

ISSN 2828-285x



PERTANIAN, KELAUTAN, DAN BIOSAINS TROPIKA

Vol. 5 No. 1 Tahun 2023

Rekomendasi Model Bisnis Bank
Perekonomian Rakyat Syariah Melalui
Pendekatan *Blue Ocean Strategy*

Penulis

 Anisa Dwi Utami^{1,2}, Lukman M Baga^{1,2}, Rahmat Yanuar^{1,2}, Tita Nur Syamsiah^{1,3},
Busaid¹, Yekti Mahanani¹

¹ Pusat Studi Ekonomi dan Bisnis Islam (CIBEST), IPB University

² Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

³ Departemen Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Ringkasan

Isu Kunci

Policy Brief ini memuat poin-poin penting sebagai berikut :

- (a) BPRS menghadapi perubahan lingkungan bisnis baik secara internal dan eksternal.
- (b) BPRS memiliki potensi untuk tumbuh terutama pada pasar komunitas yang mengedepankan inovasi nilai.
- (c) Perlunya pendekatan model bisnis yang dapat menciptakan inovasi nilai, terutama untuk menjangkau pasar-pasar spesifik seperti pasar komunitas.

Ringkasan

Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi, menuntut BPRS untuk dapat menyesuaikan strategi dan model bisnisnya. Potensi yang dimiliki oleh BPRS baik dari sisi internal dan eksternal serta dengan adanya peluang pasar UMKM yang begitu besar menuntut BPRS untuk dapat menyesuaikan kembali model bisnis yang akan dijalankan. Pendekatan Business Model Canvas (BMC) yang dikombinasikan dengan Blue Ocean Strategy (BOS) dalam model bisnis BPRS diharapkan dapat menciptakan inovasi nilai yang fokus pada pasar-pasar spesifik dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan BPRS untuk menjangkau pasar yang lebih dalam.

Rekomendasi Model Bisnis Bank Perekonomian Rakyat Syariah Melalui Pendekatan *Blue Ocean Strategy*

Pendahuluan

Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) merupakan salah satu jenis bank dalam struktur industri perbankan di Indonesia dengan spesifikasi produk dan jangkauan pembiayaan tertentu yang berbeda dengan bank umum. Saat ini tercatat 160 BPRS di seluruh wilayah Indonesia dengan total aset yang dimiliki mencapai 20,19 Triliun, nilai pembiayaan sebesar 14,49 Triliun dan pengumpulan dana masyarakat sebesar 13,45 triliun¹. Pada tahun 2022, OJK mencatat hanya terdapat 3,64% atau sebanyak 6 BPRS yang beroperasi dengan modal inti lebih dari 50 Miliar. Sedangkan untuk BPRS dengan modal inti 15-50 Miliar sebanyak 30 BPRS atau sebesar 18,18% dan BPRS dengan jumlah terbanyak beroperasi dengan modal inti sebesar kurang dari 15 Miliar yaitu sebanyak 129 BPRS atau sebesar 78,18% dari jumlah total BPRS di Indonesia.

BPRS telah secara konsisten berkontribusi pada sektor UMKM yaitu dengan penyaluran sebesar 52,15% dari total pembiayaan BPRS secara keseluruhan. Mayoritas UMKM yang didanai oleh BPRS ini yaitu sektor Mikro dan Kecil dengan akumulasi proporsi pendanaan sebesar 59,39%. Namun demikian dengan semakin ketatnya persaingan di sektor besar dan korporasi, serta sangat besarnya jumlah pelaku UMKM yang masih belum terjangkau oleh BPRS, maka menjadi faktor penarik (*pull factors*) masuknya bank umum dan lembaga keuangan non bank pada sektor UMKM. Semakin ketatnya persaingan yang dihadapi dan aturan perbankan yang juga ketat, maka membuat BPRS melakukan berbagai upaya yang beragam sebagai bentuk respon. Beragamnya respon tersebut menjadikan BPRS memiliki beragam

perilaku bisnis yang tergambar dalam model bisnisnya.

Di era globalisasi saat ini, sebuah organisasi bisnis dituntut untuk memiliki kemampuan beradaptasi terhadap berbagai macam perubahan lingkungan bisnisnya. Baik organisasi publik atau pemerintah maupun organisasi bisnis harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategis agar tidak mengalami kegagalan dalam merespon perubahan lingkungan yang terjadi. Untuk itu perlu adanya pemodelan bisnis yang tepat untuk menghadapi segala kejadian yang ada di organisasi. Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai (Osterwälder dan Pigneur 2012).

Secara umum, model bisnis dalam konteks lembaga keuangan berkaitan dengan bagaimana membangun nilai organisasi dalam hubungannya dengan seluruh *stakeholders* terkait (terutama *customer*) sehingga dapat tercapai apa yang menjadi tujuan (*goal*) dari organisasi. Penentuan model bisnis bagi BPRS yang jelas akan menentukan bagaimana BPRS dapat mengembangkan berbagai produk dan layanan pembiayaannya sehingga pada akhirnya dapat bertahan dan berkembang. Saat ini, secara umum produk yang ditawarkan oleh BPRS terbagi menjadi tiga jenis, yaitu produk penghimpunan dana, produk penyaluran dana, dan *payment point*. Produk penghimpunan dana terdiri dari tabungan (*wadi'ah*) dan deposito. Produk penyaluran dana terdiri dari 4 kategori yang dibedakan berdasarkan tujuan penggunaannya, yaitu: 1) Pembiayaan dengan prinsip jual-beli seperti, *murabahah*, *salam*, dan *istihna'*; 2) Pembiayaan dengan prinsip sewa, seperti *ijarah* dan *ijarah muntahhiyah bittamlik*; 3) Pembiayaan

¹ Data OJK bulan Januari 2023, diakses melalui [Otomasi Informasi Individu BPR/BPRS \(ojk.go.id\)](https://otomasi.informasiindividu.bpr/bprs.ojk.go.id)

dengan prinsip bagi hasil, seperti *musyarakah*, *mudharabah*; dan 4) Lainnya seperti *wakalah*, *kafalah*, *sharf*, *qordh*, *rahn*, *hiwalah*, *ijarah*, dan *al-wadiah*. Namun demikian, sebagian besar BPRS dalam penghimpunan dan penyaluran hanya fokus pada tabungan untuk penghimpunan dan akad jual beli (*murabahah*) untuk penyaluran.

Pengembangan model bisnis yang tepat akan sangat tergantung pada kemampuan SDM BPRS dalam berkreasi menciptakan *value* (*value proposition*) yang dibutuhkan segmentasi nasabahnya (*customer segment*). Kemudian diikuti dengan kreativitas dan inovasi BPRS dalam menyampaikan *value* tersebut kepada nasabah (*channel and customer relationship*), dengan memanfaatkan sumberdaya kunci yang dimiliki BPRS (*key resources*) melalui berbagai bentuk kreasi pelayanan produk dan jasa (*key activities*), bahkan dengan melibatkan bantuan pihak eksternal sebagai mitra bisnis yang baik dan handal (*key partnerships*).

Dalam mengembangkan model bisnis, pendekatan dengan *Business Model Canvas* (BMC) seperti yang dijelaskan pada paragraph sebelumnya sudah umum dilakukan. Namun agar dapat lebih menciptakan nilai (*value*), maka pengembangan model bisnis dapat dilakukan dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Pendekatan Blue Ocean Strateg merupakan strategi dalam pengembangan model bisnis dengan konsep yang berfokus pada inovasi dan keluar dari lingkup persaingan secara umum dengan menciptakan peluang pasar yang masih belum ada pemainnya (Kim & Mouborgne, 2005). Menurut Osiyevskyy dan Dewald (2015) pendekatan BOS dapat membantu perusahaan menciptakan model bisnis baru yang menguntungkan dan inovatif. Perusahaan yang menerapkan BOS dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya dan pengetahuan eksternal melalui praktik inovasi terbuka (Lazzarotti dan Manzini 2010). Selain itu pendekatan dengan menggunakan model BOS juga dapat membantu perusahaan mengembangkan produk yang inovatif dan unik yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi di pasar (Zhang dan Wang 2014)

Tentunya model bisnis antara BPRS bisa berbeda-beda, tergantung pada segmentasi nasabah yang menjadi target. Dengan kata lain, berbasis model bisnis ini setiap BPRS akan mengembangkan *core business*-yang paling prospektif. Sehingga BPRS tidak lagi terkesan sebagai bank pembiayaan syariah yang 'serba bisa' melayani beragam segmen nasabah.

Kegagalan BPRS dalam mengembangkan model bisnis yang efektif, mencerminkan kegagalan dalam penyediaan kualitas SDM termasuk tidak terpenuhinya kecukupan struktur tata kelola (*governance structure*) yang dibutuhkan. Kedua faktor ini masih menjadi isu besar bagi industri BPRS di Indonesia.

Analisis Blue Ocean Strategy (BOS)

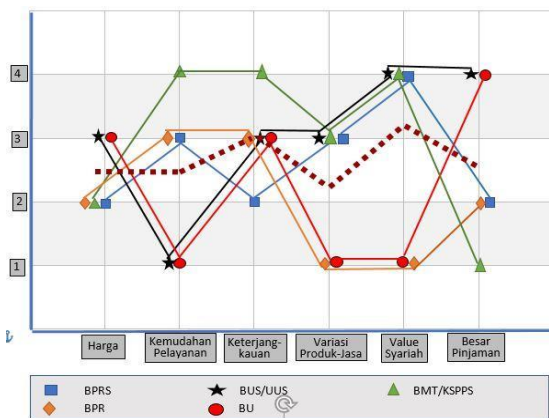
Pendekatan *Blue Ocean* diawali dengan melakukan diagnosis terhadap lingkungan persaingan yang dihadapi oleh industri BPRS. Diagnosis mencakup pada bidang-bidang apa saja kompetisi terjadi dalam suatu industri. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi persaingan industri BPRS di Indonesia, yaitu:

1. Harga (margin pinjaman); berbagai skema margin atau bagi hasil yang merupakan pembeda dengan bank konvensional sebagai bagian dari jasa bank yang dipengaruhi oleh efisiensi dan efektivitas operasional suatu bank.
2. Kemudahan Pelayanan; kemudahan nasabah mendapatkan informasi, melakukan pengaduan jika mendapatkan masalah, dan kemudahan dalam melakukan transaksi.
3. Faktor keterjangkauan; yang merupakan kemampuan suatu bank untuk mampu berada dan diakses oleh nasabah dan calon nasabah.
4. Value; atau ciri khas dari BPRS yang berlandaskan nilai syariah yang dapat membedakan BPRS dengan perbankan lain terutama BPR.
5. Variasi Produk dan Jasa layanan bank; yang diberikan kepada nasabah. Berbagai produk inovatif yang dapat memuaskan nasabah dan

membuat nasabah menjadi loyal kepada BPRS.

6. Besar Pembiayaan; jumlah pinjaman yang dimungkinkan diterima oleh seorang nasabah. Hal ini tergantung pada besarnya BMPD yang berbeda terkait dengan modal yang dimiliki suatu bank.

Gambar 1 adalah kanvas strategi yang menjelaskan 6 faktor persaingan yang dihadapi BPRS dalam upaya untuk pengembangan dan pendalaman pasarnya, khususnya bagi sektor UMKM. Terdapat 4 jenis kompetitor pelaku industri keuangan yang dipetakan dalam Gambar tersebut, yaitu Bank Perkreditan Rakyat (BPR), Bank Umum (BU), Bank Umum Syariah/Unit Usaha Syariah (BUS/UUS), dan BMT/KSPPS. KSPPS mewakili Institusi Keuangan Non Bank (IKNB). Adapun jenis IKNB lainnya, seperti modal ventura, pasar modal, pegadaian, dll tidak disertakan, karena terlalu bervariasi pelayanan produk dan jasa yang diberikan kepada sektor UMKM yang tidak *comparable* dengan industri BPRS. Masing-masing dari 5 pelaku bisnis ini memiliki beberapa keunggulan dan kelemahan relatif dibandingkan pesaingnya.



Selanjutnya, kajian ini memetakan posisi kelima industri keuangan ini dalam 4 kategori, yaitu: Kategori 1 untuk posisi yang kurang; Kategori 2 untuk posisi cukup; Kategori 3 untuk posisi baik; dan Kategori 4 untuk posisi sangat baik. Pada Gambar 1 dijelaskan bahwa posisi industri BPRS untuk tingkat harga (margin) terkategori cukup (2), kemudahan pelayanan terkategori baik (3), keterjangkauan terkategori cukup (2), variasi produk dan jasa

terkategori baik (3), value syariah terkategori sangat baik (4), dan besaran pinjaman terkategori cukup (2). Terlihat bahwa terdapat 4 faktor dimana posisi BPRS berada di atas rata-rata industri keuangan (garis putus-putus), dan 2 faktor lainnya terletak di bawah. Sementara, industri BPR memiliki keterjangkauan dengan kategori baik (3), yang lebih baik dari BPRS (2), dikarenakan jumlah BPR yang jauh lebih banyak dibandingkan BPRS. Namun dari aspek variasi produk dan jasa, posisi BPRS lebih baik dari BPR. Adapun industri perbankan yaitu BU dan BUS/UUS memiliki modal yang besar, sehingga untuk posisi besar pinjaman yang diberikan kepada nasabah ada pada kategori sangat baik (4). Hal yang berbeda untuk posisi BMT/KSPPS yang posisi besar pinjaman terkategori kurang (2), namun untuk posisi kemudahan pelayanan, keterjangkauan (oleh nasabah yaitu anggotanya) dan value syariah memiliki kategori sangat baik (3).

Berdasarkan posisi persaingan yang dihadapi industri BPRS, maka untuk penerapan *Blue Ocean Strategy* perlu dilakukan langkah-langkah strategis agar dapat berpindah dari kondisi samudera merah (*red ocean*) ke samudera biru (*blue ocean*). Langkah strategis ini dibutuhkan agar industri BPRS memiliki lebih banyak keunggulan pada 6 faktor persaingan ini dibandingkan kompetitor lainnya.

Adapun Kerangka Empat Langkah *Blue Ocean Strategy* dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Hapuskan (*Eliminate*)

Dalam hal ini BPRS berusaha menghilangkan faktor-faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh industri. Faktor dapat dihapuskan karena faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai atau bahkan mengurangi nilai. Hanya satu faktor yang perlu dihapuskan, yaitu: “jenis produk atau jasa yang tidak sesuai dengan nilai syariah”. Hal ini dikarenakan masih ada anggapan bahwa sebagai lembaga keuangan syariah BPRS masih menjalani praktek yang tidak sesuai dengan prinsip syariah. Misalnya pemberian pinjaman baru kepada nasabah yang bertujuan melunasi pinjaman sebelumnya (*top-up*). Atau menjadikan dana yang diperoleh dari denda yang dikenakan kepada

nasabah bermasalah sebagai bagian keuntungan bank, dll.

2. Kurangi (*Reduce*)

BPRS perlu mengurangi aktivitas pada faktor-faktor yang tidak memberikan peningkatan manfaat bagi pembeli hingga di bawah standar industri. Terdapat 4 faktor yang perlu dikurangi, yaitu:

- 1) Produk yang tidak sesuai dengan segmen UMKM dan komunitas
- 2) Dana pihak ketiga yang mahal
- 3) Portofolio pembiayaan yang berisiko tinggi
- 4) Biaya premi dan penjaminan

BPRS diarahkan untuk menjadi Bank Komunitas yang kredibel dalam pengembangan sektor UMKM. Oleh karenanya, produk dan jasa layanan BPRS perlu difokuskan untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun produk yang tidak relevan dengan komunitas UMKM perlu dikurangi. Termasuk dalam hal ini adalah penggunaan dana pihak ketiga (DPK) yang mahal, dimana akan membebani nasabah pembiayaan UMKM. Demikian pula untuk pengenaan biaya premi dan penjaminan yang dapat menyulitkan UMKM. Adapun pembiayaan yang berisiko tinggi dapat dikurangi dengan adanya fokus pengembangan produk tertentu yang menjadi *core business* suatu BPRS atau mengurangi pembiayaan untuk usaha menengah yang butuh jumlah pembiayaan yang relatif besar.

3. Tingkatkan (*Raise*)

Langkah ini berkebalikan dengan *reduce*. BPRS meningkatkan investasi pada faktor persaingan yang memberikan peningkatan manfaat yang signifikan bagi nasabah hingga di atas standar industri. Faktor-faktor yang bisa ditingkatkan adalah :

- 1) Pengembangan produk-produk yang memiliki *value* syariah.
- 2) Pengembangan produk-produk inovatif untuk segmen UMKM dan berbasis komunitas.
- 3) Pengembangan pelayanan yang cepat dan terjangkau melalui pola kolaborasi dengan komunitas (misal dengan koperasi, asosiasi dll).

- 4) Pengembangan skema pendanaan (*funding*) berbasis segmen komunitas (misal pasar atau sekolah).
- 5) Pengembangan skema *pricing* yang dapat bersaing.
- 6) Peningkatan literasi pembiayaan syariah BPRS.
- 7) Pengembangan Komunitas UMKM.
- 8) Pengembangan *common promotion* BPRS.
- 9) Pengembangan SDM dengan literasi digital.
- 10) Penguatan kolaborasi sesama LKS.
- 11) Pengoptimalan biaya pembinaan komunitas.

Langkah ketiga yaitu *raise* (tingkatkan) merupakan langkah dengan strategi terbanyak yang mencakup semua dari 9 elemen BMC. Pada elemen *customer relationship* terdapat 4 strategi yang menekankan agar BPRS memiliki hubungan yang kuat dengan nasabah pembiayaannya sehingga mudah membangun loyalitas nasabah terhadap BPRS. Pendekatan BPRS kepada nasabah melalui jejaring komunitas dianggap efektif dan efisien bagi BPRS, dimana suatu komunitas merupakan suatu kumpulan nasabah yang telah berinteraksi sedemikian rupa membentuk *social capital* di masyarakat. Artinya, BPRS hadir sebagai institusi yang mendukung pembiayaan (*financial capital*) bagi kelompok masyarakat yang sudah memiliki *social capital*. Oleh karenanya, untuk mendapatkan *customer segment* yang terbaik, BPRS perlu mengarahkan pada komunitas yang sudah (baik UMKM maupun non UMKM), atau mendorong terbentuknya komunitas baru di masyarakat. Terbangunnya kolaborasi antara LKS bisa menjadi salah satu model terbaik dalam pembiayaan berbasis komunitas ini. Sebagaimana Model Bisnis BPRS Botani Bina Rahmah yang membangun kolaborasi dengan BMT/KSPPS berbasis *Grameen*, telah meningkatkan produktivitas kedua belah pihak secara bersamaan.

4. Ciptakan (*Create*)

BPRS menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam industri. Dengan menciptakan faktor yang baru, perusahaan memberikan nilai manfaat baru bagi konsumen dan non konsumen, sehingga dapat menciptakan permintaan yang baru dan menentukan harga

strategis industri. Faktor-faktor yang dapat diciptakan adalah:

- 1) Pelayanan konsumen Non-UMKM berbasis komunitas.
- 2) Penciptaan produk layanan baru berbasis *value* syariah yang inovatif.
- 3) Pembentukan *Common digital platform* BPRS.
- 4) *Fee basis* penerapan *Common digital platform* BPRS.
- 5) Menciptakan layanan perbankan berbasis digital melalui *platform* bersama.
- 6) Menciptakan produk keuangan digital dengan mensiasati regulasi saat ini.
- 7) Membangun kolaborasi dengan *Stakeholders* pengembangan UMKM.
- 8) Membangun kolaborasi dengan *Stakeholders* dalam pengembangan SDM BPRS.
- 9) Membangun kolaborasi dengan *Fintech lending*.

Langkah keempat yaitu *create* (ciptakan) merupakan langkah terobosan bagi industri BPRS untuk bisa melakukan lompatan kuantum dalam kontribusi terhadap pembiayaan sektor ril UMKM maupun dalam pengembangan syiar *value* syariah di kalangan masyarakat. Terobosan ini mencakup rekayasa teknologi melalui pendekatan digital maupun rekayasa sosial melalui kolaborasi dengan berbagai *stakeholders*. Untuk itu, langkah ini akan sulit jika dilakukan oleh masing-masing BPRS secara individu, sehingga membangun kebersamaan antara BPRS menjadi suatu keniscayaan, misalnya dalam organisasi ASBISINDO. ASBISINDO dapat mengembangkan *common digital platform* yang sangat dibutuhkan oleh BPRS untuk meningkatkan pelayanan, penciptaan produk keuangan, maupun untuk memperoleh pendapatan (*fee basis*). Disamping itu, ASBISINDO juga memiliki peran penting dalam membangun kolaborasi dengan berbagai *stakeholders* yang bertujuan untuk mengembangkan pasar pembiayaan yaitu sektor UMKM (misal; Pemda, Kementerian/Lembaga, dll), atau kolaborasi dengan *stakeholders* terkait dengan penguatan SDM BPRS (misal; universitas, BLK, LSM, dll), maupun penguatan finansial BPRS (misal; LAZ, *fintech lending*).

Rekomendasi Model Bisnis BPRS

Berdasarkan kanvas strategi (Gambar 1) dan identifikasi elemen BMC dalam BOS (Tabel 1) maka dapat disusun model bisnis rekomendasi seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2. Untuk penjelasan dari masing-masing elemen yang direkomendasikan pada model bisnis tersebut, akan dijelaskan sebagai berikut :

1. *Customer Segments*: nasabah UMKM dan non UMKM yang berbasis komunitas, sektor dan wilayah.

BPRS perlu menasar nasabah baik UMKM maupun non UMKM yang sudah memiliki basis komunitas. Hal ini dikarenakan setiap komunitas pada umumnya memiliki nilai yang menjadi perekat anggota dalam komunitas tersebut. Nilai-nilai yang menjadi dasar terbangunnya modal sosial (*social capital*) yang merupakan hal penting bagi program pembiayaan usaha mereka. Selain akan memudahkan dalam pemberian pelayanan karena dilakukan secara kolektif, hal ini sekaligus dapat menekan biaya administrasi, disamping juga akan memudahkan dalam mengantisipasi dan mitigasi pembiayaan bermasalah.

Saat ini terdapat ribuan komunitas di masyarakat, seperti koperasi (koperasi pasar, koperasi karyawan, koperasi pesantren, dan lainnya), Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan), Posdaya (Pos Pemberdayaan Keluarga), paguyuban masyarakat perumahan atau paguyuban karyawan perkantoran. Demikian pula masyarakat pondok pesantren, sekolah, perguruan tinggi, dan lainnya. Komunitas UMKM dan non UMKM yang menjadi sasaran pembiayaan sebaiknya dikaitkan dengan *core competencies* yang dimiliki atau dikembangkan oleh masing-masing BPRS. Misalnya bagi BPRS yang memiliki kompetensi di bidang pembiayaan perumahan dapat menasar koperasi-koperasi karyawan yang ada dalam suatu instansi. Sementara BPRS yang memiliki kompetensi dalam pembiayaan sektor pertanian dapat menasar koperasi petani atau Gapoktan.

2. *Value Propositions*: menawarkan produk dan layanan yang, memiliki *value* syariah tinggi dan inovatif dengan skema pembiayaan mudah,

sederhana dan tingkat bagi hasil yang dapat dinegosiasikan; menerapkan sistem “jemput bola” (*direct selling*) untuk membangun kedekatan nasabah.

Value yang mampu ditawarkan oleh BPRS mencerminkan keseriusan BPRS untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabahnya. Untuk elemen *value proposition* ini tidak jauh berbeda antara BMC Perbaikan dengan BMC *Existing*. Namun sangat dimungkinkan bahwa terdapat BPRS yang mampu menawarkan suatu *value* secara lebih baik dibandingkan BPRS lain, sementara untuk *value* lainnya BPRS tersebut tidak lebih baik. Misalnya ada BPRS yang sudah memiliki sistem “jemput bola” yang sangat baik sehingga sangat diapresiasi oleh nasabah, walau untuk tingkat bagi hasil relatif biasa saja.

Semua *value* pada elemen ini sangat penting bagi BPRS untuk pengembangan dan pendalaman pasarnya. Disamping *value* penerapan syariah terbaik, setiap BPRS perlu mengangkat minimal satu *value* lain yang akan menjadi *value* unggulan BPRS tersebut, sehingga mendapat rekognisi dari nasabah dan masyarakat. Misalnya BPRS dengan pembiayaan mudah dan sederhana, “cukup satu jam saja”.

3. *Channels*: sistem *direct selling/business* dengan nasabah; kolaborasi dengan koperasi syariah model *Grameen*; *common promotion* BPRS; *common digital platform* BPRS.

Sebagai tambahan untuk sistem *direct selling* pada BMC *Existing*, terdapat perbaikan dengan menambahkan tiga *channels* untuk menyampaikan *value proposition* kepada *customer*. Pertama adalah membangun kolaborasi dengan koperasi syariah model *Grameen*. Koperasi syariah merupakan suatu komunitas yang didasari oleh kesadaran terhadap pentingnya prinsip syariah untuk diterapkan dalam kegiatan usaha mereka. Sehingga literasi *customer* terhadap prinsip syariah sudah jauh lebih baik dibandingkan masyarakat awam lainnya. Selain itu, koperasi syariah yang sudah menjalankan model *Grameen* memiliki keunggulan lain, yaitu para anggotanya relatif memiliki literasi keuangan yang lebih baik. Sehingga diharapkan dengan lebih baik literasi

syariah dan keuangan ini akan meningkatkan produktivitas, efektivitas dan juga efisiensi pembiayaan yang diberikan BPRS.

Kedua adalah melakukan *common promotion* BPRS. Sebagaimana hasil survey nasabah, ternyata masih banyak yang belum tahu dan kenal apa itu BPRS. Sementara kegiatan promosi butuh biaya yang dapat memberatkan keuangan BPRS, khususnya BPRS kecil. Oleh karenanya kegiatan promosi secara kolektif (*common promotion*) BPRS menjadi model *channel* yang pelaksanaannya bisa dikoordinir oleh ASBISINDO atau Lembaga APEX BPRS.

Ketiga adalah *common digital platform* BPRS. Sebagaimana hasil kajian ini menjelaskan bahwa digitalisasi BPRS sudah menjadi keniscayaan. Namun untuk pelaksanaannya tidak mudah karena terkendala pada SDM dan juga keuangan BPRS. Selain itu, perlu diantisipasi meningkatnya persaingan tidak sehat antara BPRS. Lembaga APEX BPRS perlu memfasilitasi seluruh pelaku usaha BPRS melalui *common digital platform* sehingga semua BPRS dapat tumbuh dengan baik seiring dengan besarnya potensi pasar UMKM dan non UMKM yang secara efektif dan efisien dapat dilayani.

4. *Customer Relationships*: silaturahmi rutin dan membangun hubungan personal; memberikan bagi hasil *special/diskon*; pelayanan yang cepat dan terjangkau melalui pola kolaborasi dengan komunitas; skema pendanaan (*funding*) berbasis segmen komunitas dan skema *pricing* yang dapat bersaing; meningkatkan literasi pembiayaan syariah BPRS.

Salah satu keunggulan BPRS dibandingkan BU atau BUS/UUS adalah kedekatan hubungan personal BPRS dengan *customer*. Untuk BMC Perbaikan ditambahkan beberapa pendekatan yang bertujuan untuk semakin meningkatkan hubungan tersebut. Khususnya jika pendekatan BPRS dilakukan terhadap komunitas dimana proses pembiayaan dapat dilakukan secara kolektif sehingga bisa lebih mudah dan murah. Sebagian penghematan yang diterima BPRS dapat dikembalikan kepada *customer* melalui pemberian diskon atau skema *pricing* yang lebih menguntungkan *customer*. Selain itu, pendekatan berbasis komunitas juga

memungkinkan pelaksanaan silaturahmi rutin yang sekaligus program sosialisasi dan edukasi *customer* untuk meningkatkan literasi pembiayaan syariah.

5. *Revenue Streams*: penerimaan dari biaya administrasi, margin, dan bagi hasil; *fee* dari *off-taker*; *fee* basis penerapan *common digital platform* BPRS.

Pada BMC Perbaikan ini ada beberapa peluang tambahan penerimaan BPRS dari kegiatan usahanya. Hal ini dikaitkan dengan adanya inovasi produk yang ditawarkan kepada *customer*. Misalnya dengan inovasi pemanfaatan akad Salam, BPRS dapat memfasilitasi para *off-taker* untuk membantu pemasaran produk *customer*. Fasilitasi *off-taker* ini dalam bentuk kerjasama yang memungkinkan BPRS mendapat *fee* dari para *off-taker*. Demikian pula dengan pelayanan *customer* secara digital memungkinkan adanya tambahan penerimaan BPRS untuk setiap transaksinya.

6. *Key Resources*: modal; sumberdaya manusia (SDM) BPRS; sistem manajemen berbasis TI; SDM dengan literasi digital.

Untuk mampu merespon perkembangan lingkungan strategis, pada BMC Perbaikan ada tambahan *key resources* berupa SDM dengan kualifikasi kompetensi di bidang teknologi informasi (TI). Kehadiran SDM TI ini sekaligus untuk membangun sistem manajemen Bank yang berbasis TI.

7. *Key Activities*: penghimpunan dana, penyaluran dana dengan menjadi penyedia produk dan strategi *banking and market for the poor*; penyediaan produk-produk pembiayaan inovatif untuk segmen UMKM yang berbasis komunitas; penyediaan produk dan layanan keuangan berbasis digital melalui *platform* dengan memenuhi ketentuan regulasi.

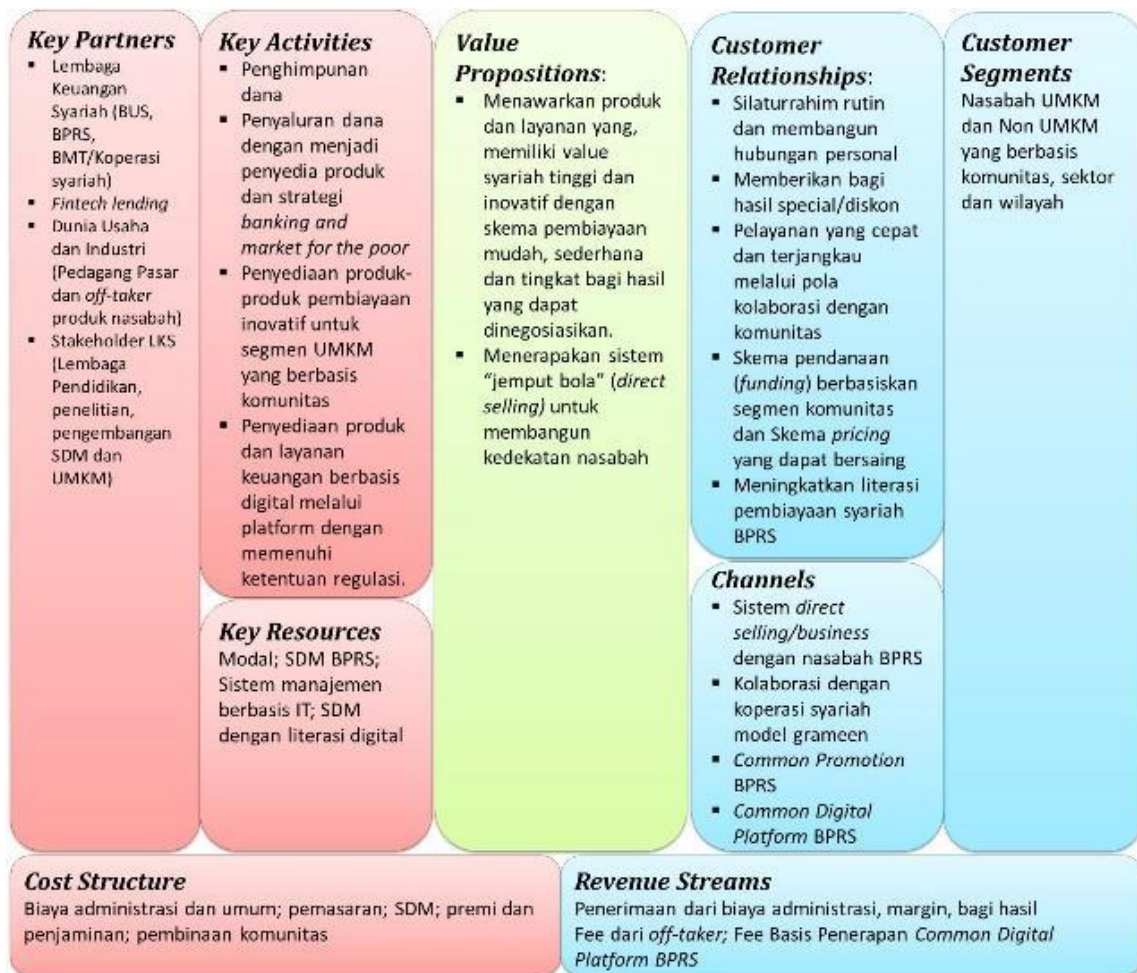
Pada elemen *Key Activities* ini terdapat cukup banyak tambahan untuk BMC Perbaikan. Pertama adalah bagaimana BPRS mentransformasikan perannya bukan saja sebagai lembaga pembiayaan (*financing*) untuk masyarakat kecil (UMKM) namun juga memfasilitasi UMKM untuk sukses pula dalam pemasaran (*marketing*) produk yang dihasilkan. Program pembiayaan akan bermasalah jika pemasaran produk bermasalah. Pada umumnya

pemasaran adalah salah satu kelemahan yang dihadapi oleh UMKM. Jika dalam akad pembiayaan BPRS dikaitkan juga fasilitasi para *off-taker* yang menjamin penyerapan produk *customer* (misalnya akad Salam), maka secara simultan BPRS telah berperan bukan hanya dalam upaya *financing for the poor*, tapi juga *marketing for the poor*.

Kedua adalah bagaimana BPRS mampu menyediakan produk-produk inovatif untuk segmen UMKM berbasis komunitas. Terdapat dua pendekatan yang mungkin dilakukan BPRS. BPRS membidik segmentasi komunitas UMKM tertentu yang sesuai untuk produk unggulan yang dimiliki, atau BPRS mendisain produk yang bersesuaian dengan *common needs* orang-orang pada komunitas tertentu.

Ketiga adalah melaksanakan aktivitas penyediaan produk dan jasa berbasis digital yang secara aturan tidak melanggar ketentuan yang ada. Misalnya terkait pada pembiayaan yang dilakukan lintas provinsi yang memungkinkan dilakukan secara digital.

8. *Key Partners*: lembaga keuangan syariah (BUS, BPRS, BMT/Koperasi syariah); *fintech lending*; dunia usaha dan industri (pedagang pasar dan *off-taker* produk nasabah); *stakeholders* LKS



(lembaga pendidikan, penelitian, pengembangan SDM dan UMKM)

Pada elemen *Key Partners* terdapat banyak tambahan untuk BMC Perbaikan. Hal ini terkait dengan analisis lingkungan strategis dan BOS yang dibahas sebelumnya. Tersedianya pasar UMKM dan non UMKM yang sangat besar di satu sisi, sementara masih banyak keterbatasan yang dimiliki BPRS menyebabkan perlunya pergeseran paradigma berusaha bagi BPRS. BPRS yang selama ini menjalani usaha secara individu dan melayani *customer* secara individu pula, menjadi BPRS yang berusaha dengan mengembangkan kolaborasi dan menyasar segmentasi *customer* berbasis komunitas. Misalnya, Lembaga Keuangan Syariah (LKS) lain yang selama ini dianggap hanya sebagai kompetitor justru dimungkinkan menjadi komplementor yang saling mendukung dalam sebuah kerangka kolaborasi yang konvergen. Demikian pula, BPRS perlu berkolaborasi dengan *fintech lending* dan bukannya menjadikannya

sebagai kompetitor. Masing-masing punya keunggulan pada *playing field* yang berbeda.

Kerjasama sinergis dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) sangat dimungkinkan jika BPRS mampu membantu pembiayaan komunitas UMKM yang terkait dalam *supply chain* dengan DUDI tersebut. Pembiayaan terhadap komunitas UMKM berarti pembiayaan untuk volume usaha yang besar sebagai akumulasi dari produk para pelaku UMKM. Besarnya volume produk ini akan menjadi faktor penarik bagi DUDI untuk bekerjasama sebagai *off-taker*.

Demikian pula, BPRS secara kolektif dalam naungan Lembaga APEX BPRS juga dapat melakukan kolaborasi dengan berbagai *stakeholders* terkait dengan upaya pengembangan SDM BPRS maupun upaya peningkatan kualitas UMKM, termasuk dalam hal literasi pembiayaan syariah.

9. *Cost Structure*: biaya administrasi dan umum; pemasaran; premi dan penjaminan; SDM; pembinaan komunitas.

Terdapat tambahan pada BMC Perbaikan untuk elemen *Cost Structure*, yaitu adanya biaya premi dan penjaminan dan biaya pembinaan komunitas. Hal ini terkait dengan adanya jenis produk inovatif yang ditawarkan oleh BPRS kepada *customer*. Dikarenakan pendekatan komunitas maka perlu ada tambahan biaya pembinaan, walau sebagian besar pembinaan ini dilakukan oleh komunitas itu sendiri.

Daftar Pustaka

- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. Departemen Pengembangan Pengawasan dan Manajemen Krisis OJK. 2022. Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan I 2022.
- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. 2021. Roadmap Pengembangan Perbankan Indonesia bagi Industri BPR dan BPRS 2021-2025.
- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. 2022. Statistik Perbankan Syariah per Juni 2022.
- [KNEKS] Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah. 2019. Rekomendasi Kebijakan Strategi Pengembangan Keuangan Mikro Syariah Di Indonesia
- Lazzarotti V, Manzini R. (2010). Blue ocean strategy and open innovation: a dynamic capability perspective. *International Journal of Technology Management*. 49(1-3): 246-267.
- Kim WC, Mauborgne R. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston : Harvard Business School Press.
- Osiyevskyy O, Dewald J. (2015). Exploring the relationship between blue ocean strategy and business model innovation. *Journal of Business Research*. 68(8): 1737-1744.
- Zhang J, Wang J. (2014). Blue Ocean Strategy and new product development. *Journal of Technology Management & Innovation*. 9(4): 123-132.

Policy Brief Pertanian, Kelautan, dan Biosains Tropika merupakan upaya mengantarmukakan sains dan kebijakan (science-policy interface) untuk mendukung pembangunan berkelanjutan yang inklusif. Media ini dikelola oleh Direktorat Kajian Strategis dan Reputasi Akademik (D-KASRA) IPB University. Substansi policy brief menjadi tanggung jawab penulis sepenuhnya dan tidak mewakili pandangan IPB University.

Author Profile



Anisa Dwi Utami, merupakan Dosen di Departemen Agribisnis, IPB University. Selain itu, ia juga aktif sebagai Peneliti di Pusat Studi Bisnis Dan Ekonomi Syariah (CIBEST), IPB University, IPB University. (**Corresponding Author**) anisadwiutami@apps.ipb.ac.id



Lukman M Baga, merupakan Dosen Departemen Agribisnis, IPB University. Selain itu, ia juga menjabat sebagai Kepala Pusat Studi Bisnis Dan Ekonomi Syariah (CIBEST). Memiliki kepakaran terkait Koperasi dan Kewirausahaan.



Rahmat Yanuar, merupakan Dosen Departemen Agribisnis, IPB University. Selain itu, ia juga menjabat sebagai Peneliti di Pusat Studi Bisnis Dan Ekonomi Syariah (CIBEST). Memiliki kepakaran di bidang ekonomi pertanian agribisnis



Tita Nur Syamsiah, merupakan Dosen Departemen Ilmu Ekonomi Syariah, IPB University. Selain itu, ia menjabat sebagai Sekretaris Pusat Studi Bisnis Dan Ekonomi Syariah (CIBEST)



Busaid, merupakan Staff pengumpul dan pengolah program dan laporan penelitian di Pusat Studi Bisnis Dan Ekonomi Syariah (CIBEST), IPB University.



Yekti Mahanani, merupakan Staff peneliti di Pusat Studi Bisnis Dan Ekonomi Syariah (CIBEST), IPB University.

ISSN 2828-285X



9 772828 285006



Telepon

+62 813 8875 4005



Email

dkasra@apps.ipb.ac.id



Alamat

Gedung LSI Lt. 1
Jl. Kamper Kampus IPB Dramaga
Bogor - Indonesia 16680