

BAB IV

ANALISIS SWOT PADA STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DI KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH MUAMALAH BERKAH SEJAHTERA

A. Analisis Tentang Lingkungan Internal

Pengurus KJKS MBS menganalisa kekuatan dan kelemahan mereka secara sederhana. Dalam menjalankan analisis internal ini diperlukan pengumpulan, informasi tentang operasi KJKS MBS. Secara umum faktor internal inilah yang akan menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan harian operasional KJKS MBS. Dari pengamatan dan analisis yang dilakukan diperoleh beberapa faktor yang mempengaruhi faktor internal KJKS MBS di antaranya:

1. Manajemen Organisasi

Dalam kegiatannya, KJKS MBS melakukan perencanaan yang menjadi suatu penghubung antara keadaan sekarang dengan masa depan yang meningkat. Dalam KJKS MBS dilakukan perencanaan saat melakukan Rapat Anggota Tahunan (RAT), di dalam RAT dibahas sebagai berikut yaitu: Laporan pertanggung jawaban pengurus, sasaran yang ingin dicapai koperasi, aturan kerja, pencapaian sasaran yang ingin dicapai atas kesepakatan seluruh anggota koperasi dan karyawan.

Kemudian KJKS MBS melakukan pengorganisasian. Tujuan pengorganisasian di KJKS MBS adalah pendistribusian pekerjaan dan sumberdaya serta kewenangan. Pada KJKS MBS belum melakukan

pengorganisasian seperti pembagian kerja yang jelas, program kerja yang kurang jelas serta belum menyelesaikan SOM dan SOP.

Unit usaha dalam KJKS MBS lebih banyak melakukan pinjaman dari pada simpanan. Terbukti dengan jumlah calon anggota yang lebih banyak dari pada anggota. Sasaran utama yang diberikan pinjaman adalah golongan menengah ke bawah, ibu pedagang, ibu rumah tangga dan pegawai.

Siklus pemberian pinjaman yang terjadi di KJKS MBS mulai dari permohonan, kelengkapan berkas, survey tempat dan jaminan, analisa kelayakan dan penilaian jaminan, disetujui oleh pengurus pembiayaan, pencairan, angsuran dan pelunasan.

Seluruh kegiatan KJKS MBS kurang terkoordinasi, sebab tugas-tugas antara manager dan karyawan dirangkap oleh pengurus dan dibantu oleh dua orang staf. Pengurus terjun langsung ke nasabah dan memiliki tanggung jawab penuh terhadap kegiatan koperasi sehari-hari. Sedangkan dua orang staf hanya membantu dalam pengoperasian data di komputer dan membantu melakukan survey lokasi pada calon anggota.

Dalam pengadaan aktivitas usaha pengurus dihadapi pada kendala kredit macet dan penunggakan yang sulit diatasi. Namun cara penyelesaian yang diterapkan dengan menghubungi dan mendatang'i lokasi dan pada calon anggota yang melakukan penunggakan diberikan sanksi berupa denda sebesar 5% dari jumlah tunggakan. Kendala yang

dihadapi pada unit usaha di KJKS MBS adalah kendala sumberdaya manusia dan kendala operasional.

KJKS MBS menciptakan lingkungan kerja yang tertib, aman dan nyaman dengan cara menciptakan sistem kerja dan suasana syar'i dan menerapkan pelayanan simpatik dalam setiap aktivitasnya. KJKS MBS sangat memperhatikan kebersihan ruangan koperasi, perlengkapan fasilitas koperasi, pemberian motivasi formal dan informal yang dilakukan pengurus, pengawas dan karyawan koperasi. Dua orang staf tersebut menambah wawasan dengan mengikuti beberapa training, baik yang dilakukan oleh Dinas koperasi atau lembaga lain.

KJKS MBS juga melakukan pengadaan buku-buku keuangan syariah untuk menambah wawasan dan pengetahuan pengurus dan staf. Tujuannya supaya pengurus dan staf lebih paham mengenai akuntansi dan ekonomi syariah, sehingga dapat mengembangkan koperasi.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi karyawan KJKS MBS antara lain seperti kegiatan wisata seperti wisata keluarga ke Malang, ataupun pelatihan karyawan seperti mendelegasikan karyawan ke seminar atau training-training. Frekuensi untuk melakukan kegiatan ini tidak terjadwal dengan baik sebab, training yang dilakukan karyawan bukan pilihan dari seorang Ketua KJKS MBS, melainkan inisiatif dari diri sendiri. Di KJKS MBS belum adanya penerapan *reward* pada pengurus dan staf yang memiliki prestasi.

Padahal sebagai karyawan KJKS MBS harus datang lebih awal pada pukul 07.00 untuk melakukan pembersihan dan penataan di ruangan kerja.

Aktifitas pengelolaan staf berperan sangat penting dalam usaha implementasi strategi sehingga peranan manajer sangat dibutuhkan di dalam koperasi ini. Namun KJKS MBS saat ini terdiri dari 3 orang pengurus yaitu 1 orang ketua, sekretaris dan bendahara, serta 2 orang staf. Dalam perekrutan dilakukan seleksi biasa lebih diutamakan adalah sikap jujur dan tingkat pendidikan. Dalam pengelolaan sumberdaya manusia KJKS MBS dilakukan beberapa pelatihan dari kantor koperasi seperti: pelatihan akuntansi, seminar, promosi pemasaran. Frekuensi pelatihan yang dilakukan minimal 2 kali per tahun yang biasanya diadakan pihak internal dan eksternal koperasi oleh Kementerian Koperasi dan UKM. Namun yang biasa mengikuti pelatihan hanyalah dua orang staf saja, pengurus dan pengawas tidak ada pelatihan khusus.

Kendala dalam manajemen sumberdaya manusia di KJKS MBS yaitu belum adanya sistem pengawasan yang intensif kepada pengurus dan staf, kurangnya sumberdaya manusia bahkan pengawas merangkap pekerjaan lain seperti karyawan bank, guru.

Pengendalian mencakup seluruh kegiatan yang dijalankan untuk memastikan operasi aktual sesuai dengan perencanaan yang dilakukan oleh pengurus dan pengawas. Pengendalian di KJKS MBS mencakup evaluasi dan monitoring. Fungsi pengendalian adalah untuk mengetahui kinerja dan perkembangan koperasi. Perangkat organisasi KJKS MBS

terdiri dari ketua pengurus yang melakukan kontrol 1 kali dalam sebulan, pengawas yang melakukan kontrol 1-2 kali dalam setahun, audit keuangan yang melakukan kontrol 1 kali dalam setahun.

Kendala dalam fungsi pengendalian adalah keterbatasan sumberdaya, yang mana pengurus mempercayakan sepenuhnya kepada staf. Salah satu pengurus sebagai penentu pembiayaan hanya menjalankan tugas dan kewajibanya setengah hari (08.00-12.00). pengurus yang memiliki keterbatasan kapasitas juga merasa kurang dikontrol oleh pengawas. Pengawas yang seharusnya mengontrol kinerja koperasi dilakukan sekurang-kurangnya adalah 12 kali dalam setahun, namun pada kenyataannya pengawas hanya dilakukan 1-2 kali dalam setahun. Dan audit keuangan dilakukan secara berkala sekurang-kurangnya adalah 3 kali dalam setahun, namun pada kenyataannya audit keuangan dilakukan hanya 1 kali dalam setahun pada akhir tahun tutup buku.

2. Promosi

KJKS MBS menggunakan media cetak sebagai promosi, melalui spanduk, brosur. saat sekarang kegiatan promosi yang dilakukan tidak hanya menggunakan media cetak saja, tetapi ada melalui handphone dan internet. Dengan menggunakan media elektronik ini akan lebih efektif. Kegiatan promosi yang telah KJKS MBS antara lain promosi langsung ke konsumen dari mulut ke mulut, promosi tidak langsung waktu melakukan penagihan ke rumah-rumah, komunikasi yang baik antara anggota dan

calon anggota yang merupakan penjagaan citra koperasi sebagai usaha yang bersifat kekeluargaan.

Harga yang ditawarkan koperasi lebih terjangkau dibandingkan harga yang ditawarkan oleh bank konvensional maupun syariah dan koperasi lain. Margin yang ditawarkan pun murah rata-rata 1,8 %. Sedangkan pada bank atau koperasi lain berkisar antara 2-2,5 %. Di KJKS MBS juga memiliki kemudahan untuk calon anggota yang ingin melakukan pembiayaan tanpa jaminan yaitu menggunakan sistem Tanggung Renteng (TR) yang harus dilakukan oleh sekelompok orang sehingga menjadi tanggung jawab bersama.

3. Tempat

Letak kantor sangat mempengaruhi kinerja KJKS MBS, tempat unit usaha simpan pinjam sebaiknya memenuhi beberapa kriteria yang dapat menjadi faktor pendukung kemajuan koperasi. Kegiatan usaha ini dilaksanakan di jalan Cipta Menanggal III-A/54F. Lokasi KJKS MBS terletak dekat dengan terminal Menanggal, namun letaknya jauh dari jalan raya. Sehingga masih terlalu sulit untuk dicapai dengan kendaraan.

Kebanyakan anggota KJKS MBS bertempat tinggal di daerah KJKS MBS. Sehingga dekat dengan KJKS MBS. Tenaga kerja yang bekerja di KJKS MBS juga bertempat tinggal di sekitar wilayah KJKS MBS. Sehingga lokasi koperasi dekat dengan tenaga kerja.

4. Pelanggan

Pada KJKS MBS, yang menjadi pelanggan adalah orang-orang yang melakukan pinjaman yang dikenal dengan istilah anggota koperasi bagi yang melakukan simpanan, sedangkan yang melakukan pinjaman adalah calon anggota koperasi.

Adanya program pemotongan pinjaman apabila melakukan pembayaran di awal atau tepat waktu merupakan program daya tarik yang pernah KJKS MBS lakukan. Kendala yang dihadapi dalam melakukan analisis pelanggan yaitu KJKS MBS memiliki informasi pelanggan yang tidak akurat dan karakter yang kurang baik pada calon anggota.

5. Keuangan

Rasio keuangan KJKS MBS menandakan kekuatan atau kelemahan di dalam aktivitas manajemen, pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Rasio keuangan sering dianggap sebagai suatu ukuran terbaik untuk kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu koperasi.¹ Berikut ini contoh ratio keuangan yang digunakan KJKS MBS :

¹ Fred R David, *Manajemen Strategi*, Ed ke-10, (Jakarta: Salemba Empat, 2006),191.

Tabel 4.1 :
Ratio Keuangan

| No | Rasio-rasio | 2013 | 2012 |
|----|---|---------|---------|
| 1. | Permodalan | | |
| | a. Rasio modal sendiri terhadap total asset | 21,5 % | 15,1 % |
| | b. Rasio kecukupan modal (CAR) | 58,9 % | 62,6 % |
| 2. | Kualitas aktiva produktif | | |
| | a. Rasio tingkat pembiayaan dan piutang bermasalah terhadap jumlah piutang dan pembiayaan | 7,8 % | 4,5 % |
| | b. Rasio portofolio pembiayaan beresiko | 6,3 % | 2,5% |
| | c. Rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif (PAPP) | 0,0 % | 0,0 % |
| 3. | Efisiensi | | |
| | a. Rasio biaya operasional pelayanan terhadap partisipasi bruto | | |
| | b. Rasio aktiva tetap terhadap total asset | 1,6 % | 1,6 % |
| | c. Rasio efisiensi staf | 113 | 120 |
| 4. | Likuiditas | | |
| | a. <i>Cash ratio</i> | 7,8 % | 49,1 % |
| | b. Rasio pembiayaan terhadap dana yang diterima | 134,1 % | 105,0 % |
| 5. | Kemandirian dan pertumbuhan | | |
| | a. Rentabilitas aset | 6,9 % | 5,4 % |
| | b. Rentabilitas modal sendiri | 12,8 % | 14,3 % |

Rasio kecukupan modal atau *Capital Adequacy Ratio (CAR)* adalah suatu cara untuk mengukur modal. Rasio ini digunakan untuk menaikkan stabilitas dan efisiensi sistem keuangan.

Semakin tinggi CAR maka semakin baik kemampuan lembaga tersebut untuk menanggung risiko dari setiap kredit/aktiva produktif yang berisiko. Jika nilai CAR tinggi maka lembaga tersebut mampu membiayai kegiatan operasional dan memberikan kontribusi yang cukup besar bagi profitabilitas. Dilihat dari ratio diatas menunjukkan bahwa CAR berikut adalah rumus untuk menghitung CAR²:

² http://id.wikipedia.org/wiki/Rasio_Kecukupan_Modal, diakses pada 3 Agustus 2014.

$$\text{CAR} = \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{ATMR}} \times 100\%$$

Terbukti bahwa CAR di KJKS MBS mengalami penurunan, hal ini disebabkan calon anggota banyak yang mengalami penunggakan dalam pembayaran sehingga dapat mengganggu operasional koperasi.

Rasio Keuangan atau *Financial Ratio* merupakan alat analisis keuangan perusahaan untuk menilai kinerja suatu perusahaan berdasarkan perbandingan data keuangan yang terdapat pada pos laporan keuangan (neraca, laporan laba/rugi, laporan aliran kas). Rasio menggambarkan suatu hubungan atau perimbangan (*mathematical relationship*) antara suatu jumlah tertentu dengan jumlah yang lain.

KJKS MBS menggunakan jenis rasio likuiditas. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menjamin kewajiban-kewajiban lancarnya.³

Kelemahan sistem keuangan di KJKS MBS adalah sulitnya melakukan kontrol pada bukti fisik transaksi dengan yang tertuang di sistem akuntansi.

³ http://id.wikipedia.org/wiki/Rasio_Finansial diakses pada 3 Agustus 2014.

6. Aspek Produk

Analisis yang dilakukan terhadap produk yang dihasilkan oleh KJKS MBS adalah produk unggulan yang ditawarkan kepada konsumen berupa jasa simpan pinjam uang. KJKS MBS melayani pinjaman bagi anggota dan calon anggota yang memiliki status pegawai, dan masyarakat umum lainnya yang memiliki usaha produktif.

Tujuan pinjaman ini diarahkan oleh KJKS MBS untuk usaha yang produktif, menambah modal unit usaha dan tidak menggunakan untuk keperluan sehari-hari atau konsumtif, hal ini akan menyulitkan peminjam apabila tidak menempatkan uang hasil pinjaman koperasi untuk hal produktif dan untuk meminimalisi terjadinya kredit macet.

Pelayanan ini tidak terbatas dilakukan mengingat posisi koperasi adalah berkembang dan masih membutuhkan promosi dan kemudahan pelayanan dalam menarik anggota koperasi untuk dijadikan anggota maupun nasabah yang meminjam.

Produk unggulan yang ditawarkan KJKS MBS kepada konsumen berupa jasa simpan pinjam uang, Pinjaman yang di berikan minimal Rp 500.000,00 dan maksimal Rp 20.000.000,00. Kebanyakan anggota menggunakan akad *mura>bah}ah*. akad yang sering digunakan adalah hanya akad *mura>bahah* dan akad *ija>rah* saja. sehingga kelemahan KJKS MBS adalah tidak semua produk pembiayaan menggunakan akad tersebut.

Keunggulan produk yang diberikan pihak KJKS MBS kepada peminjam adalah proses prosedur yang tidak berbelit-belit dan layanan penagih yaitu mendatangi KJKS MBS, sistem bagi hasil yang rendah, adil, bebas dari riba serta proses penagihan yang masih bersifat kekeluargaan, hal ini lah yang menyebabkan para nasabah melakukan pinjaman ke koperasi dan setelah pelunasan pun masih dilakukan peminjaman kembali. Dalam memberikan pembiayaan, proses pencairan uang tersebut akan langsung diberikan saat semua persyaratan yang dimiliki peminjam telah lengkap. Sehingga peminjam merasa puas akan pelayanan KJKS MBS yang tidak terlalu lama.

Anggota dan calon anggota merasakan manfaat dengan adanya KJKS MBS ini, anggota yang menggunakan uang pinjaman dengan tujuan yang tepat bisa berkembang begitu juga dengan sebaliknya, ada juga anggota yang menyalahgunakan uang ini untuk keperluan lain.

Saat ini anggota KJKS MBS berjumlah 33 orang dan calon anggota mencapai 505 orang. Perkembangan unit simpan pinjam cukup mengembirakan sehingga KJKS MBS akan fokus di bidang ini dan akan terus meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada anggota dan calon anggota.

Kelemahan produk KJKS MBS adalah produk yang tersedia belum adanya diferensiasi produk *funding* seperti produk simpanan qurban, simpanan sekolah, dll, belum ada rencana untuk memperbesar produk pembiayaan selain akad *mura>bah}ah*, *ija>rah*, *mud}a>rabah*,

dan *qardul hasa>n*, padahal tidak semua pembiayaan sesuai menggunakan keempat akad tersebut, tidak ada inovasi mengenai dana zakat, infaq dan shodaqoh, serta belum adanya sanksi yang tegas kepada para anggota yang melakukan pelanggaran atau telat dalam membayar dan juga jumlah pinjaman yang terbatas. Namun KJKS MBS sudah berupaya untuk memperbaiki kelemahan produk dengan cara mencari sumber permodalan lebih ke instansi bank.

7. Sistem informasi manajemen

Sistem Informasi Manajemen merupakan sistem pengolahan data informasi dari KJKS MBS mulai dari pengumpulan data sampai dengan pengambilan keputusan yang selanjutnya dilaksanakan oleh seluruh pengurus dan anggota KJKS MBS. Koperasi telah menggunakan komputer dalam penyelenggaraan administrasi organisasi yang meliputi database, pembukuan dan akuntansi keuangan KJKS MBS agar diperoleh hasil pemeriksaan yang lebih akurat dan detail.

Dengan menggunakan sistem informasi manajemen melalui komputer akan dapat memperkecil kesalahan dalam menghitung administrasi keuangan KJKS MBS dan mempermudah anggota untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Dalam mengevaluasi kegiatan usaha dan keuangan KJKS MBS, setiap bulan diadakan rapat koordinasi pengurus. Administrasi organisasi keuangan dan usaha akan diperiksa oleh Badan Pengawas KJKS MBS. Hasil evaluasi kemudian dilaporkan kepada anggota dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Untuk informasi dari dalam biasanya berasal dari anggota, pengawas dan pengurus. Informasi dari anggota sangat diperlukan karena merupakan bentuk kepedulian anggota terhadap kehidupan koperasi. Informasi yang berasal dari dalam koperasi biasanya akan disampaikan dalam rapat anggota, misalnya apabila ada masalah pada anggota yang mengalami penunggakan maka akan dibahas bersama. Informasi yang sifatnya tidak atau sedikit mempengaruhi bidang usaha biasanya hanya disampaikan melalui penempelan publikasi.

Informasi manajemen diperoleh dari komunikasi antara anggota, pengurus dengan pihak-pihak yang terkait baik dari dalam maupun luar koperasi seperti pemerintah, lembaga keuangan lain dan lain-lain. Informasi dari luar, biasanya KJKS MBS mendapatkan informasi melalui telepon, mesin fax, internet surat dan tradisional tatap muka. Informasi ini bisa berupa perubahan pasar, anggota dan calon anggota, perubahan dan kebijakan koperasi serta informasi lain yang berhubungan dengan usaha KJKS MBS.

Sistem Informasi Manajemen KJKS MBS telah menggunakan peralatan yang modern seperti komputer, mesin hitung, telepon, mesin fax, internet selain juga masih menggunakan cara tradisional yaitu tatap muka. Informasi tersebut akan sangat mempengaruhi kegiatan usaha yang dilakukan koperasi dalam rangka mengembangkan usahanya, juga untuk menentukan langkah kebijakan dalam perencanaan dan pengembangan

koperasi agar lebih optimal meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Meskipun Sistem Informasi KJKS MBS telah berjalan dengan baik tetapi masih ada kekurangannya, yaitu masih terbatas akses ke informasi sehingga masih belum cukup dalam memperoleh informasi yang cepat berubah-ubah. Dalam penyampaian informasi kepada anggota biasanya disampaikan kepada anggota dalam rapat anggota, padahal belum tentu semua anggota hadir dalam rapat anggota sehingga ada kemungkinan anggota tidak memperoleh informasi yang ada.

Kelebihan KJKS MBS adalah adanya sistem komputerisasi dalam pengelolaan administrasi dan pembukuan. Hal ini akan memperkecil kesalahan perhitungan dan mempermudah anggota memperoleh data, juga mempercepat proses pengelolaan administrasi dan pembukuan.

B. Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk menjalankan audit eksternal, suatu perusahaan harus mendapatkan informasi yang jelas tentang pesaing, tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum dan teknologi. Faktor eksternal sangat penting dilakukan dalam rangka mengidentifikasi peluang dan ancaman. Kedua faktor ini akan mempengaruhi perkembangan koperasi di masa yang akan datang baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut diharapkan koperasi mampu menyusun strategi yang dapat menangkap peluang dan

meminimalisasi ancaman dalam rangka pengembangan KJKS MBS di masa depan. Lingkungan eksternal yang mempengaruhi MBS adalah :

1. Ekonomi

Menteri keuangan menyampaikan kebijakan Pemerintah yang telah dituangkan melalui Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 66 tahun 2012 tentang Sasaran Inflasi Tahun 2013 tertanggal 30 April 2012 yang menjelaskan sasaran inflasi untuk jangka waktu 3 tahun ke depan yaitu 4,5 % untuk tahun 2013 dan 2014, serta 4% untuk tahun 2015 dengan deviasi masing-masing 1%. cenderung menurun.⁴

Hal ini menunjukkan kendala ekonomi yang sangat baik. Meskipun pengaruh inflasi dan nilai tukar rupiah terhadap KJKS cenderung kecil, namun hal ini berpengaruh nyata terhadap tingkat pengembalian pinjaman nasabah sebab kebutuhan biaya hidup masyarakat meningkat. KJKS bukanlah koperasi konvensional yang menggunakan prinsip bunga.

Inflasi memiliki dampak positif dan dampak negatif tergantung parah atau tidaknya inflasi. Apabila inflasi itu ringan, justru mempunyai pengaruh yang positif dalam arti dapat mendorong perekonomian lebih baik, yaitu meningkatkan pendapatan nasional dan membuat orang bergairah untuk bekerja, menabung dan mengadakan investasi.

Sebaliknya, dalam masa inflasi yang parah, yaitu pada saat terjadi inflasi tak terkendali (hiperinflasi), keadaan perekonomian menjadi kacau

⁴ Badan Kebijakan Fiskal, “Konferensi Pers : Target dan sasaran inflasi tahun 2013, 2014 dan 2015”, dalam <http://www.fiskal.depkeu.go.id>, diakses pada 2 Agustus 2014.

dan perekonomian dirasakan lesu. Orang menjadi tidak bersemangat kerja, menabung, atau mengadakan investasi dan produksi karena harga meningkat dengan cepat. Para penerima pendapatan tetap seperti pegawai negeri atau karyawan swasta serta kaum buruh juga akan kewalahan menanggung dan mengimbangi harga sehingga hidup mereka menjadi semakin merosot dan terpuruk dari waktu ke waktu.

Secara umum, inflasi dapat mengakibatkan berkurangnya investasi di suatu negara, mendorong kenaikan suku bunga, mendorong penanaman modal yang bersifat spekulatif, kegagalan pelaksanaan pembangunan, ketidakstabilan ekonomi, defisit neraca pembayaran, dan merosotnya tingkat kehidupan dan kesejahteraan masyarakat.⁵

Dengan demikian inflasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pemberian pinjaman. Namun dalam melakukan pembayaran dan keinginan untuk menabung, masyarakat merasa enggan untuk menginvestasikan sebagian uang mereka sebab kebutuhan semakin banyak dan harga semakin naik.

2. Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh yang besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar dan pelanggan. Banyak faktor yang terkait langsung dan tidak langsung dari perubahan variabel yang berasal dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi dan lingkungan yang memberikan pilihan sebagai peluang atau

⁵ George Reisman, *Kapitalis: Risalah Ekonomi*, (Ottawa : Jameson Books, 1990), 503-506.

ancaman bagi lembaga keuangan dalam menyikapi perubahan ini. Salah satu contoh langsung adalah ketika menjelang hari raya Idul Fitri permintaan akan kebutuhan sumber dana mulai meningkat untuk kebutuhan baik kebutuhan produktif maupun konsumtif. Untuk menghadapi kenaikan permintaan tersebut maka KJKS harus menaikkan besarnya persediaan. Untuk contoh lainnya adalah kebutuhan hidup yang terus meningkat menyebabkan masyarakat berusaha memenuhi kebutuhannya demi kehidupan yang lebih baik dan layak dengan menjalankan suatu usaha kecil-kecilan. Apabila sumberdaya yang diperlukan dalam usaha pemenuhan kebutuhan tersebut tidak mencukupi, maka salah satu solusi yang dilakukan adalah melakukan peminjaman berupa produk dan jasa.

Oleh karena itu, masyarakat membutuhkan lembaga keuangan yang mampu memberikan pinjaman dalam bentuk barang dan jasa yang bisa dengan cepat ditransformasikan dan bebas dari unsur bunga (riba). Dengan minat masyarakat yang semakin tinggi dengan sistem ekonomi syariah yang bebas bunga maka banyak bermunculan lembaga keuangan syariah yang menawarkan jasa dengan berbagai alternatif penawaran peminjaman.

KJKS MBS yang terdapat di daerah Kota Surabaya yaitu ibu kota Jawa Timur. Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia dengan jumlah penduduk metropolisnya yang mencapai 3 juta jiwa, sedangkan wilayah Gerbangkertosusila (Wilayah Metropolitan Surabaya)

merupakan metropolitan terbesar kedua di Indonesia setelah Jabodetabek.⁶

Kota Surabaya juga merupakan pusat bisnis, perdagangan, industri, dan pendidikan di kawasan Indonesia bagian timur. Kota Surabaya terdiri atas 31 kecamatan. Berikut adalah daftar kecamatan di Surabaya yang dibagi dalam 5 wilayah:

- a. Surabaya Pusat yaitu Tegalsari, Simokerto, Genteng dan Bubutan.
- b. Surabaya Timur yaitu Gubeng, Gununganyar, Sukolilo, Tambaksari, Mulyorejo, Rungkut, Tenggiling dan Tenggiling Mejoyo
- c. Surabaya Barat yaitu Benowo, Pakal, Asemrowo, Sukomanunggal, Tandes, Sambikarep, Lakarsantri.
- d. Surabaya Utara yaitu Bulak, Kenjeran, Semampir, Pabean Cantikan, Krembangan.
- e. Surabaya Selatan yaitu Wonokromo, Wonocolo, Wiyung, Karangpilang, Jambangan, Gayungan, Dukuh Pakis, Sawahan.⁷

KJKS MBS terletak di Kecamatan gayungan, tepatnya di jalan Cipto Menanggal. Tidak semua penduduk menjadi anggota koperasi, namun koperasi mempunyai peluang tersendiri berdasarkan kepadatan penduduk wilayah Kota Surabaya dengan luas 374,80 Km².⁸ Sehingga masih perlunya promosi untuk memperbesar peluang pasar yang bisa digarap oleh KJKS MBS kepada masyarakat luas mengenai lembaga

⁶ http://id.wikipedia.org/wiki/data_sensus_penduduk_2013, diakses pada 23 Juni 2014.

⁷ http://id.wikipedia.org/wiki/Wilayah_di_Indonesia, diakses pada 23 Juni 2014.

⁸ Arman, "Luas Wilayah", dalam <http://wordpress.com/2012/10/jumlah-penduduk-jatim>, diakses pada 23 Juni 2014.

keuangan mikro syariah dan pentingnya kesadaran masyarakat berkoperasi, minat masyarakat yang tinggi terhadap ekonomi syariah yang bebas bunga menjadi peluang tersendiri bagi KJKS.

Namun, hal ini juga harus didukung dengan pelayanan terbaik, produk sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan bebas unsur riba. Walaupun di sisi lain sistem ekonomi syariah masih kurang menarik bagi beberapa masyarakat, hal ini menjadi ancaman tersendiri dan juga menjadi tantangan bagi KJKS MBS untuk memberikan sosialisasi lebih agar masyarakat lebih antusias dan menarik untuk dipelajari bersama.

3. Politik, Pemerintahan dan Hukum

Undang-undang Koperasi Nomor. 25 Tahun 1992 tentang dirubah menjadi Undang-undang Nomor. 17 Tahun 1992 adalah acuan utama landasan hukum koperasi di Indonesia tentang , kemudian Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor. 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah, kemudian Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 35.3/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi, kemudian Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 39/Per/M.KUKM/XII/2007 tentang Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi serta

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi. Adapun bentuk dan regulasi LKM di Indonesia.⁹

4. Teknologi

Dalam rangka penciptaan efisiensi dan efektivitas kerja, maka harus menggunakan pengembangan teknologi. Saat ini KJKS MBS menggunakan layanan teknologi internet dan komputerisasi sebagai media administrasi dan keuangan yang canggih. Dengan memanfaatkan layanan internet dan komputerisasi ini KJKS MBS masih dapat memperluas pangsa pasar, menyimpan database mulai dari data anggota, data mitra kerja dan menyimpan arsip pada tempat yang layak serta untuk penyajian data secara grafik, gambar ataupun tabel akan lebih mudah dan cepat sehingga dalam menyusun program kerja bisa lebih jelas dan terarah. Namun dalam sistem online di KJKS MBS sering mengalami masalah yaitu koneksi yang putus-putus sehingga menyebabkan anggota dan calon anggota mengantri untuk mendapatkan pelayanan.

5. Persaingan antar perusahaan

KJKS MBS menyikapi persaingan ini dengan positif. Intensitas persaingan timbul dan meningkat karena jumlah pesaing semakin bertambah. Pesaing KJKS MBS adalah: Koperasi Jasa Keuangan Syariah lainnya, BMT, Koperasi Jasa Simpan Pinjam, Bank Perkreditan Rakyat, Perbankan, Rentenir dan Tengkulak. Persaingan diantara anggota industri

⁹Sugianto, "Dasar Hukum Koperasi", dalam http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1124:sosialisasi-undang-undang-perkoperasian-nomor-17-tahun-2012&catid=54:bind-berita-kementerian&Itemid=98, diakses pada 24 Juni 2014.

atau organisasi pada KJKS MBS yaitu banyak kompetitor yang seimbang hal ini terjadi karena jenis produk yang ditawarkan pada umumnya adalah homogen dan tidak banyak diferensiasinya, hal ini menyebabkan persaingan yang semakin ketat dalam industri lembaga keuangan.

C. Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Setelah menganalisis faktor internal dan eksternal, maka dilakukan penilaian pada perkembangan KJKS MBS, dengan cara memberikan bobot dan peringkat sesuai dengan kondisi yang ada pada KJKS MBS.

Tabel 4.2 :
Matrik EFI

| Kekuatan | Bobot | Peringkat | Nilai tertimbang |
|---|--------------|------------------|-------------------------|
| 1. Sistem kerja yang syari | 0.04 | 4 | 0.16 |
| 2. Proses peminjamanya mudah dan cepat | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 3. Memiliki sasaran yang jelas | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 4. Margin lebih murah dibandingkan lembaga lain yaitu 1,8 % | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 5. Adanya program tanpa jaminan atau tanggung renteng | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 6. Menggunakan peralatan modern | 0.04 | 2 | 0.08 |

| Kelemahan | Bobot | Peringkat | Nilai tertimbang |
|--|--------------|------------------|-------------------------|
| 1. Lebih banyak pinjaman dari pada simpanan | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 2. Belum memiliki SOP dan SOM KJKS MBS | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 3. Tugas manajer dan karyawandirangkap oleh pengurus | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 4. Belum ada sanksi tegas untuk mengatasi penunggakan | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 5. Kurang sadarnya pengurus akan pentingnya pengetahuan | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 6. Promosi kurang agresif dan kurang merata | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 7. Produk simpanan dan pembiayaan kurang terdiferensiasi | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 8. Kurangnya kontroling pengurus dan pengaas terhadap kinerja koperasi | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 9. Kurangnya pelatihan dan pengembangan | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 10. Kurang adanya <i>Job disk</i> yang | 0.05 | 1 | 0.05 |

| | | | |
|--|-------------|---|------------|
| 11. Sistem online yang sering putus-putus | 0.01 | 2 | 0.02 |
| 12. Terlalu ribet untuk menjadi anggota koperasi | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 13. Lokasi kurang strategis | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 14. Akad kurang terdiversifikasi | 0.06 | 2 | 0.12 |
| TOTAL | 1.00 | | 1.6 |

D. Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Untuk membandingkan mana yang lebih berpengaruh, maka diperoleh penilaian pada faktor-faktor eksternal koperasi sebagai berikut:

Tabel 4.3:
Matrik EFE

| Peluang | Bobot | Peringkat | Nilai tertimbang |
|---|--------------|------------------|-------------------------|
| 1. Kebutuhan masyarakat terus meningkat | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 2. Menjelang Hari Raya Idul Fitri meningkatkan jumlah pinjaman | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 3. Minat masyarakat akan koperasi syariah yang bebas dari unsur bunga (<i>riba</i>) | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 4. Pertumbuhan penduduk meningkat tiap tahunnya | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 5. Dukungan kebijakan pemerintah | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 6. Banyak penduduk sekitar yang memiliki usaha | 0.09 | 2 | 0.18 |

| Ancaman | Bobot | Peringkat | Nilai tertimbang |
|---|--------------|------------------|-------------------------|
| 1. Malas menabung akibat inflasi | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 2. Munculnya pendatang baru/lembaga lain | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 3. Lembaga lain melakukan promosi diberbagai media dan tempat secara berulang-ulang | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 4. Koperasi lain memiliki inovasi produk yang lebih lengkap dan menarik | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 5. Koperasi lain memiliki jalur distribusi yang banyak dan berbeda | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 6. Peranan IPTEK yang makin meningkat | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 7. ketidaktahuan masyarakat mengenai manfaat simpan pinjam di koperasi syariah | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 8. Banyak iming-iming atau hadiah yang ditawarkan oleh lembaga lain | 0.05 | 2 | 0.10 |

| | | | |
|---|-------------|---|-------------|
| supaya bergabung di lembaganya | | | |
| 9. Anggapan masyarakat yang masih negatif terhadap koperasi syariah | 0.06 | 2 | 0.12 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.67 |

Catatan :

- a. Bobot adalah pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting)
- b. Rating adalah respon perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut. Nilai setiap faktor dari 4 (baik sekali) sampai dengan 1 (buruk)

Nilai skor tertimbang dalam EFI tersebut dibawah rata-rata yaitu 1.6 sehingga lebih kecil dari skor rata rata 2.5 (skor terendah 1 dan skor tertinggi 4 menghasilkan nilai tengah 2.5 yang akan digunakan sebagai dasar penilaian). Dapat disimpulkan perusahaan mempunyai posisi kekuatan internal kurang baik. Sedangkan nilai skor pada matrik EFE yaitu 2.67 mengindikasikan bahwa faktor eksternal cukup mendukung.

E. Matrik SPACE

Selanjutnya menggunakan matrik SPACE untuk mempertajam analisis SWOT. Tujuannya adalah agar koperasi dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Cara menentukan matrik SPACE dengan menjumlah peringkat yang telah dianalisis sebelumnya pada matrik IFE dan EFE.

Tabel 4.4 :
Matrik space

| Kekuatan | Peringkat | Peluang | Peringkat |
|--|------------------|--|------------------|
| 1. Sistem kerja yang syari | 4 | 1. Kebutuhan masyarakat meningkat terus | 3 |
| 2. Proses peminjamanya mudah dan cepat | 3 | 2. Menjelang Hari Raya Idul Fitri meningkatkan | 3 |

| | | | |
|--|------------------|--|------------------|
| | | jumlah pinjaman | |
| 3. Memiliki sasaran yang jelas | 3 | 3. Minat masyarakat akan koperasi syariah yang bebas dari unsur bunga (<i>riba</i>) | 4 |
| 4. Margin lebih murah dibandingkan lembaga lain yaitu 1,8 % | 4 | 4. Pertumbuhan penduduk meningkat tiap tahunnya | 2 |
| 5. Adanya program tanpa jaminan atau tanggung renteng | 3 | 5. Dukungan kebijakan pemerintah | 3 |
| 6. Menggunakan peralatan modern | 2 | 6. Banyak penduduk sekitar yang memiliki usaha | 2 |
| TOTAL | 19 | TOTAL | 17 |
| Kelemahan | Peringkat | Ancaman | Peringkat |
| 1. Lebih banyak pinjaman dari pada simpanan | 2 | 1. Malas menabung akibat inflasi | 2 |
| 2. Belum memiliki SOP dan SOM KJKS MBS | 1 | 2. Munculnya pendatang baru/lembaga lain | 2 |
| 3. Tugas manajer dan karyawandirangkap oleh pengurus | 1 | 3. Lembaga lain melakukan promosi diberbagai media dan tempat secara berulang-ulang | 3 |
| 4. Belum ada sanksi tegas untuk mengatasi penunggakan | 2 | 4. Koperasi lain memiliki inovasi produk yang lebih lengkap dan menarik | 3 |
| 5. Kurang sadarnya pengurus akan pentingnya pengetahuan | 2 | 5. Koperasi lain memiliki jalur distribusi yang banyak dan berbeda | 3 |
| 6. Promosi kurang agresif dan kurang merata | 1 | 6. Peranan IPTEK yang makin meningkat | 2 |
| 7. Produk simpanan dan pembiayaan kurang terdiferensiasi | 1 | 7. ketidak tahuan masyarakat mengenai manfaat simpan pinjam di koperasi syariah | 3 |
| 8. Kurangnya kontroling pengurus dan pengaas terhadap kinerja koperasi | 1 | 8. Banyak iming-iming atau hadiah yang ditawarkan oleh lembaga lain supaya bergabung di lembaganya | 2 |
| 9. Kurangnya pelatihan dan pengembangan | 1 | 9. Anggapan masyarakat yang masih negatif terhadap koperasi syariah | 2 |
| 10. Kurang adanya <i>Job</i> | 1 | TOTAL | -22 |

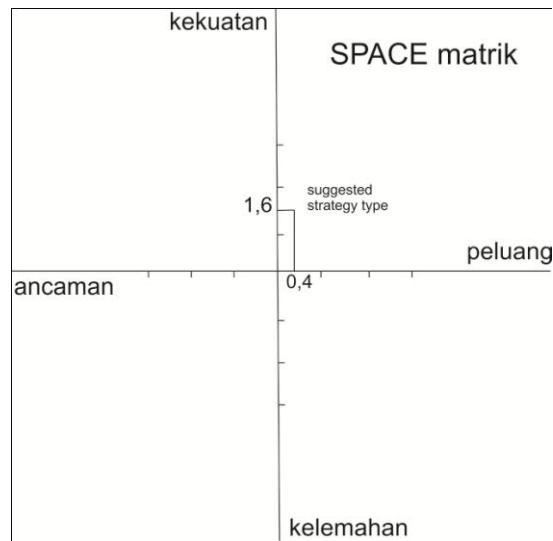
| | | | |
|--|------------|--|--|
| <i>disk yang jelas</i> | | | |
| 11. Sistem online yang sering putus-putus | 2 | | |
| 12. Terlalu ribet untuk menjadi anggota koperasi | 3 | | |
| 13. Lokasi kurang strategis | 2 | | |
| 14. Akad kurang terdiversifikasi | 2 | | |
| TOTAL | -22 | | |

Tabel 4.5 :
Hasil Pengolahan Matrik SPACE

| | |
|---|--|
| $Kekuatan = 19/6 = 3.17 = 3.2$ | $Peluang = 17/6 = 2.83 = 2.8$ |
| $Kelemahan = -22/14 = -1.57 = -1.6$ | $Ancaman = -22/9 = -2.44 = -2.4$ |
| $Kekuatan + kelemahan = 3.2 + (-1.6) = 1.6$ | $Peluang + ancaman = 2.8 + (-2.4) = 0.4$ |

Berdasarkan peringkat pada matrik SPACE yang kemudian di plotting pada kuadran Space matrik diketahui posisi strategi perusahaan adalah Aggressive, seperti yang ada pada gambar berikut :

Gambar 4.1
Hasil koordinat pada matrik SPACE



Gambar 4.2 :
Diagram Matrik Utrategi umum



Dengan menggunakan matrik SPACE, KJKS MBS berada pada posisi kuadran III yaitu kondisi agresif. Dimana KJKS MBS dalam melakukan pengembangan usahanya dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan. Berikut adalah strategi yang digunakan :

1. Melakukan inovasi produk. Baik produk simpanan maupun pinjaman. Pada produk simpanan seperti : simpanan qurban dan simpanan uang sekolah. Serta memperbesar akad lain selain akad *mud}arabah*, *ija>ah*, *mura>bahah* dan *qardul hasa>n*. Sebab tidak semua produk menggunakan akad tersebut.
2. Melakukan promosi secara besar-besaran terutama di daerah Gayungan yang banyak memiliki usaha. Serta memperbesar area promosi ke tempat-tempat yang belum pernah di kunjungi untuk promosi KJKS MBS.
3. Ketua KJKS MBS harus lebih sering untuk melakukan kontrol dan evaluasi terhadap seluruh kegiatan KJKS MBS secara rutin. Selain itu, pengawas KJKS MBS tidak boleh hanya mengawasi kinerja koperasi 1 tahun sekali. Namun tugas pengawas koperasi adalah mengawasi seluruh kegiatan koperasi selama kegiatan koperasi berlangsung. Sehingga pengawas dapat memantau jalanya koperasi.

F. Matrik SWOT

Proses pencocokan dari identifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada KJKS MBS menggunakan matrik SWOT dibagi menjadi empat tipe strategi diantaranya strategi SO, WO, ST dan WT sebagai berikut :

Tabel 4.6 :
Matrik SWOT

| IFAS | STRENGTHS (S) | WEAKNESS (W) |
|---|---|---|
| EFAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem kerja yang syari 2. Proses peminjamanya mudah dan cepat 3. Memiliki sasaran yang jelas 4. Margin lebih murah dibandingkan lembaga lain yaitu 1,8 % 5. Adanya program tanpa jaminan atau tanggung renteng 6. Menggunakan peralatan modern | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih banyak pinjaman dari pada simpanan 2. Belum memiliki SOP dan SOM KJKS MBS 3. Tugas manajer dan karyawan dirangkap oleh pengurus 4. Belum ada sanksi tegas untuk mengatasi penunggakan 5. Kurang sadarnya pengurus akan pentingnya pengetahuan 6. Promosi kurang agresif dan kurang merata 7. Produk simpanan dan pembiayaan kurang terdiferensiasi 8. Kurangnya kontroling pengurus dan pengawas terhadap kinerja koperasi 9. Kurangnya pelatihan dan pengembangan 10. Kurang adanya <i>Job disk</i> yang jelas 11. Sistem online yang sering putus-putus 12. Terlalu ribet untuk menjadi anggota koperasi 13. Lokasi kurang strategis 14. Akad kurang terdiversifikasi |
| OPPORTUNITIES (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan masyarakat terus meningkat 2. Menjelang Hari Raya Idul Fitri meningkatkan jumlah pinjaman 3. Minat masyarakat akan koperasi syariah yang bebas dari unsur bunga (<i>riba</i>) 4. Pertumbuhan penduduk meningkat tiap tahunnya 5. Dukungan kebijakan | SO STRATEGIES <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan penawaran harga murah kepada penduduk sekitar yang memiliki usaha (S3, S4,O6) 2. Memanfaatkan komputerisasi saat bersosialisasi tentang koperasi berdasarkan prinsip syariah. (S6, S1, O3) 3. Mempromosikan | WO STRATEGIES <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghimbau kepada calon anggota KJKS MBS untuk menabung demi kebutuhan dimasa mendatang (W1, O1) 2. Melakukan promosi produk simpana dan pinjaman besar-besaran menjelang Hari Raya Idul Fitri (W1, O1, O2) 3. Memperbanyak inovasi produk pinjaman untuk |

| | | |
|---|--|--|
| <p>pemerintah</p> <p>6. Banyak penduduk sekitar yang memiliki usaha</p> | <p>program tanpa jaminan ke masyarakat yang lebih luas (S5, O1)</p> | <p>modal usaha kepada penduduk sekitar KJKS MBS (W7, W14, O6)</p> <p>4. Peraturan pemerintah pada anggota koperasi yang telat dalam pembayaran (W4, O5)</p> <p>5. Pihak pengawas, pengurus, dan staf aktif dalam mengikuti dan mencari informasi training yang diadakan oleh Dinas Koperasi. (W9, W5, O5)</p> <p>6. Keikutsertaan anggota koperasi dalam mengikuti training yang diadakan oleh Dinas Koperasi (W9, O5)</p> <p>7. Segera menyelesaikan SOM dan SOP sesuai dengan kebijakan pemerintah (W2, W3, W10, O5)</p> <p>8. Promosi secara agresif untuk pinjaman modal usaha baik di luar maupun disekitar KJKS MBS (W6, O4, O6)</p> |
| <p>THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Malas menabung akibat inflasi 2. Munculnya pendatang baru/lembaga lain 3. Lembaga lain melakukan promosi diberbagai media dan tempat secara berulang-ulang 4. Koperasi lain memiliki inovasi produk yang lebih lengkap dan menarik 5. Koperasi lain memiliki jalur distribusi yang banyak dan berbeda 6. Peranan IPTEK yang makin meningkat 7. ketidaktahuan masyarakat mengenai manfaat simpan pinjam di koperasi syariah | <p>ST STRATEGIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi secara agresif dengan menekankan pada keunggulan harga yang lebih murah (S4, T2, T3) 2. Mengiklankan kelebihan bertransaksi di koperasi syariah (S1, S2, T6, T7, T9) 3. Meningkatkan penjualan program tanggung renteng kepada masyarakat (S2, S5, T7) 4. Meyakinkan kepada masyarakat akan konsistensi koperasi syariah yang sesuai dengan hukum islam (S1, T9) 5. Memberikan hadiah | <p>WT STRATEGIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan hadiah khusus kepada anggota yang melakukan simpanan (W8, T1, T8) 2. Melakukan promosi rutin di tempat-tempat yang belum pernah dikunjungi (W6, T5, T6) 3. Melakukan kerja sama pada penjualan jasa online (T6, W7) 4. Memperbanyak akad dan melakukan inovasi produk simpanan (W7, W4, T2, T4) |

| | | |
|---|------------------------------------|--|
| 8. Banyak iming-iming atau hadiah yang ditawarkan oleh lembaga lain supaya bergabung di lembaganya 9. Anggapan masyarakat yang masih negatif terhadap koperasi syariah | kepada anggota yang loyal (S3, T8) | |
|---|------------------------------------|--|