

## Analisis Tantangan Penerapan Extended Enterprise Pada Digitalisasi Penyaluran Pembiayaan UMKM: Studi Kasus

Tetty Syamei Rianinda<sup>1</sup>, Muhammad Rifki Shihab<sup>2</sup>

[tetty.syamei@ui.ac.id](mailto:tetty.syamei@ui.ac.id), [shihab@cs.ui.ac.id](mailto:shihab@cs.ui.ac.id)

Universitas Indonesia

### Informasi Artikel

Diterima : 11 Mei 2024

Direview : 16 Mei 2024

Disetujui : 30 Jun 2024

### Kata Kunci

extended enterprise,  
UMKM, pembiayaan UMi,  
Pusat Investasi  
Pemerintah, uang  
elektronik

### Abstrak

Program pembiayaan Ultra Mikro (UMi) sebagai salah satu kredit program pemerintah untuk membantu akses layanan pembiayaan UMKM, menghadirkan inovasi penyaluran secara digital kepada pelaku UMKM di Indonesia. Untuk mewujudkan inovasi tersebut, pemerintah melakukan kerjasama dengan penyedia jasa uang elektronik dalam meningkatkan kapabilitas PIP dalam menyalurkan pembiayaan UMi secara digital. Akan tetapi penyaluran digital tersebut masih menghadapi hambatan dalam penyaluran pembiayaan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis tantangan pada penyaluran program pembiayaan UMi melalui uang elektronik. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara serta analisis dokumen. Beberapa tantangan yang dihadapi adalah integrasi sistem, limit saldo dan ekosistem uang elektronik. Tantangan-tantangan tersebut kemudian dipetakan dengan tiga faktor yang mempengaruhi efektifitas kolaborasi pada extended enterprise. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi menggunakan model ABC untuk menjawab tantangan-tantangan tersebut. Rekomendasi yang diberikan meliputi pembuatan unit khusus, penyusunan kebijakan organisasi hingga peningkatan fitur dan modul pada sistem.

### Keywords

*Extended enterprise, UMKM (Micro, Small, and Medium Enterprises), UMi financing (Ultra Micro financing), Government Investment Center, electronic money*

### Abstract

*Ultra Micro Financing (UMi) program as a kredit program that aims to help MSMEs access funding, introduces digital distribution innovation to SMEs in Indonesia. To realize this innovation, PIP collaborates with electronic money service providers to enhance organizations capability in digitally distributing UMi financing. However, the digital distribution still faces obstacles in financing distribution. This research is conducted to analyze the challenges in distributing UMi financing programs through electronic money. Data collection is done through interviews and document analysis. Some challenges faced include system integration, balance limits, and electronic money ecosystem. These challenges are then mapped with three factors influencing collaboration effectiveness in the extended enterprise. This research also provides recommendations using the ABC model to address these challenges. Recommendations include establishing a specialized unit at PIP, drafting organizational policies, and enhancing features and modules in the system.*

## A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, kolaborasi dengan pihak eksternal menjadi hal yang penting bagi keberhasilan bisnis. *Extended enterprise* mencerminkan realitas bahwa perusahaan tidak beroperasi secara terisolasi, melainkan dalam ekosistem yang melibatkan banyak pihak. Aspek teknologi informasi memainkan peran kunci dalam memfasilitasi kolaborasi antara pihak-pihak eksternal. Penelitian ini dapat memperdalam pemahaman tentang bagaimana teknologi seperti platform kolaboratif dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan integrasi antara berbagai pihak. Dengan memahami dinamika dan tantangan yang terlibat dalam *extended enterprise*, penelitian dapat memberikan wawasan bagi praktisi bisnis, pembuat kebijakan, dan akademisi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan keberlanjutan ekosistem bisnis secara keseluruhan.

Data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah selama dekade terakhir menunjukkan bahwa sekitar 98% perusahaan di Indonesia masuk dalam kategori Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM di Indonesia menghadapi berbagai tantangan. Masalah permodalan ini telah mendorong pemerintah untuk meluncurkan program permodalan khusus bagi UMKM. Sejak tahun 2017, pemerintah telah memperkenalkan program pembiayaan usaha mikro yang dikenal sebagai Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) [1]. Tujuan dari program ini adalah menyediakan akses pemodal untuk sektor UMKM yang murah dan cepat. Untuk mencapai visi tersebut, konsep *extended enterprise* diadopsi untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dalam menyalurkan pembiayaan UMi, dengan harapan dapat mempercepat proses penyaluran pembiayaan, meningkatkan kemudahan akses pemodal UMKM, serta meminimalkan risiko penyaluran.

Dalam praktiknya, salah satu permasalahan yang dihadapi ialah tidak terkendalinya suku bunga ke debitur antara lain kurangnya kapabilitas PIP untuk melakukan pengawasan langsung dalam hal pergerakan transaksi uang ke debitur UMi. Sebagai langkah tindak lanjut masalah pengendalian suku bunga ke debitur, pemerintah meluncurkan program digitalisasi penyaluran pembiayaan UMi kepada debitur melalui uang elektronik. Program ini dilakukan dengan mewajibkan LKBB untuk melakukan penyaluran Pembiayaan UMi kepada debitur melalui uang elektronik. Namun berdasarkan laporan audit terkait efektivitas penyaluran pembiayaan UMi secara digital, ditemukan beberapa permasalahan dalam penyaluran menggunakan uang elektronik sehingga pemenuhan target penyaluran pembiayaan UMi oleh LKBB terhambat.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis penerapan konsep *extended enterprise* yang diterapkan organisasi pemerintahan dalam penyaluran secara digital untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut:

- 1) Bagaimana konsep *extended enterprise* pada penyaluran pembiayaan UMi melalui teknologi finansial?
- 2) Apa saja tantangan dalam menyalurkan pembiayaan UMi melalui teknologi finansial?

- 3) Bagaimana rekomendasi untuk menjawab tantangan yang dihadapi organisasi dalam implementasi penyaluran pembiayaan UMi melalui teknologi finansial?

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, makalah ini dibagi menjadi tinjauan pustaka, metodologi penelitian, hasil penelitian, pembahasan, serta kesimpulan.

## B. Tinjauan Pustaka

### A. *Extended Enterprise*

Dalam dunia penelitian, konsep *extended enterprise* (EE) adalah jaringan entitas yang beroperasi mandiri tetapi berkolaborasi untuk mencapai visi bersama [1]. EE pertama kali muncul dalam industri manufaktur dengan fokus pada efisiensi rantai pasokan, dengan tiga komponen kunci: adaptabilitas, fleksibilitas, dan responsivitas [1]. EE memungkinkan penyesuaian cepat terhadap kebutuhan pelanggan dan integrasi perusahaan. Namun, implementasi EE bergantung pada faktor seperti kepercayaan, komitmen, dan dinamika kekuatan antar perusahaan, serta mekanisme pertukaran informasi dan kontrak yang jelas terkait jangka waktu dan tanggung jawab.

Dalam konteks pemerintahan, terdapat dinamika yang lebih kompleks dalam hubungan antarentitas, dengan potensi peran ganda sebagai pemasok dan pelanggan. Oleh karena itu, muncul konsep *Government Extended Enterprise* (GEE) yang melibatkan entitas pemerintahan yang berkolaborasi dalam situasi yang memerlukan kerja sama sukarela dalam tindakan yang terkoordinasi, meskipun menghadapi tantangan kerja sama di tengah kepentingan yang berbeda [2].

### B. Tantangan Implementasi *Extended Enterprise*

Implementasi *extended enterprise* juga memberikan tantangan bagi perusahaan di sektor finansial. Permasalahan dalam penerapan *extended enterprise* dapat menjadi permasalahan bagi perusahaan [4]. Salah satu tantangan bagi perusahaan adalah untuk mengidentifikasi dan mengakses pengetahuan berharga yang ada di perusahaan lain yang menjadi *partner* (misalnya pemasok dan pelanggan) [6]. Dalam mengeksplorasi inovasi dari sebuah kolaborasi *extended enterprise* terdapat tiga faktor yang memengaruhi keefektifan kolaborasi, yaitu [7]:

- 1) *Contractual Factor* ditandai sebagai kolaborasi melalui kontrak perjanjian. Biasanya dalam bentuk jangka waktu kontrak, layanan yang ditawarkan, pengambilan keputusan strategis dalam bisnis, dan otorisasi.
- 2) *Enabling Factor* adalah aspek praktis yang memengaruhi hubungan kerja sama terdiri dari tingkatan dan metode pertukaran informasi, saluran komunikasi, pertukaran teknologi, pengetahuan, serta inisiatif efisiensi operasional.
- 3) *Enhancing Factor* merupakan aspek tidak tertulis yang memengaruhi kerjasama dalam hubungan, antara lain kepercayaan, komitmen, dan kekuasaan antar anggota.

### C. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008, UMKM dibagi menjadi tiga kategori berdasarkan ukuran dan status kepemilikan usahanya [8], yaitu:

- 1) Usaha Mikro: Usaha mikro memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 atau hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00
- 2) Usaha Kecil: Usaha kecil memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 sampai dengan Rp500.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 sampai dengan Rp2.500.000.000,00
- 3) Usaha Menengah: Usaha menengah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 sampai dengan Rp10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 sampai dengan Rp10.000.000.000,00

Sementara itu, usaha ultra mikro adalah usaha dimiliki oleh perorangan dengan skala bisnis yang lebih kecil dibandingkan dengan usaha mikro, dan belum mendapat akses permodalan melalui bank [1].

### D. Teknologi Finansial (*Financial Technology*)

Teknologi Finansial atau biasa dikenal dengan *Fintech*, merupakan gabungan kata *financial* dan *technology*, adalah istilah untuk mendefinisikan fenomena pada perusahaan yang memanfaatkan teknologi informasi (TI) dan inovasi ke dalam industri keuangan [9]. Aktivitas pada teknologi finansial sudah sangat beragam, mulai dari teknologi pinjaman (*loan*), pembayaran (*billing*), manajemen aset, pemindahan kekayaan (*money transfer*), *blockchain/cryptocurrency*, hingga *crowdfunding* [9]. Cakupan *fintech* pun terus meluas, hingga meliputi isu-isu sensitif seperti keamanan, privasi, ancaman, sampai serangan dunia maya (*cyberattack*) [10].

Salah satu jenis dari *fintech* adalah *digital payment system*, yaitu merupakan jenis *fintech* yang bergerak pada bidang penyediaan jasa untuk pembayaran segala jenis tagihan dan uang elektronik untuk memfasilitasi transaksi lebih cepat dan efisien [11]. Salah satu komponen dari *fintech* adalah *fintech lending*, yakni layanan sistem pembayaran digital yang memberikan layanan kepada masyarakat tanpa melalui bank konvensional.

### E. Model Kolaborasi *Extended Enterprise*

Model ABC untuk kolaborasi *extended enterprise* yang dibuat oleh Owen, Goldwasser, Choate. Model ini dapat digunakan oleh perusahaan dalam menghindari kesulitan yang ditimbulkan dari inovasi dalam kolaborasi. Model ABC menunjukkan landasan terbaik yang dipetakan ke dalam 3 pilar, yaitu *alignment* (keselarasan), *boundaries* (batasan) dan *commitment* (komitmen) [12].

#### 1) *Alignment*

Keselarasan memerlukan sinkronisasi antara visi strategis dan tujuan inovasi dengan penerapannya di seluruh organisasi dengan berfokus pada kolaborasi vertikal dan horizontal.

#### 2) *Boundaries*

Mengelola *boundary* (batasan) memungkinkan penerapan *extended enterprise* dalam melakukan kolaborasi lintas organisasi, menetapkan struktur dan proses tata kelola, serta operasional dan teknologi.

### 3) *Commitment*

Diperlukan komitmen berkelanjutan untuk mengatur dan melakukan sistemisasi kolaborasi untuk inovasi di seluruh organisasi dan *stakeholder* terkait.

Model ABC ini dapat dilakukan terpisah atau kombinasi tergantung dari kemampuan, tujuan strategis, dan tujuan inovasi dari perusahaan [12].

## C. Metode Penelitian

### A. Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui analisis terhadap berbagai dokumen, proses wawancara dan studi literatur. Beberapa dokumen yang dianalisis adalah Laporan Tahunan Pusat Investasi Pemerintah tahun 2022, Laporan Audit Internal terhadap pembiayaan ultra mikro melalui uang elektronik dan Dokumen Analisis Keuangan/Investasi. Sedangkan wawancara dilakukan pada bulan Oktober dan November 2023 dengan Anggota Divisi Sistem Informasi & Teknologi, serta Anggota Divisi Kerjasama Pendanaan dan Penyaluran Pembiayaan. Pertanyaan wawancara meliputi tiga buah pertanyaan utama [4], [7]:

- 1) Bagaimana model bisnis pembiayaan UMi?
- 2) Siapakah pihak-pihak yang terlibat dalam kemitraan penyaluran digital dengan PIP?
- 3) Bagaimana bentuk kerjasama antara PIP dengan mitra-mitra terkait penyaluran digital?
- 4) Apa saja kemampuan dan values yang ditawarkan oleh PIP dan mitra-mitranya dalam kerja sama penyaluran digital?
- 5) Apa saja tantangan yang dihadapi PIP dan mitra-mitranya dalam kolaborasi penyaluran digital?

### B. Analisis Data

Hasil wawancara dijadikan transkrip, kemudian poin-poin tantangan dalam transkrip akan dipetakan terhadap berbagai model yang memengaruhi penerapan *extended enterprise* [4], [7]. Hasil analisis dokumen juga akan dipetakan terhadap model yang memengaruhi penerapan *extended enterprise*. Poin-poin tantangan juga akan dipetakan sdengan mitra penyaluran digital PIP. Setelah memetakan tantangan, maka solusi akan dipetakan menggunakan model ABC [4], [7], [12]. Solusi ini kemudian akan menjadi rekomendasi yang diberikan ke PIP untuk meningkatkan strategi dan efektivitas penyaluran dengan mengurangi tingkat suku bunga pinjaman debitur

## D. Hasil dan Pembahasan

### A. Model Bisnis Pembiayaan UMi

Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) adalah program lanjutan dari program bantuan sosial menjadi kemandirian usaha yang menasar usaha mikro untuk masyarakat yang belum bisa mendapat fasilitas Kredit Usaha Rakyat (KUR) [13]. Diharapkan UMi akan meningkatkan jumlah pelaku UMKM yang terjangkau oleh program pemerintah dan mendorong pertumbuhan sektor riil sehingga berdampak pada perekonomian nasional.

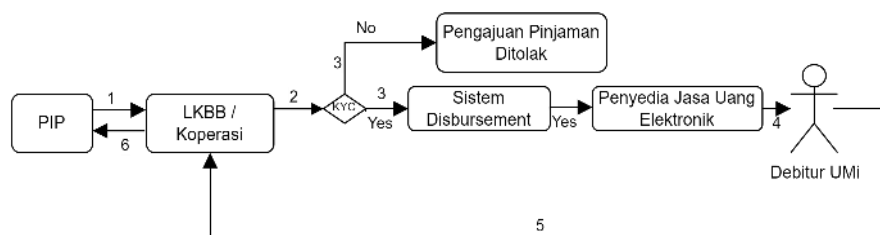
Pembiayaan UMi yang dikelola oleh organisasi pemerintah bernama Pusat Investasi Pemerintah (PIP), secara kumulatif telah memfasilitasi 9,1 juta pelaku usaha mikro dengan nilai pendanaan lebih dari Rp19.600.000.000.000,00 serta telah menjangkau 503 kabupaten/kota di Indonesia [2]. Program ini disalurkan melalui Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB) dengan nominal fasilitas pembiayaan maksimal Rp20.000.000,00 per nasabah pelaku UMKM.

Dalam penyaluran pembiayaan UMi, PIP memiliki visi menjadi koordinator pendanaan pembiayaan Ultra Mikro yang profesional dan memberikan biaya pendanaan yang rendah bagi LKBB. Hal ini bertujuan memudahkan LKBB berinovasi menciptakan produk baru yang lebih terjangkau bagi para debitur. Untuk memudahkan masyarakat pelaku UMKM mendapatkan pembiayaan ini, bunga yang dihadirkan dari program pemerintah diharapkan dapat lebih rendah daripada skema pembiayaan lainnya.

Untuk menurunkan suku bunga pembiayaan UMi diperlukan sinergi pengelolaan program pemberdayaan UMKM antara PIP dengan berbagai instansi [14]. Beberapa usulan inovasi yang diharapkan adalah penyaluran pembiayaan UMi menggunakan uang elektronik. Inovasi ini juga diperkuat melalui Undang-undang Nomor 4 tahun 2003 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK), terkait strategi pemerintah menggunakan perusahaan *financial technology* (*fintech*) untuk memperluas akses pembiayaan bagi usaha mikro, kecil dan menengah [15].

### B. Implementasi *Extended Enterprise* untuk Penyaluran Digital di PIP

Pada tahun 2019, PIP meluncurkan program digitalisasi penyaluran pembiayaan UMi melalui uang elektronik berkolaborasi dengan perusahaan *fintech*. Untuk mendukung kolaborasi, dikembangkan sebuah sistem yang digunakan untuk pertukaran informasi penyaluran yaitu sistem Disbursement. Kolaborasi antar pihak digambarkan secara lebih detail pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Mekanisme Digitalisasi Penyaluran pembiayaan UMi

Sebagai langkah awal, LKBB melakukan penilaian terhadap calon debitur UMi berdasarkan kriteria kelayakan menerima pembiayaan dengan menjalankan

proses KYC (*Know Your Customer*) melalui verifikasi identitas dan pengecekan kelayakan calon penerima dana. Berdasarkan penilaian ini, LKBB akan memberikan rekomendasi calon debitur kepada PIP untuk dibiayai. Jika debitur sudah disetujui, maka PIP akan memberikan dana ke LKBB untuk disalurkan kepada Debitur UMi melalui penyedia jasa uang elektronik yang sudah bekerja sama dengan PIP. Dalam pencairan dana ke debitur, digunakan sistem Disbursement Pembiayaan UMi.

Debitur kemudian menggunakan dana UMi untuk melakukan pembelian barang atau jasa pada ekosistem uang elektronik. Selanjutnya pada sebelum atau saat jatuh tempo, debitur UMi akan membayar pinjaman kepada LKBB sesuai dengan perjanjian. Dana tersebut selanjutnya akan dibayarkan kembali ke PIP oleh LKBB sesuai perjanjian.

#### C. Tantangan dalam Implementasi *Extended Enterprise* di PIP

Berdasarkan studi literatur, analisis dokumen, dan hasil wawancara, berikut ini merupakan tantangan yang dihadapi PIP dalam penerapan *extended enterprise*. Tantangan dalam implementasi ini kemudian dipetakan menjadi *contractual factors*, *enabling factors* dan *enhancing factors*. Tantangan dibagi berdasarkan mitra kerjasama penyedia jasa uang elektronik dalam pembiayaan UMi secara digital. Secara singkat tantangan yang dihadapi oleh masing-masing penyedia jasa uang elektronik dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil analisis yang bersumber dari dokumen laporan audit internal serta wawancara dengan narasumber, tantangan yang dihadapi PIP dalam menyalurkan pembiayaan UMi secara digital melalui uang elektronik dipetakan dengan faktor yang mempengaruhi efektifitas kolaborasi seperti yang disajikan pada Tabel 1. Permasalahan yang dipetakan pada faktor kontraktual dibagi berdasarkan permasalahan yang dihadapi masing-masing penyedia jasa uang elektronik (UE).

**Tabel1.** Tantangan Penerapan *Extended Enterprise* Di PIP

	Penyedia jasa UE1	Penyedia jasa UE2
<b>Contractual Factor</b>	<b>C1</b> Secara <i>default</i> , pemilik akun baru Penyedia jasa UE1 hanya memiliki limit saldo sebesar Rp10.000.000,00 sedangkan kebanyakan debitur mendapatkan plafon pembiayaan melebihi limit saldo. Proses <i>upgrade</i> limit saldo tidak termasuk dalam prosedur pencairan dana dan jika dilakukan memakan waktu hingga 3 hari.	<b>C2</b> Belum dilakukan integrasi antara sistem Disbursement Pembiayaan UMi dengan Sistem pada penyedia jasa UE2 sehingga pencairan pembiayaan ke debitur membutuhkan proses persetujuan secara manual dan memakan waktu lebih dari satu hari.
<b>Enabling Factor</b>	<b>C3</b> Ekosistem penggunaan uang elektronik belum terbentuk di daerah luar Jakarta. <b>C4</b> Penyedia jasa pengembang sistem Disbursement pembiayaan UMi tidak melakukan perawatan sistem secara berkala, sehingga sering terjadi permasalahan terkait reliabilitas sistem.	
<b>Enhancing Factor</b>	<b>C5</b> PIP belum memiliki tim khusus yang menangani penyaluran pembiayaan UMi secara digital.	
	<b>C6</b> Belum ada komitmen dari <i>top level management</i> untuk menjadikan penyaluran pembiayaan UMi secara digital sebagai prioritas.	

Untuk penyedia jasa UE1, terdapat kendala implementasi yaitu kesulitan koordinasi dalam melakukan verifikasi akun sehingga debitur dapat bertransaksi melebihi limit *default*. Hal tersebut berdampak pada jeda waktu pelayanan pencairan ke debitur. Hal ini akan menjadi risiko reputasi bagi LKBB maupun pembiayaan UMi secara digital yang dirasa menyulitkan bagi debitur. Selain itu, untuk permasalahan faktor kontraktual bagi penyedia jasa UE2 yaitu tidak terintegrasinya sistem pencairan pada penyedia jasa UE2 dengan sistem Disbursement Pembiayaan UMi yang menyebabkan adanya jeda waktu antara perintah pembayaran dengan realisasi penerimaan dana pembiayaan ke debitur.

Pada faktor *enabling*, terdapat 2 permasalahan yaitu ekosistem penggunaan uang elektronik yang tidak merata di beberapa daerah tertentu serta sistem Disbursement yang tidak dikembangkan oleh pihak penyedia sistem. Namun, dari sisi sistem Disbursement, tidak diperbaharainya perjanjian kerja sama menjadi salah satu faktor penyebab tidak adanya pelaksanaan perawatan berkala dari pihak penyedia sistem informasi sebagai dasar pengerjaan perawatan.

Permasalahan pada faktor *enhancing* ialah kapabilitas SDM yang belum mencukupi sehingga proyek digitalisasi ini tidak dikelola dengan baik, serta arah strategis PIP dengan pelaksanaan penyaluran pembiayaan UMi melalui uang elektronik tidak dijadikan program prioritas sehingga kurang menjadi perhatian bagi *top management*.

#### D. Rekomendasi dalam Implementasi *Extended Enterprise* di PIP

Berdasarkan tantangan yang sudah dianalisis pada Tabel 1, penelitian ini menuliskan rekomendasi untuk meningkatkan manfaat dari implementasi *EE*. Rekomendasi ini dibuat berdasarkan model *alignment*, *boundary*, dan *commitment*.

Dari perspektif *alignment* (keselarasan), penerapan *extended enterprise* di PIP dapat melibatkan beberapa solusi yang bersifat horizontal atau vertikal. Secara horizontal, diperlukan sebuah unit khusus yang berfokus pada penanganan penyaluran pembiayaan, baik dari sisi operasional maupun penanganan permasalahan di lapangan.

Secara vertikal, dibutuhkan penyelarasan terhadap strategi organisasi berupa kebijakan yang mengatur tentang penyaluran pembiayaan UMi secara digital. Hal ini untuk memastikan setiap pihak di organisasi memahami dan memiliki komitmen yang sama untuk memastikan penyaluran pembiayaan tersebut berjalan lancar. Selain itu diperlukan juga peninjauan ulang terhadap penyedia jasa uang elektronik dengan menentukan kualifikasi yang jelas dan tertuang dalam kontrak kerja sama, di antaranya penyedia harus dapat terintegrasi dengan sistem Disbursement. Penyedia juga harus berkomitmen untuk secara aktif terlibat dalam pembentukan ekosistem di daerah penyaluran. Tidak menutup kemungkinan untuk berkontrak dengan lebih dari satu penyedia jasa, untuk memudahkan pengguna dalam memilih layanan yang biasa digunakan.

Hubungan strategis memerlukan proses membangun kepercayaan, kesepakatan cara pengambilan keputusan, persetujuan tentang kepemilikan dan berbagai cara lain untuk menghindari perdebatan. Untuk menghindari masalah ini diperlukan beberapa langkah pada ranah *boundaries* [12]. Rekomendasi pertama adalah melakukan identifikasi partner dengan tepat. Hal ini dilakukan dengan memastikan budaya dan visi dari setiap grup/organisasi selaras dengan tujuan



*extended enterprise*. dengan menggunakan membuat *agreement*/kontrak antarkedua pihak. Solusi ini dapat diterapkan dengan memberikan klausul dalam kontrak yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Cara ini juga untuk menjawab tantangan PIP terkait sistem Disbursement.

Rekomendasi kedua di ranah *boundaries* adalah memastikan kemudahan integrasi teknologi dan visibilitas data antar organisasi. Sehingga terjadi pertukaran informasi untuk memastikan keberhasilan kolaborasi. Solusi ini dapat diterapkan dengan menggunakan API untuk terintegrasi dengan UMi sehingga menjawab tantangan terkait belum terintegrasinya sistem Penyedia jasa UE2 dengan sistem Disbursement Pembiayaan UMi Rekomendasi ketiga adalah memiliki *tools* kolaborasi dan pengawasan untuk memastikan pengguna sistem di dalam perusahaan dan pihak ketiga dapat melakukan diskusi mengenai berbagai topik Solusi ini dapat diterapkan untuk menjawab tantangan terkait reliabilitas sistem Disbursement Pembiayaan UMi untuk mempermudah *sharing knowledge* antara PIP dengan LKBB dan penyedia jasa uang digital, sehingga masalah dapat diidentifikasi dan ditangani dengan cepat.

Kemudian untuk menjawab berbagai tantangan, dibutuhkan komitmen untuk terus berinovasi dalam meningkatkan kemampuan organisasi. Rekomendasi pertama adalah melakukan kajian berkala guna memperbaiki prosedur, layanan, dan integrasi sistem terkait penyaluran melalui penyedia jasa uang elektronik. Langkah ini termasuk evaluasi reguler untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan yang diberikan kepada pengguna. Rekomendasi berikutnya adalah meningkatkan fitur dan modul yang dimiliki oleh sistem Disbursement Pembiayaan UMi agar meningkatkan kemampuan dan fitur integrasi dengan penyedia jasa uang elektronik. Hal ini bertujuan untuk dapat memperluas jangkauan, meningkatkan jumlah mitra serta meningkatkan kemudahan bagi pengguna sistem tersebut. Hal lain yang juga harus dilakukan adalah meningkatkan jumlah dan kualitas calon debitur melalui proses identifikasi oleh LKBB untuk selanjutnya diinformasikan kepada penyedia jasa uang elektronik. Hal ini dapat memperluas basis pelanggan dan meningkatkan jumlah penyaluran. Langkah terakhir ini juga sejalan dengan tujuan PIP untuk meningkatkan jangkauan terhadap pelaku usaha.

Rekomendasi-rekomendasi ini bertujuan agar implementasi *extended enterprise* melalui penyedia jasa uang elektronik dapat memberikan berbagai manfaat, baik kepada PIP, debitur PIP hingga LKBB. Manfaat pertama adalah potensi bunga pinjaman dan biaya transaksi yang lebih rendah dibandingkan produk konvensional, sehingga kredit pembiayaan UMi semakin meringankan debitur UMi. Manfaat kedua adalah, penyedia jasa uang elektronik memfasilitasi transaksi lebih cepat dan efisien, sehingga menghemat waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan transaksi. Penyaluran kredit melalui penyedia jasa uang elektronik juga memberikan visibilitas dan transparansi yang lebih besar dalam transaksi keuangan. Hal ini membuat PIP memiliki berbagai data dan informasi untuk membantu pengambilan keputusan yang lebih tepat. Terakhir, *fintech* mendorong inklusi keuangan yang lebih besar dengan memfasilitasi akses terhadap layanan dan produk keuangan bagi kelompok masyarakat yang sebelumnya kurang terlayani atau terpinggirkan [4].

**Tabel 2.** Rekomendasi Penerapan Extended Enterprise di PIP

<b>Alignment</b>	<p><b>C1, C2</b> Penyediaan lebih banyak opsi penyedia jasa uang elektronik yang umum digunakan pengguna</p> <p><b>C1, C2, C3</b> Peninjauan ulang terhadap penyedia jasa uang elektronik dengan kriteria kualifikasi yang jelas</p> <p><b>C5</b> Dibutuhkan sebuah unit khusus yang menangani pembayaran UMi secara digital</p> <p><b>C6</b> Dibutuhkan kebijakan organisasi yang secara jelas mengatur tentang penyaluran pembiayaan UMi secara digital</p>
<b>Boundaries</b>	<p><b>C2</b> – Penggunaan API untuk integrasi antara sistem Disbursement pembiayaan UMi dengan Sistem pada penyedia jasa UE sehingga waktu pencairan pembiayaan ke debitur menjadi lebih singkat [17]</p> <p><b>C4</b> – Memberikan klausul dalam kontrak yang menyatakan penyedia sistem Disbursement harus melakukan perawatan sistem berkala [18], dan menerapkan <i>tools</i> kolaborasi yang dapat saling diakses untuk mempermudah diskusi dan <i>sharing knowledge</i> antara dua perusahaan[19].</p>
<b>Commitment</b>	<p><b>C3, C4</b> Melakukan kajian secara berkala untuk memperbaiki prosedur, layanan, ataupun integrasi sistem terkait penyaluran melalui penyedia jasa uang elektronik</p> <p><b>C1, C2</b> Meningkatkan fitur dan modul yang dimiliki oleh sistem Disbursement dan Pembiayaan UMi untuk integrasi dengan sistem pada penyedia jasa UE [20]</p> <p>Meningkatkan jumlah dan kualitas calon debitur melalui proses identifikasi dari LKBB yang disampaikan kepada penyedia jasa uang elektronik</p>

## E. Simpulan

Program pembiayaan usaha mikro yang dikenal sebagai Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) dikelola oleh Pusat Investasi Pemerintah (PIP). Program ini dilakukan untuk melakukan penyaluran uang secara digital ke debitur UMi melalui kolaborasi antara perusahaan teknologi finansial dengan LKBB. Namun pada kenyataannya, target pelaksanaan digitalisasi penyaluran pembiayaan UMi masih menghadapi hambatan dalam penyaluran pembiayaan. Untuk menghadapi hal tersebut, PIP mengadopsi konsep *extended enterprise* untuk penyaluran pembiayaan UMi melalui teknologi finansial. PIP meluncurkan program digitalisasi penyaluran pembiayaan UMi melalui uang elektronik berkolaborasi dengan perusahaan *financial technology* (fintech), serta bekerja sama dengan LKBB dan penyedia sistem Disbursement.

Dalam pelaksanaan proses penyaluran, terdapat tantangan yang dihadapi PIP yaitu belum adanya integrasi antara sistem Disbursement Pembiayaan UMi dengan sistem *fintech* sehingga proses pencairan membutuhkan waktu lama, ekosistem penggunaan elektronik belum terbentuk di daerah luar Jakarta, penyedia sistem Disbursement tidak melakukan perawatan sistem berkala, PIP belum memiliki tim khusus untuk penyaluran digital dan belum ada komitmen dari *top level management* untuk prioritas pembayaran UMi secara digital.

Adapun rekomendasi yang dihasilkan pada penelitian ini untuk mengelola program pembiayaan UMi secara digital yaitu PIP perlu melakukan beberapa hal antara lain yaitu perlunya peninjauan ulang penyedia jasa uang elektronik, menggunakan kontrak antara kedua pihak, memastikan kemudahan integrasi teknologi dan visibilitas data antar organisasi, dan melakukan kajian berkala guna memperbaiki prosedur, layanan, dan integrasi sistem. Rekomendasi ini bertujuan

agar implementasi *extended enterprise* melalui penyedia jasa uang elektronik dapat memberikan berbagai manfaat, baik kepada PIP, debitur PIP, hingga LKBB.

Untuk penelitian di masa depan terdapat beberapa faktor yang dapat lebih diperhatikan untuk penyempurnaan, karena penelitian ini memiliki batasan yaitu belum adanya perbandingan rekomendasi dengan implementasi *extended enterprise* saat ini di PIP. Penelitian di masa depan diharapkan dapat memetakan rekomendasi kedalam strategi dan langkah-langkah detail yang dapat digunakan untuk meningkatkan penerapan *extended enterprise*.

## F. Referensi

- [1] F. D. Sinlaeloe, "Akselerasi Pembiayaan Ultra Mikro sebagai Salah Satu Aksi Konkret Pemerintah dalam Mendukung Pemulihan Ekonomi Nasional," <https://djpb.kemenkeu.go.id/>.
- [2] [Pusat Investasi Pemerintah, "LAPORAN KINERJA PUSAT INVESTASI PEMERINTAH," 2022.
- [3] Kementerian Keuangan RI, "Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) untuk Mewujudkan Indonesia Maju." Accessed: Oct. 21, 2023. [Online]. Available: <https://pip.kemenkeu.go.id/berita/23/pembiayaan-ultra-mikro-umi-untuk-mewujudkan-indonesia-maju>
- [4] M. F. Kurniawan, N. F. Taufiq, D. Y. Sari, M. R. Shihab, and D. K. S. Sekarhati, "Analysis of Extended Enterprise in Offering Product and Service: Case Study PT. BRI (Persero) Tbk," in 2022 10th International Conference on Information and Communication Technology, ICoICT 2022, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2022, pp. 328–333. doi: 10.1109/ICoICT55009.2022.9914845.
- [5] L. John, P. McCormick, T. McCormick, G. R. McNeill, and J. Boardman, "Working to understand cooperative forces in government extended enterprises: Concepts and methodology," *IEEE Syst J*, vol. 6, no. 4, pp. 675–687, 2012, doi: 10.1109/JSYST.2012.2204915.
- [6] J. H. Dyer, *Collaborative advantage: Winning through extended enterprise supplier networks*. Oxford University Press, 2000.
- [7] B. T. Pangukir, M. R. Shihab, B. Parikenan, F. Kautsar, and K. Christian, "Analysis of Extended Enterprise Implementation in E-Commerce Business Model Case Study PT. XYZ," in *Proceedings - 2020 6th International Conference on Science and Technology, ICST 2020*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2020. doi: 10.1109/ICST50505.2020.9732892.
- [8] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah."
- [9] E. Z. Milian, M. de M. Spinola, and M. M. de Carvalho, "Fintechs: A literature review and research agenda," *Electron Commer Res Appl*, vol. 34, Mar. 2019, doi: 10.1016/j.elerap.2019.100833.
- [10] S. Mehrban et al., "Towards secure FinTech: A survey, taxonomy, and open research challenges," *IEEE Access*, vol. 8, pp. 23391–23406, 2020, doi: 10.1109/ACCESS.2020.2970430.

- [11] OJK, "YUK MENGENAL FINTECH! KEUANGAN DIGITAL YANG TENGAH NAIK DAUN." Accessed: Oct. 21, 2023. [Online]. Available: <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/10468>
- [12] L. Owen, C. Goldwasser, K. Choate, and A. Blitz, "Collaborative Innovation Throughout The Extended Enterprise," *Strategy and Leadership*, vol. 36, no. 1, pp. 39–45, 2008, doi: 10.1108/10878570810840689/FULL/PDF.
- [13] Kementerian Keuangan, "Pembiayaan Ultra Mikro." Accessed: Oct. 20, 2023. [Online]. Available: <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/kemenkeu-menjawab/pembiayaan-ultra-mikro>
- [14] Kementerian Keuangan, "Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) untuk Mewujudkan Indonesia Maju." Accessed: Oct. 20, 2023. [Online]. Available: <https://pip.kemenkeu.go.id/berita/23/pembiayaan-ultra-mikro-umi-untuk-mewujudkan-indonesia-maju>
- [15] S. Imamatul, "Pemerintah perkuat fintech untuk perluasan akses pembiayaan UMKM." Accessed: Oct. 20, 2023. [Online]. Available: <https://www.antaranews.com/berita/3691374/pemerintah-perkuat-fintech-untuk-perluasan-akses-pembiayaan-umkm>
- [16] F. Pentury, "The Role of Knowledge and Penetration of Fintech Services in Improving MSMEs of Fishermen and Marine Farmers in Remote Small Islands Region," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, vol. 16, no. 1, pp. 23–37, Apr. 2023, doi: 10.20473/jmtt.v16i1.43743.
- [17] N. Novitawaty and P. Hendradi, "Penggunaan Perangkat Lunak Robot Untuk Otomatisasi dan Mempercepat Proses Integrasi Sistem Dan Manusia Dalam Berbagai Proses Bisnis," 2019.
- [18] V. Patrick, P. Wijaya, and A. D. Manuputty, "Manajemen Risiko Teknologi Informasi Pada BTSI UKSW Menggunakan ISO 31000:2018," vol. 9, no. 2, pp. 1295–1307, 2022.
- [19] H. B. P. Mantik, "Keuntungan Penerapan Aplikasi Project Management Tools Dalam Organisasi Berbasis Teknologi Informasi : Studi Kasus Implementasi Redmine Pada PT MTI," *SI (Jurnal sistem Informasi) Universitas Suryadarma*, 7(1), 99-108., 2020.
- [20] R. R. Suryono, B. Purwandari, and I. Budi, "Peer to Peer (P2P) Lending Problems and Potential Solutions: A Systematic Literature Review," *Procedia Comput Sci*, vol. 161, pp. 204–214, Jan. 2019, doi: 10.1016/J.PROCS.2019.11.116.