

Penerapan Manajemen Risiko untuk Meminimalkan Perguliran Bermasalah di UPK-BKM Wilayah Kecamatan Pecangaan

The Application of Risk Management to Minimize Non-Performing Financing in UPK-BKM Pecangaan District Areas

Faiqul Hazmi^{1*}, Cahyaning Budi Utami², Imron Choeri³, Nadia Silfana⁴, Bisri Mustofa⁵

^{1,2,3,4,5}, Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Syariah dan Hukum, Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara, Jl. Taman Siswa No. 9 Tahunan Jepara, 59427 - Indonesia

*E-mail corresponding author: faiqulhazmi@unisnu.ac.id

Received: 05 Oktober 2023; Revised: 09 November 2023; Accepted: 21 November 2023

Abstrak. UPK-BKM di wilayah kecamatan Pecangaan mengalami permasalahan *Non-Performing Loan* (NPL) yang sangat tinggi. Hal tersebut disebabkan karena permasalahan (1) Penyaluran pinjaman dilakukan secara peer-to-peer lending oleh ketua koordinator dengan ketua Kelompok Swadaya Mandiri (KSM) sehingga tidak transparan (2) Penanganan pinjaman dilakukan sentralistik tanpa melibatkan peran masing-masing pengurus (3) Lemahnya sistem kolektibilitas kredit. (4) Tidak mempunyai tata kelola risiko yang baik. Metode pelaksanaan pengabdian dilaksanakan dengan *Inhouse Training*, pendampingan pembuatan *Standar Operation and Procedure* (SOP) dan *Risk Mapping* untuk merubah pola kerja perguliran dana yang terkonstruksi sejak lama dengan pola perguliran dana yang baru dengan transparansi melalui center-meeting pada saat pencairan dana serta memasukkan unsur *Mubadalah* atau saling melengkapi atau menggantikan antara suami atau istri ataupun penjamin pada penyalurannya atau penerimaan dana. Kegiatan pendampingan lapangan penanganan perguliran dana yang terlanjur macet (NPL *existing*) melalui pola *rescheduling*, *reconditioning*, *restructuring*, *refinancing*. Kegiatan tersebut dilaksanakan selama delapan bulan dengan hasil berupa penambahan perguliran macet baru sebesar 0%.

Kata Kunci: Lembaga Keuangan Mikro; NPL; UPK-BKM.

Abstract. UPK-BKM in the Pecangaan sub-district area is encounter tremendous non-performing Non-Performing Loan (NPL) volumes. This is due to problems (1) Loan distribution is carried out peer-to-peer lending by the head of the coordinator with the head of the Independent Self-Help Group (KSM) that is making lending distribution not transparent (2) Loan handling is carried out centrally without involving the role of each administrator (3) Weak credit collectibility system. (4) Needing good Risk Management. The method of implementing the service is carried out with In-house Training, assistance in creating Standard Operations and Procedures (SOP), and Risk Mapping to change the workflow of fund lending which has been constructed for a long time with a new fund lending flow with transparency through center-meeting at the time of disbursement of funds and including elements of Mubadala is it complement or replace each other between husband or wife or guarantor in the distribution or receipt of funds. Field assistance activities for handling the circulation of funds that are already stuck (existing NPL) through rescheduling, reconditioning, restructuring, and refinancing models. This activity was carried out for eight months with results in the form of an increase in new Non-Performing Financing (NPL) weighted 0%.

Keywords: Microfinance; NPL; UPK-BKM.

DOI: 10.30653/jppm.v9i1.686



1. PENDAHULUAN

Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) adalah institusi lokal yang dibentuk melalui Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri yang didesain sebagai institusi sukarela. sehingga proses dan pembentukannya tidak banyak dipengaruhi oleh pemerintah (Hazmi & Mubarak, 2019) apabila dibandingkan dengan program pemerintah yang lainnya, program ini lebih kental dengan nuansa pendekatan kultural. BKM adalah organisasi yang menjembatani antara negara dengan masyarakat sipil (Yumasdaleni & Jakimow, 2017). Tujuan BKM adalah membangun modal sosial (*social capital*) dengan menumbuhkan kembali nilai - nilai kemanusiaan, ikatan - ikatan sosial dan menggalang solidaritas bersama masyarakat untuk saling bekerjasama demi kebaikan, kepentingan dan kebutuhan bersama yang akan memperkuat keswadayaan masyarakat yang berarti setiap keuangannya juga untuk masyarakat (Mubarak, 2010). Hal tersebut sangat kontras dengan BUMDes yang dimiliki oleh pemerintah desa serta bertujuan untuk meningkatkan pendapatan asli desa.

BKM di deskripsikan sebagai suatu lembaga yang dibentuk oleh masyarakat yang berbentuk paguyuban dengan kedudukan sebagai pimpinan kolektif ditingkat desa/kelurahan, BKM memfasilitasi representasi melalui perwakilan yang dipilih langsung oleh masyarakat melalui pemilihan dan bersandar pada keputusan tertinggi yang diambil oleh anggotanya BKM juga perlu memastikan partisipasi seluruh lapisan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang kondusif. BKM merupakan institusi warga yang kemunculannya di masyarakat dimaksudkan sebagai organisasi yang berpihak membantu kebutuhan masyarakat. BKM merupakan suatu entitas masyarakat yang berstruktur sebagai paguyuban, dengan kepemimpinan kolektif di tingkat desa atau kelurahan. Fungsi BKM sebagai organisasi masyarakat adalah menyampaikan inisiatif pembangunan sosial atau pemberdayaan masyarakat kepada mereka yang memerlukan, dengan pendekatan partisipatif. BKM secara khusus bertujuan untuk mengatasi masalah kemiskinan, dan pada umumnya berperan dalam memajukan pembangunan di tingkat desa ataupun kelurahan. Didalamnya terdapat beberapa unit sesuai pengelolaannya. Unit Pelayanan Lingkungan (UPL) menangani permasalahan lingkungan, Unit Pelayanan Sosial (UPS) melayani permasalahan sosial dan Unit Pelayanan Keuangan (UPK) Menangani kebutuhan pelayanan keuangan mikro (Hanifah et al., 2022; Wijayanti et al., 2014)

Program pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh BKM dilakukan berjangka menengah dan panjang, berkesinambungan, dan utuh. Secara nasional beberapa hasil penelitian telah membuktikan pengaruh secara signifikan kegiatan BKM terhadap peningkatan pendapatan dari penduduk desa dan kesempatan kerja dari penduduk desa (Wibowo & Wanusmawatie, 2015). BKM melalui Unit Pelayanan Keuangan (UPK) memberikan pelayanan keuangan dalam skala mikro berbentuk perguliran pinjaman berkelompok (Hanifah et al., 2022) Masyarakat yang membutuhkan pendanaan usahanya membentuk Kelompok Swadaya Mandiri (KSM) dengan jumlah minimal 5 Orang maksimal 20 Orang dapat mengajukan pendanaan usahanya. Oleh karenanya UPK-BKM juga termasuk dalam Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Secara umum Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dapat berbentuk unit mikro bank, BPR/BPRS, Koperasi Simpan Pinjam maupun lembaga lain yang memberikan pelayanan keuangan dalam skala mikro yang tidak hanya mengejar keuntungan belaka namun juga memberikan pendampingan usaha (Hazmi & Ansori, 2016; Hazmi & Nafisah, 2021). Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan keuangan mikro mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat miskin melalui area kegiatannya yang meluas tidak hanya kredit mikro tetapi sampai tabungan mikro, asuransi mikro, pengiriman uang dan pembayaran lainnya (Braun et al., 2009; Lønborg & Rasmussen, 2014;

Rokhim et al., 2016; Rokhman, 2013), LKM juga mampu menurunkan kesenjangan pendapatan (Miled et al., 2022).

Microfinance mampu melayani masyarakat yang tidak terlayani perbankan (Matt D'Angelo, 2022). Memiliki dampak positif dalam mengurangi kemiskinan (Dahal & Fiala, 2020; Hermes & Lensink, 2011; Kabir, 2010; Kashif et al., 2011; Khaki & Sangmi, 2017; Miled et al., 2022; Miled & Rejeb, 2015; Solarin, 2021). Berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan (Ferdousi, 2015) mengurangi kemiskinan di pedesaan. Norma et al, (2010) membantu masyarakat marjinal dan rentan. Ullah & Khan (2017) berdampak positif pada peningkatan peran perempuan dalam akses keuangan dan sosial. Hazmi & Nafisah (2021); Nawawi et al. (2022); Othman (2015); Sanyal, (2019) meningkatkan perempuan berwirausaha. (Babajide et al., 2017; Değermen Erenkol et al., 2015), meningkatkan kesetaraan gender. Owusu-Danso (2015) serta meningkatkan inklusi keuangan (Ginanjari & Kassim, 2021) mampu melayani semua segmen sosial sehingga kemiskinan bisa lebih mudah diperangi (Bishwakarma, 2017; Ginanjar, 2015; Othman, 2015; Sarker, 2013; Tran & De Koker, 2019) serta meningkatkan literasi digital (Mushtaq & Bruneau, 2019).

Pendapatan peminjam, di Indonesia pendapatan meningkat 12,9% vs 3% (non-peminjam), Bangladesh: 29,3% vs 22% (non-peminjam), Sri-Lanka: 15,6% vs. 9% (bukan peminjam) dan di India 46% vs. 24% (bukan peminjam) (Addury, 2019). Meningkatkan kemampuan rumah tangga untuk mempertahankan kesejahteraan jangka panjangnya (Rantetana, 2011). Meningkatkan kondisi gizi anak yang lebih baik (Rantetana, 2011). Tambahan modal yang didapat dari pinjaman lunak membuat bisnis beroperasi lebih efisien. Secara umum, usaha mikro yang menerima jasa keuangan mengalami peningkatan pendapatan per bulan secara signifikan rata-rata sebesar 87,34% (Syukur, 2002).

Mitra kegiatan pengabdian masyarakat ini adalah seluruh BKM di wilayah kecamatan Pecangaan Jepara. Kondisi mitra pengabdian Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di setiap desa di kecamatan Pecangaan mempunyai 3 unit pelayanan. Unit tersebut dapat dirinci (i) Unit Pelayanan Lingkungan (UPL)) yang berfokus untuk memberikan pelayanan perbaikan lingkungan hidup (ii) Unit Pelayanan Sosial (UPS) memberikan pelayanan sosial dengan memberikan bantuan sosial kepada masyarakat di wilayah desanya masing-masing. (iii) Unit Pelayanan Keuangan (UPK) adalah unit memberikan Pelayanan Keuangan berupa simpan pinjam dalam bentuk *Group Lending*. Di awal pembentukannya BKM adalah hasil dari P2KP (Program Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan) yang masuk tahun 2000, kemudian dilanjutkan PNPM - MP (Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat - Mandiri Perkotaan) hingga saat ini BKM berada dibawah program “Kotaku” Kota Tanpa Kumuh. Direktorat Jenderal Cipta Karya Kementerian PUPR.

Dikarenakan perubahan kebijakan *support* pendanaan tersentral melalui dana desa maka dukungan pendanaan UPL dan UPS menurun drastis jumlahnya dan dalam beberapa tahun terakhir sama sekali tidak ada pendanaan dari pemerintah pusat. *support* dana UPL dan UPS diambil dari kegiatan UPK yang terus berjalan dan menghasilkan laba. 10% laba tahunan dialokasikan untuk UPL dan 10% lagi dialokasikan untuk UPS, 30% untuk kegiatan forum tertinggi BKM yaitu Rembug Warga Tahunan dan pembagian bingkisan untuk anggota dan 50% dialokasikan untuk pemupukan laba. Menurunnya perhatian dari pemerintah tersebut menyebabkan 90% BKM menjadi terbengkalai programnya dan aset masyarakat menjadi musnah tak bersisa. Musnahnya aset BKM berarti musnah pula aset masyarakat.



Gambar 1 Profil mitra kegiatan pencairan & rembug warga tahunan (RWT) BKM

Terdapat 12 Desa di Kecamatan Pecangaan Jepara yang berarti terdapat 12 BKM dan UPK nya di setiap wilayah di Kecamatan Pecangaan. Pada wilayah kecamatan di kelola oleh Fasilitator di tingkat Kecamatan namun tidak terorganisir menjadi satu kesatuan, sehingga masing-masing BKM berjalan secara mandiri meskipun bisa saling mendukung sebagai sesama organisasi yang mempunyai kegiatan serupa. Kondisi aset pada masing-masing UPK-BKM di wilayah kecamatan Pecangaan Jepara bermacam-macam, Meskipun dengan tata kelola yang sama namun kemampuan pengurus di masing-masing disetiap desa tidak sama. pada tabel berikut dijelaskan kondisi dari UPK-BKM di wilayah desa masing-masing di Kecamatan Pecangaan Jepara;

Tabel 1. Data BKM tahun 2022 Kecamatan Pecangaan

Nama Desa	Luas Wilayah	Kondisi BKM	Laporan Terakhir	Aset	Laba Terakhir	Ketua
Gerdu	1,532	Non Aktif	2018	-	-	Ulin Nuha
Krasak	2,627	Non Aktif	2018	-	-	Alimin Arhab
Karangrandu	4,171	Non Aktif	2019	40.000.000	-	Mustain
Kaliombo	3,014	Non Aktif	2018	-	-	Maslikan
Ngeling	3,755	Non Aktif	2018	-	-	Suroso
Troso	7,176	Non Aktif	2018	-	-	H Rifai
Pecangaan Kulon	2,228	Aktif	2022	279.069.937	25.597.631	Moch Sholikhin, S.Ag
Pecangaan Wetan	1,188	Aktif	2022	262.019.996	10.930.826	Drs H Zaenal Arifin
Lebuawu	1,662	Non Aktif	2017	20.000.000	-	Tafrikan
Pulodarat	2,571	Non Aktif	2018	-	-	Gunardi
Gemulung	2,468	Non Aktif	2017	-	-	Arifin
Rengging	4,683	Non Aktif	2017	43.000.000	-	Subhan
Pecangaan	37,075			644.089.933		

Kegiatan pengabdian ini menjadi penting dikarenakan kegiatan pengabdian ini akan membantu menjaga aset negara yang dihibahkan kepada masyarakat agar terus berjalan memberikan manfaat bagi masyarakat. dari 14 BKM di Kecamatan Pecangaan hanya terdapat 2 BKM yang masih aktif kegiatannya sebagaimana terlihat pada gambar 1 dan menjalani proses pelaporan keuangan dan audit keuangan tahunan-nya sampai tahun 2022 sebagaimana tabel 1 serta asetnya secara *apple to apple* terus berkembang disamping memberikan bantuan untuk perbaikan lingkungan dan bantuan sosial kepada masyarakat. Oleh karenanya area kegiatan pengabdian ini berada di BKM 2 Desa di wilayah Kecamatan Pecangaan yaitu BKM Ungguljaya Desa Pecangaan Kulon dan BKM Budi Luhur Mandiri Desa Pecangaan Wetan.

Tabel 2. Kondisi existing UPK-BKM

No	Aspek Bisnis	Kondisi Existing Mitra
1.	Keuangan	Unit Pelayanan Keuangan UPK-BKM mengandalkan pendanaan dari sektor internal berupa tabungan dari anggotanya. Setelah lepas dari pantauan pemerintah positioning BKM semakin melemah dan cenderung dihindari oleh perbankan Perguliran dana dilakukan secara sederhana tanpa Standart Operasional yang jelas sehingga rentan Fraud sebagai penyebab terjadinya non Performing Financing Persentase pembiayaan bermasalah Persentase kredit bermasalah BKM Ungguljaya Sebesar 30-40% disetiap UPK-BKM
2.	Pelayanan	Perlindungan terhadap simpanan anggota rendah karena tidak diawasi secara ketat oleh institusi tertentu. Memberikan pelayanan keuangan mikro kepada anggotanya Mengakar kuat di masyarakat namun SDM kurang terlatih dalam hal pengelolaan keuangan
3.	Sumber Daya Manusia	Bersifat volunteer dan kerja sosial sehingga kesulitan mendapatkan sumberdaya manusia yang handal dikarenakan tidak adanya imbalan yang layak
4.	Keanggotaan	Sebagian Besar anggotanya adalah masyarakat di wilayahnya 70% anggota merupakan perempuan namun hanya 5% perempuan menjadi pengurus BKM Pengurus dan pengelola berasal dari warga setempat

Secara garis besar permasalahan yang dihadapi UPK-BKM mempunyai kemiripan dengan dengan lembaga keuangan mikro jenis lainya dapat disimpulkan pada tabel 2 diatas.

2. METODE

Metode yang digunakan menggunakan metode *Asset Based Community Service* (ABCD). Pendekatan tersebut adalah salah satu metode dalam kegiatan pengabdian masyarakat, prinsip pendekatan ABCD adalah bahwa semuanya mengarah kepada konteks pemahaman dan internalisasi aset, potensi, kekuatan, dan pendaayagunaannya secara mandiri dan maksimal. Mitra (Pengurus dan pengelolanya) diajak untuk mengenali serta diarahkan untuk ikut menggali partisipasi yang dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Melalui metode *Asset-Based Community Development* ABCD tim pengabdian mengajak mitra untuk memahami potensi dan kekuatan yang dimilikinya untuk kemudian memberdayakanya membuat saluran partisipasi dari masing-masing stakeholder. Berdasarkan bentuk pelaksanaan dalam partisipasi, dibagi menjadi 4 jenis yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan, partisipasi dalam

pelaksanaan, partisipasi dalam pengambilan manfaat, partisipasi dalam evaluasi (Kalesaran et al., 2015)

Solusi yang dilakukan adalah dengan memberdayakan semua potensi yang dimiliki khususnya *man-power* pengurus inti BKM dan UPK untuk menyadari potensi masing-masing. Semua Punya Potensi (*Nobody Has Nothing*) laki-laki, perempuan, miskin, kaya semuanya dari setiap anggota akan dipacu untuk memberikan berkontribusi terhadap perubahan ke arah yang lebih baik serta membalikkan keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki menjadi sebuah kekuatan dan keberkahan. Melalui model pelatihan VCT (*Value Clarification Technique*) atau teknik mengklarifikasi nilai. Seluruh pengelola dan pengurus akan dituntut untuk jeli melihat potensi dari masing-masing anggota pengelola dan pengurus kemudian bersedia untuk saling membuka ruang saling mengembangkan diri berkontribusi bagi organisasi.

Partisipasi dilakukan secara Vertikal dan dilakukan secara Horizontal artinya masing-masing anggota pengelola dan pengurus untuk saling menyadari posisi masing-masing antara pimpinan dengan bawahan secara vertikal bisa berempati satu dengan yang lain, serta antar anggota mampu berpartisipasi bersama-sama untuk mengembangkan dan memperkuat organisasi. Partisipasi juga akan diarahkan mengalir dan dapat dilakukan secara langsung anggota sumberdaya manusia mitra secara langsung dengan berbagai kontribusi langkah dan kegiatan yang secara langsung berguna bagi organisasi, dan Partisipasi tidak langsung dengan memberikan support dan dukungan moral bagi keberlangsungan organisasi. Beberapa anggota adalah PNS, Pamong desa, ketua RT dan RW. Para anggota tersebut akan diarahkan memberikan kontribusi secara tidak langsung.

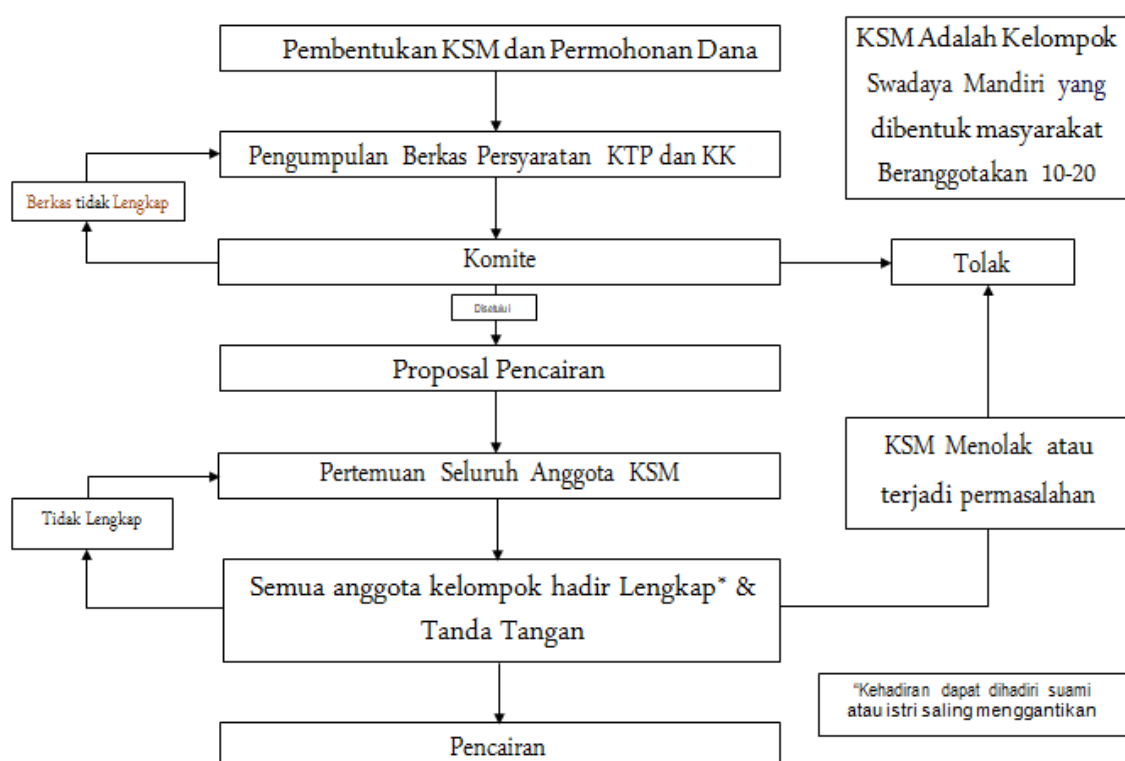
Metode penanganan perguliran dana bermasalah dilakukan dengan melakukan (a) Revitalisasi pinjaman (Hazmi et al., 2011) dengan cara *Rescheduling* (Mengatur ulang jadwal pembayaran angsuran), *Reconditioning* (Mengatur ulang persyaratan perguliran dana), *Restructuring* (Mengatur ulang struktur perguliran dana) dan *Refinancing* (Melakukan perguliran baru). Melakukan perubahan sistem perguliran dana, (b) Melakukan perubahan alur kerja perguliran dana dengan membantu pelaksanaan pembuatan *Standart Operating Procedure* (SOP) dan *Risk Mapping* dengan memasukkan unsur keadilan jender *Gender Equity*

Cara yang ditempuh adalah dengan meningkatkan partisipasi anggota laki-laki dan anggota perempuan untuk bisa saling menggantikan dalam pencairan dana diharapkan akan meningkatkan transparansi pengelolaan keuangan dalam keluarga serta peningkatan kesejahteraan keluarga sebagai hasil pemanfaatan dana pencairan secara efektif dan bertanggung jawab dalam keluarga. Hal tersebut juga meningkatkan partisipasi perempuan dikarenakan budaya patriarki didalam masyarakat yang memprioritaskan anggota keluarga laki-laki untuk berurusan dengan lembaga keuangan dengan alasan laki-laki dianggap lebih kuat dalam berurusan dengan lembaga keuangan. Perempuan di banyak negara sering diabaikan dan menjadi peminjam kelas dua setelah laki-laki (Arunachalam, 2007). Keterlibatan pasangan saling mengetahui terutama partisipasi perempuan akan berdampak terjadinya transparansi dan tanggungjawab dalam keluarga anggota individu penerima manfaat pendanaan kredit karena suami istri bisa saling mengetahui dan bisa saling menggantikan dalam pertemuan pencairan dana kredit.

Penanganan kredit Bermasalah tersebut bersifat secara preventif dilakukan dengan melakukan perubahan pada kegiatan pra pencairan yaitu bagaimana metode persetujuan perguliran dana dilakukan dan bagaimana prosedur pengajuan ulang perguliran yang telah lunas. Hal tersebut kemudian dibakukan menjadi *Standart Operating Prosedur* (SOP) gambar 5 kemudian akan disepakati dan ditaati bersama. Oleh pengelola, petugas dan individu penerima manfaat dana BKM. Dengan melakukan langkah preventif yang efektif maka dampaknya adalah naiknya perguliran yang lancar atas kredit Bermasalah, apabila hal tersebut diikuti dengan ditahan atau

dikurangnya perguliran bermasalah *existing* maka persentase perguliran bermasalah dengan lancar akan semakin menurun secara bertahap.

Penyusunan SOP dan Risk Mapping



Bagan 1. Prosedur (SOP) yang diajukan

Selain digunakan untuk melakukan panduan pencairan SOP pencairan juga akan digunakan guna merubah peraturan baku dimana kelompok harus perempuan semua atau laki-laki semua. Melalui SOP Gambar 5 organisasi diharapkan bersedia berkontribusi membuka peraturan suami/istri untuk bisa saling menggantikan dalam menghadiri kegiatan pencairan yang berujung pada keterbukaan suami istri dalam pengelolaan keuangan. Selain lebih efektif dalam pengelolaan keuangan keluarga keterbukaan dalam keluarga atas pengelolaan dana kredit yang diterima akan menjadikan suami dan istri bersedia bersama-sama untuk bertanggungjawab dalam pengembalian kredit ke BKM.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Inhouse Training

Inhouse training dilakukan pada tanggal 3 September 2023 di restoran Ikan Bakar Gemulung Kecamatan Pecangaan. Dengan peserta UPK-BKM di wilayah Kecamatan Pecangaan Jepara. Pelaksanaan kegiatan dimulai dengan pemaparan Dr Imron Choeri tentang jalur litigasi yang bisa ditempuh guna penyelesaian pinjaman macet, kemudian di tahapan kedua dilanjutkan

dengan pemaparan analisis SWOT oleh Cahyaning Budi Utami, S.Pd., M.A. dan diakhiri dengan pelatihan penyusunan SOP dan *Risk Mapping* perguliran dana oleh Faiqul Hazmi, S.E.I., M.E.Sy.



Gambar 2. Inhouse training program pengabdian masyarakat

2. Pendampingan Perubahan alur Kerja

a. Penyusunan SOP dan Risk Mapping

BKM sebagai suatu organisasi, perlu membentuk suatu komitmen bersama agar menjadi maju dan berkembang. Satu hal yang sangat penting dalam organisasi BKM adalah adanya pedoman dan petunjuk yang terstruktur dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. dan poin penting yang perlu ada adalah SOP dalam penyaluran pinjaman bergulir. Proses perubahan tata laksana pada perguliran dana dilakukan berikut tata laksananya dimulai dengan membukukan proses kerja pada SOP, Perubahan ketatalaksanaan pada hakekatnya diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana perguliran UPK-BKM di wilayah kecamatan pecangaan yang efektif dan efisien diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi *Standard Operating Procedures* (SOP). Penyusunan SOP dan *risk mapping* dilakukan secara bersama-sama dengan tujuan untuk memberikan kepastian dalam melakukan pelayanan perguliran pinjaman. Sedangkan tahapannya adalah sebagaimana berikut ;

- Tahap Analisa Permasalahan / *Emphatize*, Pada tahapan ini dilakukan dengan mengajak para peserta dari masing BKM untuk memahami permasalahan yang dihadapi dengan cara mengumpulkan dan menganalisa permasalahan serta peta risiko sehingga dapat memahami kebutuhan BKM agar dapat menemukan solusi yang tepat.
- *Preliminary Interview*, pada tahapan ini dilakukan di lokasi pengabdian di resto nasuki dikumpulkan semua perwakil BKM untuk kemudian menyampaikan masing-masing permasalahan dan solusi yang bisa perlu dilakukan. Kemudian dilakukan tabulasi dan cross check antar petugas.
- *Operational Review*, Pada tahapan ini dibukukan dan dibuatkan peta proses aktifitas kemudian setiap peran ditandai dan diberikan keterangan berikut wewenang dan Tanggung Jawab dari masing-masing petugas Pada tahapan aktifitas yang berada didalam SOP.



Gambar 3. Suasana penyusunan sop dan risk mapping

b. Perubahan Pola Perguliran dana Pinjaman

Berbagai perubahan pola pencairan kelompok dilakukan sebagaimana berikut ;

Tabel 1. Kondisi pra dan pasca kegiatan program pengabdian masyarakat

No	Kondisi Semula	Perubahan
1	Dilakukan peer to peer antara koordinator BKM dengan dengan Ketua Kelompok Swadaya Mandiri (KSM)	Dilakukan secara terbuka pada <i>Center Meeting</i> yang dibuat oleh ketua Kelompok Swadaya Mandiri (KSM)
2	Tidak ada Pengecekan para calon penerima fasilitas pembiayaan baik validasi Data diri maupun jumlah fasilitas yang diajukan	Dilakukan pengecekan data diri calon penerima fasilitas berikut jumlah nominal pengajuanya
3	Tidak ada penguatan kelompok. Pencairan berisi serah-terima uang	Dilakukan penguatan kelompok dalam hal hak dan kewajiban oleh ketua BKM dan ketua UPK-BKM
4	Dokumen ditandatangani ketua KSM dan anggota menandatangani secara indirect di tempat yang sama	Wajib ditanda tangani secara langsung baik ketua maupun anggota secara langsung ditempat yang sama.
5	Konsep Mono Gender	Bisa saling menggantikan antara anggota KSM penerima fasilitas atau pun pasangan atau penjamin



Gambar 4. Proses pendampingan perubahan pola perguliran dana

3. Pendampingan Penanganan Revitalisasi Perguliran Dana Macet

a. *Rescheduling* dan *Reconditioning* Pinjaman

Rescheduling pinjaman dilakukan dengan memberikan kebijakan perubahan jadwal pembayaran kepada salah satu anggota KSM atau seluruh anggota dalam KSM. Hal tersebut terjadi dikarenakan salah satu atau beberapa peminjam dalam Kelompok Swadaya Mandiri (KSM) mengalami keterlambatan pembayaran karena sedang kesulitan. Sebagai solusi diberikan kelonggaran tempo pembayaran angsuran sesuai dengan kebijakan BKM. Sedangkan *Reconditioning* dilakukan dengan cara memberikan kelonggaran persyaratan pembayaran yang harus dilaksanakan secara berkelompok dalam satu KSM bisa dilakukan secara bertahap sesuai jumlah pembayaran dari anggota yang diterima.



Gambar 5. Proses pendampingan revitalisasi perguliran macet

b. *Restructuring* dan *Refinancing* Pinjaman

Restructuring pinjaman dilakukan secara hati-hati ketika tingkat kemacetan dalam kondisi kolektibilitas 5 dilakukan setelah melakukan komunikasi dengan KSM dan anggota yang mengalami kemacetan. Model *restructuring* dilakukan dengan merubah komponen piutang

yang belum terbayarkan kemudian merubah komponen angsuran dan tenor pinjaman. Tahapan **refinancing** dilakukan dengan membiayai kembali kelompok pada wilayah-wilayah yang mengalami kemacetan dalam pergulirannya. Perguliran bisa dilakukan dengan merevitalisasi kelompok eksisting, mengambil sebagian anggotanya atau merubah total susunan keanggotaan dalam kelompok. Tahapan ini dilakukan dengan menyalurkan perguliran pada diwilayah-wilayah yang mengalami kemacetan perguliran.

4. SIMPULAN

Meskipun milik masyarakat dan dana perguliran berasal dari dana hibah pemerintah tidak selayaknya kalau BKM diperlakukan sembarangan dan dianggap sebagai bantuan habis pakai. Akan lebih baik lagi jika eksistensinya dapat dijaga agar terus memberikan manfaat bagi masyarakat disekitarnya. BKM tidak boleh hanya berpandangan dan fokus pada seberapa besar keuntungan yang diperoleh, tetapi seberapa besar dampaknya terhadap peningkatan kesejahteraan dan pengentasan kemiskinan. Dapat disimpulkan bahwa penanganan risiko perguliran dana UPK-BKM diwilayah Kecamatan pecanaan yang dilakukan dapat secara efektif mengurangi angka NPL. Dikarenakan perguliran UPK-BKM dilakukan secara berkelompok dan tidak menggunakan jaminan atau *collateral* maka penanganan sita aset tidak dapat dilakukan. Langkah yang kemudian dilakukan adalah dengan langkah preventif berupa perubahan tata kelola risiko perguliran dana melalui risk mapping dan penguatan SOP. Sedangkan langkah revitalisasi dilakukan dengan metode *Rescheduling*, *Reconditioning*, *Retructuring* dan *Refinancing*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada BKM-BKM di wilayah Kecamatan Pecanaan atas partisipasinya dalam kegiatan pengabdian, DRTPM Kemendikbud yang telah mendanai kegiatan pengabdian ini serta Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara.

REFERENSI

- Addury, M. M. (2019). Impact of Financial Inclusion for Welfare : Analyze to Household Level. *Journal of Finance and Islamic Banking*, 1(2), 90. <https://doi.org/10.22515/jfib.v1i2.1450>
- Arunachalam, R. S. (2007). Microfinance and Innovative Financing for Gender Equality: Approaches, Challenges and Strategies Background paper prepared for the Commonwealth. *Governance An International Journal Of Policy And Administration*, May.
- Babajide, A. A., Taiwo, J. N., & Adetiloye, K. A. (2017). A comparative analysis of the practice and performance of microfinance institutions in Nigeria. *International Journal of Social Economics*, 44(11), 1522–1538. <https://doi.org/10.1108/IJSE-01-2016-0007>
- Bishwakarma, M. B. (2017). Social Inclusion through Microfinance : A Bottom Up Approach Social Inclusion through Microfinance : A Bottom Up Approach. *Journal of Finance and Islamic Banking*, 1(2), 90–104.

- Brau, J. C., Hiatt, S., & Woodworth, W. (2009). Evaluating impacts of microfinance institutions using Guatemalan data. *Managerial Finance*, 35(12), 953–974. <https://doi.org/10.1108/03074350911000025>
- Dahal, M., & Fiala, N. (2020). What do we know about the impact of microfinance? The problems of statistical power and precision. *World Development*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104773>
- Değermen Erenkol, A., Çak, D., Değermen, A., Doç, Y., & Üniversitesi, İ. (2015). Women Entrepreneurship and Microfinance in Turkey. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 2. <https://doi.org/10.17740/eas.econ.2015-V2-08>
- Ferdousi, F. (2015). Impact of microfinance on sustainable entrepreneurship development. *Development Studies Research*, 2(1), 51–63. <https://doi.org/10.1080/21665095.2015.1058718>
- Ginanjari, A. (2015). Strategi Kolaborasi Branchless Bank Syariah Di Tengah Persaingan Dan Perubahan Teknologi. In *The Journal of Tauhidinomics* (Vol. 1, Issue 2).
- Ginanjari, A., & Kassim, S. (2021). Roles of Islamic Microfinance Institutions in Improving Financial Inclusion in Indonesia: Empirical Evidence from Baitulmaal wa Tamwil. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah (Journal of Islamic Economics)*, 13(1), 87–108. <https://doi.org/10.15408/aiq.v13i1.19842>
- Hanifah, R. U., Yulianti, Rosyatib, & Adriyantob, A. T. (2022). Pendampingan Penyusunan Buku Kas Sederhana Berbasis. *Journal of Community Service and Engagement (JOCOSAE)*, 2(6), 73–79.
- Hazmi, F., & Ansori, M. (2016). Efektifitas Transaksi Keuangan Syariah di Indonesia. *Jurnal Isti'dal Studi Hukum Islam*, 3(1), 73–85.
- Hazmi, F., & Mubarak, A. F. (2019). Perencanaan Keuangan Keluarga untuk Anggota BKM Unggul Jaya Pecangaan Kulon, Jepara. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 4(3), 239–248. <https://doi.org/10.30653/002.201943.139>
- Hazmi, F., & Nafisah, Z. (2021). Evaluasi Dampak Penyaluran Pembiayaan Mikro Syariah Pada Kesenjangan, Keadilan Gender Dan Inklusi Sosial. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance Volume*, 4(1), 99–112.
- Hazmi, F., Sofwan, A., & Hidayat, S. (2011). Strategi Penyelesaian Non Performing Financing Pada KSPPS BMT di Kabupaten Jepara. *Al-Intaj : Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 21(21).
- Hermes, N., & Lensink, R. (2011). Microfinance: Its Impact, Outreach, and Sustainability. *World Development*, 39(6), 875–881. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.10.021>
- Kabir Hassan, M. (2010). An Integrated Poverty Alleviation Model Combining Zakat, Awqaf And Micro-Finance. *7th The Tawhidi Epistemology: Zakat and Waqf Economy*, 262–281.
- Kalesaran, F., Rantung, V. V., & Pioh, N. R. (2015). Partisipasi Dalam Program Nasional pemberdayaan masyarakat mandiri perkotaan Kelurahan Taas Kota Manado. *E-Journal Acta Diurna*, IV(5), 1–13. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/10222/9809>
- Kashif, M., Durrani, K., Malik, M. I., Scholar, P. D., & Ahmad, S. (2011). Role of Micro Finance

- in Reducing Poverty : A Look at Social and Economic Factors. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 138–144.
- Khaki, A. R., & Sangmi, M. U. D. (2017). Does access to finance alleviate poverty? A case study of SGSY beneficiaries in Kashmir Valley. *International Journal of Social Economics*, 44(8), 1032–1045. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2015-0277>
- Lønborg, J. H., & Rasmussen, O. D. (2014). Can Microfinance Reach the Poorest: Evidence from a Community-Managed Microfinance Intervention. *World Development*, 64, 460–472. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.06.021>
- Marsono, M., Siswanto, S., & Suprayitno, S. (2023). Penyusunan Laporan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sektor Manufaktur. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.30653/jppm.v8i1.230>
- Matt D'Angelo. (2022, August 6). *Microfinance: What Is It, and Why Does It Matter?* <https://www.businessnewsdaily.com/4286-microfinanc>.
<https://www.businessnewsdaily.com/4286-microfinance.html>
- Miled, K. B. H., & Rejeb, J.-E. Ben. (2015). Microfinance and Poverty Reduction: A Review and Synthesis of Empirical Evidence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 705–712. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.339>
- Miled, K. B. H., Younsi, M., & Landolsi, M. (2022). Does microfinance program innovation reduce income inequality? Cross-country and panel data analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00195-7>
- Mubarak, Z. (2010). Evaluasi Pemberdayaan Masyarakat Ditinjau Dari Proses Pengembangan Kapasitas Pada Kegiatan Pnpm Mandiri Perkotaan Di Desa Sastrodirjan Kabupaten Pekalongan. In *Universitas Diponegoro*. Universitas Diponegoro.
- Mushtaq, R., & Bruneau, C. (2019). Microfinance, financial inclusion and ICT: Implications for poverty and inequality. *Technology in Society*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101154>
- Nawawi, Z. M., Soemitra, A., & Mahfuzah. (2022). Women Economic Empowerment Through Sharia Micro-Finance Institutions in Indonesia: A Qualitative Research. *Iqtishadia*, 15(2), 255–272.
- Norma, Md. Saad, & Jarita, D. (2010). Determinants of Economic Performance of Micro-Credit Clients and Prospect of Islamic Microfinance in Malaysia. *ISRA International Journal Of Islamic Finance*, 2(1), 113–130.
- Othman, M. B. (2015). Role of Women in Achieving Shared Prosperity: An Impact Study of Islamic Microfinance in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1043–1048. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.139>
- Owusu-Danso, T. (2015). *Implications of Microfinance for Gender Inequality in Ghana*. 1–37.
- Rantetana, M. (2011). *Keuangan Mikro Untuk Menanggulangi Kemiskinan*. Yogyakarta: GEMA PKM.
- Rokhim, R., Sikatan, G. A. S., Wibisono Lubis, A., & Setyawan, M. I. (2016). Does microcredit improve wellbeing? Evidence from Indonesia. *Humanomics*, 32(3), 258–274.

<https://doi.org/10.1108/H-04-2016-0037>

- Rokhman, W. (2013). The Effect of Islamic Microfinance on Poverty Alleviation: Study in Indonesia. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 11(2), 21–30. <http://hdl.handle.net/10419/193826>
- Sanyal, P. (2019). From Brides to Business Owners: Microfinance and Women's Entrepreneurship. *Journal Of Business Anthro*, 8(2), 1–23. www.cbs.dk/jba
- Sarker, D. (2013). Microfinance for Disabled People: How is it Contributing. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(9), 118–125.
- Solarin, S. A. (2021). Microfinance Services And Poverty Reduction In Sarawak. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 11(2), 52–55. <https://doi.org/10.32479/ijefi.11258>
- Syukur, M. (2002). *Analisis Keberlanjutan dan Perilaku Ekonomi Peserta Skim Kredit Rumahtangga Miskin*. Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- Tran, T. T. H., & De Koker, L. (2019). Aligning financial inclusion and financial integrity: Regulating and supervising microfinance in Vietnam. *Journal of Money Laundering Control*, 22(4), 595–613. <https://doi.org/10.1108/JMLC-01-2019-0004>
- Ullah, I., & Khan, M. (2017). Microfinance as a tool for developing resilience in vulnerable communities. In *Journal of Enterprising Communities* (Vol. 11, Issue 2, pp. 237–257). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2015-0033>
- Wibowo, T. P., & Wanusmawatie, I. (2015). Kinerja Badan Keswadayaan Masyarakat Dalam Pengelolaan Dana PNPM Mandiri Untuk Pemberdayaan Masyarakat (Studi pada BKM Artha Bhakti Adhi Guna). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2(3), 433–439.
- Wijayanti, K., Sjamsudin, S., & Rozikin, M. (2014). Upaya Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) Dalam Pemberdayaan Masyarakat (Studi di Kantor Kelurahan Tanjungrejo, Kecamatan Sukun, Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(10), 35–40.
- Yumasdaleni, & Jakimow, T. (2017). NGOs, 'Straddler' Organisations and the Possibilities of 'Channelling' in Indonesia: New Possibilities for State–NGO Collaboration? *Voluntas*, 28(3), 1015–1034. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9719-y>