

Analisis Pembentukan Portofolio Optimal Bank Syariah Studi Kasus pada PT.Bank Syariah Indonesia Kampung Pajak)

Rica Rahim Lubis, Muhammad Lathief Ilhamy Nasution,

Email : mlathiefilhamy@uinsu.ac.id_

Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

ABSTRAK

Tujuan - (1) Menganalisis kendala yang dihadapi dalam menentukan Model Bisnis Bank Umum Syariah dalam mengelola pembiayaan mikro dengan pendekatan Analytic Network Process (ANP); (2) Menganalisis solusi yang dapat digunakan dalam menentukan model bisnis Bank Umum Syariah dalam mengelola pembiayaan mikro dengan pendekatan ANP; (3) Menganalisis strategi penentuan model bisnis Bank Umum Syariah dalam mengelola pembiayaan mikro dengan pendekatan ANP. Model bisnis Bank Umum Syariah yang modelnya terintegrasi dengan proses bisnis bank.Desain – Penelitian ini menggunakan metode ANP dan bantuan software Super Decision. Responden yang terdiri dari pakar, profesional, akademisi, dan regulator dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling.Temuan - (1) kendala dalam menentukan model bisnis Bank Umum Syariah adalah keterbatasan dalam pembangunan infrastruktur, masalah keuangan, dan tidak fokus pada segmen nasabah yang akan dituju (2) solusi dalam menentukan model bisnis Bank Umum Syariah; yaitu membangun infrastruktur manajerial, blok keuangan berupa tingkat pendapatan yang berkelanjutan, diikuti blok pelanggan dan blok penawaran (3) strategi penentuan model bisnis dengan memprioritaskan mitra strategis, pemantauan pembiayaan yang ketat, memiliki nilai unik dalam menciptakan bisnis, sumber daya manusia faktor pengelolaan sumber daya (SDM) yang tepat dan terarah.Orisinalitas/Nilai . Penelitian ini memberikan informasi kepada Bank Umum Syariah tentang Model Bisnis Keuangan Mikro Syariah Terkelola yang dapat diterapkan di setiap bank umum syariah sehingga lebih menguntungkan dan berkelanjutan,dampaknya akan meningkatkan segmen mikro syariah dengan mengedepankan kemaslahatan.

Kata Kunci Analytic Network Process (ANP), Model Bisnis, Keuangan Mikro Syariah, Bank Syariah, Bank Syariah

PENDAHULUAN

Selama 30 tahun hadir di Indonesia, industri perbankan syariah terus mengalami pertumbuhan dan telah berkontribusi dalam memenuhi kebutuhan layanan keuangan bagi usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Namun, proporsi pembiayaan UMKM pada periode 2016 hingga Oktober 2019 terus menurun. Keuangan mikro dapat membantu mengentaskan kemiskinan dan memberdayakan umat Islam secara umum karena mayoritas pengusaha mikro adalah Muslim. Pembiayaan UMKM di Perbankan Syariah dari tahun 2016 hingga 2019, proporsinya terus menurun, dari 22% menjadi 18%. Di sisi lain, pertumbuhan pembiayaan selain UMKM meningkat dari 78% menjadi 82%. Berdasarkan data pada beberapa penelitian, terdapat gap pembiayaan mikro pada perbankan syariah saat ini yang potensinya besar dan menguntungkan, namun proporsi pembiayaan dari segmen lain telah tidak meningkat. Hal ini disebabkan oleh tiga faktor utama yang menyebabkan rendahnya akses keuangan mikro di perbankan Islam. Pertama, tidak ada jaminan atau nilai agunan yang tidak sesuai dengan nilai pembiayaan (high risk). Kedua, usaha yang diajukan nasabah mikro seringkali dianggap tidak layak untuk dibiayai. Ketiga, lemahnya manajemen produksi dan keuangan bagi nasabah mikro, serta dokumen yang mereka miliki seringkali tidak memadai. Keempat, sebagian besar bank umum syariah menganggap distribusi keuangan mikro kurang menguntungkan dan kurang sesuai.

Saat ini, keuangan mikro tidak lagi didefinisikan hanya sebagai kegiatan kredit mikro yang melayani kebutuhan masyarakat berpenghasilan rendah, tetapi sebagai seperangkat layanan keuangan untuk membantu masyarakat miskin dan UMKM (Effendi et.al., 2017). Kegiatan pembiayaan mikro diharapkan dapat memberikan akses pembiayaan bagi nasabah mikro dan membantu masyarakat keluar dari segmen masyarakat kurang mampu, serta dapat meningkatkan skala usaha (upscale business) bagi segmen UMKM. Keuangan mikro merupakan strategi yang efektif dalam pembangunan dan pengentasan kemiskinan. Namun, keuangan mikro tidak akan berdampak positif jika tidak sesuai dengan desain dan target produk.

Penetapan model bisnis micro banking ini bertujuan untuk memberikan standar acuan yang jelas bagi arsitektur bisnis channel financing banking segmen UMKM yang lebih fokus pada segmen mikro sehingga meningkatkan persentase portofolio pembiayaan dibandingkan segmen lainnya. Indonesia sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, mencapai 87,2 persen dari total penduduk Indonesia, (BPS, 2010), merupakan potensi yang cukup besar untuk keuangan mikro berbasis syariah. Perkembangan perbankan syariah yang menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sisi kinerja kelembagaan dan keuangan, harus didukung oleh model bisnis pembiayaan mikro yang inovatif yang dapat melayani lebih luas masyarakat dan UMKM. Model bisnis ini harus menjadi dasar bagi perbankan syariah dalam menyusun kerangka bisnis operasional. Secara operasional, model bisnis perbankan syariah harus mencakup dua aspek penting, yaitu aspek bisnis dan non bisnis. Dalam aspek bisnis, operasional perbankan syariah harus menguntungkan stakeholders. Hal ini menempatkan perbankan syariah bukan sebagai lembaga yang berbasis zakat. Sedangkan dari aspek non bisnis, perbankan syariah harus memenuhi maqashid syariah yang mengutamakan unsur keadilan, kemaslahatan, dan keseimbangan guna mencapai kesejahteraan masyarakat.

Esensi keuangan mikro Islam dapat digambarkan sebagai pemahaman konkret dari lima elemen utama Maqasid Syariah yang terdiri dari Hifdzu din atau pelindung agama, Hifdzu nafs atau pelindung jiwa, Hifdzu aql atau pelindung akal, Hifdzu mal atau pelindung harta, Hifdzu nasab atau melindungi keturunan. Maqasid Syariah sangat penting, karena penerapan syariah akan membantu masyarakat dan individu secara keseluruhan. Penelitian tentang model bisnis keuangan mikro syariah telah dilakukan, termasuk oleh Ghalib (2017), yang menemukan bahwa strategi keuangan mikro memiliki hubungan yang signifikan dengan produktivitas bank, tetapi tidak untuk efisiensi biaya operasional. Hal ini mengindikasikan bahwa bank perlu menciptakan model bisnis yang lebih cost-effective agar dapat memasuki segmen UMKM, sehingga debitur kecil dapat merasakan manfaat dari pembiayaan bank. Penelitian yang dilakukan oleh Suhel et.al (2018) menemukan bahwa pendanaan untuk DPK, tenaga kerja, NPF, dan keuangan mikro untuk UMKM berpengaruh signifikan secara statistik pada tingkat satu persen, sedangkan jumlah kantor cabang tidak signifikan terhadap pembiayaan UMKM. Berdasarkan perhitungan skala ekonomi, diperoleh hasil yang semakin menurun pada DPK, jumlah pegawai, dan jumlah kantor. Studi lain yang dilakukan oleh Begum et.al. (2018) menemukan bahwa keuangan mikro syariah adalah praktik yang lebih etis daripada praktik konvensional yang bertujuan hanya memaksimalkan keuntungan, dan keuangan mikro syariah dapat memberikan perpanjangan waktu pembayaran jika debitur bermasalah. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti menganalisis model bisnis bank umum syariah dalam mengelola keuangan mikro dengan menggunakan metode ANP. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan model bisnis bagi bank umum syariah dalam mengelola keuangan mikro yang sesuai dengan karakter bangsa dan kondisi perekonomian Indonesia. Model bisnis yang dihasilkan diharapkan mampu menjawab tantangan besar yang dihadapi industri perbankan syariah di tingkat nasional, regional dan internasional, dengan tetap memberikan manfaat bagi seluruh masyarakat.

TINJAUAN PUSTAKA

Undang-undang RI Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, khususnya Pasal 1 Ayat [25] mendefinisikan bahwa pembiayaan adalah penyediaan dana atau tagihan yang dipersamakan dengan itu dalam bentuk: transaksi bagi hasil (mudharabah dan musyarakah), transaksi sewa (ijarah atau sewa beli dalam bentuk ijarah muntahiya bittamlik), transaksi jual beli (piutang murabahah, salam dan istishna'), transaksi pinjam meminjam (piutang qardh) (Ibrahim, 2015). Menurut Ascarya (2007), berbagai jenis akad yang digunakan bank syariah dalam menyalurkan dana tidak termasuk pinjaman atau kredit, tetapi lebih dikenal dengan pembiayaan. Pembiayaan IJIMF pada bank Syariah dilakukan dengan semangat tolong menolong dalam kebaikan dan keutamaan sehingga aspek ibadah dan akhlak menjadi fundamental dalam kegiatan usaha. Makna penyaluran pembiayaan bagi bank, bukan hanya sekedar usaha mencari keuntungan, tetapi sebagai

upaya menebar manfaat bagi masyarakat. Asas kemaslahatan harus memenuhi tiga unsur, yaitu sesuai dengan syariah (halal), bermanfaat, dan mendatangkan kebaikan (thoyib) dalam segala aspek secara menyeluruh yang tidak menyebabkan luntur. Hal ini dinyatakan secara tegas dalam Al-Qur'an Surat Al Jumua'ah ayat 10: "Jika shalat telah dilakukan, maka kamu akan bertebaran di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan banyaklah mengingat Allah agar kamu beruntung." Makna tersebut menyebabkan pelaksanaan penyaluran pembiayaan yang dilakukan oleh bank syariah menjadi lebih ekstra, karena tidak hanya melibatkan prudential banking, tetapi lebih komprehensif dari sisi moral, etika dan spiritualitas. Selain itu, bank wajib mematuhi prinsip syariah, yaitu keadilan, keseimbangan, universalisme, dan bebas dari unsur maisir, gharar, riba, dzalim, risywah, dan benda haram. Menurut Antonio (2001) bahwa tujuan pembiayaan merupakan bagian dari tujuan bank sebagai suatu perusahaan, yaitu memperoleh manfaat untuk kesejahteraan nasabahnya. Pada dasarnya ada dua tujuan utama pembiayaan yaitu pertama profitabilitas, pembiayaan disalurkan hanya kepada usaha yang diyakini mampu dan bersedia mengembalikan pembiayaan yang diterimanya. Kedua, keamanan, dana yang disalurkan melalui pembiayaan diharapkan aman sampai kembali kepada pemiliknya. Bank perlu mengelola risiko pembiayaan yang melekat pada seluruh portofolio dan mempertimbangkan hubungan antara risiko pembiayaan dan risiko lainnya.

Konsep, Definisi, dan Karakteristik UMKM

UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha di semua sektor perekonomian. Pada prinsipnya, perbedaan antara usaha mikro, kecil, menengah dan besar umumnya didasarkan pada nilai aset awal (tidak termasuk tanah dan bangunan), omset rata-rata per tahun, atau jumlah pekerja tetap (Tambunan, 2017). Di Indonesia pengertian UMKM diatur dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM, kriteria yang digunakan untuk mendefinisikan UMKM sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 adalah kekayaan bersih atau nilai kekayaan, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau penjualan. hasil. tahunan. Dengan kriteria tersebut, menurut Undang-Undang, Usaha Mikro adalah unit usaha yang memiliki nilai aset paling banyak Rp. 50 juta menjadi Rp. 500 juta, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300 juta sampai dengan maksimal Rp. 2,5 miliar; dan Usaha Menengah adalah perusahaan dengan kekayaan bersih lebih dari Rp. 500 juta sampai dengan maksimal Rp. 10 miliar, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2,5 Miliar sampai dengan maksimal Rp. 50 miliar.

Selain menggunakan jumlah nominal sebagai kriteria, ada juga lembaga seperti Badan Pusat Statistik (BPS) yang menggunakan jumlah tenaga kerja sebagai ukuran untuk membedakan skala usaha antara usaha Mikro, Kecil, dan Usaha. Usaha Menengah, dan Usaha Besar. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis adalah konsep dari serangkaian elemen yang memungkinkan perusahaan untuk menghargai logika bisnis dalam satu arsitektur dan jaringan perusahaan. Arsitektur ini mencakup produksi, pemasaran, serta memberikan nilai tertentu kepada pelanggan sehingga menghasilkan aliran pendapatan

yang berharga dan berkelanjutan. Model bisnis menggambarkan konsep bagaimana organisasi bisnis dapat menciptakan nilai, baik itu nilai ekonomi, sosial, atau bentuk nilai lainnya, dan mewujudkan bisnis secara keseluruhan. Berdasarkan konsep tersebut, sebuah model bisnis memerlukan instrumen penting, yaitu sistem nilai yang mendasari entitas bisnis, dan desain bisnis untuk mencapai tujuannya. Saat ini, tidak ada konsensus tentang definisi model bisnis yang disepakati bersama. Begitu juga dengan definisi dan unsur pembentuknya yang bermacam-macam. Berbagai model bisnis telah dikembangkan. Menurut Hendratmi (2016), sebagian besar model bisnis memiliki berbagai elemen penyusun sehingga model bisnis secara keseluruhan memiliki kesamaan elemen: 1) nilai yang ditawarkan (creating value), 2) model ekonomi; 3) hubungan dengan pelanggan; 4) jaringan; 5) infrastruktur internal dan 6) target pasar. Yang paling signifikan dalam model bisnis adalah hubungan antara pendapatan dan biaya yang menghasilkan keuntungan. Penekanan pada biaya akan menentukan besarnya laba dan laba yang dihasilkan. Meskipun penciptaan nilai adalah jiwa utama, dua pilar penting adalah biaya dan keuntungan yang dicapai yang kemudian menunjukkan apakah model bisnis telah beroperasi dengan baik dalam mencapai tujuan bisnis. Perspektif bisnis Islam memiliki dimensi yang berbeda dari bisnis umum yang bebas nilai. Islam memiliki nilai-nilai tersendiri, di mana Islam mengatur seluruh tata kehidupan individu, mulai dari kehidupan sehari-hari hingga aktivitas bisnis. Model bisnis menggambarkan alasan bagaimana organisasi diciptakan, disampaikan, dan nilainya ditangkap (Osterwalder & Pigneur, 2010). Model bisnis didefinisikan sebagai cara organisasi menawarkan proposisi nilai tinggi, memastikan bahwa nilai dapat diproduksi, dan bahwa konsumen sasaran memiliki akses ke produk ini. Asumsi kritis dari model bisnis adalah bagaimana perusahaan memiliki pengetahuan yang kuat tentang apa yang diinginkan pelanggan dan bagaimana perusahaan mengatur kegiatan yang memenuhi kebutuhan pelanggan, mendapatkan bayaran untuk apa yang ditawarkan dan menghasilkan keuntungan. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), model bisnis kanvas dibangun di atas sembilan elemen (building block), meliputi: 1) Segmen Pelanggan 2). Proposisi Nilai 3) Saluran 4) Hubungan Pelanggan 5) Aliran Pendapatan 6) Sumber Daya Utama 7) Aktivitas Utama 8) Kemitraan Utama 9) Struktur Biaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, metode deskriptif kualitatif digunakan untuk membangun analisis yang konkrit tentang pengelolaan keuangan mikro pada bank syariah. Metode kualitatif akan mengidentifikasi faktor-faktor yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan jangka panjang mengenai penerapan kebijakan. Penelitian ini menggunakan ANP yang dikembangkan oleh Saaty (2004). Metode analisis digunakan dalam menjawab tujuan penelitian ini. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang didukung dengan studi literature review model bisnis perbankan syariah dengan menggunakan konsep Business Model Canvas yang digagas oleh Alex Osterwalder (2010) sebagai kerangka

penelitian. Konsep Business Model Canvas dalam penelitian ini dimodifikasi dengan model bisnis bank syariah yang terdiri dari konsumen, keuangan, infrastruktur dan penawaran bank syariah yang menjadi objek penelitian ini. Selain itu, metode kualitatif dilakukan dengan proses diskusi satu lawan satu dan wawancara mendalam, studi literatur, studi fiqh muamalah, studi model bisnis perbankan, studi banding model bisnis untuk mendapatkan informasi dari sumber primer dan sekunder. . Metode ini juga dilakukan tidak hanya sebelum proses konstruksi model bisnis dilakukan tetapi juga setelah draf model dihasilkan, dalam rangka evaluasi model dengan pemangku kepentingan dan pihak terkait lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk menangkap nilai atau pandangan yang diwakili oleh para profesional perbankan syariah, regulator, dan akademisi mengenai model bisnis perbankan syariah dalam mengelola keuangan mikro. Untuk rumusnya =

$$GM = \sqrt[n]{a_1 \times a_2 \times a_3 \dots \times a_n}$$

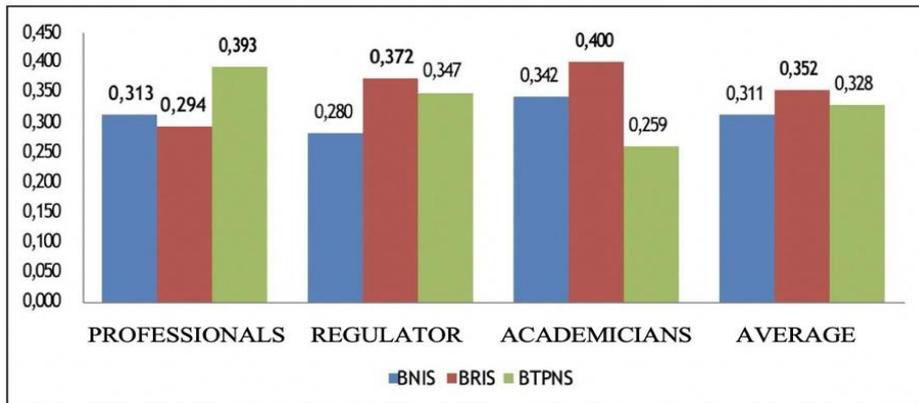
GM = Geometric Mean

a1 = The results of the assessment of the first respondent
 a2 = The results of the assessment of the second respondent
 n = Number of respondents

HASIL & PEMBAHASAN

Profil Bank Syariah

No.	Indicator	Research Result			
		BNI Syariah Bank	BRI Syariah Bank	BTPN Syariah Bank	Syariah Bank
1.	A brief history	Full fledged Islamic Bank established June 2010	Full fledged Islamic Bank established November 2008	Full fledged Islamic Bank established July 2014	Full fledged Islamic Bank established July 2014
2.	Vision	Vision to become the community's preferred Sharia bank	Vision to become the leading modern bank that variety	Vision to become a retail with a of	Vision is to become the best Sharia Bank and at the same time develop



Sy

excels in financial service and performance
 in financial services according to customer needs with the easiest
 financial inclusion so that can change the lives of

Aspect of Islamic Bank	Business Canvas	Model Priority Cluster
Offering	Value proposition	Social impact
Customer	Customer segment	Community based consumers
	Customer relationship	Intensive communication between bank and customer
	Channel	Membership
Infrastructure	Key partner	ategic partner ncing
	Key activities	follow by close
	Key resources	Finamonitoring 1. Unique bank value 2. Employee productivity 3. Increasing the capability of bank resource
Finance	Cost structure	1. Credit risk exposure Market driven 2. exposure Market driven
	Revenue stream	Repayment rate

Dari hasil analisis ANP dan diaplikasikan dengan model canvas, dapat dilakukan

rekapitulasi hasil olahan dengan ANP dimana terdapat keputusan yang prioritasnya adalah sembilan blok dari segmen pelanggan, yang lebih penting adalah basis komunitas yang akan memfasilitasi pemantauan dan implementasi pelanggan. Hubungan pelanggan juga akan lebih intensif dipertahankan dengan memfasilitasi komunikasi, dan dalam hal saluran atau saluran

adalah sistem keanggotaan, sekelompok pelanggan yang terikat oleh suatu keanggotaan akan memiliki rasa solidaritas antar kelompoknya sehingga anggota kelompok akan berperan dalam pendidikan bersama dan saling memberikan dukungan. Hal ini akan berdampak positif terhadap keberlangsungan fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh bank. Sedangkan nilai preposisi bank adalah memberikan dampak sosial bagi masyarakat, atau nasabah pada khususnya sehingga seluruh stakeholders yang ada akan terlibat langsung dalam setiap program tersebut. Maka untuk segmen ini diperlukan dukungan dari perbankan yang bergerak di bidang jasa ini. Eksposur risiko pembiayaan oleh bank termasuk dalam struktur biaya, yang merupakan struktur biaya pembiayaan dan biaya yang digerakkan oleh pasar. Sementara itu, kluster revenue stream perbankan harus memprioritaskan strategi untuk meningkatkan tingkat kemampuan membayar kembali oleh nasabah. Mitra kunci prioritas adalah mitra kunci strategis, yang akan mampu berperan strategis di lapangan dan terlibat langsung dalam kegiatan setiap program yang dijalankan, termasuk karyawan. Sedangkan kegiatan utama adalah memprioritaskan pemantauan proses pembiayaan agar kelangsungan usaha nasabah dapat terpantau dengan baik dan mendapat pendampingan yang berkelanjutan. Serta menjadi mitra bisnis yang baik bagi pelanggan. Begitu juga pada key resource cluster bahwa bank harus memiliki unique value sehingga dalam menjalankan seluruh strategi bisnisnya akan fokus pada core business-nya, dan memaksimalkan produktivitas pegawainya, konsisten dengan inovasi-inovasi sesuai core utamanya dan diterapkan dalam bentuk blok Business Model Canvas sebagai berikut pada Gambar 4.5.

Satu-satunya bank yang memberikan kesempatan kepada ribuan lulusan SMA untuk berkarir di bank. Bank yang mampu melahirkan generasi baru bankir yang melayani masyarakat prasejahtera produktif atau disebut juga bankir miskin produktif. Pemilihan segmen konsumen wanita tertentu didasarkan pada hasil penelitian Hassan dan Saleem (2017) bahwa pertumbuhan pendapatan dan sumber daya wanita berperan penting dalam meningkatkan kebebasan finansial dan kepercayaan diri wanita. Dukungan kebijakan yang signifikan dalam penelitian ini sangat penting untuk mengarahkan kembali keuangan mikro syariah agar menyebar menjadi kegiatan pembangunan yang akan memberikan kontribusi bagi kesejahteraan penerima dalam jangka panjang. 2) Selain itu, profil usaha BTPNS yang diakui mampu mengelola secara syariah dengan mengutamakan kemaslahatan, yaitu mengangkat golongan masyarakat bawah menjadi produktif dan meningkatkan kesejahteraannya dengan dukungan program pelatihan yang bertujuan pembinaan disiplin kerja keras (BDKS). Saat diwawancarai rekrutmen, orang-orang kurang mampu ini sering mengungkapkan impian apa yang akan dicapai dalam kondisi saat ini, misalnya menyekolahkan anak setinggi mungkin, memiliki tempat tinggal yang nyaman, dan ekonomi keluarga yang mencukupi. Maka power banker akan mendampingi mewujudkan mimpi tersebut dengan memberdayakan usaha yang dimiliki dan program pelatihan yang telah disusun oleh BTPNS, yang tidak dimiliki oleh bank lain, sehingga idealnya model bisnis ini unik dan tepat sasaran sesuai visi dan misinya. Keunggulan unik inilah yang menjadikan model bisnis BTPNS paling cocok untuk keuangan mikro syariah. 3) BRIS dan BNIS memiliki keunggulan dalam aspek infrastruktur dan keuangan. Ini menyiratkan perlunya bank komersial yang lebih hemat biaya ketika memasuki bisnis keuangan mikro karena akan

menguntungkan peminjam kecil dalam hal margin biaya yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan signifikansi dalam hal struktur biaya keuangan mikro.

KESIMPULAN

Berdasarkan pertanyaan penelitian, tinjauan pustaka dan penelitian serta pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka disimpulkan dan memiliki implikasi praktis sebagai berikut: 1) Kendala yang dihadapi dalam menentukan model bisnis bank umum syariah dalam mengelola keuangan mikro dengan pendekatan ANP adalah keterbatasan dalam hal pembangunan infrastruktur diikuti oleh Finance, dan pada akhirnya tidak fokus pada segmen pelanggan mana yang akan dibidik. 2) Solusi yang dapat digunakan dalam menentukan model bisnis bank umum syariah dalam mengelola keuangan mikro dengan pendekatan ANP yaitu 2a) dengan membangun infrastruktur manajerial. 2b) membangun blok keuangan berupa tingkat pendapatan atau keuntungan perusahaan yang meningkat secara konsisten dan berkesinambungan. 2c) pembangunan blok pelanggan, yaitu menentukan blok mana yang akan didirikan terlebih dahulu sesuai dengan rencana strategis ke depan jika bisnis berjalan. 2d) pengembangan block offering, yaitu penciptaan bisnis yang memiliki nilai tambah, baik dari sisi nasabah maupun dari sisi bisnis bank. 3) Strategi penentuan model bisnis bank umum syariah dalam mengelola keuangan mikro dengan pendekatan ANP dimulai dengan 3a) membangun blok infrastruktur dengan masing-masing subblok yang mengutamakan fungsinya yaitu sebagai mitra strategis, pemantauan ketat pembiayaan, memiliki nilai unik dalam menciptakan suatu usaha, faktor pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang tepat dan terarah atau spesialisasi serta faktor peningkatan kapabilitas SDM sejalan dengan pengembangan strategi itu sendiri 3b) strategi pengembangan financial block meliputi a fokus pada pencapaian tingkat keuntungan yang sehat, strategi struktur biaya yang terencana, penentuan eksposur risiko pembiayaan harus sesuai dengan akad syariah sesuai pengendalian risiko, rajin melakukan benchmarking dengan kompetitor dalam strategi financial block, agar hubungan dengan nasabah tetap terjaga. terpelihara. Strategi blok nasabah 3c, meliputi segmen nasabah yang terdiri dari segmen khusus wanita atau komunitas, hubungan tersebut didukung dengan komunikasi yang intensif antara nasabah dan bank sehingga menjadi hubungan yang baik untuk membangun saluran yang dikembangkan melalui keanggotaan. 3c) strategi block offering, menciptakan nilai tambah baik dari sisi nasabah maupun sisi membangun bisnis bank.

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, E. and M. Atiqah. (2015). Evaluating the Models of Sharia Microfinance in Indonesia: An Analytical Network Process (ANP) Approach. *Al-Iqtishad*, 8 (1): 13- 30.

Antonio, Muhammad Syafi'i (2001), Bank Syariah dari teori ke praktek, ctk.Pertama, Gema Insani, Jakarta, 2001

Apriyanti, Hani Werdi. (2018). Model Inovasi Produk Perbankan Syariah di Indonesia, *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 9 (1): 83-104.

Ascarya. (2005). Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif. Seminar Intern Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi pada 27 Januari 2005. Jakarta: Universitas Trisakti.

Ascarya, 2007, Akad & Produk Bank Syariah, Raja Grafindo Persada, Jakarta

Badan Pusat Statistik. (2018). Profil Industri Kecil dan Mikro 2018. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Begum, H; A.S.A.F. Alam; M.A. Mia; F. Bhuiyan and A.B.A. Ghani. (2018). Development of Islamic Microfinance: A Sustainable Poverty Reduction Approach. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35 (3): 143-157.

Bilal, M.; S. Fatima; M. Ishtiaq and H.M. Azeem. (2020). Factors Affecting the Choice of Islamic Banking by SMEs in Pakistan: Implications for Islamic Banks' Corporate Governance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14 (1): 255-272.

Darsono; S. Astiyah; Harisman; A. Sakti; Ascarya; A. Darwis; E.T. Suryanti and S. Rahmawati. (2017). Perbankan Syariah di Indonesia: Kelembagaan, Kebijakan, serta Tantangan ke Depan. Edisi Ke-1. Depok: Rajawali Pers.

Edi, W.S.; Marimin, A. Daryanto and I.T. Saptono. (2019). Development of the Business Model of a State-owned Bank to Support Financial Inclusion in Indonesia. *Asian Journal of Applied Sciences*, 7 (2): 169-179.

Effendi, J.; L.M. Baga; I.S. Beik and T. Nursyamsiah. (2017). Aplikasi Model Bisnis Microfinance Syariah Terhadap Sektor UMKM di Indonesia. *Iqtishadia*, 10 (2): 120- 152.

Ghalib, Saladin. (2017). Microfinance Strategy and Its Impact on Profitability and Operating Efficiency: Evidence from Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, 14 (2): 51-62.

Hanggraeni, Dewi. (2019). Manajemen Risiko Pembiayaan Syariah. Cetakan Ke-1. Bogor: PT Penerbit IPB Press.

Jusoh, W.N.H.W. and A.M. Shariff. (2015). Microfinance: Viable Approaches for Islamic Banking Implementation. *Global Review of Islamic Economics and Business*, 2 (3): 197-206.

Kadoic, Nikola. (2018). Characteristics of the Analytic Network Process, a Multi-Criteria Decision Making Method. *Croatian Operational Research Review*, 9: 235-244.

Karim, Adiwarmanto A. (2017). Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan. Edisi Ke-5, Depok: PT Raja Grafindo Persada.

Laporan Keuangan BNI Syariah Tahun 2019 Laporan Keuangan BRI Syariah
Tahun 2019 Laporan Keuangan BTPN Syariah Tahun 2019

Maassen, Maria Alexandra. (2018). Sustainable Business Models: An Imperative in the Strategic

Management of Companies and Organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6 (2): 323-335.

Mustafida, Rifka. (2015). Branchless Banking: Menuju Peran Perbankan Syariah dalam Mencapai Financial Inclusion. Paper dipresentasikan dalam acara Forum Riset Ekonomi Syariah pada 20 November 2015. Jakarta.

Otoritas Jasa Keuangan. (2019). Statistik Perbankan Syariah Oktober 2019. Jakarta: OJK. Ossadnik, W.; S. Schinke and R.H. Kaspar. (2016). Group Aggregation Techniques for Analytic Hierarchy Process and Analytic Network Process: A Comparative Analysis. *Springer*, 25: 421–457.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc