

Strategi Pemulihan Usaha Kecil dan Menengah Pasca Pandemi Covid-19 Pada Nasabah PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. Regional Jakarta 1

Strategy For Recovery of Small and *Medium* Enterprises After The COVID-19 Pandemic for Customers of PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. Regional Jakarta 1

Sami Gauzi^{1*}, Musa Hubeis^{2#}, dan Wini Trilaksana^{3#}

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

² Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

³ Departemen Ilmu Nutrisi dan Teknologi Pakan, Fakultas Peternakan Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

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

ABSTRAK

Pandemi COVID-19 menyebabkan ketidakstabilan ekonomi, yang memengaruhi usaha kecil dan menengah (UKM). Tujuan penelitian ini adalah (1) analisis kondisi nasabah UKM PT Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI) saat dan setelah pandemi Covid-19; (2) menentukan strategi pemulihan UKM setelah pandemi Covid-19 bagi nasabah BSI; dan (3) merumuskan strategi pemulihan UKM setelah pandemi Covid-19 bagi nasabah BSI. Penelitian dilakukan pada nasabah BSI Regional Jakarta 1 dan dilakukan Juli hingga Desember 2023. Metode analisis menggunakan analisis deskriptif, analisis dampak bisnis (BIA), analisis *strength-weakness-opportunities-threat* (SWOT), dan *analytical hierarchy process* (AHP). Hasil menunjukkan pergerakan risiko dari tahun 2020 hingga 2023, dengan sektor pertanian berisiko rendah dan sektor transportasi berisiko tinggi. Alternatif strategi dari hasil SWOT yaitu (1) peningkatan layanan pembiayaan digital; (2) pelatihan bisnis berbasis teknologi dan program pendampingan; (3) peningkatan literasi keuangan melalui pendidikan berbasis teknologi; dan (4) Program Relaksasi Pembiayaan yang inklusif. Hasil AHP adalah alternatif strategi relaksasi pembiayaan sebagai strategi utama untuk pemulihan UKM pasca-COVID-19 dengan bobot skor dominan sebesar 0,565.

Kata kunci: AHP, analisis risiko, bank syariah, relaksasi pembiayaan, SWOT, UKM

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic caused economic instability, affecting small and medium enterprises (SMEs). The aims of the study were (1) to analyze the real conditions of SMEs customers of PT Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI) during and post-Covid-19 pandemic; (2) to determine the SMEs recovery strategy after the Covid-19 pandemic for customers of BSI; and (3) to formulate the SMEs recovery strategy after the Covid-19 pandemic for customers of BSI. The study was conducted on customers of BSI Regional Jakarta 1, from July-December 2023. The analysis methods used descriptive analysis, Business Impact Analysis (BIA), Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) analysis, and Analytical Hierarchy Process (AHP). Results showed shifts in risk among SMEs from 2020 to 2023, with agriculture being low-risk and transportation high-risk. SWOT analysis provided alternative strategies namely (1) enhancing digital financing services; (2) offering technology-based business training and mentoring programs; (3) enhancing financial literacy through tech-based education; and (4) providing inclusive Financing Relaxation Programs. The result of the AHP indicates that the financing relaxation program is the main strategy for the recovery of SMEs post-COVID-19, with a dominant weight score of 0.565.

Key words: AHP, financing relaxation, Islamic Bank, MSME, risk analysis, SWOT

*) Korespondensi:

Jl. Cilungup 2 No. 1C, Duren Sawit, Duren Sawit, Kota Jakarta Timur, DKI Jakarta; email: samygauzi@gmail.com

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memainkan peran penting dalam perekonomian Indonesia. Menurut Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia (2023), kontribusi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mencapai 61% terhadap PDB nasional dan menyerap 97% dari total tenaga kerja. Di setiap periode krisis, UMKM bahkan menjadi penyangga, bersifat resilien, dan pulih dengan baik. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (KemenkopUKM) mencatat terdapat 64,2 juta unit UMKM di Indonesia pada 2021. Usaha mikro, dengan kriteria omzet maksimal Rp2 miliar pertahunnya, menjadi yang paling dominan dalam struktur UMKM. Usaha mikro mencapai 63.955.369 unit pada 2021 atau berkontribusi 99,62% dari total unit usaha di Indonesia. Namun, usaha mikro ini sendiri rentan terhadap beberapa gangguan karena belum memiliki pondasi operasional dan permodalan yang kuat (Setiawan 2020).

Pandemi covid-19 memberikan dampak bagi UKM yang hampir sama di berbagai negara, seperti penurunan penjualan, berkurangnya likuiditas hingga penutupan usaha (Damayanti *et al.* 2023). Sugiri (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa UMKM sebagai kontributor Produk Domestik Bruto (PDB) sangat terdampak dengan adanya distrupsi ini, yakni penurunan penjualan, kesulitan permodalan, hambatan distribusi produk, serta kesulitan bahan baku. Kondisi ini menyebabkan UKM rentan terhadap gangguan bisnis, terutama yang berhubungan dengan sektor pariwisata, transportasi, dan industri lainnya, yang membutuhkan pemasok yang cepat (Siagian, 2021).

Hal yang sama dijelaskan oleh penelitian Hardilawati (2020) yang menunjukkan bahwa UKM sangat rentan terdampak dalam gangguan bisnis, karena seringnya berhubungan langsung dengan pariwisata, transportasi dan industri kuliner yang memerlukan supplier yang cepat. Sementara itu, menurut Budiarto *et al.* (2015), UKM memiliki sejumlah besar potensi yang belum dimanfaatkan untuk dikembangkan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis untuk mendukung pemulihan ekonomi sektor UKM. Salah satunya adalah memfasilitasi pendanaan usaha bagi UKM yang sulit mendapatkannya dari bank tradisional karena bunga yang tinggi. Bank syariah, yang memiliki skema bagi hasil, menjadi alternatif bagi pengusaha kecil (Nugroho dan Tamala, 2018). Perbankan syariah juga memiliki prinsip bagi hasil

dan kemaslahatan bersama dapat membantu Indonesia mengatasi permasalahan ekonomi di masa pandemi Covid-19. Rinciannya dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Perkembangan perbankan syariah (Sumber: Bank Indonesia 2020)

Berdasarkan Gambar 1, terlihat pembiayaan syariah menyumbang 40% dari total pembiayaan ekonomi di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa perbankan syariah memiliki potensi yang besar untuk berkontribusi terhadap perekonomian negara, salah satunya melalui pembiayaan KUR Mikro syariah.

Sebagai hasil dari penggabungan BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri, PT Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI) menjadi salah satu bank syariah terbesar di Indonesia. Dengan adanya merger ini, terlihat jelas bahwa pendanaan syariah BSI mengalami peningkatan dibandingkan sebelum merger. Selain itu, BSI juga memberikan dukungan terhadap pelaku UMKM melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan layanan keuangan syariah lainnya sesuai kebutuhan UMKM (Mala, 2022). Hasil penelitian Rachmawati dan Yasin (2022) menunjukkan bahwa produk pembiayaan mikro BSI berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengembangan UMKM. Hal ini menunjukkan bahwa BSI memiliki peran yang penting dalam pengembangan UMKM khususnya setelah pandemi Covid-19. UMKM memiliki kesempatan untuk mendapatkan kembali sebagian dari dana yang hilang dengan adaptasi yang biasa dilakukan oleh pemilik bisnis, yaitu persiapan strategi pemasaran melalui lensa strategi bisnis. Jumlah UKM nasabah pada tahun 2000 hingga 2023 tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah UKM nasabah

| Sektor Industri | Low | | | Med | | | High | | |
|--|------------|------------|-------------|------------|------------|--------------|-----------|-----------|-------------|
| | 2020 | 2023 | Gap | 2020 | 2023 | Gap | 2020 | 2023 | Gap |
| Industri Pengolahan | 14 | 14 | → 0 | 7 | 8 | ↑ 1 | 11 | 10 | ↓ -1 |
| Jasa Masyarakat, Sosial Budaya, Hiburan dan Perorangan Lainnya | 37 | 32 | ↓ -5 | 12 | 14 | ↑ 2 | 6 | 9 | ↑ 3 |
| Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial | 24 | 23 | ↓ -1 | 1 | 2 | ↑ 1 | 3 | 3 | → 0 |
| Jasa Pendidikan | 50 | 50 | → 0 | 2 | 2 | → 0 | 0 | 0 | → 0 |
| Jasa Perorangan yang Melayani Rumah Tangga | 3 | 3 | → 0 | 1 | 1 | → 0 | 0 | 0 | → 0 |
| Konstruksi | 10 | 9 | ↓ -1 | 4 | 3 | ↓ -1 | 0 | 2 | ↑ 2 |
| Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum | 8 | 7 | ↓ -1 | 9 | 7 | ↓ -2 | 4 | 7 | ↑ 3 |
| Perdagangan Besar dan Eceran | 76 | 75 | ↓ -1 | 45 | 35 | ↓ -10 | 13 | 24 | ↑ 11 |
| Perikanan | 3 | 2 | ↓ -1 | 3 | 2 | ↓ -1 | 0 | 2 | ↑ 2 |
| Pertanian, Perburuan, dan Kehutanan | 1 | 4 | ↑ 3 | 3 | 0 | ↓ -3 | 0 | 0 | → 0 |
| Real Estate, Usaha Persewaan, dan Jasa Perusahaan | 15 | 14 | ↓ -1 | 6 | 4 | ↓ -2 | 2 | 5 | ↑ 3 |
| Rumah Tangga | 3 | 2 | ↓ -1 | 0 | 0 | → 0 | 0 | 1 | ↑ 1 |
| Transportasi, Pergudangan, dan Komunikasi | 6 | 6 | → 0 | 42 | 44 | ↑ 2 | 4 | 2 | ↓ -2 |
| Grand Total | 250 | 241 | ↓ -9 | 135 | 122 | ↓ -13 | 43 | 65 | ↑ 22 |

UKM mengalami kendala pada internal distribusi barang, penurunan penjualan, kendala pembiayaan/pembayaran cicilan kredit, dan kendala mendapatkan pembiayaan/kredit. Kehadiran bank syariah akan sangat membantu pertumbuhan UKM, apalagi di tengah pandemi COVID-19. Harapannya dukungan ini terus berjalan hingga masa pemulihan pasca pandemi Covid-19, sehingga perubahan yang terjadi nantinya tidak terlalu memengaruhi daya tahan UKM.

Tujuan utama penelitian ini adalah merumuskan strategi pemulihan Usaha Kecil dan Menengah pasca pandemi Covid-19 pada nasabah PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. Regional Jakarta 1 dan tujuan spesifik penelitian adalah:

1. Melakukan analisis kondisi riil UKM nasabah BSI pada saat pandemi dan pasca pandemi Covid-19;
2. Menentukan strategi pemulihan UKM pasca pandemi Covid-19 pada nasabah BSI;
3. Merumuskan strategi pemulihan UKM pasca pandemi Covid-19 pada nasabah BSI.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan terhadap nasabah BSI Regional Jakarta 1. Waktu penelitian enam bulan sejak Juli sampai dengan Desember 2023. Data penelitian diperoleh melalui data primer dengan media kusioner dan wawancara mendalam yang diberikan kepada 20 responden (7 pakar/praktisi yang terdiri dari *Regional Chief Executive Office*

(RCEO), *Vice President (VP) Business*, *VP Risk Management* dan 13 nasabah UKM), serta data sekunder (laporan, jurnal-jurnal, dan info sekunder terkait penelitian). Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (*mixed method*), yaitu pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan sistem, dan statistik deskriptif. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif/situasional untuk menjelaskan fenomena yang ada dan kondisi yang ada, analisis SWOT, serta AHP. Teknik atau pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Cluster Random Sampling*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak Pandemi Terhadap UKM Nasabah BSI

Pada tahun 2020-2023 terdapat 428 nasabah UKM BSI Regional Jakarta 1. Berdasarkan klasifikasi risiko, terdapat tiga klasifikasi yaitu *low risk*, *medium risk*, dan *high risk*. Untuk kategori *low risk* terdapat 241 nasabah yang tidak mengalami restrukturisasi atau tidak terkena dampak pandemi Covid-19. Dalam hal ini, sektor pertanian, perburuan dan kehutanan yang menjadi sektor paling survive atau dominan terhadap guncangan Covid-19 (100%), sektor jasa pendidikan (96%), sektor jasa kesehatan dan kegiatan sosial (82%) dan sektor jasa perorangan yang melayani rumah tangga (75%). Klasifikasi kedua adalah *medium risk*, dengan jumlah 122 nasabah UKM, yang merupakan nasabah yang

mengalami restrukturisasi ketika Covid-19 muncul.

Ranking sektor yang masih terdampak dapat dilihat pada sektor *medium risk* dan *high risk*, yakni sektor yang dominan adalah pertambangan dan pergalian: transportasi, perdagangan dan komunikasi; sektor perikanan; sektor penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum; dan sektor pengolahan. Sementara itu sektor yang terkena restrukturisasi adalah sektor transportasi, pergudangan dan komunikasi (88%); sektor perikanan (67%), sektor penyediaan akomodasi dan penyediaan makan dan minum (67%), dan sektor industri pengolahan (56%), Klasifikasi yang ketiga yaitu *high risk* dengan jumlah nasabah UKM sebanyak 65.

Empat sektor industri yang mengalami restrukturisasi adalah sektor industri pengolahan, penyediaan akomodasi dan penyediaan makan dan minum, sektor perikanan dan sektor transportasi, akomodasi dan pergudangan. Dari keempat sektor tersebut, sektor industri pengolahan dan sektor transportasi, komunikasi dan pergudangan yang mengalami tren baik, sedangkan sektor penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum serta sektor perikanan mengalami penurunan tidak signifikan. Ini diartikan bahwa program restrukturisasi yang dicanangkan oleh pemerintah telah cukup berhasil untuk mengatasi dampak Covid-19 terhadap UKM dari kebangkrutan. Permana *et al.* (2022) menyampaikan bahwa restrukturisasi kredit/pembiayaan kepada UKM memberikan dampak cukup baik.

Pergerakan klasifikasi risiko nasabah tahun 2020-2023 mencerminkan perubahan yang signifikan dalam berbagai sektor industri. Di sektor Industri Pengolahan, terdapat peningkatan risiko dalam kategori *Medium* sebanyak 1, namun risiko dalam kategori *High* mengalami penurunan sebanyak satu. Pergeseran risiko dalam industri ini disebabkan oleh dampak pandemi COVID-19 yang mengganggu rantai pasokan, permintaan, dan operasional industri. Industri pengolahan mengalami penurunan produksi, penjualan, dan ekspor akibat pembatasan mobilitas, penutupan pabrik, dan penurunan konsumsi. Beberapa industri pengolahan yang terkena dampak signifikan adalah industri tekstil, garmen, alas kaki, otomotif, dan elektronik. Sebaliknya, sektor Jasa Kemasyarakatan, Sosial Budaya, Hiburan, dan Perorangan Lainnya mengalami penurunan risiko sebanyak lima dalam kategori *Low*, tetapi mengalami peningkatan sebanyak dua dalam

kategori *Medium* dan tiga dalam kategori *High*, menunjukkan peningkatan risiko signifikan. Pergeseran risiko dalam industri ini disebabkan oleh dampak pandemi COVID-19 yang menurunkan aktivitas sosial, budaya, hiburan, dan perorangan. Industri ini mengalami penurunan pendapatan, jumlah pelanggan, dan mutu layanan akibat pembatasan sosial, penutupan tempat umum, dan ketakutan masyarakat terhadap penularan virus.

Analisis pergerakan klasifikasi risiko nasabah tahun 2020-2023 memberikan gambaran jelas tentang perubahan signifikan dalam dinamika risiko di berbagai sektor industri. Terlihat bahwa risiko kategori *Low* mengalami penurunan yang mencapai angka sembilan, menunjukkan sejumlah besar nasabah dalam sektor-sektor tertentu telah berhasil mengurangi risiko dalam portofolionya. Seiring dengan itu, risiko kategori *Medium* mengalami penurunan cukup besar (13 poin), menunjukkan upaya pengendalian risiko yang lebih baik diberbagai industri. Namun, perubahan yang signifikan adalah peningkatan risiko kategori *High* (22 poin). Hal ini menunjukkan adanya tantangan serius yang dihadapi oleh sektor-sektor tertentu dalam mengelola risiko tinggi, yang mungkin dipicu oleh perubahan ekonomi, perubahan dalam kebijakan perusahaan, atau faktor-faktor lain yang memengaruhi kestabilan bisnis. Penurunan risiko di kategori *Low* dan *Medium* mencerminkan kesuksesan dalam mengelola risiko, sementara peningkatan risiko di kategori *High* menunjukkan sektor-sektor tertentu memerlukan perhatian khusus untuk memitigasi risiko lebih tinggi. Rincian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

Pergerakan sektor industri non restrukturisasi yang tertinggi adalah sektor pertanian perburuan, dan kehutanan yakni sebesar 100% (25% *stay low* dan 75% *medium to low*). Sektor selanjutnya diikuti oleh sektor jasa pendidikan sebesar 96% (96% *stay low*), sektor jasa kesehatan dan kegiatan sosial sebesar 82% (82% *stay low*), dan sektor jasa perorangan yang melayani rumah tangga sebesar 75% (75% *stay low*). Sektor yang banyak mengalami restrukturisasi covid adalah sektor transportasi, pergudangan dan komunikasi sebesar 88%, sektor perikanan sebesar 67%, sektor penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum sebesar 67%, dan sektor industri pengolahan sebesar 56%.

Penentuan Strategi Pemulihan UKM Pasca Pandemi Covid-19 Nasabah BSI

Dalam analisis matriks EFE, total skor bobot peluang sebesar 1,553 sedikit lebih tinggi daripada total skor ancaman 1,469. Total skor EFE 3,022 menunjukkan bahwa UKM menghadapi kondisi eksternal yang cukup menantang, dengan peluang dan ancaman yang perlu dikelola dengan baik. Meski peluang masih sedikit lebih besar, ancaman seperti bencana force majeure, kewajiban pembiayaan, dan kompetitor besar perlu diwaspadai dan

dimitigasi. Rinciannya dapat dilihat pada Tabel 3.

Analisis matriks IFE dengan total skor 2,996 menunjukkan bahwa secara umum UKM memiliki kondisi internal yang cukup kuat. Namun, kelemahan utama seperti minimnya literasi keuangan syariah dan kecakapan digital, keterbatasan distribusi, serta pemasaran offline dan inovasi produk perlu mendapat perhatian untuk meningkatkan daya saing UKM. Rinciannya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 2. Breakdown pergerakan klasifikasi risiko nasabah tahun 2020-2023 berdasarkan persentase

| Sektor Industri | Non Restru | | | Restru Covid | | | | | | |
|--|------------|------------|--------------------|--------------|------------|-------------|-----------|-------------|-------------|----------------------|
| | Low Risk | | | Medium Risk | | | High Risk | | | |
| | Stay Low | Med to Low | % Total Non Restru | Stay Med | Low to Med | High to Med | Stay High | Low to High | Med to High | % Total Restru Covid |
| Industri Pengolahan | 38% | 6% | 44% | 9% | 3% | 13% | 22% | 3% | 6% | 56% |
| Jasa Kemasyarakatan, Sosial Budaya, Hiburan dan Perorangan Lainnya | 58% | 0% | 58% | 18% | 4% | 4% | 7% | 5% | 4% | 42% |
| Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial | 82% | 0% | 82% | 4% | 4% | 0% | 11% | 0% | 0% | 18% |
| Jasa Pendidikan | 96% | 0% | 96% | 4% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4% |
| Jasa Peorangan yang Melayani Rumah Tangga | 75% | 0% | 75% | 25% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 25% |
| Konstruksi | 64% | 0% | 64% | 21% | 0% | 0% | 0% | 7% | 7% | 36% |
| Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makanan Minum | 33% | 0% | 33% | 24% | 0% | 10% | 10% | 5% | 19% | 67% |
| Perdagangan Besar dan Eceran | 51% | 4% | 56% | 21% | 3% | 2% | 7% | 2% | 8% | 44% |
| Perikanan | 33% | 0% | 33% | 33% | 0% | 0% | 0% | 17% | 17% | 67% |
| Pertanian, Perburuan, dan Kehutanan | 25% | 75% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Real Estate, Usaha Persewaan, dan Jasa Perusahaan | 57% | 4% | 61% | 13% | 4% | 0% | 9% | 4% | 9% | 39% |
| Rumah Tangga | 67% | 0% | 67% | 0% | 0% | 0% | 0% | 33% | 0% | 33% |
| Transportasi, Pergudangan, dan Komunikasi | 12% | 0% | 12% | 81% | 0% | 4% | 4% | 0% | 0% | 88% |

Tabel 3. Analisis Matriks EFE

| Faktor-Faktor Kunci Eksternal | Bobot (a) | Peringkat (b) | Skor Bobot (axb) |
|---|-----------|---------------|------------------|
| Peluang | | | |
| 1. Pandemi Covid-19 memaksa akselerasi penggunaan digital kepada masyarakat dan UKM | 0,128 | 3,444 | 0,441 |
| 2. Adanya regulasi dari Pemerintah yang memudahkan UKM saat Covid-19 | 0,128 | 2,778 | 0,355 |
| 3. Masyarakat lebih condong untuk membeli produk/jasa secara online | 0,113 | 3,222 | 0,364 |
| 4. Kemudahan pengajuan pembiayaan UKM melalui digital | 0,136 | 2,889 | 0,393 |
| Jumlah Peluang | | | 1,553 |
| Ancaman | | | |
| 1. Bencana <i>force majeure</i> menyebabkan terganggunya keberlangsungan usaha | 0,128 | 3,444 | 0,441 |
| 2. Adanya kewajiban pembayaran angsuran pembiayaan kepada Perbankan/Lembaga Non Perbankan | 0,130 | 2,667 | 0,347 |
| 3. Kompetitor skala korporasi memiliki produk yang serupa dengan harga yang lebih murah | 0,127 | 2,667 | 0,339 |
| 4. Peningkatan harga bahan baku dikarenakan ketidakpastian pandemi Covid-19 | 0,110 | 3,111 | 0,343 |
| Jumlah Ancaman | | | 1,469 |
| Total | | | 3,022 |

Tabel 4. Analisis Matriks IFE

| Faktor-Faktor Kunci Internal | Bobot (a) | Peringkat (b) | Skor Bobot (axb) |
|--|--------------|------------------|---------------------|
| Kekuatan | | | |
| 1. Memiliki pengalaman yang cukup dalam operasional usahanya (minimal 2 tahun) | 0,110 | 3,444 | 0,381 |
| 2. Memiliki kelengkapan legalitas ijin usaha serta agunan | 0,099 | 3,111 | 0,309 |
| 3. Memiliki basis supplier dan buyer yang cukup kuat | 0,093 | 3,556 | 0,331 |
| 4. Memiliki akuntabilitas dan pencatatan keuangan yang baik | 0,103 | 2,778 | 0,286 |
| 5. Memiliki ketersediaan <i>cashflow</i> yang cukup | 0,111 | 3,000 | 0,333 |
| Jumlah Kekuatan | | | 1,641 |
| Kelemahan | | | |
| 1. Rendahnya literasi keuangan UKM khususnya keuangan syariah | 0,109 | 2,556 | 0,279 |
| 2. Keterbatasan distribusi usaha menyebabkan penurunan pendapatan usaha | 0,089 | 3,111 | 0,277 |
| 3. UKM masih belum cakap digital | 0,101 | 2,778 | 0,279 |
| 4. Kurangnya kemampuan dalam menciptakan inovasi dan diversifikasi produk | 0,087 | 2,778 | 0,242 |
| 5. Pemasaran yang dilakukan masih berfokus pada pemasaran luring (<i>offline</i>), sementara sebagian besar pembeli sudah berubah untuk berbelanja secara daring (<i>online</i>) | 0,097 | 2,556 | 0,248 |
| Jumlah Kelemahan | | | 1,325 |
| Total | | | 2,996 |

Analisis Matriks IE

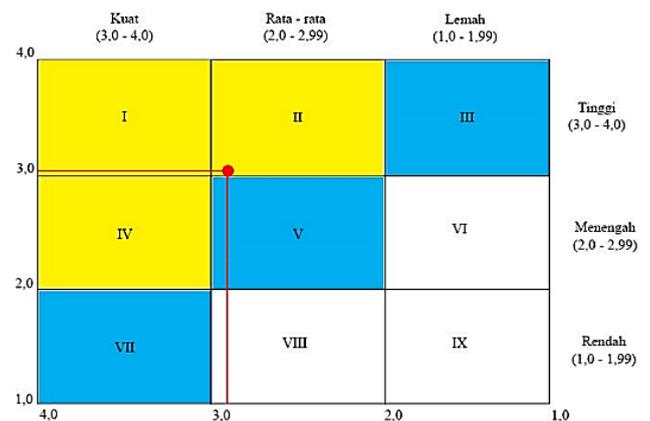
Berdasarkan hasil analisis matriks EFE dan IFE untuk UKM, skor bobot total matriks EFE sebesar 3,022 berada pada posisi tinggi dan skor bobot total matriks IFE sebesar 2,996 juga berada pada posisi sedang. Ini menempatkan UKM pada sel II dengan strategi *growth and build*. Rinciannya dapat dilihat pada Gambar 2.

Dalam konteks strategi yang umum dipakai, UKM dapat mempertimbangkan strategi market penetration, yang melibatkan upaya untuk meningkatkan pangsa pasar dalam pasar yang ada, dan product development, yang melibatkan pengembangan produk baru atau peningkatan produk yang sudah ada. Selain itu, strategi integrasi juga dapat dipertimbangkan, yang melibatkan integrasi ke belakang (mencari kepemilikan atau kendali lebih besar pada perusahaan pemasok), integrasi ke depan, dan integrasi horizontal.

Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE dan IFE untuk UKM, skor bobot total matriks EFE sebesar 3,022 berada pada posisi tinggi dan skor bobot total matriks IFE sebesar 2,996 juga berada pada posisi sedang. Ini menempatkan UKM pada sel II dengan strategi *growth and build*. Rinciannya dapat dilihat pada Gambar 2. Analisis SWOT merupakan analisa paling dasar untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda (Sunaryo & Rusdarti, 2017). Dengan merujuk pada hasil analisis Matriks IE yakni strategi untuk BSI

ditempatkan pada sel II dengan strategi "*growth and build*" dalam konteks pemulihan UKM pasca pandemi Covid-19 maka pelaku UKM dapat mempertimbangkan strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Langkah berikutnya mengembangkan strategi yang lebih spesifik dengan Matriks SWOT (David, 2016).



Gambar 2. Analisis Matriks IE

Berdasarkan analisis Matriks SWOT dapat dikembangkan beberapa alternatif strategi untuk BSI, yaitu:

1. **Strategi SO (Kekuatan-Peluang):** pengembangan layanan pembiayaan digital yang komprehensif (S1, S5, O1, O4): UKM dapat memanfaatkan kekuatan pengalaman operasional minimal 2 tahun (S1) dan ketersediaan *cashflow* yang cukup (S5) untuk mengembangkan layanan pembiayaan

digital komprehensif. Hal ini memungkinkan UKM menarik manfaat dari peluang akselerasi penggunaan digital (O1) dan kemudahan pengajuan pembiayaan *online* (O4).

2. **Strategi ST (Kekuatan-Ancaman):** Strategi yang dapat diterapkan adalah program relaksasi pembiayaan yang inklusif (S5, T1, T2): UKM dapat memanfaatkan kekuatan ketersediaan *cashflow* (S5) untuk mengurangi ancaman dari rendahnya literasi keuangan syariah (T1) dan persaingan kompetitor pembiayaan (T2) dengan menyediakan program relaksasi pembiayaan inklusif.
3. **Strategi WO (Kelemahan-Peluang):** Pengembangan program pelatihan dan pendampingan usaha berbasis teknologi (W1, W3, O1, O2): UKM dapat mengatasi kelemahan rendahnya literasi keuangan syariah (W1) dan belum cakap digital (W3) dengan mengembangkan program pelatihan dan pendampingan usaha berbasis teknologi, memanfaatkan peluang akselerasi digital (O1) dan regulasi pemerintah untuk UKM (O2).
4. **Strategi WT (Kelemahan-Ancaman):** Peningkatan literasi keuangan melalui edukasi berbasis teknologi (W1, W3, T1, T2): UKM dapat mengatasi kelemahan rendahnya literasi keuangan syariah (W1) dan belum cakap digital (W3) serta menghadapi ancaman bencana *force majeure* (T1) dan persaingan kompetitor pembiayaan (T2) dengan meningkatkan literasi keuangan melalui program edukasi berbasis teknologi

Setelah melakukan analisis SWOT, penelitian mengidentifikasi empat alternatif strategi BSI untuk mendukung pemulihan UMKM pasca pandemi Covid-19. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Strategi Mengembangkan layanan pembiayaan digital yang komprehensif (SO Strategy)
2. Melaksanakan program relaksasi pembiayaan inklusif (Strategi ST)
3. Mengembangkan program pelatihan dan pendampingan bisnis berbasis teknologi (Strategi WO)
4. Meningkatkan literasi keuangan melalui edukasi berbasis teknologi (Strategi WT)

Setelah melakukan analisis SWOT, penelitian mengidentifikasi empat alternatif strategi BSI untuk mendukung pemulihan UMKM pasca pandemi Covid-19. Strategi-strategi tersebut adalah: Selanjutnya untuk melakukan Analisis AHP, penelitian ini akan mengidentifikasi faktor, aktor, tujuan, dan alternatif dalam mewujudkan strategi pemulihan

UKM pasca pandemi pada nasabah BSI. Identifikasi faktor utama adalah: (1) Modal, (2) Omzet Penjualan, (3) Bahan Baku, dan (4) Sumber Daya Manusia. Tiga aktor utama yang terlibat: (1) Bank Syariah Indonesia, (2) pelaku UMKM, dan (3) Regulator. Tujuan utama adalah: (1) UMKM lebih resilien, (2) Meningkatkan omzet penjualan, (3) Peningkatan daya saing UMKM, dan (4) Pada UMKM tidak terjadi NPF. Analisis tersebut menghasilkan tiga alternatif strategi:

1. Memberikan kemudahan pembayaran melalui akses pembayaran nontunai: terkait layanan pembiayaan digital, meningkatkan akses UMKM terhadap pembiayaan dan mengurangi ketergantungan tunai.
2. Memberikan program relaksasi pembiayaan yang tepat sasaran: terkait program relaksasi pembiayaan inklusif ST, mengurangi beban keuangan UMKM dan meningkatkan akses pembiayaan.
3. Pemberian program bantuan usaha: terkait pelatihan dan pendidikan berbasis teknologi WO dan WT, peningkatan operasional usaha dan pengelolaan keuangan UMKM.

Dampak Pandemi terhadap UKM Nasabah BSI

Hasil perumusan strategi menggunakan AHP adalah terdapat tiga alternatif strategi yang dianggap paling memungkinkan dan menjadi prioritas utama, sesuai justifikasi dan pertimbangan yang melibatkan berbagai faktor. Alternatif pertama, dengan bobot tertinggi 0,565 adalah memberikan program relaksasi pembiayaan secara tepat sasaran. Program relaksasi pembiayaan yang diberikan oleh bank kepada UKM memiliki signifikansi besar dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan sektor UMKM (Nalane dan Sekantsi, 2020). Selain itu, adanya relaksasi pembiayaan dapat mendorong UMKM untuk melakukan riset, pengembangan produk, dan inovasi bisnis (Sriary dan Nyoman, 2020). Alternatif kedua, dengan bobot 0,306 adalah memberikan program pendampingan usaha yang mencakup aspek-aspek seperti manajemen, pemasaran, dan strategi bisnis.

Program pendampingan menawarkan kesempatan bagi para pelaku usaha untuk memperdalam pemahamannya terhadap prinsip-prinsip manajemen, termasuk pengelolaan keuangan, perencanaan operasional, dan pengembangan tim kerja (Hernández-Chea *et al.*, 2021). Peningkatan dalam aspek ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan penjualan tetapi juga membangun citra merek yang kuat (Ngoc dan Tien, 2021). Alternatif

ketiga memberikan kemudahan pembayaran melalui akses pembayaran non tunai dengan bobot 0,128. Dukungan finansial yang tepat waktu dapat membantu mencegah masalah likuiditas yang mungkin dihadapi oleh UMKM (Sipahi, 2020). Secara lengkap hasil analisis AHP dapat dilihat pada Gambar 3.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka diperoleh kesimpulan berikut:

1. Hasil analisis klasifikasi risiko dari 2020-2023 menunjukkan bahwa sektor pertanian, perburuan, dan kehutanan menunjukkan risiko rendah, sementara sektor Transportasi, Pergudangan, dan Komunikasi terdampak risiko menengah dan tinggi. Sektor seperti Pendidikan, Kesehatan, dan Jasa Perorangan relatif tangguh terhadap dampak pandemi Covid-19, dengan risiko rendah. Namun, sektor perdagangan menunjukkan peningkatan risiko *medium* dan tinggi.
2. Skor bobot total matriks EFE dan IFE berada pada posisi sedang, dengan strategi *growth and build*. Alternatif strategi yang dihasilkan yaitu adalah pengembangan layanan pembiayaan digital, peningkatan literasi keuangan melalui edukasi berbasis teknologi, pengembangan program pelatihan dan pendampingan usaha berbasis teknologi, serta program relaksasi pembiayaan yang inklusif.

3. Faktor utama yang krusial adalah SDM. Tujuan utama adalah membuat UKM lebih resilien dengan peningkatan daya saing dan pencegahan *Non-Performing Financing* (NPF). Strategi utama adalah memberikan program relaksasi pembiayaan tepat sasaran sebagai strategi utama, dengan pendampingan usaha dan pembayaran non-tunai sebagai alternatif strategi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

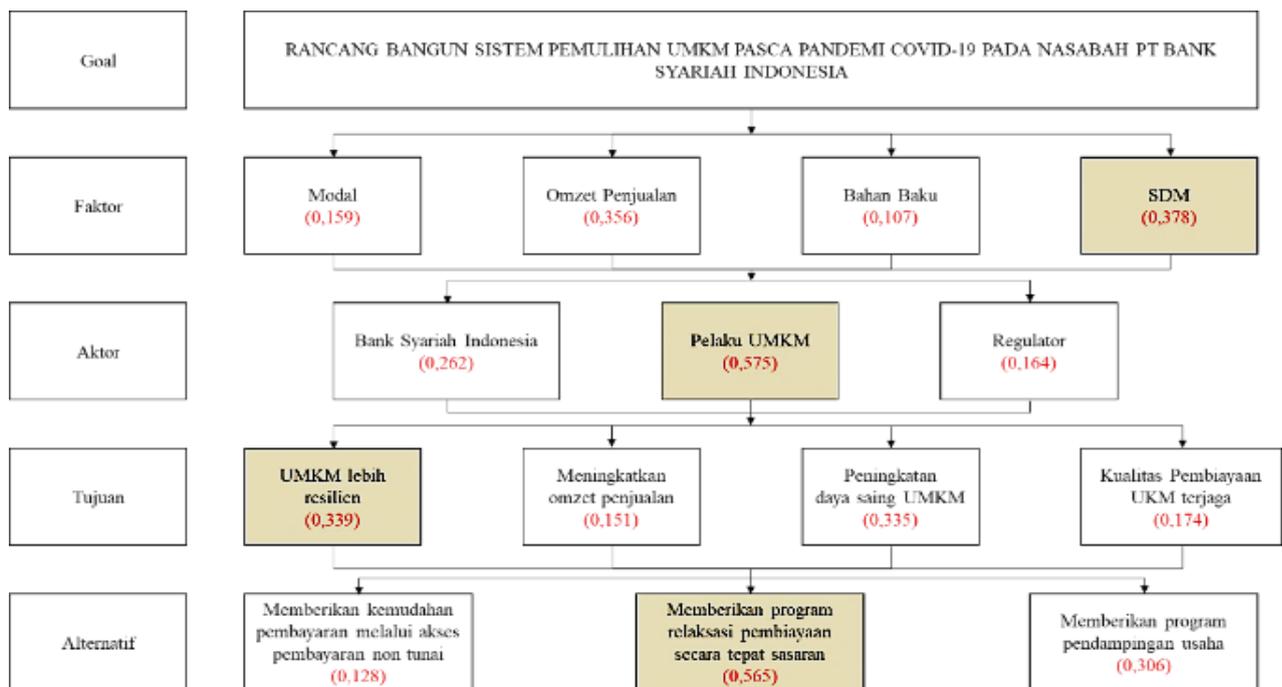
Bank Indonesia. 2020. Laporan Keuangan Ekonomi dan Syariah Indonesia. Bersinergi Membangun Ekonomi & Keuangan Syariah 2020. Diakses pada 29 Januari 2024 dari https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Documents/LEKSI_2020_31032021.pdf

Budiarto, R., S.H. Putero, H. Suyatna, P. Astuti. 2015. Pengembangan UMKM: Antara Konseptual dan Pengalaman Praktis. Yogyakarta (ID): Gadjah Mada University Press.

Damayanti, T.W., I. Kristianti, D. Adhitya dan Supramono. 2023. Bisnis Berkelanjutan UMKM Makanan dan Minuman Pasca Covid 19. Ponorogo (ID): Uwais Inspirasi Indonesia.

David, F.R. & F.R. David. 2016. *Strategic Management 16th Edition*. England: Pearson

Hardilawati, W.L. 2020. Jurnal Akuntansi & Ekonomika. Jurnal Akuntansi & Ekonomika, 10(1), p.90.



Gambar 1. Struktur hirarki hasil pengolahan AHP

- Hernández-Chea, R., M. Mahdad, T.T. Minh and C.N. Hjortsø. 2021. Moving beyond intermediation: How intermediary organizations shape collaboration dynamics in entrepreneurial ecosystems. *Technovation*, 108, p.102332.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. 2023. Dorong UMKM Naik Kelas dan Go Export, Pemerintah Siapkan Ekosistem Pembiayaan yang Terintegrasi. Diakses di: <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/5318/dorong-umkm-naik-kelas-dan-go-export-pemerintah-siapkan-ekosistem-pembiayaan-yang-terintegrasi> pada tanggal 21 Januari 2024
- Mala, C. & M. Fath. 2022. Kekuatan Pasar dan Kinerja Keuangan Perbankan Syariah Indonesia dan Malaysia (2010-2019). Majalengka (ID): CV Kampungku.
- Nalane, L.J. & L.P. Sekantsi LP. 2020. Assessment of micro, small and *medium* enterprises (MSME) financial inclusion initiatives by the commercial banks in Lesotho. *Journal of Digital Banking*, 5(2), pp.163-184.
- Ngoc, N.M. and N.H. Tien. 2021. Branding Strategy for Gamuda Land Real Estate Developer in Ho Chi Minh City Vietnam. *Celadon City Project. Psychology and education*, 58(5), pp.3308-3316.
- Nugroho, L. & D. Tamala. 2018. Persepsi Pengusaha UMKM terhadap Bank Syariah. *Sistem Informasi, Keuangan, Auditing dan Perpajakan*. 3(1): 49-62. p-ISSN: 2541-1691 e-ISSN: 2599-1876.
- Permana, S.H., D.R. Mangeswuri, R. Sari, N.W. Sayekti, A.T. Mauleny & N.P. Purwanto. 2022. Dampak Program Restrukturisasi Kredit/Pembiayaan Bagi UMKM Semasa Pandemi Covid-19. *Kajian*: 27(2): 195-207. [10.22212/kajian.v27i2.4082](https://doi.org/10.22212/kajian.v27i2.4082)
- Rachmawati WD & Yasin A. 2022. Pengaruh Pembiayaan Mikro Terhadap Perkembangan UMKM Nasabah BSI KCP Mojopahit 2. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam*, 5 (2): 145-156.
- Setiawan HCB. 2020. Redesign Bisnis Pasca Pandemi Covid-19: Prespektif UMKM, BUMDes & Usaha Ekonomi Pesantren. Mukmin Publishing.
- Siagian AO. 2021. Pengaruh Faktor-Faktor terhadap Pendapatan Pedagang Kaki Lima di Grogol Jakarta Barat. *Journal Economu and Cirrency Study (JECS)*, 3 (1): 1-10.
- Sipahi E. 2020. COVID 19 and MSMEs: A revival framework. *Research Journal in Advanced Humanities*, 1(2), pp.7-21
- Sriary BDA & Nyoman YN. 2020. Strategy for improving the performance of MSMEs through access to financial institutions. *Eurasia: Economics and Business*, 12, pp.17-28.
- Sugiri D. 2020. Menyelamatkan usaha mikro, kecil dan menengah dari dampak pandemi Covid-19. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi* 19(1), 76–86.
- Sunaryo & Rusdarti. 2017. Analisis SWOT untuk Menetapkan Strategi Bersaing Pada PT. Tarindo. *Economics Development Analysis Journal*, 89.