

## **STRATEGI MITIGASI RISIKO BISNIS BAGI UKM DI ERA COVID\_19 BERBASIS DIVERSIFIKASI TERINTEGRASI**

Mutamimah<sup>1)</sup>

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

Harjum Muharam<sup>2)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro (UNDIP)

*<sup>1)</sup>Corresponding Author*

### **PENDAHULUAN**

Pandemi covid\_19 belum juga berakhir dan tidak hanya berdampak pada masalah kesehatan, namun juga berdampak pada masalah ekonomi. Kedua dampak tersebut, saling mempengaruhi satu dengan yang lain, dan menjadi perdebatan “masalah mana” yang harus diselesaikan terlebih dahulu: menyelesaikan masalah kesehatan terlebih dahulu, atau masalah ekonomi dahulu, atau diselesaikan secara bersamaan. Pandemi covid\_19 ini menyebabkan krisis ekonomi yang dampaknya berbeda dengan krisis tahun 1998 maupun krisis tahun 2008. Krisis 1998 maupun 2008 merupakan krisis keuangan yang hanya mempengaruhi sektor korporasi, tetapi saat itu UKM justru bisa bertahan, karena modal yang digunakan UKM bukan modal pinjaman dan bahan baku yang digunakan UKM mayoritas bahan baku lokal. Namun pandemi covid\_19 ini menyebabkan krisis ekonomi yang berdampak pada hampir semua pihak, baik UKM, korporasi, maupun masyarakat.

Berbagai kebijakan sudah dilakukan oleh pemerintah untuk memutus rantai penularan covid\_19, antara lain dengan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar), *lockdown*, *social distancing*, *physical distancing*, dan *work from home*. Kebijakan ini ternyata berdampak pada masalah ekonomi, yang ditunjukkan oleh kolapnya beberapa UKM, karena masih banyak UKM yang melakukan bisnisnya dengan cara kontak secara fisik, serta masih banyak UKM yang belum mampu memanfaatkan teknologi digital dengan baik. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah menunjukkan bahwa pada bulan Juni 2020, jumlah koperasi yang terkena dampak covid\_19 sebanyak 2.322 koperasi dan 185.184 pelaku usaha. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional memprediksi bahwa tingkat pengangguran terbuka pada tahun 2020 sebesar 8,1% sampai 9,2% dan tingkat pengangguran naik 4 hingga 5,5 juta orang, pemutusan hubungan kerja sebesar 15.66% dan 40% pekerja mengalami penurunan pendapatan.

Pandemi covid\_19 sangat berisiko bagi UKM, dengan demikian UKM harus mensikapi risiko tersebut secara profesional. Ada beberapa dampak terbesar dari pandemi covid-19 terhadap UKM, antara lain: kenaikan harga bahan baku, produksi terhambat, penurunan permintaan, penurunan penjualan atau pendapatan, serta kesulitan keuangan. Dampak ini merupakan rangkaian dari aktivitas bisnis UKM yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain, artinya jika UKM mengalami kenaikan harga bahan baku, maka proses produksi akan terhambat yang selanjutnya akan mempengaruhi penurunan permintaan dan penjualan. Apalagi si masa covid\_19 ini daya beli masyarakat menurun, yang selanjutnya akan mempengaruhi pendapatan UKM. Jika pendapatan UKM menurun, maka akan mempersulit UKM dalam membayar cicilan utang tepat waktu. Dengan rangkaian tersebut, menunjukkan bahwa risiko tertentu akan mempengaruhi risiko lain, sehingga diperlukan solusi yang terintegrasi

Abor, Joshua (2007) menyatakan bahwa struktur modal mempengaruhi kinerja keuangan, meskipun tidak secara eksklusif. Secara umum, hasilnya menunjukkan bahwa struktur modal, terutama rasio hutang jangka panjang dan total, berpengaruh negatif terhadap kinerja UKM. Hal ini menunjukkan bahwa UKM selama ini menggunakan jumlah utang yang justru menurunkan kinerja keuangan. Berarti juga bahwa mengambil keputusan financing bagi UKM belum maksimal, sehingga menjadi dasar untuk secara cermat melakukan evaluasi sumber-sumber pendanaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja UKM.

Selama ini, strategi untuk menangani risiko UKM sudah dilakukan, misalnya karena adanya kesulitan keuangan (modal), maka pemerintah mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2020 terkait dengan restrukturisasi kredit bagi UMKM yang terkena dampak covid\_19. Isinya antara lain: penurunan suku bunga, perpanjangan jangka waktu pelunasan kredit, pengurangan tunggakan pokok dan bunga, penambahan fasilitas kredit/pembiayaan; dan/atau konversi kredit/pembiayaan menjadi Penyertaan Modal Sementara (PMS).

Restrukturisasi kredit hanya solusi pada sisi keuangan atau *financing* saja dan hanya akan efektif dalam jangka pendek, namun tidak akan mampu memberikan solusi bagi “*sustainability*” UKM dalam jangka panjang. Logikannya adalah ketika UKM melakukan restrukturisasi kredit dengan mengurangi nilai cicilan utang atau penundaan pembayaran cicilan maka tidak akan memberikan solusi dalam jangka panjang jika dalam waktu yang bersamaan, UKM tidak melakukan diversifikasi usaha bisnis atau investasi. Seharusnya UKM mengevaluasi kembali sumber pendanaan yang selama ini digunakan, sumber mana saja yang berisiko tinggi, maupun rendah. Hal ini dilakukan sebagai dasar menyusun kembali sumber pendanaan dengan

melakukan diversifikasi financing, tujuannya untuk menurunkan risiko dan meningkatkan benefit. Hal ini dijelaskan oleh *Trade-off Theory* (Martinez, Scherger, & Guercio, 2019) (Wan Shahdila Shah Shahar, et al. (2015) bahwa utang pada jumlah tertentu akan dapat meningkatkan kinerja bisnis, namun jika jumlah utang melebihi jumlah tertentu, maka utang justru akan menurunkan kinerja bisnis. Dengan demikian, harus lakukan diversifikasi sumber pendanaan yang ideal, yang bisa menurunkan risiko dan meningkatkan kinerja bisnis UKM. Selain itu, dalam waktu yang bersamaan, UKM juga harus melakukan diversifikasi unit bisnisnya, mulai dari jenis inovasi produk, jenis dan metode pelayanan, lokasi, segmen pasar dan sebagainya. Hal ini dijelaskan oleh *Portofolio Theory* dari Markowitz (1952), yaitu: “*don't put your eggs in one basket, but put your eggs in many basket*”. Seharusnya diversifikasi dilakukan pada dua sisi dalam waktu yang bersamaan secara terintegrasi yaitu: diversifikasi sumber pendanaan (*financing diversification*) yang akan menentukan jumlah aliran kas keluar (*cash outflow*), dan dalam waktu yang bersamaan juga melakukan diversifikasi usaha bisnis (*investment diversification*) untuk menentukan aliran kas masuk (*cash infow*). Kedua hal tersebut harus terintegrasi, dimana diversifikasi harus tepat, sehingga kas masuk (*cash inflow*) lebih besar dari kas keluar (*cash outflow*), sehingga UKM mempunyai dana yang memadai untuk melakukan aktivitas bisnisnya, sehingga kinerja UKM meningkat dan *sustainability* UKM terwujud.

Oleh karena itu, rumusan masalah nya adalah bagaimana mitigasi risiko bisnis bagi UKM berbasis pada *financing diversification* dan *investment diversification* secara terintegrasi, dengan tujuan agar UKM tetap dapat bertahan dalam kondisi covid-19 yang penuh ketidak pastian, dan UKM dapat *sustainable* dalam jangka panjang.

## **PEMBAHASAN**

Dalam pembahasan ini dimulai dari: Peran Strategis Usaha Kecil Menengah Di Indonesia, Karakteristik Usaha Kecil Menengah di Indonesia, Identifikasi Risiko Bagi Usaha Kecil Menengah, Analisis Risiko dan Mitigasi Risiko Bagi Usaha Kecil Menengah yang terintegrasi antara *financing integration* dan *investment integration*, dengan tujuan agar UKM lebih tangguh dan mempunyai daya tahan dalam menghadapi ketidakpastian, seperti pandemi covid\_19. Selain itu, UKM akan dapat meningkatkan kinerja maupun *sustainability* di masa yang akan datang.

### **Peran Strategis Usaha Kecil Menengah Di Indonesia**

UKM di Indonesia mempunyai peran strategis dalam pertumbuhan ekonomi nasional, karena jumlah unit usaha di Indonesia didominasi oleh UKM, dan sektor ini menyerap jumlah tenaga kerja dalam jumlah besar.

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM 2019 menunjukkan bahwa sebanyak 99,9% pelaku usaha di Indonesia merupakan UMKM. Sektor ini juga berkontribusi terhadap *Gross Domestic Product* sebesar 60% dan menyerap 97% tenaga kerja nasional. Perhatian pemerintah ditunjukkan juga oleh adanya peraturan yang mendukung perkembangan UKM, antara lain: Undang-undang no 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Undang-undang ini menjadi acuan untuk pemberdayaan dan pengembangan UMKM. Peraturan lainnya adalah Peraturan Pemerintah no.17 tahun 2013 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang mengatur pengembangan usaha bisnis UMKM, kemitraan, perizinan bagi UKM, koordinasi dan pengendalian UMKM. Berarti pula bahwa UKM harus dikembangkan dengan baik, karena jika UKM terpuruk maka jumlah pengangguran dan kemiskinan meningkat. Demikian juga sebaliknya, jika UKM tumbuh dengan baik, maka akan dapat memperluas lapangan kerja, meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat.

### **Karakteristik Usaha Kecil Menengah di Indonesia**

Karakteristik Usaha Kecil Menengah (UKM) di Indonesia tentu berbeda dengan UKM di negara lain. Di Indonesia, definisi UKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) adalah: a). *Usaha Mikro* adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro yang sudah di atur pada Undang- Undang ini. Usaha mikro memiliki aset maksimal Rp 50 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan yang digunakan sebagai tempat usaha) dan omzet maksimal Rp 300 juta per tahun. b). *Usaha Kecil* adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Usaha kecil mempunyai aset lebih dari Rp 50 juta hingga Rp 500 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan yang digunakan sebagai tempat usaha) dan omzet maksimal lebih dari Rp 300 juta hingga Rp 2,5 miliar per tahun. c). *Usaha Menengah* adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki saat itu, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan yang sudah diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha menengah memiliki aset lebih dari Rp 500 juta hingga Rp 10 miliar (tidak termasuk tanah dan bangunan yang

digunakan sebagai tempat usaha) dan omzet lebih dari Rp 2,5 miliar hingga Rp 50 miliar per tahun.

Adapun Badan Pusat Statistik (2020) mengelompokkan UMKM berdasarkan jumlah tenaga kerja. Menurut BPS, usaha mikro didefinisikan sebagai usaha yang mempekerjakan 1- 4 orang, usaha kecil adalah usaha yang mempekerjakan 5-19 orang, dan usaha sedang adalah usaha yang mempekerjakan 20-99 orang.

Selain itu, UKM di Indonesia mempunyai beberapa karakteristik lain (Falkner & Hiebl , 2015) antara lain: a). UKM sebagai organisasi internal yang sangat sederhana, sehingga lebih fleksibel dan lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dibanding perusahaan besar. Dengan demikian dengan adanya pandemi covid\_19, UKM lebih lincah dalam melakukan perubahan. b). UKM relatif rentan terhadap kejadian eksternal dibandingkan dengan perusahaan yang lebih besar UKM, yang kelangsungan hidupnya lebih mudah terancam karena kelompok mereka yang lebih kecil dari - sumber daya keuangan dan non-keuangan c). UKM bersifat padat karya atau menyerap tenaga kerja yang cukup banyak. UKM di Indonesia mempunyai struktur organisasi yang sangat sederhana dan biasanya dimiliki oleh keluarga.

### **Identifikasi Risiko Bagi Usaha Kecil Menengah**

Model manajemen risiko bisnis bagi UMKM adalah bagian dari strategi mempersiapkan serta mengantisipasi dalam menjalani proses institusi dalam mengantisipasi bencana Pandemi covid\_19 sangat berisiko bagi UKM, dengan demikian UKM harus mensikapi risiko tersebut secara professional. Crovini, Santoro, & Ossola (2020) menyatakan bahwa UKM sudah mengimplementasikan proses manajemen risiko bisnis, namun tidak terformalkan, pendekatan yang digunakan RM-DM (Risk Model-Decision Making)

Beberapa tahapan dalam proses manajemen risiko (Lima, P. et.al, 2020), antara lain: a). *Identifikasi risiko* untuk mengetahui jenis risiko yang muncul sehingga mempermudah dalam memberi solusi, b). *Evaluasi risiko*, yaitu menentukan probabilitas dan konsekuensi kemunculan risiko yang sudah teridentifikasi, c). *Mengelola risiko*, yaitu bagaimana cara untuk mengurangi terjadinya atau konsekuensi dari risiko yang dapat diterima dan bagaimana mengurangi dampak dari risiko yang tidak dapat diterima dan memilih jawaban yang tepat mereka), d). *Memonitor dan mengevaluasi solusi risiko*, untuk menentukan efektif tidaknya atas mitigasi risiko yang telah diimplementasikan tersebut. Langkah awal bagi pelaku UKM dalam manajemen risiko adalah mengidentifikasi sumber-sumber kerugian (risiko) dan jenis risiko yang menyebabkan penurunan kinerja UKM. Ada tiga metode berbeda yang dapat digunakan manajer UKM untuk mengidentifikasi risiko kerugian, yaitu: tinjauan sistematis terhadap semua data tentang aset

bisnis, kegiatan dan staf; menggunakan laporan keuangan untuk mengidentifikasi sumber potensi kerugian keuangan dan menggunakan diagram alir untuk menganalisis semua operasi atau aktivitas perusahaan.

Macam-macam risiko yang dialami oleh UKM antara lain: risiko operasional, risiko pasar, teknologi, risiko kredit dan risiko likuiditas Agyapong (2020). *Risiko operasional* merupakan peluang kerugian yang berasal dari orang, sistem, prosedur dan kejadian eksternal. *Risiko kredit* merupakan tingkat ketidakpastian yang terkait dengan debitur gagal bayar. Di antara masalah yang dipertimbangkan di sini termasuk risiko gagal bayar kredit, risiko penyelesaian, risiko konsentrasi, risiko pemulihan dan risiko deteksi kredit. *Risiko likuiditas* adalah risiko yang terkait dengan aset likuid yang tidak memadai. Item yang dipertimbangkan di sini termasuk risiko likuiditas aset, ketidakmampuan untuk memenuhi keuangan jangka pendek persyaratan dan risiko pembiayaan kembali. *Risiko pasar* sebagai peluang kerugian yang timbul dari peningkatan suku bunga, kondisi likuiditas yang lebih buruk dan penurunan kualitas kredit. Itu diukur menggunakan konstruksi yang terkait dengan suku bunga, mata uang, bahan mentah, produk akhir, arus kebijakan moneter dan risiko kinerja ekonomi. *Risiko teknologi* diukur menggunakan konstruksi termasuk risiko dari kerusakan sistem operasi; biaya yang terkait dengan perolehan infrastruktur teknologi; eksposur terhadap serangan cyber atau pelanggaran data; masalah telekomunikasi dan konektivitas dan integritas data.

### **Analisis Risiko dan Strategi Mitigasi Risiko Bisnis Bagi Usaha Kecil Menengah**

Analisis risiko dilakukan dengan mengukur dan memperkirakan potensi frekuensi kerugian dan potensi dampak risiko pada aktivitas bisnis UKM. Hasil analisis ini kemudian dirangking menurut tingginya dampak risiko terhadap bisnis UKM, dan kemudian ditentukan prioritas risiko yang harus segera dimitigasi. UKM bersifat unik, jumlah asetnya maupun jumlah sumber keuangannya kecil, sehingga lebih rentan terhadap guncangan pandemi covid\_19, dengan demikian perlu analisis dan solusi terhadap risiko secara profesional. UKM mempunyai aktivitas bisnis yang saling terkait antara *financing* dengan *investment*, dengan demikian harus menerapkan Strategi Penanganan Risiko Bagi Usaha Kecil Menengah secara terintegrasi.

**Diversifikasi Pendanaan bagi UKM.** Diversifikasi ini disebut juga *Financing Diversification*. Modal merupakan faktor penting bagi UKM dalam menjalankan bisnisnya karena akan mempengaruhi kinerja bisnis. Hal ini dijelaskan pada *Trade-of theory*. Teori ini menyatakan bahwa utang pada jumlah tertentu itu akan efektif dalam meningkatkan kinerja UKM, namun setelah jumlah utang terlalu banyak, maka utang justru menurunkan kinerja UKM. Hal ini disebabkan karena utang yang terlalu banyak akan

mempersulit UKM dalam melunasi utangnya karena tingginya tingkat bunga, yang juga dipengaruhi adanya siklus bisnis. Siklus bisnis mulai dari pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan. Dengan demikian, manajer UKM harus mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber-sumber pendanaan yang digunakan selama ini, dan hal tersebut sebagai dasar untuk menyusun diversifikasi pendanaan. Dalam melakukan diversifikasi pendanaan dengan tetap mempertimbangkan risiko dan benefit masing-masing jenis sumber pendanaan. Sumber pendanaan bagi UKM bervariasi, antara lain: utang bank, utang non bank (misalnya: koperasi, BMT, dan sebagainya), atau modal sendiri. Biaya untuk menggunakan masing-masing pendanaan tersebut disebut dengan biaya modal (*cost of capital*). Utang diperbolehkan, jika benefit utang (*return on investment*) > biaya utang (*cost of capital*). Kombinasi penggunaan sumber pendanaan disebut *Weighted Average Cost of Capital* (WACC). Filipe Sardo, Zelia Serrasqueiro, (2017) menyarankan agar pengelola / pemilik usaha kecil dan menengah perusahaan untuk menghindari level utang jangka panjang jauh dari level target karena tingginya total biaya modal. Diversifikasi ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi kembali, sumber-sumber pendanaan yang digunakan oleh UKM, dengan mempertimbangkan risiko dan benefitnya, dimana benefit > *cost of capital*. Dengan demikian, ketika ada perubahan faktor eksternal (seperti pandemi covid\_19), maupun ada perubahan internal (misalnya penjualan turun), maka UKM akan mampu bertahan dengan lebih baik.

**Diversifikasi Usaha Bisnis UKM.** Diversifikasi ini disebut juga *Investment Diversification*. UKM di Indonesia mempunyai struktur organisasi yang sangat sederhana dan biasanya dimiliki oleh keluarga, sehingga lebih lincah dalam melakukan perubahan dibanding perusahaan besar. Badan Pusat Statistik (2020) menunjukkan bahwa berdasarkan hasil survei tentang “Analisis Hasil Survei Dampak Covid-19 Terhadap Pelaku Usaha”, menunjukkan bahwa ada sekitar 45 persen pelaku usaha yang melakukan diversifikasi usaha optimis perusahaannya mampu bertahan lebih dari 3 bulan. Diversifikasi usaha dilakukan dengan cara menjalankan proses bisnis seperti biasa namun ada penambahan produk, bidang usaha dan lokasi. Ketika pandemi covid\_19 terjadi, UKM harus siap dan harus secara cepat melakukan penyesuaian untuk menghadapi pandemi covid\_19 ini. UKM harus melakukan diversifikasi bisnis. Hal ini ditunjukkan dengan variasi produk, variasi layanan dan sebagainya. Harapannya adalah agar UKM bisa bertahan dalam gempuran pandemi covid\_19 yang sangat mengancam keberlangsungan bisnisnya. Namun sebelum menentukan diversifikasi bisnis, harus melakukan analisis terlebih dahulu, baik analisis non keuangan maupun analisis keuangan. Analisis non keuangan, misalnya: analisis perilaku konsumen, analisis potensi pasar, analisis pesaing, analisis operasional, dan analisis Sumber Daya Manusia. Analisis keuangan disebut

juga *Capital Budgetting Analysis*, yang meliputi: *Net Present Value*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Break Event Point (BEP)*, *Average Rate of Return (ARR)*, dan *Payback Period*.

**Diversifikasi Terintegrasi antara *Financing Side* dengan *Investment Side*.** Diversifikasi investasi dalam hal ini adalah kombinasi jenis, metode melakukan bisnis, jenis layanan, jenis input-output dengan tujuan agar risiko bisnis bisa diminimumkan dan keuntungan bisa ditingkatkan. Misalnya pada masa covid\_19 saat ini, beberapa UKM yang sudah menjalankan bisnisnya dengan cara kontak fisik, maka saat ini harus dikombinasikan dengan menjual secara on-line. Apalagi konsumen sudah sangat “aware” penggunaan teknologi digital. Diversifikasi tidak hanya dilakukan secara terpisah dan sendiri-sendiri, misalnya hanya melakukan diversifikasi financing saja atau hanya menjalankan diversifikasi investasi saja. Namun kedua diversifikasi tersebut harus terintegrasi. Dengan demikian cash inflow dari investment diversification lebih besar dari cash outflow dari financing diversification. Dengan demikian dalam kondisi perubahan lingkungan eksternal seperti pandemi covid\_19, pendapatan UKM tetap meningkat, UKM dapat *sustainable* dalam jangka panjang.

## **PENUTUP**

Pandemi covid\_19 menyebabkan krisis ekonomi yang mempengaruhi hampir semua aktivitas bisnis, termasuk UKM. Berbagai risiko yang dialami oleh UKM, antara lain: penurunan permintaan, penurunan penjualan atau pendapatan, kenaikan harga bahan baku, produksi terhambat dan kesulitan permodalan. Risiko-risiko ini merupakan risiko yang terjadi pada rangkaian aktivitas bisnis yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Artinya bahwa jika UKM mengalami kenaikan harga bahan baku, maka akan mempengaruhi penurunan permintaan dan penjualan, hal ini akan mempengaruhi pendapatan UKM, yang selanjutnya akan mempersulit UKM dalam membayar cicilan utang tepat waktu. Berbagai upaya sudah dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan UKM, salah satunya adalah Peraturan OJK Nomor 11/POJK.03/2020 terkait dengan restrukturisasi kredit bagi UMKM yang terkena dampak covid\_19. Namun, solusi tersebut hanya bisa bertahan dalam jangka pendek, dan tidak memberikan solusi terhadap mitigasi risiko secara komprehensif.

Oleh karena itu, diperlukan identifikasi risiko, analisis risiko, dan strategi mitigasi risiko secara terintegrasi baik *financing diversification* maupun dan *investment diversification*. *Financing diversification* dilakukan dengan menganalisis dan mengevaluasi kembali sumber-sumber pendanaan (*financing*) bagi UKM dengan mempertimbangkan risiko dan benefit masing-masing pendanaan. *Investment diversification* dilakukan dengan mengkombinasikan macam-macam bisnis, inovasi produk atau pelayanan,

dan elemen yang terkait dengan aktivitas bisnis. Hal ini harus dianalisis kelayakan investasinya dengan mempertimbangkan risiko dan manfaatnya. Integrasi antara *financing diversification* dan *Investment diversification* harus dilakukan analisis secara cermat, sehingga *cash inflow* lebih besar dari *cash outflow*. Dengan demikian pendapatan UKM meningkat, cicilan utang UKM dapat dibayar dengan baik, dan *sustainability* UKM dapat terwujud. Untuk mengimplementasikan konsep tersebut diperlukan beberapa hal, antara lain: kompetensi pelaku UKM yang memadai, komitmen semua *stakeholders*, budaya, dan *leadership*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abor, J. (2007). Debt policy and performance of SMEs: Evidence from Ghanaian and South African firms. *Journal of Risk Finance*, 8(4), 364–379. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/15265940710777315>
- Agyapong, D. (2020). Analyzing financial risks in small and medium enterprises: evidence from the food processing firms in selected cities in Ghana. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2020-0269>
- Badan Pusat Statistik. (2020). Katalog: 3101028.
- Crovini, C., Santoro, G., & Ossola, G. (2020). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. W. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *Journal of Risk Finance*, 16(2), 122–144. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/258476>
- Martinez, L. B., Scherger, V., & Guercio, M. B. (2019). SMEs capital structure: trade-off or pecking order theory: a systematic review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(1), 105–132. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2017-0387>

## Belum masuk

- Lima, Priscila Ferreira de Araújo Maria Crema, Chiara Verbano (2020), “Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions”, *European Management Journal*, pp78-94
- Filipe Sardo, Zelia Serrasqueiro, (2017) "Does dynamic trade-off theory explain Portuguese SME capital structure decisions?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2016-0193>

Filipe Sardo, Zelia Serrasqueiro, (2017) "Does dynamic trade-off theory explain Portuguese SME capital structure decisions?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, [https:// doi.org/10.1108/JSBED-12-2016-0193](https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2016-0193)