue stream</i>	<i>Revenue growth</i>	Memperluas market share	Produktivitas AO (training), aliansi komunitas, memperbesar <i>market size</i> (kebijakan pemerintah)	<i>Account officer</i> Dana untuk promosi Relasi dengan pemerintah (kebutuhan informasi)
		Melakukan <i>daily collection</i>	Penyediaan sistem dan personal	<i>Teller</i> Dana untuk membiayai aktivitas penarikan Mesin <i>EDC</i>

<i>Key activities</i>	<i>Customer growth</i>	Fokus pada pemasaran produk (<i>financing</i>)	Dana yang tersedia untuk disalurkan	Dana dari pemodal dan DPK
<i>Key resources</i>	<i>Competences based customer</i>	Meningkatkan kemampuan AO dalam mengakuisisi dan mempertahankan pelanggan	<i>HR development: training, evaluating AO.</i>	Dana untuk membiayai pelatihan
<i>Key partnership</i>	<i>Strategic alliances with partner</i>	Kerjasama dengan komunitas: <ul style="list-style-type: none"> • PINBUK untuk lembaga permodalan. • BMT Center untuk pelatihan AO. • Dinas koperasi untuk informasi dan regulasi. • Komunitas usaha untuk menghindari mafia dan manipulasi 	Ketrampilan berkomunikasi, melakukan lobi	Pimpinan yang berpengalaman (<i>role model</i>).
	<i>Community based</i>	Optimalisasi peran pemimpin: <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi efektif dengan komunitas • Domisili di Cipadu. • Pengetahuan, akhlak dan pengalaman. 	Ketrampilan berkomunikasi, melakukan lobi.	Pimpinan yang berpengalaman (<i>role model</i>)
<i>Cost structure</i>	<i>Cost reduction</i>	Menentukan sistem operasional yang efisien.	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur organisasi yang ramping. • Membuat sistem yang kompatibel dan dapat dikembangkan. • Membuat kebutuhan rekrutmen dan pengembangan SDM yang optimal dan efisien. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen yang menjadi cost control. • Internal control.

Sumber: proyeksi penulis

4.2. *Key Succes Factor*

Diukur dalam sudut pandang pesaing, perusahaan dan pelanggan seperti dijelaskan Ohmae, kunci sukses KJKS dijelaskan sebagai berikut:

- Kejelasan nilai Islami dan peran sosial yang ingin diemban.
- Ketepatan penentuan segmen pasar sesuai value yang ditawarkan.
- Penentuan metode komunikasi dan hubungan dengan konsumen dan komunitas.
- Modal dengan *cost of fund* rendah.
- Mitigasi risiko dalam setiap pembiayaan.
- SDM lokal yang memahami syariah dan nilai-nilai KJKS.
- Manajemen yang profesional, kreatif dan efisien.

4.3 *Pengaruh Lingkungan Terhadap Business Model*

Kondisi makroekonomi, persaingan dalam industri, pertumbuhan pasar Cipadu dan kondisi lingkungan setempat memberikan pengaruh terhadap dinamika, perubahan dan perbaikan atas strategi yang telah ditetapkan dalam *business model* KJKS.

4.3.1 *Market Forces*

Analisis terhadap pasar yang dituju memberikan gambaran sumber daya, aktivitas dan sistem yang harus disiapkan oleh KJKS dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang ditargetkan.

4.3.1.1 *Isu Pasar*

Permasalahan di pasar keuangan mikro terletak pada karakter konsumen yang *non-bankable*. Pengenaan bunga tinggi menjadi kompensasi atas tingginya risiko dan *expected return* yang diperhitungkan. Sektor mikro juga dipersepsi tidak memahami prosedur perbankan, sehingga praktik yang dilakukan lembaga informal seperti rentenir lebih diterima. KJKS dapat melakukan penilaian terhadap karakter dan kemampuan konsumen secara simultan, *bench-marking* dengan proses yang dilakukan rentenir, serta berusaha menentukan margin jasa keuangan yang kompetitif.

4.3.1.2 Segmen Pasar

Segmentasi usaha di pasar Cipadu meliputi pasar kecil, menengah dan mikro dengan kelompok usaha utama tekstil, konveksi, *gordyn*, suku cadang dan makanan. Segmen yang menjadi target adalah usaha mikro pada setiap kelompok usaha tersebut. Setiap segmen memiliki kebutuhan pembiayaan, kemampuan membayar, waktu produksi dan risiko yang berbeda. KJKS memilih beberapa kelompok usaha dalam satu wilayah geografis dengan pertimbangan kapasitas sumber daya yang dimiliki, efisiensi biaya dan kondisi persaingan industri. Analisis terkait jenis pembiayaan, tenor dan risiko dilakukan secara berbeda sesuai dengan karakter etnis dan usaha. Perluasan pasar keluar wilayah kecamatan Larangan diperlukan untuk meningkatkan volume pembiayaan.

4.3.1.3 Kebutuhan dan Permintaan

Kebutuhan modal kerja usaha mikro cukup besar, karena tingkat produktivitas yang tinggi dalam memenuhi permintaan konsumen akhir maupun industri menengah. Pembiayaan jangka pendek menguntungkan KJKS karena perputaran dana menjadi cepat dan meningkatkan volume penjualan. Frekuensi permintaan mengalami kenaikan dan penurunan mengikuti tren masyarakat. Permintaan tertinggi pada saat hari raya Idul Fitri, tahun ajaran baru, tahun baru dan Natal, sehingga KJKS dapat memperhitungkan *cash flow* dan memperkirakan pendapatan. *Turnover* usaha yang tinggi memungkinkan pengusaha mikro menyerap pembiayaan dari berbagai sumber. Analisis terhadap kemampuan membayar angsuran dan verifikasi aspek kepatuhan sesuai prosedur diperlukan untuk menghindari konsumen yang gagal bayar.

4.3.1.4 Revenue Attractiveness

Pendapatan KJKS dapat ditingkatkan dengan memperluas volume pasar dan meningkatkan kecepatan perputaran pembiayaan atau menjangkau pengusaha mikro di luar kecamatan Larangan. Tingkat persaingan yang tinggi menjadi tantangan dalam peningkatan pendapatan. Strategi harga kompetitif dilakukan

dengan memanfaatkan *economies of scale* sehingga KJKS bisa menurunkan beban operasional dan mencapai pertumbuhan laba.

4.3.1.5 *Switching Cost*

Switching cost kepada pembiayaan lembaga keuangan lain rendah dan tidak berpengaruh pada proses usaha yang dilakukan. Tingkat margin yang ditawarkan KJKS memberikan benefit lebih besar kepada konsumen dibandingkan rentenir atau *microbanking*. Menurut neraca triwulan tahun 2011 Bank Dunia, alokasi pengeluaran rumah tangga atau konsumen sebagai berikut: 29% untuk pangan, cicilan hutang 10%, pendidikan dan kebutuhan lainnya 17%, tabungan dan pengembangan usaha 44%. Dengan asumsi tersebut, perbandingan antara pembiayaan KJKS dan rentenir memberikan perbedaan benefit kepada konsumen sebagai berikut:

Tabel 4.3 Simulasi Benefit Konsumen

	Rentenir	KJKS
Pokok	2.000.000	2.000.000
Bunga/Margin	2.000.000	300.000
Total Pinjaman	4.000.000	2.300.000
Angsuran 3 bulan (harian)	44.444	25.556
Pendapatan harian (omzet)	300.000	300.000
Cicilan	30.000	30.000
Pangan	87.000	87.000
Pokok lainnya	51.000	51.000
Lain2 & saving	132.000	132.000

Sumber: diolah oleh penulis

Konsistensi KJKS dalam menjaga relasi dan meningkatkan keterlibatan dalam edukasi dan dukungan finansial terhadap aktivitas sosial keagamaan menentukan tingkat kepercayaan pelanggan, komunitas dan masyarakat dalam jangka panjang. Hal tersebut dapat menjadi unsur penguat dalam mempertahankan konsumen dan meningkatkan dukungan masyarakat.

4.3.2 *Industry Forces*

Tingkat persaingan yang tinggi pada industri keuangan mikro mengharuskan KJKS melakukan antisipasi dan pembaruan strategi agar dapat bertahan dan mencapai pertumbuhan yang diinginkan.

4.3.2.1 **Pendatang Baru**

Kemudahan pemain baru dalam memasuki pasar dipengaruhi oleh ketentuan permodalan yang rendah dan kemudahan pendirian. Koperasi dan BMT membutuhkan modal setidaknya seratus juta rupiah untuk memulai usaha, adapun BPRS memerlukan dua milyar rupiah bila didirikan di Jakarta dan sekitarnya. Koperasi dapat didirikan oleh setidaknya dua puluh pendiri dengan modal yang berasal dari anggota dan melengkapi ijin masyarakat setempat serta dinas terkait. BMT yang tidak berbadan hukum dan tanpa regulasi memiliki peluang terbesar selain pemain informal seperti rentenir.

Faktor lain yang mendorong tingginya pendatang baru adalah kesamaan fitur yang ditawarkan yaitu jasa keuangan, dengan perbedaan utama pada tingkat suku bunga atau margin. Dengan pemasaran yang efektif KJKS dapat menawarkan pembiayaan syariah dengan skema margin atau bagi hasil yang kompetitif untuk menggantikan pembiayaan konvensional yang sudah berjalan.

Pendatang baru juga diuntungkan oleh kemudahan memasuki kelompok usaha yang bersikap terbuka terhadap penawaran modal kerja, sepanjang proses dilakukan dengan mudah dan sederhana. Penerapan *customer relationship management* dalam setiap tahap dapat memperkuat hubungan dan aliansi dengan komunitas menjadi strategi KJKS dalam mempertahankan pelanggan.

4.3.2.2 **Pemasok**

Konsumen akhir di pasar Cipadu dapat dikategorikan dalam pembeli grosir yang membeli bahan untuk diproses lebih lanjut serta pembeli eceran yang berbelanja untuk keperluan pribadi. Peningkatan transaksi perdagangan memunculkan kebutuhan penyediaan produk sehingga melahirkan industri pendukung yang didominasi kelompok mikro.

Dalam mengendalikan harga, umumnya pedagang menengah membuat kerja sama dengan kelompok mikro dengan memanfaatkan jasa penjahitan. Pedagang menengah memberikan pasokan bahan, model yang diinginkan, waktu pengerjaan hingga pembayaran setelah produk jadi diserahkan. Kualitas produk dan ketepatan waktu pengerjaan adalah faktor yang menentukan kepercayaan pedagang menengah. Kebutuhan modal kerja usaha mikro berupa pembayaran upah penjahit yang dilakukan pekanan. Pemasok bahan memiliki daya tawar yang tinggi mengingat jumlah usaha konveksi yang cukup banyak serta dapat mengintegrasikan usahanya dengan mempekerjakan penjahit.

Usaha konveksi membutuhkan penyediaan kelengkapan proses produksi seperti benang dan suku cadang yang diperoleh dari pengusaha menengah dan mikro lainnya. Pembayaran pada akhir periode kepada pemasok suku cadang, menimbulkan kebutuhan modal kerja dalam penyediaan barang dagangan. Kekuatan pemasok suku cadang tidak begitu besar karena usaha konveksi memiliki alternatif untuk membeli sendiri dengan tambahan modal kerja yang diajukan ke lembaga keuangan.

Pedagang makanan yang didominasi etnis Minang dan Jawa bermunculan di sekitar lokasi perdagangan tekstil bersamaan dengan peningkatan konsumen. Modal kerja dibutuhkan untuk penyediaan bahan makanan. Kekuatan pemasok berasal dari pedagang menengah, karena jumlah penjualan kelompok usaha makanan sangat dipengaruhi oleh peningkatan konsumen yang bertransaksi di sektor tekstil.

4.3.2.3 Kompetisi dalam Industri

Kompetisi pada keuangan mikro di Cipadu didominasi oleh *microbanking* konvensional, bank konvensional, pegadaian syariah, bank perkreditan rakyat yang berdiri di sepanjang jalan Ciledug Raya dan jalan Ceger Raya. Teras BRI dan CIMB Niaga berada di kawasan perdagangan Cipadu. Rentenir dan pemain informal baik perorangan maupun lembaga, berdasarkan survei menjadi pelaku keuangan mikro yang paling mudah diakses.

Microbanking memiliki sistem operasi yang tidak jauh berbeda dengan bank konvensional. Batas kredit dan target *account officer* ditetapkan Rp 250 juta

dengan tingkat bunga 29% hingga 37%. Sistem operasi yang mahal menyebabkan *microbanking* tidak mengambil pasar kredit di bawah Rp 5 juta. Prosedur pembiayaan dilengkapi dengan agunan dengan proses penilaian yang cukup lama. Teknologi yang lebih modern menyebabkan efektifitas proses operasional. *Account officer* tidak memiliki hubungan emosional dengan konsumen dan memusatkan pencapaian target yang memungkinkan pembiayaan diberikan pada satu konsumen sehingga berpotensi menimbulkan risiko kredit. KJKS dapat memanfaatkan pasar yang tidak diminati oleh *microbanking*, menciptakan proses dan pola hubungan kreatif agar lebih dekat dengan konsumen, serta menentukan produk dan margin yang lebih kompetitif.

Microbanking syariah seperti warung BSM, tidak terdapat dalam kawasan Cipadu. Pegadaian syariah memiliki pola operasi dan tujuan yang tidak sama dengan perbankan dan biasanya dimanfaatkan konsumen untuk kebutuhan mendesak dengan menggadaikan barang-barang konsumtif. KJKS dapat bersinergi dengan *microbanking* atau lembaga keuangan syariah dengan melakukan pendanaan bersama terhadap suatu usaha. Kerja sama dengan bank syariah diperluas pada penyaluran KUR yang digulirkan berdasarkan kebijakan pemerintah. Kerja sama dengan KJKS menguntungkan kedua belah pihak mengingat efisiensi operasi dan kemampuan seluruh pegawai sebagai agen KJKS menjadi sarana pemasaran kreatif dalam memasuki pasar.

Persaingan dengan BPRS atau BMT dan KJKS lainnya disikapi dengan tidak mendirikan lokasi usaha yang berdekatan agar tidak memperebutkan target pasar yang sama. Kesamaan visi dan nilai antar lembaga keuangan mikro syariah dapat dimanfaatkan KJKS untuk membuat perkumpulan dan kerja sama dalam penentuan *market share*, peningkatan sumber daya dan pengembangan manajerial.

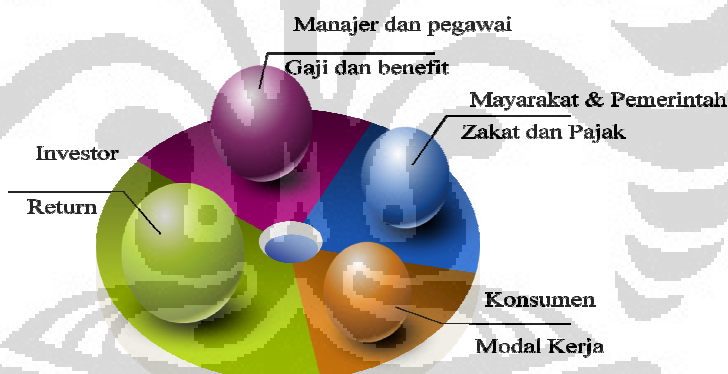
Rentenir sebagai pemain informal dengan *market share* di atas lembaga keuangan syariah menjadi ancaman serius dalam peningkatan ekonomi pengusaha mikro, mengingat bunga yang dikenakan sangat tinggi dan proses eksekusi atas kegagalan pembayaran angsuran dilakukan tanpa melalui prosedur yang baku. Keberadaan KJKS dan lembaga keuangan mikro syariah lainnya secara bertahap diharapkan dapat menggantikan peran rentenir. Dengan proses dan pendekatan yang sama, KJKS memiliki nilai lebih yaitu margin yang lebih terjangkau.

4.3.2.4 Produk dan Jasa Pengganti

Ancaman produk pengganti berasal dari kredit mikro yang disalurkan oleh lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang berasal *charity* perusahaan atau zakat masyarakat dengan margin yang sangat rendah sehingga berpengaruh terhadap *pricing* KJKS. Pola pinjaman LSM dan zakat seharusnya diberikan kepada masyarakat yang berada di bawah garis kemiskinan dan tidak memiliki produktivitas (*potential passive*).

4.3.2.5 Stakeholders

Pendirian KJKS bermanfaat baik material maupun non material bagi berbagai pihak (*stakeholder*). Berdasarkan studi lapangan, wawancara dan observasi, sambutan positif pendirian KJKS berasal dari calon investor, calon konsumen, masyarakat serta dinas koperasi. Gambaran benefit yang diperoleh *stakeholder* selengkapnya sebagai berikut:



Gambar 4.1 Benefit *Stakeholder*

Sumber: diolah oleh penulis

Anggota yang terdiri dari mahasiswa dan alumni MM UI dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan sektor real dan industri syariah, selain memperoleh sisa hasil usaha dan bagi hasil atas dana yang diinvestasikan pada KJKS. Pengurus, manajemen dan pegawai dapat berperan secara mendalam pada perbaikan kualitas konsumen dan masyarakat serta mendapatkan kompensasi berupa gaji, insentif, bonus dan sisa hasil usaha. Depositan mendapatkan benefit berupa bagi hasil dari dana yang dipinjamkan kepada KJKS. KJKS diharapkan

konsumen dapat menggantikan peran rentenir dan lebih meningkatkan kesejahteraan konsumen. Dinas koperasi kota Tangerang berdasarkan wawancara, menyambut baik pendirian KJKS dalam mengembangkan UKM. Dengan tingkat laba yang meningkat, KJKS dapat memperhitungkan zakat yang disalurkan untuk kegiatan sosial, agama dan pemberdayaan masyarakat setempat. KJKS membayar pajak pada negara atas hasil usaha yang diperoleh.

4.3.3 Key Trends

Kondisi politik, kependudukan, lingkungan dan teknologi memberikan pengaruh, penyesuaian dan perubahan bagi penentuan aktivitas KJKS. Dengan melakukan adaptasi dan inovasi, KJKS dapat meningkatkan daya tahan dan mempertahankan serta memperluas *market share*.

4.3.3.1 Tren Politik dan Regulasi

Pemilihan umum dan pergantian kepemimpinan nasional maupun daerah dapat menyebabkan pergerakan nilai tukar rupiah dan mempengaruhi kebijakan jangka panjang, termasuk pada usaha mikro. Kekuatan politik lokal berpengaruh dalam menghasilkan kebijakan dan peraturan daerah yang mendorong percepatan pengembangan usaha mikro. Rencana pengembangan kawasan Cipadu oleh pemerintah kota Tangerang memunculkan kesempatan meningkatnya produksi dan perdagangan, yang menjadi peluang bagi KJKS dalam penyediaan modal kerja. Kepastian regulasi yang berpihak pada pengusaha mikro diperlukan sebagai perlindungan. Undang-undang menjadi payung hukum yang lebih kuat dan memiliki daya dorong untuk menggerakkan semua lini pemerintah maupun masyarakat dalam pengembangan sektor mikro.

4.3.3.2 Tren Sosial dan Kependudukan

Penduduk menjadi sumber daya potensial dalam penyediaan tenaga kerja, pasar bagi jasa keuangan syariah maupun mobilisasi dana tabungan. Kondisi etnis yang beragam, banyaknya kompleks perumahan, sekolah dan masjid di sekitar kawasan Cipadu memberikan keuntungan bagi KJKS untuk membangun pemasaran berbasis komunitas. Budaya arisan dan tabungan hari raya dapat

dijadikan potensi penghimpunan dana pihak ketiga. Pengajian, shalat Jumat dan aktivitas keagamaan dapat diintegrasikan dalam kegiatan KJKS sekaligus menjadi sumber pendanaan potensial. Lingkungan Cipadu dinilai cukup aman dan kondusif bagi pengembangan usaha jasa keuangan dengan fasilitas listrik, air, transportasi dan komunikasi. Pemahaman terhadap karakter etnis membantu KJKS dalam memetakan konsumen sebagai upaya mitigasi risiko pembiayaan.

4.3.3.3 Tren Teknologi

Inovasi teknologi mengalami percepatan dalam beberapa dekade. KJKS dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektifitas operasional dan memperluas pasar sesuai dengan kebutuhan. *Website* dan jejaring sosial dijadikan sebagai sarana pemasaran *on-line* yang terintegrasi dengan konsumen. Pembiayaan investasi pada alat produksi dapat meningkatkan kapasitas mesin dan volume usaha nasabah. *Mobile phone* memberikan kemudahan komunikasi dan pemasaran produk. Penggunaan sistem pembukuan dengan *open-source* yang difasilitasi oleh kementerian koperasi dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengelolaan operasional.

4.3.3.4 Tren Sosioekonomi

Jumlah penduduk yang tinggi menjadi potensi dalam ekonomi. Cipadu merupakan kawasan *urban* yang dihuni oleh multi etnis. Karakter masyarakat yang terbuka dan dapat memanfaatkan peluang usaha menjadikan Cipadu sebagai kawasan perdagangan yang dinamis sehingga melahirkan banyak industri kecil kreatif dengan bahan baku dan model yang beragam. Pertumbuhan satu usaha akan memunculkan usaha lain yang saling terkait.

Masyarakat yang konsumtif dan senang mengikuti mode dapat menciptakan kebutuhan dan inovasi pengembangan produk. Perluasan pasar dan pembangunan kompleks usaha di sepanjang jalan Cipadu memberikan kesempatan bagi penduduk setempat maupun pendatang untuk membuka usaha baru atau memperbesar skala usaha. Penambahan modal yang dibutuhkan pengusaha dapat dimanfaatkan oleh KJKS.

4.3.4 Macroeconomic Forces

Stabilitas ekonomi membawa dampak positif pada konsumsi masyarakat dan perkembangan dunia usaha. Ketersediaan modal dan sumber daya serta infrastruktur dapat mendukung pendirian dan pengembangan KJKS.

4.3.4.1 Kondisi Makro Ekonomi

Laju inflasi menurun dari tahun sebelumnya dan pada tahun 2011 berada pada kisaran 3,79%, mengindikasikan situasi yang cukup kondusif terhadap stabilitas harga barang dan daya beli masyarakat. Di tengah krisis dan pertumbuhan ekonomi dunia yang diperkirakan International Monetary Fund (IMF) pada tahun 2012 sebesar 3,3 % hingga 3,5%, pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam delapan tahun terakhir tercatat 4,5% hingga 6,5%, yang menunjukkan adanya kecenderungan dalam peningkatan belanja masyarakat. Iklim positif juga diperlihatkan dari produk domestik bruto (PDB) yang mengalami peningkatan dan pada tahun 2011 tercatat sebesar Rp 7.427,1 trilyun.

Kebijakan moneter berupa BI *rate* dalam tiga tahun terakhir bertahan pada 6,5% sehingga dapat mendukung permodalan dan perkembangan industri. Kestabilan nilai tukar rupiah yang pada tahun 2011 berada pada Rp 9.200 berpengaruh terhadap tingkat harga bahan dasar industri. Analisis makroekonomi selengkapnya tersaji pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Kondisi Makroekonomi

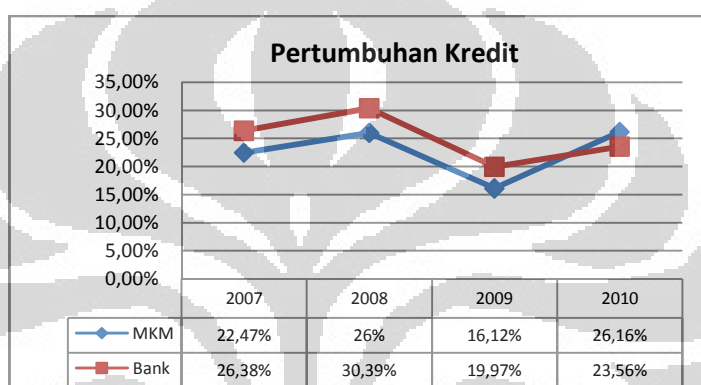
Indikator	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pertumbuhan PDB	5,00%	5,70%	5,50%	6,30%	6,20%	4,50%	5,80%	6,50%
PDB (Triliun)	2296	2774	3339	3951	4951	5613	6254	7427,1
Inflasi IHK	6,40%	17,11%	6,60%	6,59%	11,06%	2,78%	6,96%	3,79%
Nilai Tukar (Rp/\$)	8940	9713	9167	9140	10950	9400	8978	9200
BI Rate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

Sumber: BI dan BPS (2012), LM FEUI (2011), diolah oleh penulis

Lingkungan makroekonomi yang kondusif menjadi daya dorong bagi pertumbuhan lembaga keuangan mikro yang mencapai 12.5 juta unit usaha dari total seluruh usaha mikro, kecil dan menengah 53.7 juta (PBMT Center, 2012). Data kementerian koperasi menyebutkan, hingga tahun 2011 komposisi lembaga

keuangan mikro syariah di Indonesia terdiri dari 3.307 BMT, 2.508 KJKS dan 141 BPRS.

Perhimpunan BMT Center (2012) menyebutkan, posisi kredit mikro, kecil dan menengah pada tahun 2010 sebesar Rp 967,60 triliun atau 53.36% dari total kredit perbankan Rp 1.813,32 triliun. Faktor tersebut mendorong Bank Indonesia dan pemerintah memberikan prioritas pemberian kredit kepada UMKM, disamping kelebihan likuiditas perbankan yang cenderung mengalami kenaikan dan pada 2010 mencapai 15,5%. Kecenderungan pertumbuhan kredit sektor mikro dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Potensi Kredit MKM

Sumber: PBMT Center (2012), diolah oleh penulis

4.3.4.2 Permodalan

Permasalahan utama pada usaha mikro adalah struktur permodalan yang murah. Kredit tanpa agunan yang disalurkan kepada pengusaha mikro dipersepsi tinggi risiko, sehingga perbankan menetapkan *return* tinggi. Awalil Rizky (2012) menyebutkan, saat ini margin pembiayaan KJKS atau BMT cukup bersaing pada kisaran 22% hingga 26%. Permodalan pada KJKS dalam bentuk simpanan pada umumnya tidak dapat memenuhi kebutuhan pendanaan untuk modal kerja, sehingga diperlukan pinjaman anggota dalam bentuk deposito. Lembaga permodalan seperti BMT Center atau Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK) dapat memberikan pinjaman sementara pada awal pendirian KJKS. *Channeling* atau *executing* dari bank syariah diperoleh pada saat KJKS telah memiliki *cash flow* yang positif.

4.3.4.3 Komoditas dan Sumber daya

Turnover yang tinggi menjadi permasalahan sumber daya manusia pada lembaga keuangan mikro, disebabkan kepastian status dan penggajian yang layak. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap penurunan daya beli konsumen dan permintaan produk diantaranya kenaikan bahan bakar minyak (BBM) dan suku bunga perbankan. Peningkatan volume usaha membawa dampak pada kenaikan harga sewa lokasi usaha. Sistem operasional yang efektif diperlukan KJKS dalam menghadapi tantangan khususnya sumber daya manusia.

4.3.4.4 Infrastruktur

Kondisi infrastruktur dan fasilitas yang memadai menjadi potensi untuk memperluas pasar. Pelebaran dan perbaikan jalan menjadi prioritas pemerintah daerah bila ingin menjadikan pasar Cipadu setara dengan Tanah Abang. Pengadaan area parkir pada setiap kompleks pertokoan memberikan kenyamanan dan pilihan dalam berbelanja. Perbedaan kelompok usaha pada tiap kompleks pertokoan yang tersebar di sepanjang jalan Cipadu mempermudah konsumen dalam mengakses barang yang dibutuhkan. Keberadaan sarana ibadah, kantin dan ATM merupakan pelengkap fasilitas pasar yang menjadi daya tarik bagi konsumen. Wilayah yang mudah dijangkau, dekat dan saling terhubung menjadi peluang KJKS dalam menjangkau berbagai potensi usaha hingga ke pemukiman penduduk.

Analisis eksternal dikaitkan dengan *business canvas model* terangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5 Analisis Eksternal dalam *Business Model*

No.	Sub Aspek	Hubungan dengan BCM	Pengaruh terhadap BCM
	<i>Macro economics forces</i>		
1.	<i>Global market condition</i>	<i>Cost structure</i> <i>Revenue stream</i>	Kenaikan atau penurunan suku bunga dan pajak/retribusi mempengaruhi biaya dan pendapatan KJKS.
		<i>Market segmentation</i>	Inflasi, pertumbuhan ekonomi berpengaruh terhadap pertumbuhan pasar.
2.	<i>Capital market</i>	<i>Key activities</i> <i>Key resources</i> <i>Key partnership</i>	Dana utama berasal dari simpanan dan pinjaman anggota. Menjalinkan kerja sama dengan lembaga

			permodalan seperti PINBUK, BMT Center, <i>channeling</i> Bank Syariah.
3.	<i>Commodities and other resources</i>	<i>Key resources</i>	Tersedianya sdm, ruko/tempat usaha
		<i>Key activities</i>	Rekrutmen berbasis tenaga lokal dan kampus terdekat. Sistem yang menurunkan tingkat <i>turnover</i> pegawai.
		<i>Cost structure</i>	Pengaruh kenaikan harga minyak terhadap harga pokok konsumen akhir dan jasa keuangan.
4.	<i>Infrastructure</i>	<i>Channels</i>	Kondisi jalan dan perluasannya, parkir, masjid, ATM dan sarana umum lainnya meningkatkan jumlah konsumen akhir.
	<i>Industry forces</i>		
5.	<i>Competitors</i>	<i>Revenue stream</i>	Tingginya tingkat persaingan dengan LKM lain, <i>microbanking</i> dan institusi informal berpotensi menurunkan pendapatan.
6.	<i>Substitute product and services</i>		
7.	<i>New Entrants</i>		
8.	<i>Stakeholders</i>	<i>Key partnership</i>	Persamaan persepsi anggota Akses teradap regulasi dan informasi Penerimaan masyarakat terhadap KJKS
9.	<i>Suppliers and other value chain</i>	<i>Key partnership</i> <i>Key activities</i> <i>Key resources</i> <i>Cost structure</i>	Menjalin kerjasama dengan pedagang menengah dan supplier Menjalin kerjasama dengan komunitas Menambah biaya marketing dan promosi
	<i>Key trends</i>		
10.	<i>Socioeconomic trends</i>	<i>Value proposition</i>	Menawarkan produk yang menjadi solusi pengusaha mikro, mudah diakses dan pricing terjangkau
11.	<i>Sociocultural trends</i>	<i>Key Resources</i>	AO yang memahami karakter etnis
		<i>Key partnership</i>	Penduduk setempat merupakan potensi tenaga kerja, pengusaha informal dan penabung
		<i>Customer relationship</i>	Komunitas berbasis kelompok usaha dan etnis
		<i>Key activities</i>	Menyalurkan pembiayaan berbasis kelompok usaha/etnis
12.	<i>Regulatory trends</i>	<i>Revenue stream</i> <i>Market segmentation</i>	Peraturan yang membatasi <i>microbanking</i> dapat menaikkan penjualan KJKS Peraturan daerah tentang perluasan pasar Cipadu dapat meningkatkan pendapatan. Aktivitas pemilu/pilkada dapat meningkatkan omzet pelanggan dan kebutuhan akan jasa keuangan.
13.	<i>Technology trends</i>	<i>Key Resources</i>	Teknologi yang efisien dan sesuai

		<i>Key activities</i>	kebutuhan KJKS dapat mempercepat proses.
	<i>Market forces</i>		
14.	<i>Market issues</i>	<i>Value proposition</i>	Penyediaan pembiayaan dengan harga terjangkau dan proses mudah Kebutuhan pembiayaan meningkat sejalan dengan pertumbuhan pasar.
15.	<i>Need and Demands</i>		
16.	<i>Market segments</i>	<i>Revenue stream</i>	Pendapatan dan pola pembiayaan yang berbeda untuk tiap kelompok
		<i>Key resources</i>	AO yang memahami tiap segmen
17.	<i>Revenue attractiveness</i>	<i>Key activities</i>	Meningkatkan volume penjualan
18.	<i>Switching cost</i>	<i>Customer relationship</i>	Efektivitas marketing

Sumber: diolah oleh penulis

4.4 Penilaian Internal Terhadap Business Model

Dalam *business model*, analisis SWOT digunakan untuk menilai tiap aspek dalam sembilan blok yang berguna dalam inovasi dan perbaikan KJKS serta mengubah tantangan atau ancaman menjadi peluang. Penilaian terhadap kelebihan dan kekurangan *value proposition* mengukur keterkaitan jasa keuangan KJKS sebagai sumber pendapatan sesuai karakter konsumen yang dituju. *Revenue stream* dan *cost structure* dievaluasi untuk menjamin ketersediaan sumber dana dalam membiayai sumber daya dan menjaga kelangsungan usaha dalam bentuk pencapaian *return* yang ditargetkan. *Key resources*, *key activities* dan *key partnership* memperhitungkan kemampuan aktivitas operasional KJKS dalam mencapai target yang ditetapkan. Analisis terhadap *market segments*, *channels* dan *customer relationship* menilai efisiensi dan efektivitas pemasaran dalam memperluas atau mempertahankan pelanggan. Kekuatan dan kelemahan dalam analisis SWOT menunjukkan gambaran *business model* KJKS pada saat ini.

Analisis terhadap tantangan dilakukan terhadap empat kelompok sebagaimana kekuatan dan kelemahan. KJKS berupaya merubah tantangan menjadi peluang dengan mekakukan adaptasi terhadap *business model* yang dibuat sebagai proyeksi masa depan KJKS. Analisis SWOT dalam *business model* dikembangkan dengan matriks SWOT untuk menentukan strategi dan antisipasi dalam penentuan sumber daya, aktivitas dan kemitraan. Analisis SWOT tersaji sebagai berikut:

Tabel 4.6 Analisis SWOT dalam *Business Model*

	Kekuatan	Kelemahan	Ancaman	Peluang
<i>Value proposition assesment</i>	<ul style="list-style-type: none"> Jasa keuangan yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan pengusaha mikro. Margin sesuai dengan daya beli konsumen. 	<p>Produk syariah kurang dipahami konsumen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Banyaknya produk pengganti karena tingginya persaingan pada pasar mikro. Kebijakan KUR pemerintah dalam menyediakan penentuan <i>pricing</i> yang rendah. 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan pelayanan kepada konsumen sebagai pembeda dengan kompetitor. Kemitraan dengan komunitas dan lembaga keuangan syariah /permodalan.
<i>Cost/revenue assesment</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tingginya perputaran pembiayaan. Penagihan dilakukan setiap hari. Struktur biaya yang efisien. 	<ul style="list-style-type: none"> Margin yang didapatkan rendah. Ketergantungan terhadap satu jenis sumber pendapatan. Tingginya komposisi biaya tetap terutama biaya pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> Penurunan margin karena tingginya persaingan. Pengaruh eksternal terhadap kenaikan biaya. 	<ul style="list-style-type: none"> Perluasan basis konsumen unruk meningkatkan penjualan. Fokus pada satu wilayah geografi untuk mengurangi biaya.
<i>Infrastructure assesment</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sumber daya yang kompeten dalam jumlah yang tepat sesuai rasio pembiayaan. Tersedianya kelengkapan prosedur yang menunjang efisiensi aktivitas. Kerjasama dan kemitraan dalam penyediaan modal 	<ul style="list-style-type: none"> Kurangnya pemahaman pegawai terhadap produk syariah. Layanan jemput bola, aktivitas yang mudah ditiru pesaing. Media dan waktu yang terbatas dalam berkomunikasi dengan 	<ul style="list-style-type: none"> Turnover pegawai pada lembaga keuangan mikro tinggi. Risiko yang muncul dari layanan jemput bola. Batasan pembiayaan yang berasal dari modal mitra. 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberian kompensasi yang menarik. Penerimaan pegawai diutamakan sumber daya lokal. Penyaluran pembiayaan yang berasal dari modal mitra sesuai karakter produksi dan konsumen.

	dan meningkatkan kepatuhan konsumen.	mitra.		
<i>Customer interface assesment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada konsumen yang ditargetkan. • Efektif dan efisien komunikasi dan promosi sesuai segmen pasar. • Kekuatan relasi dengan konsumen dan komunitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian terhadap karakter konsumen dan usaha dalam meminimalkan risiko. • Kemampuan modal membatasi perluasan pasar. • Media komunikasi sangat tergantung pada <i>account officer</i>. • <i>Switching cost</i> rendah sehingga konsumen dapat beralih pada produk pesaing. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Microbanking</i> dengan kemampuan modal yang besar. • <i>Privat institution</i> dengan pola pemasaran yang sama. • Regulasi pemerintah tentang perluasan pasar dan penetapan margin pembiayaan mikro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan konsumen pada segmen pasar yang ditargetkan. • Pemilihan lokasi usaha yang meningkatkan kedekatan dengan konsumen dan mitra. • Pemilihan modal dengan <i>cost of fund</i> rendah dalam mempertahankan margin.

Sumber: proyeksi penulis

Tabel 4.7 Matriks Analisis SWOT

	Streghths (S)	Weaknesses (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Jasa keuangan yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan pengusaha mikro. • Margin sesuai dengan daya beli konsumen. • Tingginya perputaran pembiayaan. • Penagihan dilakukan setiap hari. • Struktur biaya yang efisien. • Sumber daya yang kompeten dalam jumlah yang tepat sesuai rasio pembiayaan. • Tersedianya kelengkapan prosedur yang menunjang efisiensi aktivitas. • Kerjasama dan kemitraan dalam penyediaan modal dan meningkatkan kepatuhan konsumen. • Fokus pada konsumen yang ditargetkan. • Efektif dan efisiensi komunikasi dan promosi sesuai segmen pasar. • Kekuatan relasi dengan konsumen dan komunitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk syariah kurang dipahami konsumen. • Margin yang didapatkan rendah. • Ketergantungan terhadap satu jenis sumber pendapatan. • Tingginya komposisi biaya tetap terutama biaya pegawai. • Kurangnya pemahaman pegawai terhadap produk syariah. • Layanan jemput bola, aktivitas yang mudah ditiru pesaing. • Media dan waktu yang terbatas dalam berkomunikasi dengan mitra. • Penilaian sesuai karakter konsumen dan usaha. • Kemampuan modal membatasi perluasan pasar. • Media komunikasi dangat tergantung pada <i>account officer</i>.

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Switching cost</i> rendah sehingga konsumen dapat beralih pada produk pesaing.
Opportunities(O)	SO Strategy	WO Strategy
<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan kepada konsumen sebagai pembeda dengan kompetitor. • Kemitraan dengan komunitas dan lembaga keuangan syariah/permodalan. • Perluasan basis konsumen unruk meningkatkan penjualan. • Penerimaan pegawai diutamakan sumber daya lokal. • Penyaluran pembiayaan yang berasal dari modal mitra sesuai karakter produksi dan konsumen. • Pertumbuhan konsumen pada segmen pasar yang ditargetkan. • Lokasi usaha yang meningkatkan kedekatan dengan konsumen dan mitra. • Pemilihan modal dengan <i>cost of fund</i> rendah dalam mempertahankan margin. • Fokus pada satu wilayah geografi untuk mengurangi biaya. • Kondisi makroekonomi yang mendukung. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mengoptimalkan <i>revenue</i> dari volume pembiayaan sesuai kelompok usaha. ○ Melakukan aliansi strategis dengan pengusaha menengah, lembaga keuangan syariah, lembaga permodalan dan pemerintah daerah. ○ Memilih tempat usaha di area Cipadu. ○ Melakukan inovasi produk, operasional dan pasar untuk meningkatkan efisiensi biaya dalam menyediakan margin yang bersaing. ○ Melakukan rekrutmen SDM melalui kampus, bekerja sama dengan BEM/LDK untuk mempermudah penanaman value dan loyalitas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Memperluas area pemasaran untuk meningkatkan <i>market share</i> dan margin. ○ Komunikasi kepada konsumen secara intensif melalui website maupun AO untuk meningkatkan kepercayaan dan pemahaman terhadap syariah. ○ Mengembangkan teknologi sederhana. ○ Remunerasi dan bonus yang menarik bagi AO yang mencapai target. ○ Kerja sama dengan mitra dalam pengembangan pegawai. ○ Bekerja sama dengan lembaga permodalan yang <i>cost of fund</i>-nya rendah. ○ Meningkatkan permodalan melalui kekuatan hubungan dengan komunitas dan masyarakat. ○ bekerja sama dengan bank syariah yang memiliki fasilitas KUR.

Threats (T)	ST Strategy	WO Strategy
<ul style="list-style-type: none"> • Banyaknya produk pengganti karena tingginya persaingan pada pasar mikro. • Kebijakan KUR pemerintah berupa pembiayaan dengan margin rendah. • Penurunan margin karena tingginya persaingan. • Pengaruh eksternal terhadap kenaikan biaya. • <i>Microbanking</i> dengan kemampuan modal yang besar. • <i>Privat institution</i> dengan pola pemasaran yang sama. • Regulasi pemerintah tentang perluasan pasar dan penetapan margin pembiayaan mikro. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pendampingan/edukasi kepada konsumen untuk meningkatkan kreativitas sehingga dapat meningkatkan skala usaha dan bertahan saat krisis. ○ Memanfaatkan AO sebagai <i>agent of corporate</i> sehingga meningkatkan loyalitas konsumen. ○ Melakukan pembedaan produk guna memaksimalkan nilai. ○ Mengembangkan pola organisasi dinamis untuk menyesuaikan dengan perubahan regulasi. ○ Menjalani hubungan dengan pemasok untuk meminimalisasi risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Meningkatkan kerja sama dengan mitra yang memberikan keleluasaan dalam penyediaan dan penggunaan modal. ○ Melakukan seleksi terhadap calon konsumen, memahami karakter kelompok dan bekerja sama dengan pimpinan kelompok sebagai penjamin. ○ Melakukan analisis eksternal secara simultan agar dapat memperhitungkan kenaikan atau penurunan pendapatan an biaya.

Sumber: proyeksi penulis

4.5 Perumusan Visi dan Misi

Bentuk usaha koperasi didirikan dengan pertimbangan kemudahan legalitas, permodalan sesuai semangat pemberdayaan, persaudaraan dan kebersamaan. Perumusan nama, visi dan misi sebagai berikut:

- a) Nama : KJKS MMS (MITRA MAJU SEJAHTERA)

Nama KJKS dipilih berdasarkan filosofi keinginan memajukan pengusaha mikro sebagai mitra menuju skala usaha kecil atau menengah dan secara simultan dapat memberdayakan kelompok lainnya sehingga mencapai kesejahteraan (*falah*). MMS secara tidak langsung juga merepresentasikan para pendiri yang berasal dari program Magister Manajemen Syariah Universitas Indonesia.

- b) Visi : Menjadi lembaga keuangan mikro syariah terpercaya dan profesional dengan pangsa pasar terbesar di Jakarta dan sekitarnya.

Nilai inti yang ingin dicapai adalah bagaimana KJKS berperan dalam peningkatan ekonomi dan perbaikan akhlak. Pengusaha mikro menjadi cermin atas kerja keras kelompok yang memiliki keterbatasan sumber daya dan akses terhadap sektor formal. Peningkatan kualitas akhlak pengusaha juga diperlukan dalam mencapai keberkahan harta sesuai dengan *maqashid syariah*. Tujuan inti pendirian KJKS sebagaimana diarahkan dalam ekonomi Islam adalah mendorong pergerakan sektor real dalam mencapai pertumbuhan ekonomi. Tujuan besar yang akan diwujudkan adalah membantu menyediakan sumber daya, baik modal maupun pengetahuan dalam meningkatkan produktifitas pengusaha mikro sehingga memunculkan *muzakki* baru dalam rangka perputaran harta secara adil. *Suistanable*, sebagai kondisi yang diinginkan, dicapai dengan penguasaan *market share* sesuai dengan karakter usaha mikro dengan kebutuhan modal tidak terlalu besar, namun produktivitas tinggi.

- c) Misi :

- Menyediakan layanan keuangan syariah yang kompetitif sesuai dengan kebutuhan pengusaha mikro.

Misi ini menjelaskan identitas KJKS dan aktivitas penyediaan produk syariah pada segmen pasar yang dituju.

- Mengembangkan sektor real pada lapisan masyarakat menengah ke bawah dalam rangka pemberdayaan dan kemandirian ekonomi untuk mencapai kesejahteraan.

Alasan mendirikan KJKS adalah idealisme untuk pemberdayaan dan pengembangan ekonomi dalam mencapai perbaikan taraf hidup untuk mencapai kesejahteraan dunia maupun akhirat (*falah*).

- Menciptakan keunggulan sumber daya dan pengelolaan organisasi dalam mencapai produktivitas dan efisiensi serta memiliki daya tahan dalam persaingan.

Sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas, amanah dan dapat menjadi teladan merupakan keunggulan yang sulit ditiru oleh lembaga keuangan lain.

- Membangun komunitas yang memiliki kesadaran dan kepekaan syariah.

Kepahaman syariah harus dimiliki oleh manajemen dalam lembaga keuangan syariah, masyarakat dan konsumen serta regulator sehingga menghindari dilema antara praktik yang memurnikan syariah dan pencapaian target keuntungan. Agar jasa keuangan syariah dipahami konsumen, harus diupayakan sosialisasi dan komunikasi yang berkesinambungan.

d) *Values* (nilai-nilai yang diyakini):

- *Creativity (product development)*.

Kreativitas dan pengembangan produk diperlukan karena perbedaan dengan pola pembiayaan konvensional. KJKS senantiasa melakukan analisis terhadap karakter pembiayaan untuk calon nasabah sesuai kelompok usaha dengan mempertimbangkan ketepatan kontrak dan risiko yang dihadapi.

- *Brotherhood (ukhuwah)*.

Usaha mikro yang memiliki karakter produktif sangat membutuhkan modal dengan margin yang terjangkau. Semangat persaudaraan dan tolong menolong melandasi KJKS dalam menyediakan pembiayaan komersial maupun sosial.

- *Simplicity* (murah, mudah, cepat),
Prosedur yang mudah, cepat dan tidak rumit menjadi daya tarik bagi usaha mikro. Tantangan KJKS adalah membuat prosedur yang murah dan rendah risiko.
- *Careness (understanding, problem solving, developing)*.
Selain menggulirkan pembiayaan, KJKS sesuai visi dan misi yang digariskan, harus memikirkan upaya pemberdayaan, penyelesaian masalah serta peningkatan pengetahuan dan ketrampilan mitra.

e) *Tag line* : Maju Sinergi Menang

Tag line tersebut menggambarkan semangat yang harus dimiliki setiap elemen dalam KJKS maupun mitra. Kerja keras dan kreativitas akan melahirkan kemajuan baik dalam bentuk penambahan volume penjualan maupun luas pasar. Kerja sama yang dilandasi nilai persaudaraan merupakan syarat bagi kemajuan yang ingin dicapai. Kesejahteraan adalah kemenangan (*falah*) baik fisik karena meningkatnya kemakmuran, maupun non fisik karena ketrentaman atas praktik syariah.

4.6 Perumusan Strategi Fungsional dengan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard digunakan sebagai alat untuk mendefinisikan strategi KJKS dilengkapi dengan sasaran dan ukuran kinerja.

4.6.1 *Strategy Maps*

Peta strategi dirumuskan KJKS sesuai dengan parameter kritis dalam visi dan misi dihubungkan dengan *the 9 blocks business model* dalam empat perspektif *balanced scorecard*:

- a) Keuangan, sasaran strategis yang akan dicapai:
- Pertumbuhan *return* dalam mencapai daya saing lestari.
 - Pertumbuhan pembiayaan dengan prioritas skema jangka pendek yaitu enam bulan hingga satu tahun.
 - Peningkatan likuiditas dengan penagihan harian.
 - Penurunan risiko dengan penyediaan sistem yang memadai.

- Penurunan biaya dengan peningkatan produktivitas dan manajemen risiko.
- b) Pelanggan, persepsi terhadap jasa keuangan KJKS yang diharapkan adalah harga kompetitif, produk syariah yang adil dan mudah diakses. Relasi dengan komunitas diperoleh melalui pelayanan dan kemitraan. Sasaran strategis yang akan dicapai:
- Meningkatkan *value* KJKS dengan menyediakan produk berharga kompetitif, mudah diakses dan *comply to sharia*.
 - Meningkatkan loyalitas pelanggan yang dibuktikan dengan jumlah pelanggan yang dipertahankan.
 - Meningkatkan pelayanan guna mencapai konsumen baru.
 - Meningkatkan kemitraan untuk penambahan modal dan penurunan risiko.
- c) Proses bisnis internal, sasaran strategis yang dijalankan:
- Meningkatkan efektivitas pemasaran dengan memaksimalkan fungsi *account officer*.
 - Manajemen risiko dalam setiap fungsi.
 - Perbaiki sistem dan prosedur untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dengan.
- d) Pembelajaran dan pertumbuhan, sasaran strategis yang akan diraih adalah produktivitas dengan menggunakan sumber daya:
- *Human capital* dengan kompetensi yang dibutuhkan KJKS. Sistem kepegawaian yang menyeluruh dibuat dalam meningkatkan loyalitas.
 - Teknologi yang berbasis web dan mudah diperbaharui.
 - Budaya dan kepemimpinan yang memberikan spirit kepada seluruh pegawai.

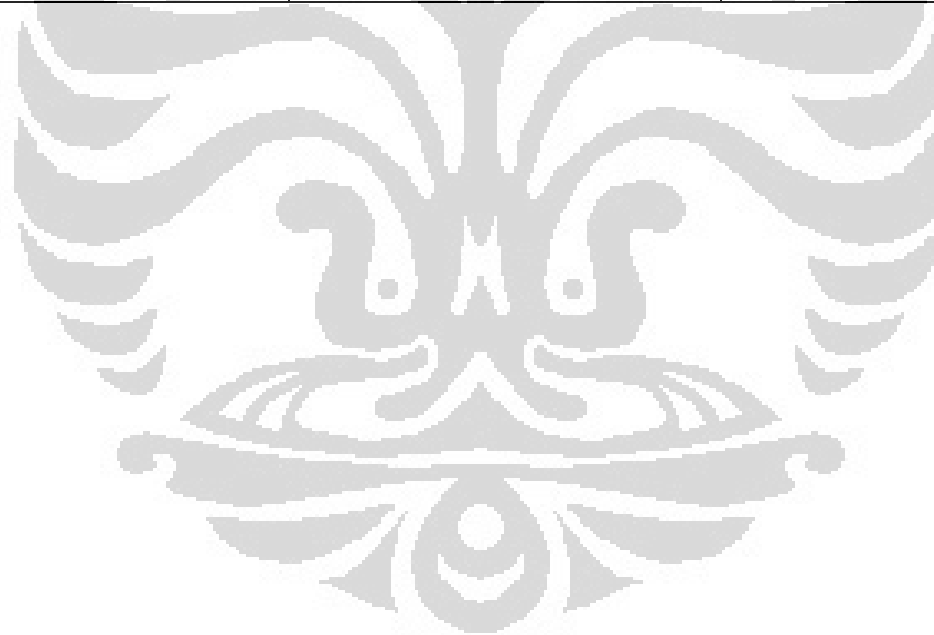
Dalam menurunkan strategi, KJKS menghubungkan keterkaitan tiap blok pada *business model*, dan selanjutnya digambarkan dalam *strategy map*.

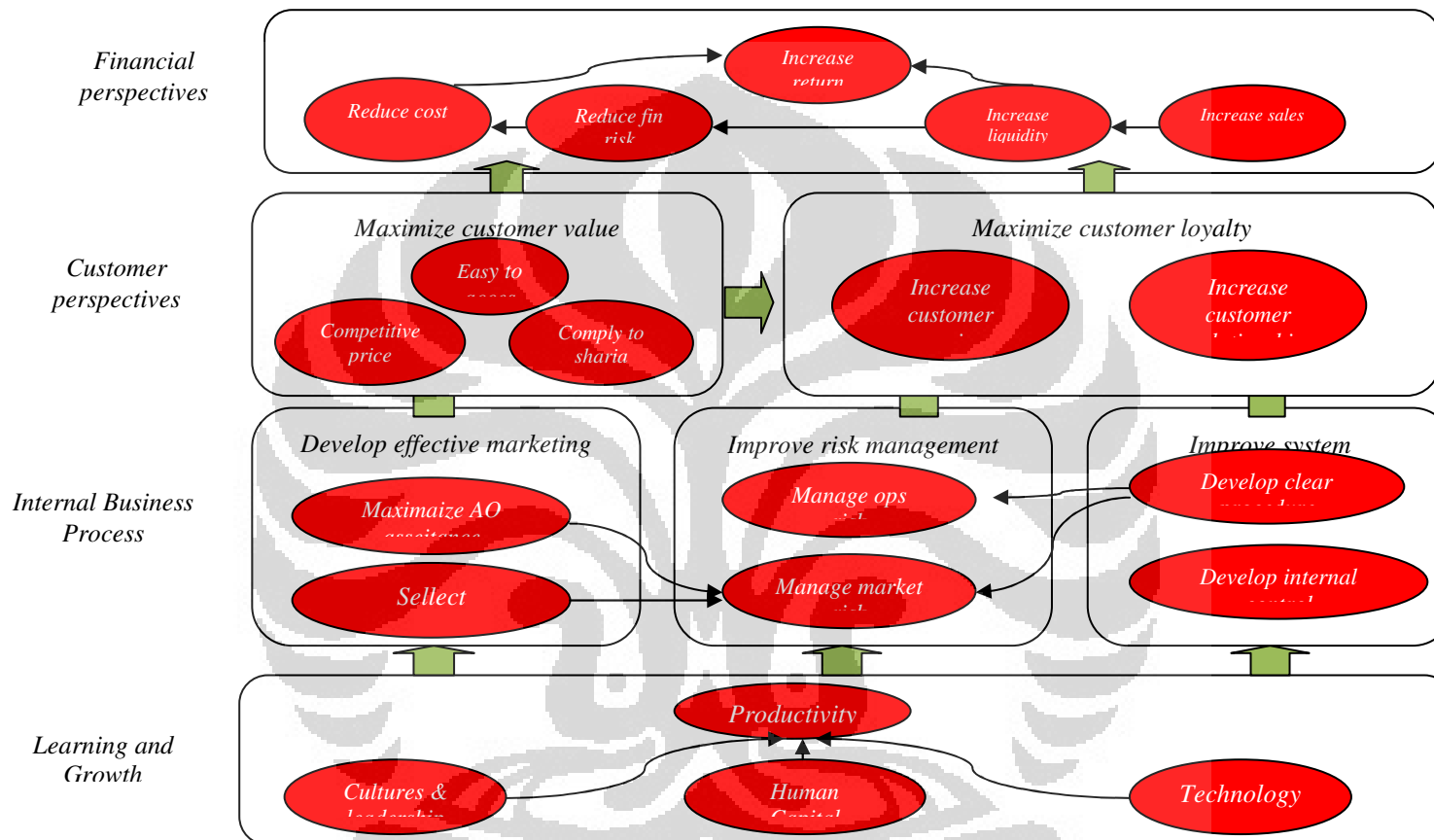
Tabel 4.8 *Business Model* dalam *Balanced Scorecard*

No.	BCM	Components	Relationship with others	Strategic Objectives	Strategic Measurements
1.	Market segmentation (MS)	Segmented (micro)	Source of revenue (RS-F) Determine the right segment regarding product/price (VP-I)	Expand market (by segment)	Market share
2.	Value Proposition (VP)	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.	Channels (CH)	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.	Customer Relationship (CR)	AO Assistance	AO training (CS, KA-L)	Increase customer satisfaction/loyalty	Customer retention
		Communities relationship	Increase sales (RS-F)		
5.	Revenue Streams (RS)	Margin (lending-funding)	Expand Product to customer (VP, MS -F)	Increase Return	Profit margin, Return On Asset
6.	Key Activities (KA)	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	Employee retention
		Marketing activities	Expand product (MS, CH, CR, KP, CS-F, C)	Increase sales and customer	Sales n customer growth
7.	Key Resources (KR)	HR	Build operating capabilities (KA, VP, CH, CR, CS -F, L)	Employee performance	Customer/Account Officer
		Facilities			
		Capital			
		System/Technology			
8.	Cost Structure (CS)	Operational cost	Generate KJKS performance to reach market (KA, VP, CH, CR, CS - F, L)	Reduce cost	BOPO

		<i>Marketing cost</i>	<i>Delivering product to customer (CH,MS,CR,KA-F,C)</i>	<i>Effective marketing</i>	<i>BOPO</i>
		<i>Product cost</i>	<i>Creating and delivering product to customer (VP, KA-F,I)</i>	<i>Lower cost of product</i>	<i>GMO</i>
		<i>Initial cost</i>	<i>Invest in facilities (CH,KR-F,L)</i>	<i>Productivity</i>	<i>ROA</i>
9.	<i>Key Partnership</i>	<i>Communities</i>	<i>Increase customer loyalty and reduce risk (RS,CR,CS-F,I)</i>	<i>Reduce risk</i>	<i>NPF</i>
		<i>Regulator</i>	<i>Understanding market, price, activities (MS,VP,KA-I)</i>	<i>Increase partnership n alliances</i>	
		<i>Fin.Institution</i>	<i>Expand market n generate revenue (MS,RS-F)</i>	<i>Increase capital</i>	<i>DER</i>

Sumber: diolah oleh penulis





Gambar 4.3 Peta Strategi KJKS

Sumber: proyeksi penulis

4.6.2 Pengukuran, Target dan Inisiatif

Sasaran strategis yang digambarkan dalam peta strategi selanjutnya diukur dengan indikator *outcome* (lag). Target ditetapkan sesuai dengan pencapaian kinerja yang diinginkan dengan memperhatikan standar yang berlaku dan sumber daya yang dimiliki. Inisiatif merupakan indikator *driven* (lead) untuk mencapai ukuran yang ditetapkan. Pengukuran strategik KJKS selengkapnya:

- a) Keuangan, sejalan dengan kelangsungan usaha sesuai visi dan misi yang ingin dicapai pengukuran aspek-aspek keuangan meliputi:
 - Peningkatan return diukur dengan *profit margin*, *return on equity (ROE)* dan *return on average asset (ROA)*.
 - Peningkatan penjualan diukur dengan *sales growth*.
 - Peningkatan likuiditas diukur dengan *current ratio*, *account receivables turnover*, *average collection period*.
 - Penurunan risiko keuangan diukur dengan *non performing financing (NPF)*, *debt to equity ratio (DER)*.
 - Penurunan biaya diukur dengan biaya operasional dibandingkan dengan pendapatan operasional (*BOPO*) dan *gross margin operation (GMO)*.
- b) *Customer perspectives*, dalam memenuhi pencapaian target keuangan aspek yang harus dipenuhi dalam memenuhi harapan pelanggan diukur dengan:
 - Maksimalisasi *customer value* diukur dengan *customer engagement* melalui survei kepuasan konsumen. Survei dilakukan pada saat perpanjangan pembiayaan.
 - Loyalitas konsumen diperoleh melalui pelayanan dan kemitraan. Ukuran yang digunakan adalah *customer retention*.
- c) Proses bisnis internal ditekankan pada pengukuran teknis dan operasional yang diperlukan untuk peningkatan kepuasan konsumen, diantaranya:
 - Perbaikan sistem dilakukan dengan kelengkapan prosedur dan peningkatan *internal control* yang diukur dengan *up-time*.
 - Pengelolaan manajemen risiko:

- i. Risiko operasional diukur dengan *zero defect*. Inisiatif dilakukan dengan penguatan prosedur dan peningkatan pengawasan.
 - ii. Pengukuran risiko pasar menggunakan penyisihan penghapusan aktiva produktif (PPAP). Inisiatif yang dilakukan adalah melakukan verifikasi dan pemilihan konsumen terpercaya.
- Efektivitas pemasaran dilakukan dengan:
 - i. Memilih konsumen terpercaya yang diukur pencapaian target penjualan kredit. Peningkatan kemampuan AO dilakukan melalui serangkaian program pelatihan.
 - ii. Maksimalisasi asistensi *account officer* diukur dengan peningkatan target peningkatan konsumen. Mobilitas AO difungsikan untuk meningkatkan jumlah konsumen.
- d) *Learning and growth* yang menjelaskan kemampuan KJKS dalam menopang seluruh proses internal meliputi:
- Kultur dan kepemimpinan, ukuran yang digunakan adalah kepuasan konsumen. inisiatif yang dilakukan dengan pengajian, briefing, pemberian motivasi, keteladanan sehingga nilai-nilai KJKS dapat menjadi semangat dalam bekerja.
 - Pegawai, penilaian dilakukan terhadap jumlah pegawai yang dipertahankan dengan ukuran tingkat perputaran pegawai. Inisiatif yang dilakukan dengan kompensasi yang menarik, rekrutmen yang selektif dan pengembangan.
 - Teknologi, pengukuran dilakukan dengan menghitung *down time* terhadap penggunaan mesin EDC dalam transaksi yang berpindah.

Tabel 4.9 Pengukuran Balanced Scorecard KJKS

Strategic Objectives	Strategic measurements (Lag)	Target	Initiatives (Lead)
<i>Financial</i>			
<i>F1-Increase return</i>	F1.1 Return on Equity	40%	F1 Fokus pada konsumen yang ditargetkan
	F1.2 Return on asset	30%	
	F1.3 Profit Margin	20%	
<i>F2-Increase sales/revenue</i>	F2.1 Sales growth	20%	F2 Penguasaan <i>market share</i> 30%
<i>F3-Increase Liquidity</i>	F3.1 Financing to Deposit Ratio (FDR)	81%-94,74%	F3 Penagihan langsung
	F3.2 Current Ratio	10	
	F3.3 A/R Collection	120 days	
	F3.4 Receivables Turnover	1,75	
<i>F4-Reduce Cost</i>	F4.1 BOPO	88,5%	F4 Efisiensi operasional
	F4.2 Gross Margin Operation (GMO)	40%	
<i>F5-Reduce Risk</i>	F5.1 Non Performing Financing (NPF)	5%	F4 Seleksi konsumen terpercaya
	F5.2 Deposit to Equity Ratio	20%	
<i>C1-Increase customer Value</i>	C1.1 Customer engagement	85%	C1 Survei kepuasan konsumen
<i>C2-Increase Customer loyalty</i>	C2.1 Customer retention	85%	C2 Apresiasi nasabah yang loyal
<i>I1-Maximize AO assistance</i>	I1.1 Target sales AO	50 juta/AO/bulan	I1 Mentargetkan dan menyeleksi calon debitur
<i>I2-Select customer</i>	I2.1 Number of account/sales growth	5/AO/bulan	I2 Seleksi konsumen berdasarkan produk
<i>I3-Improve market risk</i>	I3.1 NPF	2% per AO	I3 Verifikasi konsumen
<i>I4-Improve Operational risk</i>	I4.1 Zero deffect	90%	I4 Pelatihan
<i>I5-Improve system</i>	I4.1 Up time	95%	I5 Kelengkapan SOP, <i>back-up server</i>
<i>L1-Cultures and Leadership</i>	L1.1 Employee engagement	85%	L1 Pengajian, briefing pagi
<i>L2-Employee Performance</i>	L2.1 Employee Retention	turnover <20%	L2 Rekrutmen selektif, remunerasi
<i>L3-Productivity</i>	L3.1 Aset/Employee	150 juta/pegawai	L3 Penempatan orang yang tepat
<i>L4-Technology and system</i>	L4.1 Down Time	2 jam	L4.1 <i>IT assistance</i>

Sumber: proyeksi penulis

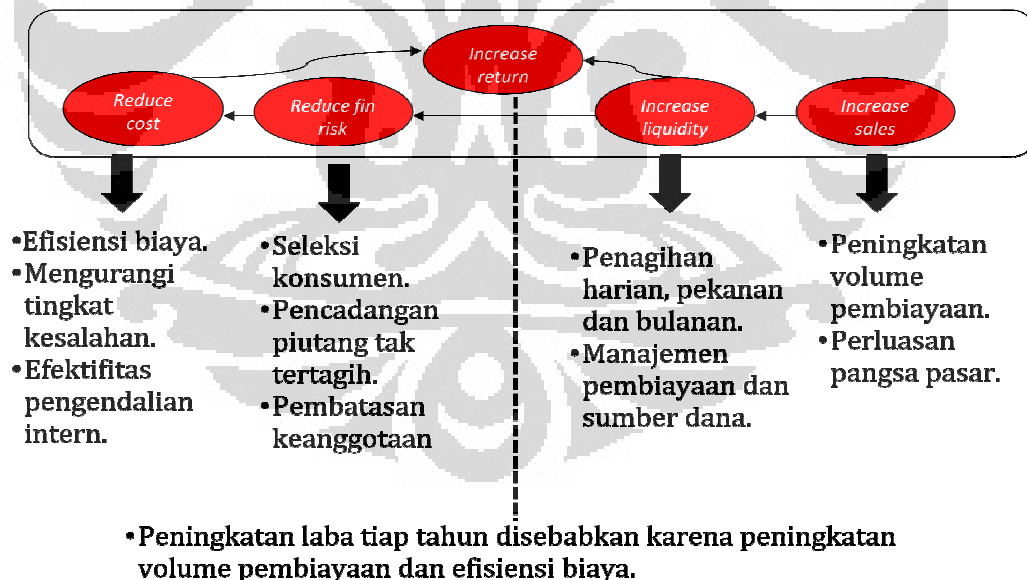
BAB 5

RENCANA FUNGSIONAL

Rencana fungsional KJKS membahas strategi dan teknis operasional secara detail masing-masing fungsi, mengacu pada rencana strategis yang telah digambarkan dalam *business model* dan dirumuskan dalam *balanced scorecard*.

5.1 Rencana Keuangan

Strategi pertumbuhan pendapatan pada sisi *revenue stream* berasal dari penerimaan pasar terhadap *value* yang ditawarkan KJKS. Dalam memenuhi daya beli konsumen mikro terhadap jasa keuangan bermargin rendah dan peningkatan likuiditas, KJKS harus mampu meningkatkan volume pembiayaan jangka pendek dengan tingkat perputaran tinggi. Efisiensi biaya dalam *cost structure* didapatkan dari produktivitas sumber daya, pengelolaan risiko dan efektivitas operasional maupun pemasaran. Perspektif keuangan KJKS dalam *balanced scorecard* digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Strategi Keuangan

Sumber: diolah oleh penulis

Rencana keuangan disusun untuk memberikan gambaran pertumbuhan pendapatan dan biaya sehingga didapatkan tingkat laba yang diproyeksikan.

Rencana keuangan meliputi perhitungan dan perincian biaya, perhitungan kebutuhan modal dan dana pihak ketiga (DPK), proyeksi pendapatan, neraca, laporan rugi laba, laporan arus kas, rasio keuangan dan analisis kelayakan investasi. Beberapa asumsi dasar yang digunakan dalam perhitungan proyeksi keuangan:

- a) Rencana keuangan disusun untuk jangka waktu lima tahun terhitung sejak tahun pendirian.
- b) Pendirian KJKS direncanakan pada akhir tahun 2012.
- c) Struktur dana KJKS terdiri dari ekuitas dalam bentuk simpanan pokok dan simpanan wajib, dana *syirkah temporer* berupa deposito Mudharabah, kewajiban segera atau hutang jangka pendek titipan Wadiah. *Channeling* dengan lembaga permodalan dan bank syariah diperlakukan sebagai dana titipan untuk pembiayaan modal kerja.
- d) Pembagian sisa hasil usaha ditetapkan dalam anggaran dasar KJKS, dimana 30% untuk anggota, 40% sebagai cadangan, 15% untuk pengurus dan badan pemeriksa, 5% untuk dana sosial, 5% untuk dana pendidikan dan 5% untuk dewan pengawas syariah. Laba dibagikan berdasarkan keputusan rapat anggota dengan pertimbangan pengurus dan manajemen.
- e) Umur ekonomis inventaris kantor seperti komputer dan peralatan elektronik 4 tahun, sistem dan software 5 tahun, kendaraan 8 tahun.
- f) Zakat dihitung dari aset lancar dikalikan tarif zakat perusahaan 2,58% sebagai konversi tarif 2,5% dari tahun hijriyah ke masehi. Zakat dihitung pada tahun berjalan dan dibayarkan pada tahun berikutnya.
- g) Asumsi untuk menyusun proyeksi dan standar keuangan KJKS sebagai berikut:
 - Inflasi diasumsikan 5% mengacu data Bank Indonesia tiga tahun terakhir dan proyeksi Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
 - Tarif pajak yang berlaku untuk koperasi menurut UU No 17 tahun 2000 adalah 28%.
 - Country risk Indonesia tahun 2011 menurut penelitian Pablo Fernandez, Javier Aguirreamalloa dan Luis Corres sebesar 7,30%.

- Surat berharga syariah negara (SBSN) seri FR0053 tanggal penerbitan 15 September 2011 dan jatuh tempo 15 Juli 2021 dengan tingkat kupon 8,25%.
- *Non performing financing* (NPF) pada skenario terburuk mengacu pada bank perkreditan rakyat syariah (BPRS) sebesar 5%.
- *Capital adequacy ratio* (CAR) untuk *small medium enterprises* (SME) sebesar 8% sesuai ketentuan Bank Indonesia.
- *Financing to deposit ratio* (FDR) mengikuti standar BPRS 81% sampai dengan 94,74%.
- Biaya operasional dibandingkan dengan pendapatan operasional (BOPO) setara dengan perhitungan untuk BPRS sebesar 88,5%.

Data asumsi keuangan yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 5.1 Asumsi Keuangan

Indikator	2013	2014	2015	1016	2017
Inflasi	5%	5%	5%	5%	5%
Pajak	28%	28%	28%	28%	28%
SBSN	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%
Country Risk	7,30%	7,30%	7,30%	7,30%	7,30%
CAR	8%	8%	8%	8%	8%
FDR	81%-94,74%	81%-94,74%	81%-94,74%	81%-94,74%	81%-94,74%
BOPO	<88,5%	<88,5%	<88,5%	<88,5%	<88,5%
NPF worse	5%	5%	5%	5%	5%
NPF best	2%	2%	2%	2%	2%

Sumber: Bank Indonesia, BPRS (2011), diolah oleh penulis

- h) Jasa keuangan yang ditawarkan KJKS adalah *murabahah* dengan jangka waktu tiga bulan, enam bulan, satu tahun dan tiga tahun dengan margin 15,5% hingga 17,5%. *Mudharabah muqayadah* untuk pembiayaan modal kerja diberikan dalam jangka waktu satu tahun dengan tingkat bagi hasil ekuivalen margin 22%.

5.1.1 Struktur Pendanaan

Modal KJKS diperoleh dari simpanan pokok dan simpanan wajib 30 anggota alumni dan mahasiswa magister manajemen Universitas Indonesia konsentrasi syariah dengan tanggung jawab, hak dan kewajiban sesuai anggaran

dasar dan anggaran rumah tangga. Simpanan pokok dibayarkan satu kali selama masa keanggotaan sebesar Rp 5 juta. Simpanan wajib disetorkan setiap bulan dengan jumlah yang sama yaitu Rp 250 ribu. Simpanan pokok dan simpanan wajib tidak dapat diambil selama masa keanggotaan.

Dalam memenuhi kebutuhan modal kerja, KJKS menggunakan dana syirkah temporer berbentuk deposito Mudharabah yang berasal dari 13 anggota dengan kontribusi masing-masing Rp 50 juta. Deposito Mudharabah dari komunitas diasumsikan berasal dari 10 masjid di kawasan Cipadu dan sekitarnya dengan rata-rata simpanan Rp 200 ribu setiap pekannya. Kelompok arisan yang berasal dari keluarga nasabah diperkirakan berjumlah 20, besar tabungan Rp 100 ribu setiap bulannya. *Return* diberikan KJKS dengan mekanisme bagi hasil ekuivalen margin 6,5%. Deposito Mudharabah diasumsikan tidak bertambah, tahun ketiga dan keempat terjadi penarikan masing-masing Rp 100 juta.

Simpanan Wadiah berasal dari tabungan nasabah sejumlah 2% dari total pembiayaan. Tabungan tersebut diperlukan sebagai cadangan bila terjadi keterlambatan pembayaran angsuran. Tabungan pedagang dan masyarakat berjumlah 125 orang dengan jumlah Rp 10 ribu setiap bulannya. Setiap tahunnya simpanan Wadiah meningkat 5% dan penarikannya diasumsikan 10%.

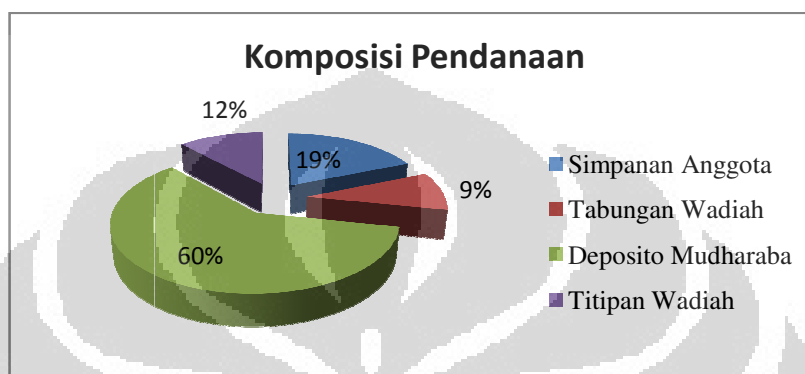
Channeling dari lembaga permodalan atau bank syariah diperlakukan sebagai titipan Wadiah dalam bentuk investasi terikat dengan sifat *off balance sheet*. Pada tahun pertama KJKS menerima titipan wadiah untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dengan tingkat bagi hasil ekuivalen margin 22% dan *ujrah* 5%. Sumber pendanaan KJKS selengkapnya:

Tabel 5.2 Sumber Pendanaan KJKS

Sumber Pendanaan	Jumlah
Ekuitas	
Simpanan Pokok	150.000.000
Simpanan Wajib	90.000.000
Dana Pihak Ketiga	
Tabungan Wadiah	122.047.348
Deposito Mudharabah	770.000.000
Investasi Terikat	
Titipan Wadiah	150.000.000
Jumlah	1.282.047.348

Sumber: proyeksi penulis

Komposisi pendanaan koperasi pada umumnya tidak didominasi oleh ekuitas. Dalam menjalankan usaha, KJKS memilih deposito anggota dengan jangka waktu tiga tahun untuk meminimalisasi risiko ketersediaan likuiditas. Tabungan wadiah dapat diambil sewaktu-waktu dan digunakan untuk pembiayaan murabahah jangka pendek. Persentase komposisi pendanaan KJKS sebagai berikut:



Gambar 5.2 Komposisi Pendanaan KJKS

Sumber: proyeksi penulis

5.1.2 *Initial Investment*

Pengeluaran investasi pada saat pendirian KJKS terdiri dari biaya sebelum operasi, pengadaan aktiva tetap dan penyediaan modal kerja. Biaya-biaya yang diperhitungkan sebelum pendirian meliputi survei lapangan untuk mempelajari kebutuhan pasar, kondisi lingkungan, persaingan dan potensi yang dapat dikembangkan. Hasil survei dituangkan dalam studi kelayakan yang berisi prediksi dan perhitungan awal sebelum penyusunan rencana bisnis. Biaya pengurusan legalitas terdiri dari perijinan dari tingkat desa hingga pendaftaran pada kantor perindustrian, perdagangan dan koperasi kotamadya Tangerang.

Pengadaan aktiva tetap dan sistem disesuaikan dengan kebutuhan proses dan jumlah pegawai. Peralatan yang dibutuhkan di awal pendirian terdiri dari komputer, pendingin ruangan, meja kursi dan partisi. Sistem dan jaringan akan dibuat oleh tenaga berpengalaman sesuai kebutuhan KJKS. Penambahan peralatan dilakukan setiap tahun sesuai penambahan volume pembiayaan dan pegawai. Sesuai asumsi yang digunakan aktiva tetap disusutkan tanpa *salvage value* dan dipergunakan hingga tahun kelima. Daftar penyusutan aktiva tetap:

Tabel 5.3 Penyusutan dan Amortisasi

	Aset	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
1	Biaya Pra Operasi					
	Nilai perolehan	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
	Amortisasi	(1.600.000)	(3.200.000)	(4.800.000)	(6.400.000)	(8.000.000)
	Nilai buku	6.400.000	4.800.000	3.200.000	1.600.000	-
2	Inventaris kantor					
	Nilai Perolehan	71.000.000	75.200.000	82.500.000	86.200.000	100.200.000
	Akumulasi penyusutan	(17.750.000)	(36.550.000)	(57.175.000)	(78.725.000)	(86.025.000)
	Nilai buku	53.250.000	38.650.000	25.325.000	7.475.000	14.175.000
3	Kendaraan					
	Nilai Perolehan			-	-	160.000.000
	Akumulasi penyusutan			-	-	(20.000.000)
	Nilai buku			-	-	140.000.000
4	Sistem/Teknologi					
	Nilai Perolehan	10.500.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000
	Akumulasi penyusutan	(2.100.000)	(4.200.000)	(6.300.000)	(8.400.000)	(10.500.000)
	Nilai buku	8.400.000	6.300.000	4.200.000	2.100.000	-
		(21.450.000)	(43.950.000)	(68.275.000)	(93.525.000)	(124.525.000)

Sumber: proyeksi penulis

Modal kerja diperhitungkan sesuai dengan target penjualan, jangka waktu pembiayaan dan karakter jasa keuangan yang ditawarkan. KJKS melakukan manajemen likuiditas dengan menyesuaikan pembiayaan sesuai sumber dana. Murabahah jangka pendek dengan jangka waktu 3 hingga 6 bulan didanai tabungan Wadiah. Dengan karakter dapat diambil sewaktu-waktu, tabungan Wadiah memiliki risiko tinggi bila digunakan dalam pembiayaan jangka panjang.

Murabahah 1 sampai 3 tahun menggunakan deposito Mudharabah dan simpanan anggota. Deposito Mudharabah memiliki karakter disimpan dan tidak dapat ditarik dalam jangka waktu yang ditentukan. Persentase penggunaan deposito Mudharabah yang disalurkan pada pembiayaan diasumsikan 90%.

Titipan Wadiah digunakan untuk pembiayaan Mudharabah Muqayadah berjangka waktu 1 tahun. Selain pertimbangan jangka waktu, *channeling* lembaga permodalan atau bank syariah tersebut disalurkan pada pembiayaan dengan karakter usaha yang memiliki pendapatan berdasarkan pesanan atau *bridging finance* untuk meminimalisasi risiko.

Biaya yang dikeluarkan pada saat pendirian terdiri dari:

Tabel 5.4 *Initial Investment*

NO	JENIS INVESTASI	JUMLAH				
		Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
1	Biaya Pra Operasi	8.000.000				
2	Peralatan	71.000.000	4.200.000	7.300.000	3.700.000	174.000.000
3	Sistem/Teknologi	10.500.000				
4	Working Capital	1.192.547.348				
	Jumlah	1.282.047.348	4.200.000	7.300.000	3.700.000	174.000.000

Sumber: proyeksi penulis

5.1.1 Proyeksi Keuangan

Perkiraan aset, modal, pendapatan, biaya dan keuntungan yang diperoleh digambarkan dalam proyeksi laporan keuangan selama lima tahun. Perhitungan didasarkan pada seluruh asumsi keuangan.

5.2.1 Laba Rugi

Proyeksi laba rugi menggambarkan aktivitas usaha KJKS dalam menghasilkan kelebihan pendapatan atas beban yang dikeluarkan. Dengan skema pembiayaan jangka pendek, KJKS memperoleh hasil usaha yang meningkat dari tahun kedua hingga tahun kelima. Beban operasional mengalami peningkatan sesuai dengan aktivitas KJKS dan perluasan basis konsumen.

5.2.1.1 Pendapatan

Pendapatan operasional KJKS diperoleh dari margin pembiayaan. Untuk memudahkan pemasaran, mitigasi risiko dan menjaga likuiditas komposisi pembiayaan KJKS dibagi dalam berbagai skema. Penentuan waktu pembiayaan didasarkan pada survei kebutuhan konsumen dalam penyediaan modal kerja rutin maupun periodik mengikuti siklus permintaan konsumen.

Modal kerja Murabahah yang dinamakan MK Murah dengan margin 17,5% dipasarkan selama empat kali dalam satu tahun. Tingkat margin pada setiap pembiayaan 4,38% dan total pembiayaan dalam lima tahun diperkirakan mencapai 9,26% dari total penjualan. MK Murah enam bulan dengan margin 16,5% diberikan kepada konsumen dua kali dalam satu tahun. Tingkat margin dalam satu semester 8,25%. dengan asumsi persentase penjualan 18,51%.

KIAT Murah dan MK Murah 1 tahun ditawarkan dengan margin 15,5%, dengan tingkat penjualan tertinggi yaitu 64%. Mudharabah Muqayadah satu tahun dengan tingkat bagi hasil ekuivalen margin 22% dan 5% merupakan hak bagi hasil KJKS, total penjualannya tidak mencapai 1%. Qardhul Hasan adalah pembiayaan yang bersifat sosial tanpa pengenaan margin. Target pembiayaan pada tahun pertama:

Tabel 5.5 Pendapatan Margin Pembiayaan

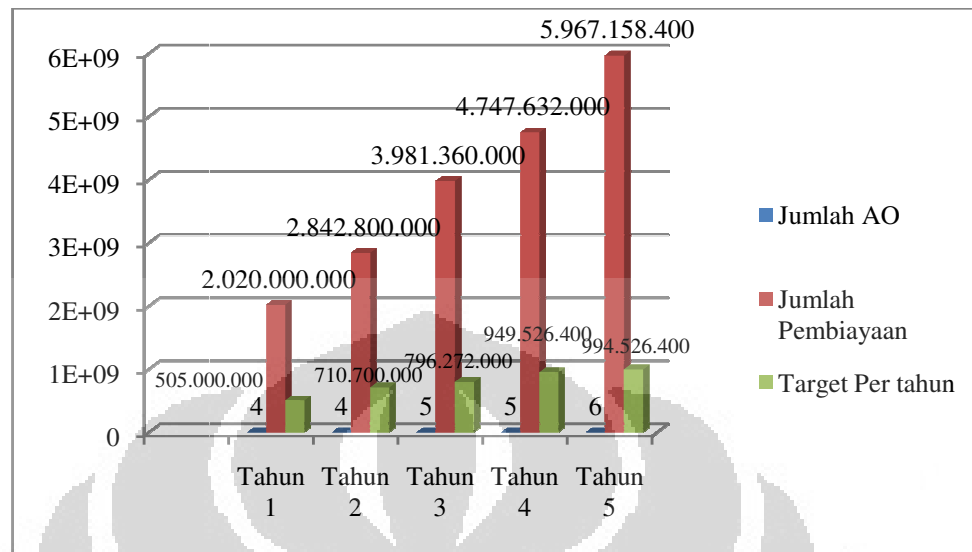
Nama Produk	Jangka waktu	Pokok	Pokok dan Margin	Margin
MK Murah	3 bulan	187.000.000	780.762.400	593.762.400
MK Murah	6 bulan	374.000.000	809.710.000	435.710.000
MK Murah	1 tahun	1.309.000.000	1.511.895.000	202.895.000
Kiat Mudah	1 tahun	150.000.000	183.000.000	1.650.000
		2.020.000.000	3.285.367.400	1.234.017.400

Sumber: proyeksi penulis

Pendapatan jasa provisi dikenakan sesuai nilai pembiayaan, adapun administrasi pembiayaan dikenakan dengan tarif *flat* untuk setiap nasabah. Pendapatan lain-lain berasal dari bagi hasil atas penempatan pada bank syariah dan surat berharga syariah. Beberapa asumsi yang digunakan dalam mengakui pendapatan diantaranya:

1. Margin diterima sesuai jenis pembiayaan yang diakui secara proporsional sesuai dengan persentase penerimaan piutang.
2. Angsuran pembiayaan Murabahah diterima secara harian, pekanan atau bulanan sesuai kesepakatan dengan nasabah.
3. Pertumbuhan pembiayaan diperkirakan setidaknya 20% setiap tahunnya.
4. Pada tahun pertama setiap *account officer* dibebani target Rp 50 juta dan 5 nasabah setiap bulannya. Kenaikan nasabah tiap tahun setidaknya 10% dari tahun berikutnya.
5. Jasa provisi 1% dari pembiayaan, jasa administrasi Rp 100 ribu untuk setiap nasabah.
6. Dalam menjaga *portofolio cash flow*, KJKS menyimpan dananya di bank syariah dengan margin bagi hasil ekuivalen 5% dan pada surat berharga syariah dengan *ujrah* 8,25%.

Kenaikan pembiayaan dibandingkan dengan jumlah *account officer* dalam lima tahun digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.3 Perbandingan Account Officer

Sumber: proyeksi penulis

Jumlah *account officer* meningkat seiring dengan perluasan pasar dan peningkatan pembiayaan. Rata-rata peningkatan target perolehan pembiayaan tiap *account officer* dari tahun pertama hingga tahun ke lima: Rp 42 juta, Rp 59 juta, Rp 66 juta, Rp 79 juta dan Rp 82 juta.

Faktor kunci kenaikan jumlah pembiayaan terletak pada kemampuan *account officer*. Perluasan wilayah kerja tidak terpusat pada Cipadu, mengingat potensi usaha tersebar di seluruh kecamatan kota Tangerang. Proyeksi pembiayaan dan pengakuan pendapatan serta target perolehan *account officer* sebagai berikut:

Tabel 5.6 Proyeksi Pembiayaan

	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Total Pembiayaan	3.102.367.400	4.380.332.880	6.232.409.456	7.478.891.347	9.560.275.617
Pokok Pembiayaan	1.870.000.000	2.692.800.000	3.831.360.000	4.597.632.000	5.817.158.400
Penerimaan Piutang	1.504.178.133,33	3.622.367.027	5.017.024.432,00	6.715.749.985,07	8.378.345.315,41
Pendapatan margin	597.511.467	1.421.433.693,33	1.950.546.856,24	2.595.467.803,25	3.255.218.818,44
Piutang murabahah	1.598.189.267	2.356.155.120,00	3.352.376.144,00	4.022.851.372,80	5.516.611.807,36

Sumber: proyeksi penulis

5.2.1.2 Beban Operasional

Beban operasional terdiri dari beban kepegawaian, beban pemasaran, beban administrasi umum, beban penyusutan dan beban penghapusan piutang. Beban kepegawaian bersifat tetap dan menempati persentase terbesar dari total pengeluaran operasional. Komposisi pegawai pada awal pendirian KJKS diarahkan untuk mencapai target perluasan pasar. Insentif merupakan beban variabel yang diberikan pada *account officer* yang melampaui target penjualan.

Beban pemasaran terdiri dari pengeluaran untuk pengadaan brosur, spanduk dan selebaran, beban iklan radio dan beban sosialisasi atau kemitraan. Apresiasi kepada konsumen dikelompokkan ke dalam beban pemasaran. Beban administrasi dan umum terdiri dari seluruh beban selain beban kepegawaian dan beban pemasaran yang meliputi beban sewa ruko, mesin dan kendaraan, beban penyediaan perlengkapan, beban transportasi, konsumsi serta beban penyusutan dan amortisasi. Asumsi yang digunakan dalam beban operasional:

1. Penambahan pegawai dilakukan setiap tahun.
2. Beban pegawai naik 8% pada tahun kedua, 10% pada tahun ketiga, 12% pada tahun keempat dan 14% pada tahun kelima.
3. Beban administrasi dan umum rata-rata naik 5% setiap tahunnya, kecuali sewa kantor, pada tahun kelima KJKS menyewa dua lokasi kantor sebagai persiapan perluasan usaha.
4. Beban pemasaran naik 10% setiap tahunnya sejalan dengan peningkatan pembiayaan yang diinginkan.
5. Beban penyisihan kerugian piutang Murabahah ditetapkan sebesar 5% setara dengan non performing financing (NPF) yang ditentukan Bank Indonesia untuk BPRS. Beban penyisihan kerugian piutang Qardhul Hasan ditetapkan sebesar 5% dari saldo pembiayaan akhir periode.
6. Zakat dan pajak dibayarkan pada tahun berikutnya dan dianggap sebagai kewajiban pada tahun berjalan.

Perhitungan biaya operasional KJKS selama lima tahun sebagai berikut:

Tabel 5.7 Perhitungan Beban Operasional

Beban Operasional	BIAYA/BULAN	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Gaji Manajer	7.500.000	120.000.000	105.300.000	115.830.000	129.729.600	147.891.744
Gaji Kabag Marketing	4.800.000	62.400.000	67.392.000	74.131.200	83.026.944	94.650.716
Gaji Marketing Account Officer	2.300.000	147.200.000	129.168.000	171.984.800	192.622.976	249.490.193
Teller	2.000.000	52.000.000	56.160.000	87.776.000	98.309.120	138.072.397
Gaji Kadiv Support	4.800.000		62.400.000	68.640.000	76.876.800	87.639.552
Administrasi Pembiayaan	2.000.000	26.000.000	28.080.000	30.888.000	60.594.560	69.077.798
Keuangan	2.000.000	26.000.000	28.080.000	30.888.000	34.594.560	39.437.798
Customer Service	1.900.000	24.700.000	26.676.000	29.343.600	32.864.832	37.465.908
Internal Control	3.100.000	40.300.000	43.524.000	47.876.400	53.621.568	61.128.588
Beban Training dan Development	10.000.000	10.000.000	10.800.000	11.880.000	13.305.600	15.168.384
Total Beban Pegawai		508.600.000	557.580.000	669.238.000	775.546.560	940.023.078
Beban Marketing						
Biaya iklan (Bellow the Line)						
Sticker	1.000	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
Brosur	200	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.662.000	2.928.200
Spanduk	200.000	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
Iklan Radio	5.000.000	15.000.000	16.500.000	18.150.000	19.965.000	21.961.500
Biaya kemitraan (Above the Line)	500.000	6.000.000	6.600.000	7.260.000	7.986.000	8.784.600
Biaya apresiasi konsumen	250.000	3.000.000	3.300.000	3.630.000	3.993.000	4.392.300
Total Beban Marketing		28.000.000	30.800.000	33.880.000	37.268.000	40.994.800

Tabel 5.7 Perhitungan Beban Operasional (Sambungan)

Beban Administrasi/Umum						
Beban sewa mesin fotokopi	500.000	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Beban sewa gedung kantor		13.500.000	10.800.000	15.000.000	15.000.000	35.000.000
Beban sewa mesin EDC	150.000		3.600.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450
Beban Transportasi	10.000	10.560.000	11.616.000	14.520.000	16.632.000	22.176.000
Beban internet	200.000	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.910.600	3.201.660
Beban ATK dan cetakan	500.000	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Beban Listrik	1.500.000	18.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Beban telpon	700.000	8.400.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050	10.210.253
Beban Konsumsi		8.232.000	8.643.600	9.075.780	9.529.569	10.006.047
Beban Kebersihan	700.000	8.400.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050	10.210.253
Beban Keamanan	1.500.000	18.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Insentif pegawai		31.023.674	43.803.329	62.324.095	74.788.913	95.602.756
Beban Lain-lain	200.000	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
Total Beban Administrasi/Umum		132.915.674	151.542.929	181.433.875	200.622.482	251.835.934
Total Beban Operasional		669.515.674	739.922.929	884.551.875	1.013.437.042	1.232.853.812
Beban Non Kas						
Biaya Penyusutan		21.450.000	22.500.000	24.325.000	25.250.000	31.000.000
Beban Peny piutang murabahah		79.909.463	117.807.756	167.618.807	201.142.569	275.830.590
Beban Peny Piutang qardh			2.500.000	4.750.000	5.350.000	5.700.000
Total Beban		770.875.137	882.730.685	1.081.245.682	1.245.179.611	1.545.384.402
Beban per bulan (exclude non kas)		55.792.973	61.660.244	73.712.656	84.453.087	102.737.818

Sumber: proyeksi penulis

Persentase pengakuan pendapatan Murabahah mengikuti pola angsuran, rata-rata 49% diterima pada tahun terjadinya piutang dan 51% direalisasi pada periode berikutnya. Tahun pertama KJKS membukukan rugi sekitar Rp 197 juta dan tidak membagikan hasil usaha kepada pemilik dan pengurus. Zakat diperhitungkan dari aset bersih dan tidak dipengaruhi oleh laba atau rugi.. Pajak diperhitungkan dari hasil usaha setelah dikurangi zakat. Pada tahun kedua hingga kelima dengan sistem operasi yang dimiliki dan kecepatan perputaran pembiayaan KJKS mampu membukukan laba. Hasil usaha dibagikan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar pada tahun kedua hingga tahun kelima. Sisa hasil usaha yang tidak dibagikan diperlakukan sebagai ekuitas. Cadangan sosial dan pendidikan digunakan untuk meningkatkan pelayanan dalam bentuk pelatihan dan peningkatan ketrampilan konsumen dan masyarakat.

5.2.2 Neraca

Proyeksi neraca memperlihatkan komparasi antara *cost structure* dalam bentuk sumber daya aset dan *revenue stream* berupa sumber dana yang diperlukan untuk meningkatkan laba dengan sumber daya yang dimiliki. Aset KJKS terdiri dari aset lancar berupa kas dan bank dan pembiayaan serta aset tetap yang disusutkan setiap tahunnya. Sumber dana KJKS terdiri dari dana pihak ketiga dan ekuitas. Berdasarkan hasil studi terhadap BMT atau koperasi lainnya, diperoleh perbandingan bahwa struktur pendanaan koperasi sebagian besar dibiayai oleh dana pihak ketiga.

5.6 Arus Kas

Laporan arus kas KJKS menyajikan informasi penerimaan dan penggunaan kas untuk membiayai aktivitas operasi, investasi dan pendanaan. Aktivitas operasi berasal dari seluruh margin Murabahah dikurangi dengan seluruh biaya operasional yang bersifat kas dan kenaikan serta penurunan kas yang diakibatkan dari penambahan pembiayaan. Aktivitas investasi terkait dengan pembelian aktiva tetap. Sedangkan aktivitas pendanaan berasal dari dana yang didapatkan untuk sumber permodalan KJKS. Proyeksi laporan keuangan KJKS berupa neraca, laba rugi dan arus kas selama lima tahun sebagai berikut:

Tabel 5.8 Perhitungan Laba Rugi

NAMA PERKIRAAN	Tahun -1	Tahun -2	Tahun -3	Tahun-4	Tahun-5
PENDAPATAN OPERASIONAL					
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 Syirkah Temporer	(50.050.000,00)	(50.050.000,00)	(50.050.000,00)	(50.050.000,00)	(43.550.000,00)
PENDAPATAN OPERASIONAL LAINNYA					
Pendapatan Jasa Mudharabah Muqayyadah	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00
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
PENDAPATAN OPERASIONAL	609.985.140,67	1.457.247.022,13	2.011.792.950,80	2.677.473.116,72	3.374.491.254,61
BEBAN OPERASIONAL					
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	30.800.000,00	33.880.000,00	37.268.000,00	40.994.800,00
Beban Administrasi/Umum	132.915.674,00	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 qardh		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
BEBAN OPERASIONAL	778.808.214,95	888.977.983,43	1.087.805.345,32	1.252.067.257,85	1.552.616.431,46

Tabel 5.8 Perhitungan Laba Rugi (Sambungan)

PENDAPATAN/BEBAN NON OPERASI (NETTO)					
Pendapatan Non Operasi	-	-	10.000.000,00	44.750.000,00	53.000.000,00
LABA SEBELUM ZAKAT DAN PAJAK PENGHASILAN	(168.823.074,29)	568.269.038,71	933.987.605,49	1.470.155.858,87	1.874.874.823,15
ZAKAT	23.095.496,26	37.596.973,17	51.904.258,13	69.078.806,41	87.061.874,37
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	(191.918.570,55)	530.672.065,54	882.083.347,35	1.401.077.052,46	1.787.812.948,79
PAJAK		148.588.178,35	246.983.337,26	392.301.574,69	500.587.625,66
SHU BERSIH	(191.918.570,55)	382.083.887,19	635.100.010,10	1.008.775.477,77	1.287.225.323,13
SHU DIBAGIKAN KEPADA ANGGOTA	-	114.625.166,16	190.530.003,03	302.632.643,33	386.167.596,94
PENGURUS, BDN. PEMERIKSA, DPS		76.416.777,44	127.020.002,02	201.755.095,55	257.445.064,63
DANA SOSIAL		19.104.194,36	31.755.000,50	50.438.773,89	64.361.266,16
DANA PENDIDIKAN		19.104.194,36	31.755.000,50	50.438.773,89	64.361.266,16
PEMBAGIAN SHU	-	229.250.332,31	381.060.006,06	605.265.286,66	772.335.193,88
SHU TIDAK DIBAGIKAN/CADANGAN MODAL	(191.918.570,55)	152.833.554,87	254.040.004,04	403.510.191,11	514.890.129,25

Sumber: proyeksi penulis

Tabel 5.9 Neraca KJKS

NAMA PERKIRAAN	Tahun -1	Tahun -2	Tahun -3	Tahun -4	Tahun -5
AKTIVA					
Kas / Bank	11.750.403,71	217.729.974,04	198.407.481,70	349.117.718,97	218.167.965,94
Simpanan Pada bank			200.000.000,00	400.000.000,00	400.000.000,00
Surat Berharga Syariah				300.000.000,00	400.000.000,00
Piutang Murabahah	1.598.189.266,67	2.356.155.120,00	3.352.376.144,00	4.022.851.372,80	5.516.611.807,36
Margin Murabahah Tangguh	(634.855.933,33)	(900.955.120,00)	(1.281.893.719,76)	(1.538.272.463,71)	(2.125.147.661,91)
Penyisihan Kerugian Piutang Murabahah	(79.909.463,33)	(197.717.219,33)	(365.336.026,53)	(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	438.700.000,00
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap	(21.450.000,00)	(43.950.000,00)	(68.275.000,00)	(93.525.000,00)	(124.525.000,00)
Agunan Yang Diambil Alih					
TOTAL AKTIVA	963.224.273,71	1.572.462.754,71	2.224.028.879,41	3.072.793.032,89	3.977.197.925,85
KEWAJIBAN					
Kewajiban Segera					
Tabungan Wadiah	122.047.348,00	96.112.286,55	100.917.900,88	105.963.795,92	111.261.985,72
Kewajiban zakat dan pajak	23.095.496,26	186.185.151,52	298.887.595,39	461.380.381,10	587.649.500,03
Kewajiban kepada anggota		114.625.166,16	190.530.003,03	302.632.643,33	386.167.596,94
Kewajiban kepada pengurus	-	76.416.777,44	127.020.002,02	201.755.095,55	257.445.064,63

Tabel 5.9 Neraca KJKS (Sambungan)

DANA SYIRKAH TEMPORER					
Titipan Wadiah		-	-	-	-
Deposito Mudharabah	770.000.000,00	770.000.000,00	770.000.000,00	670.000.000,00	570.000.000,00
EKUITAS					
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	-	19.104.194,36	50.859.194,86	101.297.968,75	165.659.234,91
Cadangan Dana Pendidikan	-	19.104.194,36	50.859.194,86	101.297.968,75	165.659.234,91
SHU Tidak dibagikan	(191.918.570,55)	152.833.554,87	254.040.004,04	403.510.191,11	514.890.129,25
Rugi/laba tahun lalu	-	(191.918.570,55)	(39.085.015,67)	214.954.988,36	618.465.179,47
TOTAL KEWAJIBAN, DANA SYIRKAH TEMPORER, EKUITAS	963.224.273,71	1.572.462.754,71	2.224.028.879,41	3.072.793.032,89	3.977.197.925,85

Sumber: proyeksi penulis

Tabel 5.10 Proyeksi Arus Kas

NAMA PERKIRAAN	Tahun -1	Tahun -2	Tahun -3	Tahun-4	Tahun-5
Penerimaan pendapatan bagi hasil	597.511.466,67	1.421.433.693,33	1.950.546.856,24	2.595.467.803,25	3.255.218.818,44
Pembayaran bagi hasil dana pihak ketiga	(50.050.000,00)	(50.050.000,00)	(50.050.000,00)	(50.050.000,00)	(43.550.000,00)
Penerimaan pendapatan jasa investasi terikat	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00
Penerimaan pendapatan usaha lainnya	55.023.674,00	78.363.328,80	103.796.094,56	124.555.313,47	155.322.436,17
Pembayaran beban pegawai	(508.600.000,00)	(557.580.000,00)	(669.238.000,00)	(775.546.560,00)	(940.023.078,40)
Pembayaran Beban Marketing	(28.000.000,00)	(30.800.000,00)	(33.880.000,00)	(37.268.000,00)	(40.994.800,00)
Pembayaran beban administrasi	(132.915.674,00)	(151.542.928,80)	(181.433.874,56)	(200.622.482,47)	(251.835.933,62)
Pembayaran kepada pengurus		-	(76.416.777,44)	(127.020.002,02)	(201.755.095,55)
Pembayaran zakat		(23.095.496,26)	(37.596.973,17)	(51.904.258,13)	(69.078.806,41)
pembayaran pajak		-	(148.588.178,35)	(246.983.337,26)	(392.301.574,69)
Penurunan (kenaikan) aset usaha:					
Piutang Murabahah	(963.333.333,33)	(491.866.666,67)	(615.282.424,24)	(414.096.484,85)	(906.885.236,36)
Piutang Qardh		(50.000.000,00)	(45.000.000,00)	(12.000.000,00)	(7.000.000,00)
Kenaikan (Penurunan) kewajiban segera:					
Penerimaan tabungan wadiah	122.047.348,00	(25.935.061,45)	4.805.614,33	5.045.895,04	5.298.189,80
Pembayaran bonus wadiah	(7.933.077,62)	(6.247.298,63)	(6.559.663,56)	(6.887.646,73)	(7.232.029,07)
Penerimaan simpanan deposito mudharabah	770.000.000,00	-	-	(100.000.000,00)	(100.000.000,00)
ARUS KAS DARI OPERASI	(138.749.596,29)	120.179.570,33	202.602.673,81	710.190.240,30	462.682.890,30

Tabel 5.10 Proyeksi Arus Kas (Sambungan)

ARUS KAS DARI INVESTASI					
Pembelian aktiva tetap	(89.500.000,00)	(4.200.000,00)	(7.300.000,00)	(3.700.000,00)	(334.000.000,00)
Penempatan pada bank syariah	-	-	(200.000.000,00)	(200.000.000,00)	-
Penempatan pada surat berharga syariah		-	-	(300.000.000,00)	(100.000.000,00)
Pendapatan dari aktivitas investasi	-	-	10.000.000,00	44.750.000,00	53.000.000,00
ARUS KAS DARI INVESTASI	(89.500.000,00)	(4.200.000,00)	(197.300.000,00)	(458.950.000,00)	(381.000.000,00)
ARUS KAS DARI FINANCING					
Simpanan Anggota	240.000.000,00	90.000.000,00	90.000.000,00	90.000.000,00	90.000.000,00
Pembayaran SHU kepada anggota	-	-	(114.625.166,16)	(190.530.003,03)	(302.632.643,33)
ARUS KAS DARI PENDANAAN	240.000.000,00	90.000.000,00	(24.625.166,16)	(100.530.003,03)	(212.632.643,33)
3. SURPLUS / DEFISIT	11.750.403,71	205.979.570,33	(19.322.492,34)	150.710.237,27	(130.949.753,03)
4. SALDO KAS AWAL	-	11.750.403,71	217.729.974,04	198.407.481,70	349.117.718,97
5. SALDO KAS AKHIR	11.750.403,71	217.729.974,04	198.407.481,70	349.117.718,97	218.167.965,94

Sumber: proyeksi penulis

Dana zakat, infak dan *shadaqah* dilaporkan tersendiri dalam laporan sumber dan penggunaan dana kebajikan. Zakat dan infak akan disalurkan pada masyarakat sekitar yang membutuhkan berdasarkan *asnaf* dan kebijakan KJKS yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi mustahik.

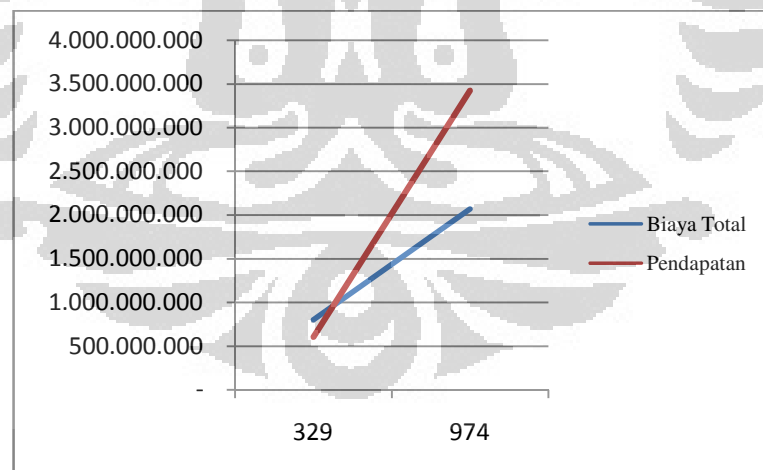
Tabel 5.11 Ikhtisar Laporan Dana Zakat, Infak, Shadaqah

Tahun	Penerimaan	Penyaluran	Saldo
Tahun 1	3.050.000,00	-	3.050.000,00
Tahun 2	26.835.496,26	21.334.219,53	5.501.276,73
Tahun 3	190.335.151,52	153.219.796,97	37.115.354,55
Tahun 4	303.102.595,39	243.997.589,29	59.105.006,10
Tahun 5	465.705.381,10	374.892.831,79	90.812.549,31

Sumber: proyeksi penulis

5.3 Break-Even Analysis

Analisis break-even KJKS terjadi pada tahun kedua dengan skema pembiayaan kombinasi margin 15,5%, 16,5% dan 17,5%. Sumbu horisontal menjelaskan jumlah konsumen, yaitu volume penjualan dibagi dengan asumsi pinjaman tiap konsumen Rp 10 juta. Sumbu vertikal adalah pendapatan dan biaya baik tetap maupun variabel. Pada tahun pertama dengan tingkat konsumen 329, KJKS tidak mampu menutupi biaya tetap sehingga menyebabkan kerugian.



Gambar 5.4 Break-even Analysis

Sumber: proyeksi penulis

Analisis *break-even* dijadikan dasar untuk menetapkan pertumbuhan penjualan yang dapat menutup seluruh beban operasional dengan perluasan pasar dan peningkatan target *account officer*.

5.4 Analisis Kelayakan Investasi

Tingkat laba yang digambarkan KJKS dalam proyeksi laporan keuangan digunakan dalam penilaian kelayakan investasi. Tingkat ekspektasi investor dalam bentuk *discount factor* diasumsikan 13.25%, yang diperhitungkan dari surat berharga syariah negara (SBSN) seri FR0053 dengan kupon 8.25% dan *non performing financing* (NPF) pembiayaan mikro pada skenario terburuk 5%.

5.4.1 Net Present Value

Dari perhitungan *discount factor* terhadap arus kas bebas selama lima tahun, NPV yang diperoleh KJKS Rp 1.277.048.372,72, dengan demikian proyek dapat diterima. Arus kas yang positif dari tahun pertama menunjukkan investasi pada pembiayaan sektor mikro dengan pembiayaan jangka pendek sangat menguntungkan.

5.4.2 Internal Rate of return

Investasi dinyatakan layak bila IRR diatas *discount rate*. Dari perbandingan *initial investment* dengan *cash flow* selama lima tahun, IRR yang diperoleh KJKS 17%, melebihi *discount factor* yaitu 13,25%. Investasi pada KJKS dinilai layak bila membandingkan IRR dan *discount factor*.

5.4.3 Payback Period

Waktu pengembalian investasi dengan *payback period* selama 3 tahun 5 bulan. Dengan menggunakan *discounted payback period*, waktu pengembalian investasi adalah 3 tahun 7 bulan.

5.4.4 Profitability Index

Analisis PI menunjukkan bahwa *return* yang didapatkan dari investasi pada sektor mikro sebesar 1,87 kali dari *initial outlay* sehingga investasi diterima.

Tabel 5.12 Analisis Kelayakan Investasi

	TAHUN 0	TAHUN 1	TAHUN 2	TAHUN 3	TAHUN 4	TAHUN 5
LABA SEBELUM ZAKAT DAN PAJAK		(168.823.074,29)	568.269.038,71	933.987.605,49	1.470.155.858,87	1.874.874.823,15
ZAKAT		23.095.496,26	37.596.973,17	51.904.258,13	69.078.806,41	87.061.874,37
LABA SETELAH ZAKAT DAN SEBELUM PAJAK		(191.918.570,55)	530.672.065,54	882.083.347,35	1.401.077.052,46	1.787.812.948,79
PAJAK		-	148.588.178,35	246.983.337,26	392.301.574,69	500.587.625,66
LABA BERSIH		(191.918.570,55)	382.083.887,19	635.100.010,10	1.008.775.477,77	1.287.225.323,13
PEMBAGIAN SHU		-	114.625.166,16	190.530.003,03	302.632.643,33	386.167.596,94
LABA SETELAH PEMBAGIAN SHU		(191.918.570,55)	267.458.721,03	444.570.007,07	706.142.834,44	901.057.726,19
AMORTISASI DAN DEPRESIASI						
PENYISIHAN KERUGIAN PIUTANG		79.909.463,33	120.307.756,00	172.368.807,20	206.492.568,64	281.530.590,37
DEPRESIASI		21.450.000,00	22.500.000,00	24.325.000,00	25.250.000,00	31.000.000,00
		101.359.463,33	142.807.756,00	196.693.807,20	231.742.568,64	312.530.590,37
ARUS KAS BEBAS		(90.559.107,22)	410.266.477,03	641.263.814,27	937.885.403,08	1.213.588.316,56
DISCOUNT RATE		13,25%	13,25%	13,25%	13,25%	13,25%
DISCOUNT RATE CASH FLOW	(1.471.247.348,00)	(79.963.891,58)	362.266.204,88	566.237.363,59	828.154.881,31	1.071.601.162,52
JUMLAH CASH FLOW						2.748.295.720,72
NET PRESENT VALUE						1.277.048.372,72
IRR						17%
P1						1,87
PAYBACK PERIOD						3 TAHUN 5 BULAN
DISCONTED PAYBACK PERIOD						3 TAHUN 7 BULAN

Sumber: proyeksi penulis

5.5 Analisis Risiko

Mitigasi risiko keuangan bertujuan untuk menjaga likuiditas, meningkatkan *cash flow* dan mengurangi risiko dominasi investor yang berpengaruh terhadap pengambilan kebijakan perusahaan. Pengelolaan risiko keuangan meliputi:

- a. Seleksi sumber pendanaan untuk jenis pembiayaan yang berbeda diarahkan dalam menghindari *miss-match* likuiditas, menurunkan beban operasional, dan mengurangi risiko penarikan dana sewaktu-waktu.
- b. Pembedaan jangka waktu pembiayaan sesuai kebutuhan konsumen untuk meningkatkan perputaran dana dan menjamin ketersediaan *cash flow*.
- c. *Collection* harian, pekanan atau bulanan untuk meningkatkan likuiditas dan menghindari gagal bayar.
- d. Pembatasan jumlah modal anggota baik simpanan maupun pinjaman dimaksudkan agar tidak ada anggota yang mendominasi.
- e. Investasi dalam surat berharga syariah jangka pendek untuk mendapatkan return dan meningkatkan *cash flow*.

5.5.1 Analisis Sensitivitas

Pembiayaan KJKS ditawarkan dalam kombinasi tiga skema margin yaitu 15,5%, 16,5% dan 17,5%. Luas pasar mikro kota Tangerang diasumsikan sesuai data studi kelayakan. Penguasaan pasar KJKS sesuai dengan *market share* lembaga keuangan mikro syariah yaitu 4% dan batasan wilayah kecamatan Larangan yaitu 8% dari total pasar. Dengan memperhitungkan target pencapaian *market share*, analisis sensitivitas pembiayaan KJKS:

Tabel 5.13 Analisis Sensitivitas

<i>Sensitivity Analysis</i>	<i>Pessimistic</i>	<i>Most-Likely</i>	<i>Optimistic</i>
<i>Total Sales (Financing)</i>	25.488.010.448,00	30.754.276.699,84	36.020.542.951,68
<i>Total margin</i>	20.808.100.668,79	25.237.664.892,48	29.495.102.169,70
NPV	(405.585.885,08)	1.277.048.372,72	2.381.693.235,11
IRR	-9%	17%	27%
PI	0,66	1,87	2,36
PP	> 5 TAHUN	3 TAHUN 5 BULAN	2 TAHUN 9 BULAN
DPP	> 5 TAHUN	3 TAHUN 7 BULAN	3 TAHUN 2 BULAN

Sumber: proyeksi penulis

Skema pembiayaan pada penguasaan luas pasar Larangan 100% dan 150% menghasilkan NPV yang positif dan PI diatas satu. Pada skenario pasar 50% investasi tidak layak dilakukan karena NPV dan IRR negatif, PI di bawah satu dan pengembalian di atas lima tahun.

5.5.2 Degree of Operating Leverage

Operating leverage menggambarkan tingkat risiko yang disebabkan perubahan penjualan KJKS terhadap perubahan laba perusahaan. Semakin besar tingkat sensitifitas laba KJKS karena perubahan penjualan semakin meningkat tingkat risiko yang dihadapi.

Tabel 5.14 *Degree of Operating Leverage*

	TAHUN 1	TAHUN 2	TAHUN 3	TAHUN 4	TAHUN 5
Pendapatan	609.985.141	1.457.247.022	2.021.792.951	2.722.223.117	3.427.491.255
Biaya Variabel	225.953.711	450.263.135	642.408.941	860.144.029	1.094.860.451
Margin Kontribusi	384.031.429	1.006.983.887	1.379.384.010	1.862.079.088	2.332.630.804
Biaya Tetap	575.950.000	624.900.000	744.284.000	853.303.610	1.045.405.481
	(191.918.571)	382.083.887	635.100.010	1.008.775.478	1.287.225.323
DOL	-2,00	2,64	2,17	1,85	1,81

Sumber: Proyeksi Penulis

Pada tahun pertama DOL minus 2.00, hal ini diartikan pendapatan KJKS tidak dapat dipergunakan untuk menutupi biaya tetap. Tahun kedua pada saat break-even, DOL mencapai angka tertinggi yaitu 2.64, hal ini menunjukkan perubahan 1% penjualan akan mengakibatkan kenaikan laba sebesar 2,64%. Penurunan DOL pada tahun-tahun berikutnya menunjukkan kemampuan KJKS dalam menghadapi risiko bisnis meningkat.

5.6 Analisis Laporan Keuangan

Analisis rasio keuangan yang digunakan mengacu pada pengukuran kinerja yang ditentukan dalam *balanced scorecard*. *Return to equity* bergerak menurun karena penambahan ekuitas yang berasal dari sisa hasil usaha. *Return on asset* dalam empat tahun stabil pada posisi 30%. *Profit margin* meningkat dan mencapai 38% pada tahun ke lima. Pertumbuhan penjualan dalam lima tahun mengalami peningkatan setidaknya 20% setiap tahunnya.

Likuiditas KJKS cukup baik, hal ini ditunjukkan *current ratio* yang terus meningkat mencapai 7 hingga 24 kali karena pertumbuhan hutang jangka pendek yang tidak signifikan dan peningkatan simpanan anggota. *Receivables turnover* pada empat tahun terakhir menunjukkan angka yang stabil yaitu 1,86 kali dengan tingkat *average collection* 196. Tingkat perputaran pembiayaan yang tinggi dan *collection* yang cepat memberikan jaminan ketersediaan kas. *Financing to deposit ratio (FDR)* memperhitungkan sekitar 90% dana pihak ketiga disalurkan pada pembiayaan.

Labanya kotor dalam *gross margin operation* pada tahun keempat dan kelima mencapai 50%, dan setelah diperhitungkan beban operasional menghasilkan *profit margin* pada kisaran 20% hingga 40%. BOPO mengalami penurunan karena penambahan pendapatan pembiayaan setiap tahunnya. *Non performing financing (NPF)* berada di atas 2,5%, masih di bawah skenario terburuk dan standar BPRS. *Debt to equity ratio* yang membandingkan simpanan Wadiah dengan modal anggota rata-rata 20%.

Secara umum kinerja KJKS meningkat dari tahun ke tahun. Dalam tahap pengenalan, biaya yang dikeluarkan dalam memasuki pasar dan meraih konsumen yang ditargetkan cukup besar sehingga KJKS belum dapat membukukan keuntungan. Pada tahun berikutnya KJKS mampu meningkatkan volume pembiayaan sehingga meningkatkan margin, cash flow, menjaga likuiditas dan menurunkan persentase beban operasional.

Tabel 5.15 Analisis rasio Keuangan

RASIO	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
<i>RETURN ON EQUITY</i>	-399%	116%	86%	76%	62%
<i>RETURN ON ASSET</i>	-20%	24%	29%	33%	32%
<i>DEBT TO EQUITY RATIO (DER)</i>	51%	29%	24%	21%	19%
<i>FINANCING TO DEPOSIT RATIO (FDR)</i>	90%	90%	90%	90%	90%
<i>PROFIT MARGIN</i>	-31%	26%	32%	38%	38%
<i>GROSS MARGIN OPERATION</i>	-28%	39%	46%	53%	54%
<i>BOPO</i>	126%	61%	54%	47%	46%
<i>NPL</i>	2,58%	2,69%	2,69%	2,69%	2,89%
<i>LIQUIDITY RATIO</i>	7	12	16	21	24
<i>RECEIVABLES TURNOVER</i>	1,94	1,86	1,86	1,86	1,86
<i>AVERAGE COLLECTION PERIOD</i>	188	196	196	196	196
<i>ASSET/EMPLOYEES</i>	107.024.919	174.718.084	247.114.320	341.421.448	441.910.881

Sumber: proyeksi penulis

5.7 Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran KJKS meliputi teknik dan implementasi strategi pemasaran yang telah dijabarkan dalam *business model* dan sasaran serta pengukuran strategis sesuai *balanced scorecard*.

5.7.1 Penentuan Jasa Keuangan Pembiayaan (*Product*)

Penentuan produk terdiri dari pembiayaan (*financing*) dan pendanaan (*funding*).

a) Pembiayaan

Pembiayaan diberikan kepada nasabah sesuai kebutuhan pengajuan, tingkat risiko dan dan jangka waktu. Klasifikasi pembiayaan KJKS sebagai berikut:

- Modal Kerja Murabahah (MK Murah)
 - Tujuan untuk membeli persediaan.
 - Jangka waktu 3 bulan hingga 3 tahun.
- Mudharabah Muqayadah (MK Mudah)
 - Tujuan untuk usaha yang telah ditentukan
 - Jangka waktu 1 tahun
- Investasi (KIAT Murah)
 - Tujuan untuk pembelian aktiva produktif
 - Jangka waktu 3 tahun.

Jenis agunan yang dipakai untuk tiap pembiayaan:

- Produk sampai dengan 3 juta tidak dikenakan jaminan (*clean loan*).
- Produk antara Rp 3 juta hingga Rp 50 juta dengan agunan *marketable asset* dibawah tangan.
- Produk lebih dari Rp 50 juta dengan pengikatan legal atau likuid asset berupa rumah atau tanah.

b) Pendanaan

Pendanaan diperoleh dari pihak ketiga dalam bentuk:

- Tabungan *wadiah yad dhamanah*

- Berasal dari nasabah peminjam, kelompok pengajian, masjid, siswa sekolah dan masyarakat.
- Bonus yang diberikan ekuivalen 6,5%.
- Deposito *mudharabah mutlaqoh*
 - Berasal dari anggota dengan batasan Rp 50 juta setiap orangnya.
 - Bagi hasil yang diberikan ekuivalen dengan 6.5%.
- Investasi terikat dari lembaga permodalan dan bank syariah.
 - Berasal dari lembaga permodalan atau bank syariah.
 - Dicatat sebagai titipan wadiah dan bersifat *off-balance sheet*.
 - Menggunakan sistem bagi hasil dengan proporsi bank ekuivalen 16%-17% dan margin untuk KJKS 5%.

5.7.2 Promosi dan Distribusi (*Promotion and Place*)

Promosi dilakukan dengan media tradisional dan pemasaran langsung:

a) *Personal selling* oleh *account officer*

- *Account officer* akan melakukan *mapping* ke seluruh area pemasaran.
- Berinteraksi dengan komunitas usaha, keagamaan (pengajian), masyarakat sekitar dan pemerintahan.
- Biaya yang dikeluarkan adalah penggajian tetap, pemberian insentif dan biaya transportasi.

b) Pembukaan kantor di Cipadu Trade Center

- Kantor di kawasan perdagangan Cipadu.
- Biaya yang dikeluarkan berupa sewa Rp 900 ribu per bulan, KJKS menyewa untuk dua tahun.
- Pengeluaran lain adalah *capital expenditure* berupa inventaris kantor, sistem dan biaya pra-operasi.

c) Penggunaan iklan

- *Below the line*, media dan perkiran biaya:
 - *Sticker* dengan harga Rp 1000 sejumlah 1000 lembar.
 - Brosure dengan harga Rp 200 sebanyak 10.000 lembar.
 - Spanduk dengan biaya Rp 1 juta untuk lima kali pemasangan.

- Radio Mersi dengan frekuensi 3 kali setahun dan anggaran Rp 15 juta.
- *Above the line*, kegiatan dan perkiraan biaya:
 - Sponsorship kegiatan masyarakat sekitar seperti pengajian, arisan, kerja bakti, futsal, mancing, 17 Agustusan Rp 6 juta satu tahun.

5.7.3 Target Pasar

Penentuan target dilakukan dengan melakukan survei lapangan. Target pasar KJKS adalah pengusaha mikro dengan beberapa kelompok usaha dalam satu kawasan. Pengelompokkan pengusaha Cipadu sebagai berikut:

- a) SME (*small medium enterprise*)
 - Grosir
 - Grosir tekstil
 - Konveksi
 - Jual Beli mesin jahit & sparepart
 - Pada umumnya SME mengambil pembiayaan dari *micro-banking* atau BPR.
- b) Mikro
 - Eceran tekstil
 - Eceran sprei dan *bed-cover*
 - Makanan
 - Konveksi kecil
 - Cuci gorden
 - Jual beli mesin jahit & sparepart

5.7.4 Penentuan Harga (*Pricing*)

Penentuan margin Murabahah dilakukan dengan metode perhitungan atas dasar kondisi pasar dengan komponen:

- a) *Direct competitor market rate* (DCMR), yaitu kompetitor yang memasuki pasar Cipadu dan sekitarnya. Metode rata-rata tertimbang dengan bobot 40% menghasilkan 12,16%.

- b) *Indirect competitor market rate (ICMR)*, yaitu kompetitor yang tidak secara langsung memasuki pasar Cipadu. Dengan metode rata-rata tertimbang dan bobot 30%
- c) *Expected competitive return for investor (ECRI)* atau *financing average return (FAR)*, berdasarkan tingkat IRR 18% dan *spread* 4% dengan bobot 30% diperoleh 6,6%.
- d) Total margin efektif satu tahun 30,56% atau 15,5% flat.

5.8 Rencana Operasional dan Sumber Daya Manusia

Rencana operasional meliputi penentuan struktur organisasi, prosedur dan sistem serta alur aktivitas.

5.8.1 Struktur Organisasi

Bentuk badan hukum KJKS adalah koperasi dengan struktur organisasi sederhana yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan. Kewenangan tertinggi berada pada rapat anggota tahunan, yang diadakan selambatnya pada bulan Maret setiap tahunnya. Setiap anggota memiliki hak suara yang sama dalam memberikan masukan guna perbaikan kinerja koperasi. Fungsi pengurus, pemeriksa dan dewan pengawas syariah (DPS) melakukan pengawasan atas jalannya organisasi. Pengurus menitikberatkan fungsinya pada pengawasan manajerial dan teknis operasi. Badan pemeriksa melakukan pengawasan keuangan untuk menghindari kesalahan pembukuan dan kecurangan. Dewan pengawas syariah berfungsi untuk memastikan jasa keuangan dan proses pembiayaan sesuai nilai-nilai syariah.

Manajemen koperasi dijalankan oleh manajer dan seluruh pegawai dengan uraian tugas, tanggung jawab dan kewenangan yang jelas. Pada tahun pertama kebutuhan terhadap kepala divisi support belum dipenuhi untuk meningkatkan efisiensi biaya.

5.8.2 Teknis Operasional

Kegiatan usaha KJKS berupa penghimpunan dana dan pembiayaan, teknis operasi yang dibutuhkan sebagai berikut:

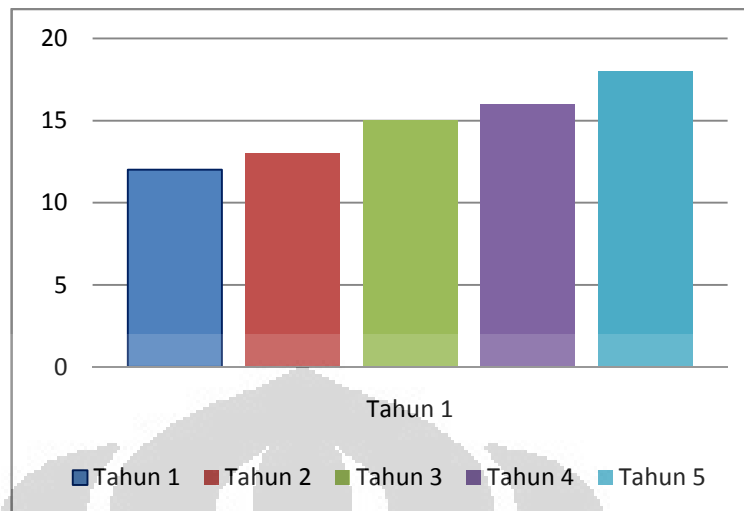
- a) Penentuan ketentuan dan persyaratan pembiayaan.
- b) Proses dan prosedur pembiayaan
 - Inisiasi , verifikasi, persetujuan pembiayaan, akad (perjanjian), pembukuan dan penentuan jaminan.
- c) Pemenuhan kualitas pembiayaan
 - Menentukan kewenangan pembiayaan.
 - Monitoring pembayaran kembali; *collection (cash pick up)*, kunjungan rutin.
 - Penyelesaian kredit bermasalah ; reschedule dan restrukturisasi untuk jumlah di atas 50 Juta, eksekusi jaminan.
- d) Pengawasan & pemeriksaan dilakukan oleh:
 - Internal control (rutin).
 - Badan Pengawas/pemeriksa (setiap waktu).
 - External audit (setahun sekali).
 - Pemerintah atau instansi terkait (setiap waktu).
- e) Penentuan fasilitas kerja dan sistem
 - Pengadaan peralatan pada saat pendirian (initial investment).
 - Pembuatan sistem oleh tenaga outsorsing.
 - Penentuan aliran kerja sesuai prosedur yang telah dibuat.

5.8.3 Kebutuhan Sumber daya Manusia (*Staffing*)

Perkiraan kebutuhan sumber daya manusia dalam lima tahun disesuaikan dengan target penjualan dan proyeksi keuangan. Pemenuhan kebutuhan pegawai dilakukan melalui:

- *Peer recruitment* khususnya untuk manajer, kepala divisi dan *internal control*.
- Menggunakan iklan di Jobs DB, universitas terdekat, kompleks perumahan dan masjid.

Proyeksi kebutuhan pegawai KJKS dalam lima tahun:



Gambar 5.5 Perkiraan Kebutuhan Pegawai

Sumber: proyeksi penulis

5.8.4 Kompensasi dan Remunerasi

Penggajian pegawai sudah termasuk iuran jamsostek, pensiun dan tunjangan jabatan. Penggajian diberikan 13 kali termasuk tunjangan hari raya sebesar *take home pay (THP)*. Perkiraan tarif penggajian KJKS:

Tabel 5.16 Penggajian Pegawai

Beban Pegawai	Jumlah	Waktu	Gaji Bulanan	Gaji Tahunan
Gaji Manajer	1	13	7.500.000	97.500.000
Gaji Kabag Marketing	1	13	4.800.000	62.400.000
Gaji Marketing Account Officer	4	13	2.300.000	119.600.000
Teller	2	13	2.000.000	52.000.000
Gaji Kadiv Support	1	13	4.000.000	
Administrasi Pembiayaan	1	13	2.000.000	26.000.000
Keuangan	1	13	2.000.000	26.000.000
Customer Service	1	13	2.000.000	26.000.000
Internal Control	1	13	3.100.000	40.300.000

Sumber: proyeksi penulis

5.8.4 Reward dan Punishment

- a) *Reward* diberikan sebagai apresiasi atas tercapainya target yang ditetapkan. Penetapan berdasarkan pembiayaan dan pelanggan dimaksudkan agar

ccount officer tidak terfokus pada besarnya pembiayaan yang dapat meningkatkan risiko KJKS. Bentuk imbalan yang diberikan:

- Insentif, dihitung dari target pembiayaan dan target perolehan konsumen.
- *Cash reward* diberikan untuk setiap aplikasi
- Promosi

b) *Punishment* diberikan atas pelanggaran yang dilakukan pegawai, khusus untuk *account officer* dalam bentuk:

- Penghentian aktivitas pembiayaan atas NPF 2% dari *portfolio* dan tanggung jawab penagihan dibebankan kepada *account officer* yang bersangkutan.
- Pemutusan kontrak atas pembiayaan dengan NPF 4 % dari *portfolio*.

5.8.5 *Learning Development*

Pengembangan pegawai yang dilakukan berupa:

a) *Training* sesuai kebutuhan KJKS dan perkiraan biayanya:

- Operasional BMT (tanpa biaya, fasilitas BMT Centre)
- Manajemen pembiayaan syariah dan risikonya Rp 2,5 juta
- Service excellence Rp 1,5 juta
- Ekonomi & keuangan syariah Rp 2,5 juta

b) *Development*

- Rotasi
- Mutasi
- Promosi

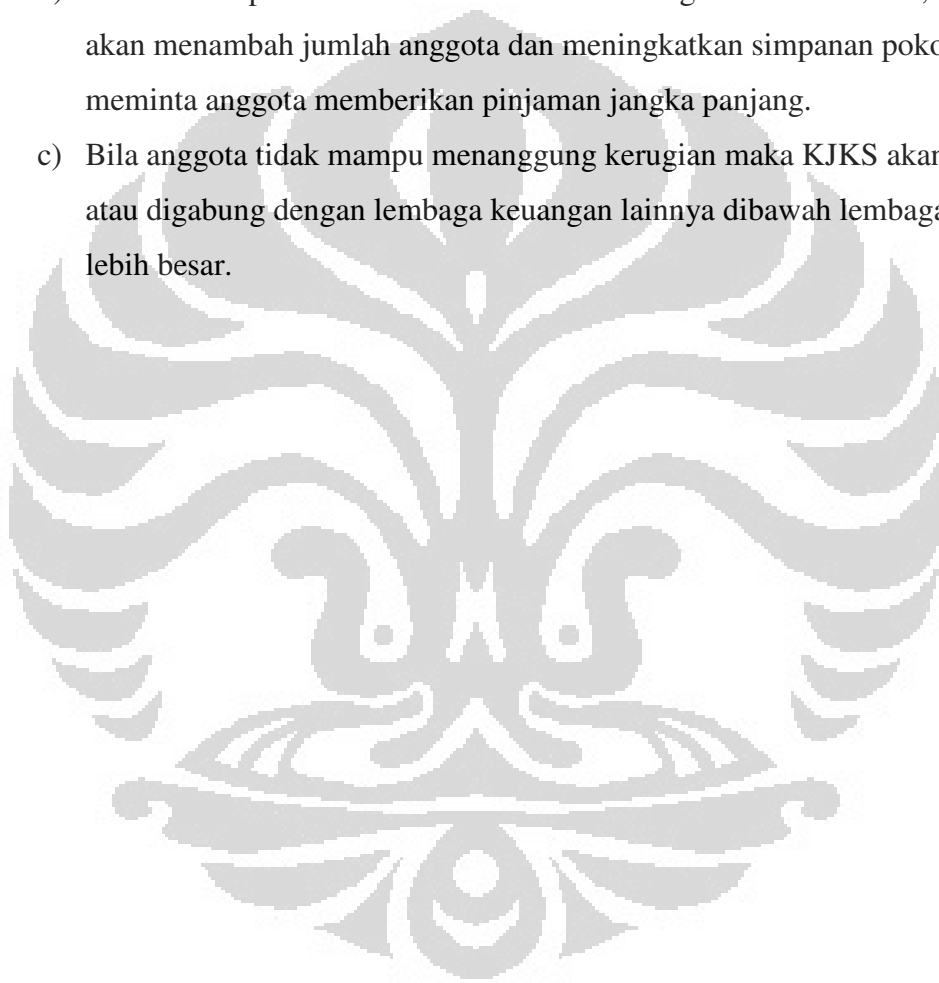
5.8.7 **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dilakukan dua kali dalam satu tahun. Indikator kinerja pegawai disusun sesuai sasaran dan ukuran strategis dalam *balanced scorecard*. Hasil penilaian kinerja dikaitkan dengan kinerja keuangan dan pemasaran berupa tingkat laba dan *market share* untuk menentukan sistem imbalan dan penetapan target pada tahun berikutnya.

5.9 *Exit Plan*

Setelah menentukan strategi, rencana dan proyeksi yang akan datang, KJKS melakukan antisipasi terhadap kondisi yang tidak diinginkan dengan menentukan exit plan:

- a) Dalam kondisi pertumbuhan laba tercapai KJKS akan melakukan langkah *expansi* dengan mendirikan unit jasa keuangan syariah (UJKS) dan mendirikan lembaga permodalan.
- b) Bila kondisi permodalan menurun karena kerugian terus menerus, KJKS akan menambah jumlah anggota dan meningkatkan simpanan pokok, serta meminta anggota memberikan pinjaman jangka panjang.
- c) Bila anggota tidak mampu menanggung kerugian maka KJKS akan dijual atau digabung dengan lembaga keuangan lainnya dibawah lembaga yang lebih besar.



BAB 6

RENCANA BISNIS DAN KESIMPULAN

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 KJKS adalah sebagai sarana mengaplikasikan pengetahuan syariah dengan mendirikan usaha dalam meningkatkan pergerakan sektor real pada sektor mikro. Pemilihan segmen mikro yang berkarakter *feasible* dan produktif didasarkan pada misi KJKS yang ingin mewujudkan perubahan dan perbaikan tatanan ekonomi. Dalam menjalankan usaha, KJKS mengedepankan pengelolaan organisasi yang profesional dan bersikap konsisten dengan nilai-nilai syariah. Nilai lebih yang ditawarkan kepada nasabah adalah pembiayaan kompetitif, mudah diakses dan produk syariah yang dipahami konsumen dan memberikan keadilan.

Sektor mikro berdasarkan penelitian dan literatur merupakan pasar yang potensial. Kebutuhan utama sektor mikro adalah pembiayaan modal kerja dalam jangka pendek dengan frekuensi tinggi. Keterbatasan dalam menyediakan agunan sesuai prosedur perbankan membuat sektor mikro menjadi pasar bagi lembaga keuangan baik formal maupun informal yang menyediakan jasa keuangan dengan bunga tinggi. Tingkat pengembalian yang tinggi menyulitkan pengusaha mikro dalam mengalokasikan pendapatan untuk perluasan usaha. Pendirian KJKS menjadi alternatif pembiayaan syariah yang dapat memenuhi kebutuhan jasa keuangan dan memberikan dorongan pada perubahan sosial.

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. Pembiayaan ditawarkan dalam skema Murabahah dan Mudharabah Muqayadah 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 perputaran modal. Kelangsungan usaha

(*sustainable*) KJKS diperoleh dari penguasaan *market share* (*scalable*) dan pertumbuhan laba tahun.

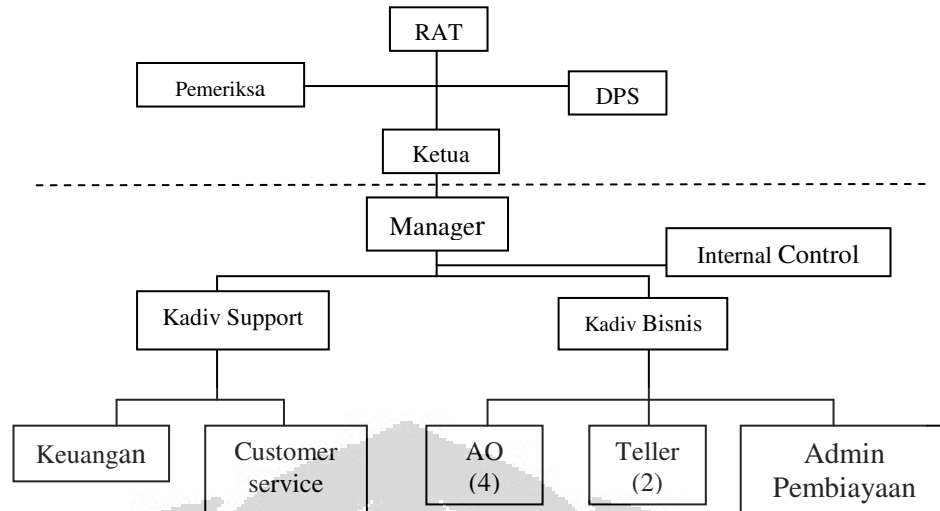
Pemasaran yang efektif dan terintegrasi dengan menggunakan *account officer* ditujukan untuk meningkatkan *value* KJKS. Pelayanan dan kemitraan diberikan agar jumlah konsumen baru bertambah dan konsumen lama dapat dipertahankan. Target pembiayaan dan pendanaan diperoleh dari interaksi menyeluruh dengan seluruh anggota keluarga dan komunitas konsumen yang dituju. Penggunaan media promosi tradisional dan kontribusi terhadap kegiatan komunitas dinilai efektif dan efisien dalam perluasan pasar. 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 risiko. Pengelolaan manajemen risiko dapat menurunkan kerugian. Risiko pasar dikaitkan dengan seleksi konsumen, adapun risiko operasional dikaitkan dengan kelengkapan prosedur dan proses pengendalian internal. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan integritas. Penggunaan sumber daya lokal dimaksudkan untuk meningkatkan apresiasi dan dukungan masyarakat kepada KJKS, serta menurunkan risiko dalam pembiayaan. Kultur organisasi dan kepemimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Penggunaan teknologi yang sesuai kebutuhan dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan KJKS.

6.2 The Team

6.2.1 Management Team

Struktur organisasi KJKS sesuai dengan kebutuhan organisasi dan strategi yang dipilih menggambarkan kewajiban, tanggung jawab dan kewenangan yang dimiliki tiap bagian.



Gambar 6.1 Struktur Organisasi

Sumber: diolah oleh penulis

Penjelasan struktur organisasi

- 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*

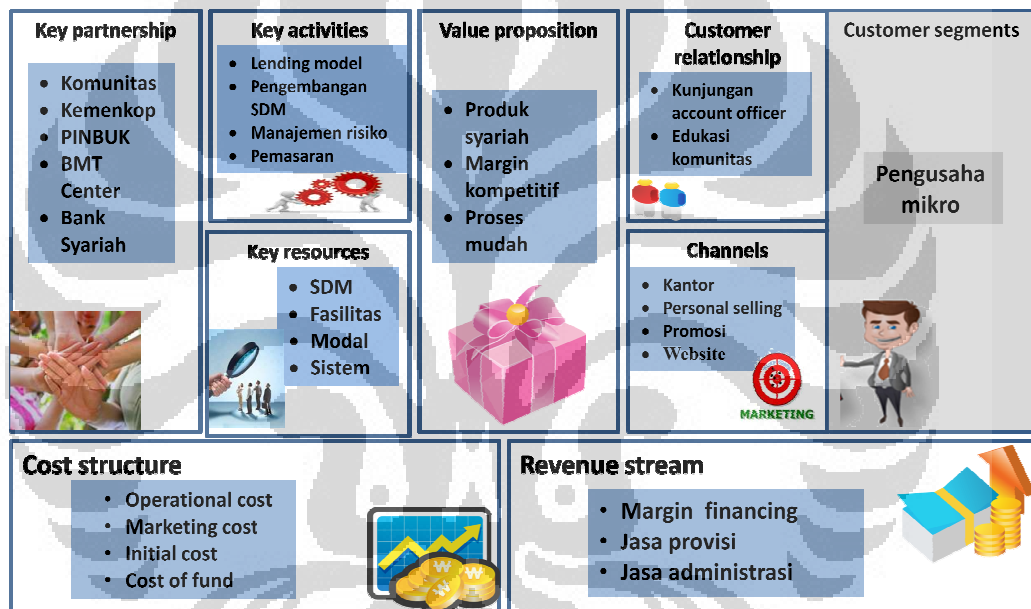
Keunggulan manajemen KJKS MMS:

- 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 lokal yang sangat memahami daerah, kultur dan kebiasaan setempat.
- h) *Account officer* yang memiliki integritas, memahami wilayah dan menguasai teknis aktivitas.

6.3 The Business Model

Business canvas model KJKS Mitra Maju Sejahtera digambarkan secara utuh sebagai berikut:



Tabel 6.2 *Business Model* KJKS

Sumber: diolah oleh penulis

Penentuan segmen mikro didasarkan pada potensi pasar, volume penjualan dan survei lokasi. Pemilihan target pasar didasarkan pada kriteria usaha dan karakter konsumen untuk meminimalkan risiko pembiayaan. Perumusan *value proposition* didasarkan pada wawancara dengan pengusaha mikro di pasar Cipadu, terkait jenis produk, jangka waktu dan metode pembayaran angsuran pembiayaan yang diinginkan. Metode komunikasi dan promosi dilakukan melalui brosur, spanduk, iklan radio disamping pemilihan lokasi kantor di tengah pasar dan *personal selling* oleh *account officer* sebagai faktor penentu aktivitas KJKS.

Penguatan hubungan dan kemitraan dengan konsumen, komunitas, lembaga keuangan dan pemerintah merupakan sarana untuk meningkatkan kepercayaan dan kedekatan. Pendapatan bersih KJKS berasal dari margin pembiayaan etelah dikurangi dengan seluruh beban. aktivitas utama KJKS adalah penyaluran jasa keuangan syariah. Sumber daya yang dibutuhkan meliputi sumber daya manusia, teknologi dan modal. Struktur biaya KJKS terdiri dari biaya modal, biaya operasional dan biaya pemasaran.

6.3.1 *Vision, Mission, and Values*

Perumusan visi, misi dan nilai-nilai sesuai dengan fungsi komersial dan sosial yang akan dijalankan KJKS.

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 real 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 kephahaman syariah.

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

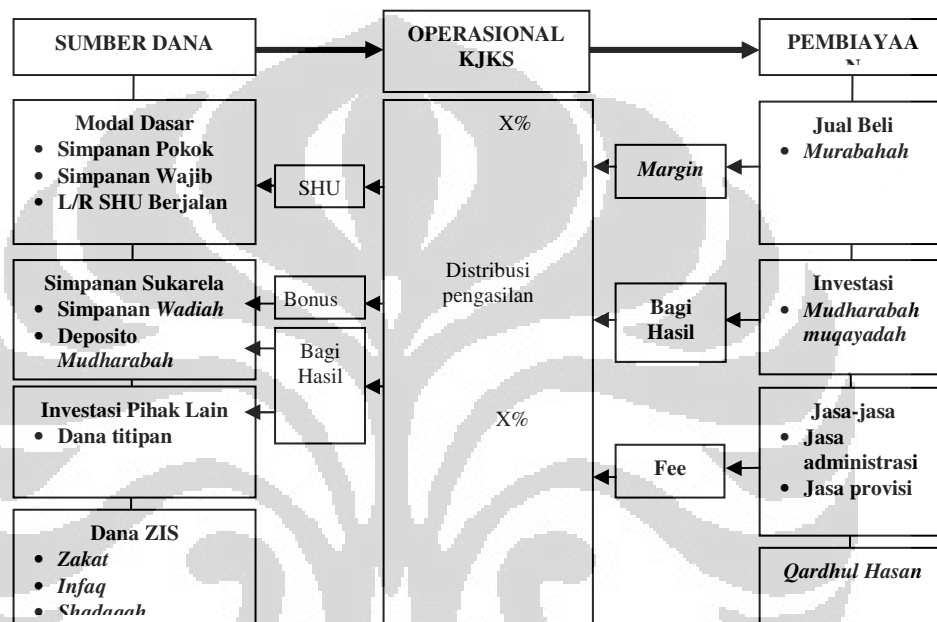
- *Creativity* (product development).
- *Brotherhood* (ukhuwah).
- *Simplicity* (murah, mudah, cepat),
- *Careness* (understanding, problem solving, developing).

d) *Tag line*

- Maju Sinergi Menang

6.3.2 How Our Business Model Works

Bisnis ini menjalankan fungsi intermediasi layaknya sebuah bank. Anggota koperasi atau masyarakat yang memiliki kelebihan dana menyimpan di koperasi dan disalurkan pada kegiatan usaha sesuai pengajuan pembiayaan. Setiap jenis transaksi mencerminkan produk yang disesuaikan dengan prinsip syariah yang berlaku.



Gambar 6.3 Alur Operasional Koperasi Jasa Keuangan Syariah

Sumber: Adnan (2012)

6.3.3 Value Proposition

Sesuai dengan segmen dan strategi yang dipilih, *value proposition* yang ditawarkan KJKS sebagai berikut:

a) *Price* yang kompetitif (*cost leadership*)

Margin dan ekuivalen bagi hasil yang bersaing dengan penawaran 15,5%, 16,5% dan 17,5% karena KJKS memiliki struktur biaya yang lebih rendah dibandingkan kompetitor.

b) Produk yang sesuai kebutuhan (*differentiated*)

Untuk memenuhi kebutuhan darurat debitur, disediakan produk Qardhul Hasan dengan plafon Rp 500 ribu hingga Rp 3 juta tanpa disertai agunan.

Sedangkan untuk kebutuhan usaha, disediakan 3 produk pembiayaan dengan ketentuan jika plafon pembiayaan di atas Rp 3 juta sampai Rp 50 juta, maka diharuskan menyerahkan agunan.

c) *Simple and quick process (differentiated)*

Persyaratan pembiayaan sederhana yaitu menyertakan KTP dan pengecekan lokasi usaha. Proses pembiayaan dilakukan antara 3 hingga 7 hari. Angsuran pembiayaan dibayarkan kepada *teller* dengan layanan jemput bola.

d) Sesuai dengan syariah (*differentiated*)

Semua produk yang disediakan KJKS sesuai dengan ketentuan syariah dan disetujui oleh DPS. Produk yang ditawarkan dibagi dalam pembiayaan modal kerja dan investasi dengan akad *mudharabah muqayyadah* atau *murabahah*.

6.3.4 *Target Markets*

Segmen pasar yang dipilih KJKS adalah usaha mikro dengan aset maksimum Rp 50 juta. Target pasar diarahkan pada kelompok usaha konveksi, tekstil, gorden, spreng, 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:

- a) Lama usaha minimal 1 tahun
- b) *Full ownership*
- c) Ada kejelasan domisili usaha (lokasi terjangkau area pemasaran)
- d) Aset minimal Rp 2 juta
- e) 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, KJKS membuat merek produk yang mudah dipahami konsumen. Berdasarkan peruntukannya pembiayaan modal kerja dibedakan dalam "MODAL KERJA MUDAH" dan "ANGSURAN MURAH", adapun pembiayaan investasi dikelompokkan dalam "KIAT MURAH". Dalam meningkatkan peran sosial, KJKS memberikan pinjaman "QARDHUL HASAN", sedangkan khusus mustahik dan kegiatan

keagamaan, KJKS menyalurkan "ZAKAT INFAQ SHADAQOH" yang terkumpul. Produk simpanan terbagi atas "TABUNGAN WADIAH" dan "DEPOSITO MUDAH". Semua produk dirancang agar sesuai dengan *value proposition* KJKS 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, KJKS 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 KJKS 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 KJKS 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 beralamat di <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 KJKS adalah MersiFM dengan frekuensi 93,90 Fm, yang senantiasa menyiarkan lagu-lagu dangdut 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 KJKS 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 KJKS dilakukan dengan memperhitungkan *market share* dan tingkat laba yang diinginkan. Pelatihan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan terkait keuangan syariah, ketrampilan memasarkan produk dan mitigasi risiko 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 KJKS 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:

Tabel 6.1 Kebutuhan Tenaga Kerja Dalam Lima tahun

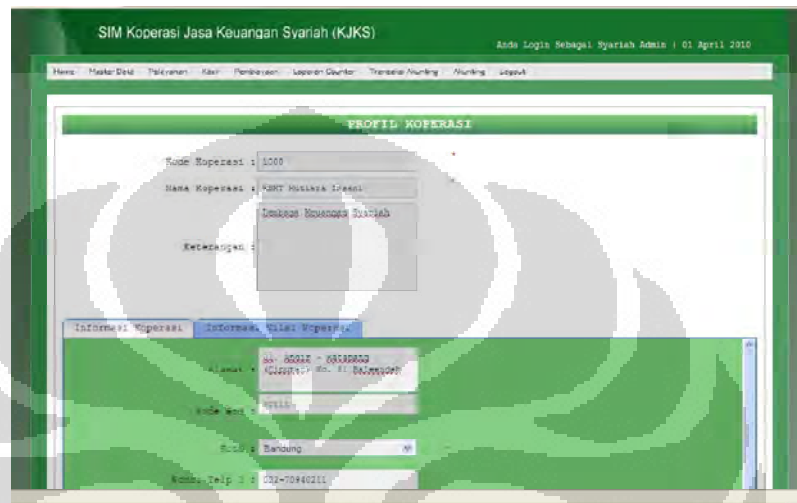
No.	Jabatan	Tahun				
		I	II	III	IV	V
1	<i>Manager</i>	1	1	1	1	1
2	Kepala Divisi	1	1	1	1	1
3	Kadiv Business	0	1	1	1	1
3	<i>Account Officer</i>	4	4	5	5	6
4	<i>Teller</i>	2	2	3	3	4
5	<i>Customer Service</i>	1	1	1	1	1
6	<i>Accounting</i>	1	1	1	1	1
7	<i>Financing Administration</i>	1	1	1	2	2
8	<i>Internal 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 KJKS adalah SIMKOPSYAH V.02, dengan cakupan modul pelayanan dan pembiayaan, kasir, akunting dan setting data master. Keunggulan yang dimiliki:

- a) *Open source*.
- b) *Multiplatform*, bisa dioperasikan di Windows, Linux ataupun Solaris.

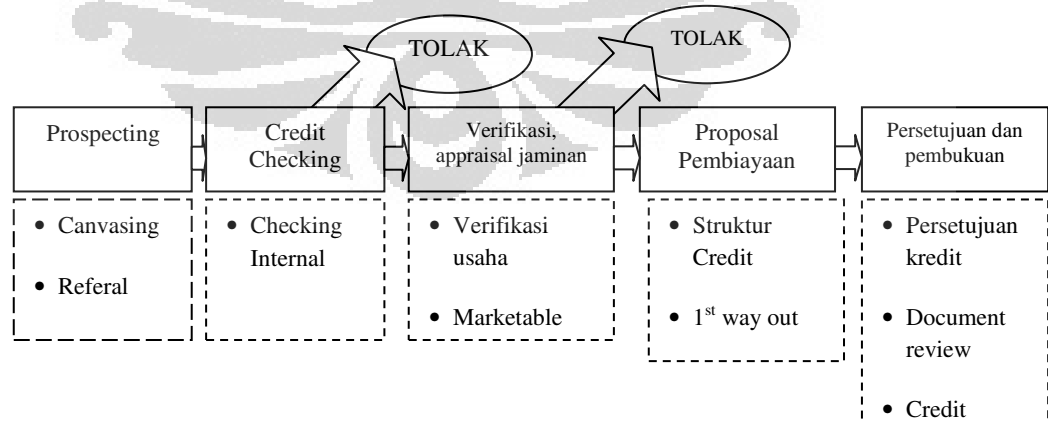
- c) *Multi user* atau *multi teller*.
- d) *Smart accounting*, laporan keuangan langsung tersusun saat transaksi dimasukkan oleh *teller*.
- e) *Authorize password*.
- f) *Having Log/historical transaction*, memudahkan dalam penelusuran data.



Gambar 6.4 *Setting Data Master*

Sumber: <http://www.simpkopsyah.co.id> (2012)

Kegiatan utama koperasi jasa keuangan syariah difokuskan pada penyaluran pembiayaan sesuai akad tiap produk dengan standar normal proses sebagai berikut:



Gambar 6.4 Alur Pembiayaan

Sumber: Adnan (2012)

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 di atas 329 sampai 456, menggunakan kombinasi margin 15,5%, 16,5% dan 17,5% dengan asumsi pembiayaan tiap nasabah Rp 10 juta. Pada tahun pertama KJKS belum dapat mencapai jumlah konsumen yang ditargetkan.

Tabel 6.3 Titik Impas

	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Pendapatan	609.985.141	1.457.247.022	2.021.792.951	2.722.223.117	3.427.491.255
Total biaya	801.903.711	1.075.163.135	1.386.692.941	1.713.447.639	2.140.265.931
Biaya Tetap	575.950.000	624.900.000	744.284.000	853.303.610	1.045.405.481
Biaya Variabel	225.953.711	450.263.135	642.408.941	860.144.029	1.094.860.451
Laba /Rugi	(191.918.571)	382.083.887	635.100.010	1.008.775.478	1.287.225.323
Target AO/thn	329	456	642	766	974

Sumber: diolah oleh penulis

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. Proyeksi pembiayaan dalam lima tahun sebagai berikut:

Tabel 6.3 Proyeksi Penjualan

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: diolah oleh penulis

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 6.4 *Capital Spending*

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: diolah oleh penulis

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.

6.4.4 *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 6.5 Biaya Operasi

Pengeluaran	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
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
Jumlah	793.819.704	1.044.224.600	1.340.940.564	1.653.059.994	2.062.359.356

Sumber: diolah oleh penulis

6.4.5 *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 6.6 Kebutuhan Pendanaan

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: diolah oleh penulis

6.5 *External Environment*

Analisis kondisi eksternal KJKS diperlukan untuk menghadapi ketidakpastian, perubahan kondisi ekonomi, industri dan pasar.

6.5.1 *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 KJKS dapat 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 transportasi, sarana ibadah dan fasilitas umum lainnya cukup memadai.

6.5.2 *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 risiko. 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. Tren pemasaran *on-line* dan pengembangan pasar Cipadu dapat dimanfaatkan KJKS untuk meningkatkan volume penjualan produk nasabah, sehingga permintaan jasa keuangan bertambah.

6.5.3 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. Pemain 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 pasar mikro sebagai kompensasi atas kemudahan pemberian kredit. Tantangan KJKS adalah memberikan jasa keuangan dengan harga yang kompetitif dan kemudahan proses dalam kondisi persaingan dengan lembaga yang didukung kekuatan permodalan.

6.5.4 Competitive Advantages of Our Business Model

Analisis eksternal menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi penetapan strategi KJKS. Berdasarkan peluang dan tantangan yang dihadapi, KJKS menetapkan beberapa keunggulan:

- a) KJKS mampu mendefinisikan target pasar dengan jelas dan menetapkan strategi pencapaiannya.
- b) *Value* yang ditawarkan meliputi pembiayaan dengan margin kompetitif dan kemudahan 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.

6.6 *Implementation Roadmap*

KJKS menentukan rencana pelaksanaan aktivitas berdasarkan strategi, sasaran dan target yang telah ditetapkan.

6.6.1 *Projects*

Rencana kegiatan KJKS dimaksudkan sebagai peanduan teknis dalam menyiapkan pendirian kegiatan sejak pengurusan legalitas dan kelengkapan administrasi, rapat pendirian, promosi dan persiapan lokasi usaha.

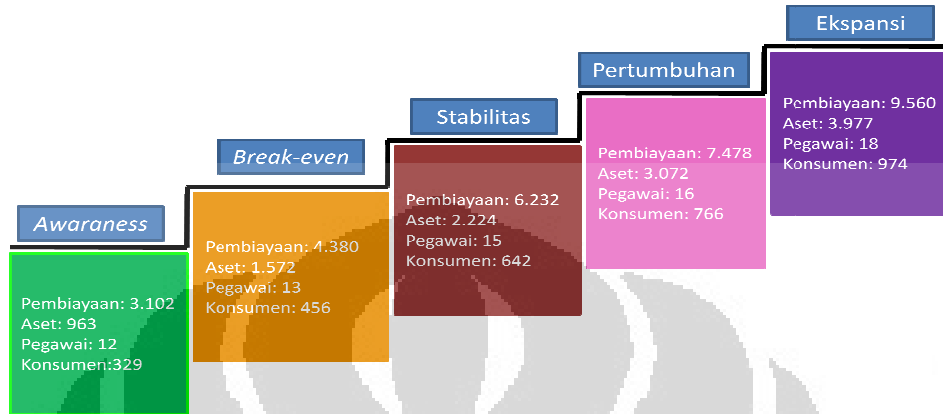
Tabel 6.8 Rencana Kegiatan

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 pegawai			■			
12	Pendaftaran kantor ke Kementrian Koperasi				■		
13	Promosi					■	
14	Peresmian kantor						■

Sumber: Adnan (2012)

6.6.2 Milestones

Berdasarkan proyeksi penjualan, laba dan biaya yang diperhitungkan selama lima tahun, KJKS menentukan *milestone* sebagai berikut:



Gambar 6.6 Milestone

Sumber: diolah oleh penulis

6.6.3 Roadmap

KJKS menentukan langkah jangka panjang mengacu pada pertumbuhan laba dan proyeksi keuangan lima tahun sesuai visi misi KJKS dengan memperhitungkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki, sebagai berikut:



Gambar 6.7 Roadmap

Sumber: diolah oleh penulis

6.7 Risk Analysis

6.7.1 Limiting Factors and Obstacles

Memahami kelemahan internal diperlukan dalam menentukan ketepatan strategi serta antisipasi yang diperlukan. Kekuatan dan kelemahan analisis SWOT menggambarkan gambaran KJKS saat ini dan bila dipadukan dengan tantangan serta peluang dapat menghasilkan gambaran *business model* yang dinamis pada masa yang akan datang. Kelemahan KJKS berdasarkan analisis SWOT:

- a) Kekurangan jasa keuangan syariah adalah penggunaan nama yang sulit dimengerti konsumen, KJKS mengupayakan penamaan produk yang mudah diingat dan disebutkan tanpa mengurangi esensi.
- b) 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.
- c) 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.
- d) *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.

6.7.2 Critical Success Factors

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

- a) Value proposition 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 system yang mempermudah proses.
- g) Pemimpin yang berpengalaman dan dapat menanamkan kultur positif pada seluruh komponen KJKS.

6.7.3 *Specific Risks and Countermeasures*

Risiko yang diperhitungkan oleh KJKS terdiri dari:

- a) Risiko produk (pembiayaan)
 - Risiko dan Mitigasi Produk “MODAL KERJA MUDAH” :
 - *Side streaming*, nasabah tidak menggunakan dana sesuai proyek yang disebutkan dalam kontrak. Mitigasi risiko dilakukan dengan analisis pembiayaan yang tajam dengan meminta dokumen persyaratan seperti SPK atau faktur penjualan.
 - Lalai dan kesalahan yang disengaja. Mitigasi risiko 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*.
 - Risiko dan Mitigasi Produk “ANGSURAN MURAH” dan Produk “KIAT MURAH” :
 - *Default* atau kelalaian, nasabah sengaja tidak membayar angsuran. Mitigasi risiko 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 risiko dan agunan *marketibilities* 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.

b) Risiko kegagalan sistem

- *Human error* yaitu berupa potensi kerugian yang terjadi karena kesalahan faktor manusia (*human error*) di dalam melakukan pembukuan atau pembebanan biaya. Mitigasi risiko *human error* adalah dengan memberi pelatihan untuk meningkatkan *skill*, buku panduan yang lengkap dan menjalankan fungsi *dual control* (*checker, maker* dan *approval*).
- *System error* yaitu akibat adanya kegagalan sistem operasi yang menyebabkan tidak dapat dilaksanakannya proses pembukuan dan pembiayaan ke pelanggan (cabang tutup). Mitigasi risiko 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) Risiko transaksi (pasar)

- Tingginya tingkat suku bunga yang mempengaruhi tingkat margin pembiayaan kepada debitur sehingga debitur tidak sanggup membayar angsuran dan menjadi *non performed*. Mitigasi risiko dilakukan dengan meminta nasabah untuk menyetor uangnya sebelum tanggal angsuran melalui *teller pick up service* KJKS, serta dengan menurunkan margin atau membebaskan pada jumlah tertentu.
- Sulitnya persyaratan yang diberikan dan lamanya waktu proses pembiayaan. Mitigasi risiko dilakukan dengan memberikan kemudahan dan pengawasan terhadap persyaratan yang dibutuhkan bagi pelanggan agar dapat mengakses fasilitas pembiayaan.

- Petugas yang tidak memahami struktur produk dan proses inisiasi pembiayaan sehingga salah di dalam memberikan layanan. Mitigasi risiko dilakukan dengan memberi pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan terhadap jenis produk yang dimiliki dan cara penyalurannya.
- d) Risiko keuangan
- Risiko *miss-match* likuiditas akibat jangka waktu pembiayaan lebih panjang dari pendanaan diatasi dengan penentuan sumber dana yang tepat untuk setiap jenis pembiayaan dan *portofolio* investasi jangka pendek pada surat berharga syariah.
 - Risiko kerugian karena piutang *not performing* diatasi dengan pencadangan kerugian piutang sebesar 5% dari saldo pembiayaan akhir periode.
 - Risiko permodalan diatasi dengan pembatasan simpanan dan pinjaman dari anggota untuk menghindari dominasi dan penguasaan.

6.8 Conclusion

6.8.1 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.

6.8.2 Kesimpulan Khusus

6.8.2.1 Keuangan

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

- a) Pada tahun pertama KJKS mengalami kerugian, hal ini disebabkan 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.

6.8.2.2 Pemasaran

- a) KJKS "Mitra Maju Sejahtera" terlebih dahulu akan melakukan proses segmentasi pasar, *targeting market* dan *positioning* (STP). Segmen pasar kawasan Cipadu dan sekitarnya dibagi menurut jumlah pengeluaran per hari (kriteria Bank Dunia) serta berdasarkan aset dan omzet yang dimiliki pelaku usaha UMKM (berdasarkan UU No. 20 tahun 2008).
- b) Segmen pasar yang dipilih KJKS "Mitra Maju Sejahtera" adalah pelaku usaha mikro yaitu masyarakat menengah kebawah dengan aset maksimum Rp 50 juta. Target pasar diarahkan pada kelompok usaha konveksi, tekstil, gorden, spreii, pakaian jadi dan pedagang makanan di kawasan Cipadu dan sekitarnya.
- c) Positioning KJKS "Mitra Maju Sejahtera" di pasar kredit mikro Tangerang adalah sebagai *follower* (proyeksi *market share* tahun pertama hanya sekitar 0,19%) dan *positioning* dibenak nasabah yang ingin dicapai adalah *microfinance* yang menyediakan produk murah dan mudah.
- d) Perencanaan marketing diselaraskan dengan strategi *growth*, dengan menerapkan *low cost* dan *differentiation*.
- e) Pemilihan media promosi disesuaikan dengan terbatasnya sumber daya finansial dan karakter segmen pasar yang dituju dengan tujuan menghasilkan laba optimal.
- f) Produk dirancang berdasarkan kebutuhan nasabah berupa modal kerja dan investasi pada alat produksi.

- g) Penentuan harga dengan *penetration strategy* berdasarkan kondisi pasar.
- h) Exit plan jika terjadi *non-performing financing*, KJKS dapat melakukan prosedur penyelamatan pembiayaan dengan perpanjangan jangka waktu dan penghapusan margin dan atau pokok pembiayaan.

6.8.2.3 Operasional dan Sumber Daya Manusia

- a) Mengarahkan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki untuk selalu berorientasi kepada pelanggan.
- b) Sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki integritas akan meningkatkan profesionalisme dan efisiensi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan rekrutmen yang ketat, remunerasi yang tepat, pelatihan yang sesuai, penilaian kinerja serta tersedianya sistem *reward and punishment*.
- c) Memiliki struktur organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan hasil kerja berkualitas. *Centralized operations* akan memudahkan KJKS mengkoordinasikan kegiatan.
- d) Proses yang cepat dengan tingkat kesalahan yang rendah untuk membantu KJKS dalam meningkatkan *market share* sesuai kebijakan dan prosedur yang ditetapkan .
- e) Pemilihan teknologi yang tepat akan meningkatkan efisiensi operasional KJKS sehingga dapat menetapkan tingkat *margin* yang bersaing..
- f) Pemilihan lokasi yang berada ditengah-tengah pelaku usaha mikro akan menurunkan biaya operasional KJKS dan memudahkan proses penjualan.
- g) Menciptakan budaya kinerja tinggi dengan menjalankan prosedur bisnis yang sehat, panduan kerja yang lengkap, mendahulukan kerja tim, disiplin, *role's play* oleh pimpinan, bimbingan mental rutin dan memperkuat tali persaudaraan.

DAFTAR PUSTAKA

- 3C's Model of Ohmae. (4th Quarter 2007). *The certified of accountant*, p 62-63.
- AMB Country Risk Report, Indonesia (2011, Sept)
- Ayub, Muhammad (2007). *Understanding islamic finance*. Chicester: John Wiley & Sons.
- Asia Development Bank & Badan Pusat Statistik, Country Report 2010. *The internal sector and external employment in Indonesia*. <http://www.adb.org>
- Asia Development Bank 2000. *Finance for te poor: microfinance development strategy*. <http://www.adb.org>
- Asian Development Outlook 2011. *South-south Economic Links*. <http://www.adb.org>
- Arifin, Agus Zainul. *Analisis leverage operasi dan leverage keuangan*. Pusat Pengembangan Bahan Ajar, UMB.
- Aziz, M. Amin, Prof. Dr. Ir. (2008, Agustus). *Tata cara pendirian BMT (e-book)*. Pusat Kajian Ekonomi Syariah, PKES Publishing.
- BMT Indonesia kelola aset Rp. 3 Trilyun*. Oktober 2010. <http://www.republika.co.id>
- BI Rate. <http://www.bi.go.id>
- Bank Indonesia (2012, Maret). *Baki debit untuk kredit usaha mikro, kecil dan menengah menurut sektor ekonomi dan kolektibilitas*.
- Biro Riset LMFEUI (2011). *Proyeksi ekonomi makro 2011-2015: masukan bagi pengelola BUMN*.
- Building inclusive financial system, donor guideline on good practice in microfinance*. Desember 2004. CGAP, The World Bank.
- Bunga kredit: mudah cair, bunga kredit mikro bank asing mahal*. <http://www.isearch.babylon.com>
- Exit strategies for your business*. http://www.igj.or.id/index.php?option=com_content&task=view&id=607&Itemid=136
- Gaspersz, Vincent, Prof., Dr., CMQ/OE, CQE, CQA, SSMBB, CFPIM, CSCP (2011). *Sistem manajemen kinerja terintegrasi balance scorecard dengan*

malcolm baldrige dan lean six sigma supply chain management: contoh implementasi pada organisasi bisnis dan pemerintah. Bogor: Vinchristo Publication.

Hagel III, John, & Singer, Marc (1999). Unblundling the corporation. *Harvard Business Review*, 77, 133.

Hamsal, Mohammad, Dr. (2011). *Strategy & strategic competitiveness: managing the strategy-making for competitive advantage & superior performance.* Presentasi perkuliahaan magister manajemen fekultas ekonomi universitas Indonesia, Jakarta.

Hamsal, Mohammad, Dr. (2011). *Three main step in strategic management.* Presentasi perkuliahaan magister manajemen fekultas ekonomi universitas Indonesia, Jakarta.

Hamsal, Mohammad, Dr. (2011). *Strategic Management process & leadership.* Presentasi perkuliahaan magister manajemen fekultas ekonomi universitas Indonesia, Jakarta.

Hamsal, Mohammad, Dr. (2011). *External environment analysis.* Presentasi perkuliahaan magister manajemen fekultas ekonomi universitas Indonesia, Jakarta.

Ismal, Rifki, Ph.D. (2012). *Pasar dan lembaga keuangan syariah, kelas 1.* Presentasi perkuliahaan magister manajemen fekultas ekonomi universitas Indonesia, Jakarta.

How sustainable is groupon's business model (2011, maret 25). In knowledge of warthon.

Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action.* Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.* Boston: Harvard Business School Press.

Karim, Adiwarman, Ir., S.E., MBA., M.A.E.P. (2010). *Bank islam: analisis fiqih dan keuangan* (Edisi 4). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Karim, Adiwarman, Ir., S.E., MBA., M.A.E.P. (2011, June 13-14). *Channel of distribution for mass market.* Karim Business Consulting. Ankara, Turkey.

- Karim, Adiwarmar, Ir., S.E., MBA., M.A.E.P. (2011, June 13-14). *Sharing based financing for SME*. Karim Business Consulting, Ankara, Turkey.
- Kementrian Keuangan RI, Direktorat Jendral Pengelolaan Utang (2011, Sept, 13). *Hasil lelang utang negara*.
- Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. *Standar operasional prosedur (SOP) koperasi jasa keuangan syariah dan unit jasa keuangan*.
- Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2008). *Pedoman kebijakan perpajakan koperasi*.
- Khan, Ajaz Ahmed (2008, February). *Islamic microfinance theory, policy and practise*. Birmingham: Islamic Relief Worldwide.
- Kumulyono, B.S., & Mufthi, Aries, & Salam, Abdul, & Al Jufri, Asri (2011). *Micorfinance: jembatan menuju kemakmuran*. Jakarta: Japek Publishing.
- Kuncoro, Mudrajad, Ph.D. (2005). *Strategi: bagaimana meraih keunggulan kompetitif?*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kurnia, Nenny (2011, August 22-24). *Teknik penetapan bagi hasil dan margin pembiayaan*. Karim Business Consulting. Bogor.
- Makadok, Richard (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Mufti, Aries. *Pemberdayaan microfinance syariah dalam pengembangan UMKM*. Seminar bulanan, MES.
- Mullins, John W., & Walker Jr., Orville C. (2010). *Marketing management: a strategic decision-making approach* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Murpi, Solehuddin (--). *Business plan: praktis & dahsyat untuk UKM*, Laskar Aksara.
- Noe, Raymond A., & Hollenbeck, John R., & Gerhart, Barry, & Wright, Patrick (2010). *Human resources management: gaining a competitive advantage* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Willey & Sons.

- Pearse II, John A., & Robinson, Ricard B., Jr. (1996). *Manajemen strategik: formula, implementasi, dan pengendalian* (Ir. Agus Maulana, M.S.M., Penerjemah). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Potensi Ekonomi 2010. <http://www.litbang.tangerangkota.go.id>
- Powell, JH., & Coyle, RG. (1997). A network-based futures method of strategic business planning. *Journal of Operational Research Society*, 48, 793-803.
- Purnamasari, Irma Devita, S.H., M.Kn., & Suswinarno, Ak., M.M. (2011). *Panduan praktis hukum lengkap popule: kiat-kiat cerdas, mudah, dan bijak memahami masalah akad syariah*. Bandung: Kaifa.
- Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan (2010, Januari). *Panduan pengelolaan kinerja berbasis balance scorecard di lingkungan kementerian keuangan*. Jakarta.
- Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah (PEBS) – FEUI (2011). *Indonesia shari'ah economic outlook (ISEO) 2011*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Rangkuti, Freddy (2010). *Business plan: teknik membuat perencanaan bisnis & analisis kasus*. Jakarta: Gramedia.
- Recklies, Oliver (2008). Problems and barriers to strategic planning. *Economic and Organization of Enterprise*, 1, 3-11.
- Rizky, Awalil (2012, April). *Personal interview*
- RKC MBA Student Presented to Duffill, David, Prof. (2010). *Strategic management: gucci case analisis*. Strategic Management Robert Kennedy College, University of Wales, 1-18.
- Ross, Stephen A., & Westerfield, Randolph W., & Jaffe, Jeffrey (2010). *Corporate finance* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Suliyanto, Dr. (2010). *Studi kelayakan bisnis: pendekatan praktis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Surat Edaran BI (2009, Jan). *Perhitungan aktiva tertimbang menurut resiko untuk kredit usaha micro, kecil dan menengah*.
- Suwignyo, Dwi, SEI., M.Si. (2010). *Analisis laporan keuangan perbankan syariah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Team Teaching KBC. *Teknik distribusi bagi hasil dana pihak ketiga*. Executive Distance Learning on Islamic Banking Training.

- Thompson, Arthur A. Jr., & Strickland III, A. J., & Gamble, John E. (2010). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concept and cases* (17th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Treacy, Michael, & Wiersma, Fred. (1995). *The discipline of market leader* (4th ed). Addison: Wesley Publishing.
- USDA Rural Development (2010, Dec). *Vital steps, a corporate feasibility study guide*.
- Ward, David, Dr. (--). *An overview of strategy development models and the ward-rivani model*
- Wernerfelt, Birger (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Review*, 5, 171-180.
- Whittington, Richard (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, Vol.29, No. 5, pp. 731-735.
- Wiroso (2011). *Akuntansi transaksi syariah*. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Zolt, Christoper, & Amet, Raphael, & Massa, Lorenzo (2010, June). *The business model: theoretical roots, recent development and future research*. Working paper, WP-862.

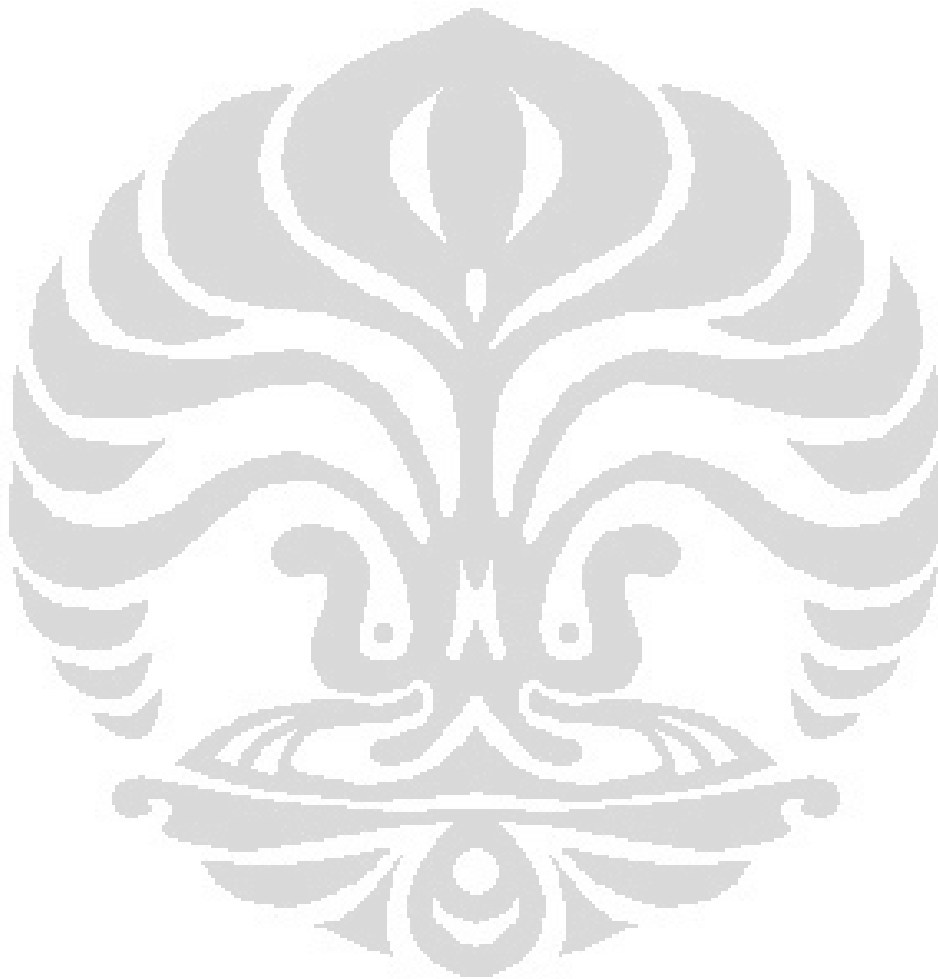
Lampiran 1

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 & daftar hadir)						
5.	Pengumpulan KTP Pendiri						
6.	Pembuatan akta pendirian Koperasi						
7.	Kuasa pendiri untuk pengesahan pembentukan koperasi						
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 Ruang Kantor						
12	Renovasi dan instalasi						
13	Perekrutan Pegawai						
14	Pendaftaran Kantor ke Kementrian Koperasi						
15	Promosi						
16	Peresmian Kantor						

Sumber: Adnan (2012)



Lampiran 2
Cash Flow Pembiayaan

Bulan	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Januari												
Murabahah dengan magin 15,5%	5.390.000	5.390.000	5.390.000	5.390.000	5.390.000	5.390.000	5.390.000	5.390.000	5.390.000	5.390.000	5.390.000	5.390.000
Murabahah dengan magin 16,5%	2.886.667	2.886.667	2.886.667	2.886.667	2.886.667	2.886.667	2.886.667	2.886.667	2.886.667	2.886.667	2.886.667	2.886.667
Murabahah dengan margin 17,5%	2.783.467	2.783.467	2.783.467	2.783.467	2.783.467	2.783.467	2.783.467	2.783.467	2.783.467	2.783.467	2.783.467	2.783.467
Februari												
Murabahah dengan magin 15,5%		6.737.500	6.737.500	6.737.500	6.737.500	6.737.500	6.737.500	6.737.500	6.737.500	6.737.500	6.737.500	6.737.500
Murabahah dengan magin 16,5%		3.608.333	3.608.333	3.608.333	3.608.333	3.608.333	3.608.333	3.608.333	3.608.333	3.608.333	3.608.333	3.608.333
Murabahah dengan margin 17,5%		3.479.333	3.479.333	3.479.333	3.479.333	3.479.333	3.479.333	3.479.333	3.479.333	3.479.333	3.479.333	3.479.333
Maret												
Murabahah dengan magin 15,5%			8.085.000	8.085.000	8.085.000	8.085.000	8.085.000	8.085.000	8.085.000	8.085.000	8.085.000	8.085.000
Murabahah dengan magin 16,5%			4.330.000	4.330.000	4.330.000	4.330.000	4.330.000	4.330.000	4.330.000	4.330.000	4.330.000	4.330.000
Murabahah dengan margin 17,5%			4.175.200	4.175.200	4.175.200	4.175.200	4.175.200	4.175.200	4.175.200	4.175.200	4.175.200	4.175.200
April												
Murabahah dengan magin 15,5%				9.432.500	9.432.500	9.432.500	9.432.500	9.432.500	9.432.500	9.432.500	9.432.500	9.432.500
Murabahah dengan magin 16,5%				5.051.667	5.051.667	5.051.667	5.051.667	5.051.667	5.051.667	5.051.667	5.051.667	5.051.667
Murabahah dengan margin 17,5%				4.871.067	4.871.067	4.871.067	4.871.067	4.871.067	4.871.067	4.871.067	4.871.067	4.871.067
Mei												
Murabahah dengan magin 15,5%					10.106.250	10.106.250	10.106.250	10.106.250	10.106.250	10.106.250	10.106.250	10.106.250
Murabahah dengan magin 16,5%					5.412.500	5.412.500	5.412.500	5.412.500	5.412.500	5.412.500	5.412.500	5.412.500
Murabahah dengan margin 17,5%					5.219.000	5.219.000	5.219.000	5.219.000	5.219.000	5.219.000	5.219.000	5.219.000
Juni												
Murabahah dengan magin 15,5%						12.127.500	12.127.500	12.127.500	12.127.500	12.127.500	12.127.500	12.127.500
Murabahah dengan magin 16,5%						6.495.000	6.495.000	6.495.000	6.495.000	6.495.000	6.495.000	6.495.000
Murabahah dengan margin 17,5%						6.262.800	6.262.800	6.262.800	6.262.800	6.262.800	6.262.800	6.262.800

Juli												
Murabahah dengan magin 15,5%							13.475.000	13.475.000	13.475.000	13.475.000	13.475.000	13.475.000
Murabahah dengan magin 16,5%							7.216.667	7.216.667	7.216.667	7.216.667	7.216.667	7.216.667
Murabahah dengan margin 17,5%							6.958.667	6.958.667	6.958.667	6.958.667	6.958.667	6.958.667
Agustus												
Murabahah dengan magin 15,5%								13.475.000	13.475.000	13.475.000	13.475.000	13.475.000
Murabahah dengan magin 16,5%								7.216.667	7.216.667	7.216.667	7.216.667	7.216.667
Murabahah dengan margin 17,5%								6.958.667	6.958.667	6.958.667	6.958.667	6.958.667
September												
Murabahah dengan magin 15,5%									10.780.000	10.780.000	10.780.000	10.780.000
Murabahah dengan magin 16,5%									5.773.333	5.773.333	5.773.333	5.773.333
Murabahah dengan margin 17,5%									5.566.933	5.566.933	5.566.933	5.566.933
Oktober												
Murabahah dengan magin 15,5%										11.453.750	11.453.750	34.361.250
Murabahah dengan magin 16,5%										6.134.167	6.134.167	6.134.167
Murabahah dengan margin 17,5%										5.914.867	5.914.867	5.914.867
November												
Murabahah dengan magin 15,5%											12.127.500	12.127.500
Murabahah dengan magin 16,5%											6.495.000	6.495.000
Murabahah dengan margin 17,5%											6.262.800	6.262.800
Desember												
Murabahah dengan magin 15,5%												12.801.250
Murabahah dengan magin 16,5%												6.855.833
Murabahah dengan margin 17,5%												6.610.733
Jumlah pembiayaan	11.060.133	24.885.300	41.475.500	60.830.733	81.568.483	106.453.783	134.104.117	161.754.450	183.874.717	207.377.500	232.262.800	258.530.617

Sumber: diolah oleh penulis

Lampiran 3

Cash Flow

	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Jumlah
Cash awal	240.000.000	290.523.079	174.371.325	54.809.770	134.603.449	25.134.878	60.551.607	3.618.670	44.336.065	27.173.728	23.514.173	34.739.919	240.000.000
Titipan wadiah						150.000.000							150.000.000
Tabungan Wadiah	10.170.612	10.170.612	10.170.612	10.170.612	10.170.612	10.170.612	10.170.612	10.170.612	10.170.612	10.170.612	10.170.612	10.170.612	122.047.348
Deposito Mudharabah	250.000.000			200.000.000			200.000.000	120.000.000					770.000.000
Angsuran Pembiayaan	11.060.133	24.885.300	41.475.500	60.830.733	81.568.483	106.453.783	134.104.117	161.754.450	183.874.717	207.377.500	232.262.800	258.530.617	1.504.178.133
Ujrah Titipan Wadiah												1.650.000	1.650.000
Jasa Provisi	2.585.306	2.585.306	2.585.306	2.585.306	2.585.306	2.585.306	2.585.306	2.585.306	2.585.306	2.585.306	2.585.306	2.585.306	31.023.674
Jasa Administrasi	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000
Jumlah penerimaan	515.816.052	330.164.298	230.602.743	330.396.422	230.927.851	296.344.580	409.411.643	300.129.038	242.966.701	249.307.146	270.532.892	309.676.454	2.842.899.155
Investasi pada aktia tetap	89.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	89.500.000
Pembiayaan	80.000.000	100.000.000	120.000.000	140.000.000	150.000.000	180.000.000	200.000.000	200.000.000	160.000.000	170.000.000	180.000.000	190.000.000	1.870.000.000
Beban operasional bulanan	55.792.973	55.792.973	55.792.973	55.792.973	55.792.973	55.792.973	55.792.973	55.792.973	55.792.973	55.792.973	55.792.973	55.792.973	669.515.674
Beban Bonus Wadiah												7.933.078	7.933.078
Penyaluran titipan wadiah							150.000.000	-	-				150.000.000
Hak Bagi Hasil pihak ketiga												50.050.000	50.050.000
Jumlah Pengeluaran	225.292.973	155.792.973	175.792.973	195.792.973	205.792.973	235.792.973	405.792.973	255.792.973	215.792.973	225.792.973	235.792.973	303.776.050	2.836.998.752
Saldo Kas	290.523.079	174.371.325	54.809.770	134.603.449	25.134.878	60.551.607	3.618.670	44.336.065	27.173.728	23.514.173	34.739.919	5.900.404	5.900.404

Sumber: diolah oleh penulis

Lampiran 4

Laporan Sumber dan Penggunaan Dana Zakat, Infak dan Shadaqah

NAMA PERKIRAAN	Tahun -1	Tahun -2	Tahun -3	Tahun-4	Tahun-5
Zakat dari dalam KJKS		22.944.566,26	161.493.915,66	259.694.882,62	407.880.383,37
Zakat dari luar KJKS					
Infak dan Shadaqah	3.050.000,00	3.740.000,00	4.150.000,00	4.215.000,00	4.325.000,00
Penerimaan zakat, infa dan shadaqah	3.050.000,00	26.684.566,26	165.643.915,66	263.909.882,62	412.205.383,37
Penyaluran					
Fakir	-	6.671.141,57	41.410.978,91	65.977.470,65	103.051.345,84
Miskin	-	8.005.369,88	49.693.174,70	79.172.964,79	123.661.615,01
Garimin	-	667.114,16	4.141.097,89	6.597.747,07	10.305.134,58
Amil	-				-
Fi sabilillah	-	533.691,33	3.312.878,31	5.278.197,65	8.244.107,67
Ibnu sabil	-	5.336.913,25	33.128.783,13	52.781.976,52	82.441.076,67
Mualaf	-		1.656.439,16	2.639.098,83	4.122.053,83
Penyaluran	-	21.214.230,18	133.343.352,11	212.447.455,51	331.825.333,61
Kenaikan/penurunan zakat	3.050.000,00	5.470.336,08	32.300.563,55	51.462.427,11	80.380.049,76
Zakat awal tahun	-	3.050.000,00	8.520.336,08	40.820.899,64	92.283.326,75
Saldo zakat akhir tahun	3.050.000,00	8.520.336,08	40.820.899,64	92.283.326,75	172.663.376,51

Sumber: diolah oleh penulis

Lampiran 5

Baki Debet Kredit Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Lokasi Proyek	0292 - KOTA TANGERANG				INDONESIA
	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah	Total Kredit Umkm	Total Kredit Perbankan
	Baki Debet	Baki Debet	Baki Debet	Baki Debet	Baki Debet
1. Pertanian, perburuan dan kehutanan	67.459	15.071	825	83.355	115.086.142
2. Perikanan	302	6.341	995	7.637	4.749.711
3. Pertambangan dan penggalian	82	1.596	12.995	14.673	88.051.982
4. Industri pengolahan	7.937	101.527	484.973	594.437	358.949.812
5. Listrik, gas dan air	142	1.804	30.269	32.215	60.508.363
6. Konstruksi	3.119	34.903	124.540	162.561	79.328.167
7. Perdagangan besar dan eceran	130.140	462.322	473.884	1.066.345	381.542.797
8. Penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum	21.289	21.262	12.362	54.914	32.260.061
9. Transportasi, pergudangan dan komunikasi	12.485	13.308	58.873	84.666	99.597.312
10. Perantara keuangan	96	6.580	12.936	19.612	131.818.702
11. Real estate, usaha persewaan, dan jasa perusahaan	23.920	30.290	58.680	112.890	123.229.116
12. Administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib	2.927	19	650	3.597	2.159.494
13. Jasa pendidikan	1.340	12.972	674	14.987	4.127.965
14. Jasa kesehatan dan kegiatan sosial	588	7.438	2.466	10.492	7.470.760
15. Jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan, perorangan lainnya	426.904	70.415	37.023	534.341	40.170.608
16. Jasa perorangan yang melayani rumah tangga	571	1.974	0	2.545	586.595
17. Badan internasional dan badan ekstra internasional lainnya	712	1.981	0	2.693	3.012.271
18. Kegiatan yang belum jelas batasannya	252.236	130.919	61.216	444.371	64.709.604
19. Penerima kredit bukan lapangan usaha	0	0	0	0	685.200.572
Total	952.249	920.720	1.373.362	3.246.331	2.282.723.625

Sumber: Bank Indonesia (2011)

Lampiran 6
Tingkat Inflasi

Bulan	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Januari	6,26%	7,36%	9,17%	3,72%	7,02%	3,65%
Februari	6,30%	7,40%	8,60%	3,81%	6,68%	3,56%
Maret	6,52%	8,17%	7,92%	3,43%	6,65%	3,97%
April	6,29%	8,96%	7,31%	3,91%	6,16%	
Mei	6,01%	10,38%	6,04%	4,16%	5,98%	
Juni	5,77%	11,03%	3,65%	5,05%	5,54%	
Juli	6,06%	11,90%	2,71%	6,22%	4,61%	
Agustus	6,51%	11,85%	2,75%	6,44%	4,79%	
September	6,95%	12,14%	2,83%	5,80%	4,61%	
Oktober	6,88%	11,77%	2,57%	5,67%	4,42%	
Nopember	6,71%	11,68%	2,41%	6,33%	4,15%	
Desember	6,59%	11,06%	2,78%	6,96%	3,79%	

Sumber: Bank Indonesia (2012)

Lampiran 7
Pendiri KJKS Mitra Maju Sejahtera

	MMUI	Angkatan
1	Ade Bachtiar	SY 101
2	M. Adnan	SY 101
3	Muji Astuti	SY 101
4	Jasman Ginting	SY 101
5	Viny Firliyanti	SY 101
6	Nuraini Hasan	SY 101
7	Shinta Mahasuri	SY 101
8	Daru Handoyo	SY 092
9	Wisnu Julianto	SY 092
10	Hari Chairul Damanik	SY 092
11	John Manan	SY 092
12	Riyanto Gozali	SY 102
13	M. Amin	SY 102
14	Rudi Prabowo Trijoko	SY 102
15	Hilman Muchtar	SY 102
16	Jumiawati	SY 102
17	Dece Kurniadi	SY 102
18	Driani Mayasari	SY 102
19	Mirza Dasya Putra	SY 111
20	Arlene	SY 111
21	Hario	KEU 101
22	Arief Siswandana	KEU 101
23	Dimas	KEU 101
24	Aidil Akbar	MR 101
25	Hani Abrianto	SY 111
26	Dini Desfalina	SY 111
27	Dodi Ardana	SY 111
28	Banu Muhammad	Dosen
29	Rifki Ismal	Dosen
30	Rahmat Hidayat, SE	Pin. Cab. Danamon Simpan Pinjam

Sumber: diolah oleh penulis