

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang

Atambua

Pintu merupakan nama dengan beberapa arti, yang pertama berdasarkan letak geografis tempat lahirnya Koperasi Pintu Air di Maumere yang memiliki pusat mata air yang cukup besar yaitu *Wair Puan* (Pusat Mata Air). Kedua berdasarkan arti kata Pintu dan Air, pintu diartikan sebagai pengaman sebuah bangunan, tanpa pintu bangunan tersebut tidak akan aman dan air adalah kebutuhan vital semua makhluk hidup, tanpa air semuanya akan mati. Aset (uang) anggota akan aman apabila ada pintu yang mengamankan dan air sama halnya dengan uang, tanpa uang kita tidak bisa berbuat apa-apa. Jika kedua kata ini dikaitkan maka arti kata Pintu Air adalah wadah yang mengamankan segala aset (uang) yang dimiliki para anggota. Ketiga, secara teologis kata Pintu dan Air di ambil dari alkitab, Pintu (Yoh.10:9) "*Akulah pintu, barang siapa masuk melalui Aku, ia akan menemukan padang rumput*" dan Air (Yoh.4:14) "*Akulah air kehidupan, barang siapa minum air dari pada-Ku, ia tidak akan haus untuk selamanya*". Berdasarkan dari ke tiga penjelasan Pintu Air tersebut, maka Koperasi Pintu Air hadir untuk memberikan solusi yang menyembuhkan (menyelamatkan).

Visi dari Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua adalah kesejahteraan anggota, sedangkan Misinya adalah menjadikan seluruh lapisan masyarakat menjadi anggota koperasi. Berdasarkan pola kebijakan terbagi menjadi dua, yaitu bidang organisasi dan keuangan.

1. Bidang Organisasi

- a. Anggota baru terbuka untuk umum, dengan target 58.590 orang per tahun dan 4.883 anggota per bulan.
- b. Batas maksimal usia calon anggota pada saat pendaftaran sebagai anggota adalah 69 tahun berdasarkan KTP dan dalam keadaan sehat.
- c. Anggota baru harus membawa foto copy KTP/ Surat Permandian/ Akta Kelahiran untuk kelengkapan administrasi baik untuk SP maupun PT.
- d. Uang pendaftaran untuk anggota baru tahun 2019 sebesar Rp 450.000.
- e. Anggota baru maupun lama wajib mentaati AD (Anggaran Dasar) dan ART (Anggaran Rumah Tangga) serta Poljak (Pola Kebijakan) Pengurus.
- f. Swadaya/ sumbangan pembangunan gedung bagi anggota baru I sebesar Rp 350.000 dapat dicicil 5 kali sedangkan anggota baru II dan seterusnya dalam keluarga sebesar Rp 200.000 dapat dicicil 3 kali.
- g. Rapat bulanan pada setiap minggu ke II untuk kantor pusat, sedangkan Cabang, KCP (Kantor Cabang Pembantu), Unit, Kelompok dilakukan sesuai kesepakatan anggota setempat.
- h. Anggota wajib hadir dalam pertemuan bulanan dan bagi anggota yang tidak hadir, maka segala keputusan pada pertemuan tersebut tidak dapat di protes dengan alasan apapun.
- i. Bunga pinjaman 2% (tetap).

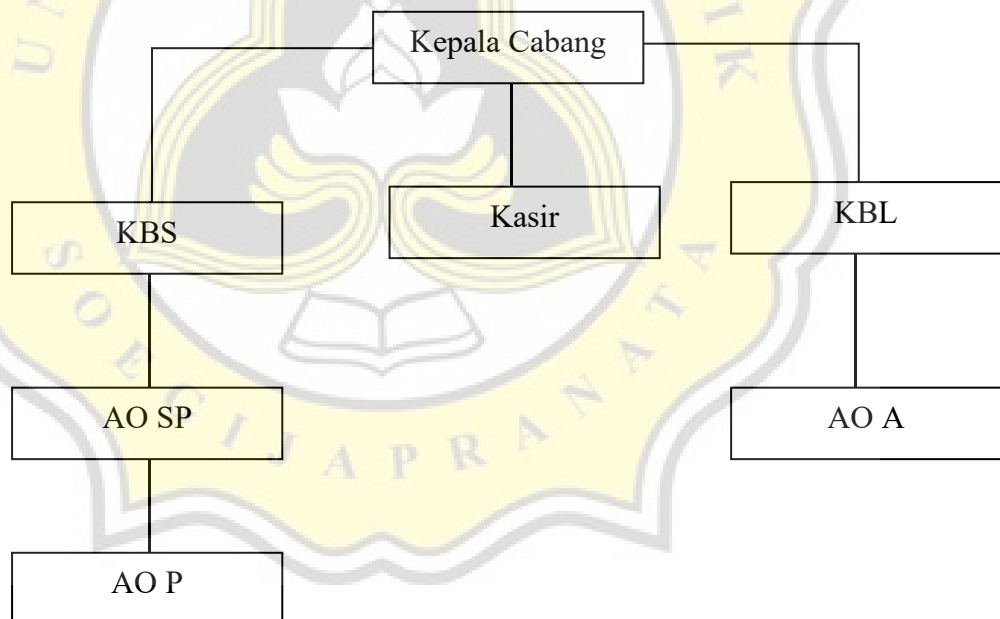
- j. Adminstrasi pinjaman 1% (tetap).
- k. Kapitalisasi pinjaman 9%, dana cadangan resiko 1% dari besar pinjaman, dan khusus bagi anggota yang berdomisili dekat dengan Pintu Air Swalayan wajib memberikan 1% dari besar pinjaman untuk *voucher* pembelian barang di Pintu Air Swalayan.
- l. Denda 2% dari sisa pinjaman (tetap).
- m. Anggota yang mengajukan pinjaman harus diketahui pasangan suami/istri, bagi yang sudah berkeluarga, juga sertakan dengan KTP dan Foto pas.
- n. Peminjam yang menunggak sampai jatuh tempo, jaminan akan ditarik/diambil untuk melunasi sisa pinjaman ditambah bunga dan denda pinjaman anggota yang bersangkutan

2. Bidang Keuangan

- a. Simpanan pokok Rp 25.000 (tetap)
- b. Simpanan wajib Rp 20.000 (tetap)
- c. Simpanan sukarela dalam setahun minimal Rp 1.800.000
- d. Uang pangkal anggota baru Rp 25.000 (tetap).
- e. Bagi anggota yang menarik diri dari keanggotaan akan dikenakan adminstrasi tutup buku sebesar 10% dari saldo simpanan saham yang bersangkutan dan sumbangan lainnya tidak dapat diperhitungkan (habis dipakai atau hangus).
- f. Simpanan Bunga Harian (SIBUHAR), Simpanan Dana Pendidikan (SIDANDIK), dan Simpanan Wisata Rohani (SIPINTAR) diberikan bunga sebesar 1% per bulan atau 12% per tahun dan

Simpanan Sukarela Berjangka (SISUKA) dan Simpanan Masa Depan (SIMADA) 1,25% perbulan atau 15% per tahun.

- g. Anggota yang menarik SISUKA, SIMADA, dan SIDANDIK lebih dahulu dari waktu jatuh tempo akan dikenakan denda pinalti dengan perincian SISUKA dan SIDANDIK 3% dan SIMADA sebesar 5%.
- h. Pembukaan dan penutupan SIBUHAR, SIDANDIK, SIPINTAR, dan SIMADA dikenakan biaya administrasi sebesar Rp 25.000.
- i. Dana-dana wajib dibayar lunas dengan cara dipotong langsung di SHU yang bersangkutan dan jika nilai SHU yang bersangkutan tidak mencukupi, mak anggota tersebut wajib setor tunai.



Gambar 1. Struktur Organisasi

Keterangan:

KBS : Kepala Bagian Simpan dan Pembiayaan

KBL : Kepala Bagian Legal dan Remedial

AO SP : *Account Officer* Simpan dan Penagihan

AO P : *Account Officer* Penagihan

AO A : *Account Officer* Survey dan Analisa

4.2 Gambaran Umum Informan

| No | Nama | Jabatan | Jenis Kelamin |
|----|------------------------------------|------------------------|---------------|
| 1. | Petrus Jumartin | Manager Cabang Atambua | L |
| 2. | Paskalia Floriana Nindi | Administrasi Kredit | P |
| 3. | Fransiska N Rely Lelo, S.kep, Ners | Teller | P |
| 4. | Solmaris Servyn Key, S.Pd | Kasir | P |
| 5. | Natalia M Seran | Anggota | P |
| 6. | Maria Vinsensia Niis | Anggota | P |
| 7. | Maria Olo | Anggota | P |
| 8. | Wendelina Mau | Anggota | P |
| 9. | Adelinda Lika Mau | Anggota | P |

4.3 Model Bisnis Canvas

Kanvas model bisnis dasar menunjukkan cara berpikir tentang bagaimana perusahaan dapat meningkatkan produktivitas. 9 blok ini adalah segmentasi pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya utama dan aktivitas utama (aktivitas), kemitraan utama, dan struktur biaya. Setelah itu, dibagi lagi menjadi dua aspek, dengan logika di sebelah kiri dan kreativitas di sebelah kanan, menggunakan kanvas model bisnis untuk memberikan gambaran tentang hubungan antara model bisnis perusahaan dan blok secara lebih menarik. Kanvas model bisnis juga membantu perusahaan menentukan apa proposisi nilai perusahaan, dan bagaimana menetapkan dan melaksanakan aktivitas utama dan sumber daya utama untuk menciptakan proposisi nilai dan memperoleh aliran pendapatan, dan untuk memahami cara kerja produk dan layanan.

Berikut adalah penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Petrus Jumartin dalam wawancara yang telah peneliti lakukan.

“Perubahan UU yang tidak sepihak dengan koperasi dan memberatkan koperasi dapat menjadi ancaman, sehingga badan usaha koperasi kurang perhatian dari pemerintah. Juga sejauh ini pemerintah masih pasif dalam memperkenalkan koperasi kepada masyarakat.” (Wawancara bersama Bapak Petrus Jumartin)

Selain itu adanya persaingan dengan koperasi lain juga menjadi ancaman karena pesaing tidak hanya antar koperasi tetapi ada lembaga bank yang sekarang menawarkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan bunga rendah juga rentenir yang memberikan pinjaman dengan proses yang mudah. Peluangnya disini dengan adanya pesaing maka kita dapat terpacu untuk berinovasi lagi, mengembangkan produk dan usahanya sehingga dapat menarik perhatian dan kepercayaan masyarakat.

Perkembangan modal merupakan kekuatan bagi koperasi, karena jumlah anggota anggota mempengaruhi perkembangan modal. Modal yang ada didapat dari simpanan anggota, simpanan potongan pinjaman. Keterampilan manajerial yang dimiliki oleh manajer merupakan sebuah kekuatan, seorang manajer biasanya berbaur dengan masyarakat. Kemudian tidak bisa seorang manajer hanya berdiam di kantor saja, belajar dari banyak hal sehingga bisa menumbuhkan gagasan-gagasan baru. Selain itu, pengurus yang professional dapat menghasilkan koperasi yang berkualitas. Pelayanan yang diberikan oleh pengurus dapat menunjukkan kualitas dan kuantitas koperasi. Namun untuk saat ini, pemanfaatan

internet untuk informasi belum maksimal dan penguasaan perangkat lunak masih terbatas.

Kanvas model bisnis dasar menunjukkan cara berpikir tentang bagaimana perusahaan dapat meningkatkan produktivitas. Adapun beberapa blok ini, pertama adalah sumber pendapatan. *Revenue stream* sumber pemasukan utama koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua adalah perkembangan modal, pendapatan bunga, dan pendapatan administrasi.

Aliran pendapatan adalah pendapatan yang biasanya diukur dengan uang yang diterima perusahaan dari pelanggan. Setelah melakukan observasi dan wawancara

Pentingnya revenue streams bagi koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua tidak diragukan lagi karena koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua tidak bisa hidup jika tidak memiliki pendapatan. Dari tabel di atas terlihat bahwa sumber pendapatan simpan pinjam Pintu Air Cabang Atambua yang paling dominan berasal dari hingga 50% produk Murabahah. Pendapatan dari produk lain tidak terlalu penting, tetapi berdampak signifikan terhadap operasional koperasi simpan pinjam Kopdit Watergate Cabang Atambua.

Koperasi Simpan Pinjam Kodit Air Pintu Air Cabang Atambua Aliran pendapatan tidak hanya dari produk yang disediakan, tetapi juga dari aset yang dimiliki Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Watergates Cabang Atambua. Dasar hukum dari penghasilan ini adalah adanya harta tetap, tentunya harta fisik yang dimiliki oleh Koperasi Simpan Pinjam Pintu Air Pintu Air Cabang Atambua. Dalam hal ini Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua memiliki aset yang disewakan kepada nasabah sebagai milik. Sehingga aset

tersebut dapat digunakan sebagai kompensasi pembayaran sewa oleh Koperasi Simpan Pinjam Koperasi Watergate Divisi Atambua.

Biaya jasa perantara merupakan arus pendapatan yang juga diterima oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua. Aliran pendapatan ini menciptakan pembayaran dari pelanggan, di antaranya koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua menjual jasa kepada perusahaan perantara untuk membantu mereka mencapai transaksi penjualan, sehingga memberikan pendapatan kepada koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua dan perusahaan terkait.

Pelanggan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua sering melakukan pembayaran di kantor koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua karena ingin mendapatkan kemudahan. Saat melakukan pinjaman atau menabung, pelanggan biasanya merespon dengan cepat kebutuhan lain, seperti mengirim uang ke bank atau membayar listrik. Tabungan dan Koperasi Atambua Cabang Udara Kopdit Pintu menghasilkan pendapatan dari layanan pembayaran yang mereka tawarkan.

Hal tersebut sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Paskalia Floriana Nindi dalam hasil wawancara yang telah peneliti lakukan sebagai berikut.

“Pelanggan tidak mau antri di Bank, jadi biar sekalian di satu tempat karena disini pelanggan tidak antri” (Wawancara bersama Ibu Paskalia Floriana Nindi)

Terlihat dari wawancara bahwa pelayanan pembayaran lebih mudah untuk memenuhi kebutuhan nasabah, dan koperasi simpan pinjam Koperasi Pratunam cabang Atambua juga sudah mendapatkan pemasukan.

Faktor-faktor yang berhubungan langsung dengan arus pendapatan Koperasi Simpan Pinjam Atambua Cabang Pintu Air adalah basis pelanggan, hubungan pelanggan dan saluran. Ketika koperasi simpan pinjam Koperasi Pratunam cabang Atambua sudah mengetahui siapa basis nasabah, nilai yang diberikan, dan saluran untuk mendukung value proposition kepada basis nasabah, maka koperasi simpan pinjam kopdit pintu air cabang atambua akan mendapatkan revenue streams akan menerima aliran pendapatan.

Elemen ke dua adalah *Key Activities*, *Key Activities*, melakukan strategi pemasaran yang maksimal dan meningkatkan kinerja pengurus agar koperasi terus berkembang. Koperasi simpan pinjam Pintu Air Pintu Air Cabang Atambua melakukan berbagai kegiatan dalam operasional perusahaan. Kegiatan utama Koperasi Simpan Pinjam Atambua Cabang Pintu Air adalah kegiatan yang menghasilkan preposisi nilai, memberikan preposisi nilai kepada pelanggan, membangun hubungan dengan pelanggan, dan memproses aliran pendapatan. Kegiatan tersebut harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai kinerja yang maksimal dari koperasi simpan pinjam Cabang Atambua Pratunam.

Berkaitan dengan *key activities* berikut adalah penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Petrus Jumartin dalam wawancara yang telah peneliti lakukan.

“Dalam hal ini, keterampilan manajerial dapat mempengaruhi perkembangan koperasi karena tolak ukur berkembangnya sebuah koperasi berdasar pada pengelola/karyawan. Selain itu, kinerja pengurus koperasi dapat mempengaruhi perkembangan koperasi, kalau kinerja kita tidak bagus maka anggota akan kecewa dan pencapaian kita tidak mendukung.”

(Wawancara bersama Bapak Petrus Jumartin)

Kegiatan inti dari layanan ini adalah untuk memecahkan masalah pelanggan dan memberikan solusi kepada pelanggan. Secara spesifik, aktivitas pemecahan masalah adalah jenis aktivitas yang dilakukan oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua dan penagih kredit saat bertemu dengan nasabah.

Kegiatan pemasaran Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua adalah pembagian pamflet oleh pengumpul, dan pelanggan yang datang ke kantor berkesempatan untuk membeli pamflet Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air Cabang. Survei akan dilakukan setelah pelanggan mengisi formulir pendaftaran dan melengkapi semua dokumen. Setelah semua persyaratan terpenuhi, tim peneliti akan mendatangi rumah pelanggan serta melakukan wawancara.

Elemen ke tiga adalah *Key Resources*, sumber daya yang dimiliki oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua yaitu tingkat partisipasi anggota yang tinggi untuk mendukung setiap program yang dilaksanakan oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua.

Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua dalam menjalankan perusahaannya membutuhkan *key resources*. Saat ini *key resources* yang ada pada koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua berupa SDM, fasilitas, dan teknologi.

Key Resources adalah sumber daya yang memungkinkan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua Lakukan aktivitas utama untuk memberikan proposisi nilai untuk menjangkau pasar, membina hubungan dengan segmen pelanggan, dan menghasilkan aliran pendapatan. Dari data diatas koperasi

simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua memiliki sumber daya manusia berjumlah sebelas orang dengan tugas dan wewenang masing-masing.

Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Petrus Jumartin dalam wawancara yang telah peneliti lakukan sebagai berikut.

“Tingkat partisipasi anggota sangat berpengaruh terhadap perkembangan koperasi karena dengan aktifnya anggota koperasi diharapkan dapat membawa benefit bagi koperasi dan anggota koperasi tersebut.”

(Wawancara bersama Bapak Petrus Jumartin)

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Bapak Petrus Jumartin, berikut adalah penjelasan Natalia M Seran dalam wawancara yang telah peneliti lakukan.

“Partisipasi anggota seharusnya menjadi kekuatan koperasi karena anggota kan merupakan pemberi modal terbanyak untuk koperasi. Selain itu anggota bisa memberikan saran-saran seharusnya koperasi melakukan apa ketika masih ada kekurangan.” (Wawancara bersama Natalia M Seran)

Hal serupa juga disampaikan oleh Maria Olo dalam hasil wawancara sebagai berikut.

“Biasanya kalau ikut RAT suka memberikan kritik kalau ada pelayanan yang kurang. Harusnya bisa jadi masukan untuk koperasi.” (Wawancara bersama Maria Olo)

Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua, selain menggunakan kantor pusat untuk operasional. Fasilitas lain yang dimiliki oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua akan menunjang kegiatan utama, seperti telepon untuk melakukan komunikasi dengan pelanggan, mobil dipakai untuk keperluan perusahaan, sepeda motor dipakai untuk mencari

nasabah atau tabungan, computer digunakan untuk mempermudah save data dan juga tata kelola pendaftaran, fokus dan proyektor yang digunakan untuk memfasilitasi HR selama pertemuan mingguan, Internet digunakan untuk melakukan pemasaran dimasyarakat, pengoperasian sistem Koperasi Simpan Pinjam Koperasi Watergate cabang Atambua, dan grup klien TV ditempatkan di ruang utama untuk masuk kantor.

Elemen ke empat adalah *key partnership*, *Key Partnership*, hingga saat ini koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua masih belum menjalin kerja sama dengan pihak lain, bahkan dalam proses transaksi pengurus koperasi mendatangi rumah masing-masing anggota. Berikut adalah penjelasan yang disampaikan oleh Bapak Petrus Jumartin dalam hasil wawancara yang telah peneliti lakukan

“Saat ini jaringan pasar yang dimiliki bisa dikatakan kekuatan dan kelemahan. Kekuatannya karena jaringan pasar kita sekarang para pedagang pasar pagi yang lumayan banyak, lalu ada PKL dan sedang menjurus ke pelaku usaha mikro. Kemudian dengan adanya pasar yang luas kita bisa terpacu untuk menambah jumlah produk agar bervariasi. Kalau kelemahannya karena harus bersaing dengan bank dan rentenir. Bank sekarang sudah ada jenis pinjaman kredit usaha rakyat (KUR) yang mengacu pada pelaku usaha mikro dengan suku bunga rendah. Kalau rentenir mereka memberikan kemudahan dalam proses pinjaman meskipun bunga relative besar.” (Wawancara bersama Bapak Petrus Jumartin)

Hal tersebut sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Paskalia Floriana Nindi dalam hasil wawancara sebagai berikut.

“Saat ini jaringan pasar masih lingkup para pedagang ya. Selain itu juga bersaing dengan koperasi lain juga bank jadi kami sistemnya harus menjemput bola agar anggota tidak ke lembaga lain.” (Wawancara bersama Ibu Paskalia Floriana Nindi)

Mendukung penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Paskalia Floriana Nindi, berikut adalah penjelasan Natalia M Seran dalam hasil wawancara.

“Saya kurang tau jaringan pasarnya. Saya rasa jaringan pasar MDM banyak para pedagang seperti saya. Bisa dilihat dari deretan saya berjualan banyak yang menjadi anggota koperasi.” (Wawancara bersama Natalia M Seran).

Key partnerships menjadi elemen yang sangat penting, karena koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua tidak dapat berjalan tanpa bekerja sama dengan pihak lain. Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua bekerja sama dengan pihak Bank dalam rangka untuk melakukan deposito, selain itu juga untuk edisi pembayaran. Pelanggan yang melakukan pembiayaan dan kerjasama dengan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua akan di asuransikan ketika pelanggan meninggal dunia.

Elemen ke lima adalah *Cost Structure*, *Cost Structure*, biaya yang dikeluarkan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua untuk saat ini hanya untuk gaji pengurus koperasi, belum ada biaya tambahan untuk marketing, sarana pendukung, maupun anggaran untuk pengembangan cabang.

Semua perusahaan yang beroperasi di bawah model bisnis harus mengeluarkan biaya, tidak terkecuali Kopdit Pintu Air Cabang Atambua, koperasi simpan pinjam. Menciptakan dan memberikan nilai bagi pelanggan (*value proposition and channels*), menjaga hubungan baik dengan pelanggan (*customer*

relationship), berusaha keras untuk memperoleh pendapatan (revenue stream), menjalankan aktivitas bisnis (key activities), memperoleh dan mengelola sumber daya (key resources) dan Mitra (mitra utama) perlu membayar untuk bekerja sama. Jika semua elemen ini dirancang, struktur biaya akan lebih mudah untuk dirancang.

Biaya tetap termasuk sewa kantor, gaji karyawan, langganan internet, transportasi kolektor, dan biaya pajak. Sedangkan biaya variabel Koperasi Simpan Pinjam Atambua Pintu Air Pintu Air meliputi biaya cetak brosur, buku tabungan, formulir, dll.

Elemen ke enam adalah *Customer Segmen*, *Customer Segmen*, dalam hal ini koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua memiliki nasabah yang loyal dan menguntungkan koperasi, selain itu koperasi juga memiliki nasabah dari berbagai kalangan. *Customer Segments* adalah kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. (PPM Manajemen, 2012).

Segmen nasabah Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua terdiri dari pedagang, karyawan, pelajar, dan anak sekolah. Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua mengklasifikasikan dealer, karyawan, pelajar dan mahasiswa sebagai pelanggan berdasarkan pendapatan dan tabungannya. Kelompok pelanggan di atas sebenarnya sama. Artinya, nasabah Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua, namun dengan masalah dan kebutuhan yang berbeda. Kelompok nasabah pedagang perlu berkembang supaya bisa mendapatkan hasil maksimal untuk bisnis mereka. Pelanggan dalam kelompok /karyawan membutuhkan akses mudah dalam

pembiayaan. Mahasiswa mempunyai tanggungan untuk biaya sekolah. Sementara itu, anak sekolah perlu menabung sebanyak mungkin.

Segmentasi yang efektif memungkinkan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua mengalokasikan dananya untuk segmen pelanggan yang sesuai dengan *value propositions* yang ditawarkan oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua, yaitu dengan kelompok yang melakukan aktivitas perdagangan untuk menambah modal usaha.

Hal tersebut sejalan dengan penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Natalia M Seran dalam wawancara yang telah peneliti lakukan sebagai berikut.

“Kalo untuk segmen pasar karena koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua ini adalah simpan pinjam maka sebenarnya seluruh segmen masuk hanya saja kebanyakan yang dijalankan oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua ataupun keterikatan yang kuat dengan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua segmennya adalah mikro dan menengah.” (Wawancara bersama Ibu Natalia M Seran)

Berikut adalah penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Maria Olo dalam wawancara yang telah peneliti lakukan.

“Kalo kita range rata-rata usia sekitar umur 25 tahun sampai 50 tahunan. Ini adalah usia yang dominan atau yang sering berinteraksi dengan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua. Mahasiswa boleh ikut, anak sekolahpun ada“. (Wawancara bersama Ibu Maria Olo)

Elemen ke tujuh adalah *Value Proposition*, *Value Proposition*, keunikan dari koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua ini adalah

keunggulan dan keunikan produk tabungan dan pinjaman yang ditawarkan menarik sehingga dapat meningkatkan minat konsumen.

Setelah koperasi simpan pinjam Kodit Pintu Air Cabang Atambua memahami target customer base, elemen kedua dalam business model canvas adalah value proposition. Proposisi nilai mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen lainnya. Elemen yang berhubungan langsung dengan proposisi nilai adalah segmentasi pelanggan.

Proposisi nilai adalah nilai (atau keuntungan) yang diberikan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua kepada kliennya. Manfaat ini diwujudkan dalam bentuk berbagai produk atau layanan yang ditawarkan kepada pelanggan oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua. Bagi pelanggan, proposisi nilai diwujudkan dalam memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan. Proposisi nilai adalah alasan mengapa pelanggan memilih produk / layanan tabungan dari hasil tawaran Kopdit Pintu Air Cabang Atambua dan bukan produk/jasa perusahaan lain.

Berikut adalah penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Maria Vinsensia Niis dalam wawancara yang telah peneliti lakukan.

“Paling tidak ada sebelas bentuk value propositions. Meskipun demikian, kita dapat menggolongkannya menjadi dua kelompok besar, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Value propositions kuantitatif pada koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua adalah produk beragam yang diberikan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua seperti yang tertera pada tabel diatas. Sedangkan value propositions kualitatif koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua adalah rasa nyaman yang

diberikan kepada pelanggan”. (Wawancara bersama Ibu Maria Vinsensia Niis)

Elemen ke delapan adalah *channels*, *channels* dapat digunakan untuk menarik minat nasabah, dalam hal ini koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua perlu mengembangkan marketing melalui website dan media lainnya.

Channel adalah elemen ketiga dari kanvas model bisnis. Ketika koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua sudah memahami target pelanggan dan memberikan nilai kepada pelanggan melalui produk atau layanan, Channel adalah tempat untuk berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan proposisi nilai yang diberikan.

Untuk berkomunikasi dan menyampaikan value propositions, koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua memiliki banyak pilihan. Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua bisa menggunakan cara langsung dan cara tidak langsung. Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua juga dapat menggunakan cara tradisional maupun cara modern dengan memanfaatkan teknologi. Cara langsung adalah koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua menggunakan channels-nya sendiri, sedangkan cara tidak langsung koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua menggunakan channels mitra

Berdasarkan observasi dan wawancara, Kopdit Pintu Air Cabang Atambua, koperasi simpan pinjam, menggunakan metode mendistribusikan proposisi nilai secara langsung kepada kliennya. Selain jalur langsung, Koperasi Simpan Pinjam

Kopdit Pintu Air Cabang Atambua juga menggunakan jalur tidak langsung. Dengan kata lain, itu karena ulasan dari pelanggan terdaftar.

Cara tradisional juga dilakukan oleh Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua yakni dilakukan kepada nasabah melalui pembagian pamflet, pembuatan spanduk, dan pembagian Koperasi Tabungan dan Kalender Koperasi Atambua Watergate. Rute ini bersifat sepihak karena nasabah hanya menerima pesan dari koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua tanpa mengetahui informasi lebih lanjut tentang produk yang ditawarkan.

Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua juga menggunakan channels modern dengan memanfaatkan teknologi yaitu internet. Dengan internet koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua dapat menyampaikan value propositions produk di jaringan media sosial yang dimiliki. Namun saat ini koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua belum maksimal dalam memanfaatkan channels modern karena belum fokus untuk mengembangkan produk pada media sosial.

Berikut adalah penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Paskalia Floriana Nindi dalam wawancara yang telah peneliti lakukan.

“Iya, punya. Namun sekarang aplikasinya dalam tahap implementasi dan belum launching. Kita sudah membuat sosial media namun belum di *launching* karena kita bertahap”. (Wawancara bersama Ibu Paskalia Floriana Nindi)

Hal tersebut sejalan dengan penjelasan yang disampaikan oleh Paskalia Floriana Nindi dalam hasil wawancara sebagai berikut.

“Kepemilikan dan pemanfaatan teknologi yang saat ini berkembang tentu berpengaruh dengan kinerja kami, kita harus memanfaatkan teknologi yang ada dalam pekerjaan kita ini.” (Wawancara bersama Paskalia Floriana Nindi).

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa sosial media yang difungsikan sebagai *channels* oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua belum dapat digunakan karena masih ada kendala dalam pembuatan aplikasi dan penyesuaian dari sistem yang ada saat ini yaitu offline ke sistem online yang cukup menantang.

Elemen ke sembilan adalah *Customer Relationship, Customer Relationship*, cara mengembangkan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua dalam memperluas jangkauan nasabahnya yang dilakukan adalah dengan menyelenggarakan berbagai program-program pelatihan yang dapat diikuti oleh anggota koperasi.

Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua memiliki cara yang berbeda dalam menjalin hubungan dengan nasabah. Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebut enam kategori hubungan pelanggan ini diantaranya, a. Dukungan pribadi b. Dukungan pribadi yang berdedikasi c. Layanan mandiri d. Layanan otomatis e. Komunitas yang berpartisipasi.

Sebagai hasil observasi dan wawancara, peneliti menemukan bahwa hubungan pelanggan simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua termasuk dalam kategori dukungan pribadi. Dalam hubungan perawatan pribadi, pola hubungan didasarkan pada interaksi manusia. Artinya nasabah dapat berkomunikasi langsung dengan koperasi simpan pinjam Cabang Atambua.

Komunikasi ini tidak mengharuskan pelanggan untuk mengenal mereka secara pribadi, tetapi koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua juga dapat berkomunikasi dengan pelanggan melalui telepon.

Selain menggunakan kategori personal assistance, koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua juga menggunakan kategori dedicated personal assistance. Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua memberikan perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan yang ada. Biasanya perlakuan ini dikhususkan bagi pelanggan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua yang saldonya menetap minimal 50 juta dan mengendap selama 6 bulan.

Customer relationships koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua juga dengan memberikan bingkisan kepada pelanggan. Ini merupakan salah satu cara koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua dalam mempertahankan pelanggan. Biasanya dilaksanakan sekali setahun yaitu pada hari raya.

Berikut adalah penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Natalia M Seran dalam wawancara yang telah peneliti lakukan.

“Kita biasanya ada silaturahmi dalam bentuk bingkisan, kita biasanya memberikan paket parcel saat lebaran kepada pelanggan sebagai salah satu bentuk menjaga hubungan dan membentuk kepercayaan dengan pelanggan”.

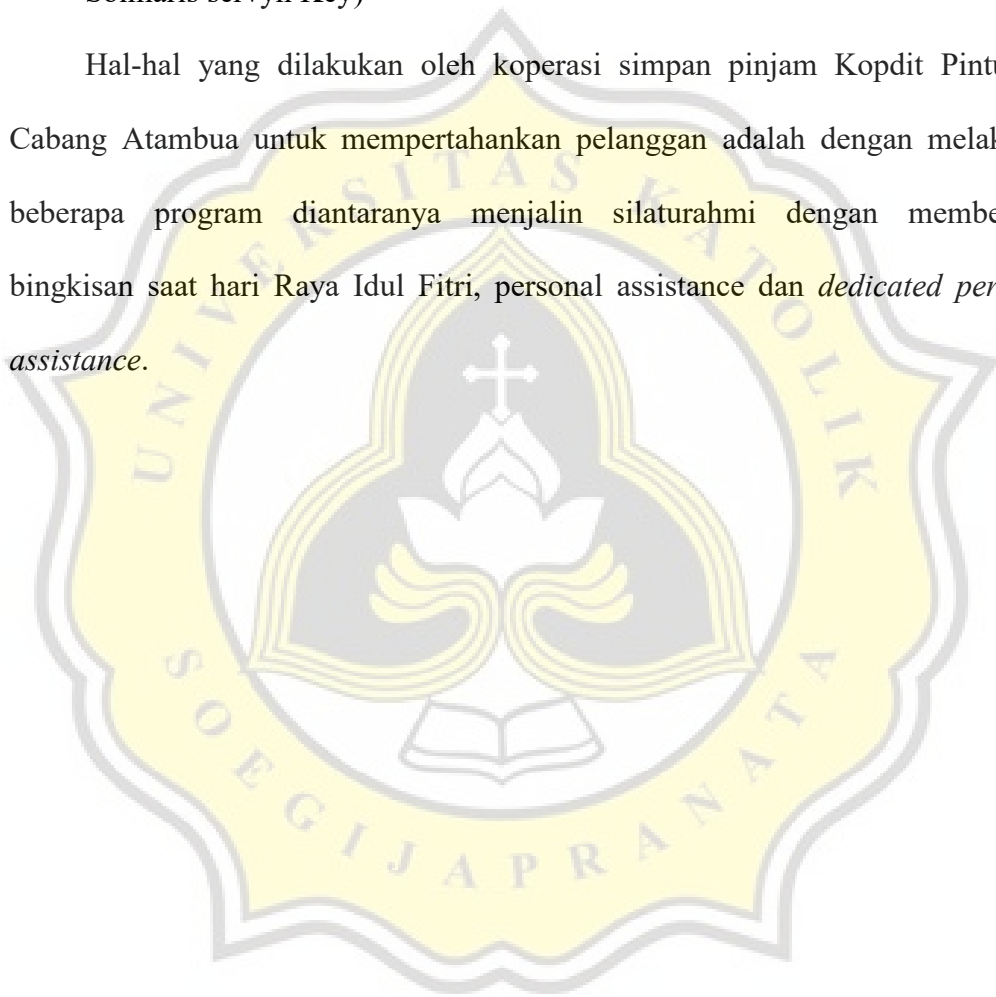
(Wawancara bersama Ibu Natalia M Seran).

Selain itu untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, koperasi memberikan kartu anggota dengan beberapa manfaat yang dapat diterima oleh

pelanggan. Berikut adalah penjelasan yang disampaikan oleh Solmaris servyn Key dalam hasil wawancara yang telah peneliti lakukan.

“Kalau disini anggota memiliki kartu anggota yang bisa menikmati SHU, anggota koperasi bisa mengikuti program-program pelatihan yang diadakan koperasi yang baik dalam mengembangkan koperasi.” (Wawancara bersama Solmaris servyn Key)

Hal-hal yang dilakukan oleh koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua untuk mempertahankan pelanggan adalah dengan melakukan beberapa program diantaranya menjalin silaturahmi dengan memberikan bingkisan saat hari Raya Idul Fitri, personal assistance dan *dedicated personal assistance*.



Tabel 4.1 Matrik BMC

| <i>Business Model Canvas</i> | | | | |
|---|---|---|--|----------------------------|
| <i>Key Partners</i> | <i>Key Activities</i> | <i>Value Propositions</i> | <i>Customer Relationships</i> | <i>Customer Segments</i> |
| - tidak menjalin kerja sama dengan pihak lain | - Melakukan aktivitas simpan pinjam - Melakukan aktivitas pemasaran, dapat melalui media sosial, brosur, flyer, dll. | - Simpanan yang ditawarkan beragam (SIBUHAR, SIDANDIK, SIPINTAR, SISUKA, SIMADA) - Rasa nyaman yang diberikan kepada pelanggan | - Menyelenggarakan program-program pelatihan: pelatihan daur ulang plastik menjadi tempat pensil, kotak tissue, dll. | - Nasabah usia 25-50 tahun |
| | <i>Key Resources</i> | | <i>Channels</i> | |
| | - Sumber daya manusia: 11 orang - Fasilitas dan teknologi : Kantor, Telephone, Mobil, Motor, Komputer, Infokus, Proyektor, Internet dan TV | | - Mengembangkan marketing melalui website, media sosial (instagram, twitter, facebook, dll) | |
| <i>Cost Structure</i> | | <i>Revenue Streams</i> | | |
| -Biaya tetap (biaya sewa kantor, pembayaran gaji karyawan, langganan internet, transport kolektor, dan biaya pajak) - Biaya Variabel (biaya percetakan brosur, buku catatan tabungan, formulir) - Biaya air dan listrik | | - Tambahan modal berupa murabahah sebanyak 50% - Pendapatan bunga - Pendapatan administrasi - Layanan jasa pembayaran - aset properti yang disewakan ke pelanggan | | |

4.4 Analisis Lingkungan Internal

Berikut adalah pengelompokan faktor internal dan faktor eksternal

koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua.

1. Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

a. *Strength*

Analisis internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor strategis yang akan dimasukkan kedalam kelompok kekuatan dalam strategi pengembangan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua. Dalam kaitannya dengan *Business Model Canvas* (BMC), *Strength* meliputi komponen *Revenue stream*, *key activities*, *key resources*, *key partnership*, dan *cost structure*.

Revenue stream berkaitan dengan sumber utama mendapat pemasukan atau keuntungan. Komponen ini merupakan strategi dimana bagaimana perusahaan mengelola arus pendapatan yang didapat dan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan agar lebih maksimal mendapat keuntungan untuk perusahaan. Komponen ini meliputi perkembangan modal yang baik saat ini mempengaruhi perkembangan koperasi, pendapatan bunga yang tinggi mempengaruhi perkembangan koperasi, dan pendapatan administrasi yang tinggi mempengaruhi perkembangan koperasi.

Untuk *key activities* meliputi aktivitas yang paling penting yang harus dilakukan perusahaan agar operasi yang dilakukan dapat berhasil. Komponen ini meliputi strategi pemasaran yang baik meningkatkan pendapatan koperasi, keterampilan manajerial yang baik dapat mempengaruhi perkembangan koperasi, dan kinerja pengurus koperasi yang baik dapat mempengaruhi perkembangan koperasi.

Selanjutnya adalah *key resources* yaitu aset yang paling penting dan sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjadikan sebuah bisnis model dapat bekerja dengan baik. Komponen ini meliputi pemanfaatan dan

memilikan perangkat teknologi informasi dan komunikasi yang baik meningkatkan kinerja koperasi, tingkat partisipasi anggota tinggi mempengaruhi perkembangan koperasi, dan koperasi memiliki rencana jangka panjang yang baik dalam mengembangkan koperasi.

Key partnrship merupakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan tersebut sehingga dibutuhkan kerja sama dengan pihak lain untuk melengkapi kekurangan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan. Komponen ini meliputi koperasi sudah memiliki izin yang lengkap dalam menjalankan usahanya dan koperasi memiliki kantor yang cukup besar yang mendukung kinerja Koperasi.

Selanjutnya *cost structure* dibutuhkan elemen yang mengukur semua biaya yang ditanggung perusahaan, membuat, memasarkan, dana memberikan nilai pada pelanggannya. Komponen ini meliputi alokasi anggaran untuk marketing yang tinggi mendukung kegiatan pemasaran koperasi, anggaran untuk pembangunan sarana mendukung perkembangan koperasi, dan anggaran untuk pengembangan cabang mendukung untuk perkembangan koperasi.

b. *Weaknesses*

Analisis internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor strategis yang akan dimasukkan kedalam kelompok kelemahan dalam strategi pengembangan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua. Dalam kaitannya dengan *Business Model Canvas* (BMC),

weakness meliputi beberapa komponen yaitu *revenue stream*, *key activities*, *key resources*, *key partnership*, dan *cost structure*.

Revenue stream yaitu sumber utama mendapat pemasukan atau keuntungan. Komponen ini merupakan strategi dimana bagaimana perusahaan mengelola arus pendapatan yang didapat dan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan agar lebih maksimal mendapat keuntungan untuk perusahaan. Komponen ini meliputi Kredit macet yang tinggi mempengaruhi penurunan koperasi.

Key activities aktivitas yang paling penting yang harus dilakukan perusahaan agar operasi yang dilakukan dapat berhasil. Komponen ini meliputi target pemasaran yang tidak terpenuhi mempengaruhi penurunan kinerja koperasi, jam kerja terlalu tinggi mempengaruhi kinerja yang semakin rendah karena beban kerja yang tinggi, dan produk tabungan yang sedikit mempengaruhi minat nasabah untuk menabung.

Key resources aset yang paling penting dan sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjadikan sebuah bisnis model dapat bekerja dengan baik. Komponen ini meliputi nama koperasi yang belum terkenal kurang mendukung orang untuk menabung di koperasi dan jaringan jaringan pasar yang rendah saat ini mempengaruhi perkembangan koperasi.

Selanjutnya untuk komponen *key partnership* meliputi sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan tersebut sehingga dibutuhkan kerja sama dengan pihak lain untuk melengkapi kekurangan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan. Komponen ini meliputi koperasi tidak memiliki kerjasama yang banyak

dengan kelompok masyarakat/lembaga UMKM sehingga sulit memasarkan produknya dan koperasi memiliki investor guna menunjang pemodalan Koperasi.

Cost structure merupakan elemen yang mengukur semua biaya yang ditanggung perusahaan, membuat, memasarkan, dan memberikan nilai pada pelanggannya. Komponen ini meliputi anggaran untuk pembangunan sarana yang rendah menghambat perkembangan koperasi dan anggaran untuk pengembangan cabang yang rendah menghambat perkembangan koperasi.

2. Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS)

a. Opportunities

Analisis eksternal perusahaan dilakukan untuk menentukan faktor-faktor strategis yang akan dimasukkan ke dalam kelompok peluang dalam strategi pengembangan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua. Dalam kaitannya dengan *Business Model Canvas* (BMC), *opportunities* meliputi beberapa komponen yaitu *customer segment*, *value proposition*, *channels*, dan *customer relationships*.

Untuk komponen *customer segment* meliputi orang ataupun pihak yang paling berjasa dalam memberikan pemasukan pada perusahaan, pihak ini bisa dikatakan adalah konsumen atau pelanggan dimana konsumen membeli produk atau jasa yang perusahaan jual atau tawarkan. Komponen ini meliputi koperasi memiliki nasabah yang loyal yang menguntungkan koperasi dan koperasi memiliki nasabah dari berbagai kalangan yang menguntungkan koperasi.

Selanjutnya *Value Proposition* mengacu pada nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada segmen pelanggan yang dijadikan target spesifik. Komponen ini meliputi keunggulan dan keunikan produk tabungan dan pinjaman menarik minat konsumen dan bunga tabungan yang tinggi menarik nasabah untuk menabung.

Komponen *channels* untuk berhubungan langsung dengan menjadi sarana perantara perusahaan kepada segmen konsumen yang sudah dipilih. Komponen ini meliputi koperasi memiliki website untuk saluran pemasaran dan edukasi konsumen, koperasi melakukan email marketing untuk saluran pemasaran dan edukasi konsumen, koperasi memiliki call center untuk pemasaran dan pelayanan pembukaan tabungan.

Customer Relationships, strategi perusahaan untuk menjalin ikatan dengan konsumen yang sudah dipilih sebelumnya, ketiga ini saling berhubungan antara perusahaan dan konsumen. Komponen ini meliputi anggota memiliki kartu anggota yang bisa menikmati SHU dan anggota koperasi bisa mengikuti program-program pelatihan yang diadakan koperasi.

b. *Threats*

Analisis eksternal perusahaan dilakukan untuk menentukan faktor-faktor strategis yang akan dimasukkan kedalam kelompok ancaman dalam strategi pengembangan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua. Dalam kaitannya dengan *Business Model Canvas* (BMC), *threats* meliputi beberapa komponen yaitu *customer segment*, *value proposition*, *channels*, dan *customer relationships*.

Pada komponen *customer segment* orang ataupun pihak yang paling berjasa dalam memberikan pemasukan pada perusahaan, pihak ini bisa dikatakan adalah konsumen atau pelanggan dimana konsumen membeli produk atau jasa yang perusahaan jual atau tawarkan. Komponen ini meliputi jumlah konsumen masih sangat sedikit sehingga mengurangi kinerja perusahaan.

Selanjutnya *value proposition* mengacu pada nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada segmen pelanggan yang dijadikan target spesifik. Komponen ini meliputi bunga kredit yang tinggi mengurangi minat konsumen untuk melakukan kredit dan jumlah produk tabungan yang terbatas mengurangi minat konsumen untuk melakukan kredit.

Komponen *channel* berhubungan langsung dengan menjadi sarana perantara perusahaan kepada segmen konsumen yang sudah dipilih. Komponen ini meliputi koperasi tidak memiliki call center khusus untuk pengaduan nasabah dan jumlah atm masih sedikit mengurangi minat nasabah untuk menabung.

Customer Relationships, strategi perusahaan untuk menjalin ikatan dengan konsumen yang sudah dipilih sebelumnya, ketiga ini saling berhubungan antara perusahaan dan konsumen. Komponen ini meliputi koperasi tidak memiliki program pemberdayaan yang mendukung kegiatan usaha nasabah.

3. Analisis Matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS)

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan yang di hadapi perusahaan sebagai faktor-faktor strategis internal beserta bobot dan ratingnya disajikan

dalam tabel 4.1. Semua faktor strategis internal yang teridentifikasi menjadi kekuatan yang paling menonjol yaitu perkembangan modal yang baik saat ini mempengaruhi perkembangan koperasi dengan nilai 0,235. Sedangkan kelemahan yang ada pada koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua adalah nama koperasi yang belum terkenal sehingga hal tersebut kurang mendukung orang untuk menabung di koperasi dengan nilai 0,168. Total nilai matrik IFAS sebesar 2,61. Hal ini menunjukkan koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua memiliki kekuatan untuk dapat mengatasi kelemahan-kelemahannya dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dengan baik.

Tabel 4.1 Matriks IFAS

| Komponen | Faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Nilai |
|-----------------------------|---|--------------|------------------|--------------|
| Kekuatan (STRENGTHS) | | | | |
| <i>Revenue Stream</i> | A. Jumlah nasabah yang lumayan banyak | 0,065 | 4 | 0,235 |
| | B. Pendapatan bunga yang tinggi mempengaruhi perkembangan koperasi | 0,058 | 3 | 0,199 |
| | C. Pendapatan administrasi yang tinggi mempengaruhi perkembangan koperasi | 0,054 | 3 | 0,184 |
| <i>Key Activities</i> | D. Strategi pemasaran yang baik meningkatkan pendapatan koperasi | 0,061 | 3 | 0,193 |
| | E. Keterampilan manajerial yang baik dapat mempengaruhi perkembangan koperasi | 0,034 | 2 | 0,083 |
| | F. Kinerja pengurus koperasi yang baik dapat mempengaruhi perkembangan koperasi | 0,055 | 3 | 0,165 |
| <i>Key Resources</i> | G. Pemanfaatan dan pemilikan perangkat teknologi informasi dan komunikasi yang baik meningkatkan kinerja koperasi | 0,037 | 2 | 0,090 |
| | H. Tingkat partisipasi anggota tinggi mempengaruhi perkembangan koperasi | 0,049 | 3 | 0,138 |
| | I. Koperasi memiliki rencana jangka panjang yang baik dalam mengembangkan koperasi | 0,032 | 1 | 0,045 |
| <i>Key Partnerships</i> | J. Koperasi sudah memiliki izin yang lengkap dalam menjalankan usahanya | 0,017 | 2 | 0,029 |
| | K. Koperasi memiliki kantor yang cukup | 0,039 | 2 | 0,090 |

| | | | | |
|--------------------------------------|--|-------|---|-------|
| | besar yang mendukung kinerja Koperasi | | | |
| <i>Cost Structure</i> | L. Alokasi anggaran untuk marketing yang tinggi mendukung kegiatan pemasaran koperasi | 0,049 | 2 | 0,105 |
| | M. Anggaran untuk pembangunan sarana mendukung perkembangan koperasi | 0,045 | 2 | 0,089 |
| | N. Anggaran untuk pengembangan cabang mendukung untuk perkembangan koperasi | 0,039 | 2 | 0,079 |
| Kelemahan (<i>WEAKNESSES</i>) | | | | |
| <i>Revenue Stream</i> | O. Kredit macet yang tinggi mempengaruhi penurunan koperasi | 0,044 | 2 | 0,101 |
| <i>Key Activities</i> | P. Target pemasaran yang tidak terpenuhi mempengaruhi penurunan kinerja koperasi | 0,049 | 2 | 0,119 |
| | Q. Jam kerja terlalu tinggi mempengaruhi kinerja yang semakin rendah karena beban kerja yang tinggi | 0,049 | 3 | 0,126 |
| | R. Produk tabungan yang sedikit mempengaruhi minat nasabah untuk menabung | 0,034 | 2 | 0,084 |
| <i>Key Resources</i> | S. Nama Koperasi yang belum terkenal kurang mendukung orang untuk menabung di koperasi | 0,059 | 3 | 0,168 |
| | T. Jaringan jaringan pasar yang rendah saat ini mempengaruhi perkembangan koperasi | 0,039 | 2 | 0,067 |
| <i>Key Partnerships</i> | U. Koperasi tidak memiliki kerjasama yang banyak dengan kelompok masyarakat/lembaga UMKM sehingga sulit memasarkan produknya | 0,042 | 2 | 0,084 |
| | V. Koperasi memiliki investor guna menunjang pemodalannya Koperasi | 0,047 | 3 | 0,140 |
| <i>Cost Structure</i> | W. Anggaran untuk pembangunan sarana yang rendah menghambat perkembangan koperasi | 0,042 | 3 | 0,107 |
| | X. Anggaran untuk pengembangan cabang yang rendah menghambat perkembangan koperasi | 0,042 | 3 | 0,107 |
| | Total | 1,00 | | 2,61 |

4. Analisis Matriks *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS)

Hasil identifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan sebagai faktor-faktor strategis internal beserta bobot dan ratingnya disajikan

dalam tabel 4.2. Semua faktor strategis eksternal yang teridentifikasi menjadi peluang koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua yang paling menonjol yaitu koperasi memiliki nasabah yang loyal dan hal tersebut menguntungkan koperasi dengan nilai 0,245. Sedangkan ancaman yang ada pada koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua adalah jumlah ATM masih sedikit mengurangi minat nasabah untuk menabung dengan nilai 0,295. Total nilai matriks EFAS sebesar 2,39. Hal ini menggambarkan bahwa pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan cukup kuat dan berada di posisi kuat tentunya perusahaan dapat merespon peluang dan ancaman yang dihadapi dengan baik.

Tabel 4.2 Matriks EFAS

| Komponen | Faktor Eksternal Utama | Bobot | Peringkat | Nilai |
|---------------------------------------|--|--------------|------------------|--------------|
| Peluang (<i>Opportunities</i>) | | | | |
| <i>Customer segmen</i> | A. Koperasi memiliki nasabah yang loyal yang menguntungkan koperasi | 0,086 | 3 | 0,245 |
| | B. Koperasi memiliki nasabah dari berbagai kalangan yang menguntungkan koperasi | 0,060 | 3 | 0,189 |
| <i>Value Proposition</i> | C. Keunggulan dan keunikan produk tabungan dan pinjaman menarik minat konsumen | 0,055 | 3 | 0,140 |
| | D. Bunga tabungan yang tinggi menarik nasabah untuk menabung | 0,090 | 1 | 0,128 |
| <i>Channels</i> | E. Koperasi memiliki website untuk saluran pemasaran dan edukasi konsumen | 0,060 | 2 | 0,144 |
| | F. Koperasi melakukan email marketing untuk saluran pemasaran dan edukasi konsumen | 0,038 | 2 | 0,084 |
| | G. Koperasi memiliki <i>call center</i> untuk pemasaran dan pelayanan pembukaan tabungan | 0,055 | 2 | 0,131 |
| <i>Customer Relationships</i> | H. Anggota memiliki kartu anggota yang bisa menikmati SHU | 0,071 | 2 | 0,142 |
| | I. Anggota koperasi bisa mengikuti program-program pelatihan yang diadakan koperasi yang baik dalam mengembangkan koperasi | 0,082 | 3 | 0,213 |
| Ancaman (<i>Threats</i>) | | | | |
| <i>Customer</i> | J. Jumlah konsumen masih sangat sedikit | 0,055 | 2 | |

| | | | | |
|-------------------------------|--|-------|---|-------|
| <i>segmen</i> | sehingga mengurangi kinerja perusahaan | | | 0,098 |
| <i>Value Proposition</i> | K. Bunga kredit yang tinggi mengurangi minat konsumen untuk melakukan kredit | 0,076 | 3 | 0,199 |
| | L. Jumlah produk tabungan yang terbatas mengurangi minat konsumen untuk melakukan kredit | 0,044 | 2 | 0,079 |
| <i>Channels</i> | M. Koperasi tidak memiliki call center khusus untuk pengaduan nasabah | 0,071 | 2 | 0,156 |
| | N. Jumlah ATM masih sedikit mengurangi minat nasabah untuk menabung | 0,098 | 3 | 0,295 |
| <i>Customer Relationships</i> | O. Koperasi tidak memiliki program pemberdayaan yang mendukung kegiatan usaha nasabah | 0,060 | 2 | 0,144 |
| | Total | 1,00 | | 2,39 |

5. Analisis Matriks Internal-Eksternal

Hasil total kedua matriks di atas kemudian dipetakan kedalam matriks IE seperti pada tabel 4.3 berikut. Dapat dilihat posisi koperasi simpan pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua berada di kuadrat V, karena nilai total IFAS adalah 2,61 dan nilai total EFAS adalah 2,39. Posisi ini menunjukkan perusahaan ada pada tahap stabilitas yang tinggi dan kuat.

Tabel 4.3 Matriks IE

| | | | | |
|---------------------------------------|----------|---|---|---|
| | | Total Skor Faktor Strategis Internal | | |
| | | Kuat | Rata-rata | Lemah |
| | | 4.0 | 3.0 | 2.0 |
| | | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| Total Skor Faktor Strategis Eksternal | Tinggi | 3.0 | 3.0 | 2.0 |
| | Menengah | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| | Rendah | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| | | I <i>Growth Strategy</i> | II <i>Growth Strategy</i> | III <i>Stability Strategy</i> |
| | | IV <i>Growth Strategy</i> | V <i>Stability Strategy</i> | VI <i>Retrenchment Strategy</i> |
| | | VII <i>Stability Strategy</i> | VIII <i>Retrenchment Strategy</i> | IX <i>Retrenchment Strategy</i> |

Menurut Fred R. David, cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat.

Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).

6. Analisis SWOT

Berdasarkan posisi perusahaan yang diperoleh dari matriks IE, maka perusahaan dapat memformulasikan alternatif strategi yang layak untuk diimplementasikan dengan menggunakan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*). Analisis SWOT ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunity*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Berdasarkan hasil penelitian, matriks SWOT memberikan strategi alternatif yang layak terkait dengan posisi perusahaan.

Tabel 4.4 Hasil Matriks SWOT

| | | |
|---|---|---|
| <p>EKSTERNAL</p> | <p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan modal yang baik. 2. Pendapatan bunga yang tinggi. 3. Strategi pemasaran yang baik | <p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nama koperasi yang belum terkenal 2. Koperasi memiliki investor guna menunjang pemodalan Koperasi 3. Jam kerja terlalu tinggi mempengaruhi kinerja yang semakin rendah karena beban kerja yang tinggi |
| | <p>INTERNAL</p> <p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Koperasi memiliki nasabah yang loyal 2. Anggota koperasi bisa mengikuti program-program pelatihan yang diadakan koperasi | <p>Strategi (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan perkembangan koperasi (S1, S2, O3) 2. Meningkatkan hubungan ikatan baik dengan anggota 3. Meningkatkan pendapatan koperasi 4. Meningkatkan keuntungan koperasi 5. Mengadakan program-program pelatihan |
| <p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah ATM masih sedikit mengurangi minat nasabah untuk menabung 2. Bunga kredit yang tinggi mengurangi minat konsumen untuk melakukan kredit | <p>Strategi (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan perkembangan koperasi 2. Menarik minat nasabah untuk menabung di koperasi 3. Meningkatkan promosi yang lebih gencar disemua media untuk meningkatkan pangsa pasar 4. Mempertahankan perkembangan modal yang baik 5. Meningkatkan strategi penjualan atau promosi untuk menarik minat konsumen | <p>Strategi (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun kerjasama dengan lembaga keuangan lain untuk mengembangkan penggunaan teknologi. 2. Menggencarkan promosi dikalangan masyarakat 3. Melakukan pemasaran secara intens untuk meningkatkan <i>brand awareness</i> di lingkungan sekitar. 4. Menjaga kepercayaan anggota dengan meningkatkan kualitas dan mutu. 5. Memanfaatkan kemajuan teknologi |

Berdasarkan tabel SWOT diatas maka strategi yang bisa dilakukan oleh Koperasi simpan Pinjam Kopdit Pintu Air Cabang Atambua adalah

1. Mengadakan program-program pelatihan
2. Meningkatkan promosi yang lebih gencar disemua media untuk meningkatkan pangsa pasar
3. Membangun kerjasama dengan lembaga keuangan lain untuk mengembangkan penggunaan teknologi.
4. Membuka program pelatihan bagi anggota koperasi
5. Membuka peluang yang lebih lebar untuk investor

