

Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang

Cooperative Development Strategy of the Islamic Financial Services for Micro Financing
in District Tanjungsari, Sumedang

Pristiyanto^{*1}, Mochamad Hasjim Bintoro² dan Soewarno Tjokro Soekarto³

¹ Kementerian Koperasi dan UKM RI

Jl. HR. Rasuna Said Kav. 2-4 Kuningan, Jakarta Selatan 12920

² Departemen Agronomi dan Hortikultura, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor

Jl. Meranti, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

³ Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRAK

Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) sebagai lembaga keuangan mikro syariah memiliki peran strategik dalam perluasan lapangan kerja dan mengurangi kemiskinan. KJKS berperan sebagai *agent of asset distribution* untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, melalui kegiatan *baitul maal* yang berfungsi sebagai lembaga sosial dan *baitul tamwil* sebagai lembaga bisnis dengan pola syariah. Tujuan penelitian adalah (1) Mengidentifikasi aspek-aspek yang dimiliki KJKS; (2) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat menunjukkan posisi Koperasi dan peluangnya; (3) Menyusun rumusan dan alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan KJKS. Metode pengumpulan data primer dan sekunder melalui studi pustaka, observasi lapangan, kuesioner, kertas kerja dan wawancara dengan pendekatan keahlian (pengurus/pengelola dan pakar). Teknik dan pengolahan data menggunakan analisis deskriptif, baik normatif (sesuai aturan syariah dan perundang-undangan), kualitatif (menggambarkan profil, produk dan proses kegiatan usaha KJKS, menggambarkan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal-External* (IE), *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT), *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), serta kuantitatif (melakukan tabulasi perhitungan atas penilaian kesehatan dan pembobotan atas IFE, EFE, dan IE). Setelah dilaksanakan pembobotan dan skoring melalui matriks IFE (3,14) dan EFE (2,92) serta pengelompokan strategi dengan menggunakan matriks I-E, diperoleh hasil bahwa KJKS BMT Mardlotillah berada pada posisi Pengembangan dan Pembangunan. Strategi tersebut disusun untuk mencapai kondisi pertumbuhan permodalan, aset dan penyaluran pembiayaan bagi usaha mikro anggota koperasi. Strategi Pengembangan KJKS BMT Mardlotillah yang dihasilkan dari matriks SWOT dan QSP diperoleh lima prioritas strategi yang disarankan, yaitu (1) Peningkatan mutu layanan dan pengelolaan usaha sesuai syariah; (2) Meningkatkan pencitraan koperasi melalui peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas laporan keuangan; (3) Meningkatkan mutu SDM yang handal dan tangguh; (4) Menjalinkan hubungan baik/kemitraan dengan lembaga keuangan/donor; dan (5) Optimalisasi pelayanan dan pembinaan/pendampingan usaha anggota untuk memotivasi loyalitas dan minat menabung anggota.

Kata kunci: KJKS BMT, pembiayaan usaha mikro, strategi pengembangan

ABSTRACT

KJKS as Islamic microfinance institution have a strategic role in the expansion of employment and reduce poverty. KJKS have a role as agent of asset distribution for the economic empowerment of the community, through Baitul Maal activities which is serve as a social institution and Baitul Tamwil which is serve as business institutions with Islamic patterns. The aimed of the study were (1) Identify the KJKS aspects, (2) Identify internal and and external factors that may indicate the position of cooperatives and opportunities, (3) Arrange appropriate formulation and alternative strategic for development of KJKS. Data were collected with primary and secondary data collection through library, field observation, questionnaires, worksheets and interview skills approach (administrators/managers and experts). Techniques and data processing using descriptive analysis both normative (according to the rules of sharia and legislation in force), qualitative (describing the profile, products and processes as well as business activities KJKS describe IFE matrix, EFE, IE, SWOT and QSPM), and quantitative (do the calculation above tabulation health assessment and weighting of the IFE, EFE, and IE). Data processing is done using Microsoft Office Excel 2007 and SPSS ver. 15.0 for Windows. Data showed from scoring

^{*}) Korespondensi:

Jl. HR. Rasuna Said Kav. 2-4 Kuningan, Jakarta Selatan, 12920; email: pristiyanto@gmail.com

through IFE matrix (3.14) and EFE (2.92) and grouping strategies using IE matrix that KJKS Mardlotillah BMT are at the Development and Expansion. The strategy is designed to achieve capital growth conditions, asset and financing for micro distribution cooperative members. Development Strategy KJKS BMT Mardlotillah generated SWOT matrix and QSP obtained suggested five strategic priorities are: (1) Improved quality of service and sharia business management, (2) Increasing cooperatives imaging through improved internal oversight and accountability of financial statements and (3) Increase the quality of human resources that are reliable and robust, (4) Establish a good relationship/partnership with the financial institutions, and 5) Optimization services and coaching/mentoring business member loyalty to motivate and saving members interests.

Key words: KJKS BMT, Micro Financing, development strategy

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara berpenduduk muslim terbesar di dunia dan memiliki potensi kekayaan alam yang cukup besar untuk kesejahteraan rakyatnya. Namun masih terdapat 29,13 juta jiwa atau 11,96% penduduk yang miskin dan pengangguran terbuka mencapai 6,32% angkatan kerja nasional (BPS, 2012a dan 2012b). Tentunya kondisi tersebut harus menjadi perhatian dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat Indonesia.

Pelaku usaha mikro pada krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia tahun 1998, ternyata dapat bertahan dan tetap eksis dalam perekonomian nasional. Hal tersebut disebabkan usaha mikro bukan usaha yang padat modal, tetapi padat karya dan lebih banyak menggunakan sumber daya lokal. Pada tahun 2011, jumlah usaha mikro mencapai $\pm$ 54,55 juta, atau 98,85% pelaku usaha nasional dan mampu menyerap tenaga kerja 94,95 juta pekerja, atau 90,77% total tenaga kerja serta menyumbangkan PDB atas harga berlaku sebesar Rp 2,571 triliun, atau 34,73% (BPS, 2012c). Berdasarkan gambaran tersebut, jelas keberadaan usaha mikro sangat strategis dalam perekonomian nasional dan pengembangan usaha sangat penting untuk mengatasi persoalan bangsa dalam pengentasan kemiskinan dan perluasan lapangan kerja.

Pengembangan usaha mikro sangatlah penting mengingat jumlahnya mencapai 98,85% pelaku usaha di Indonesia, termasuk didalamnya para pelaku usaha mikro dari kalangan penduduk miskin. Pengembangan usaha mikro ternyata masih banyak mengalami kendala, antara lain terbatasnya volume usaha dan minimnya laba usaha. Laba usaha yang diperoleh hanya cukup untuk pemenuhan kebutuhan hidup dan belum dapat untuk meningkatkan modal usaha. Keterbatasan modal merupakan salah satu kendala dalam pengembangan usaha mikro. Usaha mikro lebih mengandalkan modal sendiri, akibat minimnya akses pembiayaan dari lembaga keuangan/perbankan, yang disebabkan ketidakmampuan memberikan jaminan tambahan.

Pasca krisis yang terjadi pada tahun 1998 telah membawa kesadaran bahwa lembaga keuangan konvensional yang menganut sistem ekonomi kapitalis dirasakan tidak dapat menjawab

permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia, ketika krisis karena lebih mementingkan keuntungan semata (materialistik). Kesadaran tersebut melahirkan gerakan ekonomi syariah dengan berkembangnya lembaga ekonomi syariah seperti *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), Perbankan Syariah, dan Asuransi Syariah. Merespon perkembangan dan aspirasi masyarakat, khususnya para pelaku BMT, Kementerian Koperasi dan UKM mengeluarkan Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM No. 91 Tahun 2004 yang mengatur tentang Kegiatan Usaha Jasa Keuangan Syariah oleh Koperasi. Melalui peraturan tersebut keberadaan BMT yang semula merupakan lembaga keuangan non formal dapat berubah menjadi lembaga formal berbadan hukum koperasi dengan nama Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS). Posisi koperasi dalam bisnis juga mengungkap koperasi sebagai badan usaha yang berkembang di tengah persaingan dunia usaha (Suyono *et al*, 1995; Sinaga *et al*, 2006).

KJKS memiliki peran strategik dalam perluasan lapangan kerja dan mengurangi kemiskinan. Optimasi zakat, infaq, sodaqoh dan wakaf (ziswaf) melalui usaha produktif yang berkesinambungan oleh *baitul maal* KJKS akan bermuara pada pengurangan penduduk miskin. Disinilah KJKS dapat berperan sebagai *agent of asset distribution* untuk memberdayakan ekonomi masyarakat. KJKS melalui kegiatan *baitul maal* berfungsi sebagai lembaga sosial dan melalui kegiatan *baitul tamwil* berfungsi sebagai lembaga bisnis yang *profit oriented* dengan pola syariah.

KJKS sebagai lembaga Koperasi merupakan wadah usaha bersama yang memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai alat perjuangan ekonomi, alat pendidikan, efisiensi usaha dan kemandirian anggota. Keterbatasan usaha mikro dalam pemupukan modal usaha dan investasi, diupayakan melalui penghimpunan dana bersama atau simpanan di Koperasi dan dikelola sebagai pinjaman dana bergulir bagi usaha mikro anggota Koperasi. Simpanan yang terkumpul tersebut ternyata belum dapat memenuhi permintaan pembiayaan dari seluruh anggota, sehingga dibutuhkan strategi pengembangan pembiayaan bagi usaha mikro anggota koperasi, baik yang bersumber dari modal sendiri, maupun dari modal luar.

Pada penelitian ini, dilakukan studi kasus pada KJKS BMT Mardlotillah sebagai salah satu

Koperasi yang berhasil mengembangkan permodalan dan pembiayaan kepada anggotanya. Selama tahun 2008-2010 KJKS BMT Mardlotillah mengalami pertumbuhan yang pesat. Aset yang dimiliki selama tiga tahun meningkat Rp2,63 milyar atau 60,1%. Dari sisi modal sendiri selama 3 tahun menunjukkan peningkatan modal sendiri Rp2,43 milyar, atau 35,3%. Pembiayaan yang diberikan juga mengalami peningkatan penyaluran dana pembiayaan Rp1,48 milyar atau 38% dan penerima manfaat sebanyak 1.112 orang anggota atau 79,8% (KJKS BMT Mardlotillah, 2010 dan 2011).

Tujuan kajian ini (1) Mengidentifikasi aspek-aspek yang dimiliki KJKS dalam meningkatkan kemampuan pengembangan usahanya; (2) Mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat menunjukkan posisi Koperasi dan peluangnya dalam pengembangan usaha; (3) Menyusun rumusan dan alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan KJKS dalam pembiayaan usaha mikro.

METODOLOGI

Penelitian dilaksanakan melalui studi kasus pada KJKS BMT Mardlotillah yang berlokasi di Jl. Pasar Utara No. 15 D Pasar Tanjungsari Kecamatan Tanjungsari, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat. Penelitian ini dilaksanakan bulan Oktober-November 2012. Pengambilan contoh menggunakan teknik *non-probability sampling*, yaitu teknik sampling yang tidak menggunakan prosedur pemilihan peluang melainkan mengandalkan *judgment* pribadi peneliti. Perhitungan contoh untuk kepuasan anggota melalui rumus Slovin (Umar, 2007), dari populasi 1.176 orang dan derajat kesalahan 16%, diperoleh 38 orang. Untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak kembali, atau tidak memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut ditambah empat, sehingga menjadi 42 responden.

Untuk memperoleh gambaran faktor internal mengenai kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal mengenai peluang dan ancaman KJKS BMT Mardlotillah dalam pengembangan koperasi di pilih 6 responden (Glueck dan Lawrence dalam David, 2006) yaitu: Ketua, Manajer Operasional dan Keuangan, Pimpinan Cabang Tanjungsari, Ketua Badan Pengawas, dan Ketua Dewan Pengawas Syariah KJKS BMT Mardlotillah. Untuk memperoleh beberapa alternatif strategi pada Matriks QSP, dipilih satu responden, yaitu pakar perkoperasian dari Kementerian Koperasi dan UKM.

Pengolahan data menggunakan analisis deskriptif, baik normatif, kualitatif dan kuantitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis kinerja kesehatan, analisis pelaksanaan nilai dan prinsip koperasi, analisis pelaksanaan prinsip syariah, analisis kepuasan anggota, serta analisis matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSP.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Aspek Kemampuan Pengembangan Usaha

Aspek sebagai Lembaga Perkoperasian dan Promosi Ekonomi Anggota

Koperasi menempatkan anggota sebagai unsur penting dalam organisasi. Semakin besar anggota koperasi semakin menunjukkan bahwa koperasi tersebut direspon dengan baik oleh pelanggan yang menjadi anggota (Sijabat, 2012). Anggota Koperasi merupakan sentral pengembangan yang berposisi penting dalam proses peningkatan kesejahteraan. Koperasi akan sangat menarik bila Koperasi dapat memberikan manfaat ekonomi (*economy benefit*) bagi anggotanya (Ropke, 2003). Melalui Koperasi, potensi yang ada pada anggota dikembangkan, sehingga potensi tersebut menjadi kekuatan yang dapat meningkatkan taraf hidup anggota sendiri melalui proses “nilai tambah” (Kementerian KUKM, 2012). Nilai total volume usaha koperasi pada tahun 2011 Rp95.06 triliun atau rata-rata per provinsi Rp2.88 triliun (Situmorang, 2012).

KJKS sebagai badan usaha memiliki keunikan tersendiri, di mana anggota memiliki status ganda, yaitu sebagai pemilik sekaligus sebagai pelanggan. Pendirian KJKS bertujuan mempromosikan ekonomi anggota (memperbaiki dan meningkatkan taraf ekonomi anggota). Penyatuan ekonomi individu ke dalam kegiatan kolektif yang diwadahi oleh KJKS, dilakukan sebagai upaya menciptakan efek sinergi untuk mencapai skala kegiatan ekonomis (*economies of scale*) dan penguatan posisi tawar (*bargaining position*). Manfaat ekonomi yang diberikan oleh KJKS kepada anggota adalah rendahnya biaya pelayanan, keringanan persyaratan administrasi dan kecepatan pelayanan (Kementerian KUKM, 2012).

Dalam aspek perkoperasian dan promosi ekonomi anggota, capaian yang diperoleh adalah:

- Rasio partisipasi bruto 100% (sepenuhnya melayani kebutuhan pembiayaan anggota).
- Rasio promosi ekonomi anggota 56,32% berada pada predikat tinggi, telah mampu memberikan manfaat bagi anggota.
- Mutu layanan KJKS BMT Mardlotillah mempengaruhi 55,23% kepuasan anggota, dengan faktor dominan melalui daya tanggap dan empati pada anggota.
- Kepuasan anggota terhadap mutu layanan juga menunjukkan tingkat kepuasan nyata karena 74% puas terhadap mutu pelayanan KJKS BMT Mardlotillah.
- Kepuasan anggota membuat keinginan untuk menyampaikan pengalaman baiknya atas pelayanan (74%), keinginan untuk tetap menggunakan jasa Koperasi (72%) dan kemauan mengajak/mempengaruhi orang lain untuk menggunakan jasa KJKS BMT Mardlotillah (89%). Selaras dengan hasil penelitian Mahri (2006), bahwa semakin tinggi mutu pelayanan

Koperasi, maka semakin tinggi peningkatan partisipasi anggota terhadap Koperasi.

Aspek sebagai Lembaga Keuangan

KJKS dalam pengelolaannya jika dibandingkan dengan lembaga keuangan konvensional memiliki perbedaan secara prinsip dan nilai-nilai yang mendasari penciptaan produk dan jenis transaksi yang dilakukan (Kementerian KUKM, 2012). Kegiatan *tamwil* yang dilaksanakan oleh KJKS memiliki kesamaan dengan bank syariah, namun pangsa pasar KJKS lebih banyak melayani usaha mikro. KJKS memiliki perbedaan dengan bank syariah, dikarenakan adanya kegiatan *maal* yang bersinergi dengan kegiatan *tamwil*, sebagai upaya membangun karakter dan memberdayakan usaha ekonomi anggota. KJKS tidak hanya menjalin hubungan bisnis, tetapi juga sosial-ekonomi dan kerohanian melalui pendidikan, pendampingan teknis manajemen dan kegiatan keagamaan anggota (Kementerian KUKM, 2012).

Sebagai lembaga yang melakukan kegiatan usaha di bidang jasa keuangan, KJKS harus dikelola secara profesional sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan kesehatan lembaga keuangan, sehingga dapat memberikan kepercayaan dan manfaat sebesar-besarnya bagi anggota dan masyarakat di sekitarnya. Penilaian kesehatan KJKS sangat penting untuk diperhatikan, terutama di bidang keuangan. Dalam aspek kesehatan kinerja, terutama di bidang keuangan diperoleh hasil berikut:

- a. Penilaian kinerja kesehatan KJKS BMT Mardlotillah 81,76 dengan predikat Sehat.
- b. Rasio Kecukupan Modal/CAR 11,40% berada pada predikat Sehat.
- c. Rasio tingkat piutang dan pembiayaan bermasalah terhadap jumlah piutang dan pembiayaan 4,55% berada pada predikat lancar.
- d. Rasio pembiayaan berisiko terhadap jumlah piutang dan pembiayaan 2,86% berada pada predikat berisiko rendah.
- e. Rasio biaya operasional pelayanan terhadap partisipasi bruto (pendapatan dari partisipasi anggota) 64,68% berada pada predikat efisien.

Aspek sebagai Lembaga Keuangan Syariah Pelaksanaan Prinsip Syariah)

KJKS adalah Koperasi yang mengkhususkan diri pada usaha jasa keuangan syariah melalui kegiatan *maal* dan *tamwil*. KJKS melaksanakan kegiatan *maal*, yaitu menghimpun dana ziswaf untuk disalurkan dan didayagunakan bagi para *mustahiq/mauquf alaih*. Kegiatan sosial (*baitul maal*) yang dilakukan oleh KJKS merupakan upaya proteksi, atau jaminan sosial untuk menjaga proses pembangunan masyarakat miskin anggota/calon anggota KJKS melalui usaha produktif menjadi pelaku usaha mikro. Jika KJKS sebagai *baitul maal* berfungsi sebagai lembaga sosial, maka KJKS sebagai *baitul tamwil* berfungsi

sebagai lembaga bisnis yang mencari keuntungan dengan konsep syariah (bagi hasil).

Kegiatan yang dijalankan KJKS sangat strategik, karena tidak saja bergerak dalam usaha simpan pinjam anggota/calon anggota di sektor keuangan, tetapi juga berperan langsung pada sektor riil melalui pembiayaan, piutang, sewa (*ijrah*), pinjaman kebajikan (*qardh*) dan produk lain sesuai syariah. Kegiatan *baitul tamwil* KJKS memiliki peran penting dalam menyebarkan ajaran Islam pada lembaga keuangan. Dalam kegiatan bisnis *tamwil* tidak diperbolehkan memisahkan antara masalah-masalah duniawi dan agama, yang berimplikasi bahwa hukum Islam sebagai dasar untuk semua aspek kehidupan. Kegiatan *baitul tamwil* KJKS harus beroperasi dengan landasan Al-Quran dan As-Sunnah, baik dalam aktivitas transaksi bisnis dan perilaku bisnis harus sejalan dengan ajaran Islam (Kementerian KUKM, 2012).

Dalam ajaran Islam, tidak diperbolehkan memperjualbelikan atau memperdagangkan uang, sebagaimana dipraktekkan lembaga keuangan konvensional yang melaksanakan "perdagangan" dalam bentuk uang (membeli uang dari deposan dan menjual uang dalam bentuk pinjaman). KJKS harus melaksanakan "perdagangan" dalam aset nyata, atau jasa. Sebagaimana ajaran Islam, KJKS harus mendorong dan mengembangkan penerapan prinsip-prinsip dan hukum Islam untuk transaksi keuangan dan bisnis, (Kementerian KUKM, 2012). Terdapat perbedaan utang uang dengan utang pembiayaan pengadaan barang. Utang karena pinjam meminjam uang tidak boleh ada tambahan, kecuali dengan alasan yang pasti dan jelas, seperti biaya meterai, biaya notaris dan studi kelayakan. Utang karena pembiayaan pengadaan barang, harus jelas harga jualnya, yang terdiri atas harga pokok ditambah keuntungan yang disepakati dan tidak boleh berubah naik karena akan masuk dalam kategori riba (Antonio, 2001).

KJKS tidak diijinkan melaksanakan kontrak berdasarkan peristiwa yang tidak pasti. Hubungan kontrak di KJKS, atau lembaga keuangan syariah lainnya tergantung pada sifat dari transaksi, bisa menjadi pembagian keuntungan (*mudharabah*), penyimpanan (*wadiah*), perusahaan patungan/kemitraan (*musyarakah*), jual-beli (*murabahah*), dan sewa guna usaha (*ijar*). Hubungan tersebut dalam lembaga keuangan konvensional hanya dikenal istilah kreditur-debitur. Prinsip lain yang diterapkan sesuai ajaran Islam adalah kemitraan dan pembagian risiko. KJKS menawarkan pemilik dana (anggota sebagai investor/deposan) partisipasi dalam pembagian risiko bukan bunga tetap seperti pada deposito (konvensional). Risiko mencerminkan aset nyata dan produktif dengan tingkat peubah pengembalian terkait dengan kinerja aset. Keuangan Islam menggunakan konsep partisipasi, memanfaatkan dana berisiko berdasarkan pembagian laba-rugi, sehingga mendorong mana-

jemen sumber daya lebih baik. KJKS sebagai lembaga keuangan berbasis syariah harus berkontribusi pada dimensi penciptaan etika, sosial dan moral yang meningkatkan kesetaraan dan keadilan bagi anggota dan calon anggota Koperasi. KJKS memiliki tanggungjawab sosial terhadap kemiskinan dalam masyarakat Islam, dan harus berkontribusi dalam upaya pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat (Kementerian KUKM, 2012).

Dalam aspek pelaksanaan, prinsip syariah yang dicapai adalah:

- a. Skor Kepatuhan Prinsip Syariah dari KJKS BMT Mardlotillah 8% (dari standar 10%), berada pada predikat patuh.
- b. 90% anggota setuju bahwa pengelolaan usaha KJKS sudah sesuai prinsip syariah.
- c. KJKS telah menjalankan kegiatan *maal* (sosial) melalui penyaluran dana ZIS.

Dengan aspek-aspek yang dimiliki tersebut, KJKS BMT Mardlotillah telah mampu mengembangkan usahanya. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan terjadi perkembangan selama periode 2008-2011, yaitu (1) permodalan: modal sendiri (49%), modal luar (393%) dan asset (144,85%); (2) keanggotaan (110,2%); dan (3) pembiayaan: total pembiayaan (166%), volume pembiayaan (132%) dan debitur (48%).

Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

Kekuatan

Berdasarkan perhitungan dari matriks IFE, dapat diketahui bahwa KJKS BMT Mardlotilla memiliki tiga kekuatan utama dalam pengembangan usaha, yaitu:

- a. SDM Pengelola/Karyawan Potensial
KJKS BMT Mardlotillah memiliki SDM Pengelola/Karyawan dengan tingkat Pendidikan Tinggi (D3-S2) dan memiliki komitmen dalam pemberdayaan anggota dan calon anggota dari masyarakat sekitar.
- b. Pelayanan Ramah dan Tanggap
KJKS BMT Mardlotillah memberikan pelayanan yang memberikan kepuasan anggota terutama daya tanggap dan empati pada anggota.
- c. Lokasi Usaha Strategik
KJKS BMT Mardlotillah berlokasi di pasar Tanjungsari sebagai lokasi strategis tempat transaksi anggota dari kalangan petani, peternak, pengrajin dan pedagang di Kecamatan Tanjungsari.

Kelemahan

Hasil perhitungan dari matriks IFE, dapat diketahui bahwa KJKS BMT memiliki tiga kelemahan utama dalam pengembangan usaha, yaitu:

- a. Pengawasan manajemen dan prinsip syariah.
Keterbatasan pengawasan manajemen dan prinsip syariah disebabkan masih belum

sempurnanya sistim teknologi informasi dan Standar Operasional Manajemen/Standar Operasional Prosedur (SOM/SOP)

- b. Minimnya minat anggota untuk menabung
Anggota lebih banyak melakukan pinjaman pembiayaan dibandingkan menabung. Se-bagaian besar modal koperasai berasal dari lembaga keuangan dan lembaga donor.
- c. Besarnya pembiayaan bermasalah.
Walaupun masih dibawah normal atau standar kepatutan lembaga keuangan, namun besarnya pembiayaan bermasalah masih cukup besar nilainya di bandingkan modal sendiri koperasi.

Peluang

Perhitungan matriks IFE menunjukan hasil bahwa KJKS BMT Mardlotillah memiliki tiga peluang utama dalam pengembangan usaha, yaitu:

- a. Keinginan masyarakat untuk menjalankan Syariat Islam
Mayoritas penduduk Kecamatan Tanjungsari adalah muslim dan memiliki kesadaran keagamaan untuk menjalankan perintah agama dalam bermuamalah.
- b. Kepercayaan pihak luar sebagai mitra/lembaga donor
Keberhasilan KJKS BMT Mardlotillah dalam menjalin jaringan kemitraan dan menjaga kepercayaan lembaga keuangan/donor dalam pengelolaan pembiayaan kepada anggota dan memenuhi kewajibannya membuat semakin besar kepercayaan pihak luar sebagai mitra/ lembaga donor dalam memperkuat permodalan Koperasi.
- c. Besarnya pelaku usaha mikro yang berminat terhadap layanan Koperasi.
Keterbatasan dalam mengakses pembiayaan dari lembaga keuangan perbankan dan berdasarkan referensi dari kepuasan anggota Koperasi membuat para pelaku usaha mikro menaruh harapan untuk memperoleh pelayanan dari KJKS BMT Mardlotillah.

Ancaman

Berdasarkan perhitungan dari matriks EFE, dapat diketahui bahwa KJKS BMT Mardlotilla memiliki tiga ancaman utama dalam pengembangan usaha, yaitu:

- a. Persaingan dengan lembaga keuangan lain
Terdapatnya lembaga keuangan yang memberikan layanan pembiayaan atau kredit mikro dari koperasi lain atau BPR/BPRS di wilayah Kecamatan Tanjungsari yang membuat pembandingan bagi anggota dalam memperoleh layanan terbaik.
- b. Berkembangnya layanan produk perbankan berbasis teknologi informasi (TI).
Dengan memanfaatkan TI perbankan semakin mempermudah layanan produknya, sehingga transaksi lebih mudah dan cepat.

- c. Pesatnya perkembangan kredit mikro dari perbankan/lembaga keuangan
Besarnya pangsa pasar dan rendahnya nilai kredit macet kredit mikro membuat perbankan banyak membuka layanan kredit mikro bagi para pelaku usaha mikro.

Posisi Usaha Berdasarkan Matriks IE

Matriks IFE

Matriks IFE disusun berdasarkan identifikasi faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, *key succes factors* (KSF) dari lingkungan internal yang diperoleh dirangkum dalam sebuah tabel IFE. *Weight* (bobot) dan *rating* (peringkat) atas faktor-faktor strategik internal. Hasil dari kuesioner pembobotan dan pemberian *rating* terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) tersebut dilakukan perhitungan untuk menentukan nilai rataannya (Rangkuti, 2005).

Dari hasil analisis perhitungan didapatkan total skoring nilai faktor-faktor strategik internal KJKS BMT Mardlotillah 3,14 (Tabel 1). Nilai tersebut berada di atas nilai rataan 2,5 yang menunjukkan posisi internal KJKS BMT Mardlotillah memiliki posisi kuat, yaitu memiliki kemampuan di atas rataan dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahan internal (Rangkuti, 2005).

Matriks EFE

Matriks EFE disusun berdasarkan identifikasi faktor peluang dan tantangan yang dimiliki, KSF dari lingkungan eksternal yang diperoleh dirangkum dalam sebuah tabel EFE. *Weight* (bobot) dan *rating* (peringkat) atas faktor-faktor strategik eksternal. Hasil dari kuesioner pembobotan dan pemberian *rating* terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) tersebut dilakukan perhitungan untuk menentukan nilai rataannya (Rangkuti, 2005).

Dari total skor nilai faktor-faktor strategik eksternal KJKS BMT Mardlotilla memiliki nilai 2,92 (Tabel 2). Nilai tersebut berada di atas nilai rataan

2,5 menunjukkan posisi eksternal cukup kuat, yaitu perusahaan memiliki kemampuan di atas rataan dalam memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman eksternal (Rangkuti, 2005).

Matriks IE

Analisis Matriks IE digunakan untuk memadukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dengan peluang dan ancaman yang dihadapi KJKS BMT Mardlotillah. Tujuan utama dari matriks IE untuk mencocokkan posisi total skor nilai faktor-faktor strategik internal dan eksternal ke dalam gambar Matriks IE.

Matriks IE berguna untuk menentukan posisi strategik saat ini, sehingga mempermudah KJKS BMT Mardlotillah dalam menentukan dan mengembangkan strategi yang sesuai untuk diterapkan (Rangkuti, 2005). Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal mela-lui matriks IFE dan EFE, maka dapat diketahui bahwa total skor atas faktor-faktor srategik internal 3,14 dan total skor atas faktor-faktor strategik eksternal 2,92. Dari total skor faktor-faktor strategik internal dan eksternal tersebut, menempatkan posisi KJKS BMT Mardlotillah pada posisi sel IV dengan posisi Strategi Pengembangan dan Pembangunan (David, 2006).



Gambar 1. Hasil Analisis Matriks IE

Tabel 1. Hasil skor matriks IFE

<i>Strengths</i>	Skor	<i>Weaknesses</i>	Skor
SDM pengelola/karyawan potensial	0,3106	Terbatasnya pengawasan manajemen dan prinsip syariah	0,2101
Pelayanan ramah dan tanggap	0,2932	Minimnya minat anggota untuk menabung	0,1971
Lokasi usaha strategik	0,2692	Besarnya pembiayaan bermasalah	0,1916
Pelaksanaan/penerapan prinsip/pola syariah oleh KJKS	0,2580	Penerapan operasional manajemen dan prosedur longgar	0,1868
Pembinaan dan pendidikan/pelatihan pengelola KJKS	0,2548	Terbatasnya kemampuan menyediakan pembiayaan bagi anggota	0,1855
Pelaksanaan pembinaan dan pendampingan usaha anggota	0,2197	Keterbatasan penggunaan teknologi informasi/networking	0,1855
Ringannya prosedur dan biaya perolehan pembiayaan	0,2015	Besarnya modal luar yang mengandung risiko	0,1807
Jumlah	1,8073	Jumlah	1,3376
Total			3,1450

Tabel 2. Hasil skor matriks EFE

<i>Opportunities</i>	Skor	<i>Threats</i>	Skor
Keinginan masyarakat untuk menjalankan syariat Islam	0,3125	Persaingan dengan lembaga keuangan lain	0,1794
Adanya kepercayaan pihak luar sebagai mitra/lembaga donor	0,3036	Berkembangnya layanan produk perbankan berbasis TI	0,1770
Besarnya pelaku usaha mikro yang berminat terhadap layanan koperasi	0,2983	Pesatnya perkembangan kredit mikro dari perbankan/lembaga keuangan	0,1746
Perhatian positif pemerintah terhadap pengembangan KJKS	0,2537	Lemahnya pemahaman masyarakat terhadap Koperasi dan penerapan syariah	0,1567
Kebutuhan pembiayaan yang mudah, murah dan cepat	0,2479	Lemahnya pengawasan pelaksanaan prinsip syariah dari pemerintah/MUI	0,1364
Pendirian dan perkembangan jaringan KJKS melalui perhimpunan/asosiasi	0,2182	Lemahnya regulasi pemerintah terhadap KJKS	0,1259
Semakin mudah akses sistem manajemen informasi dan teknologi bagi KJKS	0,2167	Besarnya biaya perolehan pendanaan dari lembaga perbankan	0,1225
Jumlah	1,85119	Jumlah	1,0728
Total		2,9240	

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESSES)
	1. Lokasi usaha strategik 2. SDM pengelola/karyawan yang potensial 3. Pelaksanaan/penerapan prinsip pola syariah oleh KJKS 4. Pembinaan dan pendidikan pelatihan KJKS 5. Ringannya prosedur dan biaya perolehan pembiayaan 6. Pelayanan ramah dan tanggap 7. Pelaksanaan pembinaan dan pendampingan usaha anggota	1. Keterbatasan penggunaan teknologi informasi/networking system 2. Besarnya pembiayaan bermasalah 3. Penerapan operasional manajemen dan prosedur yang longgar 4. Minimnya minat anggota untuk menabung 5. Besarnya modal luar yang mengandung risiko 6. Terbatasnya pengawasan manajemen dan prinsip syariah 7. Terbatasnya kemampuan menyediakan pembiayaan bagi anggota
PELUANG (OPPORTUNITIES)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
1. Kebutuhan pembiayaan yang mudah, murah dan cepat 2. Adanya kepercayaan pihak luar sebagai mitra/lembaga donor 3. Besarnya pelaku usaha mikro yang berminat terhadap layanan koperasi 4. Keinginan masyarakat untuk menjalankan syariat Islam 5. Perhatian positif pemerintah terhadap pengembangan KJKS 6. Semakin mudah akses sistem manajemen informasi dan teknologi bagi KJKS 7. Pendirian dan perkembangan jaringan KJKS melalui perhimpunan/asosiasi	1. Peningkatan kualitas layanan prima dan pengelolaan usaha sesuai prinsip syariah (S1,S2,S3, S4,S5,S6; O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7) 2. Menjalinkan hubungan baik dengan pemerintah dalam pembinaan dan pengawasan KJKS (S2,S3,S4,S5, S6,S7; O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7) 3. Pengembangan layanan melalui peningkatan jumlah SDM untuk pendampingan dan kolektor pembiayaan serta membuka kantor layanan yang dekat dengan lokasi usaha anggota/calon anggota (S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7; O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)	1. Optimasi Peran KJKS dalam jaringan KJKS/APEX BMT pada asosiasi perhimpunan dalam rangka meningkatkan kapasitas permodalan, Standar Manajemen/ Prosedur dan Penerapan Prinsip Syariah, serta Pemanfaatan Teknologi Bersama (W1,W2,W3,W5,W6,W7; O1,O2,O3,O4, O5,O6,O7) 2. Menjalinkan hubungankemitraan dengan lembaga keuangan/donor untuk meningkatkan akses pendanaan yang murah (W4,W5,W7; O1,O2,O3,O4,O5,O6) 3. Meningkatkan pencitraan koperasi melalui peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas KJKS (W1,W2,W3,W4,W5, W6,W7; O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)
ANCAMAN (THREATS)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1. Persaingan dengan lembaga keuangan lain 2. Berkembangnya layanan produk perbankan berbasis TI 3. Lemahnya regulasi pemerintah terhadap KJKS 4. Lemahnya pemahaman masyarakat terhadap Koperasi dan penerapan syariah 5. Lemahnya pengawasan pelaksanaan prinsip syariah dari pemerintah/MUI 6. Besarnya biaya perolehan pendanaan dari lembaga perbankan 7. Pesatnya perkembangan kredit mikro dari perbankan/lembaga keuangan	1. Optimalisasi pelayanan dan pembinaan usaha anggota untuk memotivasi loyalitas dan minat menabung anggota (S1,S2,S3,S4, S5,S6,S7; T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7) 2. Mengintensifkan pendidikan/ pelatihan pengelola untuk meningkatkan kualitas pelayanan, manajemen dan penerapan prinsip syariah (S2,S3,S4,S6,S7; T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7) 3. Pembinaan/pendidikan anggota di bidang perkoperasian dan penerapan pola syariah (S2,S3,S4,S7; T1,T2,T3,T4,T5)	1. Penyempurnaan dan mengefektifkan penerapan SOP/M dan pelaksanaan prinsip syariah (W1,W2,W3,W5,W6; T1,T2, T3,T4,T5,T7) 2. Meningkatkan modal sendiri melalui simpanan anggota dan modal penyertaan anggota (W4,W5,W7; T1,T6,T7) 3. Meningkatkan kualitas SDM yang handal dan tangguh (W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7; T1,T2,T3,T4,T5,T7)

Gambar 2. Matriks SWOT strategi pengembangan KJKS

Tabel 3. Prioritas strategi yang disarankan

No.	Strategi	STAS
1.	Peningkatan mutu layanan dan pengelolaan usaha sesuai syariah	7,109
2.	Meningkatkan pencitraan Koperasi melalui peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas laporan keuangan	6,148
3.	Meningkatkan mutu SDM yang handal dan tangguh	6,137
4.	Menjalin hubungan baik/kemitraan dengan Lembaga Keuangan/ Donor	5,902
5.	Optimalisasi Pelayanan dan Pembinaan/Pendampingan Usaha Anggota Untuk Memotivasi loyalitas dan Minat Menabung Anggota	5,772
6.	Mengintensifkan Pendidikan/Pelatihan Pengelola untuk meningkatkan mutu manajemen, penerapan syariah dan layanan	5,649
7.	Bergabung dalam APEX BMT/Networking KJKS di Asosiasi/Perhimpunan untuk meningkatkan profesionalisme dan memperbesar kapasitas usaha	5,460
8.	Pembinaan/pendidikan Perkoperasian dan Penerapan Pola Syariah bagi Anggota	5,368
9.	Penyempurnaan dan mengefektifkan penerapan SOP/M dan prinsip syariah	5,274
10.	Pengembangan layanan dengan pendirian kantor cabang yang dekat dengan lokasi usaha anggota/calon anggota	4,872
11.	Menjalin hubungan baik dengan pemerintah dalam pembinaan dan pengawasan dalam rangka pengembangan koperasi	4,697
12.	Meningkatkan modal sendiri melalui Simpanan Anggota dan Modal Penyertaan Anggota	4,632

Rumusan Alternatif Strategi

Analisis Matriks SWOT dilakukan dengan menggunakan tabel matriks SWOT (Gambar 2) yang menempatkan faktor-faktor statistik internal di sisi vertikal dan faktor-faktor statistik eksternal di sisi horisontal. Pada matriks tersebut dipasang masing-masing faktor internal dan eksternal dan dikembangkan empat tipe strategi yang dihasilkan (Rangkuti, 2005).

Untuk mengevaluasi 12 alternatif strategi yang dihasilkan agar dapat diimplementasikan berdasarkan skala prioritas digunakan analisis matriks QSP. Berdasarkan analisis matriks QSP diperoleh prioritas strategi yang disarankan berdasarkan urutan nilai STAS (David, 2006) dari nilai tertinggi sampai terendah berturut-turut pada Tabel 3.

Implikasi Penelitian

Strategi Pengembangan KJKS yang dihasilkan berimplikasi terhadap berbagai aspek berikut:

1. Teknis

Implikasi penerapan strategi pengembangan KJKS dalam aspek teknis adalah KJKS BMT Mardlotillah perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan SDM pengelola/karyawan melalui pendidikan dan pelatihan sehingga dapat meningkatkan mutu SDM, meningkatkan kinerja manajemen, penerapan syariah dan kualitas layanan. Untuk meningkatkan kepercayaan anggota, lembaga keuangan/donor dan masyarakat diperlukan pula peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas KJKS melalui penyempurnaan standar operasional manajemen/prosedur dan audit independen oleh akuntan publik.

2. Ekonomi

Dalam aspek ekonomi, terbatasnya modal yang dimiliki membuat KJKS BMT Mardlotillah meningkatkan modal luar dari lembaga keuangan/perbankan dan lembaga donor. Masuknya modal luar menunjukkan kepercayaan KJKS BMT Mardlotillah. Namun masuknya modal luar membuat biaya perolehan yang cukup besar kepada anggota dibandingkan modal sendiri serta menimbulkan kewajiban bagi hasil atas perolehan pendapatan koperasi. Untuk itu prinsip kehati-hatian perlu dijalankan dengan tidak menghambat optimasi penyaluran pembiayaan kepada anggota dan mempertimbangan kemampuan KJKS dalam memberikan layanan pembiayaan secara cepat, tepat dan sesuai kebutuhan anggota. Penyempurnaan prosedur dan peningkatan personil SDM diperlukan, agar modal luar tersebut dapat secara optimal dimanfaatkan bagi pembiayaan anggota.

3. Sosial

Optimasi pembinaan/pendampingan usaha anggota KJKS BMT Mardlotillah yang berjalan, diharapkan berdampak peningkatan pendapatan anggota, yang pada gilirannya akan meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas anggota. Untuk itu diperlukan pola pembinaan dan pendampingan efektif sesuai dengan karakteristik anggota.

4. Lingkungan

Dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan dan usaha, KJKS perlu menjalin kemitraan/jaringan kerjasama produktif pada asosiasi/perhimpunan untuk meningkatkan kapasitas permodalan, standar-standar manajemen/pro-

sedur dan penerapan prinsip syariah serta pemanfaatan teknologi bersama. Untuk itu, diperlukan kesiapan KJKS untuk menerima perubahan dan keterbukaan dalam manajemen pengelolaan, serta menerima standar-standar manajemen bersama.

KESIMPULAN

Dengan aspek-aspek yang dimiliki, KJKS BMT Mardlotillah telah mampu mengembangkan usahanya, yang dibuktikan dengan terjadi perkembangan selama periode 2008-2011, yaitu (1) permodalan: modal sendiri (49%), modal luar (393%) dan asset (144,85%); (2) keanggotaan (110,2%); dan (3) pembiayaan: total pembiayaan (166%), volume pembiayaan (132%) dan debitur (48%).

Posisi matriks IE menunjukkan posisi KJKS BMT Mardlotillah pada strategi pengembangan dan pembangunan (skor 3,14: 2,92). Strategi pengembangan KJKS BMT Mardlotillah yang dihasilkan dari matriks SWOT dan pembobotan dari matriks QSP diperoleh 12 prioritas strategi yang disarankan. Secara praktis ke-12 prioritas strategi yang disarankan tersebut dapat diklasifikasikan atas faktor (1) Manajemen (3,6,8,9); (2) Pengawasan (5,11); (3) *Network* (4,7,10); dan (4) Mutu/Modal (1,12).

Lima prioritas strategi yang disarankan dengan nilai skoring tertinggi secara berurut adalah (1) Peningkatan mutu layanan dan pengelolaan usaha sesuai syariah; (2) Meningkatkan Pencitraan Koperasi melalui peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas laporan keuangan; (3) Meningkatkan mutu SDM yang handal dan tangguh; (4) Menjalin hubungan baik/kemitraan dengan Lembaga Keuangan/Donor; (5) Optimalisasi Pelayanan dan Pembinaan/Pendampingan Usaha Anggota Untuk Memotivasi Loyalitas dan Minat Menabung Anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, M.S. 2001. Bank Syariah dari Teori ke Praktik, Gema Insani. Jakarta.
- BPS [Badan Pusat Statistik]. 2012a. Profil Kemiskinan Indonesia Maret 2012, Berita Resmi Statistik No. 45/07/Th.XV. 2 Juli 2012. Badan Pusat Statistik. Jakarta.
- BPS [Badan Pusat Statistik]. 2012b. Keadaan Ketenagakerjaan Februari 2012, Berita Resmi Statistik No. 33/05/Th.XV. 7 Mei 2012. Badan Pusat Statistik. Jakarta.
- BPS [Badan Pusat Statistik]. 2012c. Statistik Usaha Mikro Kecil dan Menengah Tahun 2011. Kementerian Negara Koperasi dan UKM. Jakarta.
- David, F. R. 2006. Manajemen Strategi (Terjemahan). PT Prenhallindo, Jakarta.
- Kementerian Agama RI. 2011. Al Qur'an dan Terjemahannya. Pustaka Al-Kautsar, Jakarta.
- Kementerian KUKM [Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah]. 2012. Pedoman Kegiatan Pengelolaan Zakat Oleh KJKS/UJKS Koperasi Untuk Pemberdayaan Usaha Mikro Melalui Kemitraan, Kementerian Negara Koperasi dan UKM. Jakarta.
- KJKS BMT Mardlotillah [Koperasi Jasa Keuangan Syariah Baitul Maal wat Tamwil Mardlotillah], 2010. Laporan Tahunan KJKS BMT Mardlotillah Tahun Buku 2009, KJKS BMT Mardlotillah. Sumedang.
- _____. 2011. Laporan Tahunan KJKS BMT Mardlotillah Tahun Buku 2010, KJKS BMT Mardlotillah. Sumedang.
- Mahri, A.J.W. 2006. Pelayanan dan Manfaat Koperasi, serta Pengaruhnya Terhadap Partisipasi Anggota (Suatu Kasus pada Koperasi Produsen Tahu Tempe Kabupaten Tasikmalaya). Jurnal Abmas, Universitas Pendidikan Indonesia, 6(6): 1-5.
- Rangkuti, F. 2005. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ropke, J. 2003. Ekonomi Koperasi-Teori dan Manajemen. Salemba Empat, Jakarta.
- Sijabat, S., dan I. Idris 2012. Evaluasi Kelayakan Koperasi Menjadi Koperasi Skala Besar. Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM, 7: 54-82.
- Sinaga, P., U. Triyono, I. Muchtar, Z. Wafa, dan Slamet A. W. 2006. Berlayar Mengarungi Sejuta Tantangan. Koperasi Di Tengah Lingkungan yang Berubah. Rajawali Pers, Jakarta.
- Situmorang J.W. 2012. Keunggulan Komparatif Provinsi dalam Pembangunan Koperasi Studi dengan Metode "*Revealed Comparative Advantage*". Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM, 7: 1-21.
- Suyono, A.G., I. Muchtar, T.I. Suparto, S. Sukmawati, E. Syafrida, A. Maryetta, B. Wahyu, dan B. Astono. 1995. Koperasi Dalam Sorotan Pers. Agenda Tertinggal Dalam Rangka 50 Tahun RI.
- Umar, H. 2007. Studi Kelayakan Bisnis, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.