

## MOTIVASI KEPUTUSAN RESTRUKTURISASI KREDIT PADA MASA PANDEMI COVID-19

Nur Diana<sup>1</sup>, Elvia R. Shauki<sup>2</sup>

Universitas Indonesia<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Corresponding author: [nd.nurdiana99@gmail.com](mailto:nd.nurdiana99@gmail.com)

### INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 13/05/2023

Revisi pertama tanggal: 29/05/2023

Diterima tanggal: 05/06/2023

Tersedia online tanggal: 27/06/2023

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menjawab fenomena pengambilan keputusan restrukturisasi kredit kepada debitur UMKM terdampak COVID-19. Pendekatan metode kualitatif studi kasus dengan unit analisa berjenjang menggunakan data observasi, dokumentasi, dan wawancara semi terstruktur. Penelitian ini menggunakan analisa konten, tematik, dan perbandingan konstan dengan perangkat lunak NVivo 12 Plus. *Institutional logics* relevan dalam menjelaskan hubungan perilaku individu dengan institusi yang dapat memengaruhi sebuah tindakan. Hasil penelitian menunjukkan *symbolic carriers* (regulasi) memengaruhi *material carriers* (perilaku aktor, rutinitas, internal prosedur) sehingga terjadi praktik *coupling* sebatas pada penyusunan SOP yang merujuk pada peraturan OJK, sementara praktik *decoupling* terjadi pada penerapan SOP dalam memutuskan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19. Terdapat *multiple logics* dari praktik restrukturisasi, yaitu logika rutinitas, aktor, dan prosedur. Kemudian, terjadi logika yang saling berkompetisi (*competing logics*) yaitu logika prosedur dan aktor dalam memberikan pertimbangan dan keputusan kelayakan debitur dan skema restrukturisasi kredit. Logika prosedur merupakan logika dominan (*dominant/overarching logics*) yang memotivasi dalam pemberian keputusan restrukturisasi kredit. Regulator perlu merancang kebijakan yang lebih tepat dengan mempertimbangkan perilaku organisasi.

Kata Kunci: restrukturisasi kredit, COVID-19, logika institusional

### ABSTRACT

*This study aims to answer the phenomena that motivate the decision to grant credit restructuring to MSME debtors affected by COVID-19. This research approach uses a qualitative single case study method with multiple embedded unit analyses. Data were obtained from observation, documentation, and semi-structured interviews. This study uses content analysis, thematic, and constant comparison with the NVivo 12 Plus. The uniqueness of this study is evaluating the phenomenon of decision-making of credit restructuring using institutional logic. It is relevant to explain the relationship between individual behavior and institutions that can influence action. The results of the study show that symbolic carriers affect material carriers thereby triggering the coupling practice that is limited to the preparation of SOPs referring to the Indonesian Financial Services Authority, while the decoupling practice occurred in the implementation of SOPs in deciding credit restructuring during COVID-19. There are multiple logics including the logic of routines, actors, and procedures. The competing logics are logic of procedures and actors in providing considerations and decisions on debtor eligibility and credit restructuring schemes. The logic of procedure is the dominant logic that motivates making credit restructuring decisions. Regulators need to design more appropriate policies taking into account organizational behavior.*

Keywords: credit restructuring, COVID-19, institutional logic

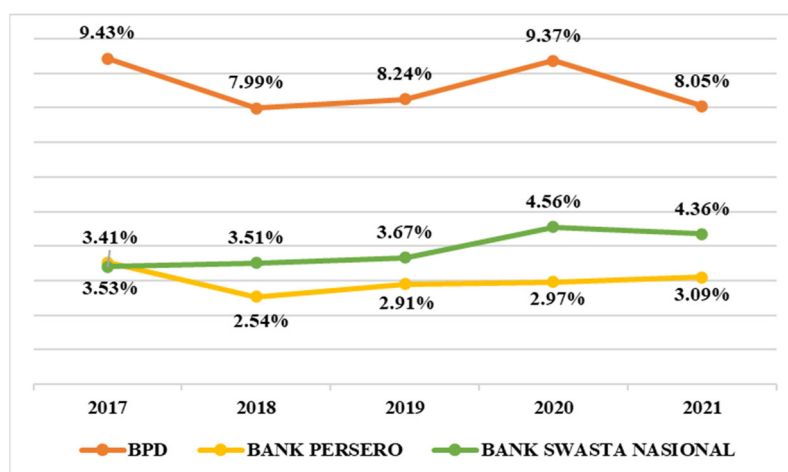
## 1. Pendahuluan

COVID-19 merupakan salah satu bentuk fenomena *societal shocks*, sebuah kondisi yang memiliki dampak besar terhadap lingkungan makro dan mampu memengaruhi industri dan perusahaan hingga tingkat parah, sementara perusahaan sulit untuk mengantisipasi dan mempersiapkan diri karena fenomena ini muncul tanpa adanya peringatan (Thompson et al., 2022). Di Indonesia, wabah COVID-19 memberikan dampak yang bersifat *extraordinary* terhadap berbagai sektor seperti kesehatan, perdagangan, perekonomian, kemanusiaan, dan sistem stabilitas keuangan (Bank Indonesia, 2020). Menteri Sri Mulyani menyebutkan bahwa COVID-19 telah menimbulkan tekanan yang sangat besar pada perekonomian suatu negara dan sektor keuangan (Kementerian Keuangan, 2020). Badan Pusat Statistik (BPS) menyatakan, Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mulai turun sejak kuartal IV 2019 sebesar 4,96% yoy turun menjadi 2,97% yoy pada kuartal I 2020 dan kembali turun signifikan menjadi -5,32% yoy pada kuartal II 2020 (BPS, 2021). Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menjadi kontributor besar dan memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia. Sayangnya, UMKM menjadi salah satu sektor krusial yang terkena dampak pandemi COVID-19. Hasil survei *United Nations Development Programme* (UNDP) dan Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat Universitas Indonesia (LPEM UI) juga menunjukkan, UMKM di Indonesia mengalami penurunan pendapatan sebesar 77%, penurunan permintaan produk sebesar 88% dan penurunan nilai aset hingga 97% pada masa pandemi COVID-19 (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2022).

Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (Gambar 1.) nilai NPL kredit UMKM di Bank Pembangunan Daerah (BPD) sejak tahun 2017 hingga 2021 berada pada posisi di atas batas NPL, yaitu 5% jika dibandingkan dengan Bank Persero dan Bank Swasta Nasional. Bahkan, ketika di tahun 2020 saat masa pandemi COVID-19, NPL kredit UMKM di BPD mencapai angka 9,37% (OJK, 2020b, 2023). Jika dilihat secara substansi, nilai NPL belum dapat mencerminkan nilai risiko kredit yang sesungguhnya karena status kredit debitur dianggap lancar atau kolektibilitas 1 ketika menerima restrukturisasi kredit dari bank. Sementara, peran dan fungsi BPD sangat berkaitan erat dengan pembangunan ekonomi regional dengan memanfaatkan pemahaman kultural daerah serta kedekatan dengan pelaku ekonomi secara spesifik (OJK & BCG, 2020). Selaras dengan komitmen BPD sebagai *Regional Champion* yang terus meningkatkan perekonomian daerah melalui kredit/pembiayaan kepada UMKM (SWA, 2014). Oleh karena itu, BPD berperan besar dalam pembangunan pertumbuhan UMKM di daerah.

Penurunan pendapatan UMKM memengaruhi profitabilitas UMKM sehingga banyak UMKM yang mengalami kesulitan dalam pelunasan pinjaman kredit (Bahtiar, 2021). Maka Pemerintah melalui Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengeluarkan kebijakan POJK No.11/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional sebagai Kebijakan *Countersyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease* 2019. Peraturan tersebut menjadi acuan bagi perbankan dalam menerapkan kebijakan stimulus pertumbuhan ekonomi melalui pemberian fasilitas restrukturisasi kredit kepada debitur yang terkena dampak COVID-19. Namun, penerapan peraturan tersebut tidak mudah karena memiliki risiko yang dapat dimanfaatkan oleh *free rider* atau pihak yang tidak bertanggungjawab (OJK, 2020a) atau timbulnya penyalahgunaan fungsi relaksasi dalam upaya menghindari

pembayaran kewajiban sehingga menjadi kontraproduktif bagi bank (LPPI, 2020). Selain itu, kualitas tata kelola dan integritas menjadi elemen penting perbankan dalam menentukan pemberian restrukturisasi (Economy Okezone, 2020). Diberlakukannya peraturan tersebut juga menciptakan sentimen bahwa peraturan kebijakan restrukturisasi kredit yang dikeluarkan oleh OJK dinilai hanya sebagai himbauan bagi perbankan untuk berpartisipasi dalam program stimulus perekonomian nasional, sementara dalam menentukan pemberian restrukturisasi kredit seharusnya tetap memperhatikan hasil negosiasi pihak bank dan debitur (Ombudsman RI, 2020).



Gambar 1. *Non Performing Loan (NPL) Kredit UMKM BPD*

Sumber: OJK (2020b, 2023)

Berdasarkan *interview* awal dengan Staf Divisi Perkreditan, dikatakan bahwa terjadi dinamika pada kinerja kualitas kolektibilitas kredit selama masa pandemi COVID-19. Guna menjaga kualitas kolektibilitas kredit BPD X maka manajemen membuat kebijakan restrukturisasi kredit sebagai bentuk stimulus penyelamatan kredit. Kebijakan tersebut disusun mengacu pada regulasi yang ada, namun pihak manajemen melakukan penyesuaian dan fleksibilitas yang memicu ketidakkonsistenan perbankan sebagai *highly regulated industry*. Hal yang membuat penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan *institutional logics* guna menganalisis motivasi BPD X dalam memutuskan kelayakan debitur UMKM dan skema restrukturisasi kredit yang akan diberikan pada masa COVID-19, sementara penelitian serupa lainnya masih terbatas pada analisa penyelesaian pinjaman bermasalah untuk menghindari kerugian seperti yang dilakukan oleh Mitter et al. (2015). Hasil penelitiannya menjelaskan hubungan antara pemberi pinjaman dan peminjam (*lender-borrower*) dalam menangani pinjaman yang bermasalah dan debitur perlu untuk mengetahui logika dibalik strategi bank dalam mengatasi pinjaman yang bermasalah. Penelitian Micucci dan Rossi (2017) juga masih terbatas pada analisa faktor-faktor heterogenitas dalam pengambilan keputusan restrukturisasi kredit dan menyarankan untuk mempertimbangkan perilaku umum perbankan (*uniform bank behaviour*) dan strategi yang tepat dalam pengambilan keputusan restrukturisasi kredit. Penelitian ini juga memiliki kesenjangan (*gap*) dengan hasil studi Kasmuri dan Shauki (2019) yang menjelaskan adanya keterkaitan *institutional logics* terkait perilaku aktor Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang kurang memperhatikan

kebijakan restrukturisasi kredit sebagai langkah mitigasi risiko kredit bagi pinjaman yang bermasalah dan adanya kesamaan perilaku aktor dalam menghindari restrukturisasi kredit. Selain itu, penelitian ini juga pengembangan dari penelitian Damayanthi et al. (2022) yang menganalisis strategi perbankan mengatasi ketidakpastian dan tingkat pengembalian dengan restrukturisasi pada masa COVID-19 berdasarkan teori kontigensi. Namun, belum dapat menjelaskan bagaimana perbankan dalam menghadapi tantangan dalam penerapan kebijakan restrukturisasi kredit. Kemudian, penelitian dari Sunny & Tang (2022) membuktikan adanya penerapan kebijakan RCDR menurunkan stabilitas perbankan menjadi 52%.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penelitian ini menganalisis motivasi pemberian restrukturisasi kredit kepada debitur pada masa pandemi COVID-19 guna menjawab pertanyaan penelitian secara spesifik yang terdiri dari: (1) bagaimana *material carriers* melakukan praktik *coupling* atau *decoupling* yang diturunkan dari *symbolic carriers* dalam memengaruhi keputusan kelayakan debitur terdampak COVID-19 dan skema yang restrukturisasi kredit yang diberikan?; (2) bagaimana *institutional logic* dalam praktik restrukturisasi kredit pada masa COVID-19: (2a) bagaimana dengan logika yang memotivasi institusi dalam menentukan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19? (2b) bagaimana logika yang saling bersaing (*competing logics*)? dan (2c) bagaimana logika dominan (*dominant/overarching logic*) yang memotivasi BPD X dalam pemberian keputusan restrukturisasi kredit? Penelitian ini bertujuan menganalisis motivasi pemberian keputusan restrukturisasi kredit yang dilakukan oleh BPD X kepada debitur UMKM mengingat dinamika yang terjadi pada masa pandemi COVID-19. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi atas *research gap* dari penelitian terdahulu yang memiliki keterbatasan dalam mengkaji motivasi pengambilan keputusan restrukturisasi kredit bagi debitur yang terdampak pandemi COVID-19. Kontribusi *institutional logics* memungkinkan pembentukan kebijakan restrukturisasi kredit lebih komprehensif dengan mempertimbangkan logika-logika internal perbankan.

## 2. Kajian Literatur dan Rerangka Penelitian

Menurut Meyer dan Rowan (1977), *institutional theory* merupakan teori yang membahas bagaimana pendirian dan perubahan organisasi kurang dipengaruhi oleh pertimbangan fungsional dan lebih banyak dipengaruhi oleh *symbolic actions* dan pengaruh eksternal (Greve & Argote, 2015). *Institutional theory* diakui sebagai teori yang memiliki perspektif unggul dalam menganalisa suatu organisasi (Purseley et al., 2009; Mizruchi & Fein, 1999; Palmer and Biggart, 2017 dalam Struckell et al., 2022). *Institutional theory* membantu menjelaskan kenapa banyak organisasi terlihat membangun karakteristik yang sama atau homogen (Struckell et al., 2022). Perspektif lain juga menjelaskan, *institutional theory* menunjukkan keyakinan, sikap, dan perilaku individu dan organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai jaringan dan interaksi (Scott 2001 dalam Jan et al., 2012). *Institutional theory* terus berkembang lebih luas dan melahirkan dua pendekatan, yaitu *institutional logics* (Thornton 1995 dalam Struckell et al., 2022) dan *isomorphism* (DiMaggio & Powell, 1983).

*Institutional logics* pertama kali dikembangkan oleh Friedland dan Alford (1991) yang didefinisikan sebagai kumpulan suatu tindakan (*practices*) dan *symbolic*

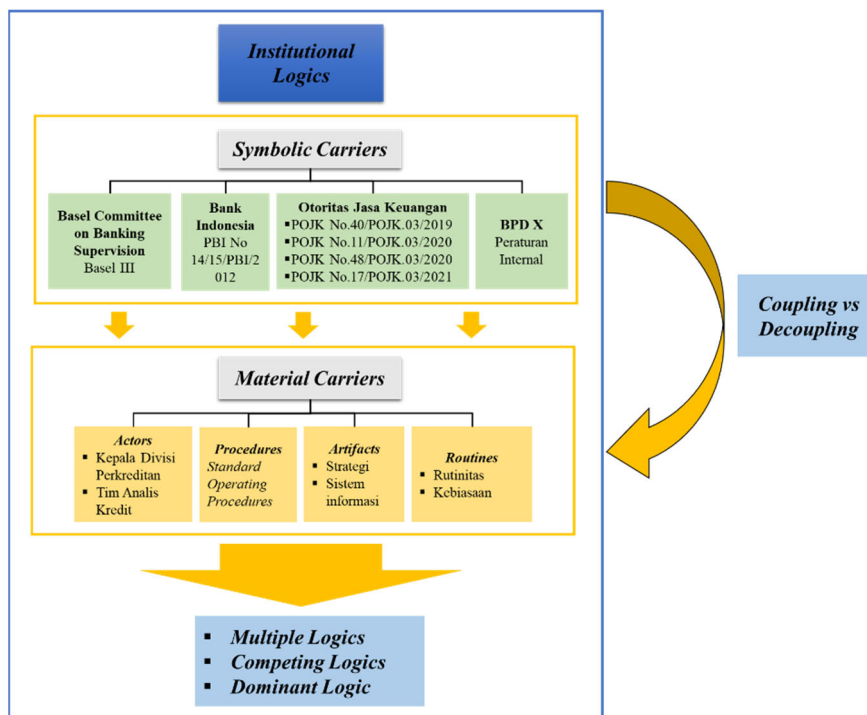
*constructions* yang dijadikan pedoman atau pegangan oleh institusi atau individu dalam bertindak. Thornton & Ocasio (1999) menjelaskan *institutional logics* juga dapat diartikan sebagai keyakinan, praktik, asumsi, nilai, dan aturan yang dapat menentukan suatu hal yang bermakna dan diakui. *Institutional logics* juga dapat diartikan sebuah struktur yang mendalami hubungan antara individu dengan institusi dalam tatanan sosial (Thornton et al., 2012). Sejumlah studi penelitian yang menggunakan pendekatan *institutional logics* berfokus menganalisa bagaimana suatu institusi melalui tindakan dapat membentuk heterogenitas, stabilitas, dan perubahan pada institusi dan individu di dalamnya (Thornton & Ocasio, 2008). Friedland dan Alford (1991) menjelaskan bahwa setiap sistem kelembagaan mencakup makna simbolis (*symbolic carriers*) dan elemen material (*material carriers*) yang menjadi pengalaman bermakna sehingga membentuk sistem kepercayaan budaya dan prinsip-prinsip pengorganisasiannya (Greenwood et al., 2017).

Mengacu pada studi DiMaggio dan Powell (1983), *symbolic carriers* merupakan seperangkat aturan dan norma sosial yang digunakan sebagai pedoman dalam organisasi dan dilatarbelakangi oleh motivasi untuk menghindari sanksi atas penyimpangan aturan atau norma sosial (Lepoutre & Valente, 2012). Dalam *institutional logics*, *symbolic carriers* direpresentasikan sebagai aturan, pedoman, dan sistem kepercayaan yang menjadi dasar dalam melakukan suatu tindakan (Lepoutre & Valente, 2012). Dalam kaitannya dengan penelitian, *symbolic carries* meliputi peraturan eksternal dan peraturan internal. Selain *symbolic carriers*, menurut Friedland & Alford (1991) dan Scott (2008), *material carries* meliputi logika artefak (*artifacts*), rutinitas (*routines*) yang memiliki hubungan dengan individu dalam *institutional field*. Studi lain mengungkapkan *material carriers* sebagai *actor* yang bekerja secara individual maupun kolektif (Lepoutre & Valente, 2012).

Hubungan antara *symbolic carries* dan *material carriers* tersebut akan menggiring *institutional field* pada praktik mematuhi (*coupling*) atau tidak mematuhi (*decoupling*) dalam menyikapi adanya peraturan baru. Pada awalnya, *institutional field* akan terdorong mengadopsi sebuah perubahan struktural sebagai respon atas kebutuhan, namun *institutional field* dapat mengalami praktik *decoupling* yang dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara peraturan yang berlaku dan kondisi di lapangan (Scott, 2014). Praktik *decoupling* dapat terjadi pula karena adanya kebutuhan *institutional field* dalam merespon kondisi di lapangan sehingga peraturan yang berlaku cenderung diabaikan dan lebih fokus pada pencapaian kondisi di lapangan (Meyer & Rowan, 1977). Namun, studi lainnya juga menyebutkan bahwa *decoupling* merupakan sebuah strategi yang dilakukan untuk menghadapi adanya logika yang bertentangan (Pache & Santos, 2013) antara perspektif struktur dengan tindakan (*actions*) yang diambil (Bromley & Powell, 2012).

Penelitian terdahulu mengenai kelembagaan (*institutional*) mengungkapkan terjadinya perubahan pada kelembagaan merupakan timbul dari adanya satu logika dominan (*dominant logics*) ke logika lainnya (Greenwood et al., 2002). Maka dalam *multiple logics* dapat tercipta logika dominan yang terdiri dari lebih dari satu logika. Hal ini selaras dengan penjelasan Thornton (2004:12-13) yang menyatakan bahwa ketika *institutional logics* menjadi dominan dan secara konsisten menjadi perhatian para eksekutif terhadap masalah yang terjadi dan solusi, maka dapat memengaruhi sebuah keputusan institusi (Reay & Hinings, 2009). Studi yang berbeda menyatakan, keberadaan *multiple logics* dapat menciptakan karakteristik dua atau lebih suatu sistem kepercayaan yang ber-

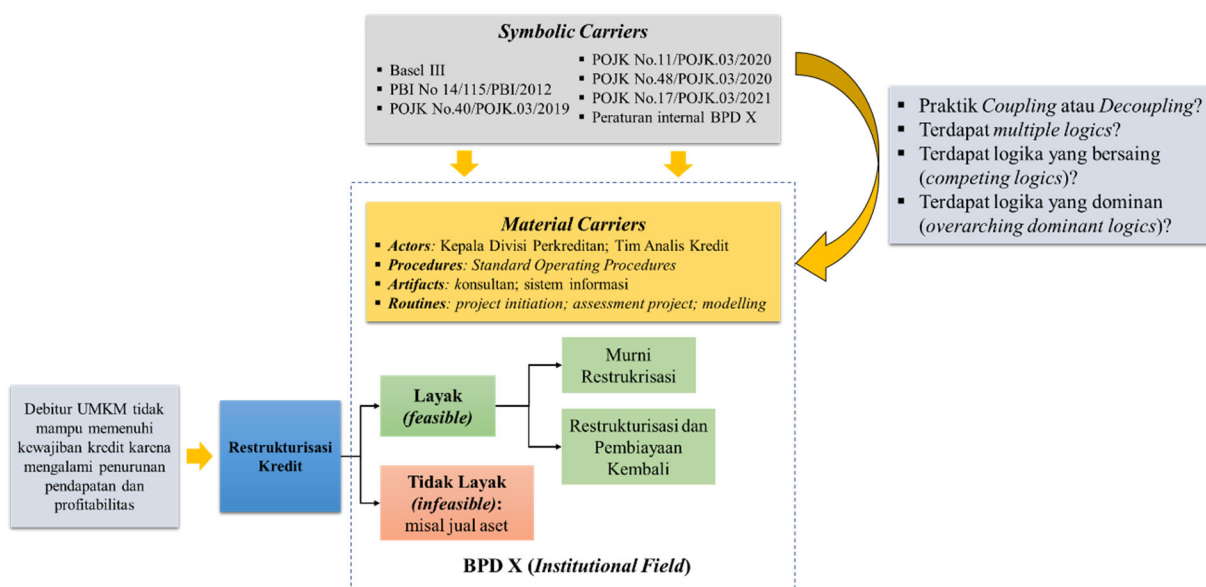
*competing* (persaingan) atau berkonflik (Scott 1994:211 dalam Mukhlisin & Fadzly, 2020) yang kemudian dianggap sebagai konsekuensi dari adanya sebuah perubahan yang terjadi (Thornton et al., 2012; Thornton & Ocasio, 2008). Secara keseluruhan, *institutional logics* dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. *Institutional Logics* Restrukturisasi Kredit BPD X

Sumber: Diolah oleh penulis (2023)

Penelitian ini mengaplikasikan teori *institutional logics* guna menganalisa keputusan *institutional field*, yaitu BPD X dalam pengambilan keputusan penetapan debitur UMKM yang terkena dampak COVID-19 guna mendapatkan restrukturisasi kredit. Rerangka penelitian pada Gambar 3. menjelaskan kondisi debitur UMKM pada masa pandemi COVID-19 mengalami kesulitan keuangan yang menghambat pemenuhan kewajiban debitur kepada BPD X sehingga perlu dilakukan kebijakan restrukturisasi kredit. *Symbolic carries* yang terdiri dari peraturan eksternal dan peraturan internal yang melekat pada BPD X. Peraturan eksternal seperti POJK No.40/POJK.03/2019; POJK No.11/POJK.03/2020; POJK No.48/POJK.03/2020; POJK No.17/POJK.03/2020 dan peraturan internal meliputi surat keputusan pelaksanaan restrukturisasi kredit internal bank. *Material carries* terdiri dari *actor*, *procedures*, *artifacts*, dan *routines*, yang mana mendukung *symbolic carries* guna mendasari pengambilan keputusan dalam menentukan kelayakan debitur dan skema restrukturisasi yang diberikan. Hubungan *symbolic carries* dan *material carries* merupakan faktor yang memengaruhi tindakan *coupling* atau *decoupling* terhadap suatu keputusan (Zilber, 2016) dan menunjukkan bagaimana logika yang mendominasi dan bersaing terutama pada keputusan penetapan debitur yang terdampak COVID-19 dan skema restrukturisasi kredit yang diberikan. Secara keseluruhan, rerangka penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Rerangka Penelitian

Sumber: Diolah oleh penulis (2023)

### 3. Metode Penelitian

Strategi penelitian ini berupa studi kasus. Studi kasus merupakan metode penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan permasalahan “mengapa” (why) dan “bagaimana” (how) dengan melihat fenomena yang diteliti dari waktu ke waktu (Yin, 2018; Saunders et al., 2019). Penelitian ini lebih tepat dengan studi kasus dengan jenis *single case study* dengan *multiple embedded unit analyses* karena akan menggali fenomena dibalik pemberian keputusan BPD X (nama disamarkan dengan alasan pertimbangan etis) dalam menentukan debitur UMKM yang layak mendapatkan restrukturisasi kredit pada masa pandemi COVID-19.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell & Creswell, (2018), penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari sejumlah individu atau kelompok dari suatu masalah sosial atau kemanusiaan. Pendekatan kualitatif digunakan guna memperoleh pemahaman secara mendalam dan komprehensif atas motivasi BPD X dalam memutuskan debitur UMKM yang terkena dampak COVID-19 layak untuk mendapatkan restrukturisasi kredit dengan menggunakan *institutional logics*.

Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan metode data triangulasi yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer akan diperoleh melalui wawancara dan observasi. Bentuk wawancara lebih mengarah pada semi terstruktur (*semi-structured*) yang mana pertanyaan yang diajukan oleh interviewer merupakan pengembangan dari hasil jawaban dan diskusi dengan *interviewee* sehingga hasil wawancara dapat memperoleh informasi yang lebih akurat. Data sekunder bersumber dari arsip dan dokumen pendukung yang terkait dengan proses restrukturisasi kredit dan peraturan-peraturan yang berlaku.

Unit analisa penelitian ini adalah berupa *multiple embedded unit analyses* dengan objek penelitian, yaitu BPD X sebagai Kantor Pusat yang membawahi 7 (tujuh) Kantor Cabang. Kepemilikan saham BPD X dimiliki oleh Pemerintah Daerah dan Pemerintah Kabupaten. Beberapa produk kredit yang ditawarkan kepada nasabah meliputi KUR, kredit



KPR FLPP, kredit untuk pembinaan usaha keluarga mandiri, kredit untuk sektor pangan dan energi, kredit koperasi masyarakat, dan lain-lain. Unit analisa penelitian ini meliputi Divisi Perkreditan yang berada di Kantor Pusat dan Tim Mikro dan Analisis Kredit di Kantor Cabang. Divisi Perkreditan bertanggung jawab dalam melakukan pengawasan, membina, dan mengkomunikasikan kebijakan dari Direksi berkaitan dengan kredit bank termasuk restrukturisasi kredit. Tim Mikro dan Analisis Kredit di Kantor Cabang merupakan pelaku yang bertanggung jawab untuk melakukan analisa terhadap profil, kondisi, dan bisnis debitur. Oleh karena itu, mereka berperan penting dalam memberikan pertimbangan keputusan kelayakan debitur UMKM dan skema restrukturisasi kredit.

Analisa data penelitian ini meliputi analisis konten, analisis tematik, dan analisis perbandingan konstan (Braun & Clarke, 2008). Analisis konten untuk menganalisa konten dari sebuah tema yang paling banyak digunakan oleh responden (Shauki, 2018). Analisis konten bertujuan untuk mengidentifikasi logika dari *symbolic carriers* dan *material carriers* yang berkaitan dengan motivasi pengambilan keputusan restrukturisasi kredit berdasarkan *institutional logics*. Analisa tematik akan membentuk tema yang penting dalam kaitannya dengan pertanyaan penelitian dan mewakili makna yang berpola dari kumpulan data (Braun & Clarke, 2008). Analisis perbandingan konstan membantu peneliti menganalisis berdasarkan teori yang digunakan dalam penelitian (*theory-based analysis*) secara terintegrasi, konsisten, dan dapat dipercaya (Boeije, 2002). Analisis perbandingan konstan ini juga guna memperoleh persamaan dan perbedaan jawaban dari masing-masing responden sehingga dapat meningkatkan variasi analisa dalam pembahasan (Shauki, 2018). Pengujian data akan menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Hasil observasi dan dokumentasi pelaksanaan restrukturisasi kredit pada masa pandemi COVID-19 dilaksanakan di Kantor Pusat dan seluruh Kantor Cabang serta Cabang Pembantu BPD X. Pada Tabel 1 merupakan data jumlah rekening kredit restrukturisasi pada masa pandemi COVID-19 posisi Desember 2022 yang terbagi berdasarkan Kantor Cabang. Data tersebut menunjukkan bahwa kantor cabang yang paling banyak melakukan restrukturisasi kredit terhadap debitur UMKM adalah Kantor Cabang A dengan jumlah 536 rekening, diikuti Kantor Cabang B dengan jumlah 398 rekening, dan ketiga Kantor Cabang C yang berjumlah 352 rekening.

**Tabel 1. Jumlah Rekening Kredit Restrukturisasi Pada Masa Pandemi COVID-19 per Desember 2022**

Kantor Cabang	Segmen				Total
	Mikro	Kecil	Menengah	Non UMKM	
A	452	70	14	331	867
B	345	41	12	380	778
C	324	15	13	138	490
D	191	36	9	73	309
E	202	18	4	92	316
F	80	14	11	48	153
Total	1.594	194	63	1.062	2.913

Sumber: BPD X (2023), diolah oleh penulis.



Wawancara dilakukan dengan 4 (empat) responden dari Cabang Pembantu Kantor Cabang A, B, dan C yang telah melakukan restrukturisasi kredit UMKM terbanyak sesuai data pada Tabel 1. Berikut profil responden dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Profil Responden**

Responden	Perwakilan	Status
Responden 1 (R1)	Cabang Pembantu Kantor Cabang A	Account Officer (Analisis)
Responden 2 (R2)	Cabang Pembantu Kantor Cabang B	Account Officer (Analisis)
Responden 3 (R3)	Cabang Pembantu Kantor Cabang C	Account Officer (Analisis)
Responden 4 (R4)	Kantor Pusat	Kepala Divisi Perkreditan

Sumber: Data responden wawancara (2023), diolah oleh penulis.

Hasil analisa konten dengan *word frequency* menghasilkan 55 kata yang paling sering diucapkan oleh keempat responden (Gambar 4). Kata yang paling sering muncul adalah kata *restructuring* (restrukturisasi) (frekuensi 3.83%) dan *credit* (kredit) (frekuensi 2.15%). Kedua kata ini memiliki hubungan yang erat karena restrukturisasi merupakan bentuk penyelamatan dari kredit. Berikut kutipan wawancara R1:

*“Untuk restrukturisasi kredit yang banyak terjadi itu kebetulan khususnya tahun 2020 ketika COVID-19. Jadi restrukturisasi kreditnya khusus COVID-19 juga, namun restrukturisasi kredit biasa atau non COVID-19 ada sendiri juga....” (R1, 2023).*

Kata selanjutnya adalah *debtors* (debitur) (frekuensi 2.14%). Kata debitur menjelaskan pihak atau orang yang memiliki kredit dan harus memenuhi kewajibannya kepada bank serta diberikan fasilitas restrukturisasi kredit dari bank. Berikut kutipan wawancara R2:

*“.....Jika pembayaran mundur dari tanggal yang ditetapkan maka bisa menjadi indicator debitur tersebut cashflownya tidak stabil. Apalagi setiap akhir bulan kita juga melaporkan hasil pembayaran debitur, jadi nanti bisa terlihat siapa yang debitur yang terlambat atau belum memenuhi kewajiban.....” (R2, 2023).*

Kata berikutnya yang sering diucapkan oleh responden adalah *regulator* (frekuensi 2.08%). Kata ini memiliki keterkaitan dengan *symbolic carriers* karena regulator adalah pihak yang mengatur atau membuat peraturan. Berikut kutipan wawancara R3:

*“.....pembuatan kebijakan itu mengacu pada peraturan pemerintah dan regulator.....” (R3, 2023).*

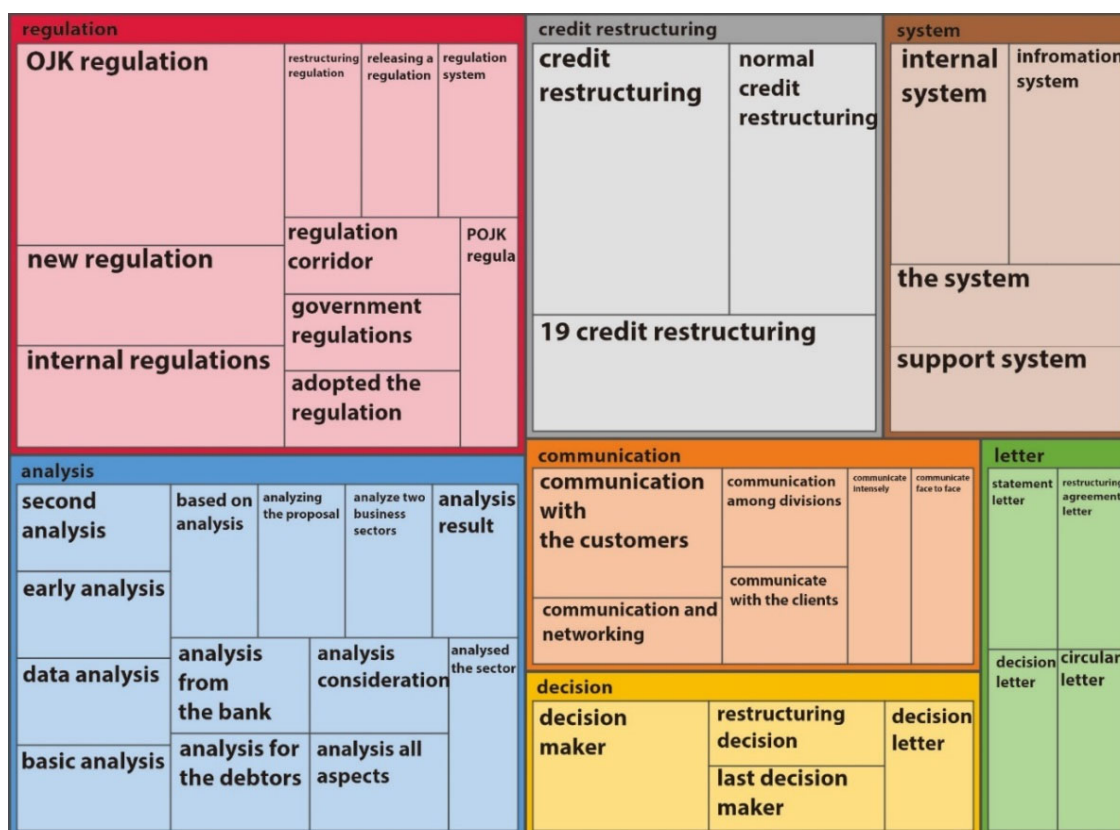


**Gambar 4. Hasil Analisa Konten**

Sumber: NVivo 12 Plus (2023)

Selanjutnya, hasil wawancara dianalisa dengan analisa tematik yang memotret 7 (tujuh) tema dengan masing-masing terdiri dari sub-tema yang ditunjukkan pada Gambar 5. Tema pertama adalah *regulation* (regulasi). Tema regulasi terbentuk berdasarkan hasil pembahasan para responden yang menunjukkan kaitannya dengan pendekatan *institutional logics*, yaitu peraturan (*symbolic carriers*). Pelaksanaan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19 memiliki dasar peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah melalui OJK kemudian dijadikan sumber panduan oleh BPD X dalam membuat kebijakan internal. Tema berikutnya adalah *credit restructuring* (restrukturisasi kredit). Secara garis besar, tema ini terbentuk sesuai dengan pembahasan wawancara bahwa terdapat perbedaan antara restrukturisasi kredit normal dan saat COVID-19. Tema ketiga adalah *analysis* (analisis), yang menjelaskan suatu aktivitas yang dilakukan secara rutin oleh para Account Officer (Analisis) dalam mempertimbangkan kelayakan debitur UMKM yang mendapatkan restrukturisasi kredit sebelum akhirnya diputuskan.

Tema yang terbentuk berikutnya, yaitu *communication* (komunikasi), yang menunjukkan sebuah pola aktivitas rutin yang dilakukan oleh para Account Officer (Analisis) dengan debitur guna mengetahui kondisi bisnis debitur hingga akhirnya nanti memutuskan pemberian restrukturisasi kredit. Hasil analisa tematik kelima yang terbentuk adalah *decision* (keputusan). Tema keputusan memiliki makna sebagai sebuah peraturan internal dalam bentuk Surat Keputusan (SK) dan juga sebagai aktor, yaitu pembuat keputusan (pemutus). Secara keseluruhan tema ini menunjukkan jalur keputusan dalam memutuskan debitur UMKM mendapatkan restrukturisasi kredit. Tema keenam yang terbentuk, yaitu *system* (sistem), yang menjelaskan sebuah sistem yang terbentuk di BPD X atau digunakan oleh BPD X dalam pelaksanaan restrukturisasi kredit. Tema terakhir yang terbentuk adalah *letter* (surat). Tema ini bermakna sebuah prosedur yang secara formal berbentuk surat seperti Surat Keputusan (SK) dan Surat Edaran (SE).



Gambar 5. Hasil Analisa Tematik  
 Sumber: NVivo 12 Plus (2023)

Hasil perbandingan konstan dari hasil wawancara antar responden berdasarkan tema yang terbentuk menunjukkan persamaan dan perbedaan jawaban. Berdasarkan analisa jawaban setiap responden dari tema *analysis* (analisis), *communication* (komunikasi), *credit restructuring* (restrukturisasi kredit), *decision* (keputusan), *letter* (surat), dan *system* (sistem) menunjukkan jawaban yang hampir sama atau saling melengkapi. Begitu juga pembahasan mengenai tema *regulation* (regulasi), seluruh responden memahami bahwa pelaksanaan restrukturisasi kredit masa COVID-19 diatur oleh peraturan dari OJK yang mana peraturan tersebut menjadi dasar dalam membuat kebijakan internal restrukturisasi kredit di BPD X. Namun, terdapat kelonggaran dalam pelaksanaan restrukturisasi kredit sehingga perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian seperti manajemen dapat memberikan kelonggaran yang bertujuan guna menjaga performa perusahaan menyelamatkan aset BPD X selama masa COVID-19. Berikut kutipan wawancara R1:

*“Namun, dari management sudah memberikan kelonggaran atau relaksasi untuk menyelamatkan aset kita (asset BPD X). Ini kan mengarah ke kredit tidak lancar yang nanti berkaitan dengan NPL. Sifatnya pemberian kebijakan yang akan menjadi senjata jika terjadi masalah. Intinya untuk penyelamatan asset, untuk cara perform kita, kualitas kredit lancar kita....Iya betul, karena jika performa tidak terpenuhi nanti dapat berdampak kepada yang lain. Misal kualitas kredit tidak lancar meningkat dan lain-lain.....Ada arahan dari regulator karena pandemi. Dasarnya dari POJK. OJK memberikan arahan dengan mengeluarkan peraturan yang itu nanti bisa diterapkan*

*oleh lembaga keuangan khususnya bank.....Karena memang secara aplikasinya berbeda-beda setiap bank.....” (R1, 2023).*

R3 juga menyatakan bahwa dalam menentukan kelayakan debitur cukup dilihat dari sektor bisnisnya yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai sektor terdampak COVID-19, jadi tidak diperlukan analisa lebih dalam terhadap debitur karena adanya pembatasan aktivitas. Selain itu, terdapat skema penundaan pembayaran bunga dan/ pokok yang berlaku khusus restrukturisasi kredit masa COVID-19 dan tidak berlaku pada kondisi normal. Sementara, skema tersebut tidak termasuk ke dalam 6 (enam) skema restrukturisasi kredit yang tercantum dalam POJK No.40/POJK.03/2019 dan dalam peraturan restrukturisasi kredit masa COVID-19. Berikut kutipan wawancara R3:

*“Memang lebih longgar Bu, karena kan pada saat restrukturisasi COVID-19 itu pada saat nasabah melakukan pengajuan permohonan restrukturisasi, itu tanpa harus kita betul-betul menganalisa, karena memang ada keterbatasan atau pembatasan untuk keluar dan lain-lain itu. Tanpa prosedur secara normal kita boleh menyetujui pemberian restrukturisasi tersebut.... Betul, kemudian pada kondisi-kondisi normal restrukturisasi itu tidak ada penundaan pembayaran Ibu, jadi yang ada hanya merechedule kreditnya supaya kredit itu menjadi lebih ringan. Tapi pada saat COVID-19 kemarin ada juga yang namanya penundaan pembayaran..... Menurut saya hampir semua bank melakukan yaa.” (Responden 3, 2023).*

Kelonggaran juga diberikan kepada debitur non-COVID-19 atau debitur yang sudah masuk kolektibilitas tinggi yang mana sudah harus dilakukan pelelangan aset debitur. Secara implisit disampaikan oleh R4 bahwa keputusan pelelangan aset debitur tersebut juga mempertimbangkan nilai rasa kemanusiaan yang mana tidak tertulis secara formal dalam peraturan OJK dan internal BPD X. Berikut kutipan wawancara R4:

*“Memang, harus diakui ketika masa COVID-19, kita juga membuat “sedikit relaksasi” bagi nasabah-nasabah non-COVID-19. Dalam artian nasabah yang memang sejak lama sudah bermasalah. Mungkin terdapat opini masyarakat yang bisa di “plintir” bahwa BPD X tidak peduli dengan kondisi masyarakat yang sedang mengalami kesusahan. Tetapi kita secara selektif juga melakukan penyelesaian terkait hal itu. Jadi ditahun 2020 memang tidak ada, namun ditahun 2021 dan 2022 kita melakukan pelelangan bagi nasabah-nasabah yang bermasalah dan penyelesaian ini juga seperti pada penyelesaian pada umumnya. Misal melalui somasi dan lain-lain tetap berjalan. Dari management kita menerapkan hal yang lebih selektif untuk mengetahui debitur yang betul-betul terdampak dan memang layak untuk dilakukan penyelesaian dengan cara tersebut.....Tidak ada. Keputusan restrukturisasi tidak berkaitan dengan penjualan aset.....” (R4, 2023).*

Hal yang sama juga disampaikan oleh R1 bahwa rasa kemanusiaan juga menjadi pertimbangan di luar kebijakan internal dalam pengambilan keputusan restrukturisasi kredit. Rasa kemanusiaan ini timbul dengan melihat kondisi bisnis debitur yang memang betul-betul tidak mampu menghadapi dampak COVID-19. Hal tersebut tidak menutup

kemungkinan bertentangan dengan kebutuhan manajemen internal. Berikut kutipan wawancara R1:

*“.....rasa kemanusiaan, banyak sektor yang berjuang menghadapi COVID-19 dan mungkin tidak mampu menghadapi COVID-19....Pastinya ada, karena kadang bertentangan antara kebutuhan internal dengan kenyataan yang ada di lapangan. Tidak menutup kemungkinan manajemen juga menuntut kita untuk memberikan keputusan yang akan tidak merugikan bank juga. Kita sebagai pelaksana juga mengukur dan pertimbangan risiko bisnis.....” (R1, 2023).*

R3 dan R4 menegaskan bahwa kebijakan keputusan pelelangan (penjualan) aset berbeda dengan keputusan restrukturisasi kredit baik itu pada kondisi normal atau saat COVID-19. Pelelangan aset merupakan langkah terakhir yang akan diambil BPD X jika memang debitur sudah menyatakan tidak sanggup memenuhi kewajiban atau sudah tidak memenuhi pilar restrukturisasi kredit. R3 menyebutkan keputusan yang diambil antara pemberian restrukturisasi kredit atau pelelangan aset juga melihat kondisi debitur dan *risk appetite* masing-masing pengusul. Berikut kutipan wawancara R3 dan R4:

*“.....Kalau debitur memang sudah dalam kondisi macet tinggal penyelesaian penjualan aset. Ada nasabah yang kondisinya lancar pada Februari 2020 kemudian kita usulkan untuk restrukturisasi dan dipertengahan jalan debitur itu menyerah karena masih harus menanggung fix aset dan lain-lain. Maka penyelesaiannya bisa jual aset atau penyelesaian di bawah tangan, bisa jadi dilakukan penyelesaian oleh debitur sendiri.....Pertimbangannya lebih pada kondisi nasabah, apakah kita akan melakukan lelang agunan atau melakukan restrukturisasi. Yang kedua, risk appetite kita sebagai pengusul. Pengusul restrukturisasi bukanlah pengusul yang pertama.” (R3, 2023).*

*“Keputusan restrukturisasi tidak berkaitan dengan penjualan asset. Perlu diketahui, bahwa restrukturisasi itu memiliki tiga pilar, yaitu kemampuan membayar, prospek ke depan, dan ketepatan angsuran. Ketika, dari debitur sudah tidak memenuhi ketiga pilar itu maka kita akan melakukan penjualan barang jaminan. Jadi itu tidak terkait dengan restrukturisasi.” (R4, 2023).*

Berdasarkan hasil analisa di atas, maka penelitian ini mengungkapkan bahwa logika regulasi (*regulatory logics*) sebagai *symbolic carriers* terkait pelaksanaan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19 secara spesifik diatur dalam POJK No.11 Tahun 2020, POJK No.48 Tahun 2020, dan POJK No.17 Tahun 2021. Secara garis besar, peraturan tersebut mengatur kebijakan bagi perbankan untuk membentuk pedoman internal mengenai mekanisme persetujuan restrukturisasi kredit, kelayakan debitur, dan skema restrukturisasi kredit. Seluruh responden (R1, R2, R3, R4) menyatakan bahwa pedoman internal restrukturisasi kredit pada masa COVID-19 yang telah dibentuk merupakan turunan dari peraturan OJK. Maka hal tersebut merupakan praktik *coupling* yaitu *symbolic carriers* menginspirasi *material carriers*. Kepatuhan terhadap *symbolic carriers* merupakan hal yang fundamental dilakukan oleh bank sebagai *highly regulated industry* sehingga individu dituntut mengikuti peraturan yang berlaku dalam menyusun *Standard Operational Procedure* (SOP). Namun, dalam praktik sehari-hari restrukturisasi kredit

pada masa COVID-19 yang terjadi adalah *decoupling* atas pelaksanaan SOP yang merupakan turunan dari peraturan OJK. Seperti yang dijelaskan oleh keempat responden bahwa antara SOP dan kenyataan dilapangan terdapat perbedaan kondisi, apalagi saat kondisi COVID-19. Hasil ini menjawab rumusan permasalahan pertama.

Berdasarkan hasil wawancara seluruh responden, praktik *decoupling* dipicu oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan SOP dan manajemen. Faktor yang berkaitan dengan SOP lebih menyoroti pada respon aktor terhadap SOP yang merupakan pengaplikasian dari peraturan OJK. Secara kompleksitas, peraturan OJK restrukturisasi kredit normal lebih detail dibandingkan dengan peraturan yang berlaku saat kondisi COVID-19. Peraturan OJK mengenai restrukturisasi kredit pada masa pandemi COVID-19, memberikan keleluasaan penyesuaian mekanisme kepada perbankan dalam menetapkan kelayakan debitur, skema restrukturisasi kredit yang diberikan, hingga mekanisme persetujuan yang dituangkan dalam SOP. Seperti yang dijelaskan R1 (2023) bahwa POJK No.48/POJK.03/2020 yang menjadi acuan SOP internal mudah dipahami, namun pengaplikasiannya banyak terkendala di lapangan. R3 (2023) juga menyatakan bahwa restrukturisasi kredit tidak sering terjadi pada kondisi normal, sangat berbeda situasinya ketika masa COVID-19 khususnya di tahun 2020, yang mana permohonannya banyak datang dari debitur langsung. Selain itu, terdapat satu skema restrukturisasi kredit masa COVID-19, yaitu penundaan pembayaran (*grace periode*) bunga dan/ atau pokok yang ditetapkan dalam SOP. Jadi, tidak terdapat pengurangan nilai kewajiban debitur, hanya waktu pembayarannya yang mundur atau ditunda. Skema tersebut merupakan penyesuaian yang ditetapkan internal BPD X dalam membantu ketahanan bisnis debitur yang terdampak COVID-19 (R3, 2023). Penyesuaian yang serupa atau mungkin berbeda juga dilakukan oleh bank-bank yang lain (R1, 2023).

Faktor manajemen sebagai pemicu terjadinya praktik *decoupling* dibuktikan dengan adanya kelonggaran-kelonggaran yang diberikan manajemen dalam hal menjaga performa internal BPD X yang berkaitan dengan *non performing loan* (NPL) ditengah melaksanakan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19. Kelonggaran tersebut juga berlaku bagi penanganan nasabah yang berpotensi mengalami masalah karena COVID-19. Kelonggaran ini bertujuan guna menyelamatkan aset internal agar tidak berdampak kepada hal lain yang bersangkutan, seperti meningkatnya kualitas kredit yang tidak lancar. Kelonggaran ini merupakan kebijakan internal BPD X meskipun terdapat arahan dari regulator (R1, 2023). Selain itu, manajemen internal BPD X juga memberikan relaksasi bagi debitur non-COVID-19 yang seharusnya sudah masuk proses penjualan (pelelangan) aset di tahun 2020, namun baru dilaksanakan pada tahun 2021 dan 2022 (R4, 2023). Keputusan tersebut guna menghindari konflik dengan masyarakat dan menghindari munculnya opini bahwa BPD X tidak memperdulikan nasabah yang sedang mengalami kesulitan. Relaksasi ini timbul dari adanya rasa kemanusiaan aktor di BPD X yang mana hal tersebut tidak tertulis secara formal dalam peraturan OJK atau pedoman internal BPD X. Mempertimbangkan rasa kemanusiaan juga dilakukan oleh R1 (2023) dalam memutuskan skema restrukturisasi kredit yang diberikan kepada debitur pada masa COVID-19. Rasa kemanusiaan ini terkadang bertentangan dengan kebutuhan internal serta tuntutan dalam pengambilan keputusan yang tidak merugikan BPD X (R1, 2023). Situasi tersebut mengindikasikan

timbul celah untuk terjadinya *decoupling*, yaitu ketika praktik internal lebih menjadi prioritas tanpa menghiraukan peraturan yang berlaku.

Dengan demikian, penjelasan temuan di atas menunjukkan indikasi peluang terjadinya praktik *decoupling* yang terjadi di BPD X dalam melaksanakan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19. Hasil ini selaras dengan penjelasan studi Tilcsik (2010) bahwa *decoupling* dapat disebabkan oleh adanya tekanan institusi atau manajemen untuk mematuhi peraturan yang berlaku, sementara hal tersebut bertentangan dengan kondisi yang terjadi di lapangan (Scott, 2014). Hal tersebut juga sesuai dengan studi Meyer & Rowan (1977) bahwa dalam *institutional theory*, praktik *decoupling* memungkinkan organisasi mendapatkan legitimasi eksternal seiring dengan mempertahankan fleksibilitas internal yang dapat digunakan guna mengatasi pertimbangan praktis (*banking logics*). Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Kasmuri dan Shauki (2019) yang menemukan *decoupling* disebabkan oleh *material carriers* yang memengaruhi *symbolic carriers*, namun penelitian ini menemukan sebaliknya. Lebih lanjut, praktik *decoupling* dapat terjadi pada sebuah organisasi yang dipicu oleh adanya pemenuhan kebutuhan guna menghadapi kondisi di lapangan. Pemenuhan kebutuhan ini cenderung mendorong organisasi mengabaikan kebijakan atau struktur yang diadopsi dan lebih berorientasi pada praktik untuk mencapai kebutuhan tersebut.

Hasil penelitian juga menjawab rumusan permasalahan kedua berkaitan dengan logika-logika (*multiple logics*) yang memotivasi BPD X dalam menetapkan keputusan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19, yaitu *banking logics* sebagai *material carriers* yang terdiri dari logika *routines*, *actor*, dan *procedure*. Logika-logika tersebut berperan dalam pemberian keputusan restrukturisasi kredit pada masa pandemi COVID-19 yang bertujuan untuk menjaga kinerja kredit dan performa bank serta tingkat kesehatan bank agar sesuai dengan batas yang ditentukan regulator. Logika *routines* yang mencakup kegiatan *analysis* merupakan tindakan atas rangkaian yang dilakukan para Analis guna menentukan kelayakan debitur dan skema restrukturisasi kredit yang diberikan kepada debitur. Ketiga jawaban responden memiliki perbedaan mengenai indikator utama yang harus dianalisa sebelum memutuskan restrukturisasi kredit, hal ini menunjukkan ketidakkonsistenan. R1 (2023) lebih mengutamakan kecukupan nilai jaminan kredit debitur, R2 (2023) menyatakan indikator pertama adalah *cashflow* debitur, dan R3 (2023) menjelaskan sektor bisnis debitur yang dilihat terlebih dahulu.

Logika *actor* yang direpresentasikan dalam tema *decision* menjadi bagian dari *multiple logics* karena peran aktor sangat berpengaruh dalam pemberian restrukturisasi kredit pada masa COVID-19. Aktor yang dimaksud dalam pelaksanaan restrukturisasi kredit adalah Pemutus (*Decision Maker*) baik itu analis, pemimpin kantor cabang, atau kepala vivisi. Aktor merupakan sosok yang memiliki wewenang memberikan keputusan restrukturisasi kredit pada masa pandemi COVID-19. Keputusan dapat diberikan oleh Pemutus kredit yang sama pada putusan kredit terakhir. Kemudian, Pemutus restrukturisasi kredit pertama tidak diperbolehkan memberikan keputusan lagi untuk restrukturisasi kredit kedua bagi debitur yang sama. R4 menjelaskan bahwa kebijakan internal tersebut diberlakukan melihat jumlah kredit yang tinggi harus direstrukturisasi ditengah musibah wabah COVID-19. Memang kebijakan ini dibuat lebih longgar karena bukan restrukturisasi kredit normal (R4, 2023) dan memang sesuai dengan peraturan dari OJK,



mekanisme keputusan diberikan kepada masing-masing bank. R1 (2023) juga menyatakan bahwa logika yang dinilai paling mendukung dalam pengambilan keputusan restrukturisasi kredit adalah dukungan dari Pimpinan. Hal ini berarti pimpinan memiliki peran atau pengaruh kepada bawahan dalam pengambilan keputusan.

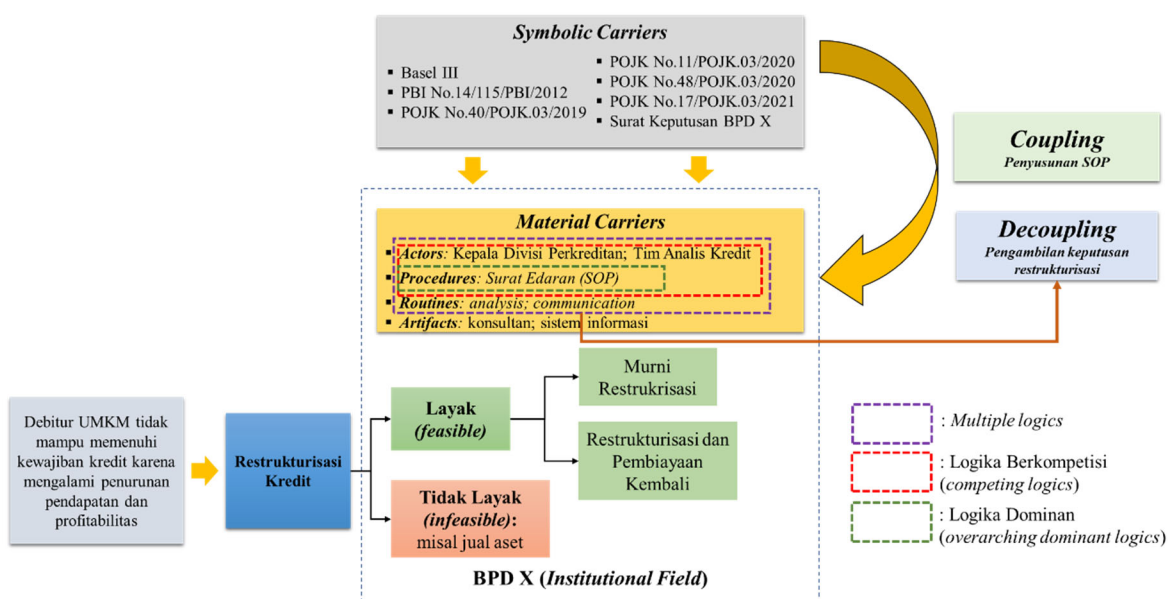
Logika *procedure* menjadi salah satu *multiple logics* karena seluruh responden memiliki jawaban yang sama. Para responden menyatakan bahwa pelaksanaan restrukturisasi kredit di BPD X pada masa COVID-19 mengikuti Surat Edaran (SE) yang secara resmi berlaku sebagai *procedure* atau SOP. R4 (2023) menyatakan bahwa SOP menjadi syarat mutlak yang harus diikuti oleh seluruh aktor dalam pelaksanaan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19 karena SOP dapat menjadi koridor selera masing-masing Analis atau Pemutus. Hal serupa juga dinyatakan oleh R2 (2023) bahwa SK dan SE dinilai menjadi panduan dalam melaksanakan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19. Maka dari itu, berdasarkan kondisi dan uraian yang telah dijabarkan, *banking logics* yang terdiri dari *routine*, *actor*, dan *procedure* merupakan bagian dari *multiple logics* yang terbentuk di BPD X dalam praktik restrukturisasi kredit pada masa COVID-19. Hasil ini mengkonfirmasi studi sebelumnya yang menjelaskan bahwa dalam *institutional logics* tercipta *multiple logics* guna memahami sebuah tindakan dan mampu menciptakan perubahan (Kodeih & Greenwood, 2014; Cloutier & Langley, 2013; Thornton & Ocasio, 2008).

Selanjutnya, hasil penelitian ini juga membuktikan terdapat logika yang berkompetisi (*competing logics*). Berdasarkan hasil analisa jawaban seluruh responden menunjukkan bahwa terdapat 2 (dua) logika yang saling bersaing (*competing*) yang menilai logika utama yang paling penting dalam memberi keputusan restrukturisasi kredit pada masa pandemi COVID-19, yaitu logika *actor* dan *procedure*. R1 (2023) menyatakan bahwa logika *actor* yang direpresentasikan dengan Pemimpin, dinilai menjadi *support system* bagi para Analis dalam pelaksanaan restrukturisasi kredit dibandingkan dengan logika lainnya. Sementara, R3 (2023) menyebutkan bahwa jika Pimpinan tidak memiliki *risk appetite* yang tinggi maka mengikuti SOP adalah langkah yang tepat. Lebih lanjut, R3 menjelaskan bahwa *risk appetite* jatuhnya juga subjektif yang berarti individu yang berbeda akan memiliki perbedaan probabilitas yang berbeda pula dalam peristiwa yang sama (Kahneman & Tversky 1979 dalam Allan et al., 2013). Hal tersebut dapat membawa pengaruh pada cara kerja orang-orang yang ada di bawahnya. R2 (2023) juga mengatakan logika *procedure* menjadi yang terpenting karena SE berlaku sebagai pedoman yang membantu dalam pelaksanaan restrukturisasi kredit. Di samping itu, perbedaan pandangan antar aktor juga memengaruhi keputusan yang diambil terhadap debitur. Ditambah lagi, hasil analisa kelayakan debitur dari Analis dan dari Reviewer atau Pemutus dapat berbeda. Berarti terdapat perbedaan sudut pandang antar aktor, yang berpotensi menimbulkan konflik antara logika *actor* dan *procedure*.

R4 (2023) juga menjelaskan bahwa prosedur secara mutlak berperan sebagai pedoman dalam pemberian keputusan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19. Sayangnya, terkadang terjadi dilema antara memenuhi prosedur atau memenuhi kebutuhan internal karena kondisi debitur di lapangan juga tidak sesuai dengan *procedure*. Hal ini menggambarkan terjadi pertentangan antar logika yang berdampak pada pengambilan keputusan penentuan kelayakan debitur dan skema restrukturisasi kredit yang diberikan.

Akhirnya, sikap dilema tersebut mendorong aktor berkeaktivitas mencari jalan atau cara guna mengambil keputusan yang dinilai paling tepat dan aman. Idealnya, pemberian keputusan restrukturisasi kredit secara tepat mengacu kepada SOP, namun terdapat pengaruh dari peran *actor* yang kuat juga. Kedua logika tersebut saling berkonflik dalam menentukan kelayakan debitur dan skema restrukturisasi kredit pada masa COVID-19 sehingga memicu terjadinya praktik *decoupling*. Hasil ini berbeda dengan studi Reay & Hinings (2009) dan Meyer & Höllerer (2010) yang menyatakan adanya logika yang bersaing dapat berkolaborasi dengan baik guna saling mendukung.

Antara logika *procedure* dan *actor*, menunjukkan bahwa logika *procedure* mendominasi (*overarching dominant logics*). Logika ini menjadi yang dominan karena berdasarkan hasil wawancara seluruh responden menunjukkan bahwa SOP merupakan turunan dari peraturan OJK. Kemudian, SOP dalam bentuk SE menjadi pedoman internal seluruh Analisa, Reviewer, atau Pemutus dalam pelaksanaan restrukturisasi kredit. Sayangnya, dalam kenyataan di lapangan pelaksanaan restrukturisasi kredit tidak seluruhnya sesuai dengan SE (SOP) sehingga kondisi tersebut memengaruhi pemberian keputusan restrukturisasi kredit kepada debitur. Maka, logika *procedure* paling mendominasi dalam memberikan pertimbangan dan keputusan kelayakan debitur dan skema restrukturisasi kredit pada masa pandemi COVID-19. Hasil penelitian ini sesuai dengan penjelasan studi sebelumnya yang menyatakan bahwa dalam *multiple logics* terdapat logika yang mendominasi yang dapat membentuk perubahan pada institusi (Greenwood et al., 2002; Thornton (2004:12-13) dalam Reay & Hinings, 2009).



Gambar 6. Proses Coupling dan Decoupling

Sumber: Diolah oleh penulis (2023)

Hasil konfirmasi rerangka penelitian dapat diilustrasikan pada Gambar 6. Berdasarkan gambar tersebut menunjukkan bahwa dalam penyusunan SOP telah mengikuti peraturan (*symbolic carriers*) terkait restrukturisasi kredit masa COVID-19. Namun, dalam praktik pengambilan keputusan restrukturisasi kredit terdapat beberapa logika (*multiple logics*) internal yang memicu praktik *decoupling* yang meliputi logika aktor, prosedur, dan

rutin. Diantara *multiple logics* terdapat dua logika yang saling berkompetisi dalam pengambilan keputusan, yaitu logika aktor dan prosedur. Sementara, logika prosedur menjadi logika yang dominan dalam pengambilan keputusan kelayakan dan skema restrukturisasi kredit. Hasil penelitian ini mampu menjawab *research gap* terhadap penelitian Kasmuri dan Shauki (2019) sehingga berkontribusi dalam memperluas studi mengenai *institutional logics* khususnya pada perspektif perbankan. Atas hasil ini, selanjutnya pemerintah atau regulator dapat mempertimbangkan faktor-faktor internal perbankan dalam membuat kebijakan restrukturisasi kredit agar lebih komprehensif.

## **5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan**

Hasil penelitian ini telah menjawab tujuan penelitian mengenai motivasi pemberian keputusan restrukturisasi kredit kepada debitur UMKM pada masa COVID-19 di BPD X. Metode penelitian ini merupakan kualitatif studi kasus tunggal (*single case study*) dengan *multiple embedded unit analyses*. Penelitian ini menggunakan *institutional logics* yang merupakan turunan dari *institutional theory* yang dinilai tepat dan relevan guna menjawab pertanyaan penelitian. *Institutional logics* mendalami hubungan *regulatory logics* sebagai *symbolic carriers* yang dapat memengaruhi *banking logics* sebagai *material carriers* dalam pengambilan keputusan restrukturisasi kredit. Berdasarkan hasil temuan penelitian, menunjukkan praktik *coupling* dalam penyusunan SOP sebagai pedoman pelaksanaan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19, sementara kondisi pelaksanaan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19 tidak sepenuhnya sesuai dengan SOP sehingga memicu praktik *decoupling*. Beberapa faktor pemicu praktik *decoupling* dikelompokkan menjadi 2 (dua) kategori, yaitu respon terhadap SOP dan dari sisi manajemen.

Hasil temuan selanjutnya adalah *multiple logics* dalam restrukturisasi kredit pada masa COVID-19 adalah logika *routines*, *actor*, dan *procedure*. Kemudian, terdapat dua logika yang saling berkompetisi (*competing logics*), yaitu antara prosedur (SOP) dan peran aktor dalam memberikan pertimbangan dan keputusan akhir terkait kelayakan debitur dan skema restrukturisasi kredit. Kedua logika yang saling bersaing ini lebih merepresentasikan logika yang berkonflik sehingga memengaruhi dalam pemberian keputusan restrukturisasi kredit. Logika *procedure* merupakan logika yang mendominasi (*overarching dominant logics*) memotivasi BPD X dalam mempertimbangkan dan memberi keputusan kelayakan debitur dan skema restrukturisasi kredit yang tepat bagi debitur.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu belum menggali lebih dalam mengenai dampak dari kebijakan restrukturisasi kredit pada masa COVID-19 terhadap cadangan kerugian bank dan tingkat kesehatan bank. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menghasilkan studi yang lebih komprehensif dengan menggunakan objek analisa beberapa BPD dan pendekatan *mixed method* serta perolehan data dapat dilakukan dengan *focus group discussion* (FGD). Lebih lanjut lagi, peneliti lain diharapkan dapat melakukan penelitian dengan *intitutional logics* pada fenomena perbankan lainnya pada masa COVID-19 karena masih sangat terbatas.

## Daftar Pustaka

- Allan, N., Cattle, N., Godfrey, P., & Yin, Y. (2013). A review of the use of complex systems applied to risk appetite and emerging risks in ERM practice. *British Actuarial Journal*, 18(1), 163–234. <https://doi.org/10.1017/s135732171200030x>
- Bahtiar, R. A. (2021). Dampak pandemi Covid-19 terhadap sektor usaha mikro, kecil, dan menengah serta solusinya. [https://berkas.dpr.go.id/puslit/files/i%0Anfo\\_singkat/Info\\_Singkat-XIII-10-IIP3DI-Mei-2021-1982.pdf](https://berkas.dpr.go.id/puslit/files/i%0Anfo_singkat/Info_Singkat-XIII-10-IIP3DI-Mei-2021-1982.pdf)
- Bank Indonesia. (2020). Bersinergi Membangun Optimisme Pemulihan Ekonomi. In *Bank Indonesia*. [https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan-tahunan/perekonomian/Documents/9\\_LPI2020.pdf](https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan-tahunan/perekonomian/Documents/9_LPI2020.pdf)
- Boeije, H. (2002). A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality and Quantity*, 36(4), 391–409. <https://doi.org/10.1023/A:1020909529486>
- BPS. (2021). Berita Resmi Statistik. In *BPS*. [https://www.bps.go.id/website/materi\\_ind/materiBrsInd-20210205095341.pdf](https://www.bps.go.id/website/materi_ind/materiBrsInd-20210205095341.pdf)
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 3(2), 77–101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462>
- Cloutier, C., & Langley, A. (2013). The logic of institutional logics: Insights from French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360–380. <https://doi.org/10.1177/1056492612469057>
- Creswell, J., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth Edit). SAGE.
- Damayanthi, I. G. A. E., Wiagustini, N. L. P., Suartana, I. W., & Rahyuda, H. (2022). Loan restructuring as a banking solution in the COVID-19 pandemic: Based on contingency theory. *Banks and Bank Systems*, 17(1), 196–206. [https://doi.org/10.21511/bbs.17\(1\).2022.17](https://doi.org/10.21511/bbs.17(1).2022.17)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17, 143–166. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Economy Okezone. (2020). *OJK Beberkan Tantangan dan Kendala Penerapan Restrukturisasi Kredit*. Economy Okezone. <https://economy.okezone.com/read/2020/11/20/320/2313275/ojk-beberkan-tantangan-dan-kendala-penerapan-restrukturisasi-kredit>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). *Bringing Society Bank In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (Second Edi). SAGE.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of*

- Management Journal*, 45(1), 58–80. <https://doi.org/10.2307/3069285>
- Greve, H. R., & Argote, L. (2015). Behavioral Theories of Organization. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Second Edi, Vol. 2). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73121-7>
- Jan, P. T., Lu, H. P., & Chou, T. C. (2012). The adoption of e-learning: An institutional theory perspective. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(3), 326–343.
- Kasmuri, S., & Shauki, E. R. (2019). Decision-making behavior of loan restructuring based on institutional logics: Case study bank perkreditan rakyat industry in West Java Region. *AFEBI Accounting Review*, 4(01), 1. <https://doi.org/10.47312/aar.v4i01.219>
- Kementerian Keuangan. (2020). Kajian Reformasi Sistem Keuangan. *Kementerian Keuangan*, 00, 1–3. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/siaran-pers/keterangan-pers-kajian-reformasi-sistem-keuangan>
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. (2022). *Perkembangan UMKM sebagai Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapatkan Dukungan Pemerintah*. Ekon.Go.Id. [https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapatkan-dukungan-pemerintah#:~:text=Peran UMKM sangat besar untuk,total penyerapan tenaga kerja nasional.](https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapatkan-dukungan-pemerintah#:~:text=Peran%20UMKM%20sangat%20besar%20untuk,total%20penyerapan%20tenaga%20kerja%20nasional.)
- Kodeih, F., & Greenwood, R. (2014). Responding to institutional complexity: The role of identity. *organization studies*, 35(1), 7–39. <https://doi.org/10.1177/0170840613495333>
- Lepoutre, J. M. W. N., & Valente, M. (2012). Fools breaking out: The role of symbolic and material immunity in explaining institutional nonconformity. *Academy of Management Journal*, 55(2), 285–313. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0340>
- LPPI. (2020). Relaksasi Kredit Umkm & Dampaknya Bagi Sektor Perekonomian Di Indonesia Tahun 2020. *Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia*, 1–3. [https://lppi.or.id/site/assets/files/1640/m\\_amin\\_-\\_relaksasi\\_kredit\\_umkm.pdf](https://lppi.or.id/site/assets/files/1640/m_amin_-_relaksasi_kredit_umkm.pdf)
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2010). Meaning structures in a contested issue field: A topographic map of shareholder value in Austria. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1241–1262. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57317829>
- Micucci, G., & Rossi, P. (2017). Debt restructuring and the role of banks' organizational structure and lending technologies. *Journal of Financial Services Research*, 51(3), 339–361. <https://doi.org/10.1007/s10693-016-0250-5>
- Mitter, C., Weidinger, A., & Coetzee, J. (2015). Lender-borrower relationships in Austrian banks: An exploratory Study of distressed Loans. *International Business & Economics Research Journal*, 14(6), 851–868.
- Mukhlisin, M., & Fadzly, M. (2020). Multiple logics within the international Islamic financial architecture: implications for Islamic financial reporting standards. *Accounting Research Journal*, 33(6), 709–727. <https://doi.org/10.1108/ARJ-03-2020->

0059

- OJK. (2020a). Frequently Asked Questions Restrukturisasi Kredit/Pembiayaan terkait Dampak COVID-19. In *Otoritas Jasa Keuangan*. [https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Documents/Pages/-FAQ-Restrukturisasi-Kredit-atau-Pembiayaan-terkait-Dampak-COVID-19/FAQ Restrukturisasi Kredit dan Pembiayaan terkait Dampak Covid 19.pdf](https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Documents/Pages/-FAQ-Restrukturisasi-Kredit-atau-Pembiayaan-terkait-Dampak-COVID-19/FAQ%20Restrukturisasi%20Kredit%20dan%20Pembiayaan%20terkait%20Dampak%20Covid%2019.pdf)
- OJK. (2020b). *Statistik Perbankan Indonesia*.
- OJK. (2023). *Statistik Perbankan Indonesia*.
- OJK, & BCG. (2020). *Bagaimana UMKM & Perbankan Dapat Sukses di Era Disrupsi Ekonomi dan Digital*.
- Ombudsman RI. (2020). *Janji Manis Relaksasi Kredit*. Ombudsman Republik Indonesia. <https://ombudsman.go.id/pengumuman/r/artikel--janji-manis-relaksasi-kredit>
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to conflicting institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.1016/j.disc.2006.05.040>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (Eight Edit). Pearson.
- Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: ideas, interests, and identities. In *Sage Publications* (Vol. 4).
- Shauki, E. R. (2018). *Qualitative and Mixed-Method Research Analysis Using Nvivo 11. Case Writing and Methodology*, ECAM, 809303.
- Struckell, E., Ojha, D., Patel, P. C., & Dhir, A. (2022). Strategic choice in times of stagnant growth and uncertainty: An institutional theory and organizational change perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 182(December 2021), 121839. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121839>
- Sunny, S. S., & Tang, C. T. (2022). Regulator-initiated corporate debt restructuring: Evidence from Bangladesh. *IIMB Management Review*, 34(2), 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.07.002>
- SWA. (2014). *Tiga Pilar Menjadi Fokus BPD Regional Champion*. SWA. <https://swa.co.id/swa/trends/management/tiga-pilar-menjadi-fokus-bpd-regional-champion>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gambke, J., & III, A. J. S. (2022). *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases* (23rd ed.). McGraw Hill LLC.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958 –. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (Issue August 2014). <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process* (1st ed.). Oxford

University Press.

- Tilcsik, A. (2010). From ritual to reality: Demography, ideology, and decoupling in a post communist government agency. *The Academy of Management Journal*, 53(6), 1474–1498.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application Design and Methods* (Sixth Edit). SAGE.
- Zilber, T. B. (2016). How institutional logics matter: A bottom-up exploration. *Research in the Sociology of Organizations*, 48A, 137–155. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X201600048A005>