

Analisis Strategi Koperasi Pondok Pesantren Dengan Pendekatan Business Model Canvas dan Analisis SWOT (Studi Kasus KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia)

Royhan Syaputra¹, Achmad Firdaus²

¹²Institut Agama Islam Tazkia, Bogor, Indonesia

Email: ¹royhansyaputra62@gmail.com, ²achmad.firdaus@tazkia.ac.id

Abstract. *This study aims to determine the strategies and alternative strategies of KSPS BMT UGT Sidogiri using the BMC approach and SWOT Analysis. This research uses a qualitative descriptive approach with a Business Model Canvas approach and SWOT analysis at KSPS BMT UGT Sidogiri, Indonesia. The results of the study show that based on the SWOT Business Model Canvas analysis of KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, KSPS BMT UGT Sidogiri had to add some segments, namely the customer/member segment, which increased to three, and the addition of new branches. Second, the value proposition adds to the ease of online access. Third, the channel segment adds to information technology. Fourth, maintaining relationships with members is very good through a direct approach, product value, and rewards. Fifth, the revenue stream segment adds new business units. Sixth, the main resources owned are very good, but it is necessary to improve human resource welfare and utilize alumni networks. Seventh, key activities need to include innovation and product development. Eighth, the main partnership needs to be supplemented by obtaining new partners, and the expansion of the cooperative business will further develop. Ninth, with the development of cooperatives, for business expansion, it is necessary to add costs for adding new branches and HR welfare costs. Thus, KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia must dare to expand new branches on the strength of the cooperative business model canvases and its opportunities (rapid growth). All strategies produced in this study are related to one another, so cooperation from all parties in the KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia is needed so that the nine business model canvases can be run properly. If applied, the cooperative will be better.*

Keywords: *Baitulmal wa Tamwil (BMT); SWOT analysis; Business Model Canvas; Sidogiri Islamic Boarding School.*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan mengetahui strategi dan alternatif strategi KSPS BMT UGT*

Sidogiri dengan pendekatan BMC dan Analisis SWOT. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pendekatan Business Model Canvas dan analisis SWOT pada KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis SWOT Business Model Canvas KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia KSPS BMT UGT Sidogiri harus menambahkan sebagian segmen yaitu pertama, segmen pelanggan/anggota bertambah menjadi tiga yaitu penambahan cabang baru. Kedua, proposisi nilai menambahkan pada kemudahan akses online. Ketiga, segmen saluran menambahkan pada teknologi informasi. Keempat, menjaga hubungan dengan anggota sudah sangat baik melalui pendekatan secara langsung, product value dan reward. Kelima, segmen arus pendapatan menambahkan unit usaha baru. Keenam, sumber daya utama yang dimiliki sudah sangat baik, namun perlu menambahkan peningkatan kesejahteraan SDM dan memanfaatkan jaringan alumni. Ketujuh, aktivitas kunci perlu membuat inovasi dan pengembangan produk. Kedelapan, kemitraan utama perlu ditambah dengan mendapatkan mitra baru, perluasan bisnis koperasi akan semakin berkembang. Kesembilan, dengan semakin berkembang koperasi, untuk perluasan usaha perlu menambahkan biaya untuk penambahan cabang baru dan biaya kesejahteraan SDM. Dengan demikian, KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia harus berani memperluas cabang baru dengan kekuatan business model canvas koperasi dan peluang yang dimiliki (rapid growth). Seluruh strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya, sehingga diperlukan kerja sama dari semua pihak dalam KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia agar sembilan business model canvas tersebut dapat dijalankan dengan baik. Jika diaplikasikan maka koperasi akan semakin baik.

Kata Kunci: *Baitulmal wa Tamwil (BMT); Analisis SWOT; Bisnis Model Canvas; Pondok Pesantren Sidogiri.*

Pendahuluan

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mencetak manusia yang religius dan mandiri yang memiliki jiwa kewirausahaan. Sehingga Pesantren dapat menjadi pusat kelembagaan dan ekonomi bagi warganya di luar maupun di dalam Pesantren. Salah satu Pesantren yang mandiri dalam segi ekonomi adalah Pondok Pesantren Darussalam Gontor, telah dimulai sejak Tahun 1970. Dalam perkembangannya unit usahanya kian bertambah, yang kemudian bergabung dalam satu wadah yaitu Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Latansa. Secara resmi dibuka dan didaftarkan ke Departemen Koperasi, dengan No.8371/BH/II/1996, bulan Juli 1996. Adanya Kopontren merupakan salah satu bukti pengalaman jiwa

kemandirian yang terkandung dalam Panca jiwa Pondok Pesantren (Fasa, 2014).

Pondok pesantren merupakan institusi sosial yang memiliki potensi ekonomi yang sangat tinggi, banyak pondok pesantren yang sudah terlibat langsung dalam kegiatan-kegiatan ekonomi seperti sektor pertanian, peternakan, koperasi dan lembaga keuangan mikro (Harjito, et al., 2008). Menurut Fasa, (2015) manajemen sangat diperlukan dalam pengelolaan perekonomian di pesantren, melihat dari banyaknya pesantren tradisional yang mati suri akibat tidak dapat mempertahankan kebutuhan santri dan para penghuni pondok yang ada. Manajemen merupakan suatu rangkaian aktifitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuannya dengan cara yang efektif dan efisien .

Dari beberapa penelitian dan banyaknya koperasi berbasis pondok pesantren untuk itu, penulis membuat penelitian untuk melihat model bisnis implementasi dan akurasi koperasi di pesantren Sidogiri dikarenakan peningkatan asetnya yang begitu besar dan jumlah nasabahnya yang begitu banyak, tentunya dikembangkan dalam sebuah model bisnis kanvas untuk mengoptimalkan secara efektif dan efisien, model bisnis kanvas merupakan bisnis model yang menjelaskan mengenai dasar pemikiran bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan analisis SWOT. Sebagaimana dijelaskan dalam penelitian Yusanto dan Wijdajakusuma (2003), analisis SWOT merupakan salah satu instrumen internal dan eksternal perusahaan yang telah dikenal luas. Analisis ini bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. Maksudnya, data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan organisasi pada tiga tahun sebelum dilakukan analisis, apa yang akan diinginkan pada tahun dilakukannya analisis serta kecenderungan organisasi untuk lima tahun ke depan pasca analisis. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan diambil memiliki dasar dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan

Dilandasi dengan kemajuan Pondok Pesantren Sidogri dan Koperasinya, maka

penulis berupaya meneliti aktifitas Pondok Pesantren dalam konsep Koperasi Pesantren dengan pendekatan Bisnis Model Knavas dan analisa SWOT untuk mengetahui model bisnis dan strategi Koperasi, untuk memberikan kontribusi yang baik untuk ummat baik secara ibadah yang selama ini telah disumbangkan lembaga Pondok Pesantren dan muamalah yang sedang diteliti penulis. Berlandaskan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi dan alternatif strategi KSPS BMT UGT Sidogiri dengan pendekatan BMC dan Analisis SWOT.

Kajian Pustaka Pondok Pesantren

Pesantren adalah lingkungan masyarakat yang unik dan memiliki tata nilai kehidupan yang positif yang mempunyai ciri khas tersendiri, sebagai lembaga pendidikan Islam. Adapun unsur pokok dari pondok pesantren adalah kyai, santri, pondok, masjid, dan kitab-kitab klasik. Pondok Pesantren merupakan suatu komunitas tersendiri, di mana kyai, ustadz, santri, dan pengurus pesantren hidup bersama dalam satu lingkungan yang berlandaskan nilai-nilai agama Islam lengkap dengan norma-norma dan kebiasaan-kebiasaannya sendiri (Haidar, 2001). Adapun Madjid, (1997) menjelaskan pesantren atau pondok adalah lembaga yang bisa dikatakan merupakan wujud proses perkembangan sistem pendidikan nasional. Dari segi historis Pesantren tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (indigenous).

Koperasi Syariah atau Baitulmal wa Tamwil (BMT)

Lembaga keuangan mikro yang beroperasi berdasar prinsip syariah adalah pengertian dari Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) atau sering juga disebut Baitulmal wa Tamwil (BMT). Menurut keputusan Menteri Negara Koperasi dan UMKM RI No.91 Tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kekuatan KJKS Bab I Pasal 1, menyatakan bahwa: *"BMT sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syariah dan berbadan hukum Koperasi Jasa Keuangan Syariah, maka petunjuk pelaksanaannya juga seharusnya mengikuti aturan Jasa Keuangan Syariah, yaitu kegiatan usahanya bergerak di bidang pembiayaan, investasi, dan simpanan sesuai pola bagi hasil"* (Masrifah, 2016).

Sebagaimana Lembaga Keuangan Mikro (LKM) lainnya, tujuan utama BMT adalah menyediakan permodalan bagi masyarakat pelaku UMK. BMT lebih banyak

mencerminkan semangat (*ghiroh*) umat Islam dalam mengatasi kemiskinan. Berdasarkan UU yang ada, BMT bisa dikembangkan dalam bentuk badan hukum Koperasi atau Perseroan Terbatas (PT), sebagian besar BMT yang ada lebih memilih koperasi. Namun tetap menonjolkan sebagai LKMS menjadi ruh LKM itu sendiri, secara konsep lembaga Baitulmal dalam Islam teori dan praktiknya di Indonesia, BMT membagi fungsinya secara konseptual yaitu:

Pertama, Baitulmal (*Bait* = Rumah, *Maal* = Harta) yaitu menerima titipan dana zakat, infak dan sedekah serta mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan pengelolaan berdasarkan prinsip syariaah. *Kedua*, Baitutamwil (*Bait* = Rumah, *at-Tamwil* = Pembiayaan) yaitu melakukan kegiatan pembiayaan untuk pengembangan usaha produktif dan investasi untuk meningkatkan kualitas ekonomi pelaku UMK, terutama dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya.

Kopontren (Koperasi Pondok Pessantren) BMT UGT Sidogiri

Pondok Pesantren Sidogiri adalah Ponpes yang didirikan oleh Sayyid Sulaiman pada 263 tahun silam di Desa Sidogiri, Kec. Kraton, Kab. Pasuruan, pengurus Ponpes Sidogiri, Mahmud Ali Zain, menjelaskan kiprah ponpes tersebut di bidang ekonomi diawali keinginan untuk mandiri/tanpa mengharapkan bantuan pihak lain, dengan mendirikan Koperasi pada 1981. Usaha awal berupa kedai dan warung kelontong di dalam lingkungan Pesantren untuk memenuhi kebutuhan para santri. Koperasi Ponpes Sidogiri (Kopontren Sidogiri) terus berkembang, dengan menerapkan prinsip dari santri, oleh santri, dan untuk santri.

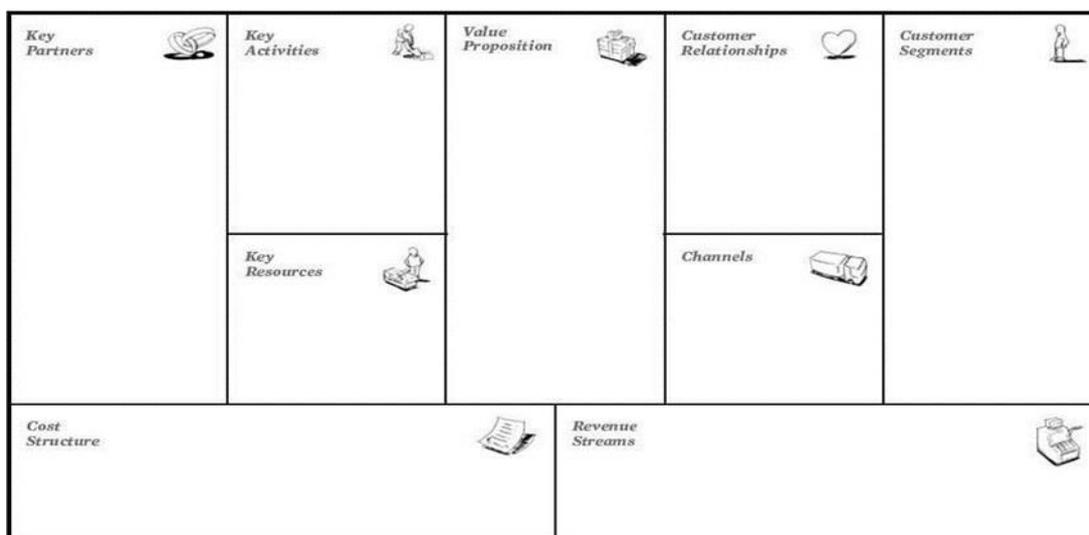
BMT-UGT Sidogiri memiliki produk pembiayaan simpan pinjam pola syariah dengan menerapkan lima akad meliputi: mudharabah/bagi hasil, musharakah/penyertaan modal, murabahah/jual beli, bai'bitsamanil'ajil/jual beli dan qord al hasan/hutang. Produk lainnya adalah tabungan yakni mudharabah umum, pendidikan, idul fitri, qurban, walimah, ziarah dan mudharabah berjangka atau deposito produk lain yang diandalkan BMT-UGT Sidogiri adalah jasa layanan transfer yakni layanan pengiriman uang bagi masyarakat penabung maupun bukan penabung melalui cabang kantor Koperasi BMT-UGT setempat kepada santri yang

tengah menempuh pendidikan (Mustafa, 2011).

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) adalah salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur (2010). *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan (Osterwalder, 2012).

Canvas business model dibagi menjadi 9 buah komponen utama, kemudian dipisahkan lagi menjadi komponen kanan (sisi kreatif) dan kiri (sisi logik). Persis seperti otak manusia. Ke sembilan komponen yang ada tersebut adalah sebagai berikut, (diurut dari kanan ke kiri). *Customer Segment, Customer Relationship, Customer Channel, Revenue Structure, Value Proposition, Key Activities, Key Resource, Cost Structure, dan Key Partners* (Dewobroto, 2012).



Gambar 1. *Business Model Canvas*

Sumber: (*Business Model Generation*, 2010)

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) (Kolter & Armstrong, 2008). Menurut Kurtz, (2008) SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perencana membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal. Menurut Thomson, (2008) analisis SWOT adalah alat bantu yang sangat kuat untuk memperbesar kapabilitas serta mengetahui ketidakefisien sumber daya perusahaan, kesempatan dari pasar dan ancaman eksternal untuk masa depan agar lebih baik.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner yaitu membagikan pertanyaan kepada responden dengan tipe jawaban menggunakan skala dan bobot skala yang dipergunakan dalam pengukuran data adalah *rating scale*. Menurut Sugiono, (1999) *rating scale* yaitu data yang diperoleh semuanya adalah data-data mentah yang diperoleh berupa angka yang kemudian dikualitatifkan. Adapun *rating scale* dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 1. Rating Scale

Nilai	<i>Rating Scale</i>
4	Sangat Baik
3	Cukup Baik
2	Kurang Baik
1	Sangat Tidak Baik

Sumber: (Sugiono, 1999)

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai analisis kewirausahaan Pondok Pesantren dan Model Bisnis Canvas telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya sebagai berikut:

Masrifah (2016). Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa efisiensi BMT pesantren yang diamati masih relative rendah. Efisiensi skala juga menunjukkan bahwa operasional BMT Pesantren masih jauh dari skala optimal. Selain itu efisiensi

teknis rata rata (TE), efisiensi skala (SE) dan efisiensi murni teknis (PTE) BMT pesantren dalam hal intermediasi selalu lebih tinggi dibandingkan pendekatan produksi. Kemungkinan adanya perbaikan pada BMT yang tidak efisien diantaranya adalah meningkatkan jumlah anggota pembiayaan dan total pembiayaan. BMT Pesantren harus berusaha mendapatkan anggota yang membutuhkan pembiayaan, terutama usaha mikro, serta peningkatan total pembiayaan sebagaimana tujuan utama BMT Pesantren adalah untuk memberdayakan UMK dan meningkatkan ekonomi mereka.

Berikutnya adalah Hifni dan Huda (2015). Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa kinerja LKMS di Darut Tauhid sudah cukup baik dalam hal produk-produk tabungan dan deposito, namun belum mendapatkan respon yang positif untuk produk-produk yang terkait dengan pembiayaan. Ini dibuktikan dengan hasil analisis data secara statistik yang signifikan antara variabel kinerja LKMS dengan produk-produk LKMS, namun hubungan antara produk LKMS dengan kegiatan ekonomi UMKM tidak signifikan.

Berikutnya adalah Agustianto (2016). Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa jika produk tabungan MDA tidak hanya menggunakan akad Mudharabah saja dalam aplikasinya, melainkan dikonstruksi dengan akad Murabahah dan akad Hibah, khususnya dalam hal mekanisme pengadaan hadiah langsung tersebut. Selain itu, setelah melakukan analisis secara menyeluruh dengan menggunakan beberapa teori Hybrid Contract, Islamic Financial Engineering, dan Shariah Parameters sekaligus meninjau beberapa aturan fiqh dan fatwa terkait, diperoleh kesimpulan jika produk tabungan MDA berjangka BMT-UGT Sidogiri sudah secara aplikasi sesuai dengan hukum-hukum syariah yang ada.

Selanjutnya, adalah Fasa (2014). Ia menjelaskan bahwa karakteristik dalam pengelolaan (manajemen) unit usaha Pondok Pesantren Darussalam Gontor, yakni : Perencanaan (*Planning*) berbasis nilai Pondok; Pengorganisasian (*Organizing*) berbasis kaderisasi; Kepemimpinan kolektif *transformative*; *total quality control* berbasis sentralisasi keuangan terpusat. Dalam proses implementasi, pengelolaan tersebut membentuk karakteristik secara umum, seperti: pelaksanaan kegiatan unit

usaha *learning by doing*; implementasi prinsip *self berdruing system*; terbentuknya kemandirian ekonomi pesantren; serta keseimbangan kesejahteraan lahiriyah dan batiniyah.

Berikutnya adalah Mustofa (2011). Ia menjelaskan bahwa peran BMT-MMU Sidogiri dalam meningkatkan pemberdayaan usaha kecil dan menengah adalah peristiwa nyata, dan merupakan salah satu lembaga keuangan mikro dengan sistem syariah yang tepat harus dibuat dalam model-model alternatif untuk dikembangkan dalam meningkatkan pemberdayaan usaha kecil dan menengah di masa depan. Selanjutnya adalah Chotimah (2013). Ia menemukan bahwa terdapat pendidikan kewirausahaan dan strategi pengajaran di Pondok Pesantren Sidogiri yaitu sebagai berikut:

- 1) Nilai-nilai kewirausahaan yang diinternalisasikan di pondok pesantren Sidogiri adalah nilai kewirausahaan yang berbasis ibadah, di mana segala kegiatan ekonomi yang dilakukan diniatkan untuk beribadah kepada Allah SWT.
- 2) Proses pendidikan kewirausahaan yang dilaksanakan dengan strategi santri dilatih untuk mengelola lembaga ekonomi yang ada di Pondok pesantren di bawah pantauan dan bimbingan dari kiai dan pengurus pondok pesantren. Berikutnya adalah Dewobroto (2012). Berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa *Business Model Canvas* dapat menjadi tools yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan finansial. Namun penelitian berikutnya perlu dilakukan untuk membuat *output* dari *Business Model Canvas* lebih *reliable* untuk digunakan sebagai pengambil keputusan kelayakan usaha. Beberapa faktor yang sebaiknya ditambahkan dalam analisa finansial adalah *EBIDTA*, *Gross Margin*, *Break Event Point*, *Quantity Critical Point*, *Security Margin* dan *Sales Cost Cooficient*.

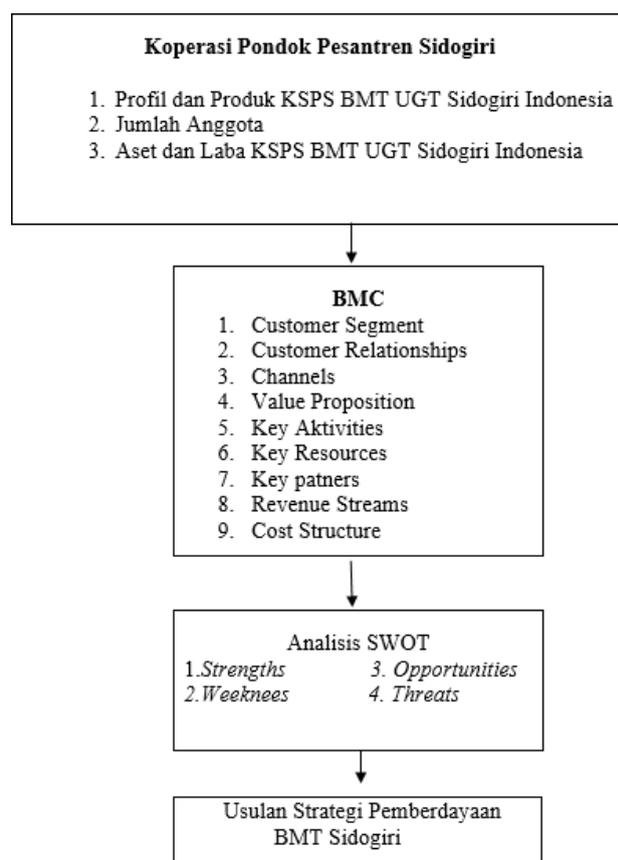
Berikutnya adalah Setijawibawa (2015). Penelitian bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis dengan *business model canvas* di perusahaan X yang bergerak di bidang support system. Evaluasi dilakukan di setiap elemen business

model canvas. Perusahaan dapat difokuskan pada member MLM di setiap peringkat jabatan mereka, mengembangkan layanan khusus untuk pelanggan dengan memberikan discount pada pelanggan yang membeli dalam jumlah besar, mengembangkan bisnisnya dengan menyediakan persewaan alat dalam penunjang acara-acara MLM agar mendapatkan pemasukan tambahan. Penekanan biaya juga dapat dilakukan dengan pemesanan produk yang tergolong laris dalam jumlah besar.

Terakhir adalah Tjitradi (2015). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dari identifikasi Business Model Canvas ini menunjukkan gambaran mengenai elemen *customer segments* yang termasuk ke dalam tipe *segmented*, berasal dari kalangan menengah ke atas. Dalam elemen *value propositions* diketahui Sulis Cake memberikan kualitas dan performance yang baik yang dikenal sebagai *home industry*. Pada elemen channel diketahui bahwa Sulis Cake hanya menerapkan satu saluran distribusi.

Kerangka Penelitian

Kerangka Pemikiran bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana alur dan hubungan Koperasi KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Sumber : Dirangkum dari Beberapa Sumber

Metodologi

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini peneliti juga melakukan perancangan model bisnis masa depan dengan pendekatan Business Model Canvas bagi Pesantren. Adapun sasaran penelitian ini adalah Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Koperasi BMT UGT Sidogiri menjadi objek penelitian ini karena memiliki jaringan yang luas, dan sebagai BMT terbesar luas di Indonesia, BMT UGT Sidogiri merupakan BMT terbesar saat ini dengan Aset yang dikelola Cabang rata-rata perkiraan 4,15 milyar, Menurut laporan RAT Tahun Buku 2012 BMT Masalah Sidogiri di mana pertumbuhan cabang setiap tahunnya mencapai di atas 25 cabang per tahun. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

Jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari empat orang, dengan pertimbangan bahwa mereka cukup berkompeten dalam mewakili keseluruhan populasi manajemen BMT Sidogiri. Dalam analisis SWOT jumlah sampel/responden tidak digunakan sebagai patokan validitas. Syarat responden yang valid dalam SWOT adalah bahwa mereka adalah orang-orang yang ahli di bidangnya. Oleh karena itu, responden yang dipilih dalam survei ini adalah para praktisi/profesional yang berkecimpung dalam masalah pemberdayaan koperasi BMT Sidogiri. Adapun nara sumber penelitian ini antara lain: *pertama*, praktisi BMT Sidogiri. *Kedua*, pakar BMT/KJKS. *Ketiga*, akademisi di bidang ekonomi syariah.

Teknik Pendekatan yang digunakan adalah Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT, salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai Pada BMT UGT Sidogiri.

Hasil dan Diskusi

Analisis pada BMT UGT Sidogiri dilakukan menggunakan *Business Model Canvas* dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Dalam menganalisa *Business Model Canvas* BMT UGT Sidogiri ini, melibatkan Ketua Pengurus KSPS BMT UGT Sidogiri dan Sekretaris memetakan *Business Model Canvas* yang sedang dilakukan dengan cara *in-depth interview* untuk melihat Business Model Canvas pada KSPS BMT UGT Sidogiri.

Segmen Pelanggan/Anggota

Segmen pelanggan BMT Sidogiri mendeskripsikan bahwa segmen pelanggan adalah sekelompok masyarakat individu maupun organisasi yang akan ditargetkan menjadi anggota koperasi BMT UGT Sidogiri. Pelanggan dalam BMT UGT Sidogiri adalah Anggota yang merupakan inti dari pembentukan suatu model bisnis. Segmen anggota adalah jaringan alumni, masyarakat luas yang berada pada kelompok bawah dan menengah, serta pelaku UMKM. Untuk menjaring segmen anggota BMT UGT Sidogiri memanfaatkan jaringan alumni Pondok Pesantren Sidogiri yang

berada di seluruh Indonesia. Sedangkan kelompok masyarakat yang berada pada kelompok bawah dan menengah ialah masyarakat yang belum memiliki akses ke perbankan, serta target pelaku UMKM adalah pengusaha kecil menengah yang belum difasilitasi oleh perbankan.

Proposisi Nilai

Proposisi nilai yang dimiliki KSPS BMT UGT Sidogiri adalah 3 (tiga) proposisi secara keseluruhan ialah proposisi nilai pada kelembagaan, proposisi nilai pada bidang usaha dan proposisi nilai pada keuangan dan modal. Pertama proposisi nilai pada kelembagaan ialah, Koperasi Simpan Pinjam Syariah (KSPS) BMT UGT Sidogiri Indonesia telah berbadan hukum dengan Nomor 09/BH/KWK.13/VII/2000 tanggal 22 juli 2000 yang dikeluarkan oleh Kepala Kantor Wilayah Dinas Koperasi Pengusaha kecil dan Menengah Propinsi Jawa Timur, kemudian pada tanggal 17 Februari 2015 diadakan PAD dan alih bina dari Provinsi Jawa Timur ke Nasional dengan badan hukum No. 199/PAD/M.KUMK.2/II/2015 dengan nama Koperasi Simpan Pinjam Syariah Baitulmal wa Tamwil Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri Indonesia yang disingkat menjadi KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia.

Kedua KSPS BMT UGT Sidogiri memiliki proposisi nilai yang kuat pada produk, produk usahanya baik dari produk simpanan, pembiayaan dan layanan multi jasa. Ketiga proposisi nilai pada keuangan dan modal, KSPS BMT UGT Sidogiri tercatat pada laporan pertanggung jawaban Buku Rapat Anggota Tahunan 2016 bahwa KSPS BMT UGT Sidogiri memiliki aset Rp 2,245 trilyun, membuat KSPS BMT UGT memiliki modal yang paling besar sebagai koperasi simpan pinjam syariah yang ada di Indonesia.

Saluran

Pada segmen saluran dijelaskan bagaimana KSPS BMT UGT Sidogiri menyampaikan produknya kepada anggota dan calon anggota. Dalam hal ini KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia mengadakan Rapat Anggota Tahunan dan Rapat Anggota Luar Biasa untuk menjelaskan dan menyampaikan produk-produk KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia kepada anggota yang merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam Koperasi. Diselenggarakan Rapat Anggota Tahunan

(RAT), maka anggota dapat mengetahui perkembangan produk- produk terbaru KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, juga rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi pada Koperasi dilaksanakannya oleh pengurus sekurang-kurangnya 1 tahun sekali dan dihadiri oleh Pengurus, Anggota, dan Pengawas. Rapat Anggota Luar Biasa juga menjadi event oleh Pengurus KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia dalam menyampaikan perkembangan produk-produk yang dilakukan dengan keadaan keputusan segera, seperti keperluan peningkatan usaha, penyelesaian masalah, dan penetapan peraturan pelaksanaan KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia. Untuk yang belum menjadi anggota atau masyarakat luas, produk- produk tersebut dijelaskan melalui brosur-brosur yang dicetak dan disebar, langsung oleh petugas dilapangan, dan penerimaan penghargaan yang diperoleh.

Hubungan dengan Pelanggan/Anggota

Pada blok ke empat Business Model Canvas KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia ialah menjaga hubungan dengan anggota. Untuk menjaga hubungan pada anggota dan calon anggota para nara sumber menjelaskan ada beberapa strategi yang dilakukan BMT. Pertama, mendakwahkan masyarakat yang terjerat hutang pada rentenir atas bahaya dan dosa riba, dengan bertambahnya pengetahuan masyarakat terhadap haram riba dan dosanya masyarakat tergerak untuk meninggalkan fasilitas pada rentenir dan hijrah kepada KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, untuk fasilitas pembiayaan bisnis, pembelian barang, dan kebutuhan lainnya. Dengan itu harapan manajemen masyarakat bisa menjadi anggota BMT Sidogiri. Kedua, mempertahankan hubungan baik kepada anggota, untuk mempertahankan hubungan baik dengan anggota BMT UGT Sidogiri menerapkan beberapa strategi, yakni mengadakan pertemuan kepada anggota dalam bentuk rapat anggota tahunan dan luar biasa seperti yang sudah dijelaskan pada segmen Business Model Canvas pada segmen saluran / channel, kedua mengadakan pengundian hadiah kepada anggota BMT UGT Sidogiri mulai dari hadiah kulkas, mesin cuci, kompor gas, umroh, hingga mendapatkan mobil bagi anggota BMT, dengan beberapa hadiah tersebut harapannya nasabah tetap loyal dan puas kepada BMT UGT Sidogiri. **Arus Pendapatan**

BMT UGT Sidogiri memiliki sumber pendapatan dari bidang usaha yang dilakukan, sampai dengan 31 Desember 2016 KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki beberapa unit usaha sebagai berikut : *pertama*, usaha BMT (Baitulmal wa Tamwil). BMT adalah sebuah unit usaha yang bergerak dalam jasa keuangan syariaah. Dengan jenis produk sebagai berikut :

Pertama, simpanan. Simpanan Umum Syariah, Simpanan Mudharabah Berjangka, Simpanan Idul Fitri, Simpanan Tarbiyah, Simpanan Kurban, Simpanan Peduli Siswa, Simpanan Al Haromain (Haji), Simpanan Umroh, Simpanan Masa Depan (TAMPAN)

Kedua, Pembiayaan dan Piutang. Akad pembiayaan menggunakan mudharabah dan musharakah, akad piutang dan akad jasa menggunakan rahn (gadai), ijarah (sewa) dan qord. Adapun nama-nama produk yaitu, UGT GES (Gadai Emas Syariah), UGT MUB (Modal Usaha Barokah), UGT MTA (Multi Guna Tanpa Anggunan), UGT KBB (Kendaraan Bermotor Barokah), UGT FBE (Pembelian Barang Elektronik), UGT FKH (Pembiayaan Kafalah Haji), UGT MGB (Multi Griya Barokah), UGT MPB (Modal Pertanian Barokah), UGT MJB (Multi Jasa Barokah).

Ketiga, Layanan Multi Jasa. Bidang usaha pada KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia juga memiliki layanan multi jasa yang terdiri dari (1) Layanan BMT *online* (setoran tunai, penarikan tunai, transfer antar rekening, cetak mutasi transaksi, ganti buku tabungan, cetak rekening koran). (2) Layanan transfer antar Bank. (3) PPOB (*Payment Point Online Banking*) atau loket pembayaran *online* lewat bank juga pembelian tiket pesawat dan kereta. (4) Layanan haji PT UGT MasTour & Travel, yang merupakan milik bersama BMT UGT Sidogiri dan BMT Maslahah.

Sumber Daya Utama

Sumber daya utama pada model bisnis merupakan hal terpenting untuk menjalankan sebuah usaha dan merupakan aset terpenting untuk menggambarkan suatu bisnis tersebut berjalan dengan baik. KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki beberapa sumber daya utama yang menjadi kunci keberhasilan KSPS BMT UGT Sidogiri selama ini diantaranya adalah SDM, jaringan alumni, teknologi, mitra, dan aset.

KSPS BMT Sidogiri Indonesia memiliki SDM yang memadai dalam tata kelola organisasi sebagai lembaga keuangan pemberdayaan ummat, KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia tercatat memiliki karyawan pusat selain direksi berjumlah 69 orang (Kepala Divisi, Staf, dan karyawan) sedangkan karyawan cabang/capem berjumlah 1.472 orang dan jumlah seluruh karyawan pusat dan cabang/capem berjumlah 1.541 orang termasuk direksi dan kepala divisi.

Dalam keberhasilannya KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, sebagai sumber daya utama adalah jaringan alumni yang tersebar luas di seluruh Indonesia, dengan memanfaatkan jaringan alumni KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia bisa tersebar di seluruh pelosok negeri yang ada di Indonesia terbukti bahwa KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki anggota koperasi yang berasal dari 46 wilayah yang berada di Indonesia mulai dari Bangkalan, Malang, DKI Jakarta, Medan, Sulawesi, Papua, dan berbagai wilayah lainnya di seluruh Indonesia dengan jumlah anggota 16.000 menurut buku RAT TAHUN 2016. KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia juga memiliki sumber daya utama yang kuat pada sumber daya teknologi terbukti lembaga mampu memiliki teknologi yang setara pada lembaga keuangan pada umumnya seperti layanan BMT UGT *online*, (setoran tunai, penarikan tunai, transfer antar rekening, cetak mutasi transaksi, ganti buku tabungan, cetak rekening koran), Layanan transfer antra bank, PPOB (*Payment Point Online Banking*).

Sumber daya utama BMT UGT Sidogiri terletak juga pada Mitra yang luas, mitra yang dimiliki KSPS BMT UGT Sidogiri yang sangat membantu pada pembiayaan, pengembangan SDM dan rekan bisnis

Aset, KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki aset yang semakin tahun semakin meningkat tercatat dalam buku RAT Tahun 2016 bahwa bahwa dari 5 tahun sebelumnya yaitu tahun 2011 tercatat asetnya KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia Rp 406,198,718,754. meningkat pada tahun 2016 yaitu menjadi Rp 2,245,377,221,011 yang menjadikannya sebagai KSPS terbesar di Indoneisa.

Aktivitas Kunci

Aktivitas yang selama ini menjadi kunci keberhasilan KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia ada pada layanan terbaik, manajemen, kemitraan, aktifitas operasional

diantaranya:

Pertama, layanan terbaik yaitu KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia juga memiliki layanan terbaik yang terdiri dari beberapa faktor: (1) Layanan BMT *online* (setoran tunai, penarikan tunai, transfer antar rekening, cetak mutasi transaksi, ganti buku tabungan, cetak rekening koran). (2) Layanan transfer antar Bank. (3) PPOB (*Payment Point Online Banking*) atau loket pembayaran *online* lewat bank juga pembelian tiket pesawat dan kereta. (4) Layanan haji PT UGT MasTour & Travel, yang merupakan milik bersama BMT UGT Sidogiri dan BMT Maslahah.

Kedua, manajemen. KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia juga memiliki manajemen koperasi yang tersuktur dengan baik mulai dari Dewan Pengawas, Pengurus, dan staf serta karyawan yang memiliki sumber daya manusia berkualitas.

Ketiga, kemitraan. KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki mitra yang bagus mulai dari Universitas dan Sekolah tinggi untuk mengembangkan SDM, Perbankan untuk mengembangkan Modal dan UMKM-UMKM rekan bisnis dan pembiayaan serta perusahaan komunikasi untuk mengembangkan teknologi komunikasi *online* BMT.

Keempat, operasional. KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki kegiatan operasinal yang mempuni dalam menjalankannya, terbukti KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia tercatat memiliki karyawan pusat selain direksi berjumlah 69 orang (Kepala Divisi, Staf, dan karyawan) sedangkan karyawan cabang/capem berjumlah 1.472 orang dan jumlah seluruh karyawan pusat dan cabang/capem berjumlah 1.541 orang termasuk direksi dan kepala divisi.

Kemitraan Utama

Selama ini dalam menjalankan aktivitasnya KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia Pengurus telah menjalin kemitraan dengan beberapa lembaga diantaranya :

- 1) Pondok Pesantren Sidogiri
- 2) Urusan TMTB dan Da'I Pondok Pesantren Sidogiri
- 3) Ikatan Alumni Santri Sidogiri
- 4) Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri
- 5) KSPS BMT Maslahah

- 6) Koperasi Agro Sidogiri
- 7) BPR Syariah UMMU Bangil
- 8) LAZ Sidogiri
- 9) L-Kaf Sidogiri
- 10) Sidogiri Media
- 11) Sidogiri Penerbit
- 12) PT.ASyKI
- 13) LDP SBC Sidogiri

Mitra Perbankan Syariah diantaranya:

1. Bank Syariah Mandiri
2. Bank Panin Dubai Syariah
3. Bank BNI Syariah
4. Bank BRI Syariah
5. Bank Muamalat Indonesia
6. Bank Bukopin Syariah
7. Bank Danamon Syariah
8. Bank BCA Syariah
9. Bank DKI Syariah
10. Bank Jatim Syaiah. Mitra Non Perbankan
11. INKOPSYAH BMT JakartaW
12. Koperasi BUNYANU
13. Koperasi Malabar
14. PT. Permodalan BMT Ventura
15. PT. Value Stream Indonesia
16. PT. UGT Sinergi Barokah
17. PT. Rijan Damai Selaras
18. PT. Turen Indah Property
19. PT. Miami Bestman
20. PT. ASKES
21. PT Telkomsel Indonesia

22. PT. Sinwa Barokah Abadi
23. PT. Soyugiri Primedika
24. PT. USID
25. PT. USAD
26. PT. Arsen Kusuma Indonesia
27. PT. MPM Honda Motor
28. PT. Astra Internasional
29. PT. Suzuki Indomobil Motor
30. PT. Astra Daihatsu Motor
31. PT. Farhan Travel
32. CV. Fath Jaya Santosa
33. Klinik Al-Aziz

Struktur Biaya

Struktur biaya pada elemen ini menggambarkan biaya yang harus di rencanakan untuk menjalankan operasional dan kegiatan pada KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, yang memfokuskan pada biaya yang paling penting untuk menjalankan operasional bisnis. Menurut narasumber dan juga buku RAT Tahun 2016 bahwa biaya yang dikeluarkan koperasi ialah Biaya Operasional, Biaya Investasi Masalahah (DIM) , Zakat, Pajak dan Promosi pada tahun 2016. Biaya-biaya tersebut yaitu:

Tabel 2. Struktur Biaya KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia Tahun 2016

No	Struktur Biaya	Jumlah
1.	Biaya Operasional	Rp 74,990,960,131,-
2.	Kewajiban Zakat dan Pajak	Rp 9,788,722,816,-
3.	Dana Investasi Masalahah	Rp 6,760,861,709,-
4.	Dana Promosi	Rp 4,361,664,221,-

Sumber: (Buku RAT Tahun 2016)

Berdasarkan hasil pemaparan dari semua responden dan buku RAT Tahun 2016 peneliti mengajukan pendapat sesuai dengan pendekatan teori bisnis model

kanvas. Dari pendekatan tersebut kemudian disimpulkan secara bersama bahwa bisnis model kanvas yang terbentuk sebagai berikut:

<p>8.Mitra</p> <p>Bank & Lembaga Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • UMKM • Lembaga Pendidikan • Perusahaan 	<p>Aktivitas Kunci</p> <ul style="list-style-type: none"> • Layanan Terbaik • Manajemen • Mitra • Operasional 	<p>2. Proposisi Nilai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelembagaan Bidang Usaha & produk • Keuangan dan Modal 	<p>4.Hubungan dengan Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan Secara Langsung • <i>Product value</i> • <i>Reward</i> 	<p>1.Segmen Pelanggan</p> <p>Masyarakat Luas Pelaku UMKM</p>
	<p>6. Sumber Daya Utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDM • Teknologi • Mitra • Aset 		<p>3. Saluran</p> <ul style="list-style-type: none"> • RAT & Rapat Anggota Luar Biasa • Brosur-Brosur • Penghargaan-penghargaan 	
<p>1. Struktur Biaya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya Operasional • Biaya Sosial • Kewajiban Zakat & Pajak • Dana Investasi Masalahah (DIM) • Biaya Promosi 			<p>5. Arus Pendapatan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simpanan • Pembiayaan & Piutang • Layanan Multi Jasa 	

Gambar 3. Identifikasi Kanvas KSPS BMT UGT Sidogiri

Sumber: (In Depth Interiew Responden Tahun 2017)

Analisis SWOT

Setelah melakukan identifikasi terhadap sembilan elemen bisnis model kanvas pada KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, tahapan selanjutnya adalah menganalisis SWOT. Analisis SWOT bertujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal

pada KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia. Hasil analisis SWOT dapat digunakan untuk bisnis model kanvas yang telah ada. Pada tahapan ini hanya menggunakan 6 (enam) responden yaitu H. Mahmud Ali Zain sebagai Ketua, A. Thoha Putra sebagai Sekretaris, Rahmatullah sebagai Staf Devisi Umum, Aminullah sebagai Staf Likuiditas, Zainul Arifin sebagai Staf Pembiayaan, dan Huda Roshif sebagai Staf Simpanan KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia. Para responden dipilih karena kapasitas mereka yang paling mengetahui detail dan dapat melakukan *in-depth interview*. Para responden diminta untuk mengisi masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari setiap elemen bisnis model kanvas. Berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan para responden, maka analisis SWOT pada sembilan elemen bisnis model kanvas KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia dapat dilihat sebagai berikut:

Pertama, Customer Segment. (1) Kekuatan (S). Menurut H. Mahmud Ali Zain (2017) sebagai Ketua KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, kelebihan pada segmen ini adalah Pengelompokan Anggota KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia tersegmentasi dengan baik jumlah anggota Koperasi Tahun 2016 sebanyak 16.010 anggota. Ketua kelompok di pilih 1% dari seluruh jumlah anggota, pemilihan Ketua dipilih secara demokratis. (2) Kelemahan (W) Menurut A. Toha Putra (2017), dan buku RAT Tahun 2016. Rapat Anggota Tahunan (RAT) tidak dihadiri oleh semua anggota mengakibatkan pemahaman anggota terhadap Produk dan Jasa belum maksimal. Terbukti pada RAT Tahun 2016 delegasi anggota yang diundang 1.385 orang, yang menghadiri hanya 1.016 Orang.

Adapun (3) Peluang (O). Menurut A Toha Putra (2017) dan Buku RAT Tahun 2016, masyarakat di sekitar koperasi berpotensi untuk menjadi anggota baru KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia karena manfaat produk-produk sesuai syariah dan menjauhkan masyarakat dari para rentenir, dengan SHU yang besar juga berpeluang meningkatkan keinginan masyarakat untuk bergabung. Terbukti pada Tahun 2016 anggota KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia sudah mencapai 16.010 anggota, meningkat dari Tahun 2015 jumlah anggota sebanyak 12.901 anggota. (4) Ancaman (T). Menurut Staf Pembiayaan Zainal Arifin (2017), ancaman KSPS BMT

UGT Sidogiri Indonesia dapat ditimbulkan oleh Koperasi Pesaing seperti, BMT Mandiri Sejahtera, BMT NU Ngasem, BMT NU Jawa Timur, BMT As-Syifa dan BMT lainnya, dapat mengambil segmen yang dimiliki.

Value Proposition

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan, maka analisis SWOT terhadap *value proposition* yang didapat adalah sebagai berikut: (1) Kekuatan (S). Menurut H. Mahmud Ali Zain (2017) sebagai Ketua KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, kelebihan pada segmen ini adalah produk-produk BMT sesuai syariah dan juga produk yang dimiliki KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia sangatlah lengkap mulai dari Produk Simpanan, Pinjaman dan Piutang serta Multi Jasa dapat memenuhi kebutuhan anggota. Produk yang dimiliki KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia juga menawarkan produk berhadiah, bagi setiap anggota yang menabung minimal 1.000.000.000 selama 3 tahun mendapatkan 1 (satu) Unit mobil Xenia dan 1 (satu) unit sepeda motor bagi anggota yang menabung hingga 100.000.000 selama 3 tahun. SHU yang diterima anggota aktif besar yaitu, sekitar 15% sampai dengan 20% per tahun sudah termasuk pajak dan zakat dan juga sesuai syariah. (2) Kelemahan (W). Menurut Sekretaris A. Toha Putra (2017) menyadari bahwa kelemahan dari nilai yang telah dimiliki perusahaan adalah terbatasnya akses untuk memberikan informasi terhadap manfaat produk KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia kepada seluruh anggota dikarenakan kantor cabang KSPS BMT belum seluruhnya ada di wilayah dan daerah di Indonesia.

Adapun (3) Peluang (O). Menurut Sekretaris A. Toha Putra (2017) , Potensi pengembangan produk KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia bisa berkembang luas dikarenakan kebutuhan masyarakat terhadap Lembaga Keuangan sesuai syariah cukup tinggi. Menurut Kementerian Koperasi Indonesia jumlah BMT pada tahun 2015 mencapai 4.500 BMT di seluruh Indonesia. (4) Ancaman (T). Menurut Staf Devisi Umum Rahmatullah (2017), Ancaman pada Perusahaan terletak pada nilai Produk KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia yang dapat ditiru oleh Koperasi Pesaing seperti, BMT Mandiri Sejahtera, BMT NU Ngasem, BMT NU Jawa Timur, BMT As-Syifa dan BMT lain.

Channels

Pada segmen saluran hasil dari *in-depth interview* para narasumber mengenai SWOT dari elemen Channels adalah sebagai berikut: (1) Kekuatan (S). Menurut Ketua H. Mahmud Ali Zain (2017), bahwa kekuatan pada segmen saluran yang dimiliki KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia mengadakan beasiswa kepada santri yang merupakan SDM bagi Koperasi, setelah menyelesaikan pendidikan maka santri yang memiliki SDM yang mampuni akan direkrut menjadi karyawan dan staf yang handal. (2) Kelemahan (W). Menurut Sekretaris A. Toha Putra (2017), bahwa kelemahan pada segmen saluran ialah belum bisa melayani seluruh anggota yang tersebar di seluruh Indonesia.

Adapun (3) Peluang (O). Menurut Staf Simpanan Huda Roshif (2017), KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki kesempatan untuk mengembangkan Proposisi Nilai Koperasi karena masyarakat sangat membutuhkan Lembaga Keuangan Mikro yang terpercaya dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut Kementerian Koperasi Indonesia tahun 2016, UMKM baru bisa melayani 3,7 orang. (4) Ancaman (O). Menurut Sekretaris A. Toha Putra (2017), ancaman bagi KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, apabila inovasi produk dan teknologi BMT lain lebih baik.

Customer Relationship

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan, maka analisis SWOT Customer Relationship KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia yang dilakukan adalah sebagai berikut: (1) Kekuatan (S). Menurut Sekretaris A. Toha Putra (2017) untuk mempertahankan *Customer Relationship* KSPS melakukan pendekatan dan hubungan baik secara langsung melalui Rapat Anggota (RAT), mengadakan pengundian hadiah kepada anggota BMT UGT Sidogiri mulai dari hadiah kulkas, mesin cuci, kompor gas, umroh, hingga mendapatkan mobil.

Pada RAT Tahun 2015 Koperasi memberikan hadiah Utama Gebyar Mudarabah berjangka periode ke V yaitu, 2 Unit Mobil Ayla, 10 Hadiah Umroh, dan 10 Unit Sepeda Motor. Sehingga anggota merasa puas dan nyaman terhadap KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia. (2) Kelemahan (W). Menurut Sekretaris A. Toha Putra

(2017) dan Buku RAT tahun 2016, belum maksimalnya *Customer Relationship* KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, karena baru memiliki 277 kantor Cabang di Indonesia, sehingga staf dan karyawan BMT tidak sebanding dengan jumlah anggota BMT berjumlah 16.010 anggota, sehingga pendekatan secara langsung atau *product value* tidak efektif.

Adapun (3) Peluang (O). Menurut Staf Pembiayaan Zainal Arifin (2017), dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat akan pentingnya muamalah sesuai syariah, sehingga masyarakat tergerak untuk meninggalkan fasilitas pada rentenir dan hijrah kepada KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia. (4) Ancaman (T). Menurut Staf Devisi Umum Rahmatullah (2017), ancaman pada *customer relationship* KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia apabila Produk, hadiah, dan Pembagian Hasil Usaha (SHU) BMT lain lebih baik.

Revenue Streams

Berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan para responden, maka analisis SWOT pada elemen revenue streams adalah: (1) Kekuatan (S). Menurut A. Toha Putra (2017), arus pendapatan KSPS BMT UGT Sidogiri memiliki kekuatan di bidang usaha yang dilakukan mulai dari bagi hasil, ujuh akad jasa, dan pendapatan administrasi. Pendapatan koperasi margin murbahah Rp 158,458,024,309. Bagi hasil didapatkan dari musharakah Rp 4,816,506,769 murbahah Rp 17,159,064,557. Ujuh akad jasa Rp 53,482,306,001. Admin dan Jasa Rp 33,612,775,037. Bagi hasil bank dan antar aktiva Rp 22,483,967,780. Bagi hasil penyertaan dan persediaan Rp 30,901,703,680. Tahun 2016 jumlah pendapatan KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia Rp 320,914,348,133. (2) Kelemahan (W). Menurut Staf Devisi Umum Rahmatullah (2017), kelemahan yang didapatkan pada arus pendapatan keuangan KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia adalah tidak terealisasinya target kekayaan Koperasi Rp 2,326,692,255,598 pada tahun 2016 yang hanya tercapai 97% target yaitu Rp 2,245,377,221,011.

Adapun (3) Peluang (W). Menurut A. Toha Putra (2017), KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia arus pendapatn koperasi akan semakin bertambah dengan mendapatkan mitra baru seperti Bank, UMKM dan Perusahaan-perusahaan bisnis.

(4) Ancaman (T). Ancaman menurut Staf Pembiayaan Zainal Arifin (2017), adalah mitra koperasi yang pindah ke BMT lain.

Key Resources

Berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan para responden, maka analisis SWOT pada elemen *key resources* adalah: (1) Kekuatan (S). Menurut A. Toha Putra (2017), KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki beberapa sumber daya utama yang menjadi kunci keberhasilan kelebihan dan kekuatan KSPS BMT UGT Sidogiri selama ini diantaranya: SDM, jaringan alumni, teknologi, mitra, dan aset. (2) Kelemahan (W). Kelemahan Menurut A. Toha Putra (2017), KSPS BMT UGT Sidogiri apabila manajemen tidak bisa memanfaatkan beberapa sumber daya utama yang menjadi kunci keberhasilan kelebihan dan kekuatan KSPS BMT UGT Sidogiri selama ini diantaranya SDM, jaringan alumni, teknologi, mitra, dan aset.

Adapun (3) Peluang (W). Menurut Staf Pembiayaan Zainal Arifin (2017), dengan sumber daya utama dimiliki KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, bisa meningkatkan ketertarikan masyarakat untuk bergabung menjadi anggota baru (4) Ancaman (T). Menurut Aminullah (2017) sebagai Staf Likuiditas, ancaman KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia apabila SDM direkrut oleh BMT lain, teknologi BMT lain lebih menarik, dan pindahnya Mitra BMT.

Aktifitas Kunci

Berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan para responden, maka analisis SWOT pada elemen *key resources* adalah: (1) Kekuatan (S). Menurut A. Toha Putra (2017), aktivitas yang selama ini menjadi kunci keberhasilan KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia ada pada layanan terbaik, manajemen, kemitraan, aktifitas operasional yang mempunyai. (2) Kelemahan (W). Menurut A. Toha Putra (2017) kelemahan pada elemen *key resources* apabila KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia tidak bisa memanfaatkan layanan terbaik, manajemen, kemitraan, dan aktifitas operasional secara terus-menerus.

Adapun (3) Peluang (O). Devisi Umum Rahmatullah (2017), dengan potensi yang telah dimiliki KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia dapat menarik minat masyarakat untuk menjadi anggota. (4) Ancaman (T). Menurut Aminullah (2017)

sebagai Staf Likuiditas, ancaman timbul apabila Pelayanan, manajemen, dan kemitraan KSPS BMT lain lebih bagus.

Kemitraan Utama

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan, maka analisis SWOT terhadap Kemitraan Utama BMT UGT Sidogiri Indonesia adalah sebagai berikut: (1) Kekuatan (S). Menurut Menurut A.Toha Putra (2017), mitra utama yang selama ini menjadi penunjang keberhasilan KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia adalah Bank dan Lembaga Keuangan, Asuransi, UMKM, Lembaga Pendidikan, Perusahaan-Perusahaan serta notaris yang handal. (2) Kelemahan (W). Menurut A. Toha Putra (2017), belum memanfaatkan kerja sama dengan mitra secara optimal.

Adapun (3) Peluang (O). Menurut A. Toha Putra (2017), KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki potensi untuk menambah mitra baru sehingga masyarakat bisa bergabung menjadi anggota baru. (4) Ancaman (T). Menurut Devisi Umum Rahmatullah (2017), ancaman akan datang dari Pesaing KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia apabila Mitra yang dimiliki pindah ke KSPS lain.

Struktur Biaya

Berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan para narasumber bahwa analisis SWOT pada elemen struktur biaya KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia adalah: (1) Kekuatan (S). Menurut A. Toha Putra (2017), KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki kekuatan anggota yang berjumlah 16.010 orang untuk menambahkan Modal Sendiri dan Pinjaman dari Tabungan Anggota. (2) Kelemahan (W). Menurut A. Toha Putra (2017), pengeluaran biaya operasional KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia cukup tinggi Rp 74,990,960,131.

Adapun (3) Peluang (O). Menurut A. Toha Putra (2017), KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki potensi modal yang baik pada tahun 2017, sehingga mampu merekrut masyarakat dan mitra baru. (4) Ancaman (T). Menurut A. Toha Putra (2017), target pinjaman pihak ke tiga belum maksimal 100%. Pada tahun 2015 target pinjaman tahun 2016 hanya 95% Rp 332,669,797,474. dari target Rp 350,000,000,000.

Dari hasil *in-depth interview* di atas dapat dimasukkan ke dalam 9 blok bisnis

model kanvas. sebagai berikut:

Elemen	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
<i>Customer Segment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Basis anggota koperasi tersegmentasi dengan baik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum dapat melayani semua anggota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan masyarakat besar terhadap pembiayaan dan pengelolaan keuangan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesaing dapat mengambil segmen koperasi.
<i>Value Proposition</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan dan harapan anggota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya pemahaman anggota terhadap Produk BMT UGT <i>online</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan masyarakat terhadap lembaga keuangan sesuai syariah cukup tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat ditiru oleh pesaing.
<i>Channels</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Program penerimaan tenaga kerja yang handal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Masih kurangnya SDM untuk melayani semua anggota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat sangat membutuhkan lembaga keuangan Mikro yang terpercaya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi Produk dan Teknologi BMT lain lebih baik.
<i>Customer Relationship</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan dan hubungan baik secara langsung, serta memberikan hadiah kepada anggota aktif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum maksimal jumlah cabang di Indonesia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya pengetahuan masyarakat akan pentingnya muamalah sesuai syariah. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk, hadiah, dan Pembagian Hasil Usaha (SHU) BMT lain lebih baik.

<i>Revenue Stream</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Margin keuntungan BMT UGT sesuai harapan anggota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Margin keuntungan tidak maksimal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koperasi akan semakin bertambah dengan mendapat mitra baru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitra Koperasi pindah ke BMT lain.
<i>Key Resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki SDM yang handal sesuai bidangnya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum memaksimalkan sumber daya. 	Sumber daya tepat dapat menarik minat masyarakat.	Teknologi BMT lain lebih menarik.
Aktivitas kunci (<i>Key Activities</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan terbaik, manajemen, kemitraan dan aktivitas operasional. 	Belum optimal manajemen, kemitraan, dan operasional.	<ul style="list-style-type: none"> • Potensi yang dimiliki dapat menarik minat masyarakat menjadi anggota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan, manajemen, dan kemitraan pesaing KSPS BMT lain lebih bagus.
Kemitraan Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Bank dan lembaga keuangan, asuransi, UMKM, lembaga pendidikan, perusahaan dan lembaga hukum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum maksimalnya pemanfaatan kemitraan. 	Menambah mitra baru sehingga masyarakat bergabung menjadi anggota baru.	Koperasi lain lebih menguntungkan.
Struktur biaya	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur biaya sesuai dengan model bisnis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengeluaran biaya operasional cukup tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potensi modal yang baik, mampu merekrut masyarakat dan mitra baru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Target pinjaman pihak ke tiga belum maksimal.

Setelah Analisis SWOT di atas maka dimasukkan ke dalam 9 Business Model Canvas Koperasi. sebagai berikut:

<p>8.Mitra</p> <p>Bank & Lembaga Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asuransi • UMKM • Lembaga Pendidikan • Perusahaan-perusahaan <p>Menambah Mitra Baru</p>	<p>7. Aktivitas Kunci</p> <ul style="list-style-type: none"> • Layanan terbaik • Manajemen <ul style="list-style-type: none"> • Mitra • Operasional • Inovasi dan Pengembangan Produk 	<p>3. Proposisi Nilai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelembagaan • Bidang usaha & produk • Keuangan dan modal <p>Kemudahan akses <i>online</i></p>	<p>4.Hubungan dengan Pelanggan</p> <p>Pendekatan secara langsung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Product Value • Reward 	<p>1. Segmen Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat Luas Pelaku UMKM • Pembukaan cabang baru
<p>6. Sumber Daya Utama</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDM • Teknologi • Mitra • Aset • Jaringan alumni • Peningkatan kesejahteraan 		<p>3.Saluran</p> <ul style="list-style-type: none"> • RAT & Rapat Anggota Luar Biasa • Brosur-Brosur • Penghargaan-penghargaan <p>Teknologi informasi</p>		
<p>9.Struktur Biaya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya operasional • Biaya sosial • Kewajiban zakat & pajak • Dana investasi masalahah (DIM) <ul style="list-style-type: none"> • Biaya promosi • Biaya pembukaan cabang baru • Biaya kesejahteraan SDM 			<p>5.Arus Pendapatan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simpanan • Pembiayaan & piutang • Layanan multi jasa • Investasi unit usaha baru 	

Gambar 4. Bisnis Model Kanvas Setelah Analisis SWOT

Sumber: BMC Koperasi Setelah Analisis SWOT

Alternatif Strategi Bisnis KSPS UGT Sidogiri Indonesia

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua koperasi, Sekretaris, Staf Umum, Staf luikuditas, Staf Pembiayaan, dan Staf Simpanan maka, beberapa alternatif strategi pengembangan bisnis yang memungkinkan untuk dijalankan. Alternatif strategi ini dibuat berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan terhadap sembilan elemen BMC KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia. Berikut ini adalah alternatif strategi bisnis yang telah disusun dalam pengembangan BMC KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia:

1. Edukasi produk koperasi syariah kepada masyarakat

KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia memiliki kekuatan dan kelebihan pada proposisi nilai produk yang sesuai syariah simpanan/tabungan, pembiayaan, dan jasa. Selain itu koperasi juga memiliki nilai pada brand/kelembagaan yang Tata kelola koperasi di jalankan oleh Kyai,Ulama dan Ustad yang sangat dihormati dan dipercaya di Jawa Timur dan sebagian wilayah Indoonesia, maka masyarakat sudah seharusnya mendapatkan pemahaman terhadap muamalah yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

Kekuatan pada proposisi nilai yang dimiliki koperasi harus memberi informasi yang jelas dan bermanfaat untuk masyarakat terhadap produk-produk muamalah sesuai syariah, sebagaimana semangat muamalah sesuai syariah di jelaskan dalam QS Al-Baqarah 2 ayat 188.

“dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, Padahal kamu mengetahui.”

2. Menjaga kualitas SDM

Menurut narasumber, pengurus dan pengelola koperasi agar senantiasa menjaga prinsip syariah yaitu kejujuran dan amanah dalam mengelola koperasi sesuai dengan karakter Staf yang disampaikan Ketua Koperasi yaitu sifat *Shidiq* (Jujur), *Tabliqh* (Transparan), *Amanah* (Terpercaya) dan *Fathanah* (propesional). Berlandaskan al-Qur'an, al-Hadis, dan Fatwa Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia serta Pancasila dan UUD 1945 dan menghindari unsur-unsur *Maisir*.

(Perjudian), *Tadlis* (Penipuan), *Gharar* (Ketidakpastian), *Riba*, *Dzulm* (Penganiayaan), Risywah (Suap), serta Barang dan Jasa yang haram.

3. Peningkatan penyampaian / distribusi produk kepada calon anggota

Menurut Elzel (2013:172), saluran distribusi dari serangkaian lembaga yang melakukan semua kegiatan yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status pemilikannya dari produsen ke konsumen atau pemakai bisnis. Menurut Sekretaris dan staf pembiayaan, untuk meningkatkan target pembiayaan dan simpanan maka pengurus dan pengelola harus memiliki strategi yang dilakukan untuk menyampaikan produk pembiayaan dan simpanan kepada masyarakat yang belum memiliki akses ke perbankan melalui *personal assistance* (dilayani langsung oleh pengurus karyawan), seminar-seminar, FGD, *Value product* kepada masyarakat, dan teknologi informasi

4. Penambahan jumlah karyawan

Menurut Sekretaris dan Staf Umum Penambahan Jumlah karyawan sangat perlu dilakukan untuk memberikan pelayanan bagi anggota. Hal ini sangat penting untuk menunjang kepuasan *customer segment/Anggota* KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, yang berjumlah

16.010 pada Tahun 2016. Anggota koperasi akan semakin bertambah lagi pada Tahun 2017 dengan bertambah anggota baru maka perlu di tingkatkan kuantitas karyawan untuk melayani anggota dan calon anggota baru.

5. Pengelolaan keuangan

Menurut Sekretaris pengurus dan pengelola perlu meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan, semakin bertambahnya jumlah anggota dan semakin bertambahnya modal, simpanan dan pembiayaan maka kualitas pengelolaan keuangan harus berkualitas. Pengelolaan keuangan koperasi merupakan salah satu tugas dari pengurus koperasi. Hal ini seperti dinyatakan dalam ayat 1 (satu) pasal 30 UU No. 25 Tahun 1992 yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan, diantaranya: mengelola koperasi dan usahanya, mengajukan rencana kerja serta Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK), mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan menyelenggarakan

pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib.

6. Pengelolaan risiko

Pengurus dan pengelola agar menjaga manajemen resiko pada KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, karena akan menghadapi berbagai resiko likuiditas, resiko kredit yang bermasalah dan resiko lainnya. Menurut Darsono et al., (2017) Salah satu strategi untuk menghadapi kredit macet adalah melakukan restrukturisasi kredit (pembiayaan) sebagai upaya membantu anggota agar dapat menyelesaikan kewajibannya sesuai kebijakan surat ederan Bank Indonesia No. 26/4/BPPP tanggal 29 mei 1993 yang pada prinsipnya mengatur pembiayaan yang bermasalah sebelum diselesaikan lembaga hukum.

Restrukturisasi ini dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya:

1. Penjadwalan kembali (*rescheduling*) dengan merubah jadwal dan jangka waktu pembayaran.
2. Persyaratan kembali (*reconditioning*) dengan mengubah sebagian atau seluruh persyaratan kredit/pembayaran, seperti megubah jumlah besaran cicilan dan lainnya atau
3. Penataan kembali (*restructuring*) dengan mengubah persyaratan yang tidak terbatas pada (*rescheduling*) dan (*reconditioning*) seperti penambahan dana fasilitas pembiayaan bank, konversi akad pembiayaan, konversi pembiayaan menjadi surat berharga syariah jangka menengah, atau konversi pembiayaan menjadi penyertaan modal sementara pada perusahaan nasabah.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Model bisnis yang dijalankan KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia, setelah diidentifikasi dengan sembilan elemen bisnis model kanvas adalah sebagai berikut:

- Segmen Pelanggan/anggota koperasi hanya pada masyarakat dan pelaku UMKM.
- Proposisi Nilai yang diandalkan adalah kelembagaan/brande, produk, dan modal keuangan.

- Saluran yang digunakan RAT dan Rapat Anggota Luar Biasa, Brosur, dan Penghargaan/award.
- Hubungan dengan anggota terjalin secara langsung product value dan reward.
- Arus Pendapatan mengandalkan simpanan anggota, pembiayaan, piutang, dan layanan multi jasa.
- Sumber daya utama yang dimiliki koperasi adalah SDM, Teknologi, Mitra, dan Aset Kekayaan.
- Aktivitas Kunci yang dimiliki koperasi pelayanan terbaik, tatakelola yang baik, mitra, dan operasional koperasi yang baik.
- Kemitraan Umum bank dan lembaga keuangan, lembaga pendidikan, perusahaan- perusahaan, lembaga hukum, dan UMKM.
- Struktur Biaya yang harus dikeluarkan biaya operasional, biaya investasi masalah, biaya teknologi dan informasi.

Setelah dianalisis menggunakan Metode Analisis SWOT, maka menghasilkan menghasilkan beberapa alternatif strategi sebagai berikut:

- Edukasi produk syariah kepada masyarakat.
- Menjaga kualitas SDM.
- Peningkatan penyampaian produk kepada anggota.
- Penambahan jumlah karyawan.
- Pengelolaan keuangan.
- Pengelolaan risiko.

Model bisnis yang dikembangkan KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia berlandaskan al-Qu'an, al-Hadis, Fatwa Dewan Syariah Nasional dan Majelis Ulama Indonesia yang dituangkan kedalam buku Anggaran Dasar dan Rumah Tangga Koperasi, memegang teguh prinsip syariah yaitu, *Adalah* (adil), *Fathanah* (Propesional), *Amanah* (Terpercaya), *Ta'awun* (Tolong menolong) dan Manfaat, juga menghindari dari unsur *Maisir* (Perjudian), *Tadlis* (Penipuan), *Gharar* (Ketidakpastian), *Riba*, *Dzulm* (Penganiayaan), *Risywah* (Suap), serta Barang dan Jasa yang haram. Baik dari Produk, Tata Kelola, Menjaga Hubungan Baik dengan Anggota.

Setelah analisis SWOT Business Model Canvas KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia maka ditambahkan sebagian segmen:

- Segmen pelanggan/anggota bertambah menjadi tiga yaitu penambahan cabang baru.
- Proposisi Nilai menambahkan pada kemudahan akses *online*.
- Segmen Saluran menambahkan pada teknologi informasi.
- Menjaga Hubungan dengan anggota sudah sangat baik melalui pendekatan secara langsung, product value dan reward.
- Segmen arus pendapatan menambahkan unit usaha baru.
- Sumber daya utama yang dimiliki sudah sangat baik, namun perlu menambahkan peningkatan kesejahteraan SDM dan memanfaatkan jaringan alumni.
- Aktivitas kunci perlu membuat inovasi dan pengembangan produk.
- Kemitraan utama perlu ditambah dengan mendapatkan mitra baru, perluasan bisnis koperasi akan semakin berkembang.
- Dengan semakin berkembang koperasi, untuk perluasan usaha perlu menambahkan biaya untuk penambahan cabang baru dan biaya kesejahteraan SDM.

Dengan demikian, KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia harus berani memperluas cabang baru dengan kekuatan business model canvas koperasi dan peluang yang dimiliki (*rapid growth*). Seluruh strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya, sehingga diperlukan kerja sama dari semua pihak dalam KSPS BMT UGT Sidogiri Indonesia agar sembilan business model canvas tersebut dapat dijalankan dengan baik. Jika diaplikasikan maka koperasi akan semakin baik.

Daftar Pustaka

Al Qur.an dan Al-Hadist

Alhifni dan Huda, 2015. *Kinerja LKMS Dalam Mendukung Kegiatan Ekonomi Rakyat Berbasis Pesantren (Studi Pondok Pesantren Daarul Tauhid dan BMT Daarul*

Tauhid)

- Antonio, Muhammad Syafii, *Ensiklopedia Prophetic leadership & Management Muhammad SAW "The Super leader Super Manager"*, Jakarta: Tazkia Publishing& ProLM,2007
- Atika Rukminastiti Masrifah, 2016." *Efisiensi BMT Pesantren dalam Pengelolaan harta Usaha Mikro*".
- Agustianto,2016. *Analisis Produk Tabungan MDA Berjangka BMT-UGT Sidogiri Indonesia*
- Aini, 2009. *Pesantren, Organisasi Islam Di Masa Penjajahan*
- Chotimah, 2013. *Pendidikan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*
- Darsono Dkk, 2017. *Memberdayakan Keuangan Mikro Syariah Indonesia, Peluang Tantangan*. Jakarta: Tazkia Publishing Kerjasama Bank Indonesia.
- Dewobroto, 2012. *Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptkan Alternatif Strategi*
- Departemen Pendidikan Nasional, *KamusBahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008, Tahun 1599.
- Fasa, 2014. *Manajemen Unit Usaha Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Darussalam Gontor 1 Ponorogo Jawa Timur*
- Fielt, 2013. *Conceptualising Business Model: Definitions, Frameworks And Classificatoin*s.Gavrilova, Al sufyevev, Yanson, 2014. *Modrn Notation Of Business Model: A visual Trend*
- Haidar Putra, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*. Citapustaka Media, Bandung.
- Kasmir (2002). *Bank dan Lembaga Keuangan lainnya*, Cet.6, Jakarta: Raja Grafindo Persada Kholim, Muhammad. (2004). *Eksistensi Baitul Maal Wattamwil dan Permasalahan dalam Operasionalisasinya*.
- Kementerian Koperasi dan UMK 2016, WWW.dep.kop.go.id
- Luballu, 2013. *Strategi Pemasaran Restoran Makanan Cepat Saji Dengan Menggunakan Analisis SWOT (STUDI KASUS MEREK ROCKET CHIKEN)*.
- Mustofa, 2010. *Role Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) In Boarding School Sidogiri Empowermrnt As Alternative Small And Medium (MSMES)*.

- Madjid, 1997 *Bilik Bilik Pesantren : Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta :Paramadina.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Business modelgeneration*. (Natalia Ruth Sih-andrini). Jakarta: Elex Media Komputindo
- Tjitradi, 2015. *Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas*
- Rangkuty (1997).*Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Rosyad, 2005 *Kiprah Kyai Entrepreneur (Sebuah Pembaharuan Dunia Pesantren Di Banten)*
- (RAT) Rapat Anggota Tahunan,Tahun Buku 2012-2016 BMT Sidogiri
- Setijawibawa, 2015. *Evaluasi Model Bisnis Pada Perusahaan X Menggunakan Business Model Canvas)*
- Siregar, 2016. *Analisis SWOT Sebagai Dasar Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan PT.HARMONY TOBA JAYA MEDAN*
- Sri Dewi Anggadini, “Penerapan Margin Pembiayaan Murabahah Pada BMT As-Salam Pacet – Cianjur” , *Majalah Ilmiah UNIKOM*, Vol. 9 No. 2, (2013), 188.
- Seosilo, (2008). *Dinamika Gerakan Koperasi Indonesia: Corak Perjuangan Ekonomi Rakyat dalam Menggapai Kesejahteraan Bersama*. Jakarta: PT Wahana Semesta Intermedia
- Stefan, Richard, 2014. *Analysis Of Business Model*
- Sugiyono, 2011 *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D)*
- Qastharin,2016. *Business Model Canvas For Social Enterprise*.
- Widodo, 2011 *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mabel PT. Jansen Indonesia)*.
- Widayanti , Widyastutik, Wiliasih, 2014. *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pembiayaan Mikro dan Dampaknya Terhadap Omzet Usaha Nasabah: Studi Kasus KJKS BMT UGT Sidogiri Cabang Kota Jakarta*