

Strategi Pengembangan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (Studi Kasus Pada KSPPS “Xyz”)

Abdul Latip^a

Mahasiswa Program Magister Manajemen UTY

Bambang S. Moertono^b

Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY)

Nur Wening^c

Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY)

ARTICLES INFORMATION

E B B A N K

Vol. 10, No. 2, Desember 2019

Halaman : 1 - 16

© LP3M STIEBBANK

ISSN (online) : 2442 - 4439

ISSN (print) : 2087 - 1406

Keywords :

Strategi Pengembangan, SWOT
analisis, IFE, EFE, IE, SPACE,
KSPPS “Xyz”

JEL classifications :

Contact Author :

^a ablat89@gmail.com

^b bmoertono@uty.ac.id

^c wening104@yahoo.co.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan ; untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal, posisi strategis dan merumuskan rencana strategis KSPPS “Xyz”. Penelitian ini disusun dengan metode diskriptif kualitatif tentang manajemen strategis KSPPS “Xyz” dengan pendekatan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, melalui analisis SWOT, analisis Matriks SWOT, Analisis Matriks IFE, EFE dan IE, dan analisis Matriks SPACE. Melalui metode analisis tersebut diketahui perusahaan berada pada posisi defensif, artinya perusahaan berada pada posisi yang kurang kuat dalam bersaing. Perusahaan disarankan menerapkan strategi-strategi; (1) menyusun langkah yang tepat dan efektif dalam melakukan inovasi produk dan penetrasi pasar; (2) menekankan program pemasaran dan SDM yang memiliki tingkat keberhasilan tinggi; (3) diperlukan adanya kontrol kerja yang lebih kuat dengan meningkatkan kualitas budaya kerja yang dimulai dengan peningkatan kualitas kepemimpinan di semua bagian.

1. PENDAHULUAN

Koperasi di Indonesia lahir sejak tanggal 12 Juli 1947. Memasuki tahun 2000 hingga saat ini, koperasi Indonesia didominasi oleh Koperasi Simpan Pinjam (KSP), baik syariah maupun konvensional. KSP merupakan salah satu dari berbagai bentuk industri jasa keuangan yang ada saat ini. Persaingan pemberian kredit (*lending*) di antara industri keuangan berjalan sangat ketat. Persaingan bukan hanya ada di antara sektor perbankan dan koperasi, tetapi juga munculnya pesaing-pesaing baru yang berbasis teknologi di era revolusi industri 4.0 ini. Karena skala usaha dan jumlah modal yang relatif kecil menjadikan KSP tertinggal dari sisi layanan berbasis teknologi informasi. Ketidakmampuan bersaing di bidang layanan inilah mengakibatkan banyak KSP harus memberikan tawaran imbal jasa penghimpunan dana (*funding*) dengan harga yang relatif mahal. Akibatnya, harga lending menjadi tidak kompetitif.

Tantangan KSP tidak berhenti di situ, dengan hadirnya Financial Technology (*Fintech*) menjadi persoalan tersendiri bagi keberlangsungan KSP dewasa ini maupun jangka panjang. Dengan teknologi tersebut, kini semakin banyak bermunculan jasa penawaran permodalan dengan waktu proses sangat cepat dan dengan harga serta persyaratan yang sangat kompetitif. Maka dibutuhkan rumusan strategi untuk menghadapi situasi tersebut.

Salah satu Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) di Yogyakarta yaitu KSPPS “Xyz”. Secara pertumbuhan aset sebenarnya KSPPS “Xyz” mengalami kenaikan yang cukup tinggi, dari aset Rp 7.169,4 juta di tahun 2012 naik menjadi Rp 23.084 juta pada 31 Desember 2018, atau mengalami kenaikan sebesar 321,9%, namun tingkat pencapaian pada aset-aset kunci cukup jauh dari yang diharapkan. Dari kondisi tersebut dapat diindikasikan bahwa perusahaan belum memiliki strategi yang efektif di bidang pemasaran, keuangan, dan Sumber Daya Manusia (SDM).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, tujuan penelitian adalah 1) mengidentifikasi faktor-faktor strategi internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha KSPPS “Xyz”, dan 2) merumuskan strategi-strategi KSPPS “Xyz” di bidang pemasaran, keuangan dan SDM.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2017:3) manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi memperoleh tujuannya. Menurut Djoko Muljono (2012:18) manajemen strategi (strategic management) dapat berbentuk seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai bagi perusahaan dan lingkungannya untuk mencapai sasaran organisasi.

Taufiqurrohman (2016:31) mendefinisikan manajemen strategi adalah keterampilan (seni), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan fungsional sebuah organisasi (perusahaan bisnis ataupun non bisnis) yang selalu terpengaruh oleh lingkungan eksternal dan internal dengan kondisi yang selalu berubah sehingga bisa memberi kemampuan pada perusahaan dalam pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan. Dari teori-teori di atas penulis menarik kesimpulan bahwa manajemen strategi adalah cara suatu organisasi mencapai tujuannya berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhinya dengan cara memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi seperangkat keputusan-keputusan lintas fungsional di dalam organisasi tersebut.

2.2 Pengertian Perencanaan Strategis

Setiap perusahaan selalu melaksanakan operasional aktivitasnya, yang didahului dengan membuat rencana, bagi keberlangsungan dan pertumbuhan jangka panjang, yang didasarkan pada situasi, peluang, tujuan dan sumber dayanya (Abdurrahman, 2015:13). Perencanaan strategis (Strategic Planing) adalah suatu perencanaan ke depan yang ditetapkan untuk dijadikan pegangan, mulai dari tingkat korporat sampai pada tingkat unit bisnis, produk, dan situasi pasar (Saladin, 2004 dalam Abdurrahman, 2015:13). Dari pengertian-pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis merupakan perencanaan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya dalam jangka panjang berdasarkan pada situasi, peluang dan sumber daya yang dimiliki.

2.3 Penelitian Terdahulu

Menurut Sapudin et al. (2017:21) dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Lembaga Keuangan Mikro Syariah (studi Kasus pada BMT Tawfin Jakarta) bahwa untuk mengembangkan Lembaga Keuangan Mikro Syariah dibutuhkan strategi sebagai berikut ; (1) Mengembangkan linkage program; (2) Menambah tenaga pemasaran; (3) Meningkatkan fungsi pengawasan; (4) Menurunkan pembiayaan bermasalah; (5) Meningkatkan kualitas dan produk layanan berbasis teknologi informasi dan kebutuhan masyarakat, dan (6) meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

3. METODOLOGI

3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan jenis studi deskriptif kualitatif. Pendekatan ini bertujuan mencari tahu manajemen strategi seperti apakah yang seharusnya diterapkan oleh KSPPS “Xyz”. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari wawancara dengan Pengurus dan Tim Manajemen. Sementara data sekunder diperoleh dari studi literatur dan mengakses data dan dokumen laporan KSPPS “Xyz”.

3.2 Teknik Analisis Data

Proses penyusunan strategi dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap masukan, tahap analisis, dan tahap putusan. Analisis data terdiri dari:

3.2.1 Analisis Lingkungan Internal,

Analisis lingkungan internal meliputi aspek-aspek yang terdapat dalam lingkungan internal perusahaan dan kemampuan inti perusahaan (*core competence*).

3.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal,

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah diharapkan manajemen dapat memberikan respon yang tepat dan sesuai untuk memperoleh keunggulan bersaing. Analisis lingkungan eksternal meliputi: Analisis Lingkungan Umum dan Analisis Lingkungan Industri.

Lingkungan umum mencakup elemen-elemen di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Lingkungan umum ini secara langsung dan tidak langsung akan mempengaruhi kegiatan dan pengambilan strategi kebijakan perusahaan. Analisis ini meliputi faktor-faktor sosial, politik, ekonomi, teknologi (PEST analysis) dan hukum serta aspek lingkungan bisnis lainnya.

Analisis lingkungan industri dalam penelitian ini menggunakan *Five Competitive Force* dari Michael E. Porter (dalam Freddy Rangkuty, 2016:12) yang meliputi: (1) ancaman pendatang baru, (2) ancaman produk pengganti, (3) kekuatan tawar-menawar pembeli, (4) kekuatan tawar-menawar pemasok, dan (5) intensitas persaingan antar pesaing yang ada.

3.2.3 Analisis Matriks SWOT,

Matriks SWOT adalah alat pencocokan penting dalam mengembangkan empat tipe strategi: strategi kekuatan-peluang (*Strengths-Opportunities-SO*), strategi kelemahan-peluang (*Weaknesses-Opportunities-WO*), strategi kekuatan-ancaman (*Strengths-Threats-ST*), strategi kelemahan-ancaman (*Weaknesses-Threats-WT*). Strategi SO bertujuan menggunakan kekuatan internal untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan mengatasi kelemahan internal untuk mengambil peluang eksternal. Strategi ST bertujuan menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal. Dan strategi WT adalah taktik defensif yang bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal untuk mengatasi ancaman eksternal (David, 2017:171).

3.2.4 Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan Analisis Matriks External Factor Evaluation EFE

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) adalah matriks yang menggambarkan keterkaitan antara faktor kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan yang dianggap penting. Matriks disusun atas dasar pembobotan di setiap faktornya. Faktor yang memiliki bobot terendah diberi nilai 1

(satu) dan untuk yang tertinggi diberi bobot 4 (empat) dengan nilai rata-rata 2,5. Total nilai yang dibawah 2,5 menunjukkan kondisi perusahaan yang lemah secara internal. Sebaliknya, kondisi perusahaan yang di atas nilai 2,5 maka menunjukkan kondisi internal perusahaan yang kuat (David, 2017:181).

Matriks External Factor Evaluation (EFE) adalah matriks yang menggambarkan keterkaitan antara faktor peluang dan ancaman suatu perusahaan yang dianggap penting. Matriks disusun atas dasar pembobotan di setiap faktornya. Faktor yang memiliki respon atas peluang dan ancaman terendah diberi nilai 1 (satu) dan untuk yang tertinggi diberi bobot 4 (empat) dengan nilai rata-rata 2,5. Total nilai yang dibawah 2,5 menunjukkan kondisi perusahaan yang lemah secara eksternal. Sebaliknya, kondisi perusahaan yang di atas nilai 2,5 maka menunjukkan kondisi eksternal perusahaan yang kuat (David, 2017:181).

3.2.5 Analisis Matriks Internal Eksternal (IE),

Matriks IE didasarkan oleh dua dimensi kunci: skor total tertimbang IFE pada sumbu X dan skor tertimbang EFE pada sumbu Y. Masing-masing sumbu menghasilkan skor tertimbang. Skor tertimbang 1,0-1,99 merepresentasikan posisi yang lemah, skor tertimbang 2,0-2,99 dianggap rata-rata, dan skor 3,0-4,0 adalah kuat.

Matriks IE terdapat sembilan sel dengan tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Pertama, sel I, II dan IV sebagai *tumbuh dan di bangun*. Strategi yang diterapkan dalam bagian ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Kedua, sel III, V dan VII sebagai *ditahan dan dijaga*. Strategi yang diterapkan dalam bagian ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, sel VI, VIII, atau IX sebagai *panen dan divestasi*. Strategi yang diterapkan dalam bagian ini adalah memperkecil atau mengurangi usaha.

3.2.6 Analisis Strategic Position and Action Evaluation (SPACE):

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) atau Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan bertujuan untuk melihat posisi perusahaan dan arah pengembangannya ke depan. Matriks ini terdiri atas 4 (empat) kuadran yang menggambarkan strategi yang sebaiknya digunakan, yaitu pilihan di antara strategi agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif. Sumbu untuk matriks SPACE mewakili dua dimensi internal, yaitu posisi keuangan (*financial position/FP*) dan keunggulan kompetitif (*competitive position/CP*) dan dua dimensi eksternal, yaitu posisi stabilitas (*stability position/SP*) dan posisi industri (*industrial position/IP*).

Langkah penyusunan Matriks SPACE dimulai dengan memilih perangkat variabel untuk mendefinisikan masing-masing posisi internal berupa keuangan (FP) dan kompetitif (CP), dan posisi eksternal berupa stabilitas (SP) dan industri (IP). Setiap variabel posisi IP dan FP diberikan nilai +1 dari dimensi yang terburuk hingga +7 untuk dimensi terbaik. Sementara untuk dimensi SP dan CP diberikan nilai -1 yang terbaik hingga -7 untuk yang terburuk. Dari masing-masing dimensi dijumlahkan kemudian dibagi dengan jumlah variabel masing-masing. Hasil penjumlahan dimensi FP dan SP merupakan sumbu Y, dan hasil penjumlahan dimensi CP dan IP merupakan sumbu X yang dari kedua sumbu tersebut akan menentukan letak kuadran posisi strategis perusahaan dalam Matriks SPACE (David, 2017:175).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Lingkungan Eksternal

4.1.1 Analisis Lingkungan Umum

Analisis lingkungan umum dan analisis lingkungan industri untuk mengukur tingkat persaingan dan posisi perusahaan dibandingkan dengan usaha yang lain dalam satu industri yang sama. Analisis lingkungan eksternal ini dibatasi sesuai dengan cakupan wilayah operasional perusahaan yang berada di wilayah Propinsi DIY dengan sebagian besar anggotanya berasal dari Kabupaten Sleman.

4.1.2 Politik, Ekonomi dan Sosial

Secara pertumbuhan ekonomi nasional, Indonesia mengalami pertumbuhan sebesar 5,1% di tahun 2018. Sementara secara lokal, DIY mengalami pertumbuhan ekonomi sebesar 5,6 persen dengan inflasi 2,66 persen. Per Desember 2018 pertumbuhan ekonomi DIY sebesar 6,03%, naik dari tahun sebelumnya sebesar 5,25% (Beritasatu.com 08/02/ 2019). Dari sisi kinerja keuangan perbankan, kredit di DIY mengalami pertumbuhan sebesar 10,04%, pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) 7,01%, Rasio NPL bank 2,61 persen (tribunjogja.com 02/01/ 2019). Bank Indonesia memprakirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia 2019 tetap baik yakni pada kisaran 5,0-5,4%, ditopang oleh terjaganya permintaan domestik dan membaiknya ekspor neto. Dan dari sisi keuangan perbankan, Bank Indonesia memprakirakan pertumbuhan kredit pada 2019 berada dalam kisaran proyeksi 10,0-12,0% (Tinjauan Kebijakan Moneter Desember 2018, BI : 32).

4.1.3 Teknologi

Perkembangan teknologi informasi di bidang keuangan berjalan dengan sangat cepat yang ditandai munculnya teknologi finansial atau *financial technology (fintech)*. Perkembangan *fintech* di Indonesia terdapat di berbagai sektor, di antaranya; pembayaran, peminjaman (*lending*), perencanaan keuangan, investasi ritel, pembiayaan (*crowdfunding*), remitansi, riset keuangan, dan lain-lainya (www.finansialku.com, 04/03/2019).

4.1.4 Hukum dan Pemerintahan

Hingga saat ini peraturan yang diberlakukan dalam pengelolaan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) mengacu kepada Peraturan Menteri (Permen) Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 11 /Per/M.KUKM/XII/2017 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Oleh Koperasi, dan Peraturan Menteri Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 09 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Dan Pembinaan Perkoperasian.

Selain itu, dalam pengelolaan kesehatan koperasi KSPPS juga harus tunduk pada Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 07/Per/Dep.6/IV/2016 tahun 2016 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah dan Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Koperasi. Dari berbagai peraturan tersebut KSPPS akan mengalami kemudahan namun juga kesulitan di sisi lain. Jika dikelompokkan implikasi atas perundang-undangan tersebut akan berdampak pada dua hal, yaitu permodalan dan ekspansi usaha.

Dalam hal permodalan koperasi diharuskan memiliki modal sendiri hingga 20% dari aset yang dikelola. Selain itu berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor :11 /Per/M.KUKM/XII/2017 bahwa "*hutang Koperasi yang bersumber dari Modal Penyertaan tidak dapat dikonversi menjadi Modal Sendiri*". Implikasi dari aturan ini KSPPS "Xyz" tidak memiliki permodalan yang cukup kuat, karena sebagian besar modalnya berupa modal penyertaan yang merupakan kewajiban, dan bukan modal sendiri.

Dalam hal ekspansi usaha koperasi diharuskan memiliki ijin dari Menteri KUKM RI mengingat badan hukum KSPPS “Xyz” berskala nasional. Hal ini berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor :11 /Per/M.KUKM/XII/2017 bahwa “Menteri menerbitkan izin usaha KSPPS atau USPPS Koperasi yang wilayah keanggotaannya lintas daerah provinsi”. Dengan aturan tersebut koperasi bisa membuka cabang di manapun. Namun jika ekspansi usaha adalah dalam bentuk memiliki anak usaha maka hal ini akan berbenturan dengan aturan Permen tersebut sebagaimana diatur dalam pasal 20 ayat (2), bahwa “KSPPS dan USPPS Koperasi dilarang melakukan kegiatan usaha pada sektor riil secara langsung”.

4.1.5 Analisis Lingkungan Industri

Analisis ini menggunakan *Five Competitive Forces* dari Michael E. Porter. Analisis ini terdiri dari 5 variabel utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing yaitu:

4.1.6 Ancaman Pendatang Baru

Pada mulanya KSPPS yang dulunya dikenal sebagai *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT) merupakan pesaing baru bagi dunia perbankan, terutama yang melayani sektor ritel. Namun situasi saat ini berubah. Perbankan nasional banyak yang memiliki unit mikro, di antaranya Teras BRI, Warung Mikro BSM, Laju Mikro CIMB Niaga, dan lain sebagainya yang mengancam KSPPS.

4.1.7 Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Terdapat 445 lebih Koperasi yang ada di bawah naungan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Dikarenakan karakter dan sasaran industri yang sama maka keberadaan mereka menjadi pesaing bagi perusahaan di dalam industri yang sama.

4.1.8 Ancaman Produk/Servis Pengganti

Pendatang baru di dunia keuangan dari sisi funding kini juga memiliki ancaman baru yang dapat mengalihkan perilaku menabung masyarakat dari perbankan dan koperasi akan beralih aplikasi *fintech* sebagai alat pembayaran baru, seperti aplikasi Dana, Gopay, OVO dan lain-lainnya.

4.1.9 Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Dalam dunia perbankan pembeli jasanya adalah nasabah. Keberadaan nasabah dari sisi pinjaman dikategorikan ke dalam tiga kelompok, yaitu : *consumer banking*, *retail banking* dan *corporate banking* (*individual banking* dan *corporate banking*). Sementara dalam koperasi pembelinya adalah para anggota yang membutuhkan dana. Namun perilaku mereka tetap rasional dalam meminjam. Jika harganya tinggi namun mereka masih dengan mudah mendapatkan pinjaman yang lebih menarik mereka akan meninggalkan koperasinya.

4.1.10 Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Kekuatan tawar-menawar pemasok dalam hal ini adalah tenaga kerja. Angkatan kerja yang berkualitas biasanya telah diterima bekerja di perusahaan atau instansi yang lebih bonafid. Selain itu, saat ini banyak terjadi angkatan kerja baru yang relatif semauanya sendiri dan biasa dengan mudahnya meninggalkan pekerjaan yang tidak dicocoki. Hal ini akan berimbas pada sulitnya regenerasi.

4.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal yang dikhususkan pada aspek internal (keuangan dan) perbankan (Umar, 2002, dalam Harmoyo, 2011:93) terdiri dari:

4.2.1 Organisasi dan Keuangan

Berikut adalah ringkasan data kinerja keuangan KSPPS “Xyz” sejak tahun 2014-2018:

Tabel 4.1 Kinerja Keuangan KSPPS “Xyz” 2014-2018 (dalam jutaan rupiah)

Keterangan	2018	2017	2016	2015	2014
Aset	23.085	20.748	16.671	14.319	10.586
Pembiayaan	16.019	15.003	12.566	9.403	7.954
Tabungan	8.974	8.117	7.261	6.359	4.544
Deposito	5.261	4.802	3.441	2.967	2.650
Pembiayaan Diterima	3.841	3.642	2.951	1.918	1.670
Modal	4.472	3.890	2.944	2.442	1.659
SHU	408	305	225	101	71
Pendapatan	4.224	3.578	2.619	2.136	1.689
Biaya	3.817	3.273	2.394	2.035	1.618

Sumber : KSPPS “Xyz”

Berdasarkan tabel 4.1 bahwa kinerja keuangan KSPPS “Xyz” dari tahun ke tahun secara jumlah aset mengalami kenaikan dari sebesar Rp 10,58 milyar di tahun 2014 menjadi Rp 23,085 milyar di tahun 2018. Jumlah aset tersebut memang mengalami kenaikan hingga 118,1%. Demikian juga dari sisi kenaikan Sisa Hasil Usaha (SHU) dari sebesar Rp 71 juta di tahun 2014 naik menjadi Rp 408 juta di tahun 2018. Kendati demikian dari sisi rasio *Loan to Deposit Ratio* (LDR) mengalami penurunan, yaitu dari 75,58% di tahun 2014 turun menjadi 71,04% di tahun 2018. Jumlah dana diterima tersebut merupakan total dari modal, pembiayaan diterima, tabungan dan deposito. Selain menggunakan analisis rasio keuangan, penurunan kinerja keuangan juga berdasarkan Penilaian Kesehatan Koperasi. Berikut adalah hasil Penilaian Kesehatan koperasi tahun 2014-2018.

Tabel 4.2 Data Hasil Penkes KSPPS “Xyz”

Tahun	2014	2015	2016	2017	2018
Predikat	Sehat	Cukup	Sehat	Sehat	Cukup

Sumber: KSPPS “Xyz”

Khusus untuk Penkes tahun 2018, penilaian dilakukan baru secara internal, dikarenakan belum dinilai oleh instansi berwenang dalam penilaian. Berikut adalah hasil penkes internal tahun 2018:

Tabel 4.3 Data Hasil Penilaian Kesehatan Koperasi Berdasarkan Kategori per Aspek

No.	Aspek	Hasil	Skor	Kategori
1.a	Rasio modal sendiri	13,12	3,25	Cukup
1.b	Rasio kecukupan modal	14,84	5,00	Sehat
2.a	Rasio pembiayaan bermasalah	28,44	2,50	DPK
2.b	Rasio potofolio berisiko	1,08	5,00	Sehat
2.c	Rasio PPAP	9,57	0,48	DPK
3.a	Rasio manajemen	36	14,40	Sehat
4.a	Rasio biaya operasional	50,1	4,00	Sehat
4.b	Rasio aktiva tetap thd aset	5,66	4,00	Sehat
4.c	Rasio efisiensi pelayanan	7,93	0,50	DPK
5.a	Rasio kas	29,81	10,00	Sehat
5.b	Rasio pembiayaan terhadap dana diterima	112,5	5,00	Sehat
6.a	Rasio partisipasi bruto	98,86	5,00	Sehat
6.b	Rasio promosi anggota	-	1,25	DPK
7.a	Rasio rentabilitas aset	1,77	0,75	DPK
7.b	Rentabilitas ekuitas	12,85	3,00	Sehat
7.c	Rasio kemandirian operasional	199,7	4,00	Sehat
8.a	Kepatuhan prinsip syariah	9	9,00	Sehat
JUMLAH			77,13	Cukup
Keterangan : DPK = Dalam Pengawasan Khusus				

Sumber : KSPPS “Xyz”

Dari perhitungan delapan aspek dengan tujuh belas sub aspek penilaian kesehatan koperasi KSPPS “Xyz” memiliki nilai yang berkategori “Sehat” sebanyak 12 (dua belas), berkategori “Cukup Sehat” sebanyak 1 (satu) dan berkategori “Dalam Pengawasan Khusus” sebanyak 4 (empat). Secara total hasil penilaian menunjukkan angka 77,13 atau “Cukup Sehat”.

4.2.2 Aspek Pemasaran

4.2.2.1 Perkembangan Anggota yang dilayani

Jumlah Anggota yang dilayani dari tahun ke tahun mengalami kenaikan sebagaimana digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4 Data Perkembangan Jumlah Anggota “KSPPS XYZ”

Keterangan	2014	2015	2016	2017	2018
Anggota Pria	31	1.120	1.431	1.676	1.844
Anggota Wanita	23	1.678	2.447	2.526	2.784
Jumlah Anggota Dilayani	54	2.798	3.878	4.202	4.628

Sumber : KSPPS “Xyz”

Kenaikan jumlah anggota dari tahun 2014 ke tahun 2015 mengalami kenaikan yang sangat signifikan dikarenakan adanya perubahan kebijakan terkait Simpanan Pokok dari Rp 1.500.000,- menjadi Rp 25.000,- per anggota. Berdasarkan data per 31 Desember 2018 jumlah anggota terbanyak berusia 41-50 tahun sejumlah 1.805 orang anggota atau sebanyak 39,00%. Sementara di kelompok usia terendah berada di posisi terkecil, yaitu sebanyak 120 orang atau 2,59%.

Dari sisi penyaluran dana jumlah anggota yang dilayani sebanyak 849 orang, dimana laki-laki sebanyak 456 orang dan wanita sebanyak 393 orang. Kelompok plafon pembiayaan terbanyak pada plafond Rp 1-5 juta sebanyak 369 laki-laki dan 159 perempuan. Kelompok plafond berikutnya antara Rp5-15 juta sebanyak 225 orang, dengan jumlah peminjam laki-laki

sebanyak 121 orang dan wanita 104 orang. Kelompok Rp 15-100 juta sebanyak 221 orang. Jumlah pembiayaan > Rp 100 juta sebanyak 34 orang, dengan peminjam laki-laki sebanyak 24 orang dan sisanya wanita. Berdasarkan kelompok usia jumlah plafon terbanyak pada usia 36-45 tahun sebanyak 389 orang. Kelompok usia pembiayaan terkecil di usia < 25 tahun, sebanyak 16 orang.

4.2.2.2 Branding Lembaga

Performa fisik kantor KSPPS “Xyz” relatif memenuhi standar dari umumnya koperasi. Lokasinya strategis, berada di pusat kota Kecamatan dan Kabupaten Sleman. Sebagai penguat *branding* KSPPS “Xyz” memiliki prestasi berupa penghargaan sebagai “Koperasi Berprestasi” di tingkat Kabupaten, Propinsi dan Nasional.

4.2.2.3 Aspek Produksi dan Operasi

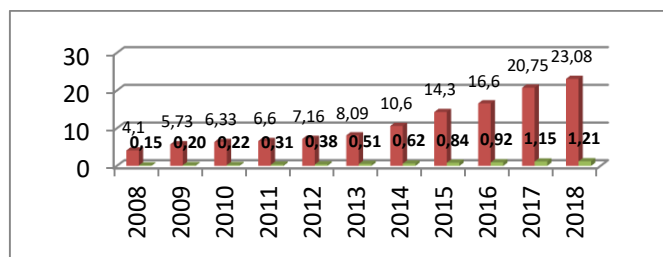
KSPPS “Xyz” belum memiliki produk unggulan. Secara *funding*, meskipun relatif lebih besar dari *pricing* bank namun belum memiliki Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Proses *lending* tergolong cepat, namun harga yang ditawarkan relatif tinggi, kisaran 24% per tahun. Tingginya *lending pricing* dikarenakan biaya penghimpunan dana (*cost of fund*) yang tinggi.

Operasional layanan di kantor setiap anggota yang datang langsung berhubungan dengan staf Administrasi dan Layanan Anggota (AL) di bawah koordinasi Kabag. Operasional (KBO). Selain AL, yang menjadi staf KBO adalah Administrasi dan Akuntansi Pusat, Staf Operasional dan Penjaga Malam. Aktivitas pemasaran dilakukan oleh Staf Marketing dibawah koordinasi Kabag. Marketing (KBM), dengan koordinasi di bidang pembiayaan oleh Kabag. Pembiayaan (KBP). Pengendalian dan pengawasan secara internal ditangani oleh Bagian Satuan Pengendalian Internal (SPI).

4.2.2.4 Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Dinamika Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan juga mengalami *turn over* SDM yang tinggi. Tingkat *turn over* SDM tertinggi terjadi di tahun 2008, dengan jumlah karyawan masuk sebanyak 14 (empat belas) orang dan karyawan keluar sebanyak 6 (enam) orang. *Turn over* terendah terjadi di tahun 2018, dengan jumlah karyawan masuk 1 (satu) orang dan tidak ada karyawan keluar. Dengan relatif tidak bertambah banyaknya jumlah karyawan namun aset semakin meningkat hal ini menunjukkan peningkatan produktivitas SDM.

Berikut data kenaikan aset/SDM 2008-2018 KSPPS “Xyz”.



Sumber: KSPPS “Xyz”

■ Jumlah Aset (milyar) ■ Jumlah Aset/SDM (milyar)

Grafik 4.1 Pertumbuhan Jumlah Aset/SDM 2008-2018

Dari grafik tersebut peningkatan aset per SDM mengalami kenaikan signifikan dari Rp 150 juta/SDM di tahun 2008 menjadi Rp 1,21 milyar/SDM di tahun 2018. Kompetensi SDM, Manajer, Kepala Bagian dan Ketua Dewan Pengawas Syariah (DPS) telah memenuhi sertifikasi kompetensi namun belum bagi SDM lainnya.

4.2.2.5 Aspek Sistem Informasi Manajemen

Pada aspek sistem informasi manajemen, perusahaan telah menerapkan sistem *online* sejak awal tahun 2017 menggunakan aplikasi U-SID System berbasis web dengan sistem *cloud*. Pada aspek ini bisa dikatakan perusahaan tidak tertinggal bila dibandingkan dengan lembaga keuangan mikro lainnya, namun masih ketinggalan bila dibandingkan teknologi yang dimiliki oleh dunia perbankan dan jasa keuangan berbasis *fintech*.

4.3 Analisis Matriks SWOT

Untuk menentukan strategi atas analisis SWOT tersebut maka digunakan Matriks SWOT sebagai berikut:

Tabel 4.5 Tabel Matriks SWOT KSPPS “Xyz”

<i>Internal</i> <i>Eksternal</i>	<i>Kekuatan (Strength)</i>	<i>Kelemahan (Weakness)</i>
	1. Pelayanan proses pembiayaan relatif cepat 2. Komitmen syariah yang tinggi dari DPS dan Pengelola 3. Lokasi kantor layanan strategis 4. Berbadan hukum nasional 5. Memiliki prestasi lokal, regional dan nasional sebagai “koperasi Berprestasi” 6. Memiliki sistem kelembagaan yang lebih baik dengan lembaga sekelas 7. Usia SDM relatif muda dan produktif.	Tidak memiliki LPS Margin pembiayaan tidak kompetitif IT belum bisa untuk online antar lembaga keuangan dan sistem pemasaran online Publikasi belum tinggi Segmentasi dan positioning yang belum kuat Rasio keuangan terkait dengan aktiva produktif lemah Belum memiliki sistem SDM dan jenjang karir yang memotivasi
<i>Peluang (Opportunities)</i>	<i>SO STRATEGY</i>	<i>WO STRATEGY</i>
1. Peluang funding dan lending dari sekolah dan usaha. 2. Layanan lending dengan teknologi android (fintech) 3. Peluang kerjasama dengan instansi pemerintah dan instansi lainnya 4. Munculnya start-up berbasis online 5. Kepedulian masyarakat terhadap transaksi syariah yang meningkat 6. Munculnya start up milenial berbasis online 7. Peluang pembiayaan konsumtif yang masih luas 8. Pembukaan cabang di luar kota yang belum jenuh	(S1, S8, O3, O4) Pengembangan IT untuk penguatan layanan dan promosi (S1, S2, S7, O1, O6, O7, O8) Inovasi produk funding dan lending yang kompetitif (S4, S5, S6, S7, O6, O7) Ekspansi pembukaan cabang di daerah lain yang prospektif (S1, S3, O2) Inovasi produk funding dan lending untuk kuliner dan wisata	(W2, W5, W6, O2, O7, O8) Inovasi produk lending yang kompetitif (W4, W5, W6, O5, O6) Peningkatan kegiatan promosi dan publikasi yang masif melalui berbagai media promosi (W1, W3, W4, O3, O4, O5) Pengembangan IT untuk penguatan layanan dan promosi (W7, O7) Pengembangan sistem SDM yang mampu meningkatkan motivasi SDM (W5, W6, W7, O3, O7) Pengembangan sistem manajemen risiko dan pengendalian internal yang lebih kuat

Ancaman (Threat)	ST STRATEGY	WT STRATEGY
1. Tawaran lending mudah, murah dan cepat dari LK lain 2. Pertumbuhan lending berbasis fintech 3. Pelayanan industri keuangan cashless 4. Munculnya bank tanpa cabang (<i>branchless bank</i>) di pedusunan 5. Meningkatnya pemahaman masyarakat akan kelemahan lembaga keuangan 6. Pemahaman masyarakat terkait aplikasi syariah yang tidak komprehensif dan bijak 7. Pasar tenaga kerja baru dari generasi milenial yang rentan <i>turn over</i> tinggi	(S1, S2, T1) Inovasi produk lending yang kompetitif (S1, S5, S6, T1, T3) Inovasi produk <i>funding</i> dan lending untuk masyarakat pedusunan melalui IT yang dapat terintegrasi dengan aplikasi penjualan toko-toko di pedusunan (S2, T4, T5) Edukasi pasar (S3, S4, S5, S6, T2, T3) Pengembangan IT untuk penguatan layanan dan promosi (S7, T7) Pengembangan sistem SDM yang mampu meningkatkan motivasi SDM dalam meniti karir	(W2, W5, W6, W7, W8, O1, O2) Penetrasi dan edukasi pasar (W1, T2, T3) Pengembangan IT untuk penguatan layanan dan promosi hingga tingkat pedusunan (W6, T5, T6) Penguatan sistem penyaluran pembiayaan yang lebih aman dan risiko minimal (W7, W8, W9, T4, T5) Peningkatan kompetensi dan produktivitas SDM (T1, W2, W6) Peningkatan efisiensi biaya pengumpulan dana melalui pengembangan

Berdasarkan analisis Matriks SWOT pada tabel 4.5 tersebut diperoleh strategi-strategi yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan sebagai berikut:

- Dalam bidang pemasaran KSPPS “Xyz” menerapkan strategi-strategi sebagai berikut:
 - 1.1. Inovasi produk *funding* dan *lending* yang kompetitif yang berbasis teknologi dan sesuai kebutuhan dan peluang pasar,
 - 1.2. Peningkatan kepercayaan masyarakat melalui kegiatan promosi dan publikasi yang masif,
- Dalam bidang keuangan KSPPS “Xyz” menerapkan strategi:
 - 2.1. Pengembangan sistem manajemen risiko dan pengendalian internal yang lebih kuat,
 - 2.2. Peningkatan efisiensi biaya pengumpulan dana melalui pengembangan produk.
- Dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) KSPPS “Xyz” menerapkan strategi:
 - 3.1. Peningkatan kompetensi dan produktivitas SDM,
 - 3.2. Pengembangan sistem SDM yang mampu meningkatkan motivasi.

4.4 Analisis Matriks IFE, EFE dan IE

Hasil identifikasi IFE dan EFE diperoleh 24 faktor yang masing-masing terdiri dari 8 faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Hasil skoring faktor strategis internal sebesar 2,389 yang berarti posisi internal adalah rata-rata. Untuk hasil skoring faktor strategis eksternal sebesar 2,184 yang juga berarti memiliki posisi eksternal rata-rata (David, 2017:181), dengan rincian sebagai berikut:

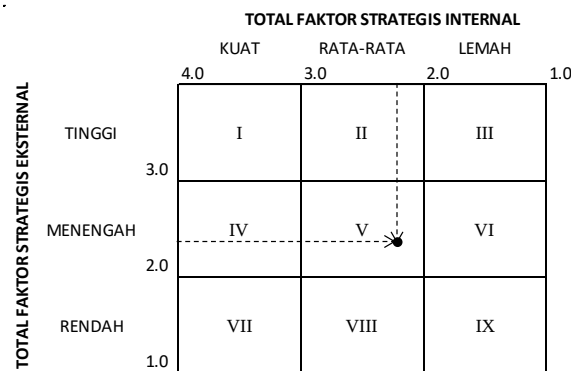
Tabel 4.6 Tabel Matriks IFE dan EFE KSSPS “Xyz”

FAKTOR INTERNAL				
No.	Kekuatan (Strengths)	Bobot	Rata"	Skor Terbobot
1	Proses pembiayaan relatif cepat	0,08	2,50	0,192
2	Komitmen syariah	0,06	3,75	0,216
3	Lokasi kantor strategis	0,06	4,00	0,231
4	Berbadan hukum nasional	0,06	3,50	0,202
5	Memiliki prestasi lokal, regional dan nasional	0,08	3,25	0,250
6	Sistem kelembagaan lebih baik dari sekelasnya	0,08	3,25	0,250
7	Usia SDM relatif banyak yang muda	0,06	3,50	0,202
Kelemahan (Weaknesses)				
1	Tidak memiliki LPS	0,08	2,00	0,154
2	Margin pembiayaan tidak kompetitif	0,08	1,75	0,135
3	IT belum melayani dan memasarkan scr online	0,08	1,75	0,135
4	Publikasi dan promosi belum masif	0,08	1,50	0,115
5	Segmentasi dan positioning pasar belum kuat	0,08	1,25	0,096
6	Rasio keuangan terkait aktiva produktif lemah	0,08	1,25	0,096
7	Sistem SDM dan jenjang karir belum kuat	0,08	1,50	0,115
		1,00		2,389

FAKTOR EKSTERNAL				
No.	Peluang (Opportunities)	Bobot	Rata "	Skor Terbobot
1	Peluang sektor wisata dan perdusunan	0,05	2,50	0,132
2	Layanan lending dengan teknologi (fintech)	0,08	2,25	0,178
3	Start up berbasis online	0,03	1,75	0,046
4	Kerjasama dengan pemerintahan dan lainnya	0,08	2,50	0,197
5	Peluang pembukaan cabang di daerah lain	0,05	1,50	0,079
6	Transaksi syariah masyarakat meningkat	0,05	1,75	0,092
7	Peluang pembiayaan motor dan konsumsi lainnya	0,11	3,25	0,342
	Ancaman (Threats)		0,00	
1	Tawaran <i>lending</i> kompetitif dari LK lain	0,11	1,25	0,132
2	Pertumbuhan Lending berbasis Fintech	0,11	2,00	0,211
3	Pelayanan Industry keuangan cashless	0,05	2,25	0,118
4	Munculnya teknologi bank tanpa cabang	0,11	2,00	0,211
5	Pemahaman syariah tak komprehensif masyarakat	0,05	2,50	0,132
6	Masyarakat semakin paham kelemahan LK	0,05	2,25	0,118
7	Tenaga kerja baru memiliki potensi <i>turn over</i> tinggi	0,08	2,50	0,197
		1,00		2,184

Sumber: KSPPS “Xyz”

Berdasarkan kedua tabel IFE dan EFE di atas diketahui faktor-faktor strategis internal sebesar 2,389 dan untuk faktor-faktor strategis eksternal sebesar 2,184. Dengan demikian perusahaan ada di sel V dalam matriks IE. Menurut Fred R David (2017:182) perusahaan dengan sel V termasuk dalam strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintenance*).



Gambar 4.1 Gambar Matriks IE KSPPS “Xyz”

4.5 Analisis Matriks SPACE

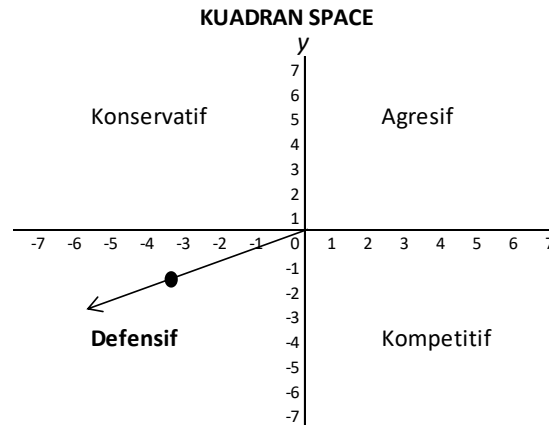
Hasil identifikasi faktor SPACE diperoleh 40 faktor yang masing-masing terdiri dari 12 posisi keuangan (FP), 9 posisi industri (IP), 9 posisi kompetitif (CP), dan 10 posisi stabilitas (SP). Hasil rating faktor FP+SP sebesar -1,43, dan faktor IP+CP sebesar -3,33 dengan rincian hasil skor sebagai berikut:

Tabel 4.6 Tabel Matriks SPACE KSPPS “Xyz”

INTERNAL FACTORS		
Financial Position (FP)		
No.	Faktor	Rate
1	Rasio Modal Sendiri (12,12% dari 20%)	4
2	CAR (13,61%, dari 12%)	7
3	DER (Jml. Utang/Modal Sendiri)	3
4	BOPO (Biaya Operasi/Pend. Operasi)	3
5	ROA (Laba Bersih/Aset)	1
6	ROE (Laba Bersih/Total Modal)	4
7	ROI (Laba Bersih/Modal Bersih)	4
8	NPM (net Income/Operating Income)	3
9	NPL (Pby Bermasalah/Total Pby)	1
10	QR (Cash Asset/Total Deposit)	7
11	LDR (Pby/DPK)	3
12	LAR (Total Pby/Aset)	4
	Jumlah	44
	Rata-rata FP	3,7
Competitive Position (CP)		
No.	Faktor	Rate
1	Proses pembiayaan	(5)
2	Fitur layanan simpanan	(7)
3	Teknologi layanan	(5)
4	Kemampuan menghadapi persaingan	(7)
5	Skill dan Produktivitas SDM	(7)
6	Pricing Product	(7)
7	Loyalitas anggota	(7)
8	Market share	(5)
9	Kualitas produk	(5)
	Jumlah	(55)
	Rata-rata (CP)	-6,11
EXTERNAL FACTORS		
Industry Position (IP)		
No.	Faktor	Rate
1	Dukungan pemerintah	3
2	Regulasi industri	3
3	Dukungan mitra terkait	3
4	Kemudahan memasuki pasar	3
5	Penggunaan Sumber Daya	3
6	Potensi keuntungan	3
7	Potensi Pertumbuhan	3
8	Stabilitas keuangan	3
9	Penggunaan kapasitas	1
	Jumlah	25
	Rata-rata IP	2,8
Stability Position (SP)		
No.	Faktor	Rate
1	Rata" pertumbuhan industri sejenis	-5
2	Perubahan teknologi	-5
3	Litbang	-4
4	Pertumbuhan ekonomi	-5
5	Tingkat inflasi	-5
6	Kemudahan keluar dari pasar	-5
7	Tingkat persaingan harga	-5
8	Halangan dalam usaha	-5
9	Elastisitas Harga Permintaan	-7
10	Pengaruh risiko terhadap industri	-5
	Jumlah	-51
	Rata-rata (SP)	-5,1
	Sumbu Y = FP + SP	-1,43
	Sumbu X = CP + IP	-3,33

Sumber: KSPPS “Xyz”

Posisi strategis perusahaan berada pada sumbu Y sebesar -1,43, dan sumbu X sebesar -3,33. Dalam posisi tersebut KSPPS Prim Artha berada pada kuadran Defensif. Dengan posisi tersebut perusahaan disarankan untuk fokus pada pembenahan kelemahan internal dan diversifikasi terkait. Termasuk dalam strategi defensif adalah melepas, melikuidasi, mengurangi, dan diversifikasi terkait.



Gambar 4.2 Gambar Kuadran Matriks SPACE KSPPS “Xyz”

5. SIMPULAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis pembahasan penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan berada dalam posisi persaingan yang kurang strategis. Faktor-faktor strategi internal dan eksternal perusahaan berupa posisi keuangan dan kemampuan bersaing serta kondisi industri dan stabilitas lingkungan menunjukkan posisi yang belum kuat. Berdasarkan analisis Matriks SPACE tersebut perusahaan berada dalam posisi defensif.

Dengan mengacu kepada analisis SWOT, Matriks IE dan Matriks SPACE maka faktor-faktor internal dan eksternal yang menunjukkan kondisi kurang strategis adalah dari sisi pemasaran, keuangan dan SDM. Diperlukan strategi mempertahankan kondisi yang masih kuat dan memperbaiki kondisi-kondisi yang masih lemah.

5.2 Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulannya penulis menyarankan beberapa hal.

Pertama, kondisi perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang rata-rata. Pada Matriks SPACE posisi strategi perusahaan dalam posisi defensif. Maka diperlukan langkah yang tepat dan efektif dalam melakukan inovasi produk dan penetrasi pasar.

Kedua, dalam mengimplementasikan strateginya perusahaan perlu menekankan pada program pemasaran dan SDM yang memiliki tingkat keberhasilan tinggi. Dan *ketiga*, perusahaan perlu memberikan penekanan pada peningkatan kualitas budaya perusahaan. Mengingat, selama ini pencapaian target yang masih rendah maka diperlukan adanya kontrol kerja yang lebih kuat dengan meningkatkan kualitas budaya kerja yang dimulai dengan peningkatan kualitas kepemimpinan di semua bagian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman. Nana H., (2015). Manajemen Strategi Pemasaran, Bandung : Pustaka Setia.
- David, Fred R., (2017). Manajemen Strategis : Suatu Keunggulan Bersaing, (Novita Puspasari & Liza Nurbani Puspitasari), Jakarta : Salemba Empat (Karya asli diterbitkan tahun 2015).
- Muljono, Djoko, (2012). Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam, Yogyakarta : Andi Offset.
- Rangkuti, Freddy, (2016). SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis, Jakarta : Kompas Gramedia.
- Taufiqurrokhman, (2016). Manajemen Strategik, Jakarta : Penerbit Fisipol Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Harmoyo, Dwi., (2011). Analisis Manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Syariah Baitul Maalwat Tamwil .Syariah Sejahtera Boyolali (Thesis Magister Manajemen tidak diterbitkan), IAIN Surakarta, Surakarta.
- Sapudin, Najib, Djohar, (2017). Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (Studi Kasus pada BMT Tawfin Jakarta), Jurnal Al-Muzara'ah. Vol 5, No. 1.
- Laporan Tinjauan Kebijakan Moneter Bank Indonesia Desember 2018.
- Laporan RAT KSPPS "Xyz" Tutup Buku Tahun 2012-2018.
- <http://jogja.tribunnews.com/2019/01/02/inflasi-diy-paling-rendah-se-jawa>. Diakses pada tanggal 17 Maret 2019.
- <https://www.beritasatu.com/nasional/536970-pertumbuhan-ekonomi-diy-lebih-tinggi-dari-nasional.html>. Diakses pada tanggal 17 Maret 2019.
- <https://www.finansialku.com/perkembangan-fintech-di-indonesia/>. Diakses Pada Tanggal 04 Maret 2019.

Halaman ini sengaja dikosongkan