

BIMBINGAN TEKNIS RESTRUKTURISASI KUMKM DI TERDAMPAK TSUNAMI DI KABUPATEN LAMPUNG SELATAN

Nurhayat Indra
Institut Manajemen Koperasi Indonesia
nurin_ikopin@yahoo.co.id

Abstrak

Gempa bumi dan tsunami Selat Sunda menjelang akhir tahun 2018, telah berdampak pada perekonomian masyarakat pesisir di Kabupaten Lampung Selatan. Jumlah Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (KUMKM) yang terdampak sebanyak 155 unit. Untuk mempercepat pemulihan dan mengatasi dampak traumatic dari peristiwa tersebut, Deputi restrukturisasi Usaha KUMKM, Kementerian Koperasi dan UKM atas permintaan dari Dinas yang membidangi Koperasi dan UKM, Kabupaten Lampung Selatan, telah menyelenggarakan kegiatan Bimbingan Teknis Pemberdayaan KUMKM di Wilayah Bencana. Diikuti oleh 155 orang peserta dengan perincian: 50 orang peserta mengikuti kelas Pendampingan penerapan Sistem Aplikasi Peringatan Dini dan SOP Restrukturisasi Usaha, 75 orang peserta temu mitra usaha, dan 30 orang mengikuti pelatihan vocational. Hasil kegiatan di kelas Pendampingan penerapan Sistem Aplikasi Peringatan Dini (EWS) dan SOP Restrukturisasi Usaha secara umum baik meskipun pencapaian sasaran dari aspek peningkatan keterampilan penerapan aplikasi EWS dan SOP Restrukturisasi usaha kurang efektif.

Kata Kunci: Tsunami, Selat Sunda, Bimbingan Teknis, Restrukturisasi

I. PENDAHULUAN

Bencana alam tsunami Selat Sunda yang terjadi pada tanggal 22 Desember 2018 yang lalu telah banyak menelan korban jiwa dan memporakporandakan permukiman penduduk yang ada di wilayah Anyer Kabupaten Pandeglang dan empat kecamatan di Kabupaten Lampung Selatan yaitu Kecamatan Kalianda, Rajabasa, Sidomulyo, dan Katibung. Menurut Ketua BPBD Lampung Selatan musibah ini menelan korban jiwa 43 orang meninggal dunia, 89 orang luka-luka dan 30 unit rumah rusak berat.

Kementerian Koperasi dan UKM dalam hal ini Deputi Restrukturisasi Usaha KUMKM pada awal Januari 2019 didampingi oleh Dinas Koperasi dan UKM Lampung selatan melakukan identifikasi dan inventarisasi terhadap jumlah UMKM yang terdampak

Tsunami tersebut. Hasil inventarisasi diperoleh data bahwa terdapat 155 KUMKM yang terdampak dan membutuhkan langkah-langkah kongkrit untuk membantu memulihkannya. Menurut informasi representasi Deputi restrukturisasi yang turun ke lapangan, UMKM yang terdampak tsunami pada umumnya membutuhkan modal untuk merestrukturisasi usahanya, namun sesuai dengan tugas dan fungsi yang ada, akhirnya disepakati bahwa Deputi Restrukturisasi Usaha KUMKM bersedia untuk membantu pelatihan *vocational*, bimbingan teknis restrukturisasi dan kemitraan usaha KUMKM yang terdampak dengan usaha besar yang ada di Kabupaten Lampung Selatan.

Tujuan dari kegiatan ini yang disampaikan oleh Deputi restrukturisasi Usaha pada saat pembukaan adalah untuk membangkitkan kembali semangat KUMKM terdampak

tsunami dalam kehidupan perekonomiannya terutama pada aspek usaha agar mereka segera keluar dari zona traumatic yang membekas di psikologis para korban.

Kemenkop Benahi UMKM Korban Tsunami di Lampung Selatan



II. METODE

1) Tahapan aktivitas yang dilakukan

Kegiatan ini dikemas dengan judul “Bimbingan Teknis Pemberdayaan KUMKM di Wilayah Bencana”, dilaksanakan di sebuah hotel di Lampung Selatan pada tanggal 13 Februari 2019. Kegiatan dibuka oleh Deputi Restrukturisasi Usaha UKM Kementerian Koperasi dan UKM. Selanjutnya dilakukan pembagian peserta. Dari 155 peserta yang hadir, dibagi ke dalam tiga kelas, yaitu: 50 orang peserta mengikuti kelas Pendampingan penerapan Sistem Aplikasi Peringatan Dini dan SOP Restrukturisasi Usaha, 75 orang peserta temu mitra usaha, dan 30 orang mengikuti pelatihan vocational. Setelah pembagian kelas, selanjutnya acara inti kegiatan masing-masing kelas dilaksanakan dalam durasi waktu 4 jam (dimulai jam 9.00 – 13.00)

2) Tim yang terlibat dalam kegiatan

Tim yang terlibat dalam kegiatan ini antara lain: (1) Deputi Restrukturisasi Usaha KUMKM Kementerian Koperasi dan UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Lampung Selatan, LPPM-

Ikopin, dan Candra Superstore Lampung Selatan. Pada kegiatan ini, penulis sebagai representasi dari LPPM Ikopin memenuhi undangan dari Deputi Restrukturisasi Usaha Kementerian Koperasi dan UMK untuk memberikan pendampingan aplikasi *Standard Operational Procedure* (SOP) Restrukturisasi Usaha, sementara yang memberikan bimbingan teknis implementasi aplikasi sistem peringatan dini bagi KUMKM terdampak dilakukan oleh tim dari Deputi Restrukturisasi Usaha.

3) Persiapan *tools* dan materi

Tools atau peralatan yang dibutuhkan dalam kegiatan pendampingan ini antara lain: Lap Top, LCD, Plif Chart, Kertas Roti, Board Marker, White Board, Aplikasi Sistem Peringatan Dini, dan jaringan internet. Material yang dipersiapkan meliputi: pedoman pengisian aplikasi sistem peringatan dini dan SOP restrukturisasi usaha KUMKM. Seluruh *tools* dan material disiapkan oleh Deputi Restrukturisasi Usaha dan pihak Hotel. Sementara ringkasan dari SOP berupa langkah-langkah restrukturisasi usaha disiapkan oleh Pendamping merangkap nara sumber. Berikut adalah materi bimbingan teknis yang dijadikan sebagai panduan untuk melakukan restrukturisasi usaha KUMKM.

Enam (6) Langkah Sukses Restrukturisasi Koperasi Dan UKM

Restrukturisasi di korporasi bisnis baik korporasi Besar, menengah, dan kecil termasuk di dalamnya koperasi sering menimbulkan ketakutan dan kepanikan karena seringkali dikaitkan dengan “adanya suatu perubahan” yang membawa dampak pada penghematan bahkan pengurangan karyawan melalui pemutusan hubungan kerja.

Oleh karena itu kegiatan restrukturisasi baik yang berkaitan dengan pengembangan korporasi dalam rangka ekspansi bisnis maupun penyehatan korporasi yang sedang sakit harus direncanakan dengan sungguh-sungguh.

Berikut adalah enam (6) langkah sukses melakukan restrukturisasi korporasi (Usaha Besar, Menengah, dan Kecil, serta Koperasi)

LANGKAH KE-1

- Perusahaan yang sehat seringkali terlena untuk melakukan restrukturisasi atau transformasi manajemen untuk melakukan tindakan strategis untuk dapat mempertahankan sukses perusahaan (pangsa pasar meningkat, penjualan dan profit meningkat) di masa mendatang.
- Perusahaan baru bereaksi, panik manakala sudah menghadapi kesulitan finansial “*financial distress*” dengan indikasi tidak dapat memenuhi kewajiban finansial jangka pendek, *cash flow* negatif, reputasi di pasar jatuh.
- Pada kondisi ini pihak manajemen puncak (CEO atau Pengurus di Koperasi) harus mengambil keputusan untuk melakukan restrukturisasi agar perusahaan dapat diselamatkan dari kebangkrutan. Keputusan restrukturisasi harus segera ditetapkan dengan terlebih dahulu memperhitungkan untung rugi (faktor ekonomi) dari tindakan yang akan dilakukan termasuk mempertimbangkan faktor non ekonomi seperti gejala psikologis, sosial dari karyawan dan para anggota koperasi.

LANGKAH KE-2

- Apabila keputusan restrukturisasi telah ditetapkan oleh Manajemen Puncak (Pengurus di Koperasi),

selanjutnya harus disusun rencana tindakan restrukturisasi yang detail dan jelas: apa, bagaimana, kapan, dan siapa yang bertanggung jawab dan terlibat dalam kegiatan restrukturisasi.

- Rencana detail ini akan memandu pihak manajemen dalam prioritas penggunaan sumberdaya perusahaan/korporasi (dana, orang, sarana dan prasarana, dukungan *stakeholders*) untuk mencapai tujuan atau target restrukturisasi jangka pendek, menengah dan jangka panjang.
- Kegiatan restrukturisasi jangka pendek harus difokuskan pada penghematan biaya dan meningkatkan pendapatan perusahaan agar kondisi keuangan segera pulih dan dapat dijadikan motivasi untuk tujuan restrukturisasi jangka menengah dan panjangnya.
- Dalam jangka pendek hindari tindakan restrukturisasi yang terlampau besar mengeluarkan biaya sementara hasilnya baru dinikmati dalam jangka menengah panjang yang sering menimbulkan kelelahan, frustrasi semua pihak dalam korporasi dan semuanya menjadi gagal.

LANGKAH KE-3

- Tim kerja ideal dalam restrukturisasi adalah tim yang diberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan rencana restrukturisasi yang telah ditetapkan.
- Tim dapat dibentuk secara *ad-hoc* dalam bentuk gugus tugas kepanitiaan agar dapat bertugas secara profesional. Anggota tim dapat dipilih berdasarkan kompetensi (pengetahuan, keahlian dan

keterampilannya) serta komitmen untuk melaksanakan restrukturisasi.

- Sebaiknya tim harus memperkecil terjadinya konflik kepentingan, karena seringkali tugas tim melaksanakan restrukturisasi organisasi termasuk untuk melakukan tindakan pemutusan hubungan kerja pada kondisi korporasi sakit berat.

LANGKAH KE-4

- Tahap proses konsultasi sebelum implementasi tindakan restrukturisasi dijalankan biasanya tahap yang menggelisahkan berbagai pihak karyawan. Terutama bagi pihak-pihak/karyawan yang akan terkena dampak langsung dari tindakan restrukturisasi.
- Sebab itu konsultasi tim kerja restrukturisasi (biasanya juga dibantu oleh konsultan/pendamping) sebaiknya dilakukan dengan pengurus atau manajer yang memiliki informasi yang lengkap dan sebaiknya obyektif (tidak berdasarkan perasaan suka dan tidak suka) menggunakan pengalaman dan profesionalitasnya. Sehingga keputusan yang menyangkut restrukturisasi organisasi, orang dan tugasnya dapat dipertanggungjawabkan dalam upaya mencapai tujuan restrukturisasi.

LANGKAH KE-5

- Setelah fase konsultasi dilakukan, biasanya struktur baru dalam organisasi telah ditetapkan.
- Tugas pengurus dan manajer koperasi (dengan bimbingan konsultan/pendamping) menjalankan rencana restrukturisasi yang telah

ditetapkan. Manajer harus memberi dorongan dan semangat kepada tim kerja baru. Buat SOP atau pedoman kerja tertulis untuk melakukan setiap tugas. Pelatihan pelatihan singkat dapat diberikan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja agar produktivitas karyawan meningkat.

LANGKAH KE-6

sukses atau tidaknya tindakan restrukturisasi pada korporasi termasuk Koperasi biasanya dapat diukur dari beberapa ukuran berikut: (1) Peningkatan Volume bisnis (Omzet), (2) Keuntungan/SHU Pada Koperasi, (3) *Return On Investment* (ROI), (4) Produktivitas Per Karyawan (*Employee*), (5) Kepuasan Karyawan, (6) Kepuasan anggota (untuk Koperasi), (7) Peningkatan jumlah anggota (untuk koperasi), serta (8) *Corporate Social Responsibility* (CSR) pada lingkungan (tanggung jawab sosial)

4) Penentuan Peserta

Penentuan peserta sebanyak 50 orang KUMKM terdampak untuk mengikuti kegiatan pendampingan ini dilakukan oleh Dinas yang membidangi Koperasi dan UKM Kabupaten Lampung Selatan dengan kriteria tambahan: (1) KUMKM dengan skala kecil hingga menengah, (2) melek komputer, (3) sudah memiliki pembukuan usaha yang baik. Persyaratan ini sebaiknya harus dipenuhi agar peserta dapat dibimbing secara langsung untuk memasukkan data-data perusahaan dan keuangan ke dalam aplikasi sistem peringatan dini berbasis Web. Masalah-masalah yang muncul dari hasil peringatan dini selanjutnya ditindak lanjuti dengan penerapan SOP Restrukturisasi Usaha dengan langkah-langkah standar.

5) Metode penyampaian materi

Metoda penyampaian materi pada kegiatan ini dalam menggunakan metoda kombinasi antara praktik terbimbing pengisian aplikasi sistem peringatan dini dan SOP langkah-langkah restrukturisasi usaha dengan diskusi dan tanya jawab.

6) Evaluasi kegiatan

Evaluasi kegiatan bimbingan teknis ini dilakukan menggunakan *Pretest* dan *Posttest* serta pengisian angket proses pelaksanaan kegiatan. Kegiatan evaluasi dilakukan oleh pihak penyelenggara yaitu Deputi Restrukturisasi usaha Kementerian Koperasi dan UKM.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan bimbingan teknis restrukturisasi usaha KUMKM di Lampung selatan diawali dengan penerapan Aplikasi EWS (*Early Warning System*) kepada Koperasi dan UMKM, dalam pelaksanaannya narasumber melibatkan secara langsung Konsultan PLUT-KUMKM beserta pengurus Koperasi dan para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) untuk meng-*input* data Koperasi dan UMKM ke dalam Sistem Aplikasi EWS. Pada kesempatan tersebut berhasil meng-*input* satu (1) data Koperasi. Sementara representasi dari UMKM tidak ada, karena UMKM yang hadir ternyata kelompok usaha mikro yang belum memenuhi persyaratan sesuai yang ditentukan. Oleh karena itu hanya satu (1) koperasi yang dapat didemonstrasikan pengisian aplikasi EWS-nya, peserta dari kelompok UMKM diminta untuk menyaksikan. Selama proses *input* data, pendamping mencoba untuk menggali permasalahan UMKM terdampak tsunami dan hampir seluruh peserta menyampaikan masalah kekurangan modal karena persediaan barang, peralatan usaha termasuk

tempat usaha rusak tersapu gelombang tsunami.

Untuk kelompok ini, oleh nara sumber dari Kementerian Koperasi dan UKM, Dinas Koperasi Lampung Selatan, dan Pendamping melakukan inventarisasi data tentang: kebutuhan modal untuk membangkitkan kembali usaha, kredit dari perbankan yang gagal bayar, persediaan barang dan peralatan usaha yang tersisa, serta piutang yang masih dapat ditagih. Data dan informasi ini dijadikan sebagai dasar untuk pihak yang berwenang mengambil solusi termasuk pendampingan usulan restrukturisasi kredit dengan pihak perbankan. dengan hasil diagnose.

Hasil demonstrasi pendampingan implementasi aplikasi EWS terhadap satu (1) koperasi adalah rekomendasi diagnosa EWS koperasi tersebut masuk kriteria koperasi *dalam pengawasan dan tidak sehat*. Tahapan selanjutnya adalah melakukan pendampingan **Skema dan SOP** restrukturisasi usaha terhadap koperasi tersebut dengan memverifikasi lebih mendalam terhadap faktor penyebab. Dari identifikasi faktor penyebab, ternyata Koperasi tersebut memiliki masalah pada aspek: (1) **kekurangan modal sendiri dan likuiditas**, (2) **Adanya kredit/piutang macet**, (3) **kelembagaan belum memiliki rencana jangka panjang tertulis dan SOM serta SOP**, serta (4) **masalah manajemen SDM menghadapi perputaran karyawan yang tinggi**.

Dengan keterbatasan waktu maka bimbingan teknis hanya difokuskan/dibatasi hanya pada skema solusi yang ditawarkan dalam mengatasi masalah kekurangan modal sendiri dan likuiditas:

- a. Kekurangan Modal sendiri dengan alternative solusi: menarik anggota baru, penyetaraan nilai simpanan pokok bagi anggota baru, meningkatkan nilai besaran simpanan wajib, memperbesar porsi

cadangan dari SHU, konversi hutang ke ekuitas, dan menarik modal penyertaan.

- b. Kekurangan Likuiditas dengan alternative solusi: menghemat pengeluaran, meningkatkan perputaran piutang (piutang macet, meningkatkan perputaran persediaan, menjual asset yang tidak produktif, dan mencari pinjaman.

Selanjutnya **bimbingan teknis SOP yang dipraktekkan adalah SOP tindakan untuk mengatasi kredit/piutang macet**, perlu dilakukan restrukturisasi piutang macet yang di lapangan dapat meminta bantuan pendampingan dari konsultan PLUT dengan jenis pekerjaan dan tindakan sebagai berikut:

PEMBENAHAN STRUKTUR MODAL ATAU LIKUIDITAS		
NO	PEKERJAAN	TINDAKAN
1	Keputusan Restrukturisasi kredit/piutang macet.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jika dari hasil diagnosis KUKM memiliki masalah finansial yaitu adanya kredit/piutang macet. Selanjutnya pihak Konsultan dan manajemen memetakan diagnosis mendalam tentang penyebab terjadinya kredit macet dan fakta-fakta pendukungnya seperti prosedur analisis kredit, jenis kredit, agunan, tingkat bunga, jangka waktu, berapa besar kredit macet, siapa saja yang memiliki kredit macet, sejak kapan terjadinya kredit macet, serta apa tindakan yang pernah dilakukan oleh Klien KUMKM sebelumnya. ▪ Selanjutnya pihak manajemen KUKM harus mengambil keputusan untuk melakukan restrukturisasi kredit agar kredit/pinjaman bermasalah dapat diselamatkan. ▪ Keputusan restrukturisasi harus segera ditetapkan (dalam contoh) untuk restrukturisasi kredit.
2	Perencanaan Detail Restrukturisasi Kredit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencana detail ini akan memandu pihak manajemen dalam prioritas penggunaan sumberdaya perusahaan/korporasi (dana, orang, sarana dan prasarana, dukungan <i>stakeholders</i>) untuk mencapai tujuan restrukturisasi kredit. Tindakan yang diambil adalah tindakan yang meningkatkan efektivitas tindakan yang sedang dilakukan dan/atau tindakan baru yang sebelumnya belum dilakukan: Tindakan yang disarankan dalam BinteK antara lain: (1) Tindakan preventif dengan memperbaiki analisis kredit, prosedur kredit, penyebaran risiko kredit dengan memasukkan komponen risiko dalam tingkat bunga pinjaman dan pembentukan cadangan risiko, serta pembinaan pasca pencairan kredit, (2) Tindakan restrukturisasi dengan <i>rescheduling</i>, <i>reconditioning</i>, pelelangan jaminan, dan menjual tagihan kepada perusahaan anjak piutang. ▪ Kegiatan restrukturisasi jangka pendek harus difokuskan pada penghematan biaya dan meningkatkan pendapatan perusahaan agar kondisi keuangan segera pulih dan dapat dijadikan motivasi untuk tujuan restrukturisasi jangka menengah dan panjangnya.
3	Penetapan Tim Kerja Ideal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tim kerja ideal dalam restrukturisasi kredit adalah tim yang diberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan rencana restrukturisasi kredit yang telah ditetapkan. ▪ Tim dapat dibentuk secara <i>ad-hoc</i> dalam bentuk gugus tugas kepanitiaan agar dapat bertugas secara profesional. Anggota tim dapat dipilih berdasarkan kompetensi (pengetahuan, keahlian dan keterampilannya) serta komitmen untuk melaksanakan restrukturisasi.
4	Implementasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tugas pengurus dan manajer koperasi (dengan bimbingan

PEMBENAHAN STRUKTUR MODAL ATAU LIKUIDITAS		
NO	PEKERJAAN	TINDAKAN
		<p>konsultan/pendamping) menjalankan rencana restrukturisasi yang telah ditetapkan. Manajer harus memberi dorongan dan semangat kepada tim kerja baru.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buat SOP atau pedoman kerja restrukturisasi kredit tertulis untuk melakukan setiap tugas. ▪ Pelatihan singkat dapat diberikan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja agar produktivitas karyawan meningkat.
	Evaluasi Efektivitas Tindakan restrukturisasi kredit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsultan dan Klien KUMKM memonitor proses tindakan restrukturisasi kredit yang ditetapkan. ▪ Evaluasi keberhasilan restrukturisasi seperti berapa banyak jumlah kredit yang dapat tertagih, hasil lelang jaminan, dan indikator-indikator kinerja keuangan lainnya.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

a. Simpulan

Kegiatan pendampingan restrukturisasi usaha terhadap KUMKM terdampak tsunami di Kabupaten Lampung Selatan dapat berjalan dengan baik, meskipun masih kurang efektif karena faktor: (1) heterogenitas peserta yang tinggi dari segi skala usaha, variasi jenis usaha, serta (2) dominasi usaha skala mikro (kurang melek komputer, belum ada pemisahan pembukuan usaha antara bisnis dan rumah tangga, serta administrasi dan pembukuan usaha yang tidak tertib). Hal ini secara keseluruhan tidak *compatible* dengan aplikasi EWS berbasis Web dan SOP Restrukturisasi usaha yang disediakan oleh Deputi Restrukturisasi Usaha KUMKM.

b. Saran-Saran

- a) Untuk meningkatkan efektivitas dari kegiatan pendampingan dengan program serupa, rekrutasi peserta harus sangat selektif sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.
- b) Harapan peserta, untuk mempertahankan momentum dan

semangat para peserta UMKM terdampak, setelah kegiatan ini program pembinaan dan pemberdayaan sebaiknya dilanjutkan oleh pihak pemerintah daerah agar semangat kewirausahaan KUMKM terdampak tetap terjaga dan pemulihan ekonomi Lampung Selatan dapat segera terwujud.

REFERENSI

....., 2017. Panduan Aplikasi Sistem Peringatan Dini Koperasi dan UKM. Deputi Restrukturisasi Usaha KUKM, Kementerian Koperasi dan UKM.

....., 2017. Skema Restrukturisasi Usaha Koperasi dan UKM. Deputi Restrukturisasi Usaha KUKM, Kementerian Koperasi dan UKM.

-----, 2017. Standar Operasional Prosedur (SOP) Restrukturisasi Usaha Koperasi dan UKM. Deputi Restrukturisasi Usaha KUKM, Kementerian Koperasi dan UKM.

