



BOOK  
CHAPTER

# STRATEGI

BISNIS KOPERASI & USAHA MIKRO,  
KECIL DAN MENENGAH (UMKM)  
PASCA COVID-19

INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

# STRATEGI

BISNIS KOPERASI & USAHA MIKRO,  
KECIL DAN MENENGAH (UMKM)  
PASCA COVID-19

PENERBIT:



**Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN)**

Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor

Jl. Jatinangor KM. 20, 5, Cibeusi, Sumedang, Kabupaten Sumedang

Jawa Barat 45363

Telp: (022) 7794444 Fax: (022) 7796033

E-mail: [lppm@ikopin.ac.id](mailto:lppm@ikopin.ac.id) Website: [www.ikopin.ac.id](http://www.ikopin.ac.id)

**Book Chapter****Strategi bisnis Koperasi & Usaha Mikro, dan Menengah (UMKM) Pasca Covid-19**

ISBN : **978-623-94471-3-7**  
Manajer Penerbitan dan Produksi : H. Nurhayat Indra, Ir., M.Sc.  
Supervisor Editor : Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si.  
Dr. Hj. Yuanita Indriani, Ir., M.Si.  
Dr. H. Ery Supriyadi R., Ir., MT.  
Copy Editor : Hj. Rosti Setiawati, SE., M.Si.  
Tata Letak @ Desain Sampul : Adang Cahya, Risvan Santoso, Ricky Purnama

Hak Cipta @2020 Penerbit Ikopin

Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor, Jl. Jatinangor KM. 20, 5, Cibeusi, Sumedang,  
Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

Telp: (022) 7794444

Fax: (022) 7796033

E-mail: [sekrek@ikopin.ac.id](mailto:sekrek@ikopin.ac.id)

Website: [www.ikopin.ac.id](http://www.ikopin.ac.id)

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk tidak terbatas pada mem-fotocopy, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

## KATA PENGANTAR

Pada tahun 2020 di hampir seluruh dunia, aktivitas fitrah manusia yaitu interaksi langsung serasa dihentikan secara paksa dikarenakan munculnya virus yang mana penularannya terjadi jika individu berinteraksi dalam jarak yang dekat dengan orang yang terpapar. Virus yang terdeteksi pada tahun 2019 diberi nama oleh *World Health Organization* (WHO) yaitu Corona, dan penyakit yang diakibatkannya yang akhirnya menjadi pandemi ini diberi sebutan *Corona Virus Disease* (Covid-19). Merujuk pada WHO, upaya pencegahan penyebaran ditentukan dengan menghentikan interaksi secara langsung yang akhirnya berdampak luas pada berbagai bidang kehidupan manusia, salah satunya adalah bidang ekonomi.

Pelaku perekonomian tidak peduli berapa besar skala usahanya harus menanggung banyak risiko karena tidak mampu menjalankan usahanya secara normal bahkan harus menghentikannya. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa pada kondisi tidak menentu ini berbagai kreativitas dengan pemanfaatan teknologi dapat menyelamatkan kehidupan perusahaannya bahkan bermunculan pelaku-pelaku usaha baru.

Bagi akademisi Institut Manajemen Koperasi Indonesia (Ikopin), kondisi ini menjadi bahan dan stimulus pemikiran untuk memberikan kontribusi ilmiah dalam bidang koperasi dan usaha mikro kecil menengah. Oleh karena itu *Book Chapter* Volume Ke-2 Tahun 2020 mengusung topik Strategi Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Pada Masa dan Pasca Pandemi Covid-19 dalam konteks perintisan, keberlanjutan, pemulihan dan keberlanjutannya.

Secara spesifik kajian strategi mengarah pada upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh koperasi dan UMKM. Untuk kelembagaan koperasi dikaji upaya sinergitas koperasi dan korporasi, restrukturisasi perusahaan koperasi, pengembangan koperasi pekerja, dan peningkatan kesejahteraan karyawan dan untuk menjamin stabilitas lembaga atau organisasi diperlukan komunikasi efektif.

Pengkajian faktor finansial koperasi difokuskan pada sudut pandang manajemen risiko, penerapan akuntansi pajak koperasi, restrukturisasi pinjaman bagi koperasi dan pembiayaan koperasi dan UMKM melalui kemitraan. Teknologi keuangan juga merupakan salah satu alternatif untuk digunakan karena dapat mengganti transaksi langsung dengan model *less contact*.

Pada masa dan pasca pandemi, koperasi idealnya harus tetap memberikan pelayanan kepada anggotanya, oleh karena itu kajian tentang pemanfaatan teknologi menjadi salah satu model yang dapat dilakukan oleh toko koperasi dideskripsikan dalam *Book Chapter* ini. Kajian lainnya adalah bagaimana koperasi perlu melakukan strategi *positioning* dan *branding* untuk produknya sehingga memiliki kemampuan untuk bersaing (*competitive advantage*).

Selain bidang kelembagaan, keuangan dan pelayanan koperasi, disoroti pula karakteristik para wirausaha yang harus dimiliki untuk memulai, bertahan, berkembang dan berlanjut yaitu kreativitas dan inovasi. Pada masa *new normal* ini, kegiatan usaha sangat bergantung pada teknologi; oleh karena itu media yang berbasis teknologi internet memegang kunci utama pada masa pandemi bagi para pelaku usaha.

Penyusunan dan penerbitan *Book Chapter* edisi ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam upaya mengatasi dan mengantisipasi kondisi yang tidak menentu baik dalam konteks yang sama maupun konteks yang berbeda. Harapan lain adalah naskah-naskah yang ditulis para kontributor dapat menjadi sumber untuk didiskusikan dan menghasilkan teknik-teknik yang dapat diaplikasikan oleh koperasi dan UMKM.

Mengutip teori Prof Herman Soewardi – Rektor Ikopin Pertama - yaitu Teori Adab dan Karsa bahwa terdapat faktor struktural atau faktor eksternal dan faktor kultural atau internal dalam proses pengembangan atau pembangunan, maka setiap individu haruslah terhindar dari pelemahan faktor eksternal terhadap faktor internal yang akan menjadikan seorang individu memiliki karsa yang lemah. *Book Chapter* ini merupakan karsa dan karya para akademisi Ikopin dalam mengisi masa pandemi Covid-19 dalam upaya menguatkan karsa koperasi dan UMKM dan semoga menjadi karya nyata.

Jatinangor, 7 Desember 2020

Tim Editor

## STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASKA PANDEMI

Dr. (HC). Burhanuddin Abdullah, MA.

*“Books let you travel without moving your feet”*

(Jhumpa Lahiri-Novelist)

Kutipan di atas, saya kira, mewakili jaman yang sedang kita alami. Jaman di mana kita tak bebas pergi ke mana-mana. Ada pembatasan fisik dan sosial yang menghambat karena pandemi tengah berkecamuk dan belum ada tanda-tanda kapan berakhirnya. Penderita tiap hari bertambah. Korban jiwa pun semakin banyak. Dan kita, dengan ijin Allah, menjadi saksi hidup atas krisis kesehatan yang dahsyat, yang melumpuhkan perekonomian global. Suatu peristiwa yang akan dicatat sejarah dan akan menjadi referensi serta bahan kajian di masa depan.

Pandemi virus Corona sekarang sedang melanda setiap sudut dunia. Tak ada bedanya apakah negara kaya dan maju atau miskin dan masih berkembang. Semua merasakan dampaknya. Tidak ada satu pun negara yang siap untuk menanganinya. Langkah preventif penyebaran dengan melaksanakan protokol kesehatan yaitu menjaga jarak, memakai masker, dan sering mencuci tangan serta menghindari dari kerumunan, tidak serta-merta bisa mengurangi penyebaran. Dampak lanjutannya adalah rentetan kemerosotan mulai dari terhambatnya komunikasi sosial sampai berkurangnya mobilitas dan turunnya frekuensi perjumpaan manusia, yang diikuti dengan anjloknya permintaan akan barang dan jasa, seretnya pasokan, sampai pada keharusan untuk mengurangi jumlah pekerja. Perusahaan-perusahaan banyak yang bankrut atau mengurangi kegiatannya, terutama perusahaan skala mikro, kecil dan menengah. Dan, perekonomian pun luruh, lumpuh. Semua kena dampaknya, tidak ada kecuali termasuk Koperasi.

Akan tetapi, dalam kondisi yang demikian muram itu, saya boleh berbangga karena para akademisi Ikopin masih terus bersemangat dan memberikan pengabdian terbaiknya. Mereka terus berupaya mengisi ruang dan waktunya dengan menuliskan hasil-hasil perenungan, pemikiran, dan pengamatannya atas perkembangan masyarakat dan mengumpulkannya dalam bentuk BOOK CHAPTER dengan judul “STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASCA PANDEMI”, yang sekarang ada di hadapan sidang pembaca. Mereka berpikir dan berbuat untuk sesuatu yang lebih besar dari dirinya. Itulah pengabdian.

Melihat pada fenomena pandemi yang mengerikan ini, rekan-rekan para akademisi di Institut Manajemen Koperasi Indonesia merasa terpanggil dan konsen dengan perkembangan sosial, ekonomi, dan kesejahteraan masyarakatnya. Mereka mencoba memetakan ujung dari semua ceritera buruk ini, memikirkan bagaimana ke luar dari kemelut, dan menggali khazanah pengalaman masa lalu dengan harapan bisa mendapat *hints* tentang langkah-langkah yang harus diambil untuk bukan hanya *survived* tetapi juga *succeed*.

BOOK CHAPTER yang sekarang tersaji di hadapan Anda adalah upaya untuk mencatat perkembangan, dan tawaran bagi cara-cara penanganan dampak ikutan pandemi, khususnya bagi koperasi dan UMKM, sebagaimana keahlian para penulisnya.

Pokok-pokok bahasan yang menjadi sorotan para penulis menyangkut seluk-beluk pembangunan kelembagaan, upaya-upaya pengelolaan keuangan yang baik, pelayanan, dan kewirausahaan. Tentu, pada masing-masing pokok bahasan tersebut *mengcover* juga-hal detil dan teknis seperti restrukturisasi, pengelolaan risiko, pembinaan organisasi, pemanfaatan teknologi, dan unsur-unsur pelayanan prima.

Agaknya para penulis juga menyadari bahwa cara-cara penanganan permasalahan yang menyangkut hal-hal teknis merupakan hal yang baku. Masalahnya sekarang, krisis kesehatan yang berujung di krisis ekonomi yang dalam ini merupakan hal baru. Agak sulit untuk membayangkan langkah dan upaya yang biasa, yang standar, dipakai untuk menangani persoalan yang luar biasa. Sementara itu, kita tetap berharap mendapatkan keberhasilan yang sama seperti di waktu-waktu yang lalu. *Absurd*, memang!

Kita tentu berharap, para akademisi akan ke luar dengan cara pandang yang lain, dan cara penanganan yang berbeda, dengan maksud untuk mendapat hasil yang berbeda pula. Di sana dan di sini dalam Book Chapter ini sudah ada lontaran-lontaran gagasan yang apabila diikuti dengan pengkajian yang dalam pada akhirnya dapat disusun konsep penyelesaian masalah yang lebih komprehensif dan tuntas. Untuk bisa sampai ke arah tersebut tentu perdebatan, argumentasi rasional dan mendalam, diskusi-diskusi paradigmatic, serta kajian empirik yang cermat harus lebih kerap diselenggarakan. Dari kegiatan-kegiatan itu kita bisa berharap munculnya invensi dan inovasi serta terobosan untuk ke luar dari belitan permasalahan.

Apa pun adanya, BOOK CHAPTER ini layak untuk dibaca karena selain menambah wawasan, ia bisa juga menjadi jembatan bagi penelusuran cara dan upaya yang akan memulihkan ekonomi kita dengan segera. Sambil menunggu tulisan-tulisan yang lebih bernas dan penuh dengan pikiran orisinal pada penerbitan yang akan datang, saya ucapkan selamat membaca!

**DAFTAR ISI**

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASKA PANDEMI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAGIAN I</b>	
<b>KELEMBAGAAN .....</b>	<b>1</b>
1. SINERGITAS KOPERASI DAN KORPORASI PETANI DALAM MEMPERCEPAT PEMULIHAN EKONOMI NASIONAL PASCA COVID- 19 <b>Nurhayat Indra .....</b>	<b>3-14</b>
2. DILEMATIKA KORPORASI PETANI KOPI SAAT PANDEMI COVID-19 : TINJAUAN PLANOLOGI POPPERIAN <b>Ery Supriyadi R. ....</b>	<b>15-22</b>
3. STRATEGI RESTRUKTURISASI PERUSAHAAN SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK BERTAHAN DAN BERKEMBANG BAGI KOPERASI DI MASA DAN PASCA PANDEMI COVID-19 <b>Endang Wahyuningsih.....</b>	<b>23-34</b>
4. PENGEMBANGAN <i>WORKER COOPERATIVE</i> PADA ERA <i>NEW NORMAL</i> <b>Sugiyanto .....</b>	<b>35-44</b>
5. MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN MELALUI KOPERASI KARYAWAN <b>Deddy Supriyadi.....</b>	<b>45-56</b>
6. KOMUNIKASI ORGANISASI EFEKTIF MENJAMIN STABILITAS ORGANISASI KOPERASI <b>Wawan Lulus Setiawan.....</b>	<b>57-64</b>
<b>BAGIAN II</b>	
<b>KEUANGAN.....</b>	<b>65</b>
7. PERAN MANAJEMEN RISIKO DALAM MENJAGA LIKUIDITAS KOPERASI <b>Wahyudin, Heri Nugraha .....</b>	<b>67-76</b>
8. PENERAPAN AKUNTANSI PAJAK KOPERASI TERHADAP PAJAK PENGHASILAN BADAN ATAS ADANYA KOMPENSASI KERUGIAN FISKAL <b>M. Ardi Nupi Hasyim, Eka Setiajatnika.....</b>	<b>77-94</b>
9. STRATEGI RESTRUKTURISASI PINJAMAN BAGI KOPERASI DAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) DALAM RANGKA PENGUATAN KOPERASI DAN UMKM DI MASA PANDEMI COVID 19 <b>Lely Savitri Dewi.....</b>	<b>95-104</b>

10. ALTERNATIF PEMBIAYAAN KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH MELALUI KEMITRAAN PASCA PANDEMIK COVID 19 <b>Iwan Mulyana</b> .....	105-110
11. <i>LESS CONTACT MODEL</i> PASCA COVID 19 : PEMANFAATAN <i>FINANCIAL TECHNOLOGY</i> PADA KOPERASI PESANTREN <b>Rima Elya Dasuki</b> .....	111-116
<b>BAGIAN III</b> <b>PELAYANAN</b> .....	117
12. MODEL PELAYANAN UNIT TOKO KOPERASI DI ERA PANDEMI COVID-19 <b>Yuanita Indriani</b> .....	119-128
13. STRATEGI <i>POSITIONING</i> DAN <i>BRANDING</i> UNTUK PRODUK KOPERASI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN <b>Nanik Risnawati</b> .....	129-138
<b>BAGIAN IV</b> <b>KEWIRAUSAHAAN</b> .....	139
14. KARAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN, PERAN TEKNOLOGI DAN MEDIA DALAM KEBERLANGSUNGAN USAHA <i>START-UP</i> INDONESIA DI MASA PANDEMI <i>CORONA VIRUS DISEASE</i> 2019 (COVID-19) <b>Ami Purnamawati</b> .....	141-152
15. INOVASI DAN KREATIVITAS UNTUK MENJAGA KEBERLANJUTAN BISNIS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH (UKM) PASCA COVID-19 <b>Yeni Wipartini</b> .....	153-158
16. PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) PASCA COVID-19 <b>Rosti Setiawati</b> .....	159-168

## STRATEGI RESTRUKTURISASI PINJAMAN BAGI KOPERASI DAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) DALAM RANGKA PENGUATAN KOPERASI DAN UMKM DI MASA PANDEMI *COVID-19*

Lely Savitri Dewi

### Pendahuluan

Pandemi *Covid-19* yang hampir satu tahun dialami oleh masyarakat Indonesia telah berdampak serius pada perekonomian Indonesia. Perekonomian kita mengalami kontraksi dan berada pada jurang resesi yang ditandai dengan pertumbuhan hampir seluruh sektor perekonomian yang negatif (kecuali sektor pertanian dan industri yang berkaitan dengan kesehatan), kebangkrutan dari ribuan perusahaan, dan melonjaknya pengangguran akibat pemutusan hubungan kerja (PHK).

Resesi akibat pandemi kali ini sangat berbeda dengan resesi ekonomi Indonesia di tahun 1998. Kalau dulu kebangkrutan dan gagal bayar dialami oleh para pelaku usaha berskala besar, sementara Koperasi dan UKM dapat bertahan dan menjadi andalan untuk *recovery* dari krisis, sekarang justru sebaliknya menurut pernyataan dari Menteri Koperasi dan UKM lebih dari 50 persen Koperasi dan UKM mengalami pukulan berat dan banyak yang gulung tikar. Kondisi ini mengakibatkan banyak Koperasi dan UMKM yang memiliki pinjaman dari perbankan dan lembaga keuangan lainnya mengalami gagal bayar dan menimbulkan kredit bermasalah bagi krediturnya.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020, jumlah UMKM di Indonesia diperkirakan mencapai 64 juta unit atau menduduki proporsi hampir 99,9 persen dari seluruh pelaku usaha ekonomi di Indonesia. Dari jumlah tersebut menurut Rully Indrawan, Sekretaris Menteri Koperasi dilaporkan sekitar 30 persen UMKM terdampak cukup serius dari pandemi ini. Sedangkan 50 sampai 70 persen lainnya meskipun terdampak tapi mereka masih dapat melakukan penyesuaian dengan cepat melalui inovasi-inovasi kreatif memanfaatkan peluang yang ada dengan memanfaatkan ekonomi digital.<sup>1</sup> Kondisi ini dindikasikan dengan banyaknya UMKM yang melakukan penjualan *online* atau *e-commerce* yang tercatat mengalami pertumbuhan sebesar 26 persen dengan frekuensi transaksi 3,1 juta transaksi setiap harinya.

Kondisi ini telah direspon pemerintah dengan meluncurkan kebijakan yang diberi nama PEN (Pemulihan Ekonomi Nasional) melalui instrumen kebijakan fiskal dan moneter secara serius. Di bidang fiskal, salah satu strategi pemerintah yang diupayakan adalah melalui paket kebijakan restrukturisasi atau relaksasi kredit atau pembiayaan bagi debitur LPDB-KUMKM. Para debitur yang menjadi target adalah koperasi-koperasi terdampak *Covid-19* yang mengalami kesulitan finansial karena omzet penjualan yang menurun tajam. Hal ini dilakukan dalam rangkaantisipasi semakin memburuknya kondisi perekonomian nasional.

---

<sup>1</sup> Liputan6.com 4 September 2020

Kebijakan pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UKM salah satunya adalah melalui relaksasi dan restrukturisasi pinjaman dengan aturan yang ditetapkan bahwa koperasi penerima fasilitas restrukturisasi adalah koperasi yang berbadan hukum, yang terdampak langsung maupun tidak langsung dari pandemi ini, dan memiliki kualitas pinjaman dengan kolektibilitas lancar dan kurang lancar dari penggolongan pinjaman berdasarkan tingkat pengembaliannya. Adapun data sementara penyaluran pinjaman pada koperasi senilai Rp307,3 milyar.<sup>2</sup>

Dalam tulisan ini dipaparkan konsep-konsep restrukturisasi pinjaman yang melandasi strategi pemerintah dalam melakukan restrukturisasi pinjaman; strategi restrukturisasi umkm yang telah ditempuh; dan efektivitas kebijakan ini dalam menjangkau kelompok sasarannya yaitu UMKM dalam upaya untuk mempercepat pemulihan ekonomi nasional.

### **Konsep Restrukturisasi Pinjaman**

Untuk memahami kebijakan pemerintah dalam upaya restrukturisasi kredit bermasalah KUMKM, maka perlu dipahami konsep restrukturisasi kredit atau pinjaman secara utuh. Secara umum restrukturisasi kredit adalah berbagai tindakan atau langkah-langkah yang ditempuh oleh kreditur dalam hal ini lembaga keuangan bank dan non-bank untuk menyelesaikan atau mengamankan kredit bermasalah pada para debiturnya. Taswan (2006:187) mendefinisikan restrukturisasi kredit atau pinjaman itu adalah :

“ Salah satu upaya yang dilakukan bank dalam kegiatan usaha perkreditan agar debitur dapat memenuhi kewajibannya yang dapat dilakukan antara lain melalui penurunan suku bunga; pengurangan tunggakan bunga kredit; pengurangan pokok kredit; perpanjangan jangka waktu kredit; penambahan fasilitas kredit; pengambilalihan aset debitur sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan konversi kredit menjadi penyertaan modal sementara pada perusahaan debitur”.

Adapun yang dimaksud dengan penyertaan modal pada debitur tersebut adalah nilai pinjaman masalah pada debitur, pengakuannya dialihkan dari pinjaman menjadi penyertaan modal kreditur pada usaha debitur. Penyertaan modal dari tindakan restrukturisasi ini biasanya bersifat sementara sampai usaha debitur bisa normal kembali dan mampu mengembalikan pinjamannya. Jika kita cermati definisi restrukturisasi tersebut, tindakan restrukturisasi kredit oleh kreditur memiliki berbagai variasi bentuk. Dalam praktik, biasanya kreditur dapat menggunakan salah satu ataupun kombinasi dari beberapa cara yang tersedia, dengan memperhatikan tingkat kolektibilitas, kemauan dan keterbukaan debitur, kualitas agunan, serta potensi dan prospek usaha debitur ke depan.

Lebih lanjut Taswan (2006:187) menjelaskan secara rinci mengenai kegunaan restrukturisasi pinjaman baik bagi debitur maupun kreditur. Kegunaan restrukturisasi bagi debitur antara lain meliputi:

- 1) Mengurangi risiko ketidakpastian

---

<sup>2</sup> www.suara.com

- 2) Jika debitur dapat memanfaatkan kesempatan restrukturisasi dengan baik, usaha debitur akan berkembang kembali, nilai asetnya meningkat, tidak melakukan PHK karyawannya bahkan diharapkan dapat menyerap tenaga kerja.

Sedangkan manfaat restrukturisasi bagi kreditur dapat mengurangi risiko ketidakpastian dalam bisnisnya, karena:

- 1) Kreditur dapat menerapkan metode restrukturisasi secara fleksibel dengan mengubah atau menyesuaikannya sesuai kesepakatan antara pihak manajemen kreditur dengan pihak manajemen debitur.
- 2) Menjamin tingkat kepastian pembayaran pokok dan bunga pinjaman dari debitur.
- 3) Kreditur memiliki hak untuk melikuidasi perusahaan debitur apabila proyeksi-proyeksi pembayaran dalam skema restrukturisasi yang sudah disepakati bersama tidak dipenuhi.
- 4) Menjamin kepercayaan para pemegang saham untuk mendapatkan keuntungan karena adanya motivasi yang tinggi dari pihak manajemen kreditur.
- 5) Pada kasus adanya kesepakatan konversi hutang menjadi *equity*, jika nilainya besar, kreditur dapat memegang mayoritas suara dalam perusahaan debitur untuk memengaruhi keputusan manajemen perusahaan debitur.
- 6) Penghapusbukuan piutang atau kredit bermasalah ini dapat ditunda dan sedapat mungkin dapat dihindari.

### Metode Restrukturisasi Pinjaman

Teknik atau metode restrukturisasi kredit bagi KUMKM tertuang dalam Pedoman Penataan Manajemen Usaha dan Keuangan KSP/USP Koperasi Tahun 2016. Dalam pedoman tersebut secara keseluruhan terdapat 12 (dua belas) metode yang dapat digunakan oleh KSP/USP dalam menanggulangi kredit bermasalah bagi para anggota dan debitur lainnya. Cara-cara tersebut secara rinci dirangkum pada matrik berikut:

**Tabel 1. Matrik Metode Penanggulangan Kredit Bermasalah**

No	Cara atau Metode Restrukturisasi	Deskripsi
1	Penjadwalan Kembali ( <i>Rescheduling</i> )	Mekanisme penjadwalan kembali dilakukan dengan memberi kesempatan kepada debitur untuk mengadakan konsolidasi usahanya dengan cara menjadwalkan kembali jangka waktu pinjaman, berbeda dengan perpanjangan pada penjadwalan kembali, syarat-syarat yang dikenakan oleh KSP/USP Koperasi tidak seberat pada perpanjangan jangka waktu pinjaman karena dianggap perusahaan penunggak mengalami persoalan berat. Syarat-syarat tersebut antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Perusahaan masih mempunyai prospek untuk bangkit kembali (untuk pinjaman produktif),</li> </ol>

		<p>b) Adanya keyakinan bahwa penunggak akan tetap berniat dan menjalankan usahanya secara sungguh-sungguh (untuk pinjaman produktif),</p> <p>c) Adanya keyakinan bahwa penunggak masih mempunyai itikad untuk membayar.</p>
2	Persyaratan Kembali Pinjaman ( <i>Reconditioning</i> )	Cara ini hampir sama dengan <i>Reschedulling</i> yaitu perubahan sebagian syarat atau seluruh syarat pinjaman; misalnya dengan pembebasan sebagian bunga tertunggak atau penghentian perhitungan bunga di samping yang menyangkut perubahan jadwal pembayaran/angsuran pinjaman.
3	Penataan Kembali Pinjaman ( <i>Restructuring</i> )	Di samping perubahan syarat pinjaman seperti pada <i>reconditioning</i> , pada cara <i>restructuring</i> , dapat dilakukan pula menambah kembali jumlah pinjaman atau mengkonversi sebagian atau seluruh pinjaman tersebut menjadi ekuitas/penyertaan KSP/USP Koperasi terhadap anggota penunggak tersebut.
4	Likuidasi Jaminan	Cara ini dilakukan apabila debitur kurang kooperatif untuk membayar tunggakannya, maka aset debitur yang dijaminan dapat dijual untuk menutup tunggakannya. Apabila hasil penjualan nilainya lebih besar dari tunggakan, maka sisanya dapat dikembalikan kepada debitur.
5	Pengajuan Klaim Kepada Lembaga Penjamin	Mekanisme ini hanya berlaku bagi kredit yang dijamin oleh Lembaga Penjamin Kredit dimana kreditur membayar premi pertanggungannya, maka tunggakan kredit bisa diajukan klaimnya sesuai dengan perjanjian, dan subrogasinya menjadi hak lembaga penjamin.
6	Penyelesaian melalui Pengadilan	Penyelesaian utang pitang debitur dengan keputusan hukum
7	Penjualan Perusahaan	Penjualan aset perusahaan baik sebagian atau seluruh kepada pihak akuisitor
8	Pengalihan Pinjaman kepada pihak ke-3	System take offer dengan menunjuk pihak yang berwenang dan memiliki bonafiditas tinggi
9	Upaya talangan	Novasi berupa injeksi dana dengan catatan perusahaan masih memiliki komitmen yang kuat
10	Penempatan Tenaga Profesional	Adanya pembinaan usaha melalui tenaga ahli atau dari pihak kredtur

<b>11</b>	Penghapusan ( <i>Write Off</i> )	Pada sistem administrasi KSP/USP Koperasi dimungkinkan upaya penghapusan tersebut, yaitu dengan jalan membentuk Pos Cadangan Piutang Ragu-ragu, sebagai antisipasi terhadap kemungkinan timbulnya penghapusan pinjaman macet. Hal ini dilakukan agar laporan keuangan terutama Neraca terlihat konservatif, namun tindakan penagihan atau hal lain dalam rangka pelunasan pinjaman macet tetap dilakukan
<b>12</b>	Penyelesaian Hukum Perdata	Upaya pelepasan perikatan jaminan baik fidusia maupun hipotik

### Profil Dampak Covid-19 Pada Umkm

Profil mengenai dampak *Covid-19* terhadap KUKM secara empirik telah diteliti oleh Rinitami Njatrijani, dari universitas Diponegoro, Semarang beberapa bulan lalu. Beberapa profil atau variabel dampak yang diteliti antara lain penurunan aset, omzet, dan tenaga kerja. Meskipun mengambil sampelnya di Jawa Tengah, tetapi ini juga dapat menggambarkan secara umum di Indonesia.

**Tabel 2. Gambaran UMKM Jawa Tengah Terdampak Covid-19**

No	Kategori	Jumlah UMKM	Aset			Omzet			Tenaga Kerja		
			Turun	Tetap	Naik	Turun	Tetap	Naik	Turun	Tetap	Naik
1	Makanan dan Minuman	18.737	17.925	809	3	18.378	356	3	145.134	4.207	17
2	Fashion	1.977	1.914	62	1	1.963	13	1	1.672	303	2
3	<i>Handicraft</i>	852	838	14	0	848	4	0	708	144	5
4	Lain-Lain	4.939	4.384	549	1	4.583	351	0	2.908	2.025	1

Sumber: Rinitami Njatrijani, 2020

Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Jawa Tengah seluruh bidang baik UMKM Makanan dan Minuman, Fashion, *Handicraft*, dan lainnya hampir sebagian besar mengalami penurunan aset, omzet, dan penggunaan tenaga kerja selama pandemi. Dan dampak tersebut akan terus bertambah dan berkepanjangan bila pandemi *Covid-19* ini terus berlangsung hingga akhir tahun 2021 nanti. Bagi UMKM yang permodalan usahanya mendapat pinjaman dari lembaga keuangan termasuk LPDB pasti akan mengalami kesulitan finansial (*financial distress*) yang berdampak pada pengembalian pinjaman yang kurang lancar. Oleh karena itu pemerintah melalui upaya Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) telah mengalokasikan dana untuk UMKM pada tahun 2020 sebanyak Rp123,46 triliun, sementara untuk tahun 2021 dianggarkan sebesar Rp48,8 triliun.<sup>3</sup> Penggunaan dana

<sup>3</sup> m.kumparan.com

tersebut disalurkan untuk bantuan modal kerja, relaksasi kredit, termasuk di dalamnya untuk restrukturisasi kredit yang kurang lancar.

### **Kebijakan Restrukturisasi**

Program Pemulihan Ekonomi Nasional untuk mengatasi dampak dari pandemi *Covid-19* ini secara operasional melibatkan berbagai Kementerian dan Lembaga yang terkait termasuk Kementerian Koperasi dan UKM yang menjadi *leading sector* untuk pemulihan ekonomi bagi sektor koperasi dan UMKM. Program restrukturisasi pinjaman, relaksasi dan bantuan modal kerja bagi UMKM terdampak dirancang oleh Kementerian Koperasi dan UKM ke dalam tiga fase kebijakan yaitu: (1) fase Tanggap Bencana atau Induksi, (2) Pemulihan, serta (3) Pertumbuhan Ekonomi. Deskripsi dari masing-masing fase tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1. Fase tanggap bencana (Induksi).** Pada fase ini dicirikan dengan kondisi seluruh aktivitas ekonomi masyarakat terhambat akibat diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kebijakan yang ditempuh oleh Kementerian Koperasi dan UKM adalah melakukan restrukturisasi pinjaman atau pembiayaan yang disalurkan Lembaga Pengelola Dana Bergulir bagi Koperasi dan Usaha mikro kecil dan menengah (LPDB KUMKM) kepada mitranya, terutama diprioritaskan yang memiliki kolektibilitas lancar dan kurang lancar. Program restrukturisasi ini diberikan maksimal selama 12 bulan dengan tujuan agar kondisi likuiditas koperasi simpan pinjam penerima manfaat lebih terjamin. Sehingga pada gilirannya koperasi (KSP) juga dapat memberikan relaksasi berupa penangguhan pembayaran pokok dan bunga kepada anggotanya/UMKM yang terdampak pandemi.

Adapun yang dipakai sebagai kriteria restrukturisasi pinjaman adalah kolektibilitas pinjaman lancar dan kurang lancar oleh LPDB KUMKM adalah mengacu pada Pedoman Penataan Manajemen Usaha dan Keuangan KSP/USP Koperasi Tahun 2016 adalah :

**Tabel 3. Kriteria Restrukturisasi Pinjaman**

No	Kolektibilitas	Deskripsi
1	Lancar	Adalah pinjaman dengan pembayaran pokok dan bunga dikembalikan tepat waktu dan tepat jumlah sesuai dengan perjanjian
2	Kurang Lancar	a) Pengembalian pinjaman dengan sistem angsuran yaitu : <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Terdapat tunggakan angsuran pokok dengan kondisi sebagai berikut :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunggakan melampaui 1 (satu) bulan tetapi belum melampaui 2 (dua) bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 (satu) bulan; atau</li> <li>- Melampaui 3 (tiga) bulan tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan 2 (dua) bulan sampai 3 (tiga) bulan; atau</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melampaui 6 (enam) bulan tetapi belum melampaui 12 (dua belas) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan 6 (enam) bulan atau lebih.</li> <li>➤ Terdapat tunggakan bunga sebagai berikut :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunggakan melampaui 1 (satu) bulan tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 (satu) bulan; atau</li> <li>- Melampaui 3 (tiga) bulan, tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya lebih dari 1 (satu) bulan.</li> </ul> </li> <li>b) Pengembalian pinjaman tanpa angsuran yaitu :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pinjaman belum jatuh tempo. Terdapat tunggakan bunga yang melampaui 3 (tiga) bulan tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan.</li> <li>➤ Pinjaman telah jatuh tempo dan belum dibayar tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan “.</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---

Kebijakan restrukturisasi kredit yang diterapkan oleh LPDB KUMKM dalam fase induksi ini diutamakan kepada debitur KUMKM dengan kategori kolektibilitas kurang lancar. Katagori ini adalah keadaan di mana debitur mengalami kendala-kendala dalam melakukan pembayaran angsuran dan atau bunga kredit sehingga tidak dapat dikembalikan tepat pada waktu seperti yang terjadi saat Pandemi *Covid-19* sekarang ini.

Ismail (2010) mengungkapkan bahwa “secara umum terdapat dua faktor yang menyebabkan pinjaman bermasalah, yaitu faktor internal dan faktor eksternal .”

#### 1. Faktor Internal dari kreditur

- a. Belum Melakukan analisis kredit secara cermat dan teliti, hal ini dapat memberikan salah prediksi terhadap kemampuan debitur selama masa kredit,
- b. Adanya permufakatan atau persekongkolan antara pejabat yang menangani pinjaman dan debitur. Hal ini dapat menyebabkan pengambilan keputusan kredit yang tidak semestinya,
- c. Pejabat yang melakukan analisis kredit memiliki pengetahuan terbatas terhadap jenis atau model bisnis debitur, hal ini menyebabkan keputusan kredit yang kurang akurat.
- d. Adanya intervensi atau campur tangan dari pihak terkait, contohnya: komisaris dan direktur bank sehingga petugas tidak independen dalam memutuskan pinjaman.
- e. Lemah dalam monitoring dan pembinaan pasca penyaluran pinjaman.

#### 2. Faktor Eksternal

- a. Unsur kesengajaan yang dilakukan oleh debitur:
  - 1) Nasabah sengaja untuk tidak melakukan pembayaran angsuran karena nasabah tidak memiliki kemauan dalam memenuhi kewajibannya;

- 2) Debitur melakukan ekspansi terlalu besar, sehingga dana yang dibutuhkan terlalu besar. Hal ini akan memiliki dampak terhadap keuangan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan modal kerja;
  - 3) Penyelewengan yang dilakukan nasabah dengan menggunakan dana pinjaman tidak sesuai dengan tujuan penggunaan (*side streaming*). Misalnya, dalam pengajuan disebutkan untuk investasi, ternyata dalam praktiknya setelah dana pinjaman dicairkan, digunakan untuk modal kerja; dan sebagainya.
- b. Unsur ketidaksengajaan
- 1) Debitur mau melaksanakan kewajiban sesuai perjanjian, akan tetapi kemampuan perusahaan sangat terbatas, sehingga tidak dapat membayar angsuran;
  - 2) Perusahaannya tidak dapat bersaing dengan pasar, sehingga volume penjualan menurun dan perusahaan rugi;
  - 3) Munculnya kebijakan dan peraturan pemerintah baru yang berdampak pada usaha debitur;
  - 4) Bencana alam yang dapat menyebabkan kerugian debitur.

Jika ditinjau dari faktor tersebut tentunya faktor yang menyebabkan masalah finansial dalam pinjaman kurang lancar adalah berasal dari faktor eksternal yaitu bencana virus yang melanda dunia bisnis sehingga perekonomian Indonesia mengalami krisis berkepanjangan seperti saat ini .

- 2. Fase Pemulihan Ekonomi.** Pada fase ini pemerintah dalam hal ini Kementerian Koperasi dan UKM telah menganggarkan dana sebesar Rp1 triliun. Kebijakan ini diberikan dalam bentuk pinjaman kepada sektor usaha simpan pinjam dengan bunga 3% *sliding* (menurun) atau setara dengan bunga 1,5 % *flat* pertahun. Dari program ini bertujuan untuk mempercepat pemulihan ekonomi nasional dan diharapkan seluruh pelaku KUMKM dapat bertahan dalam situasi tatanan baru (*new normal*). Yang menjadi target sasaran penerima adalah 266 koperasi di seluruh Indonesia. Dari kebijakan ini diharapkan agar koperasi penerima dapat menyalurkan kembali pinjaman lunak tersebut kepada 4,8 juta UMKM anggota. Menurut Kementerian Koperasi dan UKM sampai dengan bulan November 2020 telah tersalurkan 100 persen<sup>4</sup>. Dengan demikian kebijakan pemulihan ekonomi ditinjau dari penyaluran dan penerimanya sangat efektif. Meskipun dampak nyata berupa sumbangan dari pelaku KUMKM terhadap pertumbuhan ekonomi, penyerapan tenaga kerja, dan daya tahan KUMKM penerima manfaat masih perlu dikaji lebih mendalam.
- 3. Fase ke tiga Pertumbuhan ekonomi.** Dalam fase ini Kementian Koperasi dan UKM telah mempersiapkan harmonisasi aturan tentang LPDB – KUMKM yang bertujuan untuk merelaksasi kriteria dan persyaratan penyaluran pinjaman seperti fokus pada KUMKM strategis prioritas pemerintah, pemangkasan persyaratan, serta penugasan untuk melakukan kerjasama dengan inkubator wirausaha dan pendampingan bagi *start up*, wirausaha pemula, koperasi dan UKM.

---

<sup>4</sup> www.suara.com

## Penutup

Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Usaha Menengah (KUMKM) yang merupakan porsi terbesar dari pelaku ekonomi nasional mengalami dampak yang cukup serius dari adanya pandemi *Covid-19* yang boleh jadi masih terus berlanjut hingga dua tahun kedepan. Oleh karena itu kebijakan dan program pemulihan ekonomi nasional yang digulirkan pemerintah melalui kebijakan fiskal dan moneter seperti relaksasi pinjaman, subsidi bunga, restrukturisasi kredit, serta bantuan modal usaha bagi KUMKM adalah sangat tepat dan perlu terus dilanjutkan. Tiga fase kebijakan kementerian koperasi yang telah dilakukan dari fase induksi, pemulihan, serta pertumbuhan ekonomi UMKM dari sisi realisasi anggaran efektif sesuai targetnya.

## Bibliografi

- Ismail. 2010. *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Ismojowati. 1993. *Koperasi Indonesia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kasmir. 2010. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Dasar-dasar Perbankan. Edisi Revisi 2014*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kementerian Koperasi dan UKM. 1998. *Keputusan Menteri Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 194/KEP/M/IX/1998*.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 6/Per/Dep.6/IV/2016*.
- \_\_\_\_\_. 2017. *Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 02/PER/M.KUKM/II/2017*.
- Kuncoro, Mudrajad. 2002. *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Mahmoeddin, As. 2002. *Melacak Kredit Bermasalah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Rachmat Firdaus dan Maya Ariyanti. 2017. *Manajemen Perkreditan Bank Umum*. Bandung: Alfabeta.
- Republik Indonesia. 1992. *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan*. Jakarta.
- Rinitami Njatrijani. 2020. *Quovadis UMKM Jawa Tengah di Masa Pandemi Covid 19*. Repository. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Suyatno, Thomas. 1993. *Dasar-dasar Perkreditan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Taswan. 2006. *Manajemen Perbankan*. UPP STM TIM YKPN YOGYAKARTA. Yogyakarta.

Media lain:

[www, Warta ekonomi.co.id](http://www.Wartaekonomi.co.id)

[www.Kontan.co.id](http://www.Kontan.co.id)

[www. Suara.com](http://www.Suara.com)





**Alamat Redaksi:**  
Kampus Ikopin  
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)  
Jl. Jatinangor KM. 20, 5, Cibeusi, Sumedang, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363  
Telp: (022) 7794444 Fax: (022) 7796033  
E-mail: [lppm@ikopin.ac.id](mailto:lppm@ikopin.ac.id) Website: [www.ikopin.ac.id](http://www.ikopin.ac.id)

ISBN 978-623-94471-3-7



9 786239 447137