

## PENERAPAN MODEL STRATEGI BISNIS PADA KOPERASI SYARIAH

Sofiyanurriyanti  
Program Studi Teknik Industri  
Sekolah Tinggi Teknik Qomaruddin

Sofiyanurriyanti20@gmail.com

### ABSTRAK

Koperasi BMT Syariah Jawa Timur merupakan salah satu koperasi yang pengelolannya berbasis syariah terletak di daerah Gresik, Jawa Timur. Biasanya usaha koperasi berkembang menjadi lembaga keuangan mikro berbasis syariah dalam bentuk koperasi jasa keuangan syariah (KJKS), Koperasi Simpan Pinjam Syariah (KSPS) atau Unit Simpan Pinjam Syariah (USPS) yang biasanya menggunakan nama Baitul Mal Wat Tamwil (BMT). Selama ini koperasi BMT menemui banyak kendala yang ada di masyarakat seperti rendahnya kesadaran masyarakat dalam berkoperasi, kesan negatif dari koperasi BMT, tingkat kepercayaan nasabah terhadap lembaga yang rendah, keterbatasan lapangan pasar dan lain-lain. Salah satu solusi dapat dilakukan yaitu dengan cara merumuskan model strategi bisnis. Model strategi bisnis ini mempunyai tiga tahap yaitu tahap masukan, pencocokan dan pengambilan keputusan. Matriks-matriks yang digunakan pada penelitian ini adalah IFE (*Internal Factor Evaluation*), EFE (*External Factor Evaluation*), CPM (*Competitive Profile Matriks*), SWOT, SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), BCG (*Boston Consulting*), Matriks IE (*Internal External*), *Grand Strategy Matrix*, QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil penelitian ini adalah beberapa alternatif strategi diantaranya adalah Strategi 3 (S3) yaitu memperbaiki citra koperasi syariah BMT, Strategi 1 (S1) Meningkatkan partisipasi, Strategi 4 (S4) menjalin hubungan kemitraan dengan lembaga keuangan, Strategi 10 (S10) yaitu memperkenalkan macam-macam produk dan strategi 2 (S2) Memperluas pasar. Tahap selanjutnya tahap arsitektur strategi yang merupakan tahap menuju tahap pelaksanaan, tahap kegiatan pengembangan bisnis dan tahap mempertahankan usaha.

Kata Kunci: Koperasi BMT, *Manajemen Strategi*, Konsep Fred David

### PENDAHULUAN

Koperasi BMT Syariah Jawa Timur merupakan salah satu koperasi yang mengadopsi konsep berbasis syariah. Pada belaka terbentuknya koperasi ini berasal dari kumpulan masyarakat biasa yang mempunyai ide kelompok usaha yang disebut KUBE. Koperasi BMT Syariah Jawa Timur didirikan pada tahun 2004. Dalam skala usaha perkembangan lembaga keuangan mikro berbasis syariah dalam bentuk koperasi jasa keuangan syariah (KJKS), Koperasi Simpan Pinjam Syariah (KSPS) atau Unit Simpan Pinjam Syariah (USPS) yang biasanya menggunakan nama Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) (Harmoyo, 2007). Banyak kendala yang ada di masyarakat

seperti kesadaran masyarakat dalam berkoperasi, kesan negatif dari koperasi BMT dan lain-lain untuk mengatasi permasalahan tersebut maka peneliti akan merancang strategi bisnis yang akan membantu menyelesaikan permasalahan tersebut (Chozin dan Ayubi, 2006). Oesterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan bahwa aspek lingkungan yang mempengaruhi bisnis model antara lain *market issues*, *market segments*, *needs and demands*, *switching cost*, dan *revenue attractiveness*.

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah yang akan dikemukakan pada penelitian ini adalah bagaimana merumuskan strategi bisnis pada Koperasi BMT Syariah Jawa Timur.

Tujuan dari penelitian ini adalah perumusan strategi bisnis pada Koperasi BMT Syariah Jawa Timur, Membuat usulan rencana implementasi strategi alternatif dalam menghadapi persaingan bisnis yang akan dilakukan dan membuat rancangan arsitektur strategi.

**METODE PENELITIAN**

Tahap awal pada penelitian adalah dilakukan 2 cara yaitu eksploratif dan deskriptif. Studi eksploratif dilakukan dengan cara wawancara. Sedangkan studi deskriptif dilakukan dengan membuat gambaran objek maupun subjek dalam penelitian yang berdasarkan pada fakta-fakta yang ada. Alat pengumpulan data pada penelitian adalah dengan menggunakan kuisioner dan wawancara. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan pendekatan model Fred R. David. Model strategi tersebut mempunyai tiga tahapan yaitu :

- a. Tahap Masukan  
Pada tahap ini terdapat matriks yaitu matriks EFE, matriks IFE dan matriks CPM. Matriks ini akan menjadi data input dari tahap selanjutnya yaitu tahap pencocokan
- b. Tahap Pencocokan  
Tahap ini merupakan tahap kedua setelah tahap input. Pada tahap ini terdapat beberapa matriks diantaranya adalah SWOT, SPACE,

BCG, IE matriks, dan *Grand Strategy Matrix*. Ketiga matriks tersebut akan menghasilkan alternatif strategi yang nantinya akan dicocokkan kemudian diolah pada tahap pengambilan kesimpulan.

- c. Tahap Pengambilan Keputusan  
Pada tahap ini hanya terdapat satu matriks yaitu QSPM. Matriks ini yang akan menentukan strategi alternatif mana yang menjadi prioritas utama.
- d. Tahap Pengembangan  
Pada tahap ini dilakukan hanya untuk pemetaan pada hasil akhir dari matriks QSPM yaitu arsitektur strategi. Kesimpulan merupakan tahap akhir dalam penyusunan laporan penelitian ini. Yaitu menarik kesimpulan dari alternatif strategi yang sesuai dengan Koperasi BMT Syariah Jawa Timur.  
Data pengumpulan data telah diperoleh data dengan menggunakan pendekatan model Fred R. David pada pengolahan data tersebut diperoleh alternatif-alternatif strategi yang akan digunakan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tahap-tahapan yang akan dilakukan pada pengolahan data dan pembahasan ini terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, data tersebut nantinya akan melewati beberapa tahapan antara lain :

- a. Tahap Input (Masukan) Pada faktor internal untuk menentukan nilai IFAS pada setiap faktornya kekuatan dan kelemahan dapat dihitung dari nilai bobot dan rating, yang ditunjukkan pada Tabel 1. *Internal Factors (IFAS)*.

Tabel 1. Matriks IFAS

FAKTOR STRATEGI INTERNAL				
No	KEKUATAN ( <i>Strenght</i> )	Bobot	Rating	Bobot * Rating
1	Ketrampilan yang dimiliki oleh pekerja	0.049	2	0.097
2	Tingkat pendidikan pekerja	0.061	3	0.183
3	Pelatihan dan pembinaan tenaga kerja	0.090	1	0.090
4	Transparansi program kerja	0.104	2	0.208
5	Bentuk promosi	0.087	2	0.175
6	Lokasi yang strategis	0.077	2	0.153
7	Prosedur pembiayaan	0.078	2	0.156
8	Jenis Produk	0.065	2	0.131
<b>SUB TOTAL KEKUATAN (<i>STRENGHT</i>)</b>				<b>1.19</b>

Tabel 2. Matriks IFAS (Lanjutan)

FAKTOR STRATEGI INTERNAL				
No	KELEMAHAN (Weakness)	Bobot	Rating	Bobot * Rating
1	Pengawasan dan kapasitas SDM	0.040	4	0.159
2	Tingkat kedisiplinan tenaga kerja	0.036	4	0.143
3	Perputaran piutang dagang	0.040	4	0.160
4	Penggunaan teknologi (IT)	0.075	4	0.298
5	Mutu pelayanan	0.066	4	0.264
6	Sistem pengawasan mutu	0.059	4	0.238
7	Modal usaha yang memadai	0.073	3	0.218
<b>Sub Total Kelemahan (Weakness)</b>				
<b>TOTAL IFAS</b>		<b>1</b>		<b>2.46</b>

Tabel 3. Matriks EFAS

FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL				
No	Ancaman (Threat)	Bobot	Rating	Bobot * Rating
1	Pertumbuhan ekonomi	0.041	4	0.166
2	Muncul keberadaan kompetitor	0.046	4	0.184
3	Kepercayaan masyarakat terhadap koperasi	0.07	4	0.315
4	Persaingan usaha dengan lembaga yang sama	0.06	4	0.224
5	Tingkat inflasi dan nilai tukar	0.11	3	0.352
6	Kemampuan ekonomi masyarakat sekitar	0.124	3	0.371
<b>Sub Total Ancaman (Threat)</b>				<b>1.61</b>

Tabel 4. Matriks EFAS Lanjutan

FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL				
PELUANG (Opportunities)				
No	Ancaman (Threat)	Bobot	Rating	Bobot * Rating
1	Pinjaman modal dari bank	0.147	2	0.294
2	Kebijakan pemerintahan daerah	0.216	3	0.649
3	Status Lembaga	0.16	3	0.348
4	Kerjasama dengan instansi	0.057	4	0.227
<b>Sub Total Peluang (Opportunities)</b>				<b>1.52</b>

Tabel 5. Matriks Competitive Profile Matrik)

Faktor Strategi	Bobot	Koperasi BMT Syariah Jawa Timur		Koperasi BMT Nurul Jannah	
		Rating	Total	Rating	Total
Proporsi Modal	0.141	3	0.424	3	0.424
Pangsa Pasar	0.146	2	0.293	4	0.586
Sistem Manajemen	0.149	2	0.298	3	0.447
Layanan Pelanggan	0.178	3	0.535	3	0.535
Sistem Promosi/Periklanan	0.186	2	0.372	3	0.558
Varian Produk	0.128	3	0.384	2	0.256
Posisi Keuangan	0.071	3	0.214	3	0.214
<b>TOTAL</b>	<b>0.8009</b>		<b>2.519</b>		<b>3.019</b>

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa nilai bobot tertinggi adalah 0.104 yaitu transparansi program kerja, sedangkan untuk nilai bobot yang paling rendah adalah 0.036 yaitu tingkat kedisiplinan tenaga kerja. Faktor kelemahan (*weakness*) mempunyai nilai 1.26 lebih tinggi dari pada yaitu 1.19 yang berarti koperasi BMT ini lebih banyak

memiliki kelemahan daripada kekuatan. Pada faktor internal untuk menentukan nilai IFAS pada setiap faktornya kekuatan dan kelemahan dapat dihitung dari nilai bobot dan rating, yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa nilai bobot tertinggi adalah 0.216 yaitu kebijakan pemerintahan daerah,

sedangkan untuk nilai bobot yang paling rendah adalah 0.041 yaitu pertumbuhan ekonomi. Faktor ancaman (*threat*) mempunyai nilai 1.61 lebih tinggi dari pada peluang (*opportunities*) yaitu 1.52 yang berarti koperasi BMT ini lebih banyak memiliki ancaman daripada peluang.

### Tahap Pencocokan SWOT

Menurut Rangkuti, (2000), Matriks SWOT digunakan menyusun strategi organisasi atau perusahaan. Matriks ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT menunjukkan beberapa strategi alternatif, diantaranya adalah :

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan prima dan pengelolaan usaha sesuai prinsip syariah
- b. Menjalin hubungan baik dengan pemerintahan dalam pembinaan dan pelatihan koperasi
- c. Pengembangan layanan melalui peningkatan jumlah SDM
- d. Memperluas pangsa pasar
- e. Menjadikan masyarakat sebagai media promosi yang disekitar.
- f. Meningkatkan kualitas pelayanan prima dan pengelolaan usaha sesuai prinsip syariah
- g. Menjalin hubungan dengan pemerintahan dalam pembinaan dan pelatihan koperasi
- h. Pengembangan layanan melalui peningkatan jumlah SDM
- i. Memperluas pangsa pasar
- j. Menjadikan masyarakat sebagai media promosi yang disekitar
- k. Memastikan kebijakan pemerintahan untuk pelatihan dan pembinaan serta peningkatan kinerja pengurus anggota
- l. Meningkatkan penyuluhan dan melibatkan anggota dalam program-program koperasi
- m. Meningkatkan pelayanan terhadap anggota maupun non anggota
- n. Menjalin komunikasi dengan pemerintahan terkait dengan kebijakan ekonomi
- o. Optimalisasi pelayanan dan pembinaan usaha anggota untuk

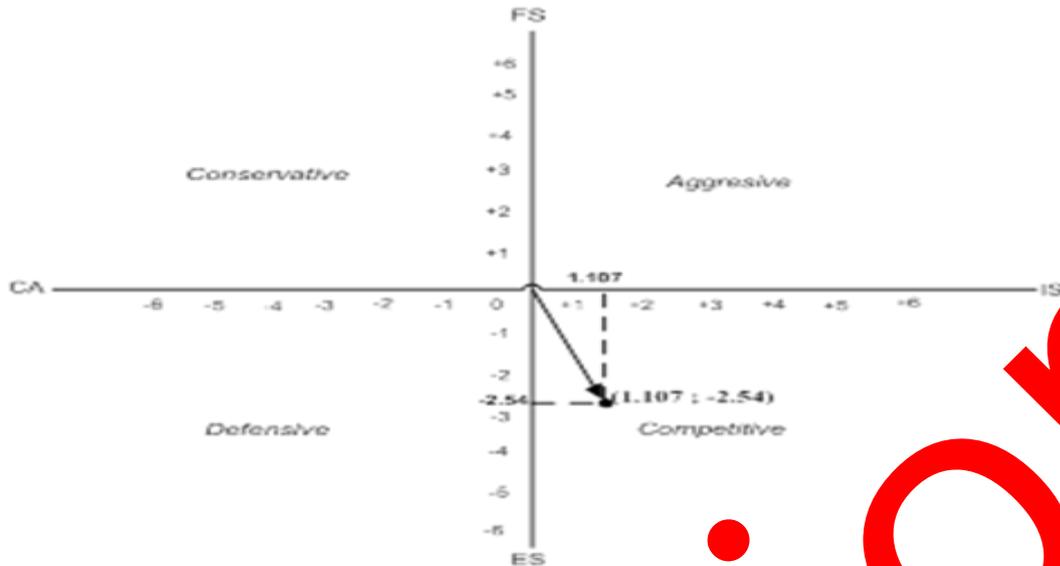
memotivasi loyalitas dan minat menabung anggota

- p. Mengintensifikan pelatihan atau pendidikan anggota di bidang perkoperasian dan penerapan pola syariah
- q. Pembinaan atau pendidikan anggota di bidang perkoperasian dan penerapan pola syariah
- r. Menerapkan sistem *reward* dan *punishment* untuk anggota dan pengurus
- s. Menganalisis pengajuan kredit anggota
- t. Membuat SOP yang diperlukan
- u. Meningkatkan pencitraan koperasi melalui peningkatan pengawasan internal dan eksternal
- v. Menjalin hubungan kemitraan atau kerja sama dengan lembaga keuangan yang sama
- w. Memperkenalkan produk yang lebih baik sebagai respon terhadap penawaran baru dari pesaing
- x. Meningkatkan partisipasi dan kesadaran anggota
- y. Meningkatkan modal sendiri melalui simpanan anggota dan modal penyertaan anggota
- z. Meningkatkan kualitas SDM yang handal dan tangguh

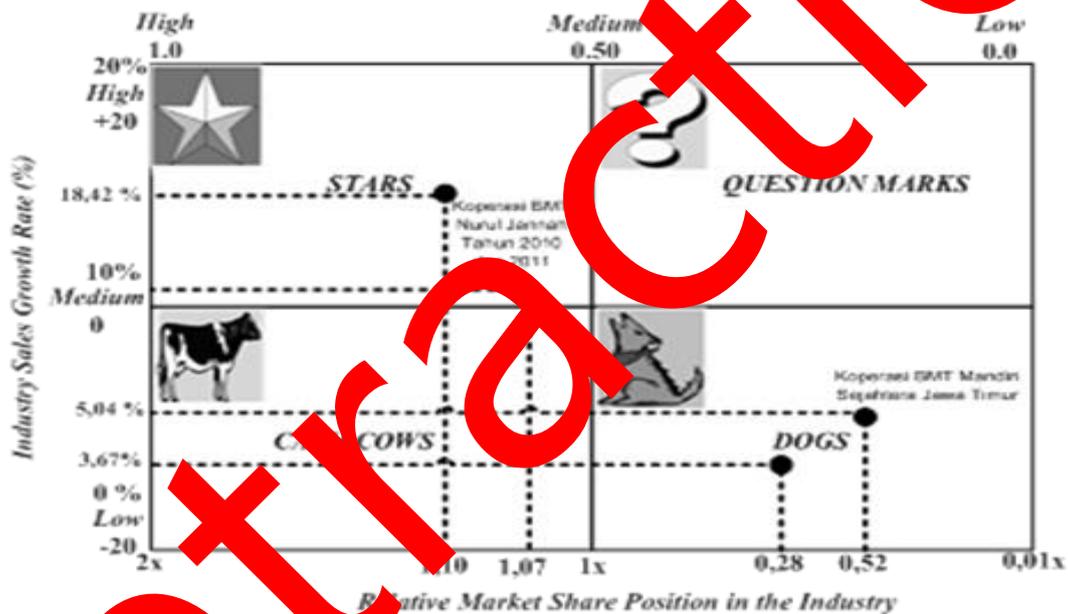
### Matriks SPACE

Matriks SPACE digunakan untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. (David, 2004).

Dapat dilihat pada Gambar 1. bahwa strategi yang digunakan adalah strategi *competitive* dimana perusahaan yang mempunyai masalah dari SPACE Matrik yang menunjukkan strategi *competitive*, strategi *competitive ini* alternatifnya adalah strategi. *Competitive* dimana perusahaan yang sedang berkompetisi secara fair pada industri yang tidak stabil.



Gambar 1. Matriks SPACE (Strategy Position and Action)



Gambar 2. Matriks BCG (Boston Consulting Group)

**Matriks BCG**  
 Metode matriks BCG (Gambar 2) digunakan untuk mengetahui posisi tingkat pertumbuhan pasar pada koperasi BMT berdasarkan *market share* David, 2004). Berdasarkan pada kedua gambar matriks BCG posisi dari Koperasi BMT Syariah Jawa Timur pada tahun 2010 dan 2011 berada pada posisi *dogs* (anjing) yang terletak di kuadran IV yang menunjukkan bahwa posisi Koperasi BMT berada pada pangsa relatif rendah dan bersaing pada pasar industri yang pertumbuhannya lemah atau bahkan tidak ada

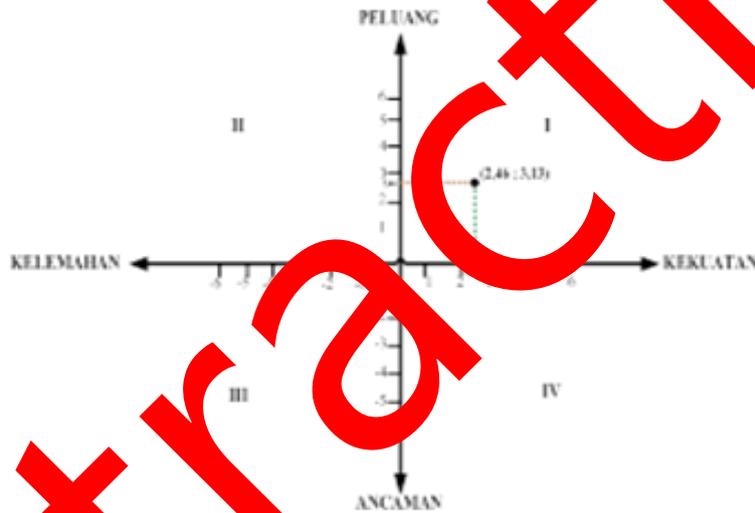
pertumbuhan, oleh karena itu berada pada posisi lemah baik eksternal maupun internal maka bisnis ini sring dilikuidasi atau divestasi melalui strategi *retrenchment* yang terbaik untuk digunakan.

Sedangkan pada Koperasi BMT Nurul Jannah berada pada posisi *stars* (bintang) yang terletak di kuadran II yang menunjukkan bahwa posisi Koperasi BMT Nurul Jannah memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki *long run opportunities* terbaik dalam hal pertumbuhan dan laba.

IFE TOTAL WEIGHTED SCORES

		IFE TOTAL WEIGHTED SCORES		
		HIGH 3.0 - 4.0	MEDIUM 2.0 - 2.99	LOW 1.0 - 10.99
EFE TOTAL WEIGHTED SCORES	HIGH 3.0 - 4.0	I	II (2,46 ; 3,13)	III
	MEDIUM 2.0 - 2.99	IV	V	VI
	LOW 1.0 - 10.99	VII	VIII	IX

Gambar 3. Matriks IE (Internal – Eksternal)



Gambar 4. Matriks Grand Strategy

**Matriks IE (Internal – Eksternal)**

Matriks IE bermanfaat untuk memposisikan suatu SUJ perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Berdasarkan hasil posisi sel pada Gambar 3 koperasi BMT ini memiliki total skor IFE dan EFE yang terletak diposisi sel II (warna abu-abu) dengan total skor pada IFE sebesar 2,46 yang terletak disumbu X dan EFE sebesar 3,13 yang terletak disumbu Y.

**Matriks Grand Strategy**

Matriks yang terakhir dari tahap pencocokan adalah *grand strategy* matriks (Gambar 4). Pada matriks *grand strategy* telah menjadi alat populer bagi perumusan

strategi alternatif (David, 2004). Matriks *Grand Strategy* menunjukkan bahwa nilai IFAS sebesar 2,82 dan nilai EFAS sebesar 3,13 yang berada di kuadran I. Strategi yang dapat diterapkan di koperasi BMT ini adalah perkembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi konsentris

**Tahap Pengambilan Keputusan**

QSPM ini merupakan alat rekomendasi bagi ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan

faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2004 p.245). Matriks QSPM ini akan menentukan alternatif strategi mana yang akan di gunakan pada Koperasi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Yaitu dengan mengalikan nilai bobot dari masing-masing faktor kunci dengan nilai daya tarik (*attractiveness score*) strategi yang disebut TAS (*Total Attractiveness Score*). Hasil perkalian tersebut kemudian dijumlah. Berikut ini merupakan strategi alternatif hasil dari tahap pencocokan.

Tabel yang mengurutkan nilai TAS mulai dari yang terbesar hingga terkecil.

- a. Strategi 3 (S3) nilai TAS 5,854  
Memperkenalkan macam-macam produk koperasi dikalangan masyarakat.
- b. Strategi 1 (S1) nilai TAS 5,754  
Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang handal dan tangguh (berkompeten).
- c. Strategi 8 (S8) nilai TAS 5,654  
Meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan pada usaha koperasi sesuai dengan prinsip syariah.
- d. Strategi 7 (S7) nilai TAS 5,554  
Menerapkan sistem *reward and punishment* untuk anggota dan pengurus yang melanggar.
- e. Strategi 9 (S9) nilai TAS 5,424  
Menjalin hubungan kemitraan dengan lembaga keuangan yang sama atau koperasi lain.
- f. Strategi 6 (S6) nilai TAS 5,414  
Menjalin hubungan komunikasi koperasi dengan pemerintahan yang terkait.
- g. Strategi 5 (S5) nilai TAS 5,382  
Membuat penyuluhan dalam program-program koperasi yang jelas dengan membuat SOP.
- h. Strategi 4 (S4) nilai TAS 5,133  
Memperbaiki citra koperasi syariah (BMT) dikalangan masyarakat.
- i. Strategi 10 (S10) nilai TAS 4,968  
Meningkatkan partisipasi kesadaran masyarakat dalam berkoperasi.
- j. Strategi 2 (S2) nilai TAS 4,888  
Memperluas Pangsa Pasar yaitu dengan mempromosikan koperasi BMT ke masyarakat sekitar.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan analisis yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan :

1. Dapat membuat usulan rencana implementasi pada strategi alternatif dalam menghadapi persaingan bisnis yang akan dilakukan antara lain memperbaiki citra koperasi syariah dikalangan masyarakat dengan penyuluhan.
2. Meningkatkan partisipasi kesadaran masyarakat dalam berkoperasi dengan cara lebih melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan maupun rapat.
3. Strategi Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang handal dan tangguh (berkompeten) dengan memberikan kinerja yang sangat produktif untuk memberikan yang terbaik dengan memberikan sumberdaya yang sudah profesional dalam bidang syariah yang sangat mengenal koperasi lebih jelas lagi.
4. Meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan pada usaha koperasi sesuai dengan prinsip syariah karena peningkatan pelayanan kepada anggota maupun non anggota dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan yang lebih cepat dan efisien ketika transaksi disetiap unit usaha.
5. Menerapkan sistem *reward and punishment* untuk anggota dan pengurus yang melanggar, Menjalin hubungan kemitraan dengan lembaga keuangan yang sama atau koperasi lain Untuk mendapatkan link yang diinginkan sehingga dapat mengembangkan koperasi syariah yang diharapkan nanti.
6. Menjalin hubungan komunikasi koperasi dengan pemerintahan yang terkait dengan adanya hubungan komunikasi yang baik dapat memberikan bekal kemampuan manajemen yang baik, Memberikan penyuluhan dalam program-program koperasi yang jelas dengan membuat SOP dengan cara membuat tata cara melakukan suatu kegiatan, mekanisme keanggotaan, prosedur aktivitas karyawan, administrasi, dan keuangan.

- Memperkenalkan macam-macam produk koperasi dikalangan masyarakat Membuka unit cabang lagi, Memperluas Pangsa Pasar dengan melakukan penyuluhan atau promosi.

#### DAFTAR PUSTAKA

Adnan, M. 2012. Business Plan Project Pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah "Mitra Maju Sejahtera" Rencana Operasional dan Sumber Daya Manusia. Tesis. Jakarta & Universitas Indonesia.

Chozin, 2006. BMT Syariah Jawa Timur. *Standar Operasional Prosedur*, Lamongan: BMT Syariah Jawa Timur. (diakses Gresik, 9 Maret 2013; 09.00)

David, 2004. *Manajemen Strategis Konsep-konsep*. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia.

David. 2009. *Manajemen Strategi. Edisi ke-10*. Jakarta: Salemba Empat.

Harmoyo, 2007. *BMT Syariah Sejahtera. Standar Operasional Prosedur*, Boyolali: BMT Syariah Sejahtera. (diakses Gresik, 13 Maret 2013; 07.18).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Rangkuti, F. 2000. *Analisis dan Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Yoshida, D T. 2006. *Analisis dan Teknik Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia

Retraction