

## Model Bisnis Kewirausahaan Sosial Mandiri Studi Kasus Pada Bmt At-Taqwa Da Lpd Mas

Oleh : Septiana Ayu Estri Mahani\*

Alexander Mikhael Tribuana\*\*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari model bisnis yang diterapkan oleh pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri untuk mencapai nilai ekonomis organisasi dan meningkatkan nilai sosial masyarakat secara bersama-sama. Penelitian ini merupakan penelitian kumulatif explanatory dengan menggunakan metode studi kasus berganda terhadap dua kasus, yaitu Baitul Maal wa Tamwil (BMT) At-Taqwa di DKI Jakarta dan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Mas di Bali. Penelitian ini menggunakan dua satuan analisis, yaitu Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang menjadi fokus dan masyarakat di sekitar LKM dengan menggunakan satuan analisis berganda (embedded), yaitu customer interface, strategi inti, sumber daya strategik, jaringan nilai LKM, nilai sosial target pasar LKM, dan kinerja keuangan LKM.

Penelitian ini memberikan tujuh kesimpulan. (1) pelaku wirausaha sosial melalui pengaturan fulfillment & support dan relationship dynamics. (2) pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan strategi inti melalui pengaturan visi dan misi, lingkup produk/pasar; dan basis diferensiasi. (3) pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan sumber daya strategik melalui kompetensi inti, aset strategik, dan proses inti memanfaatkan kompetensi inti dan aset strategik. (4) pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan jaringan nilai melalui pengaturan jalinan hubungan dengan pemasok, rekan dan koalisi. (5) customer benefis berperan sebagai penghubung komponen customer interface dengan komponen strategi inti. Secara khusus, customer benefis memungkinkan LKM mandiri melaksanakan berbagai hal pada sub komponen-sub komponen dalam komponen customer interface untuk menerapkan strategi inti. (6) konfigurasi aktivitas berperan sebagai penghubung komponen strategi inti dengan komponen sumber daya strategik. (7) company boundaries berperan sebagai penghubung komponen sumber daya strategik dengan jaringan nilai.

Kata Kunci : Bisnis, Kewirausahaan Sosial Mandiri

### I. PENDAHULUAN

Kemiskinan diciptakan oleh system sosial dan ekonomi yang sudah dibentuk selama ini. Institusi - institusi yang terbentuk dan konsep yang selama ini dikembangkan

\* Penulis Adalah Dosen tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unisba

\*\* Penulis Adalah Associate Researcher of ArySocta Center Jakarta

untuk memahami realita berkontribusi terhadap penciptaan kemiskinan dan membuat banyak orang melihat segala sesuatu secara salah serta membawanya ke jalur yang salah, sehingga menyebabkan penderitaan banyak orang. Konsep, institusi, dan kondisi kerangka analitik yang menciptakan kemiskinan, tidak dapat mengakhiri kemiskinan. Kaum miskin itu sendiri yang dapat membuat dunia bebas dari kemiskinan (Yunus, 1998).

Berbagai jenis bantuan pembangunan menggunakan pola pikir tradisional amal kepada kaum miskin, padahal sebenarnya kaum miskin tidak membutuhkan amal seperti itu. Kaum miskin membutuhkan kredit yang memberikan peluang untuk menanam modal dan berkompetisi dengan rekan lain yang secara keuangan lebih baik (Auwal, 1996) Memberikan kredit mikro kepada kaum miskin memiliki potensi besar untuk memperbaiki status sosioekonomi, meningkatkan pemberdayaan, dan mengangkat kaum miskin dari kemiskinan (Benasek, 2003).

Untuk kasus Indonesia, keuangan mikro lebih cenderung diberikan kepada Usaha Mikro dan Kecil (UMK). Ada beberapa hambatan bagi pertumbuhan dan pengembangan UMK, salah satunya adalah kesulitan memperoleh akses keuangan (Levy, 1993, Morewagae, Seemule, & Sandee, 2001). Hal ini merupakan hambatan utama bagi pertumbuhan dan pengembangan UMK karena lembaga-lembaga keuangan formal ragu untuk mengucurkan pinjaman kepada UMK, namun lembaga keuangan mikro tidak ragu untuk memberikan pinjaman kepada para UMK tersebut.

Fenomena yang muncul adalah LKM-LKM di Indonesia banyak yang belum mampu melayani UMK-UMK dengan baik. LKM-LKM masih sering menggunakan berbagai persyaratan yang mempersulit UMK-UMK. Selain itu, LKM-LKM tersebut juga banyak yang belum mampu bertahan hidup karena sistem kerja yang kurang optimal. Hal tersebut mencerminkan kurangnya kerangka atau metode bisnis yang handal bagi LKM untuk mampu melayani UMK-UMK dengan baik dan mampu untuk terus tahan hidup. Kondisi tersebut menjadi celah fenomena yang di isi oleh penelitian ini dengan cara membentuk model bisnis kewirausahaan sosial keuangan mikro agar mampu mengkombinasikan peningkatan nilai ekonomis organisasi dan nilai social masyarakat secara bersama-sama dalam kondisi organisasi yang mandiri.

Pada sisi lain, Mair & Schoen (2005) mengadopsi model bisnis dari Hamel (2002) untuk menentukan model bisnis kewirausahaan sosial. Lebih lanjut lagi, model bisnis Hamel didasari oleh tujuan efficient, fit, dan profit boosters, Hal mengenai penerapan model bisnis Hamel ke dalam kasus-kasus kewirausahaan sosial tanpa

melibatkan hubungan antar komponen dan tidak melibatkan pencapaian nilai sosial dan nilai ekonomis secara bersama-sama menjadi celah penelitian yang di isi oleh penelitian ini dengan cara mengembangkan model bisnis kewirausahaan sosial keuangan mikro yang mampu mengkombinasikan penginkatan nilai ekonomis organisasi dan nilai sosial masyarakat secara bersama-sama, yang melibatkan hubungan antar komponen.

Dengan meneruskan penilitian Mair & Schoen dan tetap mengadopsi model bisnis Hamel, maka pokok permasalahan penelitian ini adalah apakah pelaku wirausaha social menciptakan nilai ekonomis organisasi dan meningkatkan nilai sosial masyarakat secara bersama-sama. Secara khusus, pokok permasalahan penelitian ini adalah bagaimana pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri mengatur customer interface, mengatur strategi inti, mengatur sumber daya strategik, dan mangatur jaringan nilainya, bagaimana customer benefit menghubungkan customer interface dengan strategi inti, bagaimana konfigurasi aktivitas menghubungkan strategi inti dengan sumber daya strategik, dan bagaimana company boundaries menghubungkan jaringan nilai dengan sumber daya strategik.

## II. TINJAUAN TEORITIS

Ada empat perspektif teoritis dasar yang dapat menjelaskan tentang model bisnis kewirausahaan social keuangan mikro, yaitu perspektif jaringan sosial, ekonomi biaya transaksi (transaction cost economics), institusional, dan model bisnis beserta komponen-komponennya.

### 2.1. Jaringan Sosial

Jarillo (1988) menyatakan bahwa jaringan dapat didefinisikan sebagai sebuah mode organisasi yang dapat digunakan oleh manajer atau pelaku wirausaha untuk memposisikan perusahaannya dalam persaingan yang semakin kuat. Berdasarkan definisi ini, Jarillo menyatakan bahwa jaringan adalah pengaturan jangka panjang antar organisasi-organisasi berorientasi laba yang berbeda namun berhubungan yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh atau mempertahankan daya saing dalam berhadapan dengan para pesaing di luar jaringan.

Teori jaringan menekankan pada variable struktural dan mencakup berbagai perspektif teoritis yang berfokus pada analisis pola hubungan yang bertahan lama antar para pelaku sosial yang berinteraksi (Wasserman & Faust, 1994) Hubungan ini bukanlah karakteristik bawaan dari setiap pelaku individu, sehingga satuan analisis



dasarnya menjadi jaringan, yang terdiri atas kumpulan para pelaku dan ikatan hubungan yang ada pada para pelaku tersebut. Jaringan sosial juga digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi berinteraksi satu dengan lainnya dan mencirikan banyak hubungan informal yang menghubungkan organisasi-organisasi tersebut secara bersama-sama. Jaringan sosial juga memainkan peran penting dalam melakukan transaksi, dalam kesuksesan bisnis, dan dalam kinerja (Wikipedia, 2009).

Ripolles & Blesa (2005) dan Welter & Kautonen (2005) menggunakan bahwa jaringan sosial memberikan berbagai sumber daya yang bernilai yang belum dimiliki pelaku wirausaha dan membantu pelaku wirausaha tersebut untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dihasilkan dari adanya jaringan meliputi informasi, akses ke keuangan, akses ke keterampilan, pengetahuan dan nasehat (semuanya mendukung kompetensi), legitimasi social, reputasi dan kredibilitas.

## **2.2. Ekonomi Biaya Transaksi**

Dalam istilah ekonomi, biaya transaksi didefinisikan sebagai biaya pencarian, informasi, tawar menawar, pembuatan keputusan, kebijakan dan pelaksanaan (Shankar, 2007). Douma dan Schreuder (2002) menyatakan bahwa satuan analisis dasar ekonomi biaya transaksi terletak pada transaksi itu sendiri dan bahwa transaksi dapat terjadi antar pasar atau di dalam organisasi. Untuk meminimasi biaya, transaksi tertentu bias dialokasikan ke pasar atau ke organisasi.

Dalam konteks lembaga keuangan mikro, Huppi dan Feder (1990) menyoroti rasional ekonomi di balik peminjaman berkelompok peer. Dalam istilah ekonomi, Huppi dan Feder menegaskan banyak masalah praktek yang dipecahkan oleh perjanjian jaminan bersama dan pendekatan peminjaman berkelompok. Ada empat keunggulan biaya yang tampak dalam memberi pinjaman berkelompok, yaitu kegagalan dan mengumpulkan pinjaman yang menunggak berkurang, biaya menyediakan bantuan teknis menurun, dan biaya transaksi peminjaman menurun secara signifikan.

Karduck dan Siebel (2004) mengelompokkan tiga jenis biaya transaksi dalam lembaga kredit mikro, yaitu biaya yang terjadi oleh klien dalam mendapat pinjaman dan membuat tabungan, biaya transaksi kelompok mandiri (Self-Help Groups) sebagai perantara anggota-klien dan bank/organisasi. Karduck dan Siebel juga menyatakan bahwa kelompok mandiri diasumsikan menyerap biaya transaksi dari bank dan kaum miskin, sehingga membuat kaum miskin itu menjadi layak pinjam. Ashta (2007) berpendapat bahwa hal yang termasuk dalam biaya transaksi adalah bantuan mengisi

formulir, memproses pinjaman, mengumpulkan cicilan dan membuat catatan, yang didukung oleh Shankar (2007) yang menyatakan bahwa biaya transaksi dalam proses pemberian kredit mikro meliputi biaya mengidentifikasi dan menyaring klien, memproses aplikasi pinjaman, melengkapi dokumentasi, memberikan pinjaman, mengumpulkan pembayaran kembali, dan menindaklanjuti klien yang tidak membayar.

### 2.3. Teori Institusional

Douglas C. North mendefinisikan institusi sebagai aturan main dalam suatu masyarakat atau lebih formalnya, batasan-batasan yang dirancang oleh manusia yang membentuk struktur interaksi manusia (North, 1994). Institusi meliputi hukum, peraturan formal, adat istiadat, konvensi, norma social, dan kode etik yang dimiliki seseorang, sehingga institusi memiliki peran penting karena menghadirkan struktur untuk kehidupan sehari-hari dengan mendefinisikan dan membatasi seperangkat pilihan yang dimiliki oleh individu dan organisasi.

Institusi digolongkan menjadi dua jenis, yaitu institusi formal dan institusi informal (North, 1994). Institusi formal meliputi aturan-aturan yang dituangkan ke dalam hukum dan peraturan-peraturan oleh pemerintah, aturan-aturan yang dilakukan dan diadopsi oleh lembaga-lembaga swasta, dan organisasi-organisasi publik dan swasta yang melakukan kegiatan sesuai dengan undang-undang. Institusi informal seringkali bergerak di luar sistem hukum formal. Institusi informal mengikuti aturan-aturan tindakan sosial tidak tertulis (misalnya sanksi dan norma-norma sosial) dan menggunakan mekanisme sosial untuk menilai kelayakan kredit berdasarkan reputasi agen yang terlibat.

Bank Dunia (2002) berpendapat bahwa membangun jembatan antara institusi formal dan informal merupakan cara efektif untuk meningkatkan keberhasilan institusi formal, dan lebih lanjut lagi, membangun institusi formal sebagai pelengkap bagi institusi informal yang telah ada merupakan keharusan untuk memberikan perhatian yang cukup bagi norma-norma dan budaya agar hasil yang diinginkan dapat tercapai.

### 2.4. Model Bisnis

Model bisnis adalah sebuah alat konseptual yang mengandung sekumpulan obyek, konsep, dan hubungannya dengan suatu tujuan menekankan logika bisnis perusahaan tertentu, maka harus dipertimbangkan juga konsep-konsep dan hubungan-

hubungan yang memberikan deskripsi sederhana dan gambaran mengenai nilai apa yang diberikan kepada pelanggan, bagaimana hal ini dilakukan, dan dengan konsekuensi apa. Definisi ini cukup luas untuk menggambarkan model bisnis yang digunakan oleh berbagai bidang seperti e-business, sistem informasi, ilmu computer, strategi, atau manajemen (Pateli & Giaglis, 2003).

Definisi awal dan mungkin paling sering dikutip adalah definisi dan Timmers (1998) yang mengartikan model bisnis sebagai sebuah arsitektur produk, jasa, dan aliran informasi, meliputi sebuah gambaran dari berbagai pelaku bisnis dan perannya, dan sebuah gambaran dari manfaat potensial untuk berbagai pelaku, serta gambaran tentang sumber pendapatan. Definisi dari Timmers ini mempengaruhi Weill dan Vitale (2001) yang mendefinisikan model bisnis sebagai sebuah gambaran mengenai peran dan hubungan antara konsumen, pelanggan, rekan, dan pemasok perusahaan yang mengidentifikasi aliran utama dari produk, informasi, dan uang, dan manfaat utama untuk para peserta. Linder dan Cantrell (2000) mendefinisikan model bisnis sebagai logika inti perusahaan untuk menciptakan nilai. Menurut Gordijn, Akkermans, & Viiet (2000), model bisnis adalah untuk menjawab pertanyaan "siapa menawarkan apa kepada siapa dan mengharapkan apa sebagai balasannya".

Hamel (2002) menyatakan bahwa model bisnis adalah sebuah konsep bisnis yang dipraktikkan. Konsep bisnis ini terdiri atas tujuh komponen utama, yaitu strategi inti, sumber daya strategic, customer interface, jaringan nilai, konfigurasi aktivitas, customer benefits, dan company boundaries. Komponen customer interface mengandung berbagai aktivitas yang berhubungan langsung dengan mencari dan mempertahankan pelanggan. Komponen customer interface terdiri atas dua sub komponen, yaitu fulfillment & support dan relationship dynamics. Kedua sub komponen ini merujuk pada cara perusahaan/organisasi berhubungan dengan pelanggan. Sehingga dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut :

P1 : Pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan customer interface melalui fulfillment & support dan relationship dynamics.

Strategi ini adalah inti mengenai apa yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi dalam melakukan persaingan. Sub komponen sub komponen yang termasuk di dalam komponen strategi inti adalah visi dan misi, lingkup produk/pasar, basis diferensi, sehingga dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut :



P2 : Pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan strategi inti melalui visi dan misi, lingkup produk/pasar, dan basis diferensiasi.

Komponen sumber daya strategik adalah berbagai aktivitas atau modal kunci yang dimiliki untuk menjalankan fungsi model bisnis. Sumber daya kunci ini bias meliputi sumber daya manusia dan aset nyata (*tangible assets*), juga bias meliputi aset tak nyata (*intangible assets*) seperti keahlian pada bidang tertentu. Tujuan dari membahas komponen sumber daya strategik ini adalah untuk mengidentifikasi sumber daya kunci nyata dan nyata yang merupakan dasar dari model bisnis. Komponen sumber daya strategik terdiri atas kompetensi inti, aset strategik, dan proses inti, sehingga dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut :

P3 : Pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan sumber daya strategik melalui kompetensi inti, aset strategik, dan proses inti.

Hamel (2002) membagi jaringan nilai menjadi tiga komponen, yaitu pemasok, rekan, dan koalisi. Dalam definisi ini, koalisi didefinisikan sebagai kelompok kerja sama yang terdiri dari atas berbagai pesaing yang berpikiran serupa, yang sering terjadi di mana investasi atau beban teknologi adalah tinggi atau jika ada resiko tinggi pada pihak yang kalah dalam kondisi *winner-take-all*, sehingga dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut :

P4 : Pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan jaringan nilai melalui jalinan hubungan dengan pemasok, rekan dan koalisi.

Konfigurasi aktivitas merujuk pada cara unik di mana kompetensi inti, aset, dan proses inti dikombinasikan dan dihubungkan untuk mendukung strategi tertentu. Konfigurasi aktivitas juga merujuk pada hubungan antara kompetensi, aset, dan proses inti, dan bagaimana hubungan tersebut diatur (Hamel, 2002), sehingga dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut :

P5 : Hubungan antara strategi inti dan sumber daya strategik menghasilkan konfigurasi aktivitas pada kewirausahaan sosial mandiri.

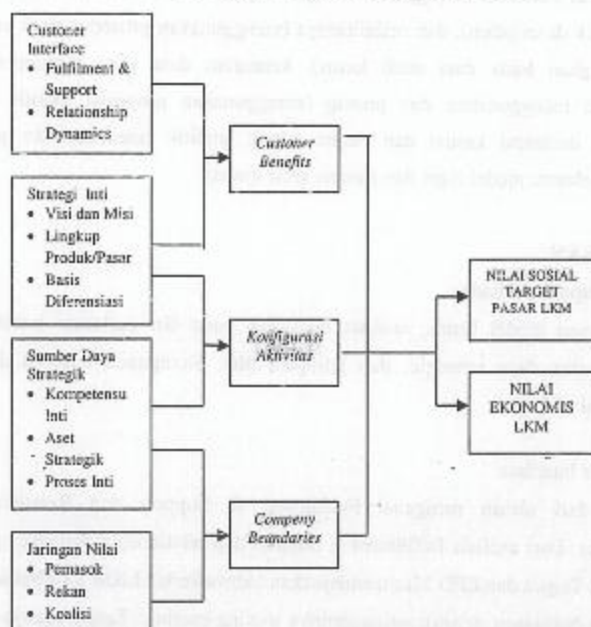
Customer benefits seringkali dikenal dengan sekumpulan manfaat yang ditawarkan ke pelanggan. Customer benefits merujuk pada kebutuhan dan keinginan dasar pelanggan yang dipenuhi (Hamel 2002). Hamel menyatakan bahwa customer

benefits merupakan hasil hubungan antara strategi inti dan customer interface, sehingga dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut :

P7 : Hubungan antara sumber daya strategik dan jaringan nilai menghasilkan company boundaries pada kewirausahaan social mandiri.

Berdasarkan model bisnis Hamel (2002), kerangka berpikir mengenai hubungan antar komponen model bisnis dan antara komponen-komponen model bisnis dengan penciptaan nilai sosial dan nilai ekonomis secara bersama-sama dapat dilihat pada gambar

Gambar 1  
Kerangka Berpikir Model Bisnis LKM



Sumber : Hasil tabulasi kerangka berpikir oleh peneliti (2010)

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dua kasus yaitu BMT (Baitul Maalwa Tamwil) Al-Taqwa dan LPD (Lembaga Perkreditan Desa) Mas. Dalam menganalisis kedua kasus



tersebut, penelitian ini menggunakan dua satuan analisis, yaitu LKM yang menjadi focus dan masyarakat di sekitar LKM. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif explanatory studi kasus untuk kedua satuan analisis tersebut dengan desain studi kasus berganda yang menggunakan satuan analisis berganda (embedded), yaitu customer interface, strategi inti, sumber daya strategic, jaringan nilai LKM, nilai sosial target pasar LKM, dan kinerja keuangan LKM. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam studi kasus ada tiga jenis, yaitu wawancara mendalam semi terstruktur, pengamatan langsung, dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan dari berbagai teknik ini kemudian diuji validitas internal (melakukan pencocokan pola, membangun penjelasan, menggunakan model logis, dan menggunakan triangulasi data dan informan), validitas eksternal (menggunakan logika replikasi literal dalam studi kasus berganda dan thick description), dan reabilitasnya (menggunakan prosedur studi kasus dan mengembangkan basis data studi kasus), kemudian data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan dua prinsip (menggunakan proposisi teoritis dan mengembangkan deskripsi kasus) dan empat teknik analitik (mencocokkan pola, membangun penjelasan, model logis dan sintesis antar kasus).

#### IV. PEMBAHASAN

##### 4.1. Analisis Komponen Bisnis

Dari sisi komponen model bisnis, analisis dilakukan pada sisi customer interface, strategi inti, sumber daya strategic, dan jaringan nilai. Komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

###### 1. Customer Interface

Terdiri dari ulasan mengenai Fulfillment & Support dan Relationship Dynamics. Dari analisis fulfillment & Support dan relationship dynamics pada BMT At-Taqwa dan LPD Mas menunjukkan bahwa kedua LKM tersebut untuk menjalin hubungan dengan pelanggannya masing-masing. Tanpa adanya hal-hal yang mendorong komponen fulfillment & support dan relationship dynamics pada LPD Mas dan BMT At-Taqwa, kedua kasus LKM tersebut (BMT At-taqwa dan LPD Mas) mendukung proposisi pertama.

## 2. Strategi inti

Analisis komponen strategi inti pada penelitian ini terdiri atas analisis semua sub komponennya, yaitu visi & misi, lingkup produk / pasar, dan basis diferensiasi. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa aktivitas sehari-hari LPD Mas dan BMT At-Taqwa tersebut bertujuan untuk mencapai visi dan misinya masing-masing. Produk-produk yang dijual oleh kedua LKM itu kepada target pasarnya memungkinkan nilai-nilai sosial target pasarnya dan nilai ekonomisnya kedua LKM itu meningkat. Aktivitas pencapaian visi dan misi ini semakin diperkuat dengan adanya diferensiasi pada aktivitas sehari-hari BMT At-Taqwa dan LPD Mas) mendukung proposisi ke dua.

## 3. Sumber Daya Strategik

Analisis komponen sumber daya strategik pada penelitian ini terdiri atas analisis semua sub komponennya yaitu kompetensi inti, aset strategik dan proses inti. Kompetensi inti kedua LKM itu untuk percaya dan bersedia terus menerus melakukan transaksi terhadap LPD Mas dan BMT At-Taqwa. Aset strategik BMT At-Taqwa mendukung kelancaran transaksi kredit dan transaksi penabungan BMT At-Taqwa untuk melakukan seleksi dan survey. Aset strategik LPD Mas juga mendukung kelancaran transaksi kredit dan transaksi penabungan LPD Mas melalui peran pengawas LPD Mas. Dengan demikian, penelitian ini mendukung proposisi ke tiga yang menyatakan bahwa pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan sumber daya strategik melalui kompetensi inti, aset strategik dan proses inti. Fenomena yang terjadi pada LPD Mas dan BMT At-Taqwa adalah proses inti memanfaatkan kompetensi inti dan aset strategik LPD Mas dan BMT At-Taqwa.

## 4. Jaringan Nilai

BMT At-Taqwa memiliki banyak pemasok dan rekan, namun hanya memiliki masjid At-Taqwa sebagai koalisi. LPD Mas juga memiliki banyak pemasok dan rekan, namun tidak memiliki koalisi selain daripada warga asli desa pakraman Mas. Fenomena ini sesuai dengan pendapat Granovetter (1973) yang menyatakan bahwa lebih baik bagi individu untuk memiliki hubungan ke berbagai jaringan dibandingkan dengan memiliki banyak hubungan ke jaringan tunggal. LPD Mas BMT At-Taqwa menjalin hubungan dengan berbagai pihak

untuk mencapai nilai sosial dan nilai ekonomis LPD Mas dan BMT At-Taqwa. Pihak-pihak yang menjalin hubungan tersebut bisa merupakan pihak pemasok maupun rekan. BMT At-Taqwa dan LPD Mas masing-masing hanya memiliki satu koalisi saja, yaitu BMT At-Taqwa dengan mesjid At-Taqwa dan LPD Mas dengan seluruh warga desa pakraman Mas. Rekan-rekan, pemasok dan koalisi BMT At-Taqwa mampu untuk meningkatkan penggunaan kompetensi inti dan aset strategik oleh LPD Mas. Kedua kasus LKM tersebut (BMT At-Taqwa dan LPD Mas) mendukung proposisi ke empat.

#### **4.2. Analisis customer Benefits**

Visi dan misi BMT At-Taqwa dan LPD Mas diterjemahkan menjadi nilai-nilai yang ditawarkan ke pelanggannya masing-masing. Upaya-upaya yang dilakukan oleh BMT At-Taqwa dan LPD Mas untuk memberikan nilai-nilai tersebut ke pelanggan adalah dengan menjalin hubungan yang dekat terhadap pelanggan. Pemberian nilai-nilai tersebut juga dilakukan di berbagai tempat yang menjadi tempat pertemuan LPD Mas dan BMT At-Taqwa dengan para pelanggannya masing-masing.

Produk-produk yang ditawarkan oleh BMT At-Taqwa dan LPD Mas ke target pasarnya masing-masing berupaya untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada di target pasar, sehingga dalam menjalin hubungan dengan target pasar, LPD Mas dan BMT At-Taqwa menekankan pada nilai-nilai yang ditawarkan tersebut. Hubungan yang dijalin antara kedua LKM dalam penelitian ini dan target pasarnya masing-masing membuat LKM tersebut berbeda dengan lembaga keuangan lainnya, namun perbedaan ini tampak pada saat kedua LKM tersebut menawarkan manfaat atau nilai kepada target pasarnya masing-masing. Dengan demikian customer benefits dapat ditentukan melalui penentuan kondisi target pasar yang hendak diperbaiki dan waktu perbaikan kondisi target pasar tersebut terlebih dahulu. Kedua kasus LKM tersebut (LPD Mas dan BMT At-Taqwa) mendukung proposisi ke enam, yaitu hubungan antara strategi inti dan customer interface menghasilkan customer benefits pada kewirausahaan sosial mandiri.

#### **4.3. Analisis Konfigurasi Aktivitas**

Analisis berbagai transaksi tabungan dan kredit pada LPD Mas dan BMT At-Taqwa menunjukkan bahwa kedua LKM tersebut tidak membentuk kelompok nasabah untuk target pasarnya sehingga prinsip-prinsip pengawasan peer tidak berlaku di LPD Mas dan BMT At-Taqwa. Pengawasan nasabah dilakukan sendiri oleh LPD Mas dan

BMT At-Taqwa melalui peran para karyawannya masing-masing. Fenomena pengawasan nasabah oleh LPD Mas dan BMT At-Taqwa ini sesuai dengan pernyataan Stiglitz (1990) bahwa pemberi pinjaman lokal mampu mengawasi peminjaman dengan lebih baik efektif, memastikan bahwa uang yang diberikan digunakan secara produktif, dan dengan demikian menurunkan tingkat kegagalan.

Transaksi penyelesaian masalah antara nasabah dengan kedua LKM tersebut juga menunjukkan bahwa LPD Mas dan BMT At-Taqwa selalu berusaha untuk tidak menggunakan institusi formal dalam menyelesaikan berbagai permasalahan. Penggunaan institusi formal berakibat negative bagi kedua LKM tersebut karena dapat mengurangi kepercayaan target pasarnya masing-masing terhadap kedua LKM itu. Penyelesaian masalah lebih menggunakan institusi informal dan cara informal ini efektif bagi kedua LKM tersebut. LPD Mas dan BMT At-Taqwa sebenarnya juga memiliki institusi formal, namun institusi formal kedua LKM tersebut hanya bersifat untuk melengkapi institusi informal yang ada.

Fenomena ini sesuai dengan pernyataan Bank Dunia (2002) bahwa membangun institusi formal sebagai pelengkap bagi institusi informal yang telah ada merupakan keharusan untuk memberikan perhatian yang cukup bagi norma-norma dan budaya agar hasil yang diinginkan dapat tercapai. Dalam salah satu aktivitas utama BMT At-Taqwa dan LPD Mas, yaitu transaksi kredit, BMT At-Taqwa dan LPD Mas memanfaatkan kompetensi inti dan aset-aset strategiknya masing-masing sehingga LPD Mas dan BMT At-Taqwa berhasil menyesuaikan aktivitas terhadap kondisi target pasar dan mampu mencapai nilai ekonomis dan nilai sosial secara bersama-sama. Fenomena ini sesuai dengan pernyataan Harmel (2002) bahwa konfigurasi aktivitas merujuk pada cara unik dimana kompetensi inti, aset, dan proses inti dikombinasikan dan dihubungkan untuk mendukung strategi tertentu.

Konfigurasi aktivitas LPD Mas dan BMT At-Taqwa berkisar pada upaya-upaya mengundang pelanggan potensial bergantung dengan LPD Mas dan BMT AT-Taqwa, seleksi pelanggan, penyelesaian kontrak, penerimaan manfaat oleh pelanggan dan pengaturan balas jasa oleh pelanggan terhadap LPD Mas dan BMT At-Taqwa atas manfaat yang diterima oleh pelanggan. Dengan demikian konfigurasi aktivitas dapat ditentukan melalui penentuan terlebih dahulu atas upaya-upaya mengundang pelanggan potensial untuk bergabung, seleksi pelanggan, penyelesaian kontrak, penerimaan manfaat oleh pelanggan, dan pengaturan balas jasa oleh pelanggan atas manfaat yang diterima oleh pelanggan.



Kedua kasus LKM tersebut (LPD Mas dan BMT At-Taqwa) mendukung proposisi ke lima, yaitu hubungan antara strategi inti dan sumber daya strategik menghasilkan konfigurasi aktivitas pada kewirausahaan sosial mandiri.

#### **4.4. Analisis company Boudaries**

Pengaturan hubungan LPD Mas dan BMT At-Taqwa terhadap pemasok, rekan, dan koalisi memungkinkan aset strategik LPD Mas dan BMT At-Taqwa untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi inti LPD Mas dan BMT At-Taqwa. Proses inti kedua LKM dalam penelitian ini juga dimungkinkan terjadi dengan melibatkan berbagai pihak lain, yaitu pemasok, rekan dan koalisi. Fenomena ini sesuai dengan pendapat Ripolles dan Blesa (2005) dan Welter dan Kautonen (2005) yang mengungkapkan bahwa jaringan sosial memberikan berbagai sumber daya yang bernilai yang belum dimiliki kepada pelaku mencapai tujuannya.

Dengan demikian tampak bahwa pengaturan company boundaries berfokus pada pengaturan peran antara LKM dengan pemasok, rekan dan koalisi untuk membentuk dan mengembangkan aset strategik, proses inti, dan kompetensi inti. Kedua kasus LKM tersebut (LPD Mas dan BMT At-Taqwa) mendukung proposisi ke tujuh, yaitu hubungan antara sumber daya strategik dan jaringan nilai menghasilkan company boundaries pada kewirausahaan sosial mandiri.

#### **4.5. Analisis Nilai Ekonomis**

Pengaturan komponen customer benefits, konfigurasi aktivitas, dan company boundaries secara bersama-sama mampu membuat nasabah BMT At-Taqwa dan LPD Mas untuk percaya dan bersedia bertransaksi secara terus menerus terhadap BMT At-Taqwa untuk terus menerus bertransaksi dengan BMT At-Taqwa juga mengakibatkan pasokan dana pihak ketiga BMT At-Taqwa meningkat, aliran pembiayaan tetap terjaga tinggi, NPL semakin rendah, laba tetap terjaga tinggi, dan kinerja keuangan BMT At-Taqwa tetap terjaga baik.

Demikian juga dengan LPD Mas, kepercayaan dan kesediaan nasabah LPD Mas untuk terus menerus bertransaksi dengan LPD Mas mengakibatkan pasokan dana pihak ke tiga LPD Mas meningkat, aliran kredit meningkat, NPL tetap terjaga rendah, laba meningkat, dan kinerja keuangan LPD Mas tetap terjaga baik. Kinerja keuangan

BMT At-Taqwa dapat dilihat pada table 1, sedangkan kinerja keuangan LPD Mas dapat dilihat table 2.

Tabel 1  
Kinerja Keuangan BMT At-Taqwa

Indikator Keuangan	Tahun 2007	Tahun 2008
Aset total (Rp)	4.372.538.781	4.770.326.099
Volume deposito berjangka (Rp)	1.516.450.000	1.322.450.000
Volume Simpanan (Rp)	2.250.977.000	2.663.222.000
Jumlah rekening simpanan atau jumlah penabung (orang)	3.2243	3.398
Volume pinjaman yang disalurkan (Rp)	3.464.639.443	3.335.208.864
Jumlah peminjam (orang)	833	871
Jumlah laba (Rp)	99.930.757	133.207.254
Tingkat pengembalian pinjaman bruto (%)	87,61	94,95
ROA (%)	2,29	2,79
ROE (%)	39,64	36,79

Sumber : Hasil tabulasi data oleh peneliti (2010)

Tabel 2  
Kinerja Keuangan LPD Mas

Indikator Keuangan	Tahun 2007	Tahun 2008
Aset total (Rp)	27.939.040.895	37.485.539.865
Volume deposito berjangka (Rp)	15.422.400.000	22.809.800.000
Volume Simpanan (Rp)	8.761.436.550	10.172.729.005
Jumlah rekening simpanan atau jumlah penabung (orang)	10.577	11.501
Volume pinjaman yang disalurkan (Rp)	19.082.077.250	22.845.523.300
Jumlah peminjam (orang)	1.716	1.670
Jumlah laba (Rp)	1.007.856.305	1.150.949.035
Tingkat pengembalian pinjaman bruto (%)	98,5	98,5
ROA (%)	3,60	3,07
ROE (%)	26,80	25,55

Sumber : Hasil tabulasi data oleh peneliti (2010)

#### 4.6. Analisis Nilai Sosial

Pengaturan komponen customer benefits, konfigurasi aktivitas, dan company boundaries secara bersama-sama pada BMT At-Taqwa dan LPD Mas memungkinkan nasabah BMT dan LPD tersebut untuk bersedia melakukan transaksi secara terus menerus. Transaksi yang terus menerus terjadi antara BMT At-Taqwa dan nasabah BMT At-Taqwa menyebabkan nasabah BMT At-Taqwa semakin mengenal transaksi perbankan, semakin mampu menabung, memiliki dana yang cukup untuk menjalankan sebuah UMK, dan semakin memiliki mental mandiri (lebih mengutamakan usaha sendiri daripada bergantung kepada orang lain), sehingga kesejahteraan target pasar BMT At-Taqwa meningkat.

Demikian juga dengan LPD Mas, kepercayaan dan kesediaan target pasar LPD Mas untuk terus menerus bertransaksi dengan LPD Mas menyebabkan target pasar LPD Mas semakin mampu menabung, memiliki dana yang cukup untuk menutupi berbagai biaya hidup dan menutupi kekurangan modal usaha, dan semakin memiliki mental mandiri (lebih mengutamakan usaha sendiri daripada bergantung kepada orang lain), sehingga kesejahteraan target LPD Mas meningkat.

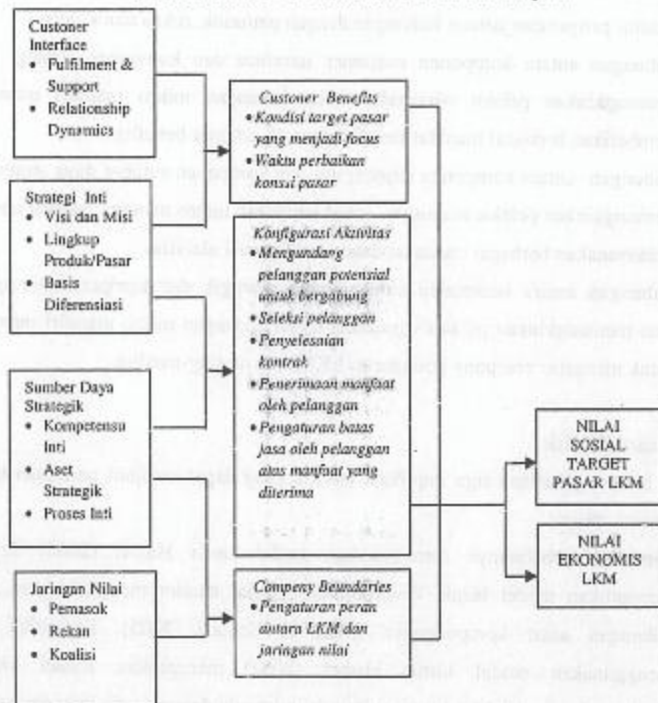
#### 4.7. Konfirmasi Model Bisnis

Customer Interface dan strategi inti pada kedua LKM (LPD Mas dan BMT At-Taqwa) saling berhubungan dan membentuk customer benefits. Strategi inti dan sumber daya strategis pada kedua LKM (LPD Mas dan BMT At-Taqwa) saling berhubungan dan membentuk konfigurasi aktivitas. Sumber Daya strategis dan jaringan nilai pada kedua LKM (LPD Mas dan BMT At-Taqwa) saling berhubungan dan membentuk company boundaries. Berdasarkan aktivitas sehari-harinya (konfigurasi aktivitas), LPD Mas dan BMT At-Taqwa berupaya untuk memberikan manfaat kepada target pasar (customer benefits) dengan didukung oleh jaringan sosial yang dimiliki oleh kedua LKM tersebut (company boundaries), sehingga target pasar LPD Mas dan BMT At-Taqwa dapat merasakan manfaatnya dan bersedia untuk terus menerus bertransaksi dengan LPD Mas dan BMT At-Taqwa. Transaksi secara terus menerus ini membuat kesejahteraan target pasar kedua LKM tersebut meningkat dan dalam waktu yang bersamaan, kinerja keuangan kedua LKM itu juga terjaga dengan baik.

Berdasarkan pengaturan peran LPD Mas dan BMT At-Taqwa dengan jaringan nilainya masing-masing, kedua LKM tersebut mampu untuk terus menerus melakukan konfigurasi aktivitasnya sehingga dapat memberikan berbagai manfaat kepada target pasar tersebut dan dalam waktu yang bersamaan, transaksi terus menerus yang terjadi tersebut mampu untuk menjaga kinerja keuangan kedua LKM itu agar tetap baik.

Ketiga komponen tersebut (customer benefits, konfigurasi aktivitas dan company boundaries) saling melengkapi dan memungkinkan LPD Mas dan BMT At-Taqwa untuk mencapai nilai ekonomis dan nilai sosial secara bersama-sama. Dengan demikian maka model bisnis pada LPD Mas dan BMT At-Taqwa dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2  
Model Bisnis LPD Mas dan BMT At-Taqwa



Sumber : Hasil tabulasi kerangka berpikir oleh peneliti (2010)



## V. KESIMPULAN

### 5.1. Kesimpulan

Peneliti ini memberikan tujuh kesimpulan tentang keberhasilan pelaku wirausaha sosial keuangan mikro, yaitu :

1. Pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan customer interface melalui pengaturan fulfillment & support dan relationship dynamics.
2. Pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan strategi inti melalui pengaturan visi dan misi, lingkup produk/pasar, dan basis diferensiasi.
3. Pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan sumber daya strategik melalui kompetensi inti, aset strategik, dan proses inti, di mana proses inti memanfaatkan kompetensi inti dan aset strategik.
4. Pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri menciptakan jaringan nilai melalui pengaturan jalinan hubungan dengan pemasok, rekan dan koalisi.
5. Hubungan antara komponen customer interface dan komponen strategi ini memungkinkan pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri mampu memberikan berbagai manfaat ke pelanggan (Customer benefits).
6. Hubungan antara komponen strategi inti dan komponen sumber daya strategic memungkinkan pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri mampu untuk melaksanakan berbagai transaksi dalam konfigurasi aktivitas.
7. Hubungan antara komponen sumber daya strategik dan komponen jaringan nilai memungkinkan pelaku wirausaha sosial keuangan mikro mandiri mampu untuk mengatur company boundaries LKM-nya masing-masing.

### 5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menghasilkan tiga implikasi teoritis yang dapat menjadi perhatian bagi para akademisi, yaitu :

1. Penelitian sebelumnya menggunakan model bisnis Hamel (2002) dalam menentukan model bisnis kewirausahaan sosial namun menghilangkan sisi hubungan antar komponennya (Mair & Schoen, 2005). Penelitian ini menggunakan model bisnis Hamel (2002) menentukan model bisnis kewirausahaan sosial keuangan mikro di Indonesia dengan tetap menggunakan

sisi hubungan antar komponennya. Dengan demikian penelitian ini melengkapi hasil penelitian Mair & Schoen.

2. Hamel (2002) membuat model bisnis kewirausahaan umum dengan tujuan mencapai efisiensi, kecocokkan, dan pendorong laba. Penelitian ini menerapkan model bisnis Hamel tersebut ke bidang kewirausahaan sosial dengan tujuan mencapai nilai sosial dan nilai ekonomis. Dengan demikian penelitian ini memperkuat penerapan model bisnis Hamel ke bidang kewirausahaan sosial keuangan mikro dan memperjelas penerapan model bisnis tersebut.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

Implikasi-implikasi manajerial dalam penelitian ini yang perlu menjadi perhatian bagi para praktisi dan para pelaku wirausaha sosial adalah :

1. Aset strategik yang harus dimiliki oleh LKM adalah aset yang berada di sekitar karyawan LKM dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja seluruh karyawan LKM (misalnya rasa kebersamaan antar karyawan dan kedekatan antar karyawan).
2. Kemampuan penting yang harus dimiliki oleh LKM untuk mendukung seluruh aktivitas sehari-hari adalah kemampuan untuk mendekati dan memahami target pasar LKM, dan kemampuan untuk melakukan seleksi salona nasabah kredit secara efisien dan efektif.
3. Nilai-nilai yang ditawarkan oleh LKM kepada target pasar atau LKM sebaiknya mengarah pada perbaikan karakteristik masyarakat umum atau masyarakat yang berada di sekitar target pasar tersebut.
4. Jenis jaminan kredit yang diminta oleh LKM sebaiknya disesuaikan dengan kondisi target pasar LKM tersebut.
5. LKM Sebaiknya memprioritaskan penggunaan institusi informal dibandingkan penggunaan institusi formal dalam menyelesaikan pinjaman bermasalah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armort, Richard & Joseph E. Stiglitz, (1990) Moral Hazard and Non market Institutions : Dysfunctional Crowding Out or Peer Monitoring. *American Economic Review*, 81(1), 179-90.
- Armendariz de Aghion, B. & Gollier, C. (2000). Peer Monitoring in an Adverse Selection Model, *Economic Journal*, 110, 632-643.
- Ashoka (2001). An Introduction to Microcredit : Why Money is Flowing from The Rich to The Poor. Cahlers du CEREN Working Papers, 21, 77-87.
- Auwal, M. A. (1996), Promoting Microcapitalism in the Service of the Poor : The Grameen Model and its Cross-Cultural Adaptation. *The Journal of Business Comanation*, 33, 27-49.
- Baum, Joel A.C & Cristine Oliver (1991). Institutional Likages and Organizational Mortality. *Administrative Sciene Quaterly*, 36, 187-218.
- Bernasek, A (2003). Banking on Social Change : Grameen Bank Lending to Women. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 369-385.
- Berry, A, Rodrigez, E, & Sandee, H. (2000). Small and Medium Enterprise Dynamics in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economix Studies*, 37 (3), 367-384.
- Dougma, S, & Schreuder, H. (2000). *Economic Approaches to Organizations*. London : Prentice Hall.
- Gordijn, J, Akkermans, H, & Vliet, H. V, (2000), Business Modelling is not Process Modelling, *ECOMO*. Proceedings of ECOMO.
- Granovetter, M. (1973). The Strenght of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution*. New York : A Plume Book.
- Huppi, M, & Feder, G. (1990). *The World Bank Research Observer*, 5 (2), 187-204.
- Jarillo, C. J. (1998). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Karduck, S, & Seibel, H. D. (2004). *Transaction Costs of Self-Help Groups : A Study of NABARD's SHG Banking Programme in India*. Dipetik December 2, 2008, dari National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD) : [www.nabard.org](http://www.nabard.org)
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*, London : Demos.
- Levy, B. (1993). Obstacles to Developing Indigenous Small and Medium Enterprises : An Empirical Assessment. *The World Bank Economic Review*, 7 (1), 65-85.

Linder, J. C. & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models : Surveying the Landscape*. Accenture.

Mair, J. & Schoen, O. (2005). Social Entrepreneurial Business Models : An Exploratory Study. *European Academy of Business in Society*.

Morewagae, B. S, Scemule, M. & Rempel, H. (1995). Access to Credit for Non-Formal Micro-Enterprises in Botswana. *The Journal of Development Studies*, 31 (3), 481-504.

North, Douglass C. (1994). Economic Performance Through Time. *American Economic Review*, 14 (3), 359-68.

Oliver, Sristine. (1997). Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resourcer-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.

Pateli, A. G. & Giaglis, G. M. (2003). A Framework for Understanding and Analysing Business Models. *16<sup>th</sup> Bled Ecommerce Conference*, (hal. 329-348). Bled.

Peredo, A. A. & Crisman, J. J (2006). Toward a Theory of Community-based Enterprise. *Academy of Management Review*, 31, 309-328.

Prahalad, C. K. (2004). *The Fortune at Bottom of The Pyramid : Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River, N.J : Wharton School Publishing.

Ripolles, M. & Blesa, A. (2005). Personal Networks as Fosterers of Entrepreneurial Orientation in New Ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6 (4), 329-248.