

**ANALISIS RESTRUKTURISASI PENGEMBALIAN PINJAMAN  
KUPEDES (KREDIT USAHA PEDESAAN) DENGAN  
PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA  
BRI UNIT AJUNGMANGLI JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan kepada Universitas Islam Negeri  
Kiai Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Oleh:

**ACHMAD RAMDHAN DZIL QARNAIN**

NIM.203105010002

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
OKTOBER 2024**

**ANALISIS RESTRUKTURISASI PENGEMBALIAN PINJAMAN  
KUPEDES (KREDIT USAHA PEDESAAN) DENGAN  
PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA  
BRI UNIT AJUNGMANGLI JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh :

**Achmad Ramdhan Dzil Qarnain**

Nim : 203105010002

Disetujui Pembimbing:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**Dr. H. Fauzan, S.Pd., M.Si.**

**NIP. 197403122003121008**

**ANALISIS RESTRUKTURISASI PENGEMBALIAN PINJAMAN  
KUPEDES (KREDIT USAHA PEDESAAN) DENGAN  
PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA  
BRI UNIT AJUNGMANGLI JEMBER**

**SKRIPSI**

Telah diuji dan diterima memenuhi salah satu  
persyaratan memperoleh gelar sarjana ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah

Hari: Selasa  
Tanggal: 01 Oktober 2024

**Tim Penguji**

Ketua Sidang,

Sekretaris

  
**Ana Pratiwi, S.E., Ak., M.SA.**  
NIP.198809232019032003

  
**Mohammad Mirza Pratama, S.ST., MM.**  
NIP.199112052023211022

Anggota :

- a. **Dr. Hj. Khairunnisa' Musari, ST., M.MT.** (  )  
b. **Dr. H. Fauzan, S, Pd., M.SI.** (  )

Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
  
**Dr. H. Ubaidillah M.Ag.**  
NIP.196812261996031001



## MOTTO

وَإِنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ ۚ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَّكُمْ ۖ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya : Jika dia (orang yang berutang itu) dalam kesulitan, berilah tenggang waktu sampai dia memperoleh kelapangan. Kamu bersedekah (membebaskan utang) itu lebih baik bagimu apabila kamu mengetahuinya), (Al- Baqarah : 280)<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, Alquran dan Terjemahan (Semarang: Toha Putra, 1989), 280.

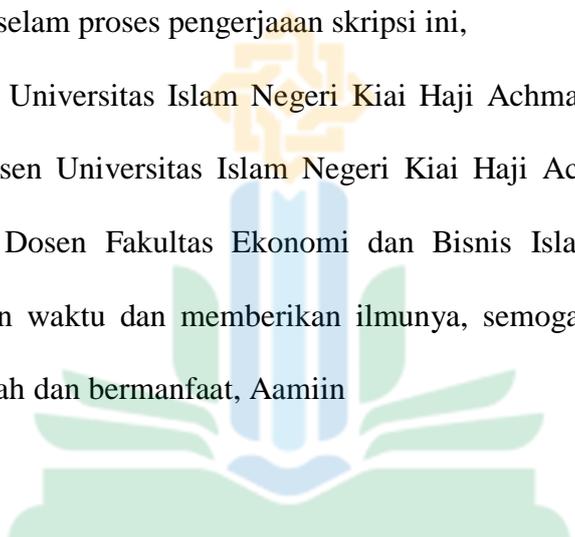
## PERSEMBAHAN

Pertama dengan menyebut nama Allah SWT serta shalawat kepada baginda Nabi Muhammad SAW ucapan syukur Alhamdulillah, Karya ini dipersembahkan kepada orang-orang tercinta yang selalu menyemangati dan memberikan do'a sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini dipersembahkan untuk:

1. Kedua orang tua Bapak Achmad Effendi dan Ibu Maria Ulfa, Terimakasih atas do'a yang selalu dipanjatkan tiada hentinya, semangat motivasi yang tinggi untuk kesuksesan saya serta kasih sayang, kesabaran dan ketulusan hati dalam menYunus Kadir dan mendukung cita-cita saya. Tiada kata seindah lantunan do'a dan tiada do'a yang paling mujarab selain do'a yang terucap dari kedua orang tua. Semoga Allah membalas semua pengorbanan ayah dan Ibu untuk anak-anaknya, Aamiin.
2. Adik tercinta saya Hubbah Abdania Zilda, Terimakasih atas dukungan dan do'a nya.
3. Keluarga Besar Bapak Haji Hasyim dan Keluarga Besar Ibu Malia, Terimakasih untuk motivasi dan semangat agar tidak mudah menyerah.
4. Untuk sahabat-sahabat saya Rizal Ar-rahman, Syahru Hidayat, Firman Hadi Saputra, Fariz Nizar Irhami, Ainur Rafiqi, Samsul Arifin, Miftahuh Surur, Noval Andika, Oki David, Mukti Aji, Nasyid Wildan dan Agus Al Faizy, Terimakasih atas dukungan dan saling bertukar ilmu serta motivasi untuk menggapai masa depan.
5. Teman-teman angkatan 2020 khususnya Perbankan Syariah 1, Terimakasih

atas suka dukanya serta rasa kekeluargaannya yang amat sangat berharga.

6. Kepada Organisasi saya Himpunan Mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah terimakasih atas dedikasinya dan suport tersebut.
7. Kepada Kumpulan Mahasiswa Netral Terimakasih atas semangatnya yang senantiasa menyemangati dalam proses pengerjaan ini.
8. Kepada Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia terimakasih ilmu yang dibaerikan selam proses pengerjaan skripsi ini,
9. Almamater Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dan seluruh Dosen Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember khususnya Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah ikhlas memberikan waktu dan memberikan ilmunya, semoga kelak menjadi ilmu yang barokah dan bermanfaat, Aamiin



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat limpahan Rahmat, taufiq, hidayat serta inayah- Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar untuk memenuhi salah satu prsyarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dengan judul skripsi “**ANALISIS RESTRUKTURISASI PENGEMBALIAN PINJAMAN KUPEDES (KREDIT USAHA PEDESAAN) DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA BRI UNIT AJUNGMANGLI JEMBER.**

Shalawat serta salam semoga tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang yakni agama islam, yang pastinya kita nantikan syafaatnya di *yaumul qiyamah* nanti.

Dalam Menyusun skripsi ini tentunya penulis membutuhkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., MM., CEPM selaku rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Dr. H. Ubaidillah, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achamad Siddiq Jember.
3. Ana Pratiwi, M.S.A selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achamad Siddiq Jember.

4. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., MM., CHRP., CCGS selaku Dosen Pembimbing Akademik yang senantiasa memberi nasehat, inspirasi serta motivasi selama menjalankan proses perkuliahan.
5. Dr. H. Fauzan, S.Pd., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga serta pikiran dalam membimbing dan mengarahkan penulisan serta memberikan motivasi dalam penulisan ini.
6. Seluruh dosen dan civitas akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achamad Siddiq Jember.
7. Seluruh staf karyawan BRIUnit Ajungmangli Jember yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
8. Pihak informan yang telah memberikan memberikan kepada peneliti sehingga peneliti mendapatkan data yang diinginkan serta berbagai pengalaman kepada penelitian.

Akhir kata semoga Allah SWT membalas kebaikan dan ketulusan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan melimpahkan Rahmat dan karunia- Nya. Penulis juga menyadari bahwa dalam Menyusun skripsi ini banyak sekali kekurangan yang mana mengingat kebatasannya pengetahuan yang peneliti miliki. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun demiperbaiki penyusunan berikutnya. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi seluruh masyarakat dan bisa dijadikan bahan acuan untuk penelitian selanjutnya.

## ABSTRAK

**Achmad Ramdhan Dzil Qarnain, Fauzan, 2024** : *Analisis Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPeDES (Kredit Usaha Pedesaan) Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada BRI Unit Ajungmangli Jember.*

**Kata Kunci:** *Business Model Canvas, Restrukturisasi, KUPeDES.*

Pembangunan nasional telah berlangsung sebagai bentuk dari upaya sustainable untuk menciptakan masyarakat yang adil dan sejahtera sehingga untuk mencapai tujuan diatas sangat perlu pelaksanaan pembangunan yang selalu mempertimbangkan keseimbangan dan keselarasan di berbagai sektor, termasuk ekonomi beserta keuangan yang dalam hal ini lembaga keuangan perbankan memainkan peran krusial sebagai infrastruktur untuk menghimpun dan mendistribusikan dana dari masyarakat. BRI Unit Ajung Mangli telah berupaya mendukung masyarakat dalam memperoleh modal guna mengembangkan usaha kecil yang potensial melalui program KUPeDES. Salah satu tindakan yang diambil oleh BRI Unit Ajung Mangli Jember adalah memberikan kredit KUPeDES kepada masyarakat pedesaan untuk membantu mereka mengembangkan dan meningkatkan bisnis mereka.

Fokus penelitian ini adalah: 1) Bagaimana metode restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember? 2) Bagaimana implementasi *business model canvas* terhadap restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember?

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui bagaimana bagaimana metode restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember 2) Untuk mengetahui implementasi *business model canvas* terhadap restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Kemudian teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis taksonomi yang bersifat deskriptif, yakni menganalisis proses metode restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember.

Hasil Penelitian ini adalah: 1) Bahwa metode restrukturisasi yang diterapkan oleh BRI Unit Ajungmangli Jember meliputi perpanjangan jangka waktu kredit, penurunan suku bunga, dan penjadwalan ulang angsuran. Masing-masing metode dipilih berdasarkan kemampuan finansial debitur, profil risiko kredit, dan dampak pandemi ekonomi. 2) Hasil analisis dari implementasi *business model canvas* pada BRI Unit Ajungmangli Jember menunjukkan bahwa implementasi *business model canvas* dalam restrukturisasi KUPeDES di BRI Unit Ajungmangli memungkinkan bank untuk menilai dan merancang ulang strategi restrukturisasi kredit yang lebih efektif dan efisien. Pendekatan ini memberikan dampak positif bagi keberlanjutan operasional BRI serta membantu debitur dalam melanjutkan kewajibannya di tengah tantangan ekonomi.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Definisi Istilah .....	9
F. Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN</b> .....	<b>12</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	12
B. Kajian Teori .....	24
1. Resrukturisasi .....	24
2. <i>Business Model Canvas</i> .....	29

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	39
B. Lokasi Penelitian .....	40
C. Subjek Penelitian .....	40
D. Teknik Pengumpulan Data .....	41
E. Analisis Data .....	43
F. Keabsahan Data .....	47
G. Tahap- Tahap Penelitian .....	48
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS .....</b>	<b>50</b>
A. Gambaran Objek Penelitian .....	50
B. Penyajian dan Analisis Data .....	56
C. Pembahasan Temuan .....	80
<b>BAB V KESIMPULAN .....</b>	<b>98</b>
A. Kesimpulan .....	98
B. Saran .....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>100</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Presentase Restrukturisasi KUPEDES BRI Unit Ajungmangli Jember .....	4
Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu .....	21
Tabel 4.1 Persamaan dan perbedaan anantara Hasil Peneletian, Kajian Teori dan Penelitian Terdahulu.....	96



## DAFTAR TABEL

Gambar 1.1 Sembilan elemen <i>Business Model Canvas</i> .....	5
Gambar 4.1 Logo Bank Rakyat Indonesia .....	52



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pembangunan nasional telah berlangsung sebagai bentuk dari upaya *sustainable* untuk menciptakan masyarakat yang adil dan sejahtera sehingga untuk mencapai tujuan diatas sangat perlu pelaksanaan pembangunan yang selalu mempertimbangkan keseimbangan dan keselarasan di berbagai sektor, termasuk ekonomi beserta keuangan yang dalam hal ini lembaga keuangan perbankan memainkan peran krusial sebagai infrastruktur untuk menghimpun dan mendistribusikan dana dari masyarakat. Menurut ketentuan yang terdapat dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998<sup>2</sup> dimana bank merupakan entitas bisnis yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan mendistribusikannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit maupun bentuk investasi lainnya, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan banyak orang.

Dalam buku "Pengantar Bank Sentral", karangan Perry Warjiyo mengemukakan bahwa bank merupakan usaha badan yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan menyalurkan kembali dana tersebut kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lain guna meningkatkan taraf hidup orang banyak yang disebut dengan intermediasi. Fungsi dari intermediasi itu sendiri dapat berjalan dengan baik jika terdapat

---

<sup>2</sup> Undang-Undang Perbankan Republik Indonesia Perubahan Atas UU RI No.7 Tahun 1992 Tentang erbankan Pasal 1 ayat (2).

kedua belah pihak yakni penyimpan dan peminjam mempunyai suatu kepercayaan terhadap bank itu sendiri<sup>3</sup>.

Maka berdasarkan penjelasan tersebut, bank dalam pelaksanaannya tidak hanya berfokus pada pengelolaan uang untuk mencapai keuntungan perusahaan, tetapi mereka juga memiliki kewajiban yang diatur oleh undang-undang guna memperbaiki kesejahteraan masyarakat. Kondisi ini menggambarkan tanggung jawab bank, termasuk dalam mendukung kontribusi kepada negara sebagai perwujudan masyarakat. Jadi oleh karena itu, bank harus aktif terlibat dalam kegiatan pembangunan.

Dalam pemikiran yang luas maka guna menjaga serta melanjutkan pembangunan terus menerus, baik pihak kementerian maupun warga, termasuk individu juga membutuhkan dana yang besar. Dana yang besar biasanya berawal dari kemajuan pembangunan, kebutuhan akan pendanaan terus meningkat. Sumber biaya yang dibutuhkan juga dalam pemenuhan keinginan dan kebutuhan beberapa persen didapatkan dari program kredit yang dijanjikan.

Untuk memenuhi kebutuhan pendanaan melalui aktivitas kredit, BRI Unit Ajungmangli telah berupaya mendukung masyarakat dalam memperoleh modal guna mengembangkan usaha kecil yang potensial melalui program KUPeDES. Salah satu tindakan yang diambil oleh BRI Unit Ajungmangli Jember adalah memberikan kredit KUPeDES kepada masyarakat pedesaan untuk membantu mereka mengembangkan dan meningkatkan bisnis mereka. Program ini mencakup berbagai jenis usaha, kecil, menengah yang dalam hal

---

<sup>3</sup> Perry Warjiyo, *Sebuah Pengantar Bank Indonesia (Bank Sentral Republik Indonesia)*, (Jakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan, 2021), 20.

ini meliputi perkebunan, perniagaan, perindustrian, peternakan, pelayanan jasa, dan bahkan dapat diakses oleh pegawai dengan penghasilan tetap<sup>4</sup>. Pengusaha kecil memainkan peran penting dalam struktur perekonomian dan memberikan kontribusi pada pertumbuhan ekonomi. Untuk mendukung aktivitas produksi, BRI Unit Ajungmangli Jember dalam pemberian KUPEDES kepada pengusaha kecil.

KUPEDES yang dilakukan BRI Unit Ajungmangli Jember menggunakan perjanjian tertulis yang mencakup formulir perjanjian kredit dengan berbagai ketentuan yang telah diatur secara resmi. Hal ini dilakukan untuk mengurangi risiko-risiko yang dapat memengaruhi kelangsungan operasional bank. Maka untuk mengajukan persetujuan kredit yang dilakukan, BRI diwajibkan melakukan observasi yang mendalam terkait kemampuan dalam segi pembayaran, kegunaan serta karakter. Untuk memantapkan bahwa pemberian kredit secara optimal tidak akan mengalami kesulitan dalam pembayaran atau menjadi kredit yang bermasalah di kemudian hari. Sehingga hal ini memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh bank, kredit yang mengalami masalah belum dapat dipulihkan dan mengalami pemulihan dari gerakan upaya restrukturisasi yang diberlakukan melalui program-program bank, untuk hasil dari pihak debitur yang terjadi gagal bayar tersebut, sehingga selanjutnya bank akan mengambil tindakan restrukturisasi yang pelaksanaan

---

<sup>4</sup> Maulana, Zakky Septian Irhami, dan Lathifah Hanim, "Eksekusi Jaminan Fidusia Menurut Undang-Undang Fidusia No. 42 Tahun 1999." *Prosiding Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU) Klaster Hukum* 564.

restrukturisasi kredit ini dapat berpotensi menurunkan peningkatan nominal angka kredit macet<sup>5</sup>.

Tabel 1.1  
Persentase Restrukturisasi KUPEDES BRI Unit Ajungmangli Jember.

Tahun	Persentase
2022	8,1 %
2023	10,2 %
2024	15,2 %

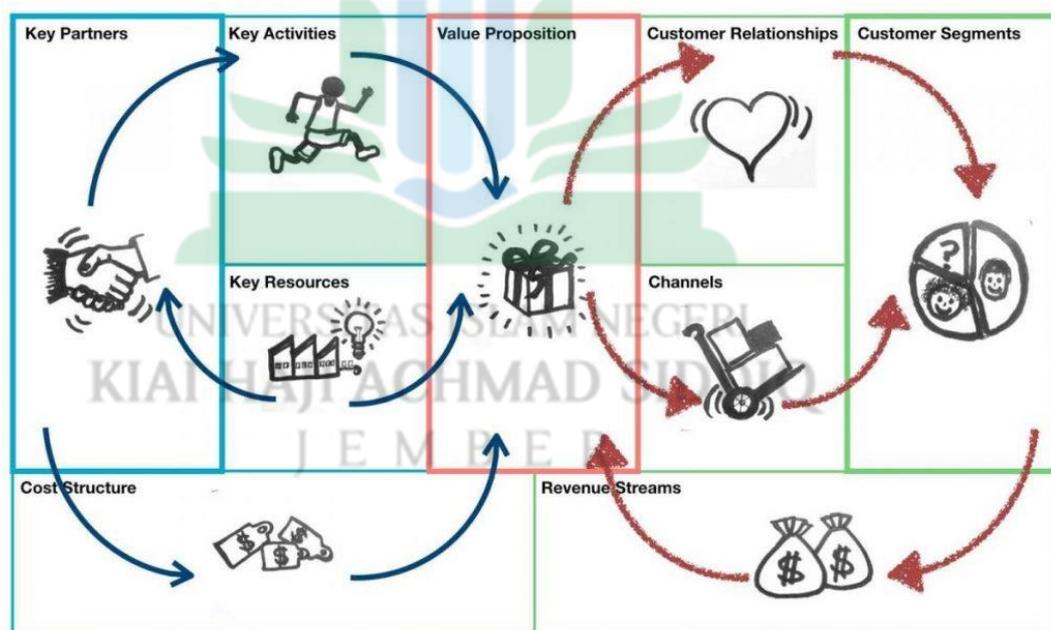
Sumber : *Annual Report* BRI Ajungmangli

Berdasarkan tabel persentase ternyata BRI Unit Ajungmangli Jember mengalami peningkatan persentase restrukturisasi dikarenakan beberapa faktor yang mengganggu debitur untuk mengembalikan angsuran KUPEDES maka dengan itu restrukturisasi kredit juga dapat membantu debitur yang mengalami kesulitan keuangan dengan memberikan kemungkinan pembayaran yang lebih mudah atau perpanjangan jangka waktu pinjaman. Dengan demikian, ini dapat mencegah pinjaman menjadi NPL (*NonPerforming Loan*) serta dapat membantu bank dalam mengurangi risiko kredit. Serangkaian program yang dilakukan untuk menimalisir resiko kredit untuk memastikan bahwa program tersebut akan menghasilkan pembayaran kembali dari debitur yang melakukan kredit tersebut. Namun, perlu diingat bahwa di balik situasi ini pasti terdapat penyebab atau hal yang mengakibatkan, terkenanya siklus dari segi eksternal maupun internal itu sendiri Untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana restrukturisasi pinjaman KUPEDES berperan dalam

---

<sup>5</sup> Anggraeni Purwatiningsih *et al.*, "Analisis Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kelancaran Pengembalian Kredit (Studi Kasus pada PT.BPR Kawan Malang), *Jurnal Akutansi dan Perpajakan* 6, no. 2 (2020), 95.

model bisnis BRI Unit Ajungmangli Jember, pendekatan *business model canvas* menjadi instrumen yang relevan. *Business model canvas* merupakan suatu kerangka kerja strategis untuk digunakan dalam mengidentifikasi, memproyeksikan, serta menganalisis elemen-elemen kunci dalam sebuah model bisnis dan juga *business model canvas* membantu mengungkapkan bagaimana bisnis beroperasi, bagaimana menciptakan nilai bagi pelanggan, dan bagaimana mengelola sumber daya dan biaya. Dengan menerapkan *business model canvas* pada konteks restrukturisasi pinjaman KUPEDES di BRI Unit Ajungmangli Jember maka terdapat sembilan balok yang tersusun



pada gambar dibawah ini.

**Gambar 1.1 Business Model Canvas**

Sumber : <https://glcworld.co.id/penjelasan-business-model-canvas>

Dalam gambar diatas penelitian ini bertujuan untuk merinci dan menganalisis elemen-elemen utama yang terlibat dalam proses restrukturisasi,

Yang dalam hal ini terdapat beberapa elemen seperti *customer segments, value propotions, key partners, cost structure, key resources, key activitvies, revenue streams, channells*, Diharapkan untuk hasil analisis ini bisa dijadikan sebagai bahan tambahan guna meningkatkan pemahaman tentang bagaimana BRI Unit Ajungmangli Jember dalm mengelola restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES dalam konteks model bisnis mereka.

Sebagai salah satu lembaga keuangan dengan sejarah yang panjang, BRI perlu merancang langkah-langkah dan strategi untuk mendukung pertumbuhan serta pengembangan produknya secara berkelanjutan. Ini dilakukan melalui inovasi-inovasi terbaru dalam sektor perbankan agar model bisnis yang diharapkan dapat terwujud. Memiliki model bisnis sangat penting bagi sebuah perusahaan karena memiliki banyak keuntungan, seperti memiliki infrastruktur dan sumber daya yang mendukung, mengelola distribusi produk, dan merencanakan alur dari bisnis yang dijalankan. Pertama, model bisnis memungkinkan perusahaan untuk memperoleh informasi yang penting mengenai produknya, yang kemudian digunakan untuk merencanakan strategi pemasaran, termasuk penentuan waktu, lokasi, dan metode pemasaran yang efektif. Kedua, model bisnis dapat membantu perusahaan untuk memahami informasi tentang pesaingnya, sehingga bank dapat melakukan pengambilan strategi keputusan dalam hal memitigasi resiko yang akan terjadi seperti kerugian yang mungkin timbul akibat persaingan tersebut. Secara keseluruhan, pemanfaatan model bisnis dapat memberikan dukungan yang berharga bagi

perusahaan dalam mempertahankan keberlangsungannya dan bersaing di pasar<sup>6</sup>.

Untuk mendukung pengembangan dan perancangan ide bisnis dengan menyediakan alat visualisasi dalam bentuk satu halaman yang mencakup sembilan komponen. Komponen-komponen ini menunjukkan bagaimana perusahaan dapat merencanakan pelaksanaan bisnis mereka melalui kesembilan kerangka kunci dalam *business model canvas* sehingga dalam hal pemanfaatan kesembilan elemen tersebut, instansi dapat mengubah ide dan konsep mereka menjadi entitas yang kompetitif di pasar.<sup>7</sup>

Melalui permasalahan dalam latar belakang ini kemudian membuat peneliti tertarik untuk meneliti metode restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES yang telah diterapkan oleh Bank BRI Unit Ajungmangli Jember. Penelitian ini tak kalah pentingnya untuk dilakukan karena dapat memberikan panduan pada saat mengambil keputusan yang tepat terkait penyelamatan masalah kredit bermasalah. Oleh sebab itu, Peneliti melakukan penelitian ini guna mengulik lebih dalam topik yang dikemas dengan judul penelitian adalah **"Analisis Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPEDES (Kredit Usaha Pedesaan) Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* pada BRI Unit Ajungmangli Jember."**

---

<sup>6</sup> Devyana Chandra, "Model Bisnis Pada Perusahaan X Menggunakan *Business Model Canvas*", *Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis* 4, no 1 (2016), 20.

<sup>7</sup> Ni Wayan Cahya Ayu Pratami dan Puritan Wijaya, "Penerapan Model Bisnis Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Jasa Pengiriman Dokumen di Denpasar". *Jurnal Sistem dan Informatika (JSI)* 11, no. 1 (2017), 80.

## **B. Fokus Penelitian**

1. Bagaimana metode restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember?
2. Bagaimana implementasi *business model canvas* terhadap restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui metode restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember.
2. Untuk mengetahui implementasi *business model canvas* terhadap restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara Teoretis

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menambah ilmu pengetahuan tentang perbankan, terlebih lagi dalam hal restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES menggunakan pendekatan *business model canvas*.

2. Secara Praktis

- a) Bagi Masyarakat Usaha

Bagi masyarakat usaha penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan serta wawasan mengenai restrukturisasi pengembalian pinjaman dengan *business model canvas*.

b) Bagi Lembaga UIN KHAS

Penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi karya ilmiah yang berkaitan dengan strategi pengembangan produk perbankan dan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, terutama bagi mahasiswa dan akademisi di kampus UIN KHAS Jember.

c) Bagi Peneliti.

Bagi peneliti semoga bisa menambah wawasan pengetahuan dan pemahaman mengenai restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES dengan *business model canvas*, serta peneliti dapat memenuhi persyaratan jenjang Strata 1 (S1) dengan aplikasi keilmuan yang didapatkan di bangku perkuliahan.

## E. Definisi Istilah

Untuk mempermudah dan menghindari kesalahpahaman karya ini yang berjudul tentang “**Analisis Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPEDES (Kredit Usaha Pedesaan) Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Pada BRI Unit Ajungmangli Jember**” maka peneliti akan menjelaskan sekilas gambaran bagaimana tentang definisi istilah pada judul diatas diantaranya adalah:

### 1. Restrukturisasi

Restrukturisasi adalah inisiatif perbankan yang bertujuan membantu debitur yang mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban

finansialnya, dengan tujuan untuk memperbaiki kondisi kredit.<sup>8</sup> Restrukturisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah program restrukturisasi yang dilaksanakan oleh BRI Unit Ajungmangli Jember dalam meringankan, membantu beban debitur yang mengalami kemacetan dalam pengembalian pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember.

## 2. *Business Model Canvas*

*Business model canvas* adalah suatu kerangka kerja bisnis yang terdiri dari sembilan komponen utama, yakni segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, aliran struktur biaya pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, mitra kunci.<sup>9</sup> *Business model canvas* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah BRI Unit Ajungmangli melakukan metode pendekatan *business model canvas* dalam pengembalian pinjaman KUPEDES untuk mengetahui bagaimana parameter kelemahan dan kekuatan dalam menjalankan bisnis sehingga pengembalian pinjaman KUPEDES tersebut dapat dimaksimalkan.

## F. Sistematika Pembahasan

Sebagai penjelasan yang mudah agar dapat dipahami tentang bagaimana sistem penulisan skripsi yang baik dan benar. Sistematika yang digunakan penulis untuk membahas skripsi ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>8</sup> Ismi Hariyani, *Restrukturisasi dan Penghapusan Kredit* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2010), 31.

<sup>9</sup> Alexander Osterwelder dan Yves Pigneur, *Business Model Generation*, terj. Natalia (Jakarta: PT. Elex Media Computindo, 2012), 73.

**Bab 1: Pendahuluan**

Termasuk konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah serta sistematika pembahasan.

**Bab 2 : Kajian Pustaka**

Berisi tentang penelitian terdahulu serta kajian teori

**Bab 3 : Metode Penelitian**

Berisi tentang bagaimana pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

**Bab 4 : Penyajian Data dan Analisis**

Berisi bagaimana gambaran objek penelitian, penyajian data dan analisis, serta pembahsan temuan.

**Bab 5 : Kesimpulan dan Saran**

Berisi tentang simpulan dan saran

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

Untuk usaha penulis dalam menemukan perbandingan antara penelitian yang hendak dilakukan dengan referensi penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian terdahulu juga dapat memberikan panduan dan kontribusi berharga bagi penelitian yang digunakan oleh peneliti dimasa datang. Maka dari itu, akan dipaparkan beberapa referensi penelitian sebelumnya sehingga menjadi perbandingan serta persamaan yang akurat terhadap penelitian yang dilakukan oleh penulis ini kemudian terdapat beberapa referensi studi penelitian terdahulu yakni:

1. **Widya Hadi Nugraha, Susilo Toto Raharajo dengan judul “Bank Dalam Menghadapi Era Disrupsi *Fintech* Strategi Pertumbuhan Bisnis Brilink demi Meningkatkan Pendapatan Menggunakan Kerangka Kerja Model Bisnis Kanvas pada PT. BRI (Bank Rakyat Indonesia)”.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan mengintegrasikan analisis *swot* dan *business canvas model* pada bisnis BRILink, perusahaan berhasil mengidentifikasi peluang inovasi strategis baru. Peluang ini mencakup pengawasan, pemberdayaan, dan pelatihan untuk agen-agen baru, yang bertujuan untuk memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan serta mendukung pertumbuhan dan perluasan pasar.<sup>10</sup> Metode

---

<sup>10</sup> Widya Hadi Nugraha *et.al.* "Bank Dalam Menghadapi Era Disrupsi Fintech Strategi Pertumbuhan Bisnis Brilink Demi Meningkatkan Pendapatan Menggunakan Kerangka Kerja Model Bisnis Kanvas (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Persero Tbk.)." *Jurnal Akutansi dan Pajak* 23, no. 2 (2022), 7.

dalam penelitian ini menggunakan *field research* dengan pendekatan kualitatif.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas tentang model bisnis kanvas, objek penelitiannya pada BRI serta sama-sama menggunakan metode penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif. Perbedaannya yaitu penelitian terdahulu lebih ke pertumbuhan bisnis BRI link sedangkan peneliti lebih kepada bagaimana metode restrukturisasi KUPeDES.

**2. Maziyah Mazza Basya, Rafi Setya Iqbal Pratama, Muhammad Iqbal Surya Pratikno dengan judul penelitian tentang “Strategi Pengembangan *Fintech* Syariah Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* di Indonesia”.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam mengembangkan perusahaan *fintech* syariah di era disruptif saat ini, diperlukan sebuah model bisnis yang berfungsi sebagai landasan dalam menjalankan bisnis berbasis teknologi. Model bisnis yang digunakan adalah *business model canvas*, yang terdiri dari sembilan elemen kunci: kemitraan utama, sumber daya utama, aktivitas utama, proposisi nilai, segmen pelanggan, hubungan pelanggan, saluran distribusi, struktur biaya, dan aliran pendapatan.<sup>11</sup> Metode penelitian yang digunakan yakni dengan pendekatan deskriptif kualitatif.

---

<sup>11</sup> Maziyah Mazza Basya. *et al*, “Strategi Pengembangan *Fintech* Syariah dengan Pendekatan *Business Model Canvas* di Indonesia”, *Journal of Economics* 4, no.2 (2020), 186.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama meneliti tentang pendekatan yang digunakan dengan *business model canvas* dan sama- sama menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Perbedaan nya yaitu peneliti terdahulu menggunakan objek penelitian tentang *fintech syariah* dan lokasi penelitian yang berbeda sedangkan peneliti meneliti restrukturisasi KUPEDES.

**3. Maharani Adila, Hafiz Rahman, Ma'ruf dengan judul penelitian tentang “Pengembangan Model Bisnis Layanan *Mobile Banking* pada PT. Bank Nagari menggunakan *Business Model Canvas*”.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan model bisnis Nagari *Mobile Banking* melalui *business model canvas* mengungkapkan kebutuhan akan beberapa perbaikan pada blok *value proposition*, *customer relationship*, *customer segment*, *channel*, *key activities*, dan *key partner*. Sementara itu, *blok cost structure* dan *revenue streams* tidak mengalami perubahan karena dianggap sudah sesuai dengan model bisnis yang ada.<sup>12</sup> Metode penelitian yang digunakan yakni dengan pendekatan deskriptif kualitatif.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas tentang peran *business model canvas* dan sama-sama menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Perbedaan nya yaitu peneliti terdahulu menggunakan objek penelitian tentang layanan *mobile banking*

---

<sup>12</sup> Maharini Adila. *et al.* “Pengembangan Model Bisnis Layanan *Mobile Banking* PT. Bank Nagaria Menggunakan *Business Model Canvas*.” *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis* 5, no. 2 (2023), 612.

dan lokasi penelitian yang berbeda sedangkan peneliti meneliti terkait restrukturisasi KUPeDES.

**4. Pasamalagi Mario Saskara, Hermawan Moch Rizal dengan judul penelitian tentang “Pengembangan *Business Model Canvas* untuk menciptakan *Competitive Advantage* pada Seabank Indonesia”.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model bisnis Seabank Indonesia saat ini masih berada dalam tahap pengembangan. Model bisnis perusahaan harus dievaluasi secara berkala dan disesuaikan dengan kemajuan teknologi. Industri *fintech*, khususnya sektor *mobile payment*, sangat dinamis karena selalu mengikuti perkembangan teknologi, sehingga pengembangan produk *fintech* perlu dilakukan secara berkelanjutan. Untuk mengembangkan model bisnis Seabank Indonesia, dilakukan penyesuaian dengan menambahkan elemen atau aktivitas pada *customer segment*, *customer relationship*, *channels*, *value propositions*, *key activities*, *key resources*, *key partners*, *revenue streams*, dan *cost structure*.<sup>13</sup> Metode penelitian yang digunakan ialah menggunakan kualitatif.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama menggunakan *business model canvas* dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya yaitu penelitian terdahulu membahas objek penelitian tentang keunggulan kompetitif sedangkan peneliti membahas restrukturisasi KUPeDES. Serta lokasi penelitian yang berbeda.

---

<sup>13</sup> Pasamalagi Mario Saskara *et al.* "Pengembangan *Business Model Canvas* untuk Menciptakan *Competitive Advantage* Seabank Indonesia", *Jurnal Impresi Indonesia* 2, no.1 (2023), 55.

**5. Sherin Meliana, Romi Adetio Setiawan, Khairiah Elwardah dengan judul penelitian tentang “Evaluasi Strategi Pemasaran Produk Cicil Emas Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Dalam Ihsan”,**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BSI KCP Bengkulu Panorama menerapkan beragam strategi pemasaran untuk mempromosikan produk cicil emas, dengan fokus pada pelanggan yang memiliki saldo di atas Rp10.000.000 dan mereka yang membutuhkan pembiayaan haji. Evaluasi menggunakan *business model canvas* mengidentifikasi keterbatasan aksesibilitas produk bagi debitur dengan saldo di bawah Rp10.000.000, serta menekankan perlunya peningkatan proposisi nilai terkait kualitas emas, likuiditas tinggi, dan pertumbuhan nilai tahunan.<sup>14</sup> Metode penelitian yang digunakan ialah menggunakan kualitatif.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama menggunakan *business model canvas* dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang strategi pemasaran produk cicil emas sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPEDES. Serta lokasi penelitian yang berbeda.

**6. Novieati Dwi Lestari, Indah Karunia Sari, M. Taufik Hidayat dengan judul penelitian tentang “Model Bisnis pada Inovasi Produk Tabungan Emas Pegadaian Syariah dengan Model Canvas”.**

---

<sup>14</sup> Sherin Meliana, *et al.* “Evaluasi Strategi Pemasaran Produk Cicil Emas Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Dalam Ihsan”. *Jurnal Tabarru: Islamic Bank and Finance* vol. 7, no.1 (2024), 130.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi dalam produk tabungan emas telah berhasil menarik perhatian debitur untuk menabung emas di Pegadaian Syariah, yang menyebabkan peningkatan jumlah debitur dan, pada akhirnya, meningkatkan profitabilitas perusahaan. Untuk menjangkau generasi milenial, Pegadaian Syariah telah meluncurkan aplikasi berbasis *web* dan *mobile*. Platform Emasku kini menawarkan tampilan yang lebih informatif untuk menarik minat debitur dalam berinvestasi emas.<sup>15</sup> Metode penelitian yang digunakan ialah menggunakan kualitatif.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama menggunakan *business model canvas* dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang inovasi produk tabungan emas Pegadaian Syariah sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPEDES, Serta lokasi penelitian yang berbeda.

- 7. Ericha Tiara Hutamy, Adelia Marham, Andi Naila Quin Azisah Alisyahbana, Nur Arisah dan Muhammad Hasan. dengan judul penelitian tentang “Analisis Penerapan *Bisnis Model Canvas* pada Usaha Mikro Wirausaha Generasi Z”.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa pada analisis penerapan *business model canvas* pada usaha mikro bisnis *online* wirausaha generasi

---

<sup>15</sup> Novieati Dwi Lestari, *et al.* “Model Bisnis Pada Inovasi Produk Tabungan Emas Pegadaian Syariah dengan Model Canvas,” *EL MUDHORIB: Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan Syariah* vol. 4, no.1 (2023), 37.

Z adalah sebesar 83%, hal itu berarti tanggapan menurut responden adalah Baik. Hal ini diharapkan dapat menjadi alternatif bagi wirausaha generasi Z dalam menjalankan usaha mikro seperti pada usaha bisnis *online*. Penentuan memilih alat strategi bisnis yang baik penting dilakukan agar suatu perusahaan tetap bisa bertahan dan dapat mengembangkan bisnisnya di tengah ketatnya persaingan.<sup>16</sup> Metode penelitian yang digunakan ialah menggunakan kualitatif.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama menggunakan *business model canvas* dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang penerapan pada usaha mikro wirausaha generasi Z sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPEDES, Serta lokasi penelitian yang berbeda.

**8. Nur Afika Tiara Sari, Isni Wati, Miftahul Jannah, Abdul Rokhim dengan judul penelitian tentang “Analisis Penyelesaian Kredit Bermasalah pada KUPEDES di BRI Unit Balung Lor”.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa faktor yang menyebabkan masalah pada kredit KUPEDES dapat dibedakan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mencakup kurangnya edukasi dan pemahaman debitur tentang kredit, kelemahan dalam proses analisis kredit, serta minimnya pengawasan dan pemantauan terhadap debitur. Di sisi lain, faktor eksternal meliputi bencana alam, krisis

---

<sup>16</sup> Ericha Tiara Hutamy et al. “Analisis Penerapan *Bisnis Model Canvas* pada Usaha Mikro Wirausaha Generasi Z . *Jurnal Bisnis Dan Pemasaran Digital* vol. 1, no.1 (2021), 10.

ekonomi, persaingan usaha yang intens, dan ketidakmampuan debitur dalam mengelola usahanya.<sup>17</sup> Metode penelitian yang digunakan ialah menggunakan kualitatif.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas KUPEDES, lokasi penelitian yang sama pada BRI. dan sama- sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang penyelesaian kredit bermasalah sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPEDES.

**9. Sintia, Choiriyah, Meriyati dengan judul penelitian tentang “Analisis Kebijakan Restrukturisasi dan Non Restrukturisasi Debitur terhadap Produk Pembiayaan Bermasalah pada Masa Pandemi Covid-19 di Bank BRI Syariah KC A Rivai Palembang”,**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan masalah dalam pembiayaan dapat dibagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi bank yang memberikan pembiayaan melebihi kapasitas pembayaran debitur dan sistem monitoring yang kurang intensif serta tidak melakukan konfirmasi terhadap data pendanaan. Faktor eksternal mencakup masalah pribadi debitur seperti perceraian, kebakaran, kecelakaan, dan pandemi COVID-19. Untuk mengatasi masalah pembiayaan, beberapa solusi yang dapat diterapkan adalah: 1) Persyaratan kembali (*reconditioning*), yaitu penyesuaian pada

---

<sup>17</sup> Nur Afika Tiara Sari, *et al.* "Analisis Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada Kredit Kupedes Di Bank BRI Unit Balung Lor", *Jurnal Gembira: Pengabdian Kepada Masyarakat* 2, no. 1 (2024), 187.

pembiayaan yang ada tanpa meningkatkan tunggakan pokok kewajiban debitur terhadap bank. 2) Penjadwalan kembali (*rescheduling*), yaitu perubahan jadwal pembiayaan debitur tanpa mengubah jumlah kewajiban yang harus dibayar. 3) Restrukturisasi (*restructuring*), yaitu perubahan syarat pembiayaan tanpa menambah sisa pokok kewajiban debitur.<sup>18</sup> Metode penelitian yang digunakan ialah menggunakan kualitatif.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas restrukturisasi, lokasi penelitian yang sama pada BRI. dan sama- sama menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang kebijakan restrukturisasi dan non restrukturisasi nasabah pada produk pembiayaan yang bermasalah sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPEDES.

**10. Diah Ayu Woro Ambarini, Gideon Setyo Budiwitjaksono dengan judul penelitian tentang “Analisis Kredit Macet dalam Menentukan Kebijakan Restrukturisasi pada Bank BRI Jombang”.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Bank BRI Jombang telah mengimplementasikan kebijakan restrukturisasi sebagai metode yang efektif dan efisien untuk menurunkan tingkat kredit macet. Namun, tantangan yang dihadapi meliputi adanya debitur yang tidak beritikad baik serta kesulitan dalam menjual aset. Penulis merekomendasikan agar BRI

---

<sup>18</sup> Sintia Choiriyah dan Meriyati, “Analisis Kebijakan Restrukturisasi dan Non Restrukturisasi dan Non Restrukturisasi Nasabah Terhadap Produk Pembiayaan Bermasalah Pada Masa Pandemi Covid-19 di Bank BRI Syariah KC A Rivai Palembang”, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)* 2, No. 2 (2022), 400.

memberikan informasi dan penjelasan yang lebih rinci kepada debitur yang mengajukan kredit, guna mengurangi risiko kemacetan kredit. Selain itu, dalam proses survei agunan atau aset debitur, diharapkan BRI melakukan pemeriksaan yang lebih menyeluruh untuk menghindari kerugian akibat penjualan aset yang kurang laku di masa depan.<sup>19</sup> Metode penelitian yang digunakan ialah menggunakan kualitatif.

Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas restrukturisasi, lokasi penelitian yang sama pada BRI. dan sama- sama menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang analisis kredit macet dalam menentukan kebijakan restrukturisasi bermasalah sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPEDES.

Tabel 2.1  
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Widya Hadi Nugraha, 2023, Universitas Diponegoro, Semarang, <i>“Bank Dalam Menghadapi Era Disrupsi Fintech Strategi Pertumbuhan Bisnis Brilink Demi Meningkatkan Pendapatan Menggunakan Kerangka Kerja Model Bisnis Kanvas (Studi</i>	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas tentang model bisnis kanvas ,objek penelitiannya pada BRI serta sama-sama menggunakan metode penelitian lapangan ( <i>field research</i> ) dengan pendekatan	Perbedaannya yaitu penelitian terdahulu lebih ke pertumbuhan bisnis BRI link sedangkan peneliti lebih kepada bagaimana metode restrukturisasi KUPEDES.

<sup>19</sup> Diah Ayu Woro Ambarini, *et al.* “Analisis Kredit Macet dalam Menentukan Kebijakan Restrukturisasi pada Bank BRI Jombang”. *Jurnal Ilmiah Akutansi* 5, no. 2 (2021), 160.

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Persero Tbk.)”</i>	kualitatif.	
2.	Maziyah Mazza Basya, 2020, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, “ <i>Strategi Pengembangan Fintech Syariah Dengan Pendekatan Business Model Canvas di Indonesia</i> ”.	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama meneliti tentang pendekatan yang digunakan dengan <i>business model canvas</i> dan sama-sama menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif.	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu menggunakan objek penelitian tentang <i>fintech syariah</i> dan lokasi penelitian yang berbeda sedangkan peneliti meneliti restrukturisasi KUPeDES.
3.	Maharani Adila, 2023, Universitas Andalas, “ <i>Pengembangan Model Bisnis Layanan Mobile Banking pada PT. Bank Nagari menggunakan Business Model Canvas</i> ”.	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas tentang peran <i>business model canvas</i> dan sama-sama menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif.	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu menggunakan objek penelitian tentang layanan <i>mobile banking</i> dan lokasi penelitian yang berbeda sedangkan peneliti meneliti terkait restrukturisasi KUPeDES.
4.	Pasamalagi Mario, 2023, Universitas Mercu Buana, “ <i>Pengembangan Business Model Canvas untuk Menciptakan Competitive Advantage Seabank Indonesia</i> ”.	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama menggunakan <i>business model canvas</i> dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Perbedaannya yaitu penelitian terdahulu membahas objek penelitian tentang keunggulan kompetitif sedangkan peneliti membahas restrukturisasi KUPeDES. Serta lokasi penelitian yang berbeda.
5.	Sherin Meliana, 2024, Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu, “ <i>Evaluasi Strategi Pemasaran Produk Cicil Emas Dengan Pendekatan Business</i>	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama menggunakan <i>business model canvas</i> dan sama-sama menggunakan metode penelitian	Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang strategi pemasaran produk cicil emas sedangkan penulis membahas tentang

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Model Canvas Dalam Ihsan</i> ".	kualitatif deskriptif.	restrukturisasi KUPeDES. Serta lokasi penelitian yang berbeda.
6.	Novieati Dwi Lestari, 2023, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, " <i>Model Bisnis pada Inovasi Produk Tabungan Emas Pegadaian Syariah dengan Model Canvas</i> ".	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama menggunakan <i>business model canvas</i> dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang inovasi produk tabungan emas Pegadaian Syariah sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPeDES. Serta lokasi penelitian yang berbeda.
7.	Ericha Tiara Hutamy, 2024, Universitas Negeri Makasar, " <i>Analisis Penerapan Bisnis Model Canvas Pada Usaha Mikro Wirausaha Generasi Z( Analysis Of The Canvas Model's Application To Micro-Entrepreneurs Of Generation Z)</i> ".	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama menggunakan <i>business model canvas</i> dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang penerapan pada usaha mikro wirausaha generasi Z sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPeDES. Serta lokasi penelitian yang berbeda.
8.	Nur Afika Tiara Sari, 2024, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, " <i>Analisis Penyelesaian Kredit Bermasalah pada Kredit KUPeDES di Bank BRI Unit Balung Lor</i> ".	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas KUPeDES, lokasi penelitian yang sama pada BRI. dan sama- sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang penyelesaian kredit bermasalah sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPeDES.
9.	Sintia, 2022, Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Syariah (STEBIS) Indo Global	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas	Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Mandiri, " <i>Analisis Kebijakan Restrukturisasi Dan Non Restrukturisasi Nasabah Terhadap Produk Pembiayaan Bermasalah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank Bri Syariah KC A Rivai Palembang</i> ".	restrukturisasi, lokasi penelitian yang sama pada BRI. dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif.	tentang kebijakan restrukturisasi dan non restrukturisasi nasabah pada produk pembiayaan yang bermasalah sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPeDES.
10.	Diah Ayu Woro Ambarini, 2021, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, " <i>Analisis Kredit Macet dalam Menentukan Kebijakan Restrukturisasi pada Bank BRI Jombang</i> ".	Persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu sama-sama membahas restrukturisasi, lokasi penelitian yang sama pada BRI. dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif.	Perbedaan peneliti terdahulu dengan penulis yaitu peneliti terdahulu membahas tentang analisis kredit macet dalam menentukan kebijakan restrukturisasi bermasalah sedangkan penulis membahas tentang restrukturisasi KUPeDES.

(Sumber diolah oleh peneliti)

Jadi bisa disimpulkan bahwa berdasarkan dari uraian dari 10 penelitian terdahulu diatas ada beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini, baik dari objek penelitian, subjek serta fokus penelitian.

## B. Kajian Teori

### 1. Restrukturisasi

Restrukturisasi merupakan upaya penghematan uang muka dengan mengubah struktur pembiayaan. Oleh karena itu, debitur dapat memilih untuk memenuhi kewajibannya untuk mengembangkan atau melunasi

pinjamannya kepada bank, dan debitur juga menjamin kepada bank bahwa ia dapat melunasi utangnya selama ia memiliki kesempatan.<sup>20</sup>

Restrukturisasi, yang juga sering disebut sebagai perubahan ulang, adalah perubahan dalam ketentuan pembiayaan yang melibatkan penambahan dana bank, konversi sebagian atau seluruh tunggakan bunga menjadi pokok pinjaman baru, atau konversi sebagian atau seluruh pembiayaan menjadi kepemilikan bank atau melibatkan pihak mitra lainnya untuk meningkatkan kepemilikan dalam perusahaan. Perubahan ini dapat disertai dengan penjadwalan ulang atau persyaratan ulang. Restrukturisasi pembiayaan adalah tindakan penataan ulang pembiayaan oleh bank dengan tujuan memperbaiki situasi debitur pembiayaan yang berpotensi atau mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajibannya.<sup>21</sup> pengaplikasian restrukturisasi wajib melalui proses kajian yang komprehensif dan berbasis pada bukti yang menyeluruh kemudian laporan keuangan debitur yang menunjukkan perkembangan positif dalam pelaksanaan usaha menjadi salah satu bukti utama yang harus dipertimbangkan. Restrukturisasi kredit hanya dapat dilakukan dengan syarat adanya permohonan tertulis dari debitur, serta terbatas bagi debitur yang mengalami penurunan kemampuan pembayaran. Namun, debitur

---

<sup>20</sup> Ismail, *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi* (Jakarta: Pranadamedia, 2010), 129.

<sup>21</sup> Nailia Andriani Sakinah, *et al.* "Pelaksanaan Konsep Restrukturisasi Kredit Pada Lembaga Bank dan Non Bank (Studi pada BCA Syariah Bogor), *Jurnal Hukum Bonum Commune* 4, no.1 (2021), 65.

tersebut masih harus memiliki sumber pembayaran yang jelas dan mampu memenuhi kewajibannya setelah proses restrukturisasi selesai.<sup>22</sup>

Restrukturisasi pembiayaan dilakukan dengan tujuan meminimalkan risiko terjadinya kerugian bagi bank dan memungkinkan pemulihan kembali pembayaran pembiayaan yang telah diberikan. Restrukturisasi pembiayaan merupakan salah satu bentuk keringanan dalam melaksanakan pembayaran kewajiban di bank atau perusahaan pembiayaan. Menurut Otoritas Jasa Keuangan atau OJK, restrukturisasi pembiayaan bukanlah bentuk penghapusan hutang, melainkan merupakan langkah keringanan dalam pembayaran cicilan hutang.

Dalam proses restrukturisasi juga Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah menerbitkan kebijakan yang tertuang dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 48/POJK.03/2020, yang merupakan perubahan atas POJK No. 11/POJK.03/2020. Kebijakan ini terkait dengan stimulus perekonomian nasional dalam rangka mendorong stabilitas dan pertumbuhan sektor jasa keuangan. Perubahan regulasi tersebut mencakup penyesuaian dan perpanjangan jangka waktu bagi sektor perbankan dan lembaga keuangan lainnya dalam memberikan restrukturisasi kredit.<sup>23</sup>

Program restrukturisasi pembiayaan akan menghasilkan pembayaran utang dengan persyaratan yang lebih mudah dipenuhi atau lebih ringan dibandingkan dengan persyaratan pembayaran utang sebelum

---

<sup>22</sup> Muhamad Turmudi, "Manajemen Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Lembaga Perbankan Syariah", *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* 1, no. 1 (2016), 103.

<sup>23</sup> Eka Jaya Subadi, *Restrukturisasi Kredit Macet Perbankan* (Yogyakarta: Nusamedia , 2019), 7.

melaksanakan proses restrukturisasi, sehingga dapat membantu dan memperbaiki keuangan debitur.<sup>24</sup>

#### Bentuk- Bentuk Restrukturisasi

Restrukturisasi pembiayaan, sebagaimana dijelaskan dalam POJK.03/ 2018 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum untuk Mendorong Pertumbuhan Sektor Perumahan dan Peningkatan Devisa, Pasal 1 ayat (4) dimana bentuk restrukturisasi meliputi, penurunan suku bunga kredit, perpanjangan jangka waktu kredit, pengurangan tunggakan bunga kredit, penambahan fasilitas kredit dimana hal tersebut terdapat juga berbagai upaya dari penyelamatan kredit secara administrasi perkreditan, yang dapat dilakukan dengan tiga macam cara, antara lain.<sup>25</sup>

- 1) Penjadwalan Ulang (*Rescheduling*) adalah perubahan jadwal pembayaran kewajiban debitur atau perubahan jangka waktu pembayaran. Penjadwalan ulang dapat diterapkan kepada debitur yang memiliki niat baik untuk membayar, namun tidak memiliki kemampuan untuk membayar angsuran sesuai dengan jadwal yang telah disepakati sebelumnya. Penjadwalan ulang dilakukan oleh bank dengan harapan debitur dapat membayar kembali kewajibannya.
- 2) Rekondisi (*reconditioning*) adalah perubahan sebagian atau seluruh syarat-syarat pembiayaan, termasuk perubahan jadwal pembayaran, jumlah angsuran, jangka waktu, dan/atau pemberian potongan, selama

---

<sup>24</sup> Biner Sihotang *et al.* "Restrukturisasi Sebagai Penyelamatan Kredit Bermasalah Pada Bank", *Prosiding Seminar Nasional Pakar* (2019), 23.

<sup>25</sup> Eka Jaya Abadi, *Restrukturisasi Kredit Macet Perbankan* (Yogyakarta: Nusamedia, 2019), 39.

hal ini tidak meningkatkan total kewajiban debitur yang harus dibayarkan kepada bank. Dengan kata lain *reconditioning* adalah strategi atau tindakan perbankan yang melibatkan perubahan syarat-syarat pembiayaan atau pemberian syarat baru. Perubahan kondisi dan syarat-syarat tersebut harus disesuaikan dengan masalah yang dihadapi oleh debitur dalam menjalankan usahanya. Dengan perubahan syarat-syarat tersebut, diharapkan debitur dapat memenuhi kewajibannya hingga lunas.

### 3) *Restructuring*

*Restructuring* atau penataan kembali merupakan suatu cara penyelamatan *problem loan* dengan cara melakukan perubahan struktur permodalan perusahaan debitur, antara lain: merubah jenis kredit yang dinikmati debitur, dari kredit jangka pendek menjadi kredit jangka panjang; memberikan tambahan kredit kepada debitur (*injection /nursery*); menambah modal pemegang saham di perusahaan debitur, melalui : Tambahan dari debitur sendiri atau tambahan dari pihak bank konversi sebagian atau seluruh kredit menjadi penyertaan bank di perusahaan debitur atau tambahan uang tunai. *Restructuring* hanya dapat diberikan kepada debitur-debitur yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan bank, antara lain:

- a. Memenuhi kriteria debitur yang dapat di *rescheduling*.
- b. Mengalami kesulitan keuangan yang cukup serius, antara lain akibat *leverage* yang tinggi sehingga beban bunga memberatkan

debitur, atau sebagian modal kerja terpakai untuk kebutuhan investasi sehingga memerlukan tambahan modal kerja.

- c. Prospek usaha debitur masih dapat diharapkan.
- d. Telah dilakukan evaluasi oleh bank, bahwa alternatif rescue dengan restructuring ini akan lebih menguntungkan dibanding melakukan likuidasi atas jaminan yang diserahkan oleh debitur.

Tujuan dari pada restrukturisasi kredit ialah:

- a. Menghindari kerugian pada bank mengingat bank harus menjaga stabilitas dan likuiditas bank.
- b. Mempermudah perikatan pemegang utang sehingga dengan pelonggaran ini debitur dapat melanjutkan bisnis usaha.
- c. Adanya restrukturisasi kredit, diharapkan permasalahan kredit melalui badan hukum dapat dihindarkan mengingat permasalahan melalui badan hukum yang sah sedikit banyak membutuhkan waktu, biaya dan tenaga serta hasil yang rendah dari piutang yang terkumpul.

Adapun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mengajukan restrukturisasi adalah sebagai berikut: Formulir pendaftaran, identitas diri (KTP, KK), surat permohonan restrukturisasi nasabah, slip gaji dan analisa keuangan usaha dan laporan neraca laba rugi.

## 2. *Business Model Canvas*

Menurut Osterwelder dan Pigneur, *business model canvas* adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang

bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Maka dari itu, konsep *business model canvas* merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru.<sup>26</sup>

*Business model canvas* adalah alat yang diciptakan dengan tujuan membantu dalam merancang dan mengembangkan ide bisnis. Alat visual ini terdiri dari sejumlah blok yang memiliki peran penting dalam menyusun profil pelanggan dengan cara yang sederhana dan efisien. Terkadang, perusahaan dapat menghabiskan banyak sumber daya dalam riset pasar, namun melupakan pentingnya memahami pendekatan pelanggan ketika merancang produk, layanan, dan model bisnis mereka.

*Business model canvas* merupakan sebuah model bisnis yang mempunyai bentuk seperti kanvas dan didalamnya terdapat sembilan elemen utama yang terdiri dari kerangka pemikiran perencanaan strategi untuk mendapatkan keuntungan dari sebuah bisnis yang sedang dijalankan.<sup>27</sup>

Ibarat sebagai pelukis, pelaku usaha diminta untuk menggambarkan model bisnis perusahaannya diatas selembar kanvas atau karton dengan menggunakan alat-alat seperti post it yang berisi dengan kalimat singkat/kata kunci, bahkan menggambarkan symbol-simbol untuk

---

<sup>26</sup> Alexander Osterwelder, et al. *Business Model Generation* (Jakarta: Kompas Gramedia: 2012), 9.

<sup>27</sup> Bankit Rambu Sukarno et.al., “ Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis dengan *Business Model Canvas*” *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)* 4, no. 2 (2021), 56.

mempermudah orang lain memahami model bisnis yang dijalankan. Maka dengan menggunakan desain model yang tepat, kita dapat menghindari kesalahan seperti itu. Setiap blok yang tersusun dalam *business model canvas* memungkinkan kita untuk lebih mendalami kebutuhan sebenarnya dari pelanggan dan sejauh mana mereka bersedia membayar untuk itu.<sup>28</sup>

Berikut merupakan gambaran bagaimana 9 elemen yang ada pada *business model canvas* saling berhubungan antara lain:

a) *Customer segments*

Segmen pelanggan mengacu pada kelompok atau individu yang memanfaatkan produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu organisasi dan berkontribusi terhadap pendapatan organisasi. Pelanggan merujuk kepada kelompok atau individu yang membayar untuk memperoleh produk atau jasa, sehingga menciptakan aliran pendapatan bagi organisasi. Dalam konteks aliran pendapatan tersebut, pembayaran dari pelanggan menjadi salah satu sumber utama pendapatan bagi organisasi.<sup>29</sup>

Segmentasi pelanggan merupakan proses membagi basis pelanggan ke dalam kelompok-kelompok individu yang memiliki karakteristik serupa dalam kategori tertentu, seperti usia, jenis kelamin, minat, serta kebiasaan berbelanja.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Tri Siwi Agustina, *Teori dan Praktik Business model canvas Untuk UMKM* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2022), 17.

<sup>29</sup> Ratih Fitriani, *et al.*, "Model Bisnis Kanvas Sebagai Solusi Inovasi Bagi Yang Kecil Bisnis". *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* 10, no. 2, (2019), 198.

<sup>30</sup> Nur Widyawati, *Teori dan Penerapan Bisnis Model Canvas pada UMKM* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2024), 17.

Pengusaha harus memiliki kesadaran bahwa pelanggan adalah elemen terpenting dalam menjalankan sebuah bisnis. Kelangsungan bisnis jangka panjang tidak mungkin tercapai tanpa adanya pelanggan yang setia. Dalam upaya ini, perusahaan perlu mengklasifikasikan pelanggan ke dalam beberapa segmen berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, dan faktor-faktor lainnya untuk memastikan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, pengusaha harus memiliki pemahaman mendalam mengenai siapa target pelanggan atau calon konsumen produk yang mereka tawarkan. Untuk mencapai pemahaman ini, perusahaan perlu memahami kebutuhan pelanggan dan bagaimana cara efektif memenuhi kebutuhan tersebut<sup>31</sup>.

b) *Value Propositions*

*Value proposition* adalah ide yang menggambarkan keunggulan produk atau jasa yang membuatnya menjadi pilihan yang sesuai bagi pelanggan. Konsep ini memberikan solusi yang optimal untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan. Keistimewaan yang diberikan harus menciptakan perbedaan yang signifikan dari pesaing bisnis dan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh konsumen<sup>32</sup>. Beberapa faktor yang berpengaruh dalam membentuk nilai yang superior mencakup inovasi, kinerja, personalisasi, kemampuan untuk menyelesaikan tugas, dan elemen lainnya. *Value propositions* harus

---

<sup>31</sup> Indah Dwi Lestari. "Strategi Pengembangan Tabungan Easy Mudharabah Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Kencong (Skripsi, UIN Achmad Siddiq Jember, 2023), 25.

<sup>32</sup> Ratih Fitriani, dkk. "Model Bisnis Kanvas Sebagai Solusi Inovasi Bagi Yang Kecil Bisnis". *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* 10, no. 2 (2019), 198.

mampu menjelaskan mengapa produk atau jasa kita adalah pilihan yang layak bagi pelanggan, mampu memecahkan masalah mereka, memenuhi kebutuhan serta keinginan mereka, dan dapat dipercaya oleh pelanggan<sup>33</sup>.

c) *Channels*

*Channels* atau jalur distribusi merujuk pada elemen yang menggambarkan cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan untuk menghadirkan nilai yang telah dijanjikan. Faktor-faktor seperti saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan memungkinkan perusahaan untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan pelanggan di segmen pasar tertentu.

Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan memiliki peran penting sebagai penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Salah satu aspek yang harus diberikan perhatian besar oleh pengusaha dalam merancang saluran adalah mempertimbangkan kemampuan internal perusahaan dan perilaku konsumen di pasar target, karena faktor-faktor ini adalah kunci keberhasilan saluran yang dibentuk dalam mencapai dan memuaskan pelanggan.

d) *Customer Relationships*

*Customer relationships* mengacu pada upaya untuk membentuk hubungan positif dengan pelanggan dengan tujuan mendapatkan pelanggan baru, menjaga pelanggan yang sudah ada, serta

---

<sup>33</sup> Andi Nur Bau Masepe, *Modul Pelatihan Business Model Canvas*, (Makasar: Unit Pengembangan Kewirausahaan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2017), 9.

menghadirkan produk atau layanan baru dan eksisting kepada pelanggan yang sudah ada<sup>34</sup>. Tindakan ini menjadi sangat penting bagi perusahaan karena membantu mereka memahami lebih baik kebutuhan dan preferensi pelanggan, meningkatkan tingkat loyalitas pelanggan, dan memperluas basis pelanggan mereka. Ada beragam strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, seperti peningkatan kualitas layanan, penyediaan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, serta mengadopsi pendekatan pemasaran yang lebih personal. Seperti memenuhi kebutuhan pelanggan, meluncurkan program loyalitas, dan lain sebagainya. Dengan menjalin hubungan yang solid bersama pelanggan, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah bagi mereka dan meningkatkan profitabilitas jangka panjang perusahaan.

Dalam dunia bisnis, pemahaman yang jelas tentang jenis hubungan yang akan dibangun dengan pelanggan merupakan aspek yang penting. Ada dua pendekatan yang bisa diterapkan untuk membangun hubungan ini, yaitu dengan berinteraksi secara personal atau melalui teknologi seperti robot atau otomasi. Ketika membangun hubungan dengan pelanggan, ada beberapa jenis hubungan yang bisa dipilih, termasuk bantuan personal, bantuan personal yang khusus, toko swalayan, layanan otomatis, komunitas, dan kolaborasi.

---

<sup>34</sup> Andi Nur Bau Masepe, *Modul Pelatihan Business Model Canvas* (Makasar: Unit Pengembangan Kewirausahaan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2017), 11.

e) *Revenue Streams*

*Revenue streams*, atau aliran pendapatan, merujuk pada cara organisasi memperoleh pendapatan dari setiap segmen pelanggan. Aliran pendapatan ini memiliki peranan krusial dalam kelangsungan organisasi. Secara mendasar, ada dua jenis pendapatan, yaitu transaksional dan pendapatan berulang. Banyak organisasi berupaya meningkatkan pendapatan berulang karena tidak memerlukan usaha pemasaran yang intens dan memberikan kestabilan dalam aliran pendapatan.<sup>35</sup>

Dalam model bisnis, pelanggan adalah pusat atau inti, sementara sumber pendapatan menjadi sumbu utama. Sumber pendapatan untuk bisnis kita berasal dari pembayaran yang diterima dari pelanggan.<sup>36</sup>

f) *Key Resources*

*Key resources*, atau sumber daya utama, merupakan elemen kunci dalam kesuksesan operasional dari model bisnis. *Value proposition* yang telah dijanjikan kepada pelanggan hanya dapat diwujudkan dengan baik apabila organisasi memiliki sumber daya berharga yang memadai. Setiap bisnis memerlukan sumber daya utama untuk menjalankan operasionalnya dengan lancar. Sumber daya utama ini, atau *Key resources* adalah elemen yang sangat penting bagi organisasi karena membantu dalam pelaksanaan aktivitas utama yang

---

<sup>35</sup> Ratih Fitriani, dkk. "Model Bisnis Kanvas Sebagai Solusi Inovasi Bagi Yang Kecil Bisnis". *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* 10, no. 2 (2019), 198.

<sup>36</sup> Andi Nur Bau Masepe, *Modul Pelatihan Business Model Canvas* (Makasar: Unit Pengembangan Kewirausahaan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2017), 13.

mendukung pengusaha dalam menyajikan nilai unggul, menjangkau pasar, membangun hubungan dengan segmen pasar, dan menghasilkan pendapatan. Jenis-jenis sumber daya utama yang dibutuhkan oleh organisasi bisa berupa sumber daya fisik seperti teknologi, mesin, atau peralatan; sumber daya finansial; sumber daya intelektual; atau sumber daya manusia.

g) *Key Activities*

*Key activities*, atau aktivitas kunci, adalah kegiatan yang sangat krusial dalam sebuah model bisnis, karena aktivitas ini memiliki peran kunci dalam menentukan kesuksesan suatu model bisnis. Aktivitas kunci memainkan peran yang penting dalam menghadirkan *Value propositions* yang telah dijanjikan kepada pelanggan. Tidak semua aktivitas harus dicantumkan dalam aktivitas kunci, namun aktivitas lainnya dapat dilakukan dengan memenuhi standar minimal yang dibutuhkan oleh model bisnis<sup>37</sup>.

Setiap bisnis yang memiliki kebutuhan aktivitas kunci yang berbeda, tergantung pada jenis usaha dan industri yang dijalankan. Beberapa aspek terkait dengan aktivitas kunci mencakup langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan operasional, seperti menghasilkan nilai unggul, mendistribusikan nilai unggul kepada pelanggan, membangun hubungan dengan pelanggan, dan mengelola aliran pendapatan. Aktivitas kunci menunjukkan bahwa pemilik usaha

---

<sup>37</sup> Ratih Fitriani, dkk. "Model Bisnis Kanvas Sebagai Solusi Inovasi Bagi Yang Kecil Bisnis". *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* 10, no. 2 (2019). 199.

harus menjalankan serangkaian kegiatan operasional untuk menghasilkan produk atau layanan yang unggul dan sesuai dengan segmen pasar yang dituju. Setelah produk atau layanan berhasil dibuat, langkah penting berikutnya adalah mendistribusikannya melalui saluran yang telah dipilih dan membangun hubungan dengan pelanggan untuk mencapai pendapatan yang diinginkan.<sup>38</sup>

*h) Key Partnerships*

*Key partnerships*, atau mitra kunci, adalah rekanan yang sangat vital dalam menjalankan operasi suatu organisasi. Alasan di balik upaya organisasi dalam membentuk kemitraan meliputi pengurangan biaya karena kekurangan ekonomi skala, mitigasi risiko, perolehan sumber daya yang diperlukan, serta pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan pemahaman dan pengetahuan yang relevan. Organisasi dapat menjalin kemitraan baik dengan pelaku dalam industri yang sama maupun industri yang berbeda. Dalam beberapa situasi, *key partnerships* bahkan dapat mencakup kerja sama dengan pesaing, terutama dalam hal teknologi atau penelitian dan pengembangan.<sup>39</sup> Kita memerlukan kerjasama dan mitra, baik perusahaan maupun individu, yang dapat mendukung perkembangan usaha kita. Membangun kemitraan menjadi penting untuk mencapai tingkat optimalisasi operasional perusahaan, memperoleh sumber daya yang mungkin tidak

---

<sup>38</sup> Andi Nur Bau Masepe, *Modul Pelatihan Business Model Canvas* (Makasar: Unit Pengembangan Kewirausahaan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2017), 16.

<sup>39</sup> Ratih Fitriani, dkk. "Model Bisnis Kanvas Sebagai Solusi Inovasi Bagi Yang Kecil Bisnis". *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* 10, no. 2 (2019). 199.

dimiliki, dan menggumpulkan pengetahuan secara bersamaan. Kemitraan juga dapat membantu dalam memperluas pangsa pasar, baik untuk pengembangan maupun penetrasi pasar baru.<sup>40</sup>

*i) Cost Structures*

Dalam kerangka biaya, terdapat semua beban yang timbul dari pelaksanaan model bisnis. Untuk melaksanakan aktivitas inti, mendapatkan sumber daya utama, dan mengalirkan proposisi nilai melalui saluran yang tepat, diperlukan pengeluaran. Keputusan untuk mengadopsi strategi biaya rendah atau strategi nilai tambah akan memengaruhi struktur biaya perusahaan. Berbagai faktor, seperti besarnya biaya tetap, biaya variabel, ekonomi skala, dan tingkat pengulangan, juga mempengaruhi struktur biaya, selain strategi yang dijalankan oleh perusahaan.<sup>41</sup>

Biaya-biaya yang terkait dengan menjalankan model bisnis tertentu diuraikan dalam bagian biaya. Untuk membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan, serta mencapai pendapatan, pengeluaran diperlukan. Meskipun pengusaha selalu berusaha untuk meminimalkan biaya operasional agar dapat meningkatkan laba, namun strategi ini tidak selalu efektif dalam bisnis yang berfokus pada penciptaan nilai jangka panjang.

---

<sup>40</sup> Andi Nur Bau Masepe, *Modul Pelatihan Business Model Canvas* (Makasar: Unit Pengembangan Kewirausahaan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2017), 16.

<sup>41</sup> Ratih Fitriani, dkk. "Model Bisnis Kanvas Sebagai Solusi Inovasi Bagi Yang Kecil Bisnis". *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*10, no. 2 (2019), 200.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan atau menjelaskan suatu gejala, fenomena, atau realitas sosial yang ada. Dalam konteks penelitian deskriptif, peneliti berupaya untuk menguraikan sejumlah variabel yang terkait dengan isu dan unit yang sedang diteliti. Penelitian deskriptif tidak memfokuskan pada hubungan antar variabel yang ada, melainkan bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi tentang suatu gejala, fenomena, atau realitas sosial tanpa mengidentifikasi sebab-akibat yang mendasarinya.<sup>42</sup> Pendekatan yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih untuk memahami subjek dan objek penelitian dengan menggambarkan fenomena yang terjadi pada saat ini. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, diharapkan peneliti dapat memberikan deskripsi yang lebih rinci dan menjawab pertanyaan penelitian mengenai bagaimana restrukturisasi pengembalian pinjaman kredit usaha dengan menggunakan *business model canvas*.

---

<sup>42</sup> Samsu, *Metode Penelitian, Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development* (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan PUSAKA, 2021), 65.

## B. Lokasi Penelitian

Lokasi yang akan kita tuju untuk penelitian telah ditentukan. Lokasi penelitian menjelaskan di mana penelitian tersebut akan dilaksanakan. Wilayah penelitian mencakup lokasi seperti data, organisasi, peristiwa, teknik, dan lainnya. Lokasi penelitian ini Lokasi penelitian dilaksanakan di BRI Unit Ajungmangli, Jl. Semeru 49, Krajan, Ajung, Kecamatan Ajung, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68175. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut dengan beberapa Lokasi ini dipilih karena memiliki keunggulan BRI Unit Ajungmangli Jember sangat strategis karena terletak dekat dengan pasar. Keberadaan lokasi yang strategis ini menjadi daya tarik bagi para pedagang pasar yang memerlukan modal untuk mendukung usaha mereka. Mayoritas debitur BRI Unit Ajungmangli Jember adalah pedagang perorangan, baik yang berskala kecil maupun sedang, seperti pedagang keliling, pedagang kaki lima, dan pedagang di pasar. Oleh karena itu, dengan lokasi yang sangat menguntungkan ini, BRI Unit Ajungmangli Jember dapat dengan baik mencapai target pasar mereka.<sup>43</sup>

## C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merujuk pada individu atau entitas yang ingin diinvestigasi atau dianalisis dalam konteks latar belakang penelitian, yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang situasi dan kondisi di lingkungan penelitian.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Gagas Cipta Pambudi, diwawancara oleh penulis, Jember, 24 November 2023.

<sup>44</sup> Muh. Fitrah, Lutffiyah, *Metode Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi* (Sukabumi: CV Jejak, 2017), 152.

Teknik pemilihan subjek penelitian yang digunakan adalah purposive, yang berarti subyek dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Pertimbangan ini mungkin berdasarkan pengetahuan yang dimiliki subjek tentang topik yang sedang diteliti atau mungkin karena posisi atau keahlian khusus yang dimiliki subjek, yang akan memudahkan peneliti dalam menjelajahi objek atau situasi sosial yang sedang diteliti.<sup>45</sup> Adapun informan yang akan dijadikan subyek penelitian adalah:

1. Ibu Jeni Indah Prajogi : Kepala Unit
2. Bapak Feri Deki : Associate Mantri
3. Ibu Siti Aminah : Debitur
4. Bapak Yunus Kadir : Debitur
5. Bapak Gagas Cipta Pambudi : Associate Mantri

Untuk informan debitur, peneliti mendapatkan informan debitur pada saat melakukan penelitian di BRI Unit Ajungmangli Jember. Debitur yang menjadi informan ada 2 debitur. Penentuan debitur yang menjadi informan yaitu debitur yang menggunakan KUPEDES dan diambil oleh peneliti ketika bertemu saat melakukan penelitian.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dalam lingkungan alami (*natural setting*), menggunakan sumber data utama, dan melibatkan berbagai teknik pengumpulan data, termasuk observasi,

---

<sup>45</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 96.

wawancara, dokumentasi, serta kombinasi atau triangulasi<sup>46</sup>. Keempat teknik ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Observasi

Observasi adalah landasan bagi semua pengetahuan, ilmuwan hanya dapat melakukan penelitian ketika semua data yang diperlukan berhasil dikumpulkan. Dalam observasi, terdapat tiga jenis, yaitu observasi partisipatif, observasi terbuka, dan observasi tersembunyi. Dalam konteks ini, peneliti menggunakan metode observasi partisipatif. Observasi partisipatif melibatkan peneliti dalam kegiatan sehari-hari individu yang diamati atau yang berperan sebagai narasumber data dalam penelitian.<sup>47</sup>

Dalam konteks ini, peneliti bertujuan untuk memahami situasi sebenarnya yang terjadi di BRI Unit Ajungmangli Jember dan mengumpulkan data serta informasi yang akan digunakan sebagai dasar analisis untuk memberikan data yang akurat.

### 2. Wawancara

Dalam teknik wawancara, terdapat tiga jenis strategi yang dapat diterapkan, yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara tak berstruktur<sup>48</sup>. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan wawancara terstruktur sebagai teknik pengumpulan data. Oleh

---

<sup>46</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta: Bandung, 2013), 255.

<sup>47</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung, 2013), 255.

<sup>48</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung, 2013), 259.

karena itu, peneliti perlu menyiapkan instrumen berupa daftar pertanyaan tertulis dengan pilihan jawaban yang telah disiapkan sebelumnya untuk mengumpulkan informasi dari data-data yang berkaitan dengan restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES dengan menggunakan *business model canvas* pada BRI Unit Ajungmangli Jember.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan rekaman dari peristiwa yang telah terjadi. Kredibilitas hasil dari penelitian, baik observasi maupun wawancara, dapat ditingkatkan dengan adanya unsur pelengkap seperti dokumentasi, yang dapat mencakup foto-foto, tulisan akademik, dan karya seni yang relevan.<sup>49</sup>

### E. Analisis Data

Analisis data merupakan proses terstruktur yang dilakukan untuk mengeksplorasi dan mengatur data dari berbagai sumber yang mencakup hasil wawancara, data lapangan, dan berbagai sumber lainnya.<sup>50</sup> Tujuan utama dari analisis data adalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang informasi yang terkandung dalam data dan berbagi hasil penelitian dengan orang lain. Proses analisis data mencakup langkah-langkah seperti pengaturan data, klasifikasi data ke dalam kategori yang relevan, sintesis informasi, identifikasi pola yang muncul, pemilihan data yang kritis untuk penelitian, dan penyusunan kesimpulan yang dapat dengan jelas disampaikan kepada

---

<sup>49</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung, 2013), 260.

<sup>50</sup> Muh. Fitrah dan Lutffiyah, *Metode Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi* (Sukabumi: CV Jejak, 2017), 42.

pihak lain. Melalui analisis data yang cermat, peneliti dapat menyajikan hasil penelitian secara akurat dan dapat dimengerti oleh audiens yang beragam. Adapun beberapa aktivitas yang terlibat dalam proses analisis data antara lain:

### 1. Pengumpulan Data

Menghimpun data adalah tahapan dalam proses mendapatkan informasi dan keterangan yang relevan dari berbagai sumber guna keperluan analisis, penelitian, atau pengambilan keputusan. Proses ini mencakup pengumpulan, penyusunan, dan dokumentasi data yang diperlukan untuk memahami suatu topik atau isu yang tengah diinvestigasi. Pengumpulan data bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti melalui survei, wawancara, observasi, penggunaan data sekunder yang sudah ada, atau eksperimen.<sup>51</sup> Maksud dari menghimpun data adalah untuk meraih informasi yang akurat, relevan, dan terpercaya yang nantinya dapat digunakan untuk menganalisis situasi atau fenomena tertentu, mengidentifikasi pola atau tren yang ada, atau bahkan membuat keputusan berdasarkan bukti yang telah terkumpul.

### 2. Reduksi Data.

Informasi yang diperoleh dari pengumpulan lapangan bisa melimpah, oleh karena itu, penting untuk mencatatnya secara cermat dan rinci. Namun, terkadang, ketika data berlebihan, dapat mempersulit proses

---

<sup>51</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung, 2013), 244

analisis data. Oleh karena itu, dalam tahap reduksi data, diperlukan upaya untuk mengidentifikasi tema dan pola yang muncul. Melalui proses reduksi data, peneliti dapat menyederhanakan informasi tersebut, sehingga mempermudah langkah analisis berikutnya. Dengan kata lain, reduksi data memiliki fungsi untuk memberikan gambaran yang lebih terfokus tentang data yang telah terkumpul dan membantu peneliti untuk mengarahkan analisis mereka pada aspek-aspek tertentu dari data tersebut.

### 3. Penyajian Data

Penyajian data adalah langkah untuk secara visual atau tertulis menyampaikan informasi yang relevan dalam penelitian, dengan tujuan untuk mempermudah pemahaman para pembaca atau penerima informasi terhadap hasil penelitian tersebut. Data dapat diungkapkan dalam beragam format, seperti ringkasan naratif, grafik, diagram, relasi antar kategori, flowchart, dan format lainnya. Sasarannya adalah memberikan kemudahan bagi para pembaca atau penerima informasi dalam memahami data yang ada dan membantu mereka dalam mengambil keputusan yang didasarkan pada data tersebut. Dengan cara ini, penyajian data memiliki peran penting dalam merencanakan tindakan atau langkah selanjutnya berdasarkan pemahaman yang diberikan oleh data yang disajikan.

### 4. Penarikan Kesimpulan

Dalam penelitian kualitatif, kesimpulan melibatkan tahap penting yaitu interpretasi data yang telah diurai dan disusun secara sistematis. Hasil dari tahap ini dapat menghasilkan temuan-temuan baru yang

mungkin belum pernah terungkap sebelumnya, yang dapat berupa deskripsi atau gambaran mengenai aspek yang sebelumnya tidak begitu jelas. Kesimpulan yang muncul dari penelitian kualitatif ini dapat mencakup berbagai hal, seperti hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau bahkan teori-teori baru yang muncul berdasarkan hasil analisis data. Untuk menjaga validitas temuan tersebut, langkah verifikasi diperlukan, termasuk pengujian kembali terhadap data serta dialog dengan pihak-pihak terkait guna memastikan keakuratan dan keabsahan dari temuan tersebut.

Mengingat penelitian ini bersifat kualitatif, data yang dikumpulkan berbentuk deskriptif dalam bentuk kata-kata tertulis atau lisan yang berasal dari informan atau objek yang diamati. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, observasi, pencatatan lapangan, serta sumber-sumber lainnya, dengan tujuan agar temuan yang dihasilkan dapat lebih mudah dipahami dan disampaikan kepada orang lain. Metode analisis data deskriptif kualitatif digunakan untuk mengurai data yang telah terkumpul, yang bersifat penjelasan dalam bentuk kata-kata, gambar, atau dokumentasi, bukan data berupa angka atau numerik. Pendekatan ini digunakan untuk mendalami fenomena atau peristiwa dengan mendetail memeriksa data yang telah terhimpun dari wawancara, observasi, pencatatan lapangan, dan dokumentasi, sambil mengidentifikasi tema atau pola tertentu yang timbul dari data tersebut.

## F. Keabsahan Data

Verifikasi data melibatkan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh peneliti untuk memeriksa dan memastikan keabsahan data yang telah dikumpulkan dari lapangan<sup>52</sup>. Dalam rangka menjamin akurasi temuan, diperlukan pendekatan yang memeriksa kredibilitas data melalui penerapan berbagai teknik validasi data yang relevan. Dalam penelitian ini, metode triangulasi digunakan sebagai alat untuk memeriksa keabsahan data. Triangulasi dalam konteks pengumpulan data mengacu pada penggunaan berbagai teknik dan sumber pengumpulan data yang berbeda. Dalam penelitian kualitatif, fokusnya bukan sekadar pada pencarian kebenaran mutlak, melainkan lebih pada pemahaman yang mendalam tentang persepsi subjek terhadap lingkungan sekitarnya. Dengan menggunakan pendekatan triangulasi dalam pengumpulan data, peneliti secara efektif mengumpulkan data sambil menguji kredibilitasnya melalui beragam teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data yang beragam.<sup>53</sup> Berikut adalah langkah-langkah dalam menerapkan triangulasi sumber:

1. Triangulasi sumber dimulai dengan mencari data dari berbagai sumber informan yang memiliki keterlibatan langsung dengan objek penelitian dan sesuai dengan fenomena yang sedang diselidiki<sup>54</sup>.
2. Triangulasi pengumpulan data melibatkan pencarian data dari berbagai sumber informan.<sup>55</sup> Proses pengumpulan dan analisis data terus-menerus

---

<sup>52</sup> Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember Press, 2018), 32.

<sup>53</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 134.

<sup>54</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 182.

<sup>55</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 188.

dilakukan hingga peneliti memiliki keyakinan bahwa tidak ada lagi perbedaan yang signifikan antara data-data tersebut, dan tidak ada lagi yang memerlukan konfirmasi tambahan dari informan.

3. Triangulasi metode mengizinkan pengumpulan data menggunakan berbagai metode yang relevan, seperti observasi, wawancara, pengumpulan dokumentasi, studi kepustakaan, serta metode-metode lain yang sesuai.<sup>56</sup>
4. Triangulasi teori melibatkan pemeriksaan berbagai teori yang relevan. Dalam pendekatan ini, tidak hanya satu teori yang digunakan, melainkan sejumlah teori yang saling berkaitan untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena yang diteliti<sup>57</sup>.

#### **G. Tahap- Tahap Penelitian**

Proses penelitian dapat diuraikan dalam beberapa tahapan sebagai berikut<sup>58</sup>:

##### 1) Tahap Pra-lapangan

Tahap pra-lapangan mencakup serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh peneliti sebelum memasuki lokasi penelitian yang meliputi:

- a. Perancangan penelitian
- b. Memilih area penelitian
- c. Mengurus persetujuan penelitian
- d. Melakukan survei lapangan
- e. Pemilihan responden

<sup>56</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 191.

<sup>57</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 196.

<sup>58</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 200.

## 2) Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap pekerjaan lapangan, peneliti terlibat langsung dalam pengamatan lapangan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memahami objek penelitian.
- b. Terjun ke lapangan guna melakukan observasi.
- c. Berpartisipasi aktif sambil mengumpulkan data yang diperlukan.

## 3) Tahap Penyelesaian

Tahap terakhir dalam proses penelitian adalah tahap penyelesaian, di mana peneliti menyusun hasil analisis dan simpulan data menjadi sebuah karya ilmiah.



## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

#### A. Gambaran Objek Penelitian

##### 1. Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia

Perjalanan bisnis PT BRI (Persero) Tbk dimulai pada tahun 1895 di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja. Awalnya, ia mengelola dana kas masjid untuk disalurkan kepada masyarakat dengan skema yang sederhana. Seiring berjalannya waktu, lembaga ini mengalami berbagai perubahan nama, mulai dari *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Indlandsche Hoofden*, *Hulp en Spaarbank der Indlandsche Bestuurs Ambtenareen*, *Syomin Ginko*, hingga akhirnya resmi menjadi BRI pada 18 Desember 1968, sesuai dengan UU No. 21 tahun 1968.<sup>59</sup>

Setelah diresmikan menjadi Bank Rakyat Indonesia sehingga pada tahun 1992, BRI mengalami perubahan status hukum menjadi PT BRI (Persero) sesuai dengan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992. Selain itu, pada 10 November 2003, BRI mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta, yang sekarang menjadi Bursa Efek Indonesia, dengan kode saham BBRI. Peristiwa penting lainnya adalah pada tahun 2007 ketika BRI mengambil langkah strategis dengan mengakuisisi Bank Jasa Artha (BJA) yang kemudian diubah menjadi PT Bank BRI Syariah.

---

<sup>59</sup> <https://bri.co.id/tentang-bri> Jember, diakses pada tanggal 18 februari 2024 pada jam 23.15 WIB.

Dimana PT Bank BRI Syariah juga memiliki Unit Usaha Syariah milik BRI dipisahkan dan bergabung ke dalam PT Bank BRI Syariah pada 1 Januari 2009. Kemudian, pada 3 Maret 2011, BRI melakukan langkah signifikan ini untuk mengkonsolidasikan fokusnya pada layanan syariah.

Sehingga fokus yang dilakukan oleh BRI telah secara konsisten memusatkan perhatian pada segmen UMKM dan menjadi pelopor microfinance di Indonesia. Komitmen ini tidak hanya dipertahankan tetapi juga terus diperkuat hingga saat ini. Dengan pengalaman yang dimiliki dalam memberikan layanan perbankan, terutama bagi segmen UMKM, BRI berhasil mencatat prestasi sebagai bank dengan laba terbesar selama 15 tahun berturut-turut. Melalui inovasi, BRI mampu merespons setiap perkembangan di tengah masyarakat dan dunia bisnis.

Salah satu bukti komitmennya adalah dalam mengikuti perkembangan teknologi. Sebagai contoh, BRI menjadi pelopor dalam menyediakan layanan *self-service banking* di Indonesia melalui BRI Hybrid Banking pada tahun 2013. BRI menghadirkan layanan perbankan berbasis teknologi hingga ke daerah terpencil, bahkan sampai ke pulau-pulau kecil di Nusantara. Pada tahun 2015, BRI meluncurkan Teras BRI Kapal, menjadi layanan perbankan pertama di dunia yang berada di atas laut. Kemudian, pada tanggal 18 Juni 2016, BRI memperkenalkan BRI<sup>sat</sup>, yang menjadikan BRI sebagai bank pertama di dunia yang memiliki dan mengoperasikan satelit sendiri.

## 2. Logo pada BRI

Simbol dalam suatu usaha atau perusahaan, seperti logo, merupakan identitas atau tanda khas yang membedakan entitas tersebut dari yang lain. Berikut ini adalah logo dari BRI.<sup>60</sup>

**Gambar 4.1 Logo Bank Rakyat Indonesia**



Sumber : *Annual Report* Bank BRI (2023)

Adapun makna logo BRI yaitu:

- a. Segi empat sama sisi adalah simbol dari keseimbangan dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan zaman. Garis melengkung dalam bentuk tersebut mencerminkan kemampuan yang dinamis dan fleksibel dalam menghadapi perubahan zaman ini.
- b. Gaya tebal pada huruf kapital BRI mencerminkan ketegasan tertentu. Garis, bentuk, dan pewarnaannya yang tegas dan kuat bertujuan untuk memberikan representasi visual yang jelas tentang struktur regulasi, kemudahan, serta kenyamanan dan keamanan yang terlihat dalam cara yang imajinatif pada jenis logo tersebut.
- c. Harapan dari penggunaan bentuk yang optimal dan sederhana adalah untuk meningkatkan kecepatan dalam memperkenalkan sesuatu dan agar sulit dilupakan. Keinginan untuk menampilkan tata letak dan

<sup>60</sup> <https://bri.co.id/tentang-bri> diakses pada tanggal 2 maret 2024, pada jam 02.13 WIB.

penawaran yang kuat, tegas, dan terukur bertujuan untuk memberikan kesan institusi yang profesional dan modern. Ini mencerminkan sifat industri perbankan yang menekankan hati-hati dan ketegasan. Semua ini terkait dengan citra manajemen perusahaan yang maju dalam aktivitas usaha nasional, dengan pemahaman yang global dan didasarkan pada semangat perubahan.

- d. Garis, bentuk, dan pewarnaan disajikan dengan kejelasan yang tinggi untuk menciptakan gambar yang sederhana namun menarik. Tujuannya adalah untuk mencerminkan salah satu tujuan utama BRI sebagai pionir dalam mendukung kebijakan pemerintah dalam menyediakan layanan perbankan bagi semua kalangan masyarakat, baik yang tinggal di lingkungan terpencil maupun di kota besar.
- e. Warna biru melambangkan ketenangan, kesegaran, dan kesejukan. Sebagai institusi yang menekankan layanan jasa keuangan, BRI bertekad untuk memberikan kenyamanan dengan menyediakan berbagai layanan yang sangat nyaman, aman, mudah, canggih, modern, dan lengkap. Selain itu, BRI juga menawarkan konektivitas yang luas dan terjangkau bagi semua debitur.

### 3. Sejarah Singkat BRI Unit Ajungmangli Jember.

BRI Unit awalnya adalah sebuah lembaga keuangan yang berfokus di daerah pedesaan. Namun, seiring perkembangannya, BRI Unit tidak hanya memperluas layanannya kepada masyarakat pedesaan, tetapi juga merambah ke masyarakat perkotaan. Pada tanggal 3 Mei

1973, berdasarkan INPRES No. 4 Tahun 1973 dan izin pembukaan BRI Unit dari keputusan Menteri Keuangan RI No.Kep.040/DJM/2/1976, BRI Unit Ajungmangli didirikan di Jalan Semeru No. 49 pada tahun 1980. Keputusan ini diambil dengan pertimbangan khusus untuk memberikan layanan kepada masyarakat di daerah terpencil (kecamatan).

Pada tahun 1984, pengembangan KUPEDES dimulai, dan kemudian berkembang lagi pada tahun 1986 dengan diperkenalkannya SIMPEDES (Simpanan Masyarakat Pedesaan). Pada tahun 1989, diluncurkan juga SIMASKOT (Simpanan Masyarakat Kota). Bank BRI Unit Ajungmangli terletak di Jl. Semeru 49, Krajan, Ajung, Kecamatan Ajung, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68175.<sup>61</sup>

#### 4. Visi dan Misi BRI

Adapun visi dan misi BRI yaitu<sup>62</sup>:

##### a. Visi BRI

“Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan tentang kepuasan debitur”

##### b. Misi BRI

###### 1) Memberikan yang terbaik.

Menjalankan aktivitas perbankan dengan fokus utama pada memberikan layanan kepada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah guna mendukung peningkatan ekonomi masyarakat.

<sup>61</sup> Gagas Cipta Pambudi, diwawancara oleh penulis, Jember 20 November 2023.

<sup>62</sup> <https://bri.co.id/info-perusahaan> diakses pada tanggal 15 Maret 2024, jam 03.19 WIB.

2) Menyediakan Pelayanan Prima.

Memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dengan menggunakan tenaga kerja yang profesional dan mengedepankan budaya yang berfokus pada kinerja. Selain itu, menggunakan teknologi informasi yang andal dan siap menghadapi masa depan, serta jaringan kerja baik konvensional maupun digital yang efisien dengan menerapkan prinsip-prinsip operasional dan manajemen risiko yang sangat baik.

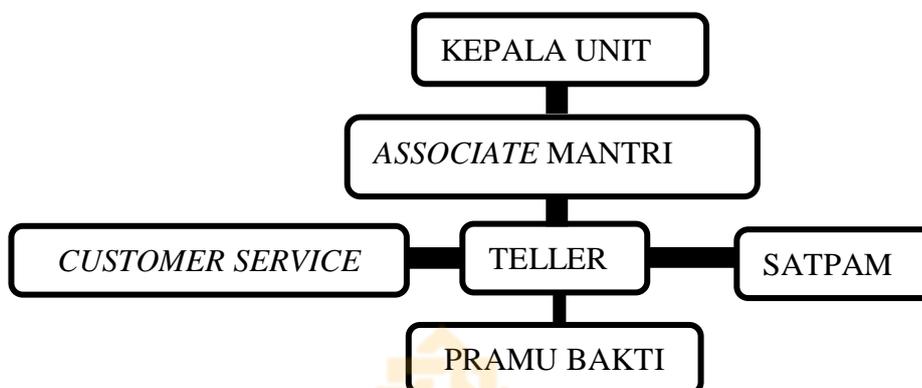
3) Bekerja dengan Optimal dan Baik.

Memberikan hasil dan keuntungan yang maksimal kepada para pihak yang memiliki kepentingan (*stakeholder*) dengan memperhatikan prinsip-prinsip keuangan yang berkelanjutan dan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

5. Struktur Organisasi

Salah satu aspek yang sangat krusial dalam perusahaan adalah pengaturan struktur organisasi. Dengan menetapkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan serta jenis aktivitas perusahaan, dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif. Penetapan tugas dan tanggung jawab yang jelas akan mendukung perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik, yang pada gilirannya akan mengoptimalkan proses produksi. Berikut ini adalah struktur organisasi dari BRI Unit Ajungmangli Jember.

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi BRI Unit Ajungmangli Jember.**



Sumber: Data diolah peneliti

**Tabel Daftar Nama Karyawan Bank BRI Unit Ajungmangli Jember.**

No.	Nama	Jabatan
1.	Jeni Indah Prajogi	Kepala Unit
2.	Hari Yoga	Associate Mantri
3.	Gagas Cipta Pambudi	Associate Mantri
4.	Feri Dedi Setiawan	Associate Mantri
5.	Ainul Misbach Nur R	Associate Mantri
6.	Novelia Regita	Customer Service
7.	Mahisa	Customer Service
8.	Trisha Fashsalna Nabila	Teller
9.	Rifqi	Satpam
10.	Angga	Satpam
11.	Imron	Pramu Bakti

Sumber: Data diolah peneliti

## **B. Penyajian dan Analisis Data**

Bagian penyajian data dalam penelitian bertujuan untuk menampilkan hasil data yang sesuai dengan perumusan masalah dan analisis data yang relevan. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data melibatkan observasi, wawancara, dokumentasi, dan catatan lapangan, yang digunakan

sebagai alat untuk mendukung penelitian. Selanjutnya, data hasil penelitian yang berkaitan dengan fokus penelitian akan disajikan secara berurutan.

### 1. Analisis Domain

Analisis domain pada hakikatnya adalah upaya peneliti untuk memperoleh gambaran usaha tentang data untuk menjawab fokus penelitian.

### 2. Gambaran Strategi Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPeDES

Strategi restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES dalam penelitian ini dimaksud tentang apa saja yang dilakukan oleh BRI Unit Ajungmangli Jember karena strategi restrukturisasi pengembalian pinjaman Kredit Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dan KUPeDES di BRI Unit Ajungmangli Jember harus disusun secara cermat dan berkelanjutan untuk mengatasi kesulitan pembayaran peminjam dengan mempertimbangkan aspek lokal, kebijakan internal bank, serta kebutuhan peminjam. Berikut adalah gambaran yang lebih rinci tentang strategi restrukturisasi yaitu:

#### 1) Analisis Mendalam Terhadap Portofolio Pinjaman

Langkah awal yang krusial adalah melakukan analisis menyeluruh terhadap portofolio pinjaman KUPeDES yang dimiliki oleh BRI Unit Ajungmangli Jember. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pinjaman yang berpotensi mengalami kesulitan pembayaran, faktor penyebabnya, dan peminjam yang memerlukan restrukturisasi.

## 2) Identifikasi Peminjam yang Memerlukan Restrukturisasi

Setelah analisis, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi peminjam yang memerlukan restrukturisasi. Hal ini bisa berdasarkan kriteria seperti pembayaran yang tertunggak, risiko bisnis yang meningkat, atau dampak dari situasi ekonomi lokal.

## 3) Komunikasi dan Pendekatan Proaktif

Pihak BRI Unit Ajungmangli Jember perlu mengadopsi pendekatan proaktif dengan melakukan komunikasi yang intensif dan bersifat kolaboratif dengan peminjam yang mengalami kesulitan. Ini termasuk menjelaskan situasi mereka, mendengarkan masalah yang dihadapi, dan menawarkan solusi restrukturisasi yang sesuai.

## 4) Penawaran Program Restrukturisasi yang Fleksibel

Menawarkan program restrukturisasi yang fleksibel dan disesuaikan dengan kondisi masing-masing peminjam. Program ini bisa mencakup penundaan pembayaran, perpanjangan jangka waktu pinjaman, penurunan suku bunga, atau skema pembayaran yang disesuaikan dengan *cash flow* bisnis peminjam.

## 5) Edukasi Keuangan dan Dukungan Pemulihan

Selain restrukturisasi, BRI Unit Ajungmangli Jember dapat memberikan dukungan dalam bentuk edukasi keuangan kepada peminjam yang membutuhkan. Ini bisa meliputi pelatihan manajemen keuangan, pembuatan rencana bisnis yang lebih solid, dan bimbingan dalam pengelolaan keuangan yang lebih efektif.

6) Pemanfaatan Teknologi dan Automatisasi

Memfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam proses restrukturisasi. Penggunaan sistem informasi dapat membantu dalam pemantauan pembayaran, analisis risiko, dan manajemen data yang lebih baik.

7) Kolaborasi dengan Pihak Eksternal

BRI Unit Ajungmangli Jember dapat menjalin kerjasama dengan lembaga pemerintah, lembaga keuangan lain, atau lembaga mikrofinansial lokal untuk mendukung program restrukturisasi dan menyediakan akses tambahan terhadap sumber daya atau bantuan yang dibutuhkan.

8) Pemantauan dan Evaluasi Berkala

Menjalankan pemantauan secara berkala terhadap pinjaman yang telah direstrukturisasi, serta mengevaluasi efektivitas dari strategi yang telah diterapkan. Hal ini penting untuk menyesuaikan strategi jika diperlukan dan memastikan keberlanjutan dari program restrukturisasi.

9) Transparansi dan Komitmen terhadap Tanggung Jawab Sosial

Menjaga transparansi dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial dalam setiap langkah restrukturisasi yang diambil. Ini termasuk memberikan informasi yang jelas dan tepat kepada peminjam serta memastikan bahwa solusi yang ditawarkan tetap adil dan berkelanjutan.

Strategi restrukturisasi ini diharapkan dapat memberikan solusi yang berkelanjutan bagi peminjam yang mengalami kesulitan, sambil juga membantu BRI Unit Ajungmangli Jember dalam mengelola risiko kredit dengan lebih efektif. Dengan pendekatan yang holistik dan adaptif, diharapkan bisa memberikan manfaat positif baik bagi peminjam maupun institusi perbankan itu sendiri.

- a) Bagaimana Metode Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember.

Restrukturisasi adalah upaya untuk membantu debitur yang mengalami kesulitan membayar kewajiban kreditnya akibat perubahan kondisi ekonomi, situasi usaha, atau keadaan tak terduga lainnya. Proses restrukturisasi ini dilakukan untuk meringankan beban debitur dan mencegah terjadinya kredit macet, sehingga debitur tetap mampu menjalankan usaha dan melanjutkan pembayaran pinjaman. Namun terdapat langkah-langkah dan metode yang digunakan dalam restrukturisasi pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember:

Seperti yang telah disampaikan Ibu Jeni Indah Prajogi selaku

Kepala Unit BRI Unit Ajungmangli Jember, yakni:

“Langkah-langkah dalam restrukturisasi pada BRI Unit Ajungmangli Jember meliputi dari identifikasi debitur yang membutuhkan restrukturisasi dan mengevaluasi kondisi keuangan debitur BRI Unit Ajungmangli Jember dengan melakukan identifikasi terhadap debitur yang mengalami kesulitan dalam pembayaran cicilan, terutama mereka yang mengalami penurunan pendapatan, dampak bencana, atau gangguan usaha”

Di sisi lain menurut Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku *Associate*

Mantri mengatakan bahwa:

“BRI Unit Ajungmangli Jember juga memfasilitasi debitur yang tidak mampu dalam memenuhi kewajiban pembayaran dengan perpanjangan waktu pembiayaan, penyesuaian skema pembayaran dan penambahan fasilitas pembiayaan contoh dari penambahan fasilitas pembiayaan yakni sebagai bagian dari penambahan fasilitas, pinjaman lama yang memiliki suku bunga tinggi dapat diperbaharui dengan skema pembiayaan baru yang memiliki suku bunga lebih rendah, mengurangi beban pembayaran perusahaan setiap bulannya. Dan dia berhak mengajukan permohonan restrukturisasi dengan melampirkan dokumen pendukung seperti laporan keuangan atau keterangan kerugian usaha”

Dari penjelasan diatas maka dapat dipahami bahwa program restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES dalam mendukung perbaikan pada kegiatan perkreditannya terhadap debitur yang berpotensi mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajibannya terdapat proses seperti pengidentifikasian debitur yang membutuhkan restrukturisasi serta memfasilitasi debitur dengan mengajukan permohonan restrukturisasi. Kemudian dibalik langkah awal metode restrukturisasi kredit ada juga terkait bagaimana penilaian kelayakan restrukturisasi yang ternyata evaluasi yang dilakukan oleh BRI untuk menentukan apakah nasabah yang mengalami kesulitan pembayaran pinjaman memenuhi syarat untuk mendapatkan restrukturisasi kredit. Penilaian ini penting untuk memastikan bahwa restrukturisasi dilakukan dengan tepat dan menghindari risiko kredit macet di masa depan.

Menurut Bapak Feri Deki selaku *Associate* Mantri mengatakan bahwa:

“Biasanya, kriteria untuk menentukan kredit bermasalah pada produk KUPEDES BRI meliputi ketidaklancaran, ketidakpastian, dan kredit macet. Dalam konteks ini, ketidaklancaran merujuk pada kondisi di mana peminjam tidak mampu memenuhi kewajibannya selama 90 hari. Sedangkan ketidakpastian merujuk pada kondisi di mana peminjam gagal memenuhi kewajibannya selama 180 hari. Kredit dikatakan macet apabila peminjam tidak dapat memenuhi kewajibannya melewati periode 270 hari.”

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku *Associate* Mantri BRI Unit Ajungmangli Jember:

“Dalam menilai kriteria ketidaklancaran pembayaran pada produk KUPEDES BRI, terdapat tiga kriteria utama yaitu kurang lancar, diragukan, dan macet. Penyelesaian terhadap kredit bermasalah biasanya diupayakan melalui dua pendekatan atau strategi, yaitu upaya penyelamatan dan penyelesaian.”

Dalam konteks ini, kreditabilitas kredit dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu kurang lancar, diragukan, dan macet. Diklasifikasikan sebagai kredit kurang lancar jika terdapat keterlambatan pembayaran angsuran pokok atau denda yang melewati batas 90 hari, atau jika terdapat kecenderungan terjadinya pembayaran yang kurang teratur dan frekuensi perubahan rekening yang relatif rendah. Diklasifikasikan sebagai kredit diragukan jika terdapat keterlambatan pembayaran angsuran pokok atau denda yang melewati batas 180 hari, atau jika terdapat kecenderungan pembayaran yang permanen dalam kondisi tertentu. Diklasifikasikan sebagai kredit macet jika terdapat keterlambatan pembayaran angsuran atau denda yang melewati batas 270 hari, atau jika terdapat kondisi di mana jaminan tidak dapat diuangkan

Dimana Bapak Feri Deki selaku *Associate* Mantri mengatakan bahwa :

“Dalam penilaian kelayakan restrukturisasi juga kami memiliki tim analis BRI Unit Ajungmangli yang bertugas untuk melakukan penilaian terhadap kemampuan debitur dalam melanjutkan pembayaran setelah restrukturisasi, termasuk analisis arus kas dan prospek usaha debitur yang kemudian diperoleh tentang penentuan metode restrukturisasi dimana BRI menentukan metode restrukturisasi yang paling sesuai untuk membantu debitur, dengan mempertimbangkan kondisi keuangan dan kemampuan membayar di masa depan.”

Dari penjelasan diatas maka dapat dipahami, pada proses pelaksanaan pemberian restrukturisasi kredit diimplementasikan sesuai dengan aturan yang berlaku di perbankan maka kemudian hal tersebut dapat dilakukan restrukturisasi oleh pihak bank dengan ketentuan apabila debitur memiliki sifat kemauan untuk menyelesaikan kewajibannya. harapan restrukturisasi kredit agar mampu menyelamatkan kredit bermasalah sehingga dapat menekan tingkat kredit bermasalah sehingga metode restrukturisasi diterapkan dalam mengatasi permasalahan ini.

Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku *Associate* Mantri mengatakan bahwa :

“BRI Unit Ajungmangli Jember sendiri dalam menangani restrukturisasi menggunakan beberapa metode restrukturisasi, dimana tergantung pada situasi masing-masing debitur yang kemudian meliputi beberapa metode seperti perpanjangan tenor dimana memperpanjang jangka waktu pinjaman untuk menurunkan jumlah cicilan bulanan, memberikan waktu lebih lama kepada debitur untuk melunasi kredit. dan juga penjadwalan ulang pembayaran (*rescheduling*) dimana mengatur ulang jadwal pembayaran dengan cara yang lebih fleksibel, sesuai kemampuan debitur dengan moratorium pembayaran atau (penundaan sementara) juga diberlakukan untuk memberikan penundaan sementara kewajiban pembayaran selama periode tertentu,

terutama bagi debitur yang menghadapi kesulitan sementara, seperti bencana alam”

Namun dibalik metode restrukturisasi yang dijabarkan di atas terdapat juga resiko yang harus diwaspadai maka dari itu BRI Unit Ajungmangli Jember melakukan sejumlah mitigasi seperti contohnya adalah penyusunan perjanjian restrukturisasi yang dimana setelah mencapai kesepakatan dengan debitur, BRI Unit Ajungmangli Jember menyusun perjanjian restrukturisasi yang memuat perubahan syarat dan ketentuan pinjaman.

Dalam hal ini juga disampaikan oleh Bapak Feri Deki selaku *Associate* Mantri yang mengatakan bahwa :

”Dengan hadirnya ketentuan yang dimuat dari perjanjian restrukturisasi antara debitur dan pihak bank kami juga melakukan sejumlah pemantauan pasca-restrukturisasi yang dimana BRI terus memantau kepatuhan debitur terhadap skema pembayaran yang baru serta kondisi usaha debitur untuk memastikan restrukturisasi berjalan efektif. Jika diperlukan, evaluasi lebih lanjut dilakukan untuk menyesuaikan kembali syarat-syarat kredit.”

Restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES di BRI Unit Ajungmangli Jember adalah bentuk solusi fleksibel yang bertujuan untuk membantu setiap debitur untuk tetap memenuhi kewajiban kredit mereka meskipun dalam kondisi kesulitan finansial. Dengan berbagai metode restrukturisasi yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing debitur, BRI berupaya mendukung keberlanjutan usaha di pedesaan sekaligus menjaga stabilitas keuangan bank.

- b) Implementasi Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPeDES dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)

*Business model canvas* adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menjelaskan, mengubah, dan mengevaluasi model bisnis. Dengan menggunakan *business model canvas*, sebuah usaha bisnis dapat memetakan model bisnisnya ke dalam sembilan elemen yang berbeda. Elemen-elemen ini yang membantu dalam pengembangan strategi dan pengambilan keputusan bisnis. Kesembilan elemen tersebut meliputi *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partners*, dan *cost structure*. *business model canvas* dalam restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. *Customer segments*

*Customer segments* adalah entitas atau individu yang memanfaatkan layanan atau produk. *customer segments* restrukturisasi KUPeDES adalah debitur umkm, pedagang kecil, petani, pelaku usaha mikro dan kecil lainnya yang mengalami kesulitan dalam membayar pinjaman dan keterbatasan modal.

Hasil dari wawancara dengan Ibu Jeni Indah Prajogi selaku

Kepala Unit terkait dengan *customer segments* KUPeDES yaitu:

”Target konsumen untuk produk KUPeDES yaitu debitur kecil dan para umkm atau pelaku usaha mikro kecil yang menjalankan bisnisnya melalui beberapa tahap survey pemberian pinjaman kredit usaha pedesaan”

Pernyataan Ibu Jeni Indah Prajogi diperkuat dengan hasil wawancara dengan informan Ibu Siti Aminah selaku debitur yang menyatakan bahwa:

“Yang menjadi fokus utama dalam pemberian pinjaman KUPEDES yakni para umkm yang memang membutuhkan suntikan dana modal untuk mengembangkan usaha nya”

Alasan pemilihan target konsumen yang mengambil program KUPEDES yang memiliki penghasilan tetap disampaikan berdasarkan wawancara dengan Bapak Yunus Kadir selaku debitur, yang menyatakan bahwa :

“Karena pemilihan target konsumen dilakukan berdasarkan ukuran usaha yang sesuai dengan skala pemberian kredit yang diberikan berdasarkan hasil survei oleh tim BRI Unit Ajungmangli Jember”

Hasil dari penerapan *customer segments* pada BRI Unit Ajungmangli Jember meliputi:

- 1) Peningkatan akurasi dalam menargetkan dan memahami segmen pelanggan yang memiliki relevansi.
- 2) Pertumbuhan jumlah debitur dari segmen yang menjadi fokus.
- 3) Peningkatan tingkat kepuasan debitur secara keseluruhan.

#### b. *Value Propositions*

*Value propositions* adalah faktor unik yang memberikan nilai tambah yang signifikan pada debitur sehingga dari itu BRI Unit Ajungmangli Jember menawarkan program restrukturisasi dengan syarat-syarat yang lebih fleksibel seperti perpanjangan tenor atau penyesuaian cicilan debitur, Hal ini juga dapat membantu debitur yang mengalami

kesulitan keuangan akibat penurunan omzet untuk bisa tetap melunasi pinjaman tanpa menambah beban berat.

Program restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES memiliki *value propositions* yaitu layanan pelanggan yang baik dan pendampingan selama periode pinjaman untuk membantu peminjam mengelola pembayaran dan mengatasi masalah jika ada serta fleksibilitas dalam opsi pembayaran, termasuk cicilan bulanan atau pembayaran sesuai kesepakatan.

Hasil wawancara dengan Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku *Associate Mantri BRI Unit Ajungmangli Jember* bahwa:

“KUPeDES sering menekankan pada proses pengajuan yang sederhana dan cepat. Persyaratan yang lebih mudah dapat membuat para peminjam merasa lebih nyaman serta meningkatkan aksesibilitas layanan.”

Pernyataan tersebut diperkuat dengan informan Ibu Siti Aminah selaku debitur yang menyatakan bahwa :

“Betul bahwa program KUPeDES dapat memberikan fleksibilitas dalam penentuan jangka waktu pembayaran pinjaman. Hal ini memungkinkan para peminjam untuk memilih jangka waktu yang sesuai dengan kemampuan keuangan mereka.”

Berikut adalah mekanisme dari *value propositions*:

- 1) Identifikasi manfaat dan nilai tambah tentang program KUPeDES dari produk serupa.
- 2) Komunikasi proposisi nilai secara jelas dan menarik kepada debitur.

- 3) Penyesuaian proposisi nilai sesuai dengan kebutuhan dan preferensi segmen pelanggan untuk menciptakan pengalaman yang lebih personal.

c. *Channels*

*Channels* dalam pemasaran adalah sarana yang memungkinkan perusahaan berkomunikasi dengan pelanggannya hal ini adalah metode untuk mempromosikan produk kepada calon debitur atau konsumen. Dalam pemasaran *channels* merujuk pada berbagai cara atau metode yang digunakan oleh perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan atau calon pelanggan. *Channels* ini dapat mencakup berbagai platform seperti media sosial, iklan, pemasaran langsung, dan lainnya. Tujuan dari *channels* ini adalah untuk menciptakan kesadaran, mempengaruhi, dan mengingatkan pelanggan tentang produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan.

*Channels* juga memainkan peran penting dalam membedakan produk atau layanan perusahaan dari pesaing dengan menggunakan *channels* yang tepat, perusahaan dapat menyoroti perbedaan-perbedaan signifikan mengenai atribut, harga, kualitas, atau manfaat dari produk atau layanan mereka sehingga hal ini membantu perusahaan untuk meraih tempat di benak konsumen dan membedakan diri dari pesaing. Dalam analisis *channels*, perusahaan berupaya untuk menemukan cara terbaik untuk mengkomunikasikan informasi tentang produk kepada

calon debitur dimana hal tersebut melibatkan pemilihan *channels* yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan.

Dengan demikian, *channels* dalam usaha bisnis yang dijalankan merupakan elemen penting dalam restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES dimana proses restrukturisasi dilakukan melalui beberapa saluran dimana termasuk melalui pertemuan langsung di kantor unit, komunikasi melalui petugas lapangan serta sosialisasi via media digital seperti whatsapp dan juga BRI Unit Ajungmangli Jember juga menggunakan pendekatan *multi channel* atau banyak saluran demi memastikan debitur dengan mudah mengakses layanan restrukturisasi.

Hasil wawancara dengan Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku *Associate Mantri* berikut:

“Pihak BRI Unit Ajungmangli Jember menggunakan beragam metode, termasuk pertemuan langsung di kantor, pendekatan komunikasi melalui petugas lapangan untuk mempermudah akses debitur.”

Diperkuat dengan hasil wawancara Ibu Siti Aminah selaku debitur yakni:

“Ketika saya membayar angsuran memang betul terdapat beragam metode yang dilakukan seperti halnya melalui sosialisasi via whatsapp terutama bagi saya yang jaraknya agak jauh dengan kantor bank. dengan bergabungnya, saya akan memperoleh fasilitas seperti restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES.”

Mekanisme dari *channels* meliputi dengan memilih saluran distribusi yang efektif untuk mencapai dan berinteraksi dengan debitur. Saluran distribusi merupakan pembagian atau penyaluran produk ke

pihak terkait seperti pelanggan, dengan tujuan memudahkan perusahaan untuk menyampaikan produk hingga ke tangan konsumen.

*d. Customer Relationships*

*Customer relationships* adalah usaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan bertujuan untuk meningkatkan loyalitas debitur sehingga dalam konteks ini BRI Unit Ajungmangli Jember melakukan hubungan yang sangat personal dengan debiturnya, terutama melalui petugas lapangan yang melakukan kunjungan rutin kemudian dalam proses restrukturisasi ini hubungan antara debitur dan petugas penting karena debitur merasa didukung oleh pihak bank karena selayaknya bank bukan hanya sebagai penyedia kredit saja namun juga dapat menjadi mitra yang memahami kondisi debiturnya.

BRI Unit Ajungmangli Jember selalu memberikan pelayanan yang terbaik. Pelayanan dimulai dari penyambutan yang ramah kepada debitur saat ke bank serta menjelaskan produk KUPeDES dengan sabar kepada debitur. Selain itu, untuk mempertahankan konsumen yang sudah menggunakan KUPeDES biasanya BRI Unit Ajungmangli Jember melakukan kunjungan kepada debitur.

Hasil wawancara dengan Bapak Feri Deki selaku *Associate Mantri* mengatakan bahwa:

“Karyawan BRI Unit Ajungmangli Jember melakukan beberapa cara untuk meningkatkan loyalitas debitur, di antaranya dengan memberikan pelayanan yang baik melalui sikap yang ramah terhadap debitur, menjelaskan dengan sabar segala hal yang dibutuhkan debitur, dan senantiasa menjaga hubungan baik dengan debitur”.

Hasil wawancara dengan Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku *Associate Mantri* menambahkan yakni:

“Cara membina hubungan dengan debitur yaitu mengadakan kunjungan kepada debitur dari kegiatan rutin yang diadakan kemudian melakukan strategi bagaimana enaknya agar pengembalian pinjaman kredit tetap berjalan.”

Diperkuat oleh debitur yang bernama Bapak Yunus Kadir selaku debitur yang menyatakan bahwa:

“Memang betul para petugas lapangan yang bekerja dalam kunjungan atau kegiatan rutin tidak hanya menagih saja angsuran debitur namun diberikan arahan juga agar proses kredit bisa berjalan lancar”

Hasil wawancara dengan pegawai bank dan debitur menyatakan bahwa BRI Unit Ajungmangli Jember selalu memberikan pelayanan yang terbaik, dimulai dari penyambutan yang ramah kepada debitur saat ke bank serta menjelaskan produk KUPEDES dengan sabar kepada debitur. Pegawai BRI Unit Ajungmangli Jember harus terus menjaga sikap tersebut. Selain itu, untuk mempertahankan konsumen yang sudah menggunakan KUPEDES biasanya BRI Unit Ajungmangli Jember melalui petugas lapangan yang melakukan kunjungan kepada debitur sebagai bentuk loyalitas dan kepedulian kepada debitur.

Adapun mekanisme dari *customer relationships* yakni:

1. Penentuan jenis hubungan yang diinginkan dengan debitur, seperti hubungan personal atau *self-service*.
2. Komunikasi aktif dengan debitur untuk memahami kebutuhan dan umpan balik mereka.

Hasil dari mekanisme *customer relationships* pada BRI Unit Ajungmangli Jember yaitu:

1. Peningkatan kepuasan debitur melalui pelayanan yang baik dan komunikasi yang efektif.
2. Meningkatkan loyalitas debitur.
3. Memperoleh umpan balik yang berharga dari debitur.

e) *Revenue Streams*

*Revenue streams* yaitu setiap segmen pelanggan memberikan sumbangan pendapatan yang berbeda, dan aliran dana masuk mencerminkan hal tersebut. BRI Unit Ajungmangli Jember dalam analisa *revenue streams* dari produk KUPEDES meskipun restrukturisasi pinjaman bertujuan untuk meringankan debitur, BRI Unit Ajungmangli Jember senantiasa tetap berupaya agar menjaga arus pendapatan

Hasil wawancara dengan Bapak Feri Deki selaku *Associate Mantri* mengemukakan bahwa:

“BRI Unit Ajungmangli Jember menunjukkan bahwa program restrukturisasi yang dilaksanakan pihak bank melalui perpenajangan tenor angsuran serta jika ada pengurangan bunga namun itu semua secara signifikan tidak mengurangi pendapatan bank, tetapi lebih kepada mengurangi resiko kredit”

Diperkuat juga oleh Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku *Associate Mantri* yang berkata bahwa:

“Memang benar mas terkait keuntungan yang didapatkan tidak secara signifikan namun ada juga pendapatan dari restrukturisasi pinjaman seperti penjadwalan ulang atau perubahan suku bunga, dan jika ada juga biaya administrasi untuk perubahan skema kredit”

Hasil wawancara kepada Bapak Yunus Kadir selaku Debitur

mengatakan bahwa:

“ Ketika saya juga mau merubah skema kredit karena disebabkan beberapa faktor yang mengharuskan perubahan skema kredit terdapat biaya administrasi sebesar 10 ribu”

Hasil wawancara menyatakan bahwa pendapatan diperoleh dari biaya administrasi yang dikenakan, pendapatan dari restrukturisasi pinjaman seperti penjadwalan ulang atau perubahan suku bunga (jika ada)

Adapun mekanisme dari *revenue streams*:

1. Identifikasi model pendapatan yang sesuai dengan KUPEDES seperti biaya administrasi atau bagi hasil investasi.
2. Struktur biaya yang menguntungkan dan kompetitif bagi debitur dan bank
3. Strategi untuk meningkatkan pendapatan melalui pengembangan produk tambahan atau ekspansi ke segmen pelanggan baru.

Hasil dari mekanisme *revenue streams*:

- 1) BRI Unit Ajungmangli Jember yaitu: Diversifikasi sumber pendapatan melalui pengembangan produk tambahan.
- 2) Peningkatan pendapatan dari KUPEDES.
- 3) Meningkatkan profitabilitas dan kinerja keuangan.

f. *Key Resources*

*Key resources* atau sumber daya utama adalah sumber daya yang penting bagi sebuah organisasi untuk dapat melanjutkan kegiatan inti yang dapat meningkatkan kemampuan pengusaha, dalam hal ini BRI Unit Ajungmangli Jember memanfaatkan sumber daya internal yang

kuat termasuk petugas perbankan yang menangani restrukturisasi kredit serta sistem teknologi informasi BRI, tim tenaga ahli, serta Agen BRILink dan Kantor Cabang BRI yang berperan penting dalam pengelolaan restrukturisasi KUPeDES.

Hasil wawancara dengan Bapak Gagas Cipta selaku *Associate* Mantri mengemukakan bahwa:

“BRI memanfaatkan teknologi informasi yang canggih untuk mendukung proses restrukturisasi kredit, khususnya dalam hal pencatatan, pemantauan, dan pengelolaan data debitur. Seluruh pegawai BRI ikut serta dalam mempromosikan produk yang dimiliki oleh bank dan juga penggunaan teknologi informasi membantu BRI meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya administrasi, dan memberikan layanan yang lebih cepat dan akurat kepada debitur yang membutuhkan restrukturisasi pinjaman.”

Diperkuat oleh Ibu Siti Aminah selaku Debitur yang berkata bahwa:

“Memang dalam hal ini tim tenaga ahli di BRI terdiri dari para profesional yang memiliki pengetahuan mendalam tentang perbankan, kredit mikro, dan manajemen risiko, yang khusus menangani kasus-kasus restrukturisasi pinjaman dan selain menangani aspek teknis, tim ini juga memberikan pendampingan kepada debitur untuk membantu mereka memahami proses restrukturisasi dan memberikan saran dalam mengelola keuangan usaha mereka”

Hasil wawancara kepada Bapak Gagas Cipta selaku *Associate*

Mantri mengatakan bahwa:

“Dengan adanya Agen BRILink juga dan kantor cabang, BRI mampu memperluas jangkauan layanan restrukturisasi hingga ke pelosok pedesaan, memastikan bahwa debitur dapat tetap terhubung dengan layanan BRI dan mendapatkan bantuan yang mereka butuhkan tanpa harus bepergian jauh. Hal ini mempercepat akses debitur terhadap restrukturisasi dan mendorong peningkatan kualitas layanan bagi masyarakat pedesaan.”

Adapun mekanisme dari *key resources*:

- 1) Identifikasi dan alokasi sumber daya yang diperlukan, seperti sistem teknologi informasi BRI untuk pengelolaan restrukturisasi, Tim tenaga ahli yang menangani restrukturisasi kredit.
- 2) Ketersediaan dan efisiensi penggunaan sumber daya yang relevan untuk mendukung pengembangan KUPeDES (Kredit Usaha Pedesaan).

Hasil dari mekanisme *key resources* (sumber daya utama) pada BRI Unit Ajungmangli Jember yaitu:

1. Optimalisasi penggunaan sumber daya yang relevan untuk mendukung pengembangan dan penyediaan KUPeDES.
2. Peningkatan efisiensi operasional.
3. Meningkatkan kemampuan operasional dan infrastruktur.

g. *Key Activities*

*Key activities* merupakan kegiatan-kegiatan kunci yang dalam intinya adalah kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis adapun kegiatan utama ini adalah penilaian kelayakan restrukturisasi bagi debitur yang terdampak, pengelolaan program restrukturisasi secara efektif.

Hasil wawancara dengan Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku *Associate Mantri* mengatakan bahwa:

“Memastikan bahwa debitur yang mengajukan restrukturisasi benar-benar membutuhkan bantuan dan memenuhi kriteria kelayakan untuk mendapat keringanan pinjaman dan juga pihak BRI akan mengevaluasi kondisi keuangan debitur, termasuk

pendapatan, pengeluaran, dan aset, untuk menilai kemampuan pembayaran serat meng-identifikasi penyebab kesulitan finansial, seperti dampak dari pandemi, bencana alam, atau perubahan ekonomi lokal yang signifikan.”

Hasil yang sama juga diperkuat oleh debitur Bapak Feri Deki selaku *Associate Mantri* yang berkata bahwa:

“BRI secara berkala mengevaluasi efektivitas program restrukturisasi untuk memastikan apakah debitur terbantu dan apakah kebijakan perlu disesuaikan dan juga ada kriteria kelayakan debitur mengalami penurunan pendapatan lebih dari 30% atau ketidakmampuan membayar cicilan selama beberapa bulan.”

Diperkuat oleh Ibu Siti Aminah selaku debitur mengatakan bahwa:

“BRI memantau juga pembayaran debitur yang telah direstrukturisasi untuk memastikan kelancaran cicilan, sekaligus memberikan bantuan jika ada kendala dan juga pihak BRI mengelola dan memantau restrukturisasi agar berjalan dengan lancar, tepat sasaran, dan memberikan dampak positif bagi debitur serta BRI”

Hasil wawancara dengan pegawai bank dan debitur menyatakan bahwa dengan adanya dua langkah ini, BRI dapat memberikan solusi kredit yang lebih berkelanjutan dan meminimalisir risiko kredit macet dari debitur KUPeDES yang mengalami kesulitan finansial. Adapun *key activities* dalam produk KUPeDES yakni:

1. BRI Unit Ajungmangli Jember memberikan Penilaian kelayakan restrukturisasi bagi debitur yang terdampak.
2. Pihak BRI Unit Ajungmangli memberikan pengelolaan program restrukturisasi secara efektif kepada debitur.

#### h. *Key Partners*

*Key partners* adalah mereka yang menjadi pendukung atau mendukung terjadinya kegiatan restrukturisasi program KUPeDES. *Key partners* tersebut adalah BRI Unit Ajungmangli Jember merangkul pihak ketiga seperti pemerintah atau lembaga keuangan mikro lokal serta bekerjasama dengan pihak pengelola usaha kecil menengah.

Hasil wawancara dengan Bapak Feri Deki selaku *Associate Mantri* mengatakan bahwa:

“BRI Unit Ajungmangli Jember dalam merangkul pihak ketiga seperti pemerintah, lembaga keuangan mikro lokal, dan pengelola usaha kecil menengah bertujuan untuk memperkuat dukungan bagi debitur KUPeDES, terutama dalam konteks restrukturisasi pinjaman dan pengembangan usaha.”

Pernyataan tersebut didukung oleh Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku *Associate Mantri* yang berkata:

“Kerjasama dengan pemerintah juga penting dalam memastikan program restrukturisasi dan bantuan yang diberikan BRI selaras dengan kebijakan pemerintah, seperti aturan restrukturisasi kredit oleh OJK dan dengan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, BRI dapat memperluas jangkauan layanannya, mengurangi risiko kredit macet, serta memperkuat posisinya sebagai bank yang mendukung pengembangan ekonomi pedesaan dan usaha kecil.”

Hasil wawancara kepada Ibu Siti Aminah selaku debitur berkata bahwa:

“Kami juga mendapatkan dukungan yang lebih menyeluruh, tidak hanya dalam bentuk kredit, tetapi juga pelatihan, peningkatan akses pasar, dan bantuan teknis dari berbagai pihak. Hal ini akan membantu debitur seperti saya dalam menjalankan usahanya dengan lebih baik dan menjaga kelancaran pengembalian pinjaman.”

Adapun mekanisme dari *key partners* pada BRI Unit Ajungmangli Jember yakni:

1. Menjalin dan merangkul pihak ketiga seperti pemerintah atau lembaga keuangan mikro local guna mendapatkan manfaat strategis dalam meningkatkan efektivitas program KUPEDDES.
2. Pembangunan kerja sama dengan pihak lokal.

Hasil dari mekanisme *key partners* pada BRI Unit Ajungmangli Jember yaitu:

1. Memperluas jaringan dan daya jangkau melalui kolaborasi dengan mitra yang tepat.
2. Menciptakan sinergi dan keuntungan bersama melalui kemitraan strategis.

i. *Cost Structure*

*Cost structure* atau struktur biaya mencakup seluruh biaya yang timbul sebagai hasil dari menjalankan model bisnis. Semua upaya mewujudkan *value proposition*, melalui *channels* yang tepat, *key resources*, dan *key activities* yang handal, semuanya membutuhkan biaya.

Hasil wawancara dengan Ibu Jeni Indah Prajogi selaku Kepala Unit mengatakan bahwa:

“Biaya yang dikeluarkan mencakup berbagai aspek yang diperlukan untuk menjalankan program restrukturisasi secara efisien seperti biaya ini mencakup gaji dan tunjangan bagi staf yang terlibat dalam proses restrukturisasi pinjaman, termasuk analisis kredit juga”

Hal ini diperkuat oleh Bapak Yunus Kadir selaku debitur berkata:

“Agar program restrukturisasi KUPEDDES berjalan efektif, penting bagi BRI Unit Ajungmangli Jember untuk

mengoptimalkan biaya operasional ini. Pengelolaan tenaga kerja yang efisien dan penggunaan teknologi informasi yang tepat dapat mengurangi biaya keseluruhan, sementara menjaga kualitas layanan kepada debitur yang memerlukan restrukturisasi kredit.

Hasil wawancara kepada Bapak Gagas Cipta Pambudi selaku

*Associate Mantri*, yang menyatakan bahwa:

“Biaya teknologi informasi dan administrasi pengelolaan pinjaman biasanya biaya ini terkait dengan penggunaan dan pemeliharaan sistem teknologi informasi yang mendukung pelaksanaan restrukturisasi kredit, serta biaya administrasi yang terkait dengan pengelolaan data debitur.”

Hasil wawancara dengan pegawai bank dan debitur menyatakan bahwa *cost structure* yang dikeluarkan oleh BRI Unit Ajungmangli Jember yaitu biaya operasional program restrukturisasi KUPeDES yang meliputi dari biaya tenaga kerja biaya teknologi informasi pengelolaan pinjaman juga. Adapun mekanisme dari *cost structure* pada BRI Unit Ajungmangli Jember:

1. Tinjau struktur biaya yang terkait dengan pengembangan dan pemeliharaan program restrukturisasi KUPeDES.
2. Pengendalian dan pengelolaan biaya yang efektif untuk menjaga keberlanjutan dan profitabilitas bisnis.

Hasil dari mekanisme *cost structure* pada BRI Unit Ajungmangli Jember yaitu:

1. Pengendalian biaya yang efektif dan optimal.
2. Meningkatkan margin keuntungan dengan menjaga struktur biaya yang sesuai.

### C. Pembahasan Temuan

Data yang diperoleh peneliti melalui observasi, wawancara, serta pengumpulan dokumen kemudian disajikan dalam bentuk informasi yang terstruktur. Selanjutnya peneliti melakukan analisis lanjutan terhadap data tersebut dan mempresentasikan hasilnya dalam forum diskusi. Temuan yang dihasilkan mencakup:

#### 1. Metode Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa dalam melakukan metode restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember mencakup penentuan kredit yang bermasalah meliputi ketidaklancaran, ketidakpastian dan kredit macet opsi yang dirancang untuk membantu nasabah yang mengalami kesulitan dalam membayar pinjaman mereka.

Menurut Turmudi, pengaplikasian restrukturisasi wajib melalui proses kajian yang komprehensif dan berbasis pada bukti yang menyeluruh kemudian laporan keuangan debitur yang menunjukkan perkembangan positif dalam pelaksanaan usaha menjadi salah satu bukti utama yang harus dipertimbangkan. Restrukturisasi kredit hanya dapat dilakukan dengan syarat adanya permohonan tertulis dari debitur, serta terbatas bagi debitur yang mengalami penurunan kemampuan pembayaran. Namun, debitur tersebut masih harus memiliki sumber pembayaran yang

jelas dan mampu memenuhi kewajibannya setelah proses restrukturisasi selesai.<sup>63</sup>

Dalam proses restrukturisasi juga OJK telah menerbitkan kebijakan yang tertuang dalam Peraturan OJK No. 48/POJK.03/2020, yang merupakan perubahan atas POJK No. 11/POJK.03/2020. Kebijakan ini terkait dengan stimulus perekonomian nasional dalam rangka mendorong stabilitas dan pertumbuhan sektor jasa keuangan. Perubahan regulasi tersebut mencakup penyesuaian dan perpanjangan jangka waktu bagi sektor perbankan dan lembaga keuangan lainnya dalam memberikan restrukturisasi kredit.<sup>64</sup>

Dimana hal itu tertuang dalam pasal 1 ayat 4 tentang restrukturisasi kredit yang merupakan upaya perbaikan oleh bank dalam kegiatan perkreditan terhadap debitur yang mengalami kesulitan untuk memenuhi kewajiban. Bentuk-bentuk tersebut meliputi: penurunan suku bunga kredit, perpanjangan jangka waktu kredit, pengurangan tunggakan bunga kredit, penambahan fasilitas kredit<sup>65</sup>. Masing-masing bentuk restrukturisasi ini bertujuan untuk memberikan kelonggaran finansial bagi debitur yang mengalami kesulitan ekonomi, serta menjaga stabilitas operasional lembaga keuangan. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara peneliti

---

<sup>63</sup> Muhamad Turmudi, "Manajemen Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Lembaga Perbankan Syariah", *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* 1, no. 1 (2016), 96.

<sup>64</sup> Eka Jaya Subadi, *Restrukturisasi Kredit Macet Perbankan* (Yogyakarta: Nusamedia, 2019), 7.

<sup>65</sup> Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 14/ POJK.03/ 2018 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum untuk Mendorong Pertumbuhan Sektor Perumahan dan Peningkatan Devisa, Pasal 1 ayat (4).

dengan pihak BRI Unit Ajungmangli Jember yakni perpanjangan waktu pembiayaan dan penambahan fasilitas pembiayaan terhadap debitur.

Riant Nugroho menyatakan bahwa penerapan merupakan suatu tindakan yang dilaksanakan, baik oleh individu maupun kelompok dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya sehingga proses ini melibatkan pelaksanaan strategi atau rencana yang telah ditetapkan, guna memastikan tercapainya hasil yang diinginkan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.<sup>66</sup> Berdasarkan wawancara dengan pihak BRI Unit Ajungmangli Jember bahwa proses pelaksanaan restrukturisasi keuangan bank mencakup beberapa tahapan: (1) bank mempertimbangkan serta mengidentifikasi kondisi debitur yang mengalami kesulitan dalam hal pembayaran kredit (2) bank menawarkan dan memfasilitasi opsi restrukturisasi atau penyesuaian jangka waktu pembayaran kepada debitur bermasalah (3) debitur memilih fasilitas restrukturisasi berdasarkan kemampuan finansialnya, (4) terdapat pengajuan kembali bentuk dan persyaratan restrukturisasi, serta (5) tercapainya kesepakatan bersama antara bank dan debitur terkait restrukturisasi tersebut.

Menurut Ratih upaya penyelamatan kredit macet melalui restrukturisasi dapat dilakukan dengan memberikan keringanan dalam bentuk perpanjangan jangka waktu, penyesuaian skema pembayaran, atau

---

<sup>66</sup> Riant Nugroho, *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi* (Jakarta: PT Elek Media Komputindo, 2003), 158.

pengurangan jumlah angsuran.<sup>67</sup> Di Bank BRI Unit Ajungmangli Jember juga proses restrukturisasi kredit dilakukan dengan memberikan keringanan berupa perpanjangan jangka waktu kredit, penurunan suku bunga, dan penjadwalan ulang angsuran. Masing-masing metode dipilih berdasarkan kemampuan finansial debitur, profil risiko kredit, dan dampak pandemi ekonomi, yang sejalan dengan pernyataan diatas tersebut.

## **2. Implementasi restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES dengan menggunakan pendekatan *business model canvas*.**

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembalian pinjaman KUPEDES dengan menggunakan pendekatan *business model canvas*. Dari kajian teori yang dipakai oleh penulis *business model canvas* mencakup dari 9 kunci meliputi *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners* dan *cost structure* Dimana ada persamaan antara kajian teori yang di angkat dengan hasil temuan di lapangan seperti:

### a. *Customer Segments*

Menurut Nur Widyawati bahwa segmentasi pelanggan merupakan proses membagi basis pelanggan ke dalam kelompok-kelompok individu yang memiliki karakteristik serupa dalam kategori tertentu, seperti usia, jenis kelamin, minat, serta kebiasaan berbelanja. Segmentasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan perilaku

---

<sup>67</sup> Ratih Amelia, Indawati Lestari dan Nasib, *Keuangan & Perbankan* (Bandung: CV. Sadari, 2019), 64.

dan preferensi konsumen sehingga strategi pemasaran dapat lebih terarah. Selain itu, penting untuk mengukur dan memahami ukuran pasar (*market size*), yakni total jumlah penjualan dan pelanggan dalam suatu pasar, serta menentukan jumlah konsumen yang tergolong ke dalam masing-masing *customer segments*. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya dan meningkatkan efektivitas pendekatan pemasaran terhadap setiap segmen tersebut<sup>68</sup>. Sedangkan menurut pendapat dari Muhammad Izwan Sepriyadi *customer segments* ialah pembedaan kelompok individu atau organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi segmen pasar tertentu, sehingga memungkinkan pengembangan strategi bisnis yang lebih terfokus. Dengan memahami karakteristik, kebiasaan, dan kebutuhan unik dari setiap segmen pelanggan, perusahaan dapat merancang pendekatan yang lebih efektif dan relevan dalam upaya memenuhi permintaan pasar dan meningkatkan daya saing di dalam lingkungan bisnis yang dinamis.<sup>69</sup> Penjelasan ini sesuai dengan temuan dari penelitian yang dilakukan di lapangan.

Sebagaimana hasil observasi peneliti yakni segmen pelanggan di BRI Unit Ajungmangli Jember mengarah kepada umkm, pelaku usaha mikro kecil, pebisnis yang membutuhkan suntikan modal namun segmen pelanggan tersebut didasari dengan alasan bahwa

---

<sup>68</sup> Nur Widyawati, *Teori dan Penerapan Bisnis Model Canvas pada UMKM* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2024), 17.

<sup>69</sup> Muhammad Izwan Sepriyadi *et al.*, "Analisis *Business Model Canvas* (BMC) Pada UMKM Cimol Aa di Kota Tanjungpinang" *Journal of Social Science Research* 3, no. 4 (2023), 2270.

pemilihan target pelanggan dilakukan berdasarkan ukuran usaha yang sesuai dengan skala pemberian kredit yang diberikan atas hasil survey oleh tim BRI.

b. *Value Propositions*

Menurut Feliks Arfid Guampe proposi nilai yakni sekumpulan produk dan layanan yang dirancang untuk memberikan nilai spesifik kepada segmen pelanggan tertentu dikenal sebagai proposisi nilai. Proposisi nilai ini dapat bersifat baru dan inovatif, menghadirkan sesuatu yang berbeda dari apa yang sudah tersedia di pasar, atau dapat berupa produk dan layanan serupa yang dilengkapi dengan fitur tambahan atau atribut yang meningkatkan daya tarik dan kegunaannya bagi pelanggan. Tujuan utama dari proposisi nilai adalah menciptakan keunggulan kompetitif dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih efektif.<sup>70</sup>

Sedangkan Alexander Mario Retto Djong bahwa proposi nilai adalah proses penciptaan nilai oleh perusahaan melalui produk dan jasa yang ditawarkan kepada segmen pelanggan tertentu. Elemen tersebut berperan sebagai faktor utama yang mendorong loyalitas pelanggan, karena nilai yang dihasilkan memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan secara lebih baik. Selain itu, elemen ini sering menjadi alasan utama mengapa pelanggan bersedia membayar lebih, karena mereka merasakan manfaat atau keunggulan yang signifikan

---

<sup>70</sup> Feliks Arfid Guampe, *Kewirausahaan* (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2023), 200.

dibandingkan dengan alternatif lain di pasar.<sup>71</sup> Penjelasan ini sesuai dengan temuan dari penelitian yang dilakukan di lapangan.

Sebagaimana hasil observasi peneliti, bahwa *value propositions* pada BRI Unit Ajungmangli Jember terdapat pada program restrukturisasi dengan syarat – syarat yang lebih fleksibel seperti perpanjangan tenor atau penyesuaian cicilan debitur dimana hal tersebut dapat membantu debitur yang mengalami kesulitan keuangan akibat penurunan omzet masih tetap bisa melunasi pinjamannya.

c. *Channels*

Alexander Osterwelder berpendapat bahwa saluran adalah elemen yang berkaitan dengan strategi distribusi nilai kepada pelanggan, termasuk pemilihan saluran distribusi yang paling efektif dan efisien dari segi biaya. Elemen ini juga berfokus pada bagaimana nilai tersebut dapat disampaikan secara tepat dengan mempertimbangkan kebiasaan dan preferensi pelanggan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa produk dan layanan mencapai pelanggan dengan cara yang optimal, sehingga dapat meningkatkan pengalaman pelanggan serta memperkuat hubungan antara bisnis dan segmen pasar yang ditargetkan.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Alexender Mario Retto Djong, “Analisis Bisnis Model Canvas pada Café Cleguk: Steak & Shake Tawamangu” *Jurnal Kewirausahaan Bukit Pengharapan* 4, no. 1 (2024), 35.

<sup>72</sup> Alexander Osterwelder *et al.*, *Business Model Generation*, terj. Natalia (Jakarta: Elex Media Computindo, 2012). 14

Sedangkan menurut Fikri Ihsanul Fuad menjelaskan tentang *channels* yang dimana perusahaan menjangkau konsumen melalui saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan yang digunakan untuk menghubungkan perusahaan dengan pelanggan. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan berfungsi sebagai penghubung antara perusahaan dan pelanggan, serta berperan penting dalam membentuk pengalaman pelanggan di setiap titik sentuh.<sup>73</sup>

Pada teori diatas disebutkan bahwa *channels* yakni berfokus pada bagaimana nilai tersebut dapat disampaikan secara tepat dengan mempertimbangkan kebiasaan dan preferensi pelanggan sedangkan di dalam penelitian ini saluran yang dimaksud adalah petugas BRI Unit Ajungmangli Jember melakukan komunikasi baik secara *offline* dan *online* dimana komunikasi *online* meliputi sosialisasi via media digital seperti media WhatsApp dan *offline* nya yakni melakuakn pertemuan langsung di kantor serta BRI Unit Ajungmangli juga melakukan *multichannel* dalam saluran yang dijalankan demi memastikan debitur dapat mudah mengakses layanan restrukturisasi yang dijalankan oleh pihak BRI Unit Ajungmangli Jember.

d. *Customer Relationships*

Menurut Muhammad Rizan mengatakan bahwa *customer relationships* merupakan salah satu elemen penting dalam kerangka *business model canvas* yang menggambarkan jenis hubungan yang

---

<sup>73</sup> Fikri Ihsanul Fuad *et al.*, "Implementasi *Business Model Canvas* (BMC) dalam Perencanaan Strategi Pemasaran Toko" *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen* 2, no. 1 (2023), 105.

ingin dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu. Memahami customer relations dalam konteks BMC memungkinkan perusahaan untuk menciptakan hubungan yang lebih efektif dengan pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat loyalitas, dan mendukung keberhasilan bisnis secara keseluruhan. Hubungan yang terjalin ini menjadi kunci dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi pelanggan dan perusahaan.<sup>74</sup>

Sedangkan menurut Tengku Firli Musfar hubungan pelanggan ialah penciptaan hubungan pelanggan dengan tujuan memperoleh pelanggan baru, mempertahankan eksistensi pelanggan lama dan melakukan penawaran *upselling*. Dalam *business model canvas*, elemen hubungan pelanggan memaparkan jenis hubungan yang dibentuk perusahaan dengan pelanggan.<sup>75</sup> Dua penjelasan ini sesuai dengan temuan dari penelitian yang dilakukan di lapangan.

BRI Unit Ajungmangli Jember dalam melaksanakan hubungan pelanggan diantaranya memberikan pelayanan baik melalui sikap ramah terhadap debitur kemudian mengadakan kunjungan kepada debitur sebagai bagian dari kegiatan rutin yang diadakan sehingga nanti muncul sesuatu yang ingin disampaikan debitur tentang kredit hal itu semata mata untuk ke dua belah pihak yang dimana debitur merasa didukung dan diperhatikan oleh pihak bank sebaliknya bank agar

---

<sup>74</sup> Muhammad Rizan et al., *Bisnis Model Canvas Membangun Rencana Bisnis yang Inovatif*, (Bandung, Widina Media Utama, 2023), 99.

<sup>75</sup> Tengku Firli Musfar et al., "Perencanaan Pengembangan Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas* Dan Analisis Swot Pada Sesi Coffee Pekanbaru" *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)* 4, no. 5 (2023), 6160.

menjaga kesetabilan dalam kata lain bukan hanya sebagai penyedia kredit saja namun juga dapat menjadi mitra yang memahami kondisi.

e. *Revenue Streams*

Alexander Osterwelder berpendapat bahwa *revenue streams* tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan keuntungan dari setiap pelanggannya. Aliran pendapatan membuat perusahaan tetap bertahan. Pada dasarnya ada dua jenis pendapatan yaitu pendapatan berulang dan pendapatan transaksional.<sup>76</sup>

Sedangkan menurut Agesha Marsyaf *revenue stream* dalam model bisnis menggambarkan aliran pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan dari setiap segmen pelanggan yang dilayani. Secara ilmiah, pendapatan ini merupakan hasil dari nilai yang diberikan kepada pelanggan dalam bentuk produk atau layanan yang mereka beli. Namun, untuk memperoleh pendapatan bersih, pendapatan kotor harus dikurangi dengan biaya operasional yang diperlukan untuk menghasilkan dan mendistribusikan produk atau layanan tersebut.<sup>77</sup>

Penjelasan ini sesuai dengan temuan dari penelitian yang dilakukan di lapangan.

Menurut peneliti dari hasil wawancara pada BRI Unit Ajungmangli Jember tentang *revenue streams* bahwa ada *revenue streams* tetapi tidak secara signifikan karena program restrukturisasi

---

<sup>76</sup> Alexander Osterwelder *et al.*, *Business Model Generation*, terj. Natalia (Jakarta: Elex Media Computindo, 2012). 19

<sup>77</sup> Agesha Marsyaf, *et al.*, "Pelatihan Bisnis Model Canvas Dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Kelurahan Alam Barajo Kota Jambi", *Jurnal Pelayanan Dan Pengabdian Masyarakat Indonesia* 2, no. 2 (2023), 78.

ini hanya mengandalkan keuntungan pendapatan dari restrukturisasi pinjaman yang melewati proses penjawalan ulang kemudian di teruskan dengan biaya administrasi sebesar 10 ribu yang notabene tidak secara signifikan menambah keuntungan.

g. *Key Resources*

Muhammad Rizan berpendapat bahwa *key resources* merupakan aset utama yang dibutuhkan bisnis untuk menciptakan produk akhirnya. *Key resources* masuk dari salah satu dari sembilan elemen yang termuat dalam *business model canvas* dan kemudian menjadi alat yang dijadikan untuk memvisualisasikan keseluruhan desain saat memulai bisnis di dalam satu lembar kertas adalah fungsi dari *business model canvas*.<sup>78</sup>

Sedangkan menurut Kevin Limawan, sumber daya utaman yakni elemen yang diperlukan untuk menciptakan, menyampaikan, dan mendistribusikan proposisi nilai serta memastikan kepuasan pelanggan pasca-penjualan adalah sumber daya utama dalam proses operasional perusahaan. Secara ilmiah, elmen ni mencakup sumber daya fisik, intelektual, manusia, dan finansial yang mendukung seluruh rangkaian aktivitas bisnis, mulai dari pengembangan produk atau layanan, pengelolaan rantai pasokan, hingga pelayanan purna jual. Elemen ini bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat memberikan nilai yang dijanjikan kepada pelanggan, menjaga

---

<sup>78</sup> Muhammad Rizan *et al.*, *Bisnis Model Canvas Membangun Rencana Bisnis yang Inovatif*, (Bandung: Widina Media Utama, 2023) 141.

loyalitas mereka, dan meningkatkan tingkat kepuasan serta retensi jangka panjang.<sup>79</sup> Penjelasan ini sesuai dengan temuan dari penelitian yang dilakukan di lapangan.

Peneliti menemukan bahwa *key resources* pada BRI Unit Ajungmangli Jember memiliki sumber daya utama yang mencakup dari sumber daya internal seperti petugas yang menangani dalam restrukturisasi kredit, sistem informasi BRI, Agen BRI link dan Kantor Cabang BRI yang berperan juga dalam pengelolaan restrukturisasi kredit.

g. *Key Activities*

Menurut Nur Widyawati *key activities* merupakan segala sesuatu yang berhubungan dengan semua aktivitas sebuah produk, yang kegiatan utamanya adalah menghasilkan proposisi nilai. Perusahaan atau pengusaha harus mengidentifikasi *key activities* pada usahanya dan menjaga aktivitas tersebut tetap terjaga konsistensi dan kerahasiannya. *Key activities* berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan oleh Perusahaan dalam menghasilkan keunggulan yang ditawarkan pada pelanggan dan setiap perusahaan memiliki aktivitas kunci yang berbeda – beda tergantung model bisnis yang dipilihnya.<sup>80</sup>

Sedangkan menurut Luluk Anggraeny Suryandari sebuah sumber daya utama adalah merupakan aset-aset yang dapat diperlukan

---

<sup>79</sup> Kevin Limawan *et al.*, “Penerapan *Business Model Canvas* dalam Membangun Bisnis *Coffee Shop “Two Brothers”*”, Prosiding Seminar Nasional Teknik dan *Manajemen Industri dan Call for Paper (SENTEKMI)* no. 1 (2023) 136.

<sup>80</sup> Nur Widyawati, *Teori dan Penerapan *Business Model Canvas* pada UMKM* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2024), 30.

untuk menawarkan dan dapat memberikan ke semua elemen yang telah dijelaskan sebelumnya untuk dapat membuat model bisnis bekerja dengan baik.<sup>81</sup> Penjelasan ini sesuai dengan temuan dari penelitian yang dilakukan di lapangan.

Pada BRI Unit Ajungmangli Jember *key activities* yang menonjol yakni terkait penilaian kelayakan restrukturisasi bsgi debitur yang bermasalah serta pengelolaan program restrukturisasi secara efektif.

#### h. *Key Partners*

Menurut Muhammad Rizan, mitra utama yakni *key partners* adalah hubungan antar perusahaan dengan entitas lainnya yang mendorong bisnis agar tetap berjalan, seperti supplier, instansi, manufaktur dan lainnya. Perusahaan yang memiliki hubungan dengan *key partners* kemungkinan suatu bisnis perusahaan akan dapat terkelola dengan baik. *Key partners* bisa juga dimaknai sebagai perusahaan atau beberapa individu dan kelompok yang bekerja sama menciptakan sebuah strategi dalam bisnis.<sup>82</sup>

Sedangkan menurut Arif Rahman, *key partners* merujuk pada kolaborasi strategis antara perusahaan dan berbagai mitra yang berperan penting dalam mendukung operasional bisnis sesuai dengan model bisnis yang diterapkan. Secara ilmiah, kemitraan ini mencakup

---

<sup>81</sup> Luluk Anggraeny Suryandari *et al.*, “Perkembangan Bisnis Model Canvas FnB Berbasis Start-up Pada Gen-Z Di Kota Blitar”, *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)* 3, no. 2 (2024), 105.

<sup>82</sup> Muhammad Rizan *et al.*, *Bisnis Model Canvas Membangun Rencana Bisnis yang Inovatif* (Bandung: Widina Media Utama, 2023), 178.

aliansi dengan pemasok, distributor, penyedia teknologi, atau pihak lain yang memberikan kontribusi sumber daya, keahlian, atau layanan yang diperlukan. Kemitraan tersebut dibentuk dengan tujuan untuk mengoptimalkan efisiensi, mengurangi risiko, dan memperluas kapabilitas perusahaan dalam menciptakan serta menyampaikan nilai kepada pelanggan.<sup>83</sup> Penjelasan ini sesuai dengan temuan dari penelitian yang dilakukan di lapangan.

BRI Unit Ajungmangli dalam penerapan mitra kerja sendiri merangkul pihak ketiga seperti pemerintah atau lembaga keuangan mikro lokal serta bekerjasama pengelola usaha kecil mikro seperti contoh BRI bekerjasama dengan pemerintahan terkait bagaimana aturan OJK tentang aturan restrukturisasi kredit dan mengadakan berbagai pelatihan untuk peningkatan akses asar agar dapat melancarkan usaha bisnis debitur serta dapat menjaga menjaga kelancaran kredit.

i. *Cost Structure*

Menurut Andi Nur Masepe, *cost structure* yakni Blok bangunan dalam model bisnis menjelaskan semua biaya yang timbul ketika perusahaan menjalankan model bisnisnya. Biaya-biaya ini mencakup pengeluaran untuk menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan, mempertahankan hubungan pelanggan, serta menghasilkan pendapatan. Dalam operasional bisnis, setiap aktivitas,

---

<sup>83</sup> Arif Rahman *et al.*, "Pengembangan Strategi Perusahaan Percetakan Dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas Dalam Menghadapi Era Digital" *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu* 3, no.2 (2024), 235.

baik dalam bentuk produksi, pemasaran, atau distribusi, memerlukan alokasi sumber daya yang menimbulkan biaya.

Secara ilmiah, pengusaha umumnya berupaya untuk meminimalkan biaya operasional guna mencapai efisiensi dan meningkatkan margin laba. Namun, strategi ini tidak selalu optimal, terutama bagi bisnis yang berfokus pada penciptaan nilai jangka panjang. Dalam beberapa kasus, investasi lebih besar dalam aspek seperti inovasi, kualitas layanan, atau hubungan pelanggan mungkin diperlukan untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, keputusan mengenai struktur biaya harus mempertimbangkan keseimbangan antara efisiensi jangka pendek dan penciptaan nilai jangka panjang.<sup>84</sup>

Sedangkan menurut Lukman Abdul Azizul Hakim *cost structure* merujuk pada total biaya yang dikeluarkan oleh suatu bisnis untuk mendukung seluruh operasionalnya. Struktur ini mencakup semua biaya yang terkait dengan pelaksanaan aktivitas bisnis, seperti sumber daya manusia, infrastruktur, dan berbagai biaya lainnya yang diperlukan untuk menjalankan operasi sehari-hari. Dalam model bisnis, biaya ini juga mencakup pengeluaran yang terkait dengan kemitraan kunci, di mana perusahaan bergantung pada pihak ketiga

---

<sup>84</sup> Andi Nur Bau Masepe, Modul Pelatihan *Business Model Canvas* (Unit Pengembangan Kewirausahaan dan Bisnis Universitas Hasanuddin & Inkubatur Bisnis UNHAS: 2017), 17.

untuk penyediaan barang, jasa, atau dukungan operasional lainnya.<sup>85</sup> Penjelasan ini sesuai dengan temuan dari penelitian yang dilakukan di lapangan.

Dalam penerapan struktur biaya pada BRI Unit Ajungmangli Jember ini mencakup seperti gaji dan tunjangan bagi staf yang terlibat dalam proses restrukturisasi kredit dan biaya operasional hal itu semata demi menjaga kualitas layanan kredit bagi kelangsungan bank.

Sehingga dari sembilan elemen tersebut, tiga elemen yang paling menonjol dalam restrukturisasi KUPEDES adalah *channels*, *value propositions* dan *customer relationships*. Pada elemen *channels* ini BRI Unit Ajungmangli Jember menggunakan berbagai cara untuk menjangkau debitur, termasuk penggunaan teknologi dan pendekatan personal untuk memfasilitasi proses restrukturisasi. Elemen *value propositions* terletak pada fleksibilitas yang diberikan bank kepada debitur melalui perpanjangan jangka waktu, dan penjadwalan ulang cicilan, yang memberikan nilai tambah bagi debitur yang mengalami kesulitan keuangan.

Sementara itu, pada elemen *customer relationships*, restrukturisasi pinjaman KUPEDES memperkuat hubungan antara BRI dan debitur. Dengan memberikan solusi yang lebih manusiawi dan memperhatikan kondisi debitur, BRI berhasil menjaga kepercayaan dan loyalitas debitur, serta meningkatkan stabilitas

---

<sup>85</sup> Lukman Abdul Aziz Hakim *et al.*, "Analisa Bisnis Model Canvas Pada Usaha Jasa Layanan Kebersihan *Fast Clean*" *Aksioma: Jurnal Manajemen* 3, no.1 (2024), 28.

keuangan debitur pasca-restrukturisasi. Hal ini juga berdampak positif terhadap pengelolaan risiko kredit bagi bank.

Dapat disimpulkan dari hasil penelitian dengan kajian teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada halaman sebelumnya yang bisa di lihat pada tabel dibawah:

Tabel 4.1  
Persamaan dan perbedan antara Hasil Penelitian, Kajian Teori dan Penelitian Terdahulu:

Hasil Penelitian	Kajian Teori	Penelitian Terdahulu
1. Metode restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPEDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember dilakukan dengan memberikan keringanan berupa perpanjangan jangka waktu pembayaran atau penyesuaian skema pembayaran.	Menurut Eka Jaya Abadi proses restrukturisasi juga OJK telah menerbitkan kebijakan yang tertuang dalam Peraturan OJK No. 48/POJK.03/2020, yang merupakan perubahan atas POJK No. 11/POJK.03/2020. Kebijakan ini terkait dengan stimulus perekonomian nasional dalam rangka mendorong stabilitas dan pertumbuhan sektor jasa keuangan. Perubahan regulasi tersebut mencakup penyesuaian dan perpanjangan jangka waktu bagi sektor perbankan dan lembaga keuangan lainnya dalam memberikan restrukturisasi kredit. <sup>86</sup>	Turmudi mengatakan produk adalah layanan yang ditawarkan untuk menarik perhatian, dimiliki, digunakan, atau dikonsumsi guna memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk bank atau koperasi memberikan manfaat dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari maupun keinginan konsumen. <sup>87</sup>
2. Hasil analisis dari	Menurut Alexander	<i>Business model canvas</i>

<sup>86</sup> Eka Jaya Subadi, *Restrukturisasi Kredit Macet Perbankan* (Yogyakarta: Nusamedia, 2019), 7.

<sup>87</sup> Muhamad Turmudi, "Manajemen Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Lembaga Perbankan Syariah", *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* 1, no. 1 (2016), 103-104.

<p>implementasi <i>business model canvas</i> pada BRI Unit Ajungmangli Jember menunjukkan bahwa implementasi <i>business model canvas</i> dalam restrukturisasi KUPEDES di BRI Unit Ajungmangli memungkinkan bank untuk menilai dan merancang ulang strategi restrukturisasi kredit yang lebih efektif dan efisien. Pendekatan ini memberikan dampak positif bagi keberlanjutan operasional BRI serta membantu debitur dalam melanjutkan kewajibannya di tengah tantangan ekonomi.</p>	<p>Osterwelder dan Yveus Pigneur, konsep <i>business model canvas</i> merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru.<sup>88</sup></p> 	<p>merupakan sebuah model bisnis yang mempunyai bentuk seperti kanvas dan didalamnya terdapat sembilan elemen utama yang terdiri dari kerangka pemikiran perencanaan strategi untuk mendapatkan keuntungan dari sebuah bisnis yang sedang dijalankan.<sup>89</sup></p>
--	--	--

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

<sup>88</sup> Alexander Osterwelder dan Yves Pigneur, *Business Model Generation*, terj. Natalia (Jakarta: Elex Media Computindo, 2012). 14.

<sup>89</sup> Bangkit Rambu Sukarno, Muhammad Ahsan "Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis dengan *Business Model Canvas*" *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)* 4, no. 2 (2021), 56.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan diatas serta hasil yang diperoleh seperti yang telah dideskripsikan pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya:

1. Berdasarkan metode restrukturisasi KUPeDES yang diterapkan oleh BRI Unit Ajungmangli Jember meliputi perpanjangan jangka waktu kredit, penurunan suku bunga, dan penjadwalan ulang angsuran. Masing-masing metode dipilih berdasarkan kemampuan finansial debitur, profil risiko kredit, dan dampak pandemi ekonomi.
2. Berdasarkan analisis implementasi *business model canvas* terhadap restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES di BRI Unit Ajungmangli, Jember, dapat disimpulkan bahwa BMC membantu mempermudah evaluasi dan perancangan model bisnis yang lebih sesuai dengan kebutuhan. Dalam hal ini, sembilan elemen BMC saling berkaitan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang strategi restrukturisasi kredit implementasi *business model canvas* dalam restrukturisasi KUPeDES pada BRI Unit Ajungmangli Jember memungkinkan bank untuk menilai dan merancang ulang strategi restrukturisasi kredit yang lebih efektif dan efisien. Pendekatan ini memberikan dampak positif bagi keberlanjutan operasional BRI serta membantu debitur dalam melanjutkan kewajibannya di tengah tantangan

ekonomi.

## B. Saran

Dari simpulan yang dihasilkan, peneliti mengusulkan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan masukan untuk meningkatkan kedepannya. Adapun saran yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Penyebutan jabatan dalam struktur organisasi karyawan sebaiknya dapat dikurangi menjadi mantri saja.
2. Diharapkan dengan inovasi *business model canvas* dapat menjadi solusi terbaik bagi perusahaan untuk meminimalkan pada beberapa kelemahan dan permasalahan dengan tetap mengedepankan pemberian nilai tambah kepada debitur.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adilla, Maharani, dan Hafiz Rahman. "Pengembangan Model Bisnis Layanan Mobile Banking PT. Bank Nagari menggunakan Business Model Canvas." *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis* 5, no. 2 (2023): 606-613, <https://doi.org/10.37034/infv.v5i2.562>.
- Agustina, Tri Siwi. *Teori dan Praktik Business Model Canvas Untuk UMKM*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2022.
- Ambarini, Diah Ayu Woro, dan Gideon Setyo Budiwitjaksono. "Analisis Kredit Macet dalam Menentukan Kebijakan Restrukturisasi Pada Bank BRI Jombang." *Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi* 5, no. 2 (2021): 153-162, <https://ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCIA/article/view/1335>.
- Amelia, Ratih, Indawati Lestari, dan Nasib, *Keuangan & Perbankan*. Bandung: CV. Sadari, 2019.
- Basya, Maziyah Mazza, Rafi Setya Iqbal Pratama, dan Muhammad Iqbal Surya Pratikto. "Strategi Pengembangan Fintech Syariah dengan Pendekatan *Business Model Canvas* di Indonesia." *OECONOMICUS Journal of Economics* 4 No. 2 (2020): 180-196, <https://doi.org/10.15642/oje.2020.4.2.180-196>.
- "BRI". diakses pada tanggal 15 Maret 2024. <https://bri.co.id/info-perusahaan>.
- "BRI". diakses pada tanggal 18 februari 2024. <https://bri.co.id/tentang-bri>.
- Chandra, Devyana "Model Bisnis Pada Perusahaan X Menggunakan Business Model Canvas", *Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis* 4, no. 1 (2016): 18-25.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Alquran dan Terjemahan*. Semarang: Toha Putra, 1989.
- Djong, Alexander Mario Retto. "Analisis Bisnis Model Canvas Pada Cafe Cleguk: Steak & Shake Tawangmangu." *Jurnal Kewirausahaan Bukit Pengharapan* 4, no. 1 (2024): 32-45, <https://doi.org/10.61696/juwira.v3i1.384>.
- Fitrah, Muh, dan Lutffiyah, *Metode Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi*. Sukabumi: CV Jejak, 2017.
- Fitriani, Ratih, dan Mokh. Adib Sultan. "Model Bisnis Kanvas Sebagai Solusi Inovasi Bagi Yang Kecil Bisnis". *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* 10, no. 2 (2019): 197-203.

- Fuad, Fikri Ihsanul, Juliana Kadang, dan Ihksan Syarifuddin. "Implementasi *Business Model Canvas* (BMC) Dalam Perencanaan Strategi Pemasaran Toreko." *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen* 2, no. 1 (2023): 102-113, <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i1.656>.
- Guampe, Feliks Arfid. *Kewirausahaan*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2023.
- Hakim, Lukman Abdul Aziz, dan Najla Nazhira Putri Afvin, Rahma Kharisma Putri, dan Dyah Ayu Elsa, "Analisa Bisnis Model Canvas Pada Usaha Jasa Layanan Kebersihan *Fast Clean*." *Aksioma: Jurnal Manajemen* 3, no.1 (2024), 25-30, <https://doi.org/10.30822/aksioma.v3i1.3241>.
- Hariyani, Ismi. *Restrukturisasi dan Penghapusan Kredit*. Jakarta: Kompas Gramedia, 2010.
- Hutamy, Ericha Tiara, Adelia Marham, Andi Naila Quin Azisah Alisyahbana, Nur Arisah, dan Muhammad Hasan. "Analisis Penerapan Bisnis Model Canvas pada Usaha Mikro Wirausaha Generasi Z," *Jurnal Bisnis Dan Pemasaran Digital* 1, no. 1, (2021): 1-11, <https://doi.org/10.35912/jbpd.v1i1.453>.
- Ismail, *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi*. Jakarta: Pranadamedia, 2018.
- Lestari, Indah Dwi. "Strategi Pengembangan Tabungan Easy Mudharabah Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Pada Bank Syariah Indonesia KCP Kencong." Skripsi, UIN KHAS Jember, 2023.
- Lestari, Novieati Dwi, Indah Karunia Sari, dan M. Taufik Hidayat. "Model Bisnis Pada Inovasi Produk Tabungan Emas Pegadaian Syariah Dengan Model Canvas." *EL MUDHORIB: Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan Syariah* 4, no. 1 (2023): 26-38, <https://doi.org/10.53491/elmudhorib.v4i1.663>.
- Limawan, Kevin, Aldi Putra Pangestu, dan Maya Malinda, "Penerapan *Business Model Canvas* dalam Membangun Bisnis *Coffee Shop* "Two Brothers"." *Prosiding Seminar Nasional Teknik dan Manajemen Industri*, 2023.
- Marsyaf, Agesha, Hario Tamtomo, dan Rian Dani. "Pelatihan Bisnis Model Canvas Dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Kelurahan Alam Barajo Kota Jambi." *Jurnal Pelayanan dan Pengabdian Masyarakat Indonesia* 2, no. 2 (2023): 73-83, <https://doi.org/10.55606/jppmi.v2i2.367>.
- Massepe, Andi Nur Bau. *Modul Pelatihan Business Model Canvas*. Makasar: Unit Pengembangan Kewirausahaan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2017.
- Maulana, Zakky Septian Irhami, dan Lathifah Hanim. "Eksekusi Jaminan Fidusia Menurut Undang-Undang Fidusia No. 42 Tahun 1999." *Prosiding Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU) Klaster Hukum*, 2021.

- Meliana, Sherin, Romi Adetio Setiawan, dan Khairiah Elwardah. "Evaluasi Strategi Pemasaran Produk Ciciel Emas Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Dalam Ihsan." *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance* 7, no. 1 (2024): 121-131, [https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7\(1\).16799](https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7(1).16799).
- Musfar, Tengku Firli, Rio Fandy Sitepu, dan Sri Wahyuni Wildah. "Perencanaan Pengembangan Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas* Dan Analisis Swot Pada Sesi Coffee Pekanbaru." *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)* 4, no. 5 (2023): 6157-6173. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.1879>.
- Nugraha, Widya Hadi, dan Susilo Toto Raharjo. "Bank Dalam Menghadapi Era Disrupsi Fintech Strategi Pertumbuhan Bisnis Brilink Demi Meningkatkan Pendapatan Menggunakan Kerangka Kerja Model Bisnis Kanvas (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Persero Tbk.)." *Jurnal Akuntansi dan Pajak* 23, no. 2 (2022): 1-9, <http://dx.doi.org/10.29040/jap.v23i2.6625>.
- Nugroho, Riant. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT Elek Media Kompotindo, 2003.
- Osterwelder, Alexander dan Yves Pigneur, *Business Model Generation*, terj. Natalia. Jakarta: Elex Media Computindo, 2012.
- Osterwelder, Alexander, dan Yveus Pigneur. *Busines Model Generation*. Jakarta: Kompas Gramedia, 2012.
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 14/ POJK.03/ 2018 tentang Penilaian Kualitas Aset Bank Umum untuk Mendorong Pertumbuhan Sektor Perumahan dan Peningkatan Devisa, Pasal 1 ayat (4).
- Pratami, Ni Wayan Cahya Ayu, dan IGKG Puritan Wijaya ADH. "Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Jasa Pengiriman Dokumen Di Denpasar." *Jurnal Sistem Dan Informatika (JSI)* 11, no. 1 (2016): 77-85, <https://www.jsi.stikom-bali.ac.id/index.php/jsi/article/view/91>.
- Purwatiningsih, Anggraeni, dan Irene Rani Pornamasari. "Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Kelancaran Pengembalian Kredit (Studi Kasus Pada PT. BPR Kawan Malang)." *Jurnal Akuntansi Dan Perpajakan* 6, no. 2 (2020): 91-100, <https://doi.org/10.26905/ap.v6i2.5092>.
- Rahman, Arif, Surya Perdana, dan Tulus Widjajanto. "Pengembangan Strategi Perusahaan Percetakan Dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas Dalam Menghadapi Era Digital." *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu* 3, no. 2 (2024): 233-239, <https://www.journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/4199>

- Rizan, Muhammad. *Bisnis Model Canvas Membangun Rencana Bisnis yang Inovatif*. Bandung: Widina Media Utama, 2023.
- Sakinah, Nailia Andriani, dan Suherman. "Pelaksanaan Konsep Restrukturisasi Kredit Pada Lembaga Bank Dan Non Bank (Studi Pada KCP BCA Syariah Bogor Dan PT Pegadaian (Persero) Bogor)." *Jurnal Hukum Bisnis Bonum Commune* 4, no. 1 (2021): 61-74.
- Samsu, *Metode Penelitian, Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development*. Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan PUSAKA, 2021.
- Sari, Nur Afika Tiara, Isni Wati, Miftahul Jannah, dan Abdul Rokhim "Analisis Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada Kredit Kupedes Di Bank BRI Unit Balung Lor." *Jurnal Gembira: Pengabdian Kepada Masyarakat* 2, no. 1 (2024): 179-189, <https://gembirapkm.my.id/index.php/jurnal/article/view/400>.
- Saskara, Pasamalangi Mario, dan Hermawan Moch Rizal. "Pengembangan *Business Model Canvas* untuk Menciptakan *Competitive Advantage* Seabank Indonesia." *Jurnal Impresi Indonesia* 2, no. 1 (2023): 40-57, <https://doi.org/10.58344/jii.v2i1.1921>
- Sepriyadi, Muhammad Izwan, Ayu Wardani, Mimi Syahfitri, Muhammad Alafayyah F dan Reza Resmaliana, "Analisis Business Model Canvas (BMC) Pada UMKM Cimol Aa di Kota Tanjungpinang." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 3, no. 4 (2023): 2270-2281, <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3718>.
- Sihotang, Biner dan Elsi Kartika Sari. "Restrukturisasi Sebagai Penyelamatan Kredit Bermasalah Pada Bank," *Prosiding Seminar Nasional Pakar*, 2019.
- Sintia, Choiriyah dan Meriyati. "Analisis Kebijakan Restrukturisasi Dan Non Restrukturisasi Nasabah Terhadap Produk Pembiayaan Bermasalah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank Bri Syariah KC A Rivai Palembang." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)* 2, no. 2. (2022): 395-410, <https://doi.org/10.36908/jimpa.v2i2.85>.
- Subadi, Eka Jaya. *Restrukturisasi Kredit Macet Perbankan*. Yogyakarta: Nusamedia, 2019.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sukarno, Bangkit Rambu, dan Muhamad Ahsan. "Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis Dengan *Business Model Canvas*." *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)* vol. 4, no. 2 (2021): 51-61.

- Suryandari, Luluk Anggraeny, and Iva Khoiril Mala. "Perkembangan Bisnis Model Canvas FnB Berbasis Start-up Pada Gen-Z Di Kota Blitar." *Journal of Management and Social Sciences* vol. 3, no. 2 (2024): 105-116, <https://doi.org/10.55606/jimas.v3i2.1211>.
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember Press, 2018.
- Turmudi, Muhamad. "Manajemen penyelesaian pembiayaan bermasalah pada lembaga perbankan syariah." *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* vol. 1, no. 1 (2016): 95-106.
- Undang-Undang Perbankan Republik Indonesia Perubahan Atas UU RI nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan Pasal 1 ayat (2).
- Warjiyo, Perry. *Sebuah Pengantar Bank Indonesia (Bank Sentral Republik Indonesia)*. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan, 2021
- Widyawati, Nur. *Teori dan Penerapan Bisnis Model Canvas pada UMKM*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2024.



### MATRIKS PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Analisis Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman Kupedes (Kredit Usaha Pedesaan) Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> Pada BRI Unit Ajungmangli Jember	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restrukturisasi</li> <li>2. <i>Business Model Canvas</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Restrukturisasi</li> <li>b. Kupedes</li> <li>c. <i>Business Model Canvas</i></li> <li>d. <i>Customer segments</i></li> <li>e. <i>Value propositions</i></li> <li>f. <i>Channels</i></li> <li>g. <i>Customer relationships</i></li> <li>h. <i>Revenue streams</i></li> <li>i. <i>Key resources</i></li> <li>j. <i>Key activities</i></li> <li>k. <i>Key partnerships</i></li> <li>l. <i>Cost structures</i></li> </ol>	<p>Sumber data Primer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operational Staff BRI Unit Ajungmangli Jember</li> <li>2. Teller BRI Unit Ajungmangli Jember</li> <li>3. Customer Service BRI Unit Ajungmangli Jember</li> <li>4. Accounting Officer</li> <li>5. Nasabah BRI Unit Ajungmangli Jember</li> </ol> <p>Sumber Data Sekunder:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buku Referensi</li> <li>2. Jurnal</li> <li>3. Internet</li> <li>4. Dokumentasi</li> </ol>	<p>Pendekatan Penelitian: kualitatif dengan jenis deskriptif</p> <p>Teknik Pengumpulan data:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observasi</li> <li>2. Wawancara</li> <li>3. Dokumentasi</li> <li>4. triangulasi</li> </ol> <p>Teknik analisis data:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. reduksi data</li> <li>2. penyajian data</li> <li>3. penarikan kesimpulan</li> </ol> <p>Lokasi Penelitian: kantor BRI Unit Ajungmangli Jember</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. B Bagaimana metode restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES (Kredit Usaha Pedesaan) pada BRI Unit Ajungmangli Jember?</li> <li>2. Bagaimana implementasi restrukturisasi pengembalian pinjaman KUPeDES (Kredit Usaha Pedesaan) dengan menggunakan pendekatan <i>Business Model Canvas</i>?</li> </ol>

## SURAT PERNYATAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Achmad Ramdhan Dzil Qarnain  
Nim : 20315010002  
Prodi : Perbankan Syariah  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institusi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "**Analisis Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPEDES (Kredit Usaha Pedesaan) Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Pada BRI Unit Ajungmangli Jember**" adalah benar-benar karya asli saya kecuali kutipankutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan didalamnya maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya. Demikian surat pernyataan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai mestinya

Jember, 9 Agustus 2024

Peneliti



Achmad Ramdhan Dzil Qarnain  
Nim.20315010002

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **Pertanyaan Pegawai BRI**

1. Siapa saja yang menjadi customer segments pada program restrukturisasi KUPeDES?
2. Apa yang menjadi value proposition dalam model bisnis ini, sehingga dapat menarik perhatian customer segment?
3. Apa saja channels yang dimiliki dalam model bisnis ini, yang digunakan untuk menyampaikan value proposition kepada customer?
4. Bagaimana BRI Unit Ajungmangli Jember membina hubungan dengan customer baru maupun customer lama yang disebut sebagai relationship?
5. Dari mana BRI Unit Ajungmangli Jember memperoleh revenue stream dari produk tersebut?
6. Apa saja key resources yang mendukung dan menjalankan aktifitas yang berkaitan dengan program restrukturisasi?
7. Apa key activities dalam kegiatan program restrukturisasi KUPeDES?
8. Siapa saja yang menjadi key partners yang merupakan mitra kerja yang ikut terlibat?
9. Cost structure apa saja yang dikeluarkan BRI Unit Ajungmangli Jember dalam kegiatan program restrukturisasi KUPeDES?
10. Bagaimana strategi program restrukturisasi KUPeDES yang digunakan oleh BRI Unit Ajungmangli Jember?

### **Pertanyaan Nasabah**

1. Menurut anda bagaimana program restrukturisasi KUPeDES?
2. Apa yang membuat Anda tertarik dengan program tersebut?
3. Menurut anda bagaimana dengan promosi program restrukturisasi KUPeDES?
4. Apakah anda puas dengan program restrukturisasi KUPeDES?
5. Bagaimana pelayanan BRI Unit Ajungmangli Jember dalam melayani Anda?



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Kaliwates, Jember Jawa Timur Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail [febi@uinkhas.ac.id](mailto:febi@uinkhas.ac.id) Website <http://uinkhas.ac.id>



Nomor : B-4/Un.22/7.a/PP.00.9/12/2023  
Lampiran : -  
Perihal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Jember, 13 Desember 2023

Kepada Yth.

Kepala PT. PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Ajungmangli

Jl. Semeru, Krajan, Ajung, Kec. Ajung, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68172

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diijinkan mahasiswa berikut :

Nama : Achmad Ramdhan Dzil Qarnain  
NIM : 204105010002  
Semester : VII ( Tujuh )  
Prodi : Perbankan Syariah

Guna melakukan Penelitian/Riset mengenai "Analisis Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPEDES (Kredit Usaha Pedesaan) dengan Pendekatan Business Model Canvas pada BRI Unit Ajungmangli Jember" di lingkungan/lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

A.n. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik,  
  
Nurul Widyawati Islami Rahayu



y.



PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO),TBK.  
KANTOR CABANG JEMBER  
UNIT AJUNGMANGLI

Jl Semeru No. 49 Ajungmangli Jember

No : B- 02/MKR/X11/2023  
LAMP : -  
HAL : Surat Selesai Penelitian

Jember, 23 Desember 2023  
Kepada Yth  
Pimpinan Fakultas Ekonomi Dan  
Bisnis Islam UIN Kiai Haji Achmad  
Sidiq Jember  
Di  
Tempat

Sehubungan dengan telah selesainya penelitian Di Bri Unit Ajungmangli, maka dengan ini kami menerangkan bahwa :

Nama : Achmad Ramdhan Dzil Qarnain  
NIM : 203105010002  
Prodi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah selesai melaksanakan penelitian Di Bri Unit Ajungmangli dengan judul **“Analisis Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPEDES (Kredit Usaha Pedesaan) dengan Pendekatan Business Model Canvas pada BRI Unit Ajungmangli Jember”**

Demikian surat ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya. atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK  
Unit Ajungmangli



## JURNAL PENELITIAN

ANALISIS RESTRUKTURISASI PENGEMBALIAN PINJAMAN KUPEDES (KREDIT USAHA PEDESAAN) DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS PADA BANK BRI UNIT AJUNGMANGLI JEMBER

NO.	KEGIATAN	TANGGAL	INFORMAN	PARAF
1.	Menyerahkan surat izin penelitian	13-12-2023		
2.	Wawancara dengan Operasional Staff	15-12-2023		
3.	Wawancara dengan Customer Service	15-12-2023		
4.	Wawancara dengan Mantri	15-12-2023		
5.	Wawancara dengan Nasabah	18-12-2023		
6.	Wawancara dengan Nasabah	18-12-2023		
7.	Wawancara dengan Nasabah	18-12-2023		
8.	Wawancara dengan Nasabah	19-12-2023		
9.	Wawancara dengan Nasabah	19-12-2023		
10.	Meminta surat keterangan selesai penelitian di BRI KCP Jember	23-12-2023		

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Jember, 23 Desember 2023  
BRI KCP Ajungmangli Jember



## SITASI

- Nurul Setianingrum, Indah Lestari , M. F. Hidayatullah & Ana Pratiwi. Strategi Pengembangan Tabungan Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada Bank Syariah Indonesia, (2023) *Indonesian Scientific Journal Of Islamic Finance*, 2(1), 67-83.
- M.F. Hidayatullah, Bambang Irawan, Sudaryanto, Ahmad Roziq dan Sukron Ma'mun “Enhancing Customer in Islamic Banking: a Case Study of Bank Syariah Indonesia’s Marketing Strategy”, 31 Desember 2023, <https://doi.org/10.28918/ijibec.v7i2.1966>.
- Khamdan Rifa’i , Nurul Setianingrum , Nurul Widyawati IR , Retna Anggitaningsih , Fauzan , M. Hamdi HS, “Cost Analysis Of Banking Transactions In The Digital Age” (2022), <https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/13774>
- Retna Anggitaningsih, “The Impact Of Career Systems, Motivation And Work Discipline On The Lecturer Performance Through Job-Insecurity”, 2 Desember 2022, <https://doi.org/10.24252/assets.v12i2.33367>
- Siti Mutmainah, Khoirul Ichan dan Mila, “Pentingnya Manajemen Keuangan”, 2 Desember 2019, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam* E-ISSN: 2774-8855, P-ISSN: 2774-4388.
- Sofiah, Rizky Putri Ayu “Implementasi Digital Saving Dalam Memperbaiki Mutu Layanan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Jember” 1 September 2022 *Jurnal Ekonomi Syari’ah* .ISSN: 2716-2605 Vol. 4 No. e.ISSN: 2721-0677



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail: [febi@uinkhas.ac.id](mailto:febi@uinkhas.ac.id) Website: <http://febi.uinkhas.ac.id>



**SURAT KETERANGAN**

Kami yang bertandatangan di bawah ini, menerangkan bahwa :

Nama : Achmad Ramdhan Dzil Qarnain

NIM : 203105010002

Semester : 9 (sembilan)

Berdasarkan keterangan dari Dosen Pembimbing telah dinyatakan selesai bimbingan skripsi. Oleh karena itu mahasiswa tersebut diperkenankan mendaftarkan diri untuk mengikuti Ujian Skripsi.

Jember, 20 Agustus 2024  
Koordinator Prodi.Perbankan Syariah,

  
**Ana Pratiwi S.E., Ak, M.S.A.**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail: [febi@uinkhas.ac.id](mailto:febi@uinkhas.ac.id) Website: <http://uinkhas.ac.id>



**SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI**

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa :

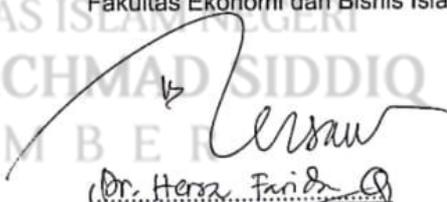
Nama : Achmad Ramdhan Dzil Qarnain  
NIM : 203105010002  
Program Studi : PERBANKAN SYARIAH  
Judul : Analisis Restrukturisasi Pengembalian Pinjaman KUPESSES (Kredit Umum Pedesaan) dengan pendekatan Business Mode Cancas pada BRI Unit Ajungmangli Jember

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 25%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember,  
Operator Turnitin  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

  
Dr. Herza Farida



## DOKUMENTASI



Wawancara Kepada Accounting Officer



Wawancara Kepada Nasabah Restrukturisasi



Re-Check Berkas Restrukturisasi



Wawancara Kepada Nasabah Restrukturisasi



Dokumentasi Penelitian



Wawancara Kepada Staff BANK BRI UNIT  
Ajungmangli Jember

## BIODATA PENULIS



### A. DATA PRIBADI

1. Nama Lengkap : Achmad Ramdhan Dzil Qarnain
2. Tempat Tanggal Lahir : Jember, 26 November 2001
3. NIM : 203105010002
4. Jurusan/Prodi : Ekonomi Islam/ Perbankan Syariah
5. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
6. Alamat Asal : Jl. Hos Cokroaminoto Gang 1 blok 7  
Nomer 86 Jember Kidul, Kec. Kaliwates,  
Kab, Jember
7. No. Telp : 082323780056
8. Email : [ahmadramdhan08@gmsil.com](mailto:ahmadramdhan08@gmsil.com)

### B. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SDN Kepatihan 07 Jember
2. SMPN Nurul Jadid Probolinggo
3. SMA Muhammadiyah 03 Jember
4. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember