

ANALISA MODEL BISNIS KANINDO SYARIAH JATIM DENGAN MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVAS

R Khairizza Mohammad

Fakultas Ekonomi dan Bisnis -- Universitas Airlangga

Email: khairizzamu@gmail.com

Abstract Objectives of this study was to find out how is BMT Kanindo Syariah business model concept by using Business Model Canvas that envelop of 9 block which is value propositions, channels, customer relationships, customer segments, revenue streams, key resources, key activities, key partners, cost structure. The research method used is descriptive qualitative approach with this type of case study research. The unit of analysis in this study is value propositions, channels, customer relationships, customer segments, revenue streams, key resources, key activities, key partners, cost structure. The analysis technique used in this study is the domain analysis techniques. Research results can be concluded that BMT Kanindo Syariah Jatim business model has well supported the business operation process and in accordance with their established vision and mission. The findings in this study is that there is a difference between literature and fact regarding key activities and BMT development constraints.

Keywords: Business Model, Baitul Maal wal Tamwiil, Business Model Canvas

Abstrak: Tujuan dari studi ini adalah untuk mengetahui bagaimana konsep model bisnis BMT Kanindo Syariah dengan menggunakan Business Model Canvas yang meliputi 9 blok yaitu proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, segmen pelanggan, arus pendapatan, sumber daya kunci, kegiatan kunci, mitra kunci, struktur biaya. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan penelitian studi kasus jenis ini. Unit analisis dalam penelitian ini adalah proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, segmen pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kunci, kegiatan kunci, mitra kunci, struktur biaya. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis domain. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa model bisnis BMT Kanindo Syariah Jatim telah mendukung dengan baik proses operasional bisnis dan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Temuan dalam studi ini adalah bahwa ada perbedaan antara literatur dan fakta mengenai kegiatan kunci dan keterbatasan pengembangan BMT.

Kata kunci: Model Bisnis, Baitul Maal wal Tamwiil, Model Bisnis Canvas

PENDAHULUAN

Bisnis adalah suatu entitas ekonomi yang diselenggarakan dengan tujuan yang bersifat ekonomi dan sosial. Salah satu tujuan didirikannya bisnis adalah mencari laba/keuntungan, dalam arti seluruh aktivitas ditujukan untuk mencari keuntungan. Tujuan lain bersifat sosial untuk membantu masyarakat dalam menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Ada juga yang didirikan dengan tujuan untuk kedua-duanya, artinya disamping memperoleh keuntungan juga memberikan layanan sosial (Dewobroto, 2013). Perkembangan globalisasi yang semakin pesat sekarang ini memaksa para pelaku bisnis untuk melupakan tujuan lain dari bisnis itu sendiri, yaitu tujuan yang bersifat sosial.

Tujuan yang dikandung dalam menjalankan bisnis di dunia menurut aqidah Islam adalah dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang yaitu kehidupan yang abadi di akhirat dengan cara taat beribadah kepadaNya (Sholikhah & Yudiantoro, 2023). Dengan kata lain bahwa hal yang melatar belakangi berdirinya bisnis adalah karena niat beribadah mu'amalah, berlandaskan tauhid dan pengabdian kepada Allah melalui usaha memberikan manfaat positif bagi kemaslahatan kehidupan manusia (Muslich, 2007:03). Namun untuk mencapai amalan dan tujuan tersebut, pelaku bisnis perlu memiliki suatu perencanaan bisnis yang matang. Untuk mengevaluasi perencanaan bisnis atau bisnis yang sedang dijalani, pebisnis perlu melihat dari sudut pandang yang jelas dan utuh mengenai model bisnis. Giorgetti (1998) menyatakan, model bisnis adalah model referensi yang merupakan sebuah dasar bagi sebuah sistem jenis (*type*) baru yang mempunyai keunggulan/kelebihan dibandingkan pendekatan sebelumnya.

Osterwalder dan Pigneur (2009) menjelaskan, bahwa sebuah model bisnis tidak lain adalah representasi dari bagaimana organisasi membuat (atau berniat untuk membuat) uang. Penggunaan elemen-elemen generik untuk mendefinisikan terminologi model bisnis yang komprehensif dilakukan oleh Osterwalder dan Pigneur (2009). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009:14) sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan (*create*), menyampaikan (*deliver*), dan menangkap (*capture*) nilai-nilai (*value*) yang dianut oleh organisasi yang dapat dijelaskan melalui 9 (sembilan) elemen generik/pilar utama (*9 building blocks of Business Model*). Dengan mengevaluasi satu demi satu elemen-elemen kunci, menjadi lebih mudah menganalisis apa yang kurang tepat dan pada akhirnya bisa mengambil langkah untuk mencapai tujuan suatu bisnis (Dewobroto, 2013).

Penggunaan metode model bisnis kanvas pada lembaga keuangan syariah yaitu BMT dirasa penting untuk mengoreksi suatu kemungkinan tentang adanya kesalahan atau perlunya perbaikan dalam salah satu kotak dari proses menjalankan model bisnis, karena BMT merupakan entitas bisnis yang memiliki tujuan profit dan *social benefits*. Menurut Muslich (2007:01) tercapainya tujuan profit dan sosial dari kegiatan bisnis, secara ideal perlu didukung oleh semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung berjasa dalam meraih keuntungan bisnis secara layak. Sehingga, peran BMT dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat sangat penting dengan produk pembiayaannya yang sangat menguntungkan bagi nasabah juga bagi pihak BMT.

Dalam rangka memajukan perekonomian Indonesia, sebuah lembaga keuangan harus juga memperhatikan usaha-usaha mikro kecil daerah yang juga berpengaruh dalam meningkatkan perekonomian (Putri, 2016). Salah satu lembaga keuangan yang sangat dibutuhkan usaha-usaha mikro kecil tersebut ialah koperasi. Untuk itu, perlu adanya permodelan bisnis yang benar dalam menghadapi setiap perubahan internal maupun eksternal yang memungkinkan untuk mengancam kelangsungan sistem bisnis. BMT merupakan salah satu lembaga keuangan yang diperlukan guna mendukung dan

memperkuat sistem keuangan nasional yang terdiversifikasi sehingga dapat memberikan alternatif yang lebih banyak bagi pengembangan sektor usaha. Salah satu konsep model bisnis yang dapat dipergunakan sebagai sarana untuk mendiskripsikan dan pencapaian tujuan BMT adalah *Business Model Canvas*. Sehingga, konsep model kanvas ini bisa mengubah sebuah model bisnis yang rumit menjadi model yang sederhana, karena kesederhanaannya *Business Model Canvas* dapat menjadi motivasi kepada karyawan untuk terlibat dalam pengembangan model bisnis ini. Sesuai dengan paparan diatas tentang perlunya *Business Model Canvas* pada BMT Kanindo Syariah Jatim.

KAJIAN TEORI

Bisnis

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, Bisnis diartikan sebagai usaha dagang, usaha komersial di dunia perdagangan, dan bidang usaha. Anoraga dan Soegiastuti (1996) berpendapat bahwa Bisnis memiliki makna dasar sebagai "*The buying and selling of goods and service*". Sedangkan bisnis menurut Hughes dan Kapoor ialah suatu usaha kegiatan individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Sedangkan pengertian bisnis menurut Brown dan Petrello adalah suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat (Alma dan Priansa, 2009: 115).

Bisnis dalam Islam

Adapun dalam Islam, bisnis dapat dipahami sebagai serangkaian aktifitas bisnis dalam berbagai bentuknya yang tidak dibatasi jumlah (kuantitas) kepemilikan hartanya (barang/jasa) termasuk profitnya, namun dibatasi dalam cara perolehan dan pendayagunaan hartanya yaitu dengan adanya aturan halal dan haram (Widjajakusuma, 2000:18).

Orientasi Bisnis Islam

Bisnis dalam Islam menurut Widjajakusuma (2002:18) mempunyai tujuan untuk mencapai empat hal utama:

1. Target hasil: profit-materi dan benefit-nonmateri, artinya bahwa bisnis tidak hanya untuk mencari profit (*qimah madiyah* atau nilai materi) setinggi-setingginya, tetapi juga harus dapat memperoleh dan memberikan *benefit* (keuntungan atau manfaat) nonmateri.
2. Pertumbuhan, jika profit materi dan profit nonmateri telah diraih, perusahaan harus berupaya menjaga pertumbuhan agar selalu meningkat.
3. Keberlangsungan, target yang telah dicapai dengan pertumbuhan setiap tahunnya harus dijaga keberlangsungannya agar dapat *exist* dalam kurun waktu yang lama.
4. Keberkahan, semua tujuan yang telah dicapai tidak akan berarti apa-apa jika tidak ada keberkahan di dalamnya. Maka bisnis Islam menempatkan berkah sebagai tujuan inti.

Model Bisnis

Mayoritas definisi model bisnis memasukkan penciptaan nilai pelanggan sebagai salah satu elemen inti. Penciptaan nilai pelanggan yang dibahas disebutkan dalam berbagai istilah seperti "desain penciptaan nilai" atau "menciptakan nilai", tetapi makna utama dari istilah-istilah itu sama. Model bisnis harus menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya (Zott dan Amit, 2003).

Business Model Canvas

Business Model Canvas adalah sebuah model bisnis gambaran logis mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menghantarkan dan menangkap sebuah nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Canvas* ini membagi *business model* menjadi 9 buah

komponen utama, kemudian dipisahkan lagi menjadi komponen kanan (sisi kreatif) dan kiri (sisi logik). Persis seperti otak manusia, kesembilan komponen yang ada tersebut adalah sebagai berikut, (diurutkan dari kanan kekiri). *Customer Segment, Customer Relationship, Customer Channel, Revenue Structure, Value Proposition, Key Activities, Key Resource, Cost Structure, dan Key Partners.*

9 Blocks Building of Business Model Canvas

1. *Value Propositions*
Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Barile dan Polese (2010:03) menjelaskan bahwa bagi pelanggan, *value propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan.
2. *Customer Segments*
Secara umum, segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang memiliki seperangkat keinginan yang sama (Kotler, 2005:52). Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain.
3. *Customer Relationships*
Customer relationships adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. Tugas seorang pemasar (*marketer*) dalam dua kelompok besar, yakni akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dan retensi pelanggan (*customer retention*).
4. *Channels*
Channels adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau *salesmerupakan* salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. *Channels* memainkan peranan yang penting dalam pengalaman pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010:22). Mehta et.al (2010:05) mengemukakan bahwa menemukan *channels* yang tepat dalam memuaskan kebutuhan pelanggan adalah bagian krusial dalam memberikan *value propositions* bagi perusahaan.
5. *Revenue Streams*
Revenue streams adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. *Revenue streams* bukan mempresentasikan keuntungan yang didapat, karena secara umum diketahui bahwa keuntungan merupakan pendapatan bersih setelah dikurangi biaya-biaya usaha (Chem, 2012).
6. *Key Resources*
Osterwalder & Pigneur (2010:29) *key resources* adalah sumber daya utama yang dibutuhkan oleh perusahaan supaya model bisnis dapat berjalan. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia. *Key resources* dapat dimiliki oleh perusahaan maupun bekerjasama dengan *Key partners*.
7. *Key Activities*

Key activities adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Hal ini adalah aksi yang paling penting supaya perusahaan dapat mengoperasikan perusahaannya dengan sukses. *Key activities* dapat dikategorikan menjadi 3 hal yaitu, 1) Operasi Produk (desain, inovasi, pembuatan produk); 2) Operasi Jasa (*Problem solving*); 3) Platform dan Jaringan.

8. *Key Partners*

Key partnership adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya *supplier*, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya (Osterwalder & Pigneur, 2010:32).

9. *Cost Structure*

Osterwalder & Pigneur (2010:34) menjelaskan, *cost structure* adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya.

Visi dan Misi

Wibisono (2006:43) mengemukakan, visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Dapat dikatakan pula bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana organisasi harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh organisasi.

Sedangkan misi menurut Wibisono (2006:46) merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pengertian misi adalah tujuan dan alasan yang memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Misi pada dasarnya hanya bukan usaha formal untuk memperjelas apa yang dikehendaki, namun misi merupakan tahapan aksi yang akan dilaksanakan dari visi yang telah ada, guna mencapai suatu tujuan.

Baitul Maal wal Tamwil

Baitul Mal wa Tamwil (BMT) adalah lembaga keuangan mikro yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah. BMT memiliki 2 fungsi utama yakni *baitul mal* dan *baitul tamwil*. Ada beberapa pendapat tentang pengertian *baitul mal wa tamwil*. Soemitra (2009:451) berpendapat bahwa *baitul mal* (rumah harta) menerima titipan dana zakat, infaq dan sedekah serta mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya, sedangkan *baitul tamwil* (rumah pengembangan harta) melakukan kegiatan pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha mikro dan kecil dengan antara lain mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonomi.

Visi dan Misi *Baitul Maal wal Tamwil*

Visi BMT menurut Buchori (2009: 209) adalah menjadikan BMT sebagai pilar pembangunan ekonomi umat. Visi BMT menurut Pusat Komunikasi Ekonomi Syariah adalah mewujudkan kyalitas masyarakat disekitar BMT yang selamat, damai, dan sejahtera dengan

mengembangkan lembaga dan usaha BMT dan Kelompok Usaha Masyarakat (Pokusma) yang maju berkembang, aman, nyaman, transparan, dan berkehati-hatian (Azis, 2008:3).

Misi BMT menurut Buchori (2009:209) adalah meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya, membentuk stabilitas ketahanan pangan masyarakat luas melalui perluasan swasembada pangan yang kokoh dan berkelanjutan.

Tujuan dan Peran BMT

BMT bertujuan mewujudkan kehidupan keluarga dan masyarakat di sekitar BMT yang selamat, damai, dan sejahtera (Azis, 2008:3). Menurut Hosen (2008:37) peran BMT adalah :

1. Motor penggerak ekonomi dan sosial masyarakat banyak
2. Ujung tombak pelaksanaan sistem ekonomi syariah
3. Penghubung antara kaum *agnia* (kaya) dan kaum *dhuafa* (miskin)
4. Sarana pendidikan informal untuk mewujudkan prinsip hidup yang *barakah*, *ahsanu 'amala*, dan *salaam* melalui *spiritual communication* dengan *dzikir qalbiyah ilahiah*.

Prinsip Operasi BMT

Dalam kegiatan operasionalnya *baitul mal wa tamwil* yang berbadan hukum koperasi ini layaknya perbankan pada umumnya, yakni menggunakan prinsip-prinsip: 1) Prinsip Bagi Hasil, 2) Sistem Jual Beli, 3) Sistem Non Profit, 4) Akad Bersyariat, 5) Produk Pembiayaan. namun tidak dapat melakukan transaksi transfer, kliring, dan giro (Sudarsono, 2008:108). Transaksi-transaksi yang dilakukan oleh *baitul maal wal tamwil* tidak diperbolehkan transaksi yang dilarang dalam syariah dan harus bersumber pada syariah Islam yang bersumber pada Al-Qur'an dan Al-Hadits yang didukung dengan sumber hukum Islam yang lain misalnya *Ijma* dan *Qiyas*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, Moleong (1988:6) mengungkapkan bahwa pendekatan kualitatif adalah suatu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya: perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Pendekatan penelitian kualitatif deskriptif merupakan pendekatan yang paling ideal untuk digunakan dalam kajian ini, Nazir (2003 : 73) mengatakan bahwa penelitian dengan metode deskriptif adalah penelitian *ex post de facto*, yaitu peneliti tidak memiliki kontrol langsung terhadap obyek penelitian karena fenomena sukar dimanipulasikan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang berupa pengolahan data yang diperoleh peneliti selama di lapangan serta mengolah hasil wawancara dan dokumentasi. Teknik yang digunakan untuk menganalisa data menurut Spradley dalam Sugiyono (2010:255) ada tiga yaitu analisis domain, taksonomi, dan komponensial. Namun dalam penelitian ini analisis yang digunakan hanya dua yaitu analisis domain dan taksonomi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Konsep Model Bisnis BMT Kanindo Syariah Berdasarkan Analisis Domain dan Taksonomi Dengan *Business Model Canvas*

Uraian data penelitian ini meliputi tentang penjabaran data penelitian yang didapatkan dari hasil wawancara penelitian yang dilakukan kepada pihak BMT Kanindo

Syariah. Berikut uraian analisis domain konsep model bisnis pada BMT Kanindo Syariah berdasarkan *Business Model Canvas*.

Tabel 1
Analisis domain dan Taksonomi BMT Kanindo Syariah

No	Analisis Domain	Analisis Taksonomi
1	Value Propositions	<i>Value propositions</i> bagi BMT Kanindo adalah apa yang seharusnya diberikan kepada nasabah, apa yang dibutuhkan oleh nasabah, sehingga sebenarnya <i>value</i> di BMT Kanindo dapat berubah-ubah sesuai segmen pasar dan kebutuhan individual nasabah masing-masing. <i>Value</i> yang terdapat di BMT Kanindo adalah keberagaman produk, kemudahan persyaratan dan bebas biaya administrasi, layanan antar jemput, dan besarnya nisbah yang ditawarkan.
2	Customer Segments	Segmentasi pasar ditinjau dari kewilayahan yang berkaitan langsung dengan tujuan utama dari BMT Kanindo yaitu berpusat pada usaha agro niaga. Usaha agro niaga yang termasuk dalam segmen pasar BMT Kanindo ialah segala jenis usaha agro niaga (buah, sayur, padi, dsb). Yang kedua, karena BMT Kanindo berbasis koperasi (BMT) maka segmentasi pasar selanjutnya ialah para pengusaha mikro kecil (UKM). Ketiga pada segmentasi pengetahuan yaitu dengan melihat bagaimana tingkat pemahaman masyarakat tentang produk yang akan ditawarkan, sehingga terdapat ketimpangan di BMT Kanindo cabang kota dan cabang desa tentang pendistribusian produk. Terakhir, segmentasi perilaku juga diberlakukan dengan melihat pengalaman tentang perilaku nasabah di beberapa wilayah.
3	Customer Relationships	hubungan pelanggan di BMT Kanindo didukung oleh 3 program yaitu, 1) silaturahmi; 2) pemberian beasiswa; 3) penyuluhan ekonomi syariah bagi masyarakat.
4	Channels	Dalam mendistribusikan produk, BMT Kanindo mendistribusikan produknya secara langsung kepada masyarakat/nasabah tanpa perantara. Dengan cara membuka kantor cabang, dan melakukan <i>survey</i> .
5	Revenue Streams	Aliran <i>revenue</i> di BMT Kanindo berasal dari 2 produk utama yaitu, <i>murabahah</i> dan <i>mudharabah</i> . <i>Revenue</i> juga didapat dari produk <i>musyarakah</i> namun dalam memberikan proporsi profit terbesar, produk <i>murabahah</i> menjadi penyumbang terbesar dengan 75% dari total profit.
6	Key Resources	Dalam menggerakkan roda bisnis yang sedemikian rupa, tentu BMT Kanindo memiliki SDM yang mampu mendukung hal tersebut, SDM tersebut didukung oleh fasilitas dan teknologi.
7	Key Activities	Aktivitas utama BMT Kanindo meliputi promosi, edukasi, dan negoisasi akad. Promosi dengan berbagai cara meliputi penggunaan media seperti radio, iklan, dsb. Dalam aktivitas edukasi yaitu tentang bagaimana peran BMT Kanindo dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sudah tertera dalam misinya. Pada negoisasi akad yang juga menjadi kelebihan

		BMT Kanindo, BMT Kanindo menawarkan nisbah yang lebih menguntungkan bagi nasabah.
8	Key Partners	Kemitraan yang dijalin dengan lembaga keuangan (Bank Muamalat, Mandiri Syariah, Panin Syariah, Jatim Syariah jenis perbankan dan KopSyar adalah dengan menggunakan akad <i>murabahah</i> . Namun dengan LPDB menjalin perjanjian akad <i>mudharabah</i> karena BMT Kanindo membutuhkan modal tambahan untuk mengatasi permintaan pembiayaan.
9	Cost Structures	Biaya yang terdapat dalam <i>cost structure</i> terdiri dari biaya administrasi, biaya gaji (operasional), biaya pajak, biaya perlengkapan, dan <i>variable cost</i> . Namun biaya yang membentuk <i>value propositions</i> adalah biaya administrasi dimana nasabah tidak dibebankan biaya administrasi.

Sumber: Hasil Penelitian, diolah.

Pemetaan Konsep Model Bisnis BMT Kanindo Syariah Dengan Menggunakan *Business Model Canvas*

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Bank Muamalat, Bank Jatim Syariah, Bank Mandiri Syariah • Koperasi Syariah, LPDB • Nasabah sebagai DPK 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Promosi • Edukasi • Negoisasi akad 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • <i>Syariah Identity</i> • Layanan antar jemput nasabah • Keuntungan nisbah yang ditawarkan • Kemudahan persyaratan dalam melakukan pinjaman 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • <i>Silaturahmi</i> • Program Beasiswa • Acara Seminar 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Petani • Pengusaha wiraswasta kecil • Usia 25-45
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Kendaraan, gedung. • <i>Intellectual human resources</i> • Modal utama & kemitraan • Komputer, <i>Handphone</i>, <i>website</i> 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • 13 kantor cabang • Pemberian pemahaman tentang produk keuangan syariah 	
Cost Structure <p>Biaya Administrasi Biaya Pajak Biaya Gaji (Operasional) <i>Variable Cost</i></p>			Revenue Streams <p>Produk <i>ba'i murabahah</i> Produk pembiayaan <i>mudharabah</i> dan <i>musyarakah</i></p>	

Sumber: Hasil Penelitian, diolah.

HASIL TEMUAN PENELITIAN

Berdasarkan literatur mengenai *key activities* (Osterwalder & Pigneur, 2010:31) menyebutkan *key activities* adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Ada tiga kategori dalam *key activities* yaitu operasi produk, operasi jasa, dan jaringan. Dalam kategori operasi produk dijelaskan bahwa aktivitas tersebut bertujuan untuk mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Inovasi dalam operasi produk dibutuhkan perusahaan untuk memberikan nilai tambah dengan baik.

Menurut hasil wawancara dari informan 3, inovasi yang dilakukan ialah bukan berupa inovasi daripada produk itu sendiri, namun dalam bernegosiasi akad dengan nasabah secara langsung. Inovasi atau improvisasi negosiasi akad yang akan dijalin biasanya terjadi pada produk pembiayaan seperti *mudharabah*, *murabahah*, dan *musyarakah*. Hal tersebut dikarenakan margins atau nisbah di BMT tidak ditetapkan di awal atau *flat*. Namun memang hak dan keleluasaan dari BMT itu sendiri. Sudarsono (2008:119) menyatakan bahwa BMT yang dalam peraturannya tidak memiliki nisbah tetap, sehingga dapat melakukan negosiasi yang lebih baik dengan nasabah.

Hasil temuan dalam penelitian selanjutnya adalah mengenai pengenalan BMT. Dalam literatur mengenai kendala-kendala yang ada di BMT hingga saat ini, Sudarsono (2008:107) menyebutkan bahwa BMT seharusnya dalam mencari konsumen/nasabah tidak membanding-bandingkan antara lembaga keuangan konvensional dan lembaga keuangan syariah, namun dengan cara benar-benar mengajak konsumen/nasabah kembali ke jalan yang syariah. Dalam kasus tertentu yakni di cabang Gunung Kawi, BMT Kanindo dalam menarik nasabah memberikan penjelasan yang membandingkan antara lembaga keuangan konvensional dengan lembaga keuangan syariah. Informan 3 beralasan bahwa di cabang Gunung Kawi yang masyarakatnya masih *abangan* (budaya kental) tidak akan bisa langsung diberi pemahaman tentang syariah, sehingga harus melakukan pendekatan lain yaitu dengan membandingkan antara konvensional dengan syariah lalu selanjutnya akan diberi pemahaman tentang syariah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Setelah melakukan penelitian analisa konsep model bisnis BMT Kanindo Syariah dengan *Business Model Canvas*, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. *Value Propositions*

Dalam penelitian ini, kelebihan yang ditawarkan berdasarkan apa yang diinginkan pangsa pasar atau apa permasalahan yang ada di pangsa pasar. Namun perlu diketahui, bahwa sebenarnya *value propositions* dapat berubah-ubah tergantung bagaimana sudut pandang konsumen tersebut.

2. *Customer Segments*

Dalam penelitian ini, area pemasaran dan penjualan yang dilakukan dibatasi oleh pihak BMT Kanindo, yaitu dengan memperhatikan segmentasi wilayah, profesi, pengetahuan, dan perilaku. Contohnya dalam segmentasi wilayah adalah kawasan pertanian dan perkebunan, dengan profesi petani dan peternak, segmen pengetahuan seperti masyarakat yang

berpendidikan, dan juga dari perilaku masyarakat. Dari segmentasi-segmentasi tersebut BMT Kanindo dapat memproyeksikan dengan cara apa segmen pasar tersebut dapat dicapai.

3. *Customer Relationships*

Dalam penelitian ini, berkaitan dengan cara menjaga relasi konsumen atau *customer retention* untuk tetap setia dengan BMT Kanindo adalah dengan bersilaturahmi, pemberian beasiswa, dan menyeleggarakan seminar ekonomi syariah

4. *Channels*

Dalam penelitian ini, *channels* adalah sebuah cara untuk mendistribusikan produk hingga sampai kepada masyarakat. Seperti yang diketahui dalam segmen pasar bahwa BMT Kanindo memfokuskan perhatian kepada wilayah desa dan profesi di bidang agro niaga. Sehingga saluran distribusi yang dipilih adalah saluran distribusi langsung. Saluran distribusi langsung adalah produk disalurkan langsung kepada konsumen akhir tanpa melalui perantara.

5. *Revenue Streams*

Revenue streams utama dari BMT Kanindo ialah pada penjualan produk *ba'i murabahah* dan keuntungan nisbah bagi hasil produk *mudharabah* dan *musyarakah*. Namun Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan *revenue streams* terbentuk dari sisi kanan pada kanvas model bisnis yaitu dari aktivitas *customer segments*, *channels*, dan *customer relationships*.

6. *Key Resources*

Dalam penelitian ini, sumber daya adalah roda penggerak suatu perusahaan dan model bisnis. Sehingga sumber daya yang ada pada BMT Kanindo adalah terdiri dari unit kendaraan, peralatan kantor dan gedung, karyawan, modal utama dan dana pihak ketiga, unit komputer, *handphone*, dan *website*.

7. *Key Activities*

BMT Kanindo memiliki *key activities* berupa promosi dan edukasi untuk mendapatkan pasar. Dalam hal inovasi, inovasi yang dimaksud bukan dalam inovasi produk, namun BMT Kanindo telah melakukan inovasi dalam tiap melakukan negoisasi akad dengan nasabah.

8. *Key Partners*

Jalinan kemitraan yang dibangun BMT Kanindo dengan lembaga keuangan syariah lain adalah bertujuan untuk mendapatkan dana tambahan dalam menyediakan kebutuhan dana pinjaman yang akan diberikan kepada masyarakat. Lembaga keuangan lain yang menjalin kemitraan dengan BMT Kanindo antara lain, Bank Jatim Syariah, Bank Mandiri Syariah, Bank Muamalat, Koperasi Syariah, dan LPDB. Namun nasabah dalam arti sebenarnya di Koperasi adalah seorang anggota yang tidak lain adalah mitra sehingga nasabah di BMT Kanindo adalah juga mitra usaha mereka.

9. *Cost Structures*

Biaya-biaya yang diperlukan untuk menciptakan *value* untuk konsumen adalah biaya administrasi, biaya gaji, biaya pajak, biaya penyusutan perlengkapan, dan *variable cost* (air, listrik, dll).

Saran

1. Bagi BMT Kanindo Syariah, diharapkan untuk lebih fokus dalam mengedepankan nilai-nilai spirituil (syariah) daripada materiil untuk masyarakat dengan pembenahan mulai dari konsep, sistem, dan penambahan sumber daya manusia. Jika konsep dan sistem tertata lebih rapi dan didukung dengan sumber daya manusia yang lebih mencukupi maka dapat membawa BMT Kanindo tetap dalam jalur visi yang sudah ditetapkan yaitu mencapai kesejahteraan bersama dalam naungan *ridho* Allah SWT.

2. Untuk peneliti selanjutnya, keterbatasan dalam penelitian ini adalah masih banyak yang belum membahas tentang konsep model bisnis BMT atau lembaga keuangan lain. Untuk kedepannya diharapkan mampu membahas lebih detail dan rinci mengenai analisa konsep model bisnis BMT atau lembaga keuangan syariah lain dengan menggunakan teknik *canvassing business model canvas*. Hasil dari penelitian selanjutnya dapat memberikan sumbangsih kepada BMT atau lembaga keuangan lainnya untuk mempraktekkan konsep model bisnis dengan metode *canvassing* sehingga dapat membantu lembaga keuangan untuk melihat secara detail bagaimana bisnisnya tersebut dapat berjalan dengan lebih baik.

REFERENSI

- Alma, Buchari dan Donni Priansa. 2009. *Manajemen Bisnis Syariah*. Bandung: Alfabeta
- Anoraga dan Soegiastuti. 1996. *Pengantar Bisnis Modern-kajian dasar manajemen perusahaan*, Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Dewobroto, Wisnu Sakti. 2013. *Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis dan Kelayakan Usaha*.
- Moleong, Lexy. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muslich, Muhammad. 2007. *Bisnis Syariah Perspektif Mu'amalah dan Manajemen*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Osterwalder, Alexander, and Yves, Pigneur. 2010. *Business Model Generation*, New Jersey: John Wiley & Son.
- Rajiv Mehta et.al. 2010. *Managing International Distribution Channel Partners: A Cross Cultural Approach*.
- Putri, A. K. (2016). Pengaruh Kinerja Keuangan Perusahaan terhadap Return Saham. *Arthavidya*, 18(2), 1–20.
- Sholikhah, N. A. U., & Yudiantoro, D. (2023). Strategi Bank Syariah Indonesia Dalam Memasarkan Produk Pembiayaan Usaha Mikrodi Tulungagung. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 25(1), 32–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.37303/a.v25i1>
- Sudarsono, Heri. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Widjajakusuma, Muhammad Karebet dan Muhammad Ismail Yusanto. 2002. *Menggagas Bisnis Islami*, Jakarta: Gema Insani Press.
- Zott, Christoph and Raphael Amit. 2009. *Business Model Design: An Activity System Perspective*. *Long Run Planning (LRP)*.