

NASKAH KEBIJAKAN

ISU STRATEGIS

- Model bisnis konveksi di pesantren didasarkan pada pembelajaran lapang dengan memperhatikan aktivitas proses maupun pendampingan bisnis (*event-based modelling*).
- Kecepatan pengembangan bisnis konveksi di pesantren dimulai dengan menemukan "champion" yang bisa mengajarkan profesi dan keahlian pada para pekerja melalui konsep "*learning by doing*".
- Dalam merintis usaha baru, yang paling sulit didapatkan dukungan finansial adalah **modal kerja**. Diperlukan upaya khusus penyediaan modal kerja awal agar bisnis bisa mulai bergerak dulu.
- *Critical Success Factor* bisnis konveksi di pesantren lebih banyak pada **inovasi bisnis** di bidang pemasaran yakni perluasan jaringan konsumen terbuka dan konsistensi jual beli dengan pelanggan.

Model Bisnis Konveksi di Pesantren - Aplikasi Sistem Ekonomi Syariah pada Wahana UKM:

Hasil Pembelajaran melalui Pilot Project Kerjasama Bank Indonesia-Departemen Ekonomi Syariah dengan Center of System (2021) - Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Qur'aniyyah, Tangerang Selatan, Banten

Prof. Dr. Suhendar Sulaeman
Prof. Dr. Eriyatno
Maulana Ibrahim, SE, MA
Ir. Liesa Larasati, MM

Ir. Arfian Muslim, MP
Ir. Sugiyono, MSi
Intan Handayani, SHut
Listya Citraningtyas, SPi

LATAR BELAKANG

Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi Umat

Bank Indonesia secara khusus melalui Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah (BI-DEKS), telah mengembangkan kegiatan strategis terkait pemberdayaan ekonomi masyarakat dengan sistem Syariah. Program BI-DEKS dalam fokus *Halal Value Chain* meliputi 3 sektor usaha, yaitu: *Micro/Small Business, Medium/Large Business* dan **Pesantren/Lembaga lainnya**. Adapun pada aktivitas bisnis terdapat empat sektor kegiatan ekonomi prioritas, yaitu: 1) *Integrated Farming*, 2) *Food and Fashion Industry*, 3) *Renewable Energy*, dan 4) *Halal Tourism*.

Lembaga **pesantren** sebagai lembaga pendidikan keagamaan tertua di Indonesia, keberadaannya sangat strategis namun sangat beragam baik jenis maupun skalanya. Pada umumnya kegiatan pendidikan pesantren dijalankan dengan sangat sederhana dengan biaya terbatas dan fasilitas seadanya, memerlukan upaya bantuan pengembangan aktivitas ekonominya sehingga dapat membantu biaya untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikannya. Pesantren sebagai lembaga pendidikan non formal dan formal keagamaan yang selama ini berdiri dan berkembang tanpa aturan yang kuat, pada akhir tahun 2019 telah mendapat pengakuan secara formal melalui UU RI No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

Dalam rangka upaya peningkatan kemandirian ekonomi pesantren, BI-DEKS telah menetapkan pesantren sebagai lokasi pilot proyek pengembangan berbagai kegiatan usaha. Pengembangan lebih lanjut bisa dilaksanakan melalui pembinaan UMKM Syariah pada wilayah berdikari sekitar pedesaan. Sedangkan target jangka panjangnya adalah produk berkualitas yang dapat diekspor khususnya Industri Kreatif (IKRA).

Sehubungan dengan itu telah dilakukan Perjanjian Kerjasama antara Bank Indonesia dengan Center of Sistem No. 23/12/DEKS/P/2021 tentang Penyusunan Model Bisnis dan *Pilot Project* Pengembangan Unit Usaha Syariah Sektor Konveksi di Pesantren melalui mekanisme kerjasama kemitraan. Ruang lingkup kerjasama ini mencakup dua tahap yang berkesinambungan, yaitu: tahap pertama melaksanakan riset/kajian bisnis model pengembangan usaha syariah melalui usaha konveksi di pesantren dan tahap kedua melaksanakan pilot project uji coba model bisnis konveksi di pesantren. Waktu yang tersedia untuk melakukan keseluruhan kegiatan ini adalah enam bulan, mulai tanggal 4 Juni sampai dengan 30 November 2021. Perinciannya adalah tahap pertama dilaksanakan selama dua bulan dan tahap kedua selama empat bulan.

Hamidi Agustin (2017) menyebutkan bahwa bisnis syariah adalah bisnis yang berdasarkan pada Al-Qur'an dan Hadis dimana terdapat kesesuaian kegiatan bisnis dengan Syariah islam sebagai ibadah kepada Allah. Bisnis syariah merupakan penerapan dan perwujudan dari aturan syariat dalam menjalankan usaha.

Sejarah mencatat bahwa sejak pertama kali berdiri pesantren di bumi Nusantara ini merupakan Lembaga yang mandiri. Artinya bahwa seluruh biaya kegiatan belajar dan mengajar disediakan oleh pendiri atau pemilik dan atau masyarakat terkait. Bahkan sampai dengan sekarang ketika terbitnya UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, tidak atau belum ada pesantren yang khusus dibiayai oleh pemerintah. Sebagai gambaran adalah bahwa pada tahun 2019 jumlah pesantren dan santri di Indonesia adalah 27,722 pesantren dengan 4,2 juta santri, pada tahun 2020 jumlah pesantren menjadi 28,194 dengan sekitar 5 juta santri. Semua pesantren tersebut merupakan pesantren yang mandiri. Bahkan UU No. 18 tersebut juga sangat mendukung kemandirian sebagai salah satu ciri pesantren.

Fakta tersebut dapat dilihat pada pasal 1 ayat (3) Tujuan Pesantren pada point c UU No. 18 adalah meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang berdaya dalam memenuhi kebutuhan pendidikan warganegara dan kesejahteraan sosial masyarakat. Kemudian pasal 43 menyebutkan bahwa "Pesantren menyelenggarakan fungsi pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan pesantren dan masyarakat". Kemudian dilanjutkan pasal 44 menyatakan bahwa "Dalam melaksanakan fungsi pemberdayaan masyarakat, pesantren melaksanakan aktivitas dalam menyiapkan sumberdaya manusia yang mandiri dan memiliki keterampilan agar dapat berperan aktif dalam pembangunan. Selanjutnya pasal 45 menyatakan bahwa "Pemberdayaan masyarakat oleh pesantren dilaksanakan dalam bentuk:

- 1) pelatihan dan praktik kerja lapangan;
- 2) penguatan potensi dan kapasitas ekonomi pesantren dan masyarakat;

- 3) pendirian koperasi, lembaga keuangan dan lembaga usaha mikro, kecil dan menengah;
- 4) pendampingan dan pemberian bantuan pemasaran terhadap produk masyarakat;
- 5) pemberian pinjaman dan bantuan keuangan;
- 6) pembimbingan manajemen keuangan, optimalisasi dan kendali mutu;
- 7) pelaksanaan kegiatan sosial kemasyarakatan;
- 8) pemanfaatan dan pengembangan teknologi industri; dan/atau
- 9) pengembangan program lain."

Berikutnya pada pasal 51 UU tersebut pada ayat (1) dikatakan bahwa dalam pengembangan penyelenggaraan pesantren, masyarakat dapat berpartisipasi dalam pengembangan pesantren. Selanjutnya pada ayat (2) huruf f disebutkan bahwa partisipasi yang dimaksud pada ayat (1) dapat berupa memperkuat kemandirian dan kemampuan ekonomi pesantren. Selanjutnya dilanjutkan pada ayat (3) bahwa partisipasi dapat dilakukan secara perseorangan, kelompok, badan, dan/atau organisasi masyarakat.

Itulah sebabnya jumlah pondok pesantren semakin kesini semakin berkembang, baik jumlah pesantrennya dan jumlah santrinya maupun kualitas proses pembelajaran dan mutu lulusannya. Padahal semua biaya kegiatan pembelajaran di pesantren dibiayai oleh pesantren sendiri. Contoh beberapa pesantren besar dengan jumlah santri 20,000 keatas ada di Jawa Timur seperti: Gontor di Ponorogo (30,000 santri), Lirboyo di Kediri (26,000 santri), dan Sidogiri di Pasuruan (20,000).

Sistem Ekonomi Syariah

Prinsip dasar dalam bisnis syariah khususnya di bidang pemasaran, adalah terjaminnya korelasi antara produksi dan konsumsi yang berdampak pada perlindungan terhadap sumber-sumber ekonomi kaum muslimin, yaitu dengan mengeksplorasinya pada produk-produk halal yang mencerminkan kebutuhan yang hakiki bagi manusia sehingga didapatkan keberkahan dari sumber-sumber ekonomi yang dikaruniakan Allah kepada kaum muslimin. Menjabarkan aktivitas pemasaran tidak hanya menyangkut input dari produsen dan output bagi konsumen, namun juga berhubungan dengan **proses** pemasaran itu sendiri. Oleh karena itu, sistem pemasaran didalam kerangka bisnis syariah, tidak hanya bertumpu pada perihal produk maupun keuangan, namun juga mencakup aspek mekanisme perniagaan dan tata cara perdagangannya.

Usaha konveksi memanfaatkan bahan baku dari benda-benda mati, seperti kain, kancing, dan benang. Output usaha konveksi berupa sandang, termasuk pakaian beragam yang disandang masyarakat yang beradab dengan budaya dan selera konsumen yang khas. Oleh karena itu, pemasaran pada bisnis konveksi terkait konsep syariah lebih bertumpu pada:

- 1) **Mekanisme** tata niaga seperti kontrak, akad jual beli, surat edar, bon pesanan dan sebagainya;
- 2) **Kaidah** perdagangan yang menyangkut etika transaksi, semenjak negosiasi bisnis (*business deal*); sampai pemenuhan kontrak antar para pihak; dan
- 3) **Instrumen** perdagangan, khususnya yang menyangkut alat bayar dan aliran uang, serta pola dagang yang berkeadilan (*fair trade*).

Transaksi Syariah dalam bermuamalah melalui Lembaga Keuangan Syariah (LKS), perbankan Syariah, BPR Syariah atau *Baitu al-Mal wa al- Tamwil* (BMT) atau yang sejenisnya diselenggarakan dan dilaksanakan sesuai garis-garis ketentuan syar'i (hukum Islam) dan hukum positif yang berlaku misalnya ketentuan Bank Indonesia. Secara garis besar dijumpai dua bentuk akad transaksi syariah, yaitu *akad tabarru'* (kebajikan) dan *akad tijaroh* (bisnis).

- 1) **Akad tabarru'** (kebajikan) yakni akad dalam transaksi perjanjian antara dua orang atau lebih dan *tidak profit oriented* (tujuan keuntungan). Akad Tabarru' berguna untuk tujuan adanya rasa saling menolong antar sesama dengan tanpa mengharap adanya balasan atau imbalan keuntungan kecuali pahala dan ridho Allah SWT, sehingga masing-masing pihak tidak dapat mengambil keuntungan dari bentuk transaksi tersebut. Yang tergolong dalam transaksi syariah ini antara lain: *Qordh, Rohn, Hawalah, Wakalah, Wadi'ah, Kafalah, dan Waqaf*.
- 2) **Akad tijaroh** (bisnis) yang merupakan jenis akad transaksi perjanjian antara dua orang atau lebih yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan (*profit oriented*). Akad *Tijaroh* digunakan dalam transaksi syariah yang mempunyai tujuan mendapatkan keuntungan dan masing-masing pihak terkait berhak untuk mendapatkan bagian keuntungan sesuai dengan besaran yang telah disepakati bersama. *Akad tijaroh* bisa diubah menjadi *akad tabarru'* bila dilakukan dengan ikhlas dan sebaliknya *akad tabarru'* tidak boleh digantikan *akad tijaroh*.

Undang Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan menyebutkan tentang pembiayaan syariah dalam Pasal 13 huruf c: *menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan prinsip Syariah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia*. Pasal 1 ayat 13 menyebutkan; *Prinsip Syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah*.

Bisnis Konveksi Muslim

Ditengah persaingan pasar yang semakin kompetitif, termasuk saat ini terjadi masa pandemi yang sudah berlangsung hampir dua tahun, tampaknya program kemitraan dan pemanfaatan teknologi informasi adalah suatu keniscayaan. Kita ketahui bahwa industri fesyen tergolong atau termasuk satu dari 16 kelompok industri kreatif yang berperan penting dalam perekonomian

nasional. Badan Pusat Statistik menyebutkan bahwa pada Januari-Jun tahun 2019, nilai ekspor fesyen Indonesia mencapai \$6.6 miliar (\$4.2 miliar ekspor pakaian jadi, dan \$2.6 miliar ekspor kulit, produk kulit dan alas kaki). Kemudian sampai dengan pertengahan tahun 2020 kontribusi ekspor fesyen sekitar \$11.9 miliar. Capaian tersebut menunjukkan industri fesyen nasional memiliki daya saing yang cukup baik di pasar global.

Adanya daya saing yang cukup kuat, maka dibutuhkan berbagai peningkatan produksi produk fesyen muslim yang sudah siap pakai *ready to wear* tentunya modelnya sesuai dengan selera pasar. Kemudian persaingan yang sangat ketat juga menuntut produsen untuk melakukan berbagai upaya kemitraan yang saling menguntungkan antara industri dengan disainer, termasuk menggunakan *e-marketing*, agar jumlah produk yang diminta oleh pasar menjadi meningkat tetapi biayanya wajar.

Kemudian hasil penelitian Syarifah. G, dkk (2021) menyebutkan bahwa program kemitraan model mutualistik berprinsip Islami, sangat dibutuhkan. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui jalur lembaga pendidikan desainer, program pemanfaatan teknologi di era 4.0 bagi pelaku IKM, dan perluasan pasar berbasis digital, melalui saluran situs *e-Commerce* dengan Integrasi *e-Smart* IKM. Merupakan salah satu strategi pengembangan sektor industri fesyen, peningkatan ekspor, serta perluasan akses pasar dan akses pendanaan. Bahkan dapat membuka kemitraan dengan sejumlah *marketplace* seperti *shoppe*, *bukalapak*, *blibli.com*, *tokopedia* & *belanja.com*.

Fenomena tren busana muslim termasuk jilbab di Indonesia tampaknya berbanding lurus dengan meningkatnya jumlah pekerja atau karyawan wanita yang menggunakan jilbab, terutama terjadi di sejumlah perkantoran di kota besar, baik instansi swasta maupun pemerintahan. Namun demikian, tidak sedikit yang berpendapat bahwa busana kerja muslim formal saat ini banyak yang hanya mengikuti tren tanpa memperhatikan kesesuaian fungsi busana kerja maupun syariah Islam.

Hasil penelitian Pinky Indriati (2013) menyebutkan bahwa diketahui terdapat tiga kelompok gaya busana kerja muslimah: mendekati kriteria syariah, mendekati konsep dasar busana kerja, dan irisan keduanya. Adapun pemikiran kaum Islam modernis di Indonesia mengenai aturan jilbab, digunakan sebagai acuan dalam menganalisis kriteria syariah busana muslimah. Busana kerja muslimah yang sesuai dengan kriteria syariah, konsep dasar busana kerja maupun tren, diharapkan dapat membantu karyawati muslimah berhijab secara syar'i, profesional, dan trendi.

Konsumsi fesyen muslim di Indonesia tumbuh pesat dengan laju pertumbuhan lebih dari 18%/tahun. Kementerian Perindustrian (Kemenperin) menyatakan hal itu menunjukkan jika peluang pasar segmen fesyen

tersebut sangat besar. Konsumsi fesyen muslim Indonesia senilai \$20 miliar (Rp280 triliun dengan kurs Rp14.000=\$1) dengan laju pertumbuhan 18.2% per tahunnya. Pertumbuhannya tiga kali ekonomi nasional, tentu sektor seperti ini harus didukung *online* dan *offline*. Geliat industri fesyen muslim tak lepas dari jumlah penduduk muslim dunia. Pada tahun 2018 jumlah populasi umat islam mencapai 24% dari total penduduk muslim dunia. The State Global Islamic Economy melaporkan konsumsi fesyen muslim dunia mencapai \$270 miliar, terus meningkat dengan laju pertumbuhan 5%. Pada tahun 2023 diproyeksikan akan mencapai \$361 miliar.

Ali Kharisma, ketua penyelenggara Muffest (2020), mengatakan bahwa busana muslim Indonesia punya ciri khas tersendiri. Apalagi, variasi yang ditampilkan memang beragam dan diharapkan bisa menarik lebih banyak pembeli yang tak hanya berasal dari konsumen lokal, tapi juga dari konsumen internasional. Lebih lanjut dikatakan bahwa busana muslim Indonesia mempunyai ciri khas dan sangat bervariasi, sehingga diharapkan ke depannya *brand* indonesia makin maju. Ini artinya bahwa masih banyak peluang produsen konveksi terutama yang menghasilkan produk fesyen baik bagi pasar dalam negeri maupun ekspor. Usaha kecil produk fesyen termasuk yang dikelola pesantren dapat mengoptimalkan peluang yang ada.

Beberapa pesantren yang sudah sejak lama membuka usaha konveksi dan saat ini masih eksis dan bahkan berkembang, diantaranya adalah: (1) Husnul Khatimah, Kuningan, (2) Al Amin, khusus produk border, Tasikmalaya, (3) Manhijul Huda, Pati, (4) Al Munawwariyyah, Malang, (5) Darul Hikmah, Tulung Agung, (6) Nurul Kholil, Bangkalan, (7) Nurul Jadid, Paiton, (8) Al Anwar, Rembang, (9) Asshiddiqiyah, Karawang, (10) Roudhotul Huda, Pandeglang, (11) An Nur 1, Malang, (12) Al Fadilah, Cianjur, (13) Selamat, Magelang, (14) Al Jam'iyatul Washliyah, Lebak, dan (15) Nurul Hidayah, Kebumen. Dari ke-14 pesantren tersebut, ternyata ada satu pesantren yang produknya sudah lama di ekspor ke Timur Tengah terutama Mesir, yaitu produk konveksi khusus bordir dari pesantren Al Amin, Tasikmalaya.

DASAR PEMIKIRAN

Kemandirian Ekonomi Pesantren

Kementerian Koperasi dan UKM (2020) mengemukakan bahwa pada tahun 2020 terdapat sekitar 3,500 koperasi pondok pesantren (KOPONTREN), berarti tersebar di 3,500 pesantren atau baru sekitar 12,5% pesantren yang mendirikan lembaga ekonomi berbadan hukum koperasi. Dari sekian banyak jumlah kopontren yang saat ini dianggap sangat berhasil mengembangkan usahanya dan sangat berdampak positif bagi kemandirian, kesejahteraan pesantren, dan masyarakat. Dua kopontren yang dianggap menonjol adalah: (1) KSPPS BMT UGT Nusantara, Sidogiri, Pasuruan dan (2) Kopontren Al Ittifaq Ciwidey, Bandung.

Kemampuan dan kemandirian ekonomi pesantren akan dapat meningkat dengan baik apabila didukung oleh kegiatan ekonomi atau usaha strategis, yaitu: (1) banyak terkait dengan kebutuhan pesantren sendiri dan pesantren lainnya, dan (2) dapat membantu kebutuhan masyarakat, lokal, regional dan internasional. Salah satu usaha tersebut adalah usaha konveksi dengan skala usaha yang tepat dan layak serta dikelola secara profesional.

Meskipun jauh dari negara asal agama Islam, penduduk yang menganut agama Islam di Indonesia sangatlah besar, yaitu sekitar 12.7% dari total muslim dunia. Beragam faktor membuat fesyen muslim terus berkembang. Terus naiknya permintaan busana muslim, tumbuhnya komunitas-komunitas hijab seperti *Hijabers Community*, *Hijabers Mom*, dan lain-lain sampai diselenggarakannya beragam bazar, peragaan busana muslim, kegiatan hijab *class* di kampus, pengajian, ataupun arisan sangat mendukung tumbuhnya bisnis fesyen muslim di tanah air. Berdasarkan laporan *State of the Global Islamic Economy Report 2015* yang ditulis oleh Thomson Reuters dan Dinard Standard, Indonesia berada di urutan ketiga daftar konsumsi terbesar di dunia untuk Mode Hijab/Fesyen Hijab. Dua negara di atasnya adalah Turki di peringkat pertama dan Uni Emirat Arab di peringkat kedua. Saat ini Indonesia tercatat memiliki tingkat ekspor busana muslim yang besar ke negara-negara muslim seperti Malaysia, Turki, Brunei Darussalam, Uni Emirat Arab, dan negara-negara lainnya di Timur Tengah.

Untuk mengetahui seberapa besar potensi pasar, dilakukan riset pasar sehingga dapat membuat keputusan terkait strategi pemasaran yang lebih tepat. Riset pasar dapat membantu:

- 1) menentukan dan menemukan minat konsumen;
- 2) menemukan pasar yang menguntungkan;
- 3) memilih produk yang dapat dijual;
- 4) menentukan perubahan dalam perilaku konsumen;
- 5) meningkatkan teknik-teknik pemasaran yang lebih baik dan syar'i; dan
- 6) merencanakan sasaran yang realistis.

Ada tiga aspek utama untuk menentukan potensi dan pangsa pasar dari rencana pengembangan usaha baru:

- 1) penelitian potensi pasar dan identifikasi pelanggan potensial;
- 2) analisis seberapa besar usaha baru tersebut bisa memanfaatkan potensi pasar; dan
- 3) penentuan peluang nyata pasar dan risiko melalui uji coba pasar.

Potensi Strategis Pesantren dalam Bisnis Konveksi

Usaha konveksi pesantren bisa memiliki keunggulan tersendiri, yang mempengaruhi pertimbangan pembelian produk oleh konsumen:

- 1) Pertimbangan menolong usaha Ponpes, sebagai bentuk ibadah, merupakan faktor positif yang

Laboratorium, (5) Ruang Guru, (6) Asrama Santri, (7) Rumah Guru, (8) Fasum, dan (9) Ruang Terbuka. Total luas bangunan tersebut sekitar 5,000 m², dan total luas tanah sekitar 6.000an m².

PAQ memiliki dana sosial atau santunan, namun tidak selamanya dana sosial yang dihimpun dari donator berjalan lancar. Strategi yang dilakukan agar dana selalu tersedia untuk membiayai keberlangsungan pendidikan santri adalah mendirikan berbagai kegiatan usaha. Adapun usaha yang didirikan oleh PAQ adalah: (1) Toko Sembako atau Alqi Mart yang sekarang sudah ada tiga toko, (2) Usaha toko peralatan bayi, (3) Fotokopi, (4) Travel Umroh, (5) Agen minuman, dan (6) Unit Simpan Pinjam. Kesemua kegiatan usaha tersebut terhimpun dalam Koperasi Pondok Pesantren.

Metodologi Pemberdayaan

Sebagai usaha pemula di lembaga pesantren yang diperlukan bukan upaya penyuluhan tapi layanan pengembangan bisnis (*Business Development Services*) terkait dengan konsep pemberdayaan. Center of System memberikan layanan pengembangan bisnis untuk pemberdayaan UKM konveksi di pesantren melalui:

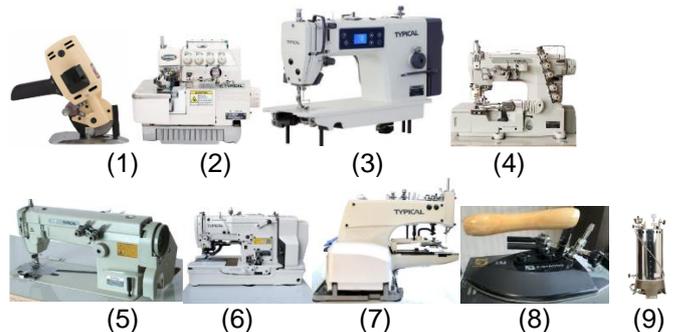
- 1) **Dampingan-tindak** berwujud pembelajaran lapang melalui praktek kerja (*learning by doing*) yang bersifat Teknik;
- 2) **Arahan** (*mentoring*) terutama dalam hal manajemen dan penyusunan rencana bisnis. Kegiatan arahan ini umumnya bersifat personal namun bisa juga dalam kelas kelompok kecil;
- 3) **FGD** yaitu diskusi berkala untuk membicarakan topik tertentu terkait proses bisnis dan prospek pasar; dimana dipimpin oleh moderator dari tim konsultan;
- 4) **Analisis Data** yang umum dipelajari untuk menilai perubahan kelayakan usaha produk tertentu bila ada dinamika pasar;
- 5) **Pelatihan Digital** yang merupakan tren terbaru guna menghadapi persaingan kompetitor maupun percepatan distribusi dan logistik.

Kelima bentuk metode pemberdayaan tersebut didukung oleh keilmuan **Sistem Desain** sehingga didapatkan hasil yang komprehensif, aktual, dan operasional dalam rangka mencapai indeks keberhasilan kunci (*Key Performance Index/KPI*).

PEMBELAJARAN DALAM PILOT PROJECT

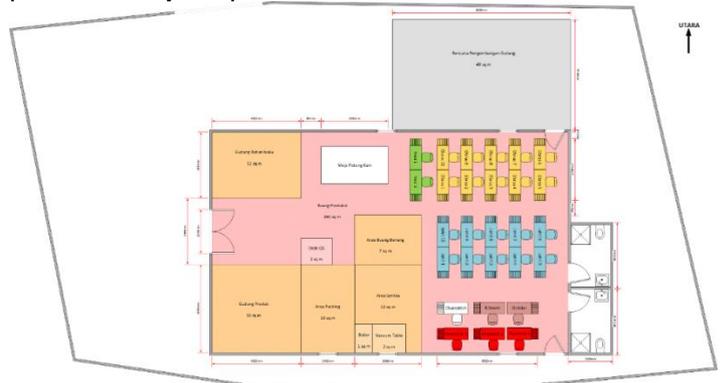
Pengadaan Sarana dan Prasarana

Pengadaan alat dan mesin yang dibutuhkan untuk usaha konveksi dengan skala kecil minimal sebagai berikut: (1) mesin potong kain, (2) mesin jahit otomatis, (3) mesin jahit overdek (untuk menjahit kaos bagian hemming dan leher atau kerah kaos bagian), (4) mesin jahit chainstich (untuk menghasilkan dua baris jahitan rantai), (5) mesin obras, (6) mesin pasang kancing, (7) mesin lobang kancing, (8) setrika uap, dan (9) boiler. Contoh mesin dan alat dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Alat dan mesin usaha konveksi skala kecil

Penempatan alat dan mesin produksi ditentukan berdasarkan aliran aktivitas, dimensi alat-mesin, pergerakan orang dan barang, serta waktu operasional. Selain itu juga dipengaruhi oleh ketersediaan area produksi dan lokasi tempat usahanya. Pembagian ruang didasarkan atas fungsi dan bagian yang terhubung dengan aliran aktivitas produksi. Dengan demikian tata letak alat-mesin usaha konveksi di pesantren membutuhkan luas bangunan utama sebesar 160 m² dengan tambahan ruang untuk toilet 9 m² dan rencana pengembangan gudang seluas 40 m². Detail tata letak alat, mesin, dan ruang produksi serta ilustrasi 3D ruang produksi disajikan pada Gambar 3 dan Gambar 4.



Gambar 3. Layout ruang produksi usaha konveksi di pesantren



Gambar 4. Ilustrasi ruang produksi usaha konveksi

Bahan Baku

Kain dan benang merupakan bahan utama dalam usaha konveksi, sehingga kebutuhan dan penggunaannya sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usahanya. Pemilihan bahan baku utama berupa kain harus

disesuaikan dengan jenis produk yang akan dihasilkan. Selain itu juga didasarkan pada preferensi konsumen yang informasinya diperoleh melalui kajian pasar. Usaha konveksi di pesantren dengan target 10 macam produk tentu membutuhkan beraneka ragam jenis kain. Jumlah yang dibutuhkan juga beragam sesuai dengan target kapasitas produksi per bulannya ditambah dengan kontingensi sebesar 10 persen kapasitasnya, seperti dirinci dalam Tabel 1.

Tabel 1. Kebutuhan bahan kain bagi usaha konveksi di pesantren

Produk	Jenis Bahan Kain	Kebutuhan per bulan	Persediaan per bulan	Unit
Kaos Polos	Katun Kardet/ Komed	500	550	kg
Kaos Dalam	Katun Kardet/ Komed	2000	2200	kg
Celana Pendek	Katun	333	370	kg
Kerudung Bergo	Lycra/ Spandex	267	300	kg
Baju Seragam	Katun Oxford	3750	4125	yard
Celana/Rok Seragam	TC Dakron	4500	5000	yard
Baju Olahraga	Katun Komed	31	35	kg
Celana Olahraga	Baby Terry	63	70	kg
Baju Koko	Katun madina	60	70	yard
Baju Gamis (Perempuan)	Ceruti	120	140	yard

Secara umum bahan kain untuk produk kaos terbagi menjadi tiga, yaitu bahan baku alami seperti katun komed (*cotton combed*), katun kardet (*cotton carded*), katun bambu (*cotton bamboo*), linen, sutera; material buatan (sintetis); dan bahan campuran kedua jenis tersebut dengan tingkat persentase yang berbeda-beda. Bahan kaos sintetis alias buatan antara lain: *polyester*, *nylon*, *rayon/viscose*, dan *woven*. Bahan kain yang merupakan perpaduan antara bahan sintetis dengan bahan alami, umumnya katun/kapas adalah: *tetoron cotton* (TC), *hyget*, *lycra*, *lacoste PE pique*, dan *hycon*.

Selain kain, benang jahit juga menjadi bahan baku utama dalam usaha konveksi, sehingga harus diperhatikan kualitasnya. Benang jahit yang berkualitas memiliki ciri tidak mudah putus, kuat, dan elastis yang akan menghasilkan jahitan yang awet. Jenis benang yang beraneka ragam disesuaikan dalam usaha konveksi disesuaikan dengan mesin-mesin jahit konveksi. Mesin jahit overdeck, mesin bordir, mesin obras memiliki jenis benang yang berbeda. Perbedaan benang terletak pada tekstur, bahan dasar benang, kegunaan, dan fungsinya. Pada benang jahit untuk mesin yang memiliki aneka warna, diberi nomor yang menunjukkan nomor seri

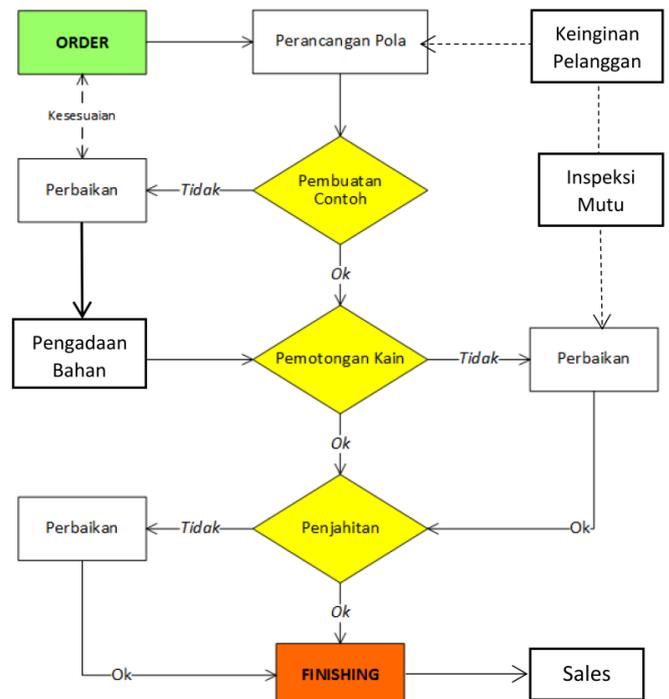
warnanya. Pada beberapa jenis benang, selain menunjukkan nomor seri warna, kode nomor seri juga digunakan untuk menunjukkan tingkat ketebalan benang.

Proses Produksi

Selain itu yang mendukung keberhasilan usaha konveksi berkaitan dengan penjahit yang profesional dan terampil. Keterampilan dalam operasional mesin jahit yang beraneka ragam dengan fungsi masing-masing dan membutuhkan ketelitian proses agar produk berkualitas dan sesuai standar.

Usaha konveksi pondok pesantren dilakukan dengan pola konveksi yang sesuai dengan karakteristiknya yaitu penggunaan jumlah mesin kurang dari 100 unit, alat dan mesin semi otomatis, dan toleransi terhadap standar belum ketat. Usaha konveksi akan dijalankan sesuai dengan model bisnis yang menerapkan tiga segmen pasar, yaitu pasar grosir, pasar ritel, dan pasar tertentu (*captive market*). Masing-masing segmen memiliki target produksi sebesar 10,000 potong per bulan produk pasar grosir berupa (kaos polos, kaos dalam, celana pendek, dan kerudung bergo). Untuk pasar ritel dengan produk 40 baju gamis perempuan dan 40 baju koko laki-laki, sedangkan untuk produk *captive* berupa seragam dengan total kontrak 250 set yang terdiri dari seragam laki-laki, seragam perempuan, kaos olah raga, dan celana olahraga.

Proses produksi usaha konveksi dimulai dari adanya order dilanjutkan dengan perancangan pola, pembuatan contoh, pemotongan kain, penjahitan, dan *finishing* (setrika, pelipatan, pengemasan, pengepakan) sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Aliran proses produksi usaha konveksi di pesantren

Pembiayaan dan Kelayakan Usaha

Rencana pembangunan usaha konveksi PAQ membutuhkan dana Investasi sebesar Rp616,500,000 yang terdiri dari konstruksi bangunan produksi sebesar Rp350,000,000, renovasi bangunan produksi Rp50,000,000, mesin dan peralatan Rp187,000,000, fasilitas penunjang Rp15,500,000, dan peralatan kantor Rp14,000,000. Biaya investasi untuk kontruksi bangunan produksi, fasilitas penunjang, peralatan kantor, dan modal kerja satu bulan sebesar Rp170,000,000 berasal dari modal sendiri, sedangkan renovasi bangunan dan pembelian mesin & peralatan berasal dari Program Sosial Bank Indonesia (PSBI) yang diberikan dalam bentuk hibah kepada PAQ.

Tabel 2. Proyeksi kebutuhan investasi dan modal kerja

No.	Deskripsi	Total (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	PSBI (Rp)
1	Investasi			
a.	Konstruksi Bangunan	350,000,000	350,000,000	-
b.	Renovasi Bangunan	50,000,000	-	50,000,000
c.	Fasilitas Penunjang	15,500,000	15,500,000	-
d.	Mesin dan Peralatan	187,000,000	-	187,000,000
e.	Peralatan dan Penunjang Kantor	14,000,000	14,000,000	-
	Sub Total 1	616,500,000	379,500,000	237,000,000
2	Modal Kerja Yang Tersedia	170,000,000	170,000,000	-
	Sub Total 2	170,000,000	170,000,000	-
	Total (Rp)	786,500,000	549,500,000	237,000,000
	Komposisi		70%	30%

Kapasitas produksi usaha konveksi PAQ diasumsikan dimulai dengan memproduksi produk *massive* terdiri dari empat item produk yakni kaos oblong, kaos dalam, celana pendek, dan kerudung bergo yang secara bertahap ditingkatkan jumlahnya dari bulan pertama 10.000 potong, bulan kedua 15,000 potong, bulan ketiga 20,000 potong, bulan keempat 25.000 potong dan baru kelima seterusnya kapasitas maksimum 30,000 potong. Bila terjadi pesanan seragam (*produk captive*) misalnya untuk seragam internal siswa PAQ sebesar 3,500 potong untuk 250 siswa dengan tujuh stel pakaian, maka kapasitas maksimum 30,000 potong dikurangi pesanan seragam ini. Target kapaitas produksi dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Target Kapasitas Produksi

No.	Produk	Tahun ke-1 Potong/Tahun	Tahun ke 2-6 Potong/Tahun
1	Kaos Polos	39,700	46,500
2	Kaos Dalam	207,050	240,000
3	Celana Pendek	18,550	22,000
4	Kerudung Bergo	41,200	48,000
5	Seragam Siswa	1,500	1,500
6	Seragam Siswi	1,500	1,500
7	Baju Olahraga	250	250
8	Celana Olahraga	250	250
9	Baju Koko	220	480
10	Baju Gamis (Perempuan)	220	480
	Total	310,440	360,960

Untuk produk busana muslim akan menjadi produk tambahan yang bernilai tinggi dan diupayakan dikerjakan oleh dua tenaga penjahit yang sudah sangat berpengalaman yang biasanya bertugas sebagai pembuat sampel untuk seluruh produk konveksi yang dibuat,

sehingga diharapkan tidak mengganggu keseluruhan rangkaian proses pembuatan produk konveksi *massive* dan *captive*.

Dalam usaha konveksi, pihak pengelola PAQ mengusahakan pembiayaan untuk investasi konstruksi bangunan produksi, sarana prasarana kantor, dan modal kerja berasal dari dana pribadi yang diperhitungkan sebagai utang dengan akad Al Qard (dikembalikan hanya pokoknya) selama lima tahun, dan berdasarkan perhitungan proyeksi keuangan dapat dimulai pengembalian sejak tahun kedua hingga tahun kelima. Kedepan bila usaha ini ingin dikembangkan lebih besar lagi dari skala dimana produk *massivenya* sebanyak 30.000 potong per bulan misalnya menjadi 2 kali lipatnya, maka sangat dimungkinkan untuk mengajukan pembiayaan dari bank atau lembaga keuangan syariah dengan pola bagi hasil bagi risiko atau dikenal dengan akad Mudharabah, dimana bagi hasil yang disepakati berdasarkan perhitungan keuntungan hasil usaha konveksi yang dijalankan oleh PAQ.

Tabel 4 menunjukkan indikator kelayakan usaha konveksi PAQ dengan *break even point* 148,140 pakaian atau senilai Rp2.4 miliar dan masa pengembalian atau *pay back period* 1 tahun 11 bulan.

Tabel 4. Indikator kelayakan usaha konveksi PAQ

Deskripsi	Tahun ke-1	Tahun ke 2-6
Break Even Point (BEP) = FC / (1-(VC/S)) dalam Rp	4,184,972,494	2,020,510,121
BEP dalam %	106%	34%
BEP dalam Potong Pakaian	284,439	123,293
1 Kaos Polos	41,907	16,238
2 Kaos Dalam	218,560	81,190
3 Celana Pendek	19,581	8,119
4 Kerudung Bergo	232	16,238
5 Baju Seragam	1,583	507
6 Celana/Rok Seragam	1,583	507
7 Baju Olahraga	264	85
8 Celana Olahraga	264	85
9 Baju Koko	232	162
10 Baju Gamis (Perempuan)	232	162
Pay Back Period (PBP)	1 Tahun 11 Bulan	
Benefit Cost Ratio (BCR)	7.59	
Break Even Point (BEP) rata-rata dalam Rp	2,381,253,850	
BEP rata-rata dalam Potong Pakaian	148,140	

Pemasaran

Marketing mix atau bauran pemasaran adalah seperangkat hal dasar utama pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya pada pasar yang menjadi sasaran. Bauran pemasaran konvensional minimal terdiri dari variabel yakni: *product, price, place, dan promotion*.

Strategi penerapan harga produk konveksi PAQ dibagi menjadi tiga kategori disesuaikan dengan jenis pasarnya yakni:

- 1) Produk *massive*: diproduksi dalam jumlah yang banyak atau dalam bentuk grosir, penjual mementingkan volume atau kuantitas, *cash and carry*, sehingga dana relatif cepat berputar, frekuensi seminggu atau dua minggu sekali, dan cenderung menerapkan harga yang sangat bersaing, mengambil untung tipis, memberikan ruang untuk pembeli bisa menjualkan produk tersebut di pasar, dengan masih mendapatkan

- keuntungan. Harga produk *massive* PAQ: kaos polos Rp25,000, kaos dalam Rp12,000, celana pendek Rp20,000, dan kerudung bergo Rp20,000. Harga ini diyakini merupakan harga jual cepat di pasar grosir.
- 2) Produk seragam untuk pasar *captive* di internal ponpes: harga seragam ditetapkan relatif sama dengan sebelumnya, dengan memberikan kualitas yang lebih baik. Harga seragam siswa siswi PAQ mengikuti harga jual saat ini berkisar Rp100,000 per potong sedangkan harga satu stel seragam olah raga untuk baju Rp100 ribu per potong dan celana/rok Rp150,000 per potong. Dengan memproduksi sendiri seragam, keuntungan penjualan akan menjadi keuntungan usaha konveksi Ponpes.
 - 3) Produk fesyen: penetapan harga untuk produk fesyen lebih fleksibel, tergantung kepada segmen pasarnya. Bisa dipertimbangkan menetapkan *brand* produk yang berbeda untuk kualitas produk yang berbeda segmen pasar dan strategi penetapan harganya. Ditetapkan misalnya produk eksklusif dan produk standar, dengan brand yang berbeda pula. Contohnya, gamis perempuan, ada 2 jenis: a) gamis harga Rp350 ribu sampai dengan Rp500 ribu per potong dan b) gamis seharga maksimal Rp250 ribu per potong.
 - 4) Produk *tailor made* untuk korporasi: untuk pesanan yang sama dalam jumlah yang banyak, misal untuk seragam kantor, penetapan harga sebisa mungkin mengikuti *budget* dari pemberi order.
 - 5) Penerapan sistem keagenan.

Lesson learned dari usaha konveksi syariah di Bogor yakni CV Azka Syahrani dengan merek pakaian muslim "Azkasyah", formulasinya bisa ditetapkan sebagai berikut:

- a) *Agent Manager* (AM) sifatnya beli putus, dengan komisi 35% untuk AM;
- b) *Reseller* sifatnya beli putus dengan komisi 30%. Perbedaan keduanya dari kuantitas produk yang dibeli;
- c) *Wakil/Dropshipper* dengan komisi 15%. *Dropshipper* tidak harus membeli produk terlebih dahulu, tapi langsung bisa menjualkan produk dari produsen, dan produk dikirim langsung dari produsen ke konsumen;
- d) Ritel: potongan jika ada promo tertentu.
- 6) Produk *tailor made* untuk individu: pemberian layanan ini bisa diterapkan secara terbatas pada kondisi kurang *job*, sehingga merupakan *last option*. Harga ditetapkan sesuai standar harga menjahit.

Distribusi adalah berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia untuk konsumen sasaran dengan cara memasarkan produk tersebut. Distribusi meliputi jenis hubungan, perantara, penyimpanan, lokasi, dan transportasi. Seorang pebisnis muslim akan menerapkan prinsip keadilan dan kejujuran serta tidak akan melakukan tindakan kezaliman terhadap pesaing lain. Dalam menentukan saluran distribusi, perusahaan islami harus mengutamakan tempat yang sesuai dengan target *market*, sehingga dapat efektif dan efisien. Perbedaan antara bisnis Islami dan non-Islami terletak pada aturan

operasional yang menjadikan halal dan haram, sehingga harus terdapat kehati-hatian dalam menjalankan strategi.

Tujuan atau fungsi distribusi adalah mempercepat sampainya barang di tangan konsumen atau pasar pada saat yang tepat. Kebijakan distribusi setidaknya harus memenuhi tiga kriteria. Pertama, ketepatan dan kecepatan waktu tiba di tangan konsumen. Kedua, keamanan barang atau produk dari kerusakan. Ketiga, sarana kompetisi dalam memberikan kecepatan dan ketepatan memenuhi kebutuhan konsumen.

Rasulullah meminta penjual untuk tidak menyembunyikan barang apa pun kepada konsumen untuk tujuan penimbunan. Selain itu, **Rasulullah tidak memperbolehkan menjual untuk sesuatu barang yang tidak ada. Penjual tidak diperbolehkan untuk pergi ke pembeli lain kecuali negosiasi dengan pembeli pertama gagal. Rasulullah mengajarkan umat Islam untuk memprioritaskan konsumen yang pertama negosiasi dalam rangka untuk memenuhi dan menghormati semua konsumen.**

Untuk distribusi produk, PAQ akan bekerjasama dengan perusahaan logistik yang biasa digunakan oleh *market place*, memberikan alternatif kepada konsumen, yang pelayanannya baik dan cepat, dan harga kompetitif. Perusahaan logistik tersebut antara lain: JNE, TIKI, POS, SiCepat, Indah Cargo. Untuk lokasi yang relatif dekat bisa menggunakan GoSend, GrabExpress. Dengan bantuan perusahaan logistik, maka lokasi pasar yang jauh menjadi terjangkau, termasuk pengiriman produk ke luar negeri.

Pelatihan

Suatu kegiatan usaha terutama usaha konveksi akan dapat berkembang dengan baik apabila didukung oleh sumberdaya manusia yang handal atau berkualitas, baik terkait dengan kompetensi maupun akhlak. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan sebagai salah satu kegiatan dalam pendampingan usaha konveksi di pesantren menjadi sangat penting dan strategis. Kegiatan pelatihan ini harus dilaksanakan secara berkala sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian.

Kegiatan pelatihan yang diperlukan adalah: (1) Manajemen dan Teknik Produksi, (2) Manajemen dan Teknik Pemasaran, (3) Manajemen dan Teknik Keuangan, (4) Manajemen Usaha dan Kelembagaan Syariah, dan (5) Manajemen Risiko.

MODEL BISNIS KONVEKSI DI PESANTREN

Model bisnis konveksi di pesantren didasarkan pada pembelajaran lapang dengan memperhatikan aktivitas proses maupun pendampingan bisnis (*event-based modelling*). Fakta kritis dan parameter rancangbangun model dilandaskan pada asumsi teoritis yang telah diuji kesahihannya semasa *pilot project*. Studi banding dan observasi lapang baik di ranah teknik produksi serta aplikasi bisnis syariah, menghasilkan model generik yang memudahkan replikasi di pesantren lain yang setaraf.

Karakter Model Bisnis

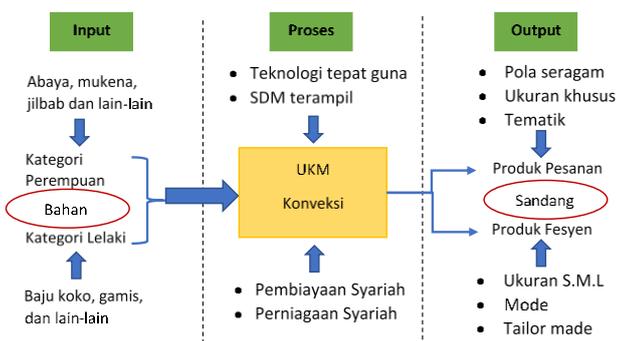
Karakter Model Bisnis Konveksi di Pesantren (MBKP) disusun melalui kajian lintas disiplin menggunakan metodologi sistem berbasis pengetahuan.

- 1) **Inklusif** dimana keterbukaan pasar produk di luar dan di dalam pesantren akan memperluas peluang perluasan kapasitas bisnis;
- 2) **Orientasi Konsumen**, sebagai tolok ukur keberhasilan adalah kepuasan pelanggan sehingga *repeat order* menjadi *trademark* bisnis;
- 3) **Skala UKM** terbaik dengan investasi dan model kerja yang diperlukan pada setiap tahap maturitas pada manajemen bisnis;
- 4) **Teknologi tepat guna** dari praktek minim sampah sampai digital printing, yang disesuaikan dengan lingkungan bisnis; dan
- 5) **Role model** dalam wujud penjahit unggulan (*champion*) baik dari segi disain konveksi sampai ke pengoperasian serta pemeliharaan alat dan mesin konveksi.

Bisnis konveksi sangat bergantung pada keterampilan, kepiawaian, dan ketekunan para pegawai atau pekerjanya. Kesemua itu perlu bimbingan teknis dan keteladanan dan proses peningkatan kapasitas bisnis. Oleh karena itu, kunci utama kecepatan pengembangan bisnis konveksi di pesantren sudah ditemukan oleh “*champion*” yang bisa mengajarkan profesi dan keahlian pada para pekerja melalui konsep “*learning by doing*”. Etika bisnis berbasis ekonomi syariah ditawarkan di MBKP sejalan dengan ruang lingkup kerja dan proses bisnisnya.

Proses Bisnis

Secara skematis proses bisnis dapat diskemakan dalam diagram input-proses-output untuk mendapatkan kejelasan dari praktik MBKP, sebagaimana terlihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Diagram Input Output Proses Bisnis MBKP

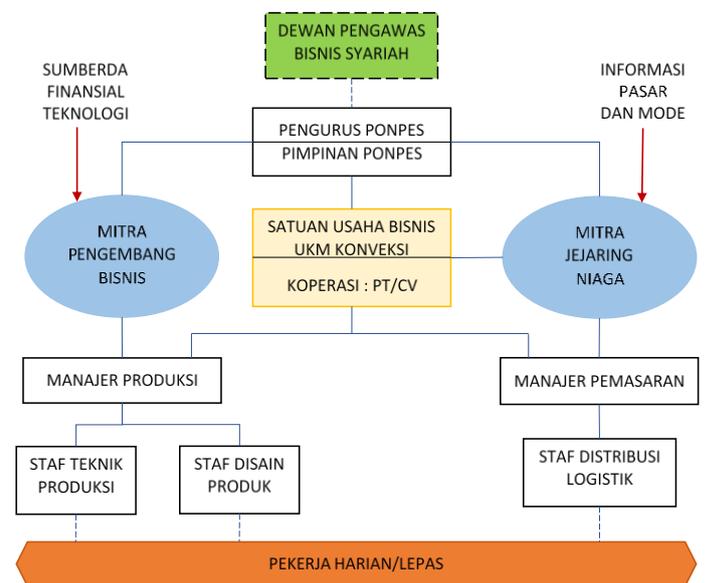
Struktur Model

Struktur Model Bisnis Konveksi di Pesantren (MBKP) bersifat inklusif sehingga dalam aplikasinya harus mempunyai fleksibilitas yang tinggi. Utamanya pada perhitungan laba rugi, diperlukan penyesuaian setiap lini produk karena variasi dari: 1) bahan konveksi, 2) harga jual eceran, 3) stok yang tersedia, 4) ongkos jahit menjahit

dan 5) waktu pengiriman (*delivery time*). Secara umum MBKP mempunyai struktur yang dapat dilihat pada Gambar 7.

Dalam rangka mengurangi risiko bisnis, maka MBKP harus mempunyai relevansi dengan karakter dan ekosistem pesantren yang bersangkutan. Pimpinan pondok pesantren akan menjadi *prime mover* dan membutuhkan kepemimpinan yang terbuka untuk inovasi maupun tumbuhnya peluang pasar termasuk ekspor. Dengan demikian, jaringan rantai pasok menjadi terjamin keberlanjutannya yang didukung *market intelligence*.

Banyak pilihan untuk menentukan model bisnis ini. Namun demikian atas dasar kajian terhadap berbagai aspek yang terkait dengan pengembangan usaha konveksi khususnya di PAQ ini, baik internal maupun eksternal termasuk usaha konveksi ini tergolong pada usaha *start up*. Berdasarkan elemen-elemen usaha konveksi yang teridentifikasi dari pesantren, maka diterapkan konsep **Business Model Canvas (BMC)** dengan penambahan kelembagaan bisnisnya. Dengan demikian konsep model bisnisnya dinyatakan sebagai **BMC plus**, yaitu model bisnis yang menyertakan elemen kelembagaan bisnis yang khas dari komunitas pesantren sehingga *value proposition* yang dibangun sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai luhur pesantren yang sudah mengakar sejak lama. Elemen **model bisnis usaha konveksi (MBKP)** sebagai usaha syariah dapat diuraikan pada Tabel 5.



Gambar 7. Sturktur Model Bisnis Inklusif Pesantren Usaha Konveksi

Implementasi model bisnis pengembangan UKM konveksi (MBKP) tersebut dilaksanakan dalam sistem bisnis yang berorientasi pada perkembangan preferensi pasar, yaitu tren busana muslim serta perkembangan mode di era pasar digital saat ini. Hubungan pemasok bahan baku dan penunjang serta pasar dibangun dalam mekanisme berjaringan maupun kemitraan usaha melalui sistem

kontrak dengan menerapkan pengendalian berbasis aturan syariah.

Tabel 5. Model bisnis pengembangan UKM syariah sektor konveksi: MBKP

No	ELEMEN	URAIAN
1	Segmentasi Konsumen (Target kelompok konsumen/pasar yang dituju)	a. <i>Captive market</i> (internal dan antar pesantren), b. Ritel perorangan-langsung (Tailor), c. Grosir, d. Korporasi, dan e. Ekspor
2	Hubungan dengan Pelanggan (upaya keterkaitan konsumen/pelanggan dengan unit usaha)	a. Kepercayaan dan nilai bisnis Islami, dan b. Kontrak yang dilakukan secara Istiqomah
3	Proporsi Nilai (Nilai bisnis yang akan dibangun dalam usaha sebagai keunggulannya)	a. Kualitas baik dan model kekinian, b. <i>Cost</i> moderat/wajar, c. Kepercayaan Nilai Pesantren, d. <i>Online Support</i> , e. <i>Stock Availability</i> , dan f. Produk sesuai pesanan dan <i>on time delivery</i>
4	Jalur Hubungan (Channel) (prasarana-sarana dan upaya berhubungan dengan konsumen atau pelanggan)	a. <i>Off line dan On line</i> , b. Komunikasi Digital ke pasar input dan output, dan c. Mengembangkan komunikasi antar pesantren
5	Aliran Pendapatan (sumber pendapatan dari usaha konveksi)	a. Kerjasama dengan Lembaga Keuangan Syariah, b. Penjualan produk masal (pesantren, sekolah, kantor dan pasar lainnya), c. Pesananan Butique/rumah mode, d. Makloon atau jasa produksi
6	Kegiatan Kunci (kegiatan utama dari bisnis untuk mewujudkan preposisi nilai dan pendapatan/manfaat usaha)	a. Produksi Busana Muslim dan Seragam, b. Produksi Busana yang laku di pasar, c. Produksi Busana Pesanan Khusus (Tailor), d. Menjual produk langsung melalui show room-mini market, e. Kerjasama dengan pihak lain, seperti pesantren laintermasuk orang tua santri, dan f. Semua kegiatan ini (produksi-distribusi-kerjasama dan lainnya harus dilakukan secara islami dan memperhatikan kelestarian lingkungan
7	Sumber Daya Utama (aset, manusia, teknologi dan	a. Sarana dan prasarana milik pesantren,

No	ELEMEN	URAIAN
	informasi yang mendukung pencapaian nilai bisnis di pesantren)	b. Keterampilan SDM internal pesantren dan lingkungan pesantren, c. Akses pesantren ke pihak pemasok bahan baku produksi, d. Modal dari pesantren dan pinjaman al-qard dari santri dan pihak lain terkait, e. Teknologi produksi dan pemasaran yang tepat guna dan f. <i>Champion</i> bisnis
8	Mitra Kunci (mitra dan jaringan bisnis yang mendukung pencapaian nilai bisnis di pesantren)	a. Lembaga Keuangan (Bank dan LKM) Syariah, b. Pemasok bahan baku utama, c. Pemasar perorangan, Lembaga usaha, Lembaga Pendidikan, dan Lembaga lainnya terkait, dan d. Konsultan manajemen bisnis syariah
9	Struktur Pembiayaan (unsur biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan pendapatan usaha dan dilaksanakan secara adil)	a. Biaya bahan baku utama dan penunjang, b. Biaya tenaga kerja (penjahit dan penunjang serta manajemen), c. Energi listrik dan gas, d. Promosi dan distribusi, e. Biaya pemeliharaan sarpras dan pembelian sarpras yang diperlukan.
10	Kelembagaan (unsur lembaga bisnis yang dipadukan dengan lembaga pesantren yang memiliki nilai luhur pembangun aqidah)	Lembaga usaha berbadan hukum Koperasi dengan penerapan aturan usaha Syariah, dengan sumberdaya pesantren dan nilai luhur masyarakat pesantren.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Sistem Manajemen

Dalam melakukan kegiatan usaha pada lingkungan pesantren, tidak terlepas dari tata nilai yang terwujud melalui indikator positif dan terpercaya bagi perilaku ekonomi seorang muslim. Pada aplikasi perekonomian dari beragam perusahaan maka di lapangan terjangkau adanya variasi tata nilai sesuai dengan visi dan misi pesantren masing-masing. Oleh karena itu, untuk menyusun **Critical Success Factor (CSF)** dari usaha ekonomi diperlukan rujukan ilmiah dan bukti yang cukup untuk memberikan kesamaan persepsi.

Menurut Dr. Jaribah (2014) pada bukunya Fikih Ekonomi terdapat tiga hal terpenting yang dijadikan landasan umum tata nilai pesantren yang terkait CSF yaitu:

- 1) Keyakinan seorang muslim bahwa aktivitasnya dalam **produksi** merupakan bagian dari peranannya dalam kehidupan, yang jika dilakukan dengan niat yang **ikhlas**, maka dia sebagaimana halnya kegiatan yang

mubah lainnya akan menjadi ibadah dan mendapatkan pahala baik usahanya sukses maupun tidak. Semua itu adalah yang mendorong seseorang muslim untuk selalu bekerja **rajin** dan **tertib**.

- 2) Jika seseorang yakin bahwa rezekinya dari sisi Allah SWT dan dia tidak akan mendapatkan melainkan rezeki yang telah ditentukan Allah SWT kepadanya, maka sikap ini akan menjadi penggerak dalam melakukan aktivitas **produksi** nya hanya dalam hal-hal diperbolehkan dalam agama. Allah SWT tidak menyukai orang yang sangat **berambisi** dan **rakus**, seperti perbuatan orang yang menyatakan bahwa rezeki Allah SWT didapatkan hanya dengan upaya kerja keras dan kesungguhannya saja.
- 3) Mensyukuri rezeki adalah dengan menggunakannya untuk kebenaran yang ditetapkan Allah dalam rezeki yang dikaruniakan Nya kepadanya, akan mendorong **produsen muslim** dalam merealisasikan kemanfaatan umum. Tujuan pertumbuhan dalam ekonomi Islam selain merespon kebutuhan produsen secara pribadi dan keluarga, juga untuk pelayanan sosial dan berinfak di jalan Allah.

Dari ketiga hal pokok terkait tata nilai pesantren ditinjau dari Fikih Ekonomi (Dr. Jaribah, 2014), maka dapat ditenggarai CSF dasar yaitu:

- 1) Hubungan yang **erat** antara kegiatan produksi dan manfaat;
- 2) Adanya SDM **terampil** dan aktivitas pengajaran; dan
- 3) Bekerja yang **benar** adalah jihad yang bagus

Karena pesantren sebagai wadah komunitas muslim, maka kunci keberhasilan terkait dengan ekosistem kerjasama dan kolaborasi antar pelaku atas dasar prinsip bisnis syariah. Selain dari CSF pada tata nilai pesantren, juga perlu diperhatikan sejauh mana usaha koveksi dipesantren tersebut menerapkan bisnis syariah terutama dalam pengelolaan keuangan sebagai penggerak roda perusahaan. Prof. Dr. Mujahidin (2019) dalam buku Studi Kelayakan Bisnis Syariah, menekankan pentingnya kesuksesan dikaitkan dengan sejauh mana ketentuan dan Ilmu Sistem Ekonomi Islam dijalankan oleh usaha konveksi tersebut. Oleh karena itu tata nilai yang diterapkan akan dinilai oleh Dewan Syariah yang bertindak sebagai auditor dan penasehat syariah yang independen. Investasi usaha tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan secara sosial dengan menggunakan pertimbangan etika (**ethical investment**).

Usaha konveksi dalam MBKP merupakan integrasi dari seni menjahit dengan teknik menjahit dimana yang menjembatani adalah teknologi produksi, terutama penerapan alat dan mesinnya. Meskipun keterampilan merupakan salah satu CSF usaha konveksi, namun faktor seni di industri fashion merupakan jaminan mutu dan nilai tambah yang menentukan harga produksi. CSF untuk faktor seni adalah **tingkat kreativitas** dari para perancang (*designer*) dan para pembuat pola. Andaikan telah dibantu oleh CAD (*Computer Aided Design*) yang

canggih, tetapi tingkat kreativitas para produsen usaha konveksi menjadi "*trademark*" dari produknya.

Adapun usaha konveksi yang menggunakan alat dan mesin modern tidak bisa lepas dari proses alih teknologi dari sumber-sumber teknologi, terutama dari perusahaan yang mensuplai alat dan mesin tersebut, CSF di pesantren tidak membutuhkan inovasi teknologi, namun lebih banyak dari pada **inovasi bisnis**. CSF pada inovasi bisnis umumnya terletak pada kegiatan pemasaran, yang mempunyai dua dimensi keberhasilan yaitu perluasan jaringan konsumen terbuka dan konsistensi jual beli dengan pelanggan.

Faktor keberhasilan CSF dalam MBKP untuk usaha konveksi dipesantren dengan demikian terdiri dua hal:

- 1) **Jumlah tenaga kerja** yang mempunyai kreativitas seni untuk disain pola konveksi/*fashion*;
- 2) **Jumlah perluasan pasar per satuan waktu** dengan level ritel dan level "*customized fashion*" (penjahit).

Demand Driven dan Inteligencia Pasar

Sesuai dengan strategi *Value Chain System* (VCS) maka penggerak dari bisnis konveksi adalah berasal dari permintaan pasar (*demand driven*) dimana deteksi dari nilai kuantitatifnya dilakukan melalui mekanisme Inteligencia Pasar (**Market Intellegence**). Sehubungan volatilitas permintaan pasar dan fluktuasi harga yang sulit diprediksi, maka tidak ada tolok ukur yang dapat dipakai secara berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dari faktor "*demand driven*".

Dengan demikian, faktor keberhasilan yang penting tentang respons usaha konveksi terhadap perubahan dinamika pasar harga merupakan estimasi kecepatan SDM kreatif menyesuaikan dengan preferensi konsumen. Oleh karena keterbatasan SDM di pesantren, maka respon terhadap fluktuasi permintaan dapat dinilai melalui:

- 1) **Frekuensi** kontak langsung antara manajemen dengan responden konsumen secara berkala; dan
- 2) **Keterjangkauan** para pelaku pasar melalui jalur jaringan personal atau media sosial dalam mekanisme advertensi virtual.

Keberlanjutan Bisnis

Teknik sentral keberhasilan bisnis usaha bisnis konveksi agar berkelanjutan adalah kapabilitas dan ketersediaan SDM unggulan. Kriteria unggulan dapat dinilai dari:

- 1) Keterampilan (profesi)
- 2) Ketertiban (disiplin)
- 3) Kemauan (motivasi)

SDM dengan 3K tersebut dapat menjamin kondisi MBKP yang amat dibutuhkan usaha mikro dan kecil yaitu **Business Continuity Process** (Proses Keberlanjutan Bisnis). Seringkali usaha mikro dan kecil timbul tenggelam karena SDM-nya tidak mampu adaptasi terhadap perubahan pasar dan disrupsi teknologi. Dengan demikian **Critical Success Factor** (CSF) dari SDM pelaku usaha konveksi dapat diukur dari:

- 1) Jam kerja per hari, pegawai lepas;
- 2) Upah kerja per jam, pegawai lepas;
- 3) Gaji bulanan, pegawai tetap produksi;
- 4) Sistem insentif, pegawai tetap pemasaran; dan
- 5) Promosi untuk level manajemen.

Dari faktor keberhasilan tersebut dapat diperbandingkan dengan tingkat pertumbuhan produk dan diversifikasi hasil usaha konveksi. CSF ini bisa dimanfaatkan untuk merumuskan Rencana Strategi dan Operasional Tahunan.

Dalam era industri 4.0, maka ukuran kapabilitas SDM terutama yang di bidang pemasaran dan logistic, usaha konveksi harus mempunyai keandalan dalam aplikasi teknologi internet dan smartphome. Pelatihan khusus tentang digitalisasi informasi dan otomatisasi disain diperlukan untuk meningkatkan daya saing SDM di pesantren. Hal ini juga dalam rangka meningkatkan **retensi** SDM pelaku usaha sehingga tidak mudah beralih kerja atau profesi.

Dalam mengupayakan keberlanjutan usaha konveksi selepas masa pembinaan ada prasyarat CSF yang perlu di perhatikan yaitu:

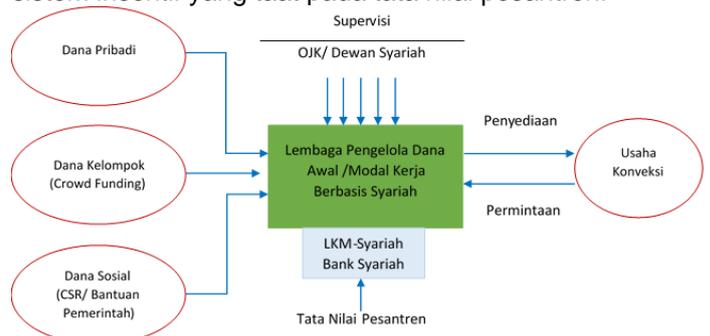
- 1) Komitmen dan kepemimpinan pimpinan pondok pesantren yang terkait nisnis konveksi;
- 2) SDM konveksi yang berdedikasi, disiplin dan tidak sambilan;
- 3) Modal kerja yang cukup sesuai jumlah dan waktu ketersediaannya;
- 4) Ruang kerja (space) tersedia dengan leluasa;
- 5) Adanya pasar pesanan internal yang cukup untuk kapasitas produksi minimal;
- 6) Jaringan pasar terbuka atau eksternal yang menjamin keberlangsungan permintaan.

Yang disebut dengan perluasan dengan pembiayaan awal biasanya terkait dengan usaha baru atau **start-up capital**, yang umumnya dibagi tiga komponen yaitu:

- 1) Biaya inisiasi usaha, termasuk studi kelayakan sampai ke DED (*Detailed Engineering Design*) dan ongkos pendampingan awal termasuk disain kelembagaan;
- 2) Biaya fasilitas dan teknologi produksi, termasuk penyediaan bangunan fisik, alat dan mesin serta fasilitas pendukung infrastruktur;
- 3) **Modal kerja** yang umumnya untuk memulai usaha pada awal dengan kurun waktu tertentu, missal 3-6 bulan kerja. Biaya *piloting* perizinan usaha dan uji coba kualitas produksi bisa dimasukkan disini.

Dari berbagai pengalaman dalam merintis usaha baru yang merupakan aplikasi inovasi bisnis, maka yang paling sulit didapatkan dukungan finansial adalah **modal kerja**. Ketersediaan modal kerja sulit diakses ke perbankan karena usaha mikro dan kecil termasuk risiko tinggi dan rentan terhadap fluktuasi harga. Oleh karena itu diperlukan upaya khusus penyediaan modal kerja awal agar bisnis bisa mulai bergerak dulu.

Untuk representasi keberhasilan akses terhadap modal awal (Gambar 8) bukan saja diukur dari presentase keberhasilan dan kecepatan untuk mendapatkannya, namun tidak kalah penting adalah mekanisme penyalurannya yang harus tertib hukum dan memenuhi kaidah ekonomi syariah. Hal ini dikarenakan konsep mitigasi risiko ala perbankan tidak bisa diterapkan, sehingga dicari peluang melalui **Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKM Syariah)** seperti Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) atau KSP Syariah. Asal muasal modal awal bisa saja dari pribadi atau kelompok informal, misalnya proses crowd funding, namun untuk keberlanjutan bisnis diperlukan kepastian hukum pada proses penyaluran dan sistem insentif yang taat pada tata nilai pesantren.



Gambar 8. Mekanisme pengelolaan pembiayaan awal

Yang dimaksud CSR untuk keberlanjutan bisnis dari usaha konveksi adalah dana relasi sosial dari perusahaan dimana kemanfaatannya untuk mendukung pengembangan bisnis UKM. Sedangkan bantuan pemerintah bisa dalam bentuk Dana Bergulir Kementerian/Dana Penguatan UMK dari LPDB dan subsidi untuk pemasaran/promosi. Adapun dana pribadi yang dimanfaatkan langsung sebagai modal awal dapat bersifat investasi tanya bunga dengan tatanan bagi hasil bagi risiko yang jelas, atau sebagai hibah yang dikelola oleh Manajemen Usaha.

REFERENSI

- Center of System. 2020. *Laporan Pilot Project Pengembangan Unit Usaha Syariah Sektor Konveksi Di Pesantren Melalui Mekanisme Kerjasama Kemitraan (Kasus Pesantren Al-Qur'aniyyah)*. Jakarta
- Dahrul Muftadin, 2018. *Dasar-dasar Hukum Perjanjian Syariah dan Penerapannya Dalam Transaksi Syariah*. Jurnal Al-'Adl, Vol. 11 No.1
- Djohar Arifin, 2010. *Substansi Akad Dalam Transaksi Syariah*. FSEI, IAIN Syekh Nurjati Cirebon
- Eriyatno dan L. Larasati. 2013. *Ilmu Sistem: Meningkatkan Integrasi dan Koordinasi Manajemen*. Center of System dan Penerbit Guna Widya, Surabaya
- Jaribah bin Ahmad Al-Haritsi, 2003. *Fikih Ekonomi Umar Bin Khattab*. Penerbit Pustaka Al-Kautsar, Jakarta
- Kholil. 2018. *Pendekatan Holistik dan Model Dinamik untuk Masalah yang Kompleks*. Yayasan Komunitas Pasca Tiga Bekasi. Jakarta

- Kusmulyono, B.S. 2009. *Menciptakan Kesempatan Rakyat Berusaha*. IPB Press.
- Mujahidin, A. *Studi Kelayakan Bisnis Syariah*. UIN Sultah Syarif, Riau
- Novita Sari, dkk. 2015. *Resiko dalam Tinjauan Islam*. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus. Jurusan Syari'ah/MBS. Kudus
- Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI) UII Yogyakarta Bank Indonesia. 2012. *Ekonomi Islam*. Penerbit Rajawali Pers, Jakarta
- Syarifah dkk. 2021. *Penerapan Konsep Syariah dalam Pengembangan Bisnis IKM Fashion Muslim di Era 4.0*. Jurnal Ekonomi Syariah – Al-Iqtishady, Vol.2 No.1
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan