

Analisis SWOT sebagai Strategi Pengembangan Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kecamatan Pecangaan Kabupaten Jepara

Faiqul Hazmi, Cahyaning B. Utami*, Imron Choeri,

Nadia Silfana, Ah Bisri Mustofa

Universitas Nahdlatul Ulama Jepara, Indonesia

utamicahtyaning@unisnu.ac.id*

Abstrak

BKM (Badan Keswadayaan Masyarakat) merupakan hibah dari pemerintah dalam program Kotaku (Kota tanpa Kumuh) pada tahun 2014, namun pergantian birokrasi membuat keberlanjutan BKM menjadi tidak jelas. Di Kecamatan Pecangaan hanya 2 BKM yang aktif sementara 12 lainnya non aktif. Kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk memberikan pendampingan kepada pengurus BKM di Kecamatan Pecangaan dan menganalisis SWOT BKM Kecamatan Pecangaan. Dari hasil analisis SWOT diperoleh bahwa BKM berada di kuadran III yang mengindikasikan bahwa BKM memiliki peluang tumbuh namun tidak dapat dimaksimalkan karena kelemahan internal yang dimiliki, sehingga diperlukan strategi untuk mengatasi kelemahan tersebut. Beberapa langkah yang dapat ditempuh diantaranya: (1) mengalokasikan laba untuk memberikan bagi hasil kepada para pengurus dengan jumlah yang sesuai; (2) menjalin kerjasama dengan berbagai stakeholder; (3) memperkuat modal sosial yang dimiliki pengurus dan anggota; (4) memanfaatkan bantuan LBH untuk memberikan somasi pada anggota dengan kredit macet.

Kata Kunci: BKM; analisis SWOT; kredit macet

PENDAHULUAN

Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) sebagai institusi lokal yang dibentuk melalui program PNPM dan didesain sebagai institusi sukarela. Kegiatan utama BKM berupa penyaluran pinjaman bergulir untuk mensejahterakan Masyarakat dengan cara akses layanan keuangan kepada anggotanya (Wulandari & Solikhah, 2022) yang tidak terfasilitasi lembaga keuangan formal. Dengan demikian proses dan pembentukannya tidak banyak campur tangan pemerintah apabila dibandingkan dengan program pemerintah yang lain, program ini lebih kental dengan nuansa pendekatan kultural. BKM menurut (Wijayanti et al., 2014) merupakan salah satu institusi atau lembaga masyarakat yang berbentuk paguyuban, dengan kedudukan pimpinan secara kolektif di tingkat desa atau kelurahan, bertanggung jawab menjamin keterlibatan semua lapisan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan secara partisipatif yang kondusif. BKM sebagai tempat berhimpun sesama warga melalui perwakilan setempat yang dipilih oleh masyarakat secara langsung melalui pemilihan dan bertumpu pada keputusan tertinggi di tangan anggota. 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 (Mubarak, 2010).

BKM memiliki tiga bidang yang memiliki fungsi berbeda, yaitu (1) Unit Pengelola Lingkungan yang menangani pavingisasi, pembuatan MCK, pembersihan selokan air; (2) Unit Pengelola Keuangan (UPK) memberikan fasilitas tabungan dan pinjaman; (3) Unit Pengelola Sosial (UPS) menyalurkan bantuan kepada masyarakat yang membutuhkan (Hanifah et al., 2021). 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 & Wanumawatie, 2015).

BKM melalui Unit Pelayanan Keuangan (UPK) juga termasuk dalam Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Secara umum Lembaga Keuangan Mikro telah terbukti menjadi alat yang efektif untuk mengurangi kemiskinan (Bishwakarma, 2017) dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara jumlah pembiayaan dan tabungan terhadap pendapatan rumah tangga dan pengeluaran konsumsi rumah tangga. Sebagai salah satu LKM, UPK BKM juga memiliki misi dalam pemberdayaan kaum perempuan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan keuangan mikro mampu:

- Meningkatkan 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);
- Kondisi gizi anak yang lebih baik (Rantetana, 2011);
- Keputusan untuk memfasilitasi keuangan mikro kelompok juga berdampak pada keuntungan perusahaan dan kemampuan membayar penerima program pembiayaan (Dwipasari, 2016);
- 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).

Permasalahan yang dihadapi UPK BKM juga mempunyai kemiripan dengan dengan lembaga keuangan mikro lainnya yaitu:

Tabel 1 Kondisi Existing Aspek Bisnis BKM

No	Aspek Bisnis	Kondisi Mitra
1.	Keuangan	Aset yang dimiliki dari 14 desa di Kecamatan Pecangaan hanya 2 yang aktif dengan aset masing-masing Rp 279.069.937,00 milik BKM Pecangaan Kulon dan Rp 262.019.996,00 milik BKM Pecangaan Wetan.
		Jumlah kredit yang tersalurkan untuk BKM Pecangaan Kulon: Rp 240.010.500,00 dan Pecangaan Wetan sejumlah Rp 221.250.000,00.
		Persentase pembiayaan bermasalah BKM Pecangaan Wetan: 41%; BKM Pecangaan Kulon: 39%.
2.	Pelayanan	Masih menggunakan pola tradisional
		Belum menggunakan teknologi sehingga nasabah tidak bisa melihat jumlah saldo yang mereka miliki
3.	Sumber Daya Manusia	SDM kurang terlatih dalam hal pengelolaan keuangan
4.	Keanggotaan	Jumlah anggota:
		70% anggota merupakan perempuan namun hanya 5% perempuan menjadi pengurus BKM
		Perlindungan terhadap simpanan nasabah rendah karena tidak diawasi secara ketat oleh institusi tertentu.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya terdapat 3 unit pelayanan pada BKM. 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 siman pinjam dalam bentuk Group Lending. Jika sebelumnya BKM berada dibawah Program PNPM sekarang BKM berada dibawah program Kotaku Kota Tanpa Kumuh. Dikarenakan support pendanaan tersentral melalui dana desa maka support 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 Rembug warga tahunan dan pembagian bingkisan untuk anggota dan 50% dialokasikan untuk pemupukan laba. Menurunnya perhatian dari pemerintah tersebut menyebabkan 90% BKM menjadi terbelengkalai programnya dan aset masyarakat menjadi musnah tak bersisa. Musnahnya aset BKM berarti musnah pula aset masyarakat.

Tabel 2 Data Profil Mitra BKM di wilayah Kecamatan Pecangaan

Data BKM Tahun 2022 Kecamatan Pecangaan						
Nama Desa	Luas Wilayah	Kondisi BKM	Tahun Laporan Terakhir	Aset	Laba Tahun 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
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		

Data di atas menunjukkan dari 12 BKM yang ada di masing-masing desa hanya terdapat 2 desa yang aktif, sementara desa lain tidak aktif. Hal ini menyebabkan dana yang dimiliki BKM tidak dapat dimanfaatkan untuk kepentingan Masyarakat. Kegiatan pengabdian masyarakat ini bertujuan untuk melakukan analisis SWOT terhadap BKM di Kecamatan Pecangaan sehingga dapat diperoleh strategi optimalisasi yang dapat ditempuh.

METODE

Metode pelaksanaan pengabdian yang digunakan adalah inhouse training. Peserta yang mengikuti kegiatan merupakan pengurus BKM dari masing-masing desa di Kecamatan Pecangaan. Pengabdian masyarakat ini dilakukan menjadi beberapa tahapan. Tahap pertama dilakukan sosialisasi kepada pengurus BKM di Kecamatan Pecangaan terkait rencana pelaksanaan program. Tahap kedua adalah pendampingan mengenai SWOT. Matriks SWOT merupakan sebuah alat yang dapat membantu suatu organisasi dalam menentukan faktor strategis yang mempengaruhi perkembangan lembaga (Setyaningsih & Rahmad, 2015). Pendampingan ini dilakukan agar pengurus BKM dapat menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki BKM. Para pengurus yang hadir dibagi ke dalam 4 kelompok. Masing-masing kelompok berdiskusi mengenai kondisi yang dimiliki BKM. Setelah selesai, perwakilan dari masing-masing

kelompok menyampaikan hasil diskusinya kepada semua pengurus yang hadir. Analisis SWOT digunakan untuk menentukan strategi optimalisasi BKM melalui faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan sementara faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman (Sarsby, 2012). Faktor internal terkait dengan kondisi yang ada di dalam organisasi yang mempengaruhi pengambilan keputusan (Zulfa & Rachmawati, 2021). Setelah menentukan faktor-faktor internal dan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Setelah menentukan faktor-faktor internal dan eksternal, selanjutnya memasukkan faktor-faktor internal ke dalam IFAS (internal strategic factor analysis) dan memasukkan faktor-faktor eksternal ke dalam matriks EFAS (external strategic factor analysis summary). Selanjutnya masing-masing faktor pada matrik IFAS dan EFAS diberi bobot, rating dan menghitung perkalian antara bobot dengan rating.

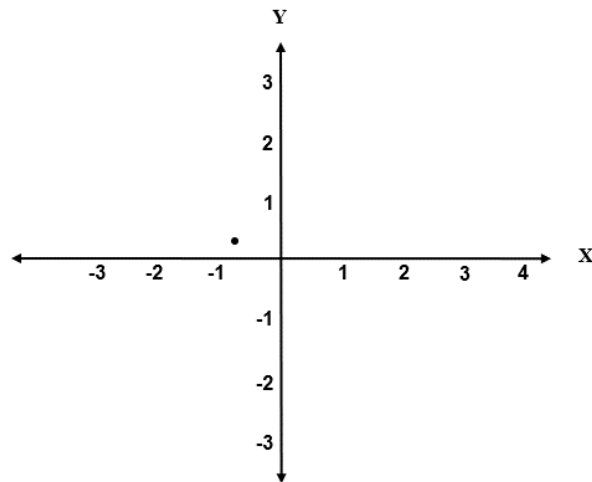
HASIL DAN PEMBAHASAN

Peserta yang hadir dibagi ke dalam empat (4) kelompok untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki BKM. Tim pengabdian kemudian melakukan skoring untuk menentukan bobot dari faktor internal maupun eksternal. Hasil pembobotan dapat dilihat sebagaimana di tabel:

Tabel 3 Matriks IFAS EFAS

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1.	Hibah dari pemerintah	0,25	2	0,50
2.	Pengurus dan anggota taat instruksi	0,13	1	0,13
3.	Kelembagaan terorganisir	0,25	2	0,50
4.	Lembaga sudah terdaftar di notaris	0,25	2	0,50
5.	Kepengurusan yang solid	0,13	1	0,13
	Total	1,00		1,75
No	Kelemahan			
1.	Kepengurusan bersifat sukarela	0,14	2	0,29
2.	Tidak ada lembaga pemerintah yang membina BKM	0,07	1	0,07
3.	Tidak boleh mensyaratkan agunan saat pengajuan kredit	0,21	3	0,64
4.	Aktivitas pengurus BKM hanya pekerjaan sampingan	0,21	3	0,64
5.	Rendahnya komitmen pengurus	0,07	1	0,07
6.	Koordinasi yang kurang menyebabkan inovasi lemah	0,21	3	0,64
7.	Tidak ada bantuan hukum saat menghadapi kredit macet	0,07	1	0,07
	Total	1,00		2,43
	Total IFAS			-0,68
No	Peluang			
1.	Kerjasama dengan pihak lain untuk peningkatan modal	0,13	3	0,38
2.	Antusiasme masyarakat meningkat	0,13	3	0,38
3.	Relasi anggota bertambah	0,38	1	0,38
4.	Perbaikan ekonomi keluarga anggota	0,13	3	0,38
5.	Akses kredit di BKM membuat anggota semangat bekerja	0,25	2	0,50
	Total	1,00		2,00
No.	Tantangan			
1.	Banyak lembaga yang menawarkan kredit dengan biaya lebih rendah	0,20	1	0,20
2.	Unit Pengelola Kredit perlu tambahan modal	0,10	3	0,30
3.	Kredit macet tidak tertangani dengan baik	0,10	3	0,30
4.	Status badan hukum lemah meski sudah terdaftar di notaris	0,20	2	0,40
5.	Kurang inovasi	0,30	1	0,30
6.	Ada pihak yang "berkepentingan" ingin mengambil alih BKM	0,10	3	0,30
	Total			1,80
	Total EFAS			0,20

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, skor kekuatan dikurangi dengan kelemahan (1,75-2,43) diperoleh hasil -0,68. Dari faktor eksternal, skor peluang dikurangi dengan skor tantangan (2,00-1,80) diperoleh hasil 0,20. Sehingga sumbu x: -0,68; sumbu y: 0,20, yang dapat digambarkan pada kuadran di bawah ini:



Gambar 1. Kuadran Hasil SWOT

Berdasarkan pembobotan di atas, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Jumlah skor pembobotan pada faktor kekuatan sebesar 1,75 dan lebih kecil dari faktor peluang yang memiliki skor 2,00. Secara internal, kekuatan yang dimiliki BKM perlu ditingkatkan dengan memaksimalkan peluang yang dimiliki.
2. Jumlah skor pembobotan pada faktor kekuatan sebesar 1,75 lebih kecil dibanding faktor ancaman yang memiliki skor 1,80. Meski kekuatan lebih kecil daripada ancaman, namun BKM dapat menggunakan strategi diversifikasi produk.
3. Jumlah skor pembobotan pada faktor kelemahan sebesar 2,43 lebih besar dibanding faktor peluang yaitu 2,00. Strategi yang dapat ditempuh yaitu meminimalkan kekuatan agar potensi dapat ditingkatkan.
4. Jumlah skor pembobotan pada faktor kelemahan sebesar 2,43 lebih besar dibanding faktor ancaman sebesar 1,80. BKM perlu menciptakan strategi yang dapat mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

Pelaksanaan diskusi antar BKM pada kegiatan pendampingan sebagaimana pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Pelaksanaan Pendampingan

Dari perhitungan IFAS EFAS di atas, diperoleh sumbu x -0,68 dan sumbu y 0,20. Titik ini menandakan BKM berada pada kuadran III. Posisi BKM pada kuadran III menunjukkan bahwa BKM memiliki peluang cukup tinggi untuk dikembangkan, namun peluang ini tidak dapat dimaksimalkan karena kelemahan internal. Fokus yang harus diambil adalah meminimalkan masalah internal sehingga dapat mengembangkan potensi yang dimiliki atau dikenal dengan istilah WO. Beberapa langkah strategis untuk meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan potensi adalah sebagai berikut:

1. Kepengurusan bersifat sukarela dan beberapa pengurus memiliki komitmen yang rendah, Hal ini disebabkan oleh tidak adanya imbalan moneter dalam jumlah yang proper yang diterima pengurus, sehingga laba yang diperoleh BKM dari aktivitas simpan pinjam dapat dialokasikan untuk kegiatan operasional seperti rapat rutin dan imbal hasil yang sesuai untuk para pengurus;
2. Tidak adanya lembaga pemerintah yang membina BKM dapat diatasi dengan menjalin kerjasama dengan dinas terkait melalui Pemerintah Kecamatan Pecangaan. Kerjasama juga dapat ditempuh dengan lembaga keuangan lain yang lebih besar maupun dengan dunia akademik. Melalui kerjasama ini diharapkan dapat diperoleh alternatif pengembangan diantaranya apakah memungkinkan jika BKM beralih bentuk badan hukumnya sehingga ancaman ada pihak lain yang akan mengambil alih dapat diantisipasi.
3. BKM lebih diminati masyarakat karena tidak mensyaratkan agunan saat pengajuan kredit. Meskipun muncul beberapa lembaga dengan biaya yang lebih murah namun kesolidan pengurus dan anggota dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penetrasi pasar, sebab biaya yang rendah bukan merupakan satu-satunya alasan seseorang mengambil kredit di lembaga tertentu. Keakraban hubungan sosial antar pengurus dan anggota dapat menjadi modal sosial yang tidak dimiliki lembaga lain.
4. Beberapa BKM memiliki kredit macet yang tidak dapat dikendalikan dan tidak tertangani dengan baik. Kredit macet yang tidak terkendali akan mengganggu operasional BKM. Tidak adanya bantuan hukum untuk menangani kredit macet dapat dilakukan melalui konsultasi dengan lembaga bantuan hukum (LBH). Kemudian LBH akan melakukan somasi kepada anggota yang memiliki kredit macet. Somasi merupakan teguran yang diberikan agar si penerima somasi menepati perjanjian sesuai dengan yang disepakati sebelumnya. Langkah ini dapat memberikan efek jera bagi anggota yang memiliki kredit macet.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT, BKM di Kecamatan Pecangaan berada di kuadran III yang mengindikasikan bahwa BKM memiliki peluang tumbuh namun tidak dapat dimaksimalkan karena kelemahan internal yang dimiliki, sehingga diperlukan strategi untuk mengatasi kelemahan tersebut. Beberapa langkah yang dapat ditempuh diantaranya: (1) mengalokasikan laba untuk memberikan bagi hasil kepada para pengurus dengan jumlah yang sesuai; (2) menjalin kerjasama dengan berbagai stakeholder; (3) memperkuat modal sosial yang dimiliki pengurus dan anggota; (4) memanfaatkan bantuan LBH untuk memberikan somasi pada anggota dengan kredit macet.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada BKM di wilayah Kecamatan Pecangaan 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.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- 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.
- Dwipasari, L. (2016). Lending Model Bagi Usaha Mikro Pemula Dan. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 20(2), 314–321.
- Hanifah, R. U., Yulianti, Y., & Iqbal, M. (2021). Pendampingan Penyusunan Aplikasi Laporan Keuangan Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM). *Jurnal Abdimas*, 25(2), 156–162. <https://doi.org/10.15294/abdimas.v25i2.33326>
- 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*.
- Rantetana, M. (2011). *Keuangan Mikro Untuk Menanggulangi Kemiskinan*. Yogyakarta: GEMA PKM.
- Sarsby, A. (2012). *A Useful Guide to SWOT Analysis*.
- Setyaningsih, R., & Rahmad, B. (2015). Identifying EA Principles Using SWOT Analysis (Case Study of E-commerce PT.XYZ). *Journal of Information Systems*, 11(2), 52–59.
- Syukur, M. (2002). *Analisis Keberlanjutan dan Perilaku Ekonomi Peserta Skim Kredit Rumahtangga Miskin*. Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- 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.
- Wulandari, T., & Solikhah, P. (2022). DHARMA MULYA SEBAGAI BASIS EKONOMI MASLAHAH DI. 2(1), 95–118.
- Zulfa, J. F., & Rachmawati, I. (2021). The Analysis of Swot and IE Matrix Toward Marketing Strategy Pt Bumi Mulia Seed. *E-Proceeding of Management*, 8(5), 5549–5557.