

## Strategi Peningkatan Portofolio Kredit Usaha Rakyat Pasca Pandemi Covid-19 Pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Area Bekasi

### Strategy to Increase the Portfolio of People's Business Credit After Pandemi Covid-19 at PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Bekasi Area

Aji Patra Aria Prabowo<sup>1\*</sup>, Musa Hubeis<sup>2</sup>, dan Sudrajat<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB  
Jl. Raya Pajajaran Kampus IPB Baranangsiang Bogor 16144

<sup>2</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB  
Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga, Bogor, 16680

<sup>3</sup> Departemen Agribisnis, Fakultas Pertanian IPB  
Jl. Kamper, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

*Diterima: 22 Mei 2024; Direvisi: 10 Agustus 2024 Disetujui: 21 Agustus 2024*

#### ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menjadi salah satu usaha penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional, terdapat 195.553 pelaku UMKM yang berada di kota dan kabupaten Bekasi berdasarkan data KEMENKOP dan Bank memiliki peran penting dalam pengembangan sektor tersebut di Indonesia. Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi salah satu lembaga keuangan syariah yang memberikan pembiayaan melalui program Kredit Usaha Rakyat (KUR) namun dengan portofolio masih dibawah bank konvensional sehingga dibutuhkan strategi untuk meningkatkan nilai portofolio KUR di PT BSI, Tbk. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan campuran (mixed method) kualitatif dan kuantitatif. Tujuan penelitian ini, (1) Menganalisis kondisi UMKM penerima KUR dari PT. BSI, Tbk, Area Bekasi saat ini, (2) Menganalisis portofolio KUR dari PT BSI, Tbk Area Bekasi, dan (3) Menyusun strategi peningkatan portofolio KUR dari PT BSI, Tbk Area Bekasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari responden terpilih langsung melalui kuesioner, wawancara dan Focus Group Discussion. Data sekunder diperoleh dari studi Pustaka serta data internal dan eksternal Bank Indonesia. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif/situasional untuk menjelaskan fenomena dan kondisi yang ada serta Analytic Hierarchy Process (AHP). Penelitian ini menggunakan 211 data nasabah sebagai populasi. Untuk keperluan analisis, penelitian ini mengambil sampel sebesar 10% dari populasi nasabah tersebut. Pengambilan sampel dan penelitian diambil di daerah Bekasi dikarenakan (1) Kantor peneliti berada di area Bekasi, (2) Berdasarkan hasil dari data KEMENKOP jumlah pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah wilayah Bekasi layak untuk dilakukan penelitian, (3) UMKM kota Bekasi dapat mewakili setiap segmen penyaluran KUR. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden tidak mengalami kesulitan dalam pembayaran pinjaman KUR dan strategi yang dianggap paling andal dalam peningkatan portofolio KUR PT BSI, Tbk adalah memberikan program khusus kepada UMKM yang telah bankable (KUR mikro naik kelas KUR kecil).

Kata kunci: AHP, pembiayaan, pandemi covid-19, UMKM

#### ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises are one of important businesses in national economic growth, there are 195,553 MSMEs in the city and district of Bekasi based on KEMENKOP data and the Bank has an important role in the development of the sector in Indonesia. Bank Syariah Indonesia (BSI) is one of the Islamic financial institutions that provides financing through the People's Business Credit (KUR) program but with a portfolio still below conventional banks so a strategy is needed to increase the value of the KUR portfolio at PT BSI, Tbk. The research methodology uses a qualitative and quantitative mixed-method approach. The objectives of this study are (1) to analyze the current condition of MSMEs receiving KUR

\*) Korespondensi:

Jl. Kiara Payung Raya No. 2 Puri Beta II; email: [ajipatra28@gmail.com](mailto:ajipatra28@gmail.com)

from PT BSI, Tbk, Bekasi Area, (2) to analyze the KUR portfolio of PT BSI, Tbk Bekasi Area, and (3) to develop a strategy to increase the KUR portfolio of PT BSI, Tbk Bekasi Area. The data used in this research are primary and secondary data. Primary data was obtained from selected respondents directly through questionnaires, interviews, and Focus Group Discussion. Secondary data is obtained from literature studies and BI internal and external data. The analysis used in this research is descriptive/situational analysis to explain existing phenomena and conditions and the Analytic Hierarchy Process (AHP). This study uses 211 customer data as a population. For analysis purposes, this study took a sample of 10% of the customer population. Sampling and research were taken in the Bekasi area because (1) The researcher's office is in the Bekasi area, (2) Based on the results of KEMENKOP data, the number of Micro, Small and Medium Enterprises in the Bekasi area is suitable for research, (3) Micro, Small and Medium Enterprises in Bekasi city can represent each KUR distribution segment. The results showed that most respondents did not experience difficulties in paying KUR loans and the strategy that was considered the most reliable in increasing the KUR portfolio of PT BSI, Tbk was to provide a special program for MSMEs that were bankable (KUR micro to KUR small class).

Key words: AHP, Financing, MSMEs, Pandemic Covid-19

## PENDAHULUAN

Hasil survei Badan Pusat Statistika (BPS) menunjukkan selama pandemi COVID-19 dari Maret hingga Juli 2020, sebanyak 66,58% total Usaha Mikro Kecil (UMK) dan Usaha Menengah Besar (UMB) di Indonesia berhenti beroperasi sebelum diberlakukannya kebijakan Adaptasi Kondisi Baru (AKB) atau *new normal*, sedangkan 25,09% UMK dan UMB berhenti beroperasi saat Adaptasi Kondisi Baru diberlakukan. Dampak pandemi ini sangat memengaruhi kegiatan ekonomi terutama sektor UMKM, karena pendapatan yang dihasilkan selama masa pembatasan sosial menurun drastis akibat aturan baru yang diberlakukan. Survei menunjukkan lebih dari 50% UMK terindikasi akan mengalami kerugian (Thaha, 2020). Dalam pengembangan ekonomi, UMKM memiliki peran penting dalam berbagai aspek dan faktor (Mabhungu dan Van der Poll, 2017).

UMKM menjadi salah satu usaha penting dalam pembangunan, dan bank memiliki peran penting dalam pengembangan sektor tersebut di Indonesia. Beberapa bank telah ditunjuk oleh pemerintah sebagai bank penyalur kredit program dengan total realisasi akumulasi penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) dari 2015-2022 sebesar Rp.1,308 triliun, dengan total jumlah debitur 43,76 juta orang. Sejak awal tahun sampai 22 Desember 2022, nilai akad penyaluran KUR mencapai Rp.356,32 triliun dengan jumlah debitur 8,25 juta orang debitur KUR (Databoks, 2023). Bank penyalur KUR terbesar selama periode tersebut adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI), dan Bank

Syariah Indonesia (BSI). Marlinah (2020) menjelaskan bahwa kredit program KUR memiliki dampak yang positif dalam mendukung perkembangan UMKM di Indonesia. BSI merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang memberikan pembiayaan melalui program KUR. BSI membagi program KUR menjadi tiga skema, yaitu BSI KUR Super Mikro, BSI KUR Mikro, dan BSI KUR Kecil.

KUR yang diberikan oleh BSI tersalurkan secara luas di sektor perdagangan dan produktif, maka diharapkan mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat. Kredit Usaha Rakyat (KUR) pada BSI mengikuti prinsip syariah, sehingga dapat memberikan kenyamanan bagi para pelaku UMKM, terutama yang beragama Islam. Bank Syariah Indonesia tidak memberikan bunga bank pada pinjaman KUR, karena dianggap sebagai riba, tetapi menggantinya dengan nisbah atau bagi hasil pada akad yang digunakan. Dalam proses pemberian pinjaman KUR, bank akan melakukan analisis yang cermat terhadap pihak nasabah, sehingga dipastikan pembiayaan KUR diberikan secara tepat sasaran. Meski telah memberikan pinjaman tanpa bunga dan riba dengan mekanisme bunga KUR 6% diganti dengan margin keuntungan melalui akad Ijarah, Murabahah, maupun Musyarakah Mutanaqisoh (MMQ), portofolio BSI masih berada di bawah bank konvensional. Oleh karena itu dibutuhkan strategi untuk meningkatkan nilai portofolio KUR di PT BSI, Tbk. Tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis kondisi UMKM penerima KUR dari PT. BSI, Tbk, Area Bekasi saat ini, (2) menganalisis portofolio KUR dari PT BSI, Tbk Area Bekasi, dan (3) menyusun strategi peningkatan portofolio KUR dari PT BSI, Tbk Area Bekasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap nasabah BSI, khususnya area Bekasi dengan waktu penelitian selama enam bulan (Februari-Juli 2023). Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan sistem dan statistik deskriptif. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif/situasional untuk menjelaskan fenomena dan kondisi yang ada serta analisis pendekatan sistem *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil kuesioner dan *Focus Group Discussion* (FGD). Data sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan untuk menunjang, melengkapi, dan menyempurnakan data primer baik dari internal maupun dari berbagai sumber, baik data laporan-laporan dan data yang dipublikasi lainnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan 211 data nasabah sebagai populasi. Untuk keperluan analisis, penelitian ini mengambil sampel sebesar 10% dari populasi nasabah tersebut. Berikut perhitungan ukuran sampel:

$$\frac{10}{100} \times 211 = 21.1$$

Dari hasil perhitungan tersebut dibulatkan ke angka terdekat, sehingga hasilnya menjadi 21 orang. Namun peneliti memutuskan untuk mengambil sampel sebanyak 23 orang. Pengambilan sampel ini menggunakan metode *Simple Random Sampling* untuk memastikan setiap anggota populasi mendapatkan peluang yang sama untuk dipilih, yang dimana hal ini dapat mengurangi bias dan dapat meningkatkan validitas eksternal hasil penelitian.

Data sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 23 responden terhadap strategi KUR pasca pandemi Covid-19 pada PT Bank Syariah Indonesia area Bekasi. Jenis usaha paling banyak pada responden yaitu di bidang usaha (26%), lokasi usaha tertinggi berada pada jarak 10,1 km-15 km (35%), tujuan pembiayaan yang diajukan sebagian besar adalah tujuan modal kerja (65%), jangkauan pasar tertinggi terletak di Bekasi (65%), sebagian besar nasabah memiliki omzet penjualan Rp5,1 juta-Rp10 juta per bulannya (57%), jumlah pembiayaan KUR yang paling banyak disalurkan kepada nasabah adalah Rp10

juta-Rp50 juta (39%), dan jangka waktu pembiayaan yang diberikan adalah sebagian besar adalah tenor 5 tahun (48%). Ringkasan tentang portofolio usaha nasabah pembiayaan KUR dapat dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 1. Portofolio responden pembiayaan KUR

Portofolio Usaha	Kategori	(%)
Jenis Usaha	Perdagangan	22.0
	Industri	13.0
	Penyediaan	9.0
	Jasa	13.0
	Usaha	35.0
Lokasi	Periklanan	8.0
	0,5 Km-5 Km	13.0
	5,1 Km-10 Km	17.0
	10,1 Km-15 Km	35.0
	15,1-20 Km	22.0
Tujuan Pembiayaan	>20 Km	13.0
	Modal Kerja	65.0
Jangkauan Pasar	Modal Investasi	35.0
	Jakarta	21.0
	Bekasi	65.0
Omzet Pembiayaan	Bogor	13.0
	Rp1 Juta-Rp5 Juta	5.0
	Rp5,1 Juta-Rp10 Juta	57.0
	Rp10,1 Juta-Rp15 Juta	25.0
	>Rp15 Juta	13.0
Jumlah Pembiayaan	Rp10 Juta-Rp50 Juta	39.0
	Rp50,1 Juta-Rp100 Juta	17.0
	Rp100,1 Juta-Rp150 Juta	21.0
	Rp150 Juta-Rp200 Juta	13.0
	Rp200 Juta-Rp500 Juta	10.0
Jangka Waktu	2 Tahun	9.0
	3 Tahun	30.0
	4 Tahun	13.0
	5 Tahun	48.0

Selain data nasabah yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti juga memberikan kuesioner kepada 10 orang pakar dengan komposisi yang sudah disediakan pada Tabel 2. Kuesioner ini diberikan dengan tujuan sebagai rujukan penelitian metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Tabel 2. Komposisi responden pakar

Jabatan	Jumlah
Branch Manager	4
Relationship Manager Mikro	2
Operational Manager	2
Product Manager	1
Risk Manager	1

Peneliti membagikan kuesioner untuk diisi oleh 23 responden, berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai pembiayaan (KUR) dengan pengukuran skala Likert yang memiliki indikasi pengukuran yaitu:

Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Rekapitulasi kuesioner dan jawaban dari responden dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekapitulasi presentasi jawaban responden

Kriteria	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Kendala dalam melakukan pembayaran pinjaman KUR	9 orang (39%)	14 orang (61%)	0	0	0
Masalah dalam pengelolaan usaha yang memengaruhi kemampuan untuk membayar pinjaman KUR tepat waktu	5 orang (21%)	18 orang (79%)	0	0	0
Masalah keuangan pribadi yang memengaruhi kemampuan untuk membayar pinjaman KUR, seperti utang lain atau pengeluaran tak terduga	5 orang (21%)	17 orang (74%)	0	1 orang (5%)	0
Menghadapi dampak perubahan ekonomi, seperti fluktuasi harga komoditas atau perubahan kebijakan pemerintah, yang memengaruhi usaha dan kemampuan untuk membayar pinjaman KUR	0	22 orang (95%)	0	1 orang (5%)	0
Mengalami perubahan kondisi pribadi, seperti masalah kesehatan atau perubahan dalam kehidupan keluarga, yang telah memengaruhi kemampuan untuk membayar pinjaman KUR	6 orang (26%)	17 orang (74%)	0	0	0
Terdapat faktor-faktor lain di luar kendali yang telah memengaruhi kemampuan untuk membayar pinjaman KUR, seperti situasi politik atau masalah sosial di wilayah	4 orang (17%)	19 orang (83%)	0	0	0
Mutu layanan yang diberikan oleh lembaga pemberi pinjaman KUR selama menjadi nasabah sudah baik	0	0	0	1 orang (5%)	22 orang (95%)
Masalah dalam pembayaran pinjaman KUR karena perubahan kebijakan pemerintah terkait dengan pandemi atau faktor-faktor lainnya	6 orang (26%)	16 orang (69%)	0	1 orang (5%)	0
Mengalami penurunan pendapatan usaha selama masa pandemi	1 orang (5%)	14 orang (61%)	0	8 orang (34%)	0
Terdapat perubahan dalam perilaku konsumen selama pandemi yang memengaruhi penjualan atau penerimaan	6 orang (26%)	16 orang (69%)	0	1 orang (5%)	0
Menghadapi masalah kesehatan pribadi atau dalam keluarga yang memengaruhi kemampuan untuk mengelola usaha dan membayar pinjaman KUR	8 orang (35%)	15 orang (65%)	0	0	0
Telah mencari bantuan atau dukungan keuangan tambahan selama pandemi, seperti program bantuan pemerintah atau bantuan dari lembaga lainnya	3 orang (13%)	18 orang (79%)	0	2 orang (9%)	0
Merasa adanya dukungan atau bantuan tambahan dari pihak pemerintah atau lembaga keuangan akan membantu mengatasi kendala selama pandemi ini	5 orang (21%)	15 orang (65%)	0	3 orang (13%)	0
Merasa bahwa margin atau persyaratan pinjaman KUR perlu disesuaikan atau diperbaiki untuk membantu nasabah selama masa pandemi ini	0	17 orang (74%)	0	4 orang (17%)	2 orang (9%)
Mengalami kesulitan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan selama pandemi	5 orang (21%)	17 orang (74%)	0	1 orang (5%)	0
Telah mencari solusi alternatif, seperti restrukturisasi pinjaman, untuk mengatasi kendala dalam membayar pinjaman KUR	4 orang (17%)	16 orang (69%)	0	3 orang (14%)	0

Kriteria	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
Merasa ada kendala atau hambatan administratif yang memperlambat atau menghambat proses pengajuan pinjaman atau restrukturisasi selama pandemi	12 orang (52%)	11 orang (48%)	0	0	0
Pernah mencoba berkolaborasi dengan pelaku usaha lain atau mencari peluang diversifikasi usaha untuk mengatasi kendala yang diakibatkan oleh pandemi	2 orang (9%)	17 orang (74%)	0	4 orang (17%)	0
Memiliki cadangan keuangan atau rencana darurat yang dapat membantu mengatasi situasi finansial yang sulit selama pandemi	0	1 orang (4%)	0	9 orang (39%)	13 orang (57%)
Terdapat perbedaan sebelum dan selama pandemi, yaitu perubahan signifikan dalam kemampuan nasabah untuk membayar pinjaman	1 orang (5%)	13 orang (57%)	0	6 orang (25%)	3 orang (13%)

Berdasarkan Tabel 2 terlihat pembayaran pinjaman KUR sebagian besar responden tidak mengalami kendala, meski terdapat faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kemacetan dalam pembayaran. Sebaliknya responden merasa bahwa mutu layanan yang diberikan selama menjadi nasabah sudah baik. Begitupun dengan adanya perubahan kebijakan pemerintah tidak memengaruhi responden dalam melakukan pembayaran pinjaman KUR. Sebagian responden tidak mencari bantuan atau dukungan keuangan tambahan selama pandemi, meski merasa bahwa tidak ada dukungan atau bantuan tambahan dari pihak pemerintah yang membantu mengatasi kendala selama pandemi. Hanya 13,04% (3 orang) yang merasa bahwa pemerintah atau lembaga keuangan memberikan dukungan dalam membantu mengatasi kendala selama pandemi. Margin atau persyaratan pinjaman menurut responden perlu disesuaikan selama masa pandemi sebanyak 26% (6 orang).

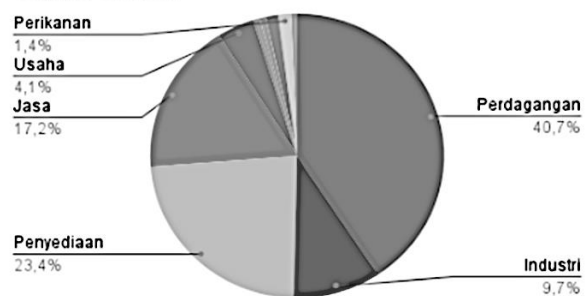
Dalam proses pengajuan pinjaman atau restrukturisasi selama pandemi, responden tidak mengalami kendala atau hambatan administrative, namun terdapat 14% responden yang tetap mencari solusi alternatif untuk mengatasi kendala dalam membayar pinjaman KUR. Sebanyak 14% (3 orang) pernah mencoba berkolaborasi dengan pelaku usaha lain untuk mengatasi kendala yang diakibatkan oleh pandemi, namun demikian sebagian besar responden memiliki cadangan keuangan atau rencana darurat yang dapat mengatasi situasi finansial yang sulit selama pandemi.

#### Portofolio KUR dari PT BSI, Tbk Area Bekasi

Dari total jumlah 211 nasabah, sebanyak 137 kreditur dapat dikategorikan sebagai kreditur

dengan kolektibilitas 1 atau dalam kondisi yang lancar. Berdasarkan Gambar 1, sektor dengan kolektibilitas 1 dapat diberikan peringkat sebagai berikut: sektor perdagangan besar dan eceran, penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum, dan jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya.

#### Sektor Lancar



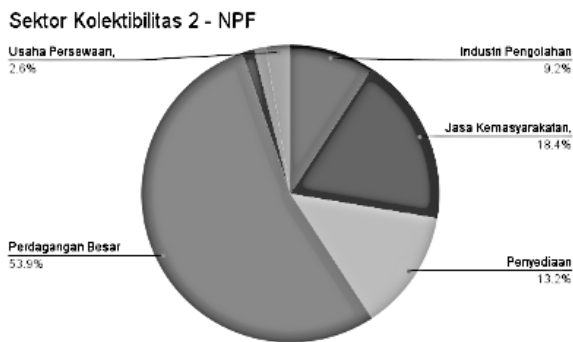
Gambar 1. Sektor kolektibilitas lancar

Namun, yang perlu diperhatikan adalah ada sebanyak 74 kreditur yang masuk dalam kategori jangka Kolektibilitas 2 sampai dengan *Non-Performing Financing* (NPF). Berdasarkan Gambar 2, diberikan peringkat sebagai berikut: sektor perdagangan besar dan eceran, jasa kemasyarakatan, sosial budaya, hiburan dan perorangan lainnya, dan penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum.

Peringkat sektor-sektor pada diagram tersebut terdapat persentase risiko dan detail data jumlah jangka Kolektibilitas 2 sampai dengan NPF serta jumlah kondisi yang lancar sebagaimana pada Tabel 4.

Rancang Bangun Peningkatan Portofolio KUR Pasca Pandemi Covid-19 Pada PT BSI Area Bekasi Analisis penentuan prioritas strategi dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy*

*Process* (AHP) untuk menentukan alternatif strategi terbaik berdasarkan analisis faktor-faktor atau tujuan-tujuan yang berpengaruh sesuai dengan perspektif kepentingan. Pada analisis AHP diperoleh hasil prioritas faktor paling berpengaruh, aktor yang paling berperan, tujuan implisit/objektif dari strategi yang menjadi prioritas untuk diterapkan, dan strategi yang paling tepat untuk diaplikasikan dalam Rancang Bangun Peningkatan Portofolio KUR Pasca Pandemi Covid-19 Pada PT BSI Area Bekasi. Berdasarkan kerangka AHP disusun kuesioner AHP. Kuesioner AHP disebar-kan kepada tujuh orang pakar yang berinteraksi secara langsung dengan Rancang Bangun Peningkatan Portofolio KUR Pasca Pandemi Covid-19 Pada PT Bank Syariah Indonesia Indonesia Area Bekasi. Kuesioner hasil justifikasi masing-masing pakar tersebut di *input* dan diolah *Expert Choice*.



Gambar 2. Sektor kolektibilitas NPF

Tabel 4. Persentase risiko dan detail data jumlah jangka kolektabilitas per sektor

Sektor	Lancar	Kol 2 NPF	Total	Risiko
Perdagangan Besar dan Eceran	58	41	99	41%
Penyediaan Akomodasi Dan Penyediaan Makan Minum	34	10	44	22%
Jasa Kemasyarakatan, Sosial Budaya, Hiburan Dan Perorangan Lainnya	25	14	39	35%
Industri Pengolahan	14	7	21	33%
Usaha Persewaan, Dan Jasa Perusahaan	6	2	8	25%

### Strategi Peningkatan Portofolio KUR Pasca Pandemi Covid-19 Pada PT BSI Area Bekasi

Hasil analisis AHP dilakukan dengan nilai *inconsistency ratio* untuk *entire model* pada angka 0.100. Strategi yang dianggap paling handal dan menjadi prioritas utama dalam Peningkatan Portofolio KUR Pasca Pandemi Covid-19 Pada PT BSI Area Bekasi adalah Memberikan program khusus kepada UMKM yang telah *Bankable* (KUR Mikro naik kelas KUR Kecil) dengan bobot sebesar 0,430. Strategi ini didorong oleh pemahaman bahwa sebagian UMKM telah berhasil bertahan dan bahkan tumbuh selama masa sulit ini.

Dengan memberikan perhatian khusus pada UMKM yang telah mencapai tingkat *bankability*, bank dapat memaksimalkan dampak positif dari alokasi sumber daya dan dukungan yang diberikan. Program khusus ini dirancang untuk memberikan insentif tambahan kepada UMKM yang telah mencapai tingkat kedewasaan finansial yang memungkinkan mengambil tanggung jawab keuangan yang lebih besar. Ini menciptakan dorongan bagi UMKM untuk terus meningkatkan mutu dan keberlanjutan bisnisnya. Selain itu, meningkatkan status KUR dari mikro ke kecil memberikan akses ke dana yang lebih besar, yang dapat digunakan untuk investasi dan ekspansi yang lebih besar.

Aldania dan Niswah (2021) menyatakan bahwa ditengah pandemi Covid-19, program Pahlawan Ekonomi menggunakan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi yang efektif. Pengusaha dengan dana persediaan cukup menggunakan strategi kepemimpinan biaya untuk memberikan penawaran khusus kepada pelanggan. Namun karena diferensiasi digunakan untuk menentukan jati diri UMKM, UMKM kecil dan baru dapat menggunakan strategi diferensiasi dengan memberikan berbagai produk sesuai target pasar yang ditentukan. Pemberian pelatihan berjenjang yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing UMKM dan meningkatkan pelatihan pemasaran melalui media sosial untuk mengikuti tren pemasaran.

Alternatif strategi kedua memberikan program pendampingan dan pelatihan usaha dengan bobot 0,338. Keputusan memberikan bobot signifikan pada program pendampingan dan pelatihan usaha mencerminkan pemahaman mendalam bahwa pendampingan dan peningkatan kapasitas UMKM memiliki dampak besar pada keberhasilan bisnisnya. Program ini dirancang untuk memberikan dukungan tidak

hanya dalam aspek keuangan tetapi juga dalam hal peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan manajemen usaha. Melalui pendekatan ini, bank tidak hanya berperan sebagai penyedia dana, tetapi juga sebagai mitra yang berkomitmen untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing UMKM secara keseluruhan. Peningkatan kapasitas ini diharapkan dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan bisnis UMKM, mengurangi risiko kredit, dan pada akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi di wilayah Bekasi.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pendampingan dan pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM (Adrian *et al.* 2017; Wattiheluw, 2019; Idris *et al.* 2020; Rizky *et al.* 2022) Menurut Jones (2013), UMKM harus memahami manfaat dan secara efektif mengakses metode pelatihan secara formal, sebaliknya penyedia pelatihan UMKM harus memahami pasar dan memberikan pelatihan yang tepat dan relevan dengan cara yang dapat diakses. Saah (2022) menyebutkan bahwa faktor utama yang menyebabkan kegagalan perusahaan kecil (UKM) di Afrika Selatan adalah kurangnya pelatihan dan pendidikan bisnis bagi pemilik, manajer, dan karyawan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan bisnis yang berkelanjutan akan membantu anggota UKM mempertahankan, memperbarui, dan mempertahankan keterampilan, pengetahuan, dan sikapnya sepanjang kehidupan kerjanya, memastikan kemakmuran dan kelangsungan hidup perusahaannya.

Alternatif strategi ketiga adalah memberikan layanan percepatan proses pembiayaan dengan bobot 0,232, yaitu bertujuan menyediakan akses cepat kepada dana yang diperlukan oleh UMKM untuk menjalankan operasionalnya, melakukan investasi, atau mengatasi kebutuhan mendesak lainnya. Pembiayaan yang cepat dan efisien dapat memberikan dorongan signifikan bagi UMKM, terutama dalam situasi dimana kecepatan mendapatkan dana dapat menjadi perbedaan antara pertumbuhan dan stagnasi bisnis. Menurut Trimulyo *et al.* (2021), bank syariah memiliki kemampuan untuk memberikan pembiayaan produktif kepada UMKM yang memiliki potensi untuk berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan dan pemerataan. Melalui pembiayaan produktif UMKM, bank syariah tidak hanya memberikan akses ke layanan keuangan kepada masyarakat, tetapi juga memberikan peluang bagi UMKM untuk

berkembang. Pembiayaan UMKM produktif dari bank syariah akan meningkatkan pendapatan, ekonomi, dan kesejahteraan para pelaku UMKM. Strategi peningkatan portofolio KUR pasca Covid-19 pada PT BSI, Tbk Area Bekasi disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Strategi peningkatan portofolio KUR pasca Covid-19 pada PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Area Bekasi

No.	Alternatif Kebijakan	Vektor Prioritas	Prioritas
1.	<b>Memberikan program khusus kepada UMKM yang telah <i>Bankable</i> (KUR Mikro naik kelas KUR Kecil)</b>	0.430	1
2.	Memberikan program pendampingan dan pelatihan usaha	0.338	2
3.	Memberikan layanan percepatan proses pembiayaan	0.232	3
<i>Inconsistency Ratio</i>			0,102

#### Hubungan Fokus Terhadap Faktor

Faktor dengan bobot tertinggi adalah produktivitas SDM, dengan nilai bobot 0.331, yaitu menunjukkan peningkatan produktivitas SDM dapat memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan. Produktivitas SDM dapat ditingkatkan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan motivasi. Di posisi kedua, adalah faktor menyeleksi potensi kelayakan UMKM dengan nilai bobot 0.291. Proses seleksi yang baik dapat membantu mengidentifikasi UMKM yang memiliki potensi untuk sukses dan mengurangi risiko gagal bayar.

Selanjutnya, faktor ketiga adalah kecepatan proses pembiayaan berada di urutan ketiga dengan nilai bobot 0.173, karena dapat membantu UMKM mendapatkan dana yang dibutuhkan dalam waktu singkat, sehingga dapat segera memanfaatkan peluang yang ada. Terakhir, adalah faktor Mengenali Peluang Potensi UMKM berada di urutan terakhir dengan nilai bobot 0.163. Faktor ini tetap penting, dikarenakan mengenali peluang potensi UMKM dapat membantu dalam menentukan strategi dan kebijakan tepat untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan UMKM. Lebih rinci perhitungan setiap faktor dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hubungan goals terhadap faktor

Faktor	Tujuan
	Rancang Bangun Peningkatan Portofolio KUR Pasca Pandemi Covid-19 Pada PT Bank Syariah Indonesia Indonesia Area Bekasi
Produktivitas SDM	0.331
Menyeleksi potensi kelayakan UMKM	0.291
Kecepatan proses pembiayaan	0.173
Mengenali Peluang Potensi UMKM	0.163

### Hubungan Faktor Terhadap Aktor

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, aktor yang memiliki bobot rata-rata hubungan paling tinggi dengan keseluruhan faktor (Tabel 7) adalah Bank Syariah Indonesia (0,441), pelaku UMKM (0,383), dan Regulator (0,176).

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 7 hubungan masing-masing faktor memperlihatkan bobot setiap aktor sebagai berikut:

1. Pelaku UMKM mendominasi dengan nilai bobot tertinggi 0,665, menandakan peran krusialnya dalam mengidentifikasi dan memahami peluang bisnis.
2. Bank Syariah Indonesia menjadi aktor utama dengan bobot tertinggi kedua 0,533, menandakan peran penting bank tersebut dalam melakukan evaluasi terhadap potensi dan kelayakan UMKM untuk mendapatkan dukungan finansial.
3. Bank Syariah Indonesia mendominasi dengan bobot tertinggi ketiga 0,717, mencerminkan efisiensi dalam proses pembiayaan yang diberikan oleh bank tersebut kepada UMKM.
4. Pelaku UMKM menduduki posisi teratas dengan bobot 0,492, mencerminkan pentingnya peran pelaku UMKM dalam meningkatkan produktivitas SDM dalam usahanya.

Tabel 7. Hubungan faktor terhadap aktor

Aktor	Faktor				Average
	Mengenali Peluang Potensi UMKM	Menyeleksi potensi kelayakan UMKM	Kecepatan proses pembiayaan	Produktivitas SDM	
BSI	0.185	0.533	0.717	0.331	0.441
Pelaku UMKM	0.665	0.205	0.169	0.492	0.383
Regulator	0.151	0.262	0.114	0.177	0.176

### Hubungan Aktor Terhadap Strategi

Strategi yang memiliki bobot rata-rata hubungan paling tinggi dengan keseluruhan aktor (Tabel 8) adalah: memberikan program khusus kepada UMKM yang telah *Bankable* (KUR Mikro naik kelas KUR Kecil) (0,441), memberikan program pendampingan dan pelatihan usaha (0,338), dan memberikan layanan percepatan proses pembiayaan (0,221).

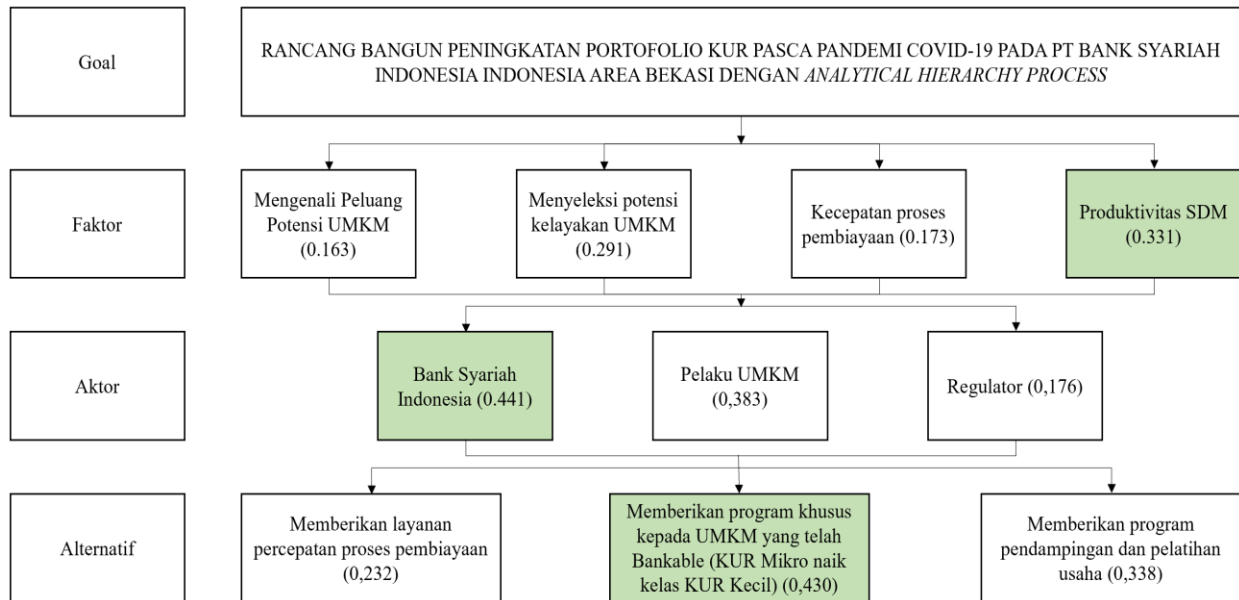
Berdasarkan hasil analisis hubungan dengan masing-masing aktor pada Tabel 8, memperlihatkan bobot setiap strategi sebagai berikut:

1. Berdasarkan aktor BSI, strategi dengan bobot tertinggi adalah memberikan program khusus kepada UMKM yang telah *Bankable* (KUR Mikro naik kelas KUR Kecil) dengan bobot sebesar 0.641. Strategi kedua memberikan layanan percepatan proses pembiayaan dengan bobot 0.203, dan strategi ketiga memberikan program pendampingan dan pelatihan usaha dengan bobot 0.156.
2. Berdasarkan aktor BSI pelaku UMK, Strategi dengan bobot tertinggi adalah memberikan program pendampingan dan pelatihan usaha dengan bobot 0.439. Strategi kedua memberikan layanan percepatan proses pembiayaan dengan bobot 0.281, dan strategi ketiga memberikan program khusus kepada UMKM yang telah *Bankable* (KUR Mikro naik kelas KUR Kecil) dengan bobot 0.280.
3. Berdasarkan aktor regulator, strategi dengan bobot tertinggi adalah memberikan program khusus kepada UMKM yang telah *Bankable* (KUR Mikro naik kelas KUR Kecil) dengan bobot 0.401. Strategi kedua memberikan program pendampingan dan pelatihan usaha dengan bobot 0.419, dan strategi ketiga memberikan layanan percepatan proses pembiayaan dengan bobot 0.180.



Tabel 8. Hubungan aktor terhadap strategi

Strategi	Aktor		
	BSI	Pelaku UMKM	Regulator
Memberikan layanan percepatan proses pembiayaan	0.203	0.281	0.180
Memberikan program khusus kepada UMKM yang telah <i>Bankable</i> (KUR Mikro naik kelas KUR Kecil)	0.641	0.280	0.401
Memberikan program pendampingan dan pelatihan usaha	0.156	0.439	0.419



Gambar 3. Struktur hierarki hasil pengolahan AHP

### Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah pentingnya Strategi Peningkatan Portofolio KUR Pasca Pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 mengakibatkan UMKM mengalami kekurangan modal, menimbulkan ketidakstabilan ekonomi. Pemerintah merespons dengan Kebijakan (PEN), memberikan bantuan modal berupa pinjaman atau kredit kepada UMKM. Bank Syariah Indonesia (BSI) terlibat dalam mendukung program ini, meskipun nilai portofolio KUR masih di bawah Bank Konvensional. Untuk itu diperlukan strategi agar BSI dapat meningkatkan nilai portofolio KUR dan lebih efektif mendukung UMKM dalam menghadapi ketidakstabilan ekonomi, maka implikasi manajerial yang dapat diterapkan adalah:

1. Meningkatkan pengelolaan non-litigasi dalam menangani masalah pembayaran pinjaman KUR. Bank perlu mendatangkan staf ahli selama proses musyawarah untuk menemukan solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Selain itu, peningkatan monitoring secara berkala, termasuk kunjungan langsung ke tempat usaha debitur, agar bank memahami perkembangan usaha nasabahnya dan memitigasi risiko pembayaran yang tertunda.
2. Penyesuaian strategi restrukturisasi kredit, maka bank perlu menghubungi nasabah yang mengalami kesulitan dalam membayar pinjaman KUR dan melakukan evaluasi mendalam terhadap opsi restrukturisasi yang paling sesuai, seperti perpanjangan jangka waktu kredit atau penurunan suku bunga. Komunikasi yang baik dengan nasabah menjadi kunci dalam memahami situasi keuangannya.
3. Manajemen PT BSI di Area Bekasi fokus pada penerapan strategi memberikan program khusus kepada UMKM yang telah *Bankable*. Hal ini sejalan dengan hasil analisis AHP yang menunjukkan strategi ini memiliki prioritas tertinggi. Untuk itu manajemen mengalokasikan sumber daya dan energi untuk merancang dan melaksanakan program khusus sebagai bagian dari upaya meningkatkan portofolio KUR pasca pandemi Covid-19.
4. Manajemen perlu memastikan sinergi antara bank dan UMKM yang menjadi fokus strategi. Penguatan kerja sama dengan pelaku UMKM dan pemenuhan kebutuhan finansialnya perlu diperhatikan secara cermat.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hal berikut:

1. Penelitian ini menemukan temuan terkait pembayaran KUR pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) selama pandemi. Mayoritas responden menolak adanya kendala pembayaran pinjaman, baik terkait manajemen usaha maupun dampak ekonomi atau kondisi pribadi.
2. Dari 211 nasabah, 137 kreditur memiliki kolektibilitas lancar (kolektibilitas 1). Sektor perdagangan, akomodasi dan makanan, serta jasa sosial mendapat peringkat tinggi. Namun, 74 kreditur masuk dalam kategori risiko lebih tinggi (kolektibilitas 2 hingga NPF).
3. Hasil analisis AHP menunjukkan PT BSI di Bekasi dapat meningkatkan portofolio KUR pasca pandemi Covid-19 dengan menerapkan strategi memberikan program khusus kepada UMKM yang telah terbukti *bankable*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, M. dan H.D. Mulyaningsih. 2017. Pengaruh pendampingan usaha terhadap kinerja UMKM. *e-Proceeding of Management*. 4(1): 915-922.
- Aldania, A., F. Niswah. 2021. Strategi kompetitif melalui program pahlawan ekonomi dalam pemberdayaan UMKM pasca pandemi covid-19. 9(2): 137-148. DOI: <https://doi.org/10.26740/publika.v9n2.p137-148>.
- [BPS] Badan Pusat Statistika. 2020. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan I2020. Jakarta (ID): BPS.
- Chamberlain, T., S. Hidayat. and A.R. Khokhar. 2020. Credit risk in Islamic Banking: Evidence from the GCC. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(5): 1055–1081. Doi:10.1108/jiabr-09-2017-0133.
- Idris, B., G. Saridakis, S. Johnstone. 2020. Training and performance in SMEs: Empirical evidence from large-scale data from the UK. *Journal of Small Business Management*, 61(2): 1-33. Doi:10.1080/00472778.2020.1816431.
- Jones, P., M.J. Beynon, D. Pickernell, G. Packham. 2013. Evaluating the impact of different training methods on SMW business performance. *Environmental and Planning C: Government and Policy*. 31(2013): 56-81. Doi:10.1068/c12113b.
- Kamal, H. 2021. Efektivitas Pembiayaan Perbankan Syariah dalam Meningkatkan Produktivitas UMKM. [Tesis]. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. 2022. Pengembangan UMKM Menjadi Necessary Condition untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi. <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4136/pengembangan-umkm-menjadi-necessary-condition-untuk-mendorong-pertumbuhan-ekonomi>.
- Lubis, D.S.W. 2022. Strategi Pemulihan Ekonomi UMKM Pasca Pandemi Covid-19 Melalui Peningkatan Mutu SDM. *Senashtek*. Publish online Juli 2022 page 665-675. <https://journals.stimsukmamedan.ac.id/index.php/senashtek>.
- Marlinah, L. 2020. Peluang dan tantangan UMKM dalam upaya memperkuat perekonomian nasional tahun 2020 ditengah pandemi covid 19. *Jurnal Ekonomi*, 22(2): 118-124.
- Mabhungu, I., B. Van der Poll. 2017. A review of critical success factors which drives the performance of micro, small, and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*. 12(6): 151-164.
- Muhammad, N., S.F. Alwi and N. Muhammad. 2020. Credit management in full-fledged Islamic Bank and Islamic banking window: Towards achieving maqasid al-shariah. *International Journal of Financial Research*, 11(3): 92. doi:10.5430/ijfr.v11n3p92.
- Rizky, A.I., R. Kusumadewi, E. Saefullah. 2022. Pengaruh pelatihan dan karakteristik wirausaha terhadap pengembangan UMKM. *ENTREPRENEUR Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*. 3(1): 361-376.
- Saah, P. 2023. The impact of education and training on the success of small and medium sized enterprises. *Journal of Economics Education and Entrepreneurship*. 3(2): 112-122. <https://doi.org/10.20527/jee.v3i2.5766>
- Thaha, A. 2020. Dampak Covid-19 Terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal BRAND*. 2(1): 134-153.
- Wattiheluw, A. 2019. Pengaruh pemberdayaan dan pelatihan terhadap kinerja pelaku usaha mikro kecil dan menengah binaan pusat layanan usaha terpadu KUMKM Provinsi Maluku. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 3(1): 49-58.