

**PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT DESA MELALUI
PROGRAM PINJAMAN BERGULIR PNPM MANDIRI PERKOTAAN
(DI DESA GAMBIRAN DAN DESA MANCILAN DI KECAMATAN
MOJOAGUNG KABUPATEN JOMBANG JAWA TIMUR
TAHUN 2014-2016)**

Oleh

Cindy Martha Devi
(14010113120003)

Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro

Jl. Prof. H. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Kotak Pos 1269

Website : <http://www.fisip.undip.ac.id/> Email : fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

One of the programs launched by *PNMP Mandiri Perkotaan* which is a part of *BLM* (Community Direct Assistance) is a Revolving Loan aimed to communities and community groups that own small and medium enterprises as well as newly started businesses and require loans or assistance for business capital at interest affordable. One of the villages in Mojoagung sub-district, Jombang regency of East Java, which implements revolving loan is Gambiran and Mancilan Village, but in both villages there is a difference of sustainability level and success of the Revolving Loan from 2014 to 2016.

The research method used in this research is qualitative approach with data collection technique that is data analysis, observation and interview. The informants in this study were Head of Gambiran Village and Head of Mancilan Village, *UPK* Gambiran Village and *UPK* Mancilan Village, Economic Facilitator of Gambiran and Mancilan Village, Gambiran and Mancilan Village Community which uses the revolving loan.

The result of the research shows that there is a difference of sustainability level and success of the Revolving Loans in Gambiran and Mancilan Village. If it is seen from the analysis of indicators of sustainability and success, the Revolving Loans in Gambiran Village are categorized as continuous and successful while the Revolving Loans in Mancilan Village are categorized as continuous but not successful.

Recommendations that can be made to the Government and *UPK* Mancilan Village is to improve coordination with facilitators and other Community Leaders in

the process of socializing and billing the Revolving Loans to the community in order to avoid an installment of credit jam.

Keywords: Revolving Loans, PNPM Mandiri Perkotaan, Jombang Regency

I. Pendahuluan

Indonesia memiliki persoalan kemiskinan dan pengangguran. Kemiskinan di Indonesia dapat dilihat dari tiga pendekatan yaitu kemiskinan alamiah, kemiskinan struktural, dan kesenjangan antar wilayah. Persoalan pengangguran lebih dipicu oleh rendahnya kesempatan dan peluang kerja bagi angkatan kerja di perdesaan. Untuk mengatasi kemiskinan yang terjadi di Indonesia dibutuhkanlah Program pembangunan yang berfokus pada pemberdayaan masyarakat, dimana pemberdayaan masyarakat merupakan proses siklus terus-menerus, proses partisipatif dimana anggota masyarakat bekerja sama dalam kelompok formal maupun informal untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman serta berusaha mencapai tujuan bersama. Jadi, pemberdayaan masyarakat lebih merupakan suatu proses". Untuk memberdayakan masyarakat ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu : mobilisasi (*Community mobilization*), partisipasi masyarakat (*Community participation*), pembangunan berbasis masyarakat (*Community development*). Ketiga pendekatan ini, tentunya akan diarahkan pada dua tujuan pemberdayaan yaitu, melepaskan masyarakat dari keterbelakangan dan kemiskinan, yang dikenal sebagai pemberdayaan ekonomi masyarakat. Banyaknya program pemberdayaan yang dilakukan oleh pemerintah pusat memiliki motif utama yakni sebagai program pengurangan kemiskinan dan pengangguran sebagai prioritas utama. Hal tersebut sesuai dengan teori pemberdayaan masyarakat yang dikemukakan oleh Kartasmita (1996) yang menyatakan bahwa pemberdayaan masyarakat adalah sebuah konsep pembangunan ekonomi yang menerangkan nilai-nilai sosial. Teori ini mencerminkan paradigma basis pembangunan yang bersifat *people centered*, *participatory*, *empowering* dan *sustainable*. Dari definisi diatas, pemberdayaan masyarakat dimengerti sebagai

konsep yang lebih luas daripada hanya sekedar pemenuhan kebutuhan dasar manusia. Pemberdayaan masyarakat lebih diartikan sebagai upaya menjadikan manusia sebagai sumber, pelaku dan yang menikmati hasil pembangunan, dengan kata lain pembangunan dari, oleh dan untuk masyarakat Indonesia.

Salah satu program dari pemberdayaan masyarakat yang pernah dicanangkan pemerintah adalah Program Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP), program ini merupakan program pemerintah yang secara substansi berupaya dalam penanggulangan kemiskinan melalui konsep memberdayakan masyarakat dan pelaku pembangunan lokal lainnya, termasuk Pemerintah Daerah dan kelompok peduli setempat, sehingga dapat terbangun "gerakan kemandirian penanggulangan kemiskinan dan pembangunan berkelanjutan", yang bertumpu pada nilai-nilai luhur dan prinsip-prinsip universal. Program Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP) dilaksanakan sejak tahun 1999 sebagai salah satu upaya pemerintah pusat dan daerah untuk membangun kemandirian masyarakat dalam menanggulangi kemiskinan secara berkelanjutan. Untuk meningkatkan efektivitas penanggulangan kemiskinan dan penciptaan lapangan kerja Pemerintah meluncurkan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri mulai tahun 2007. Pelaksanaan PNPM Mandiri dimulai dengan Program Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP) sebagai dasar bagi pengembangan pemberdayaan masyarakat di perkotaan. Pada tahun 2009 terdapat penguatan-penguatan konsep maupun kebijakan pelaksanaan PNPM Mandiri Perkotaan sebagai upaya mendorong kemandirian masyarakat serta pemerintah daerah dalam melaksanakan PNPM Mandiri Perkotaan di wilayah masing-masing. Untuk itu Departemen Pekerjaan Umum menerbitkan pedoman pelaksanaan PNPM Perkotaan 2009 sebagai penyempurnaan pelaksanaan sebelumnya.

PNPM Mandiri Perkotaan yang dapat dikatakan sebagai program pemberdayaan masyarakat terbesar di tanah air. Dalam pelaksanaannya, program ini memusatkan kegiatan bagi masyarakat Indonesia paling miskin di wilayah pedesaan. Program ini menyediakan fasilitas pemberdayaan masyarakat atau kelembagaan lokal,

pendampingan, pelatihan serta dana bantuan langsung untuk masyarakat (BLM) kepada masyarakat secara langsung. Komponen Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) adalah dana stimulan keswadayaan yang diberikan kepada kelompok masyarakat untuk membiayai sebagian kegiatan yang direncanakan oleh masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan terutama masyarakat miskin.

Salah satu program yang diluncurkan oleh PNPM Mandiri Perkotaan dan merupakan bagian dari BLM (Bantuan Langsung Masyarakat) adalah Pinjaman Bergulir yang ditujukan untuk masyarakat maupun kelompok masyarakat yang memiliki usaha kecil dan menengah maupun yang baru merintis usaha dan membutuhkan pinjaman atau bantuan untuk modal usaha dengan bunga terjangkau. Program pinjaman tersebut ditujukan untuk Penanggulangan kemiskinan yang membutuhkan penanganan menyeluruh (*comprehensive*) dalam skala perwilayahan yang memadai yang memungkinkan terjadinya keterpaduan antara pendekatan sektoral, perwilayahan dan partisipatif yang dalam hal ini dipilih kecamatan sebagai fokus program yang mampu mempertemukan perencanaan dari atas dan dari bawah (*top down and bottom up planning*). Di tataran kecamatan inilah rencana pembangunan yang direncanakan oleh Satuan Kerja Pembangunan Daerah (SKPD) bertemu dengan perencanaan dari masyarakat dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Kecamatan sehingga dapat digalang perencanaan pembangunan yang menyeluruh (*comprehensive*), terpadu, dan selaras waktu (*sychrone*). (Pedoman Operasional Umum PNPM Mandiri Perkotaan, 2008). Dengan begitu melalui PNPM Mandiri Perkotaan masyarakat desa yang masih belum memiliki modal dapat terbantu dengan adanya pinjaman bergulir.

Salah satu daerah yang menerapkan pinjaman bergulir adalah Kabupaten Jombang yang mencapai 16,2 Miliar rupiah. Dana tersebut tersebar di 113 desa dari 7 kecamatan yaitu Kecamatan Diwek, Jogoroto, Jombang, Mojoagung, Mojowarno, Kudu dan Peterongan. Rincian dana yang bergulir dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1. Rincian Dana Bergulir Kabupaten Jombang

NO	KECAMATAN	BESARAN DANA YANG DITERIMA
1.	Diwek	Rp. 3,2 Miliar
2.	Jogoroto	Rp.1,6 Miliar
3.	Jombang	Rp.3,8 Miliar
4.	Mojoagung	Rp.3,1 Miliar
5.	Mojowarno	Rp. 2,3 Miliar
6.	Kudu	Rp. 1 Miliar
7.	Peterongan	Rp.1,2 Miliar

(<http://www.jombangkab.go.id/index.php/web/entry/pnpm-jombang-gelar-mid-term-review.html>)

Dari uraian dan teori diatas dapat dilihat bahwa PNPM Mandiri Perkotaan dapat dikatakan sangat bermanfaat bagi peningkatan perekonomian masyarakat. Namun pada tanggal 31 Oktober 2015 merupakan tanggal dimana secara resmi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri berakhir. Lahirnya UU nomor 6 tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Presiden Nomor 2 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional tahun 2015-2019 dimana dalam kedua kebijakan tersebut mengamanatkan untuk mengkonsolidasikan anggaran yang masuk ke desa dalam alokasi anggaran dana desa. Sehingga secara otomatis anggaran program yang dikelola oleh kementerian dan masuk ke desa, termasuk di dalamnya PNPM Mandiri Perkotaan, akan diintegrasikan dalam satu sistem perencanaan anggaran pembangunan desa atau dengan kata lain dana PNPM Mandiri sekarang masuk dalam alokasi dana desa. (<https://afpmindonesia.wordpress.com>)

Meskipun Program PNPM sempat dihentikan namun di Kecamatan Mojoagung Kabupaten Jombang masih terus berlanjut program PNPM-nya. Contohnya yaitu Program Dana Pinjaman Bergulir yang tetap berlanjut di Desa Gambiran dan Desa Mancilan meski secara resmi PNPM Mandiri telah berakhir. Sehingga dana Pinjaman Bergulir berasal dari dana sisa sebelum PNPM dihapuskan

dan dana sisa tersebut dikelola oleh Unit Pelaksana Keuangan (UPK) dan Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) dan terus dikelola hingga mampu bertahan dan jumlahnya tidak habis hingga saat ini, sehingga keberlanjutan Dana Pijaman Bergulir disetiap desa itu berbeda-beda tergantung kemampuan UPK dan BKM dalam mengelola dana tersebut. Oleh karena itu ada desa yang dikatakan berhasil dan ada desa yang dikatakan gagal dalam mengelola keberlanjutan Dana Pinjaman Bergulir.

II. Metoda

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Lokasi penelitian Keberlanjutan Pinjaman Bergulir ini adalah di Desa Gambiran dan Desa Mancilan di Kecamatan Mojoagung, Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Dalam penelitian ini data diperoleh dari sumber data primer dengan melakukan wawancara kepada Kepala Desa, Fasilitator, Unit Pelaksana Keuangan (UPK), Kelompok Masyarakat (KSM) pengguna dana pinjaman bergulir. Selain data primer, penelitian ini juga diperoleh dari data sekunder yang berasal dari buku yang menyangkut dengan tema penulis, jurnal – jurnal dari berbagai sumber yang berkaitan dengan penelitian penulis, dokumen yang diperlukan yang berasal dari Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM), Laporan Keuangan UPK dan lain sebagainya.

III. KEBERLANJUTAN PROGRAM PINJAMAN BERGULIR PNPM

MANDIRI PERKOTAAN DI DESA GAMBIRAN DAN DESA MANCILAN KECAMATAN MOJOAGUNG KABUPATEN JOMBANG

Fokus penelitian ini adalah keberlanjutan dan keberhasilan program pinjaman bergulir PNPM Mandiri Perkotaan di Desa Gambiran dan Desa Mancilan di Kecamatan Mojoagung, Kabupaten Jombang, Jawa Timur, dimana dalam keberlanjutan dan keberhasilan program tersebut terdapat beberapa indikator-indikator yang ada. Indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

3.1. Keberhasilan Program Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan

Dalam keberlanjutan Program Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan terdapat beberapa indikator yang bisa menunjukkan bagaimana keberlanjutan dari program Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan di Desa Gambiran dan Desa Mancilan, penjabaran dari indikator keberlanjutan tersebut adalah sebagai berikut:

3.1.1. Penguatan Pendampingan.

Pendampingan yang dimaksud dalam PNPM Mandiri Perkotaan adalah pendampingan yang dilakukan oleh fasilitator yang lebih sering disebut fasilitator kelurahan (Faskel). Di Desa Gambiran dan Desa Mancilan pendampingan oleh fasilitator sudah berjalan lancar, namun fakta yang ditemukan di lapangan membuat perbedaan keberhasilan di kedua desa tersebut, dimana dalam pendampingan yang dilakukan oleh fasilitator kepada Unit Pelaksana Keuangan (UPK) belum sepenuhnya berhasil di Desa Mancilan, sebab di Desa Mancilan sudah terdapat kecacatan dalam Program Pinjaman Bergulirnya sejak awal dimulainya program tersebut. Beberapa kesalahan prosedur yang mendasari kegagalan di Desa Mancilan seperti menganggap dana Pinjaman Bergulir adalah dana hibah dan prosedur pengajuan yang salah membuat fasilitator kesulitan dalam membantu menyehatkan keuangan UPK yang kian menurun setiap tahunnya. Berbagai upaya fasilitator sudah dilakukan untuk membantu menyehatkan keuangan pinjaman bergulir seperti membentuk tim penagih yang beranggotakan anggota BKM, UPK dan tokoh masyarakat seperti RT dan RW namun usaha tersebut tidak berhasil karena tidak ada biaya operasionalnya sehingga tidak dijalankan hingga sekarang, selain itu fasilitator juga meminta bantuan kepada pihak pemerintah desa untuk membantu mengingatkan masyarakat yang masih punya tunggakan agar segera melunasi namun sekali lagi usaha tersebut

tidak berhasil, bahkan hingga usaha melakukan sosialisasi kepada masyarakat yang dilakukan Fasilitator di Desa Mancilan juga kurang efektif karena *mind-set* masyarakat yang sudah menganggap dana tersebut adalah hibah dari pemerintah sehingga tidak perlu dikembalikan lagi membuat *Repaymet Rate* di Desa Mancilan rendah sejak tahun 2014, faktor lain yang membuat fasilitasi oleh fasilitator di Desa Mancilan kurang efektif juga dikarenakan adanya pergantian fasilitator yang mendampingi UPK, sebab dalam masa jabatan Fasilitator menggunakan sistem kontrak, kontrak masa jabatan fasilitator biasanya hanya satu tahun dan untuk tahun berikutnya bisa mengurus kontrak jabatan kembali. Namun di tingkat kecamatan tergantung dengan rolling atau mutasi fasilitator, jadi fasilitator bisa ditempatkan di kecamatan mana saja dalam satu kabupaten sesuai dengan yang dicantumkan dalam kontrak yang nantinya mempengaruhi durasi masa pendampingan yang dilakukan oleh fasilitator di suatu desa, oleh karena itu ketika masa jabatan fasilitator di Desa Mancilan sudah habis padahal *Repayment Rate (RR)* belum stabil dan masalah masih terus muncul membuat UPK Desa Mancilan kebingungan ketika telah ada fasilitator baru, dimana ketika ada fasilitator baru maka fasilitator baru tersebut sering tidak mau menangani masalah-masalah yang timbul sebelum masa jabatannya di UPK Desa Mancilan tersebut.

Berbeda dengan Desa Gambiran, dimana *Repayment Rate (RR)* nya termasuk tinggi pada tahun 2014 sampai 2016. Fasilitasi oleh fasilitator kepada masyarakat pun sudah mendapat respon yang baik sehingga *mind-set* masyarakat tentang pinjaman bergulir bukan lagi merupakan dana hibah namun merupakan pinjaman yang harus dikembalikan. Selain itu prosedur-prosedur yang dijalankan UPK pun sudah sesuai dengan peraturan dalam SKIM Pinjaman Bergulir Tahun 2008, sehingga sampai tahun 2016 masalah-masalah yang muncul dalam pinjaman bergulir pun tidak terlalu banyak dan tidak besar pengaruhnya dalam *Repayment Rate (RR)* nya, dan juga

pendampingan UPK oleh fasilitator berjalan baik karena mendapat respon positif dari BKM dan UPK yang membuat koordinasi antara fasilitator dengan UPK dalam pinjaman bergulir menjadi maksimal. .

3.2. Penguatan Unit Pelaksana Keuangan (UPK)

Di Desa Gambiran dan Desa Mancilan terdapat perbedaan penguatan peran UPK dalam pinjaman bergulir, dimana terdapat ketidaksesuaian antara peran UPK yang seharusnya dengan peran UPK di Desa Mancilan yang akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3.1. Perbedaan Peran UPK di Desa Gambiran dan Desa Mancilan Periode 2014 - 2016

NO.	PERAN UPK	DESA			
		GAMBIRAN		MANCILAN	
		SESUAI	TIDAK SESUAI	SESUAI	TIDAK SESUAI
1.	Menjaga agar KSM yang dilayani selalu memenuhi kriteria kelayakan	√			√
2.	Memberikan pelatihan dasar pinjaman bergulir, pembukuan, pertanggungjawaban dan Kewirausahaan	√		√	
3.	Mengembangkan berbagai sikap positif dalam berkelompok (komunikasi, kerjasama, disiplin, tanggung renteng, dan lain-lain)	√			√
4.	Mendorong ke arah berfungsinya kelompok dalam memperlancar pengelolaan pinjaman bergulir	√			√
5.	Mendorong proses belajar KSM dan anggota dalam melakukan akses ke lembaga keuangan mikro.		√		√

Berdasarkan tabel 3.1. diatas dapat disimpulkan bahwa di Desa Gambiran peran UPK sebagian besar sudah sesuai dengan pedoman yang ada, namun pada poin ke 5 (lima) terdapat ketidaksesuaian karena selama ini di Desa Gambiran belum pernah ada KSM yang diusulkan atau didampingi dalam *chanelling* sebab

kebanyakan lembaga keuangan formal seperti bank tidak menerima pengajuan pinjaman atau kredit per kelompok (KSM) tetapi harus perorangan (individu) sehingga bagi masyarakat yang hendak melakukan pinjaman ke bank biasanya langsung ke bank sendiri tanpa perantara atau pendampingan dari UPK maupun fasilitator dan dengan membawa jaminan seperti surat berharga (BPKB, surat tanah, dll). Peran UPK yang sebagian besar sudah sesuai dengan pedoman pelaksanaan pinjaman bergulir tersebut membuat keberlanjutan pinjaman bergulir di Desa Gambiran bisa dikatakan baik, sebab dengan kuatnya peran UPK dalam pendampingan KSM yang memanfaatkan pinjaman membuat dana yang dikelola UPK stabil dan mencapai *Repayment Rate* (RR) yang tinggi (diatas 85 persen) pada periode tahun 2014 sampai tahun 2016.

Namun hal tersebut berbanding terbalik dengan peran UPK di Desa Mancilan, dimana peran UPK di Desa Mancilan dapat dikategorikan lemah, sebab:

1. KSM yang diberikan dana pinjaman bergulir sebenarnya tidak layak diberi, hal tersebut dikarenakan KSM tersebut menyalahi aturan pembentukan KSM. Dimana beberapa aturan dasar pembentukan KSM adalah anggota KSM termasuk kategori keluarga miskin sesuai kriteria yang ditetapkan sendiri oleh LKM/BKM/Masyarakat. Jumlah anggota KSM minimal 5 (lima) orang, jumlah anggota KSM minimal 30% perempuan dan mempunyai pembukuan yang memadai sesuai kebutuhan, semua aturan tersebut tidak sesuai dengan realita. Realitanya di Desa Mancilan terdapat banyak sekali peminjam yang bukan berasal dari KSM, melainkan perorangan.
2. Karena mayoritas pinjaman diberikan kepada perorangan maka tidak ada sistem tanggung renteng, sehingga ketika ada kemacetan atau tunggakan tidak bisa diambilkan dana tanggung renteng. Hal tersebut membuat banyaknya peminjam perorangan yang akhirnya lari dari tanggung jawab untuk membayar angsuran pinjaman dan akhirnya membuat penurunan angka *Repayment Rate* (RR) atau pengembalian pinjaman. Selain itu karena mayoritas peminjam

adalah perorangan maka tidak ada prosedur pembuatan proposal pengajuan pinjaman yang dijalankan, sebab peminjam perorangan tidak perlu membuat proposal dan hanya membuat surat perjanjian bermaterai yang menunjukkan kesanggupan membayar angsuran saja.

3. Selain itu karena banyaknya peminjam perorangan maka ketika terjadi banyak tunggakan maka Tim penagih akan kewalahan ketika akan menagih satu persatu kerumah-rumah masyarakat karena terbatasnya jumlah penagih dan tidak adanya biaya operasional untuk tim penagih itu sendiri yang pada akhirnya menyebabkan peminjam perorangan bisa seenaknya tidak mengembalikan dana pinjaman bergulir, hal tersebut membuat modal awal semakin habis dan bahkan hanya tersisa beberapa KSM saja yang hingga saat ini yang masih aktif dan lancar angsurannya. Dari 145 (seratus empat puluh lima) peminjam dari periode 2014-2016 hingga saat ini hanya 9 (sembilan) KSM saja yang masih aktif.
4. Hingga saat ini tidak ada KSM yang diusulkan oleh UPK untuk *channeling* ke lembaga keuangan formal lainnya, sebab masih banyak individu atau bahkan KSM yang masih menunggak.

Selain dari kelima perbedaan tersebut, penguatan peran UPK juga tercermin dalam *Repayment Rate* (RR) dan *Non Performing Loan* (NPL) sebagai berikut:

- a. *Repayment Rate* (RR) / Tingkat Pengembalian.

Repayment Rate (RR) / Tingkat Pengembalian di hitung dengan rumus: saldo pinjaman – jumlah tunggakan > 3 bulan : saldo pinjaman – jumlah tunggakan > 3 bulan : saldo pinjaman X 100%. Jika nilai RR dalam perhitungan nilai risiko saldo kredit (kolektibilitas) setiap satu bulan semakin besar maka semakin lancar nilai kolektibilitasnya sehingga tingkat keberlanjutan pun juga semakin tinggi, begitupun sebaliknya, jika nilai RR dalam satu bulan semakin rendah peran UPK dalam mengelola dana

Pinjaman Bergulir sehingga keberlanjutan dana bergulir semakin rendah dan nilai kolektibilitasnya juga semakin mengkhawatirkan.

b. *Non Performing Loan* (NPL) / Kredit Macet.

Non Performing Loan (NPL) / Kredit Macet di hitung dengan rumus: jumlah tunggakan > 3 bulan : saldo pinjaman x 100%. NPL merupakan kebalikan dari RR, jika nilai RR dalam satu periode (satu bulan) makin tinggi maka nilai NPL akan semakin turun dan jika nilai RR dalam satu periode (satu bulan) makin rendah maka nilai NPL akan semakin tinggi.

Peran UPK dalam pinjaman bergulir menjadi salah satu hal yang sangat penting dan mendorong keberlanjutan pinjaman bergulir di suatu desa, seperti halnya di Desa Gambiran yang UPK nya sebagian besar sudah menjalankan perannya sesuai dengan peraturan yang ada, karena keteraturan UPK dan juga BKM terhadap prosedur-prosedur yang ada membuat keberlanjutan pinjaman bergulir di Desa Gambiran dikatakan sangat bagus dengan *Repayment Rate* atau tingkat pengembalian tinggi yaitu diatas 85% (delapan puluh lima persen) dan *Non Performing Loan* (NPL) yang rendah (dibawah 30%) setiap bulannya pada periode Januari 2014 sampai Desember 2016, dampak positif dari kuatnya peran UPK tersebut adalah perputaran arus pinjaman dengan biaya jasa nya sudah mampu membiayai seluruh kebutuhan operasional UPK Desa Gambiran, sehingga kegiatan-kegiatan UPK bisa terus berjalan disisi lain laba dan modal juga bisa bertambah walaupun tidak terlalu signifikan namun sudah bisa menurunkan tingkat *Non Performing Loan* (NPL) nya yang selalu dibawah 30% (tiga puluh persen) setiap bulannya. Sebaliknya, jika sejak awal UPK sudah lalai atau sudah tidak mentaati peraturan yang ditetapkan terkait pinjaman bergulir maka seterusnya akan sulit untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan diawal implementasi pinjaman bergulir. Seperti halnya di Desa Mancilan yang UPK nya sejak awal sudah melakukan kesalahan prosedur dimana pemberian pinjaman yang harusnya diberikan kepada KSM malah diberikan kepada masyarakat perorangan sehingga menyulitkan ketika ada tunggakan yang terjadi, karena

kesalahan prosedur peminjaman tersebut maka menyebabkan *Repayment Rate* (RR) yang rendah (dibawah 25%) dan *Non Performing Loan* (NPL) yang tinggi (diatas 70%) setiap bulannya pada periode Januari 2014 sampai Desember 2016.

3.1.3. Penguatan Peran Pemerintah Desa

Berdasarkan hasil *interview* dengan Kepala Desa Gambiran dan Kepala Desa Mancilan dapat disimpulkan bahwa pemerintah desa hampir tidak dilibatkan dalam program pinjaman bergulir, sebab semua regulasi atau aturan pinjaman bergulir sudah ditetapkan dari pemerintah pusat dan juga ditetapkan oleh pihak BKM dan UPK sendiri tanpa ada peraturan tambahan yang dibuat oleh pemerintah desa, jadi mulai dari prosedur pengajuan, pencairan dana pinjaman, mekanisme pengembalian sampai sanksi bila menunggak angsuran dan sanksi bila tidak melunasi seluruhnya ditetapkan dari pemerintah pusat dan BKM/UPK sendiri tanpa ada campur tangan pemerintah desa. Kurangnya koordinasi antara Pemerinah Desa Gambiran dan Pemerintah Desa Mancilan dengan fasilitator juga sangat disayangkan, kurangnya koordinasi tersebut bisa dilihat dalam hal sosialisasi mengenai program KOTAKU (Kota Tanpa Kumuh) yang sedang gencar disosialisasikan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang melalui fasilitator. Realitanya ketika hendak melakukan sosialisasi tidak ada koordinasi yang intens dengan pemerintah dikedua desa tersebut, padahal Tim fasilitator yang membawahi Desa Gambiran dan Desa Mancilan adalah tim fasilitator yang sama.

Selain itu berdasarkan hasil *interview* dengan Kepala Desa Gambiran dan Kepala Desa Mancilan maka bisa dikatakan peran Pemerintah Desa Gambiran masih ada daripada Peran Pemerintah Desa Mancilan yang bisa dikatakan tidak memiliki peran apapun, hal itu tercermin ketika ada sosialisasi mengenai program KOTAKU yang merupakan salah satu program PNPM Mandiri Perkotaan yang sedang *Hits* saat ini, Pemerintah Desa Gambiran masih dilibatkan dalam hal menjadi pembuka dan penutup acara sosialisasi dan bertugas mengundang masyarakat yang meliputi RT,RW, kepala dusun serta masyarakat untuk hadir ketika sosialisasi, meskipun pada

akhirnya fasilitator dan BKM lah yang berperan paling besar ketika sosialisasi berlangsung namun setidaknya Pemerintah Desa Gambiran masih dilibatkan ketika ada program sosialisasi program meskipun perannya bisa dikatakan sangat kecil.

Berbeda dengan Pemerintah Desa Mancilan, dimana ketika ada sosialisasi program-program PNPM Mandiri Perkotaan seperti program KOTAKU, Pemerintah Desa Mancilan sama sekali tidak dilibatkan ketika ada sosialisasi program, seperti tidak diminta untuk mengundang masyarakat, tidak diberi tahu kalau akan ada sosialisasi dan tiba-tiba laporan pertanggungjawaban program sosialisasi tersebut sudah jadi, sehingga terjadi *miss* komunikasi antara pemerintah desa dengan fasilitator dan BKM. Selain itu ketika ada permasalahan seperti macetnya program pinjaman bergulir karena adanya masyarakat yang menunggak angsuran atau bahkan tidak bisa melunasi pinjaman barulah pihak BKM/UPK dan fasilitator meminta bantuan kepada Pemerintah Desa Mancilan untuk membantu menagih dan mengingatkan masyarakat yang menunggak tersebut, namun karena merasa tidak dianggap dalam Program PNPM Mandiri Perkotaan terutama dalam Pinjaman Bergulir maka Pemerintah Desa Mancilan tidak bersedia membantu BKM untuk memberi teguran maupun membantu menagih pinjaman ke masyarakat dan dikembalikan lagi kepada BKM untuk menagih dan memberi peringatan sendiri tanpa campur tangan pemerintah desa, sebab sejak awal adanya program pinjaman bergulir pemerintah desa merasa sama sekali tidak dilibatkan, namun ketika ada masalah barulah melibatkan pemerintah desa, sehingga Pemerintah Desa Mancilan tidak mau ikut campur dalam hal PNPM Mandiri Perkotaan.

3.1.4. Penguatan Dukungan Masyarakat

Di Desa Gambiran terdapat 33 (tiga puluh tiga) KSM hingga periode Desember 2016 yang masih aktif dalam pinjaman bergulir, dimana hampir seluruh KSM yang memanfaatkan dana pinjaman bergulir ini masih menjalankan kewajibannya dalam membayar angsuran pinjamannya. Sejak bulan Januari tahun 2014 hingga Desember 2016, *Non Performing Loan* (NPL) atau kredit macet yang

ada di Desa Gambiran tidak pernah lebih dari 25% (dua puluh lima persen), atau dengan kata lain *Repayment Rate* (RR) atau tingkat pengembaliannya selalu diatas 90% (sembilan puluh persen) dan hanya sekali pernah diangka 77% (tujuh puluh tujuh persen) selebihnya selalu diatas angka 90% (sembilan puluh persen) dan bahkan beberapa kali pernah mencapai *Repayment Rate* (RR) hingga 100% (seratus persen) serta NPL nya 0% (nol persen). Selain itu berdasarkan hasil *interview* dengan KSM dan UPK dapat disimpulkan bahwa masyarakat di Desa Gambiran hampir sebagian besar sudah paham mengenai pinjaman bergulir sehingga tidak lagi menganggap pinjaman bergulir sebagai dana hibah dari pemerintah, dengan kesadaran tersebut maka masyarakat cenderung lebih aktif dalam membayar angsuran dan melunasi pinjaman tepat waktu dan sebelum jatuh tempo serta menggunakan pinjaman tersebut untuk tambahan modal usaha seperti usaha warung makan, toko kelontong, industri mebel, berdagang dipasar dan lain sebagainya. Karena pinjaman digunakan sebagai modal usaha dan pinjaman yang diajukan oleh masing-masing anggota KSM sesuai dengan kemampuan membayar angsuran masing-masing anggota maka angsuran dan biaya jasa yang ada dinilai masyarakat tidak memberatkan, sehingga masyarakat cenderung membayar angsuran tepat waktu, sebab menurut narasumber KSM jika lupa membayar angsuran maka pihak UPK atau BKM akan aktif menagih melalui pemberitahuan via SMS atau mendatangi rumah anggota KSM atau biasanya ketua KSM sehingga tidak sampai menyebabkan tunggakan yang besar.

Berbeda dengan realita di Desa Mancilan, dimana jumlah peminjam yang tercatat pada laporan UPK-10 (kolektibilitas) mencapai jumlah yang besar yaitu 145 (seratus empat puluh lima) KSM dimana hanya ada 59 (lima puluh sembilan) KSM dan 86 (delapan puluh enam) sisanya adalah non KSM atau perseorangan. Kesalahan prosedur ini berakibat masyarakat yang meminjam dana bergulir secara perseorangan sulit untuk dimintai pertanggungjawaban, sebab masyarakat perseorangan ini cenderung menganggap bahwa dana pinjaman bergulir adalah dana hibah dari

pemerintah dan tidak harus dikembalikan. Selain itu, berdasarkan data kolektibilitas Desa Mancilan hingga saat ini hanya ada 9 sembilan KSM yang masih aktif membayar angsuran tepat waktu dan 136 (seratus tiga puluh enam) peminjam lainnya sudah tidak aktif lagi serta masih memiliki tunggakan dan belum melunasi pinjaman hingga sekarang. Karena kurangnya kesadaran masyarakat akan manfaat dari adanya program pinjaman bergulir dan pinjaman yang diajukan oleh peminjam diawal tidak sesuai dengan kemampuan membayar angsuran maka hal ini membuat banyak tunggakan angsuran dan pinjaman yang belum lunas meskipun telah jatuh tempo pelunasan, selain itu karena adanya angapan pinjaman bergulir adalah dana hibah maka masyarakat masih kurang tepat dalam menggunakannya, dimana masih banyak masyarakat yang memanfaatkan dana pinjaman bergulir bukan untuk bantuan modal usaha namun untuk kebutuhan sehari-hari sehingga ketika jatuh tempo membayar angsuran sulit mengembalikannya karena uang pinjaman telah habis dan tidak berkembang. Oleh sebab itu adanya pinjaman bergulir di Desa Mancilan belum bisa dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas dan juga Pinjaman Bergulirnya belum bisa membantu menaikkan taraf hidup masyarakat.

3. 2. Keberhasilan Program Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan

Dalam keberhasilan Program Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan terdapat beberapa indikator yang bisa menunjukkan tingkat keberhasilan dan kegagalan dari program Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan di Desa Gambiran dan Desa Mancilan, indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel. 3.2. Indikator Keberhasilan Program Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan

No.	Indikator	Rumus	Memuaskan	Minimal	Ditunda
1.	LAR	$\frac{\text{Jumlah KSM menunggak} \geq 3 \text{ bulan}}{\text{Jumlah KSM Peminjam}}$	< 10%	< 20%	$\geq 20\%$
2.	PAR	$\frac{\text{Pinjaman tertunggak} \geq 3 \text{ bulan}}{\text{Realisasi Saldo Pinjaman}}$	< 10%	< 20%	$\geq 20\%$
3.	ROI	Laba Bersih	> 10%	> 0%	$\leq 0\%$

		Modal investasi			
4.	CCr	$\frac{\text{Total Pendapatan Tunai UPK}}{\text{Total Biaya Tunai UPK}}$	> 125%	> 100%	$\leq 100\%$
5.	Masyarakat Miskin	Jumlah anggota KSM yang memperoleh pinjaman	100%	70%	
6.	Peminjam perempuan	$\frac{\text{Jumlah anggota KSM penerima manfaat}}{\text{Total Penerima Manfaat}}$	> 30%	30%	< 30%

(sumber : Pedoman Teknis Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan)

Dari indikator-indikator tersebut setelah dihitung dan dikategorikan berdasarkan kriteria memuaskan, minimal dan ditunda adalah sebagai berikut:

Gambar.3.1. Indikator Keberhasilan Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan Desa Gambiran dan Desa Mancilan Tahun 2014-2016

No.	Desa	Bulan	PERIODE TAHUN																																			
			2014										2015										2016															
			LAR		PAR		ROI		CCr		Anggota KSM Perempuan		Masyarakat KK Miskin		LAR		PAR		ROI		CCr		Anggota KSM Perempuan		Masyarakat KK Miskin		LAR		PAR		ROI		CCr		Anggota KSM Perempuan		Masyarakat KK Miskin	
			%	Kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	Kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	Kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori
1.	GAMBIRAN	Januari	9,7	M	1,4	M	-0,9	D	106	MN	70,3	M	100	M	6,1	M	6	M	0,1	MN	195,9	M	77,9	M	100	M	5,9	M	9,4	M	-4,6	D	127,8	M	65,9	M	100	M
		Februari	6,3	M	0,8	M	11,2	M	297,3	M	72,2	M	100	M	15,2	MN	17,8	MN	-1,6	D	254	M	77,2	M	100	M	8,8	M	5,4	M	2,6	MN	171,6	M	65,8	M	100	M
		Maret	6,1	M	6,6	M	9,4	M	301,6	M	68,4	M	100	M	0	M	0	M	12,1	M	360,2	M	74	M	100	M	52,9	D	37,6	D	-59,6	D	238,1	M	65,3	M	100	M
		April	3,3	M	0,4	M	13,3	M	344	M	68,6	M	100	M	6,1	M	6,6	M	8,4	MN	314	M	78,1	M	100	M	55,9	D	42,2	D	-29,5	D	215	M	67,5	M	100	M
		Mei	2,9	M	0,3	M	13	M	344,3	M	70,7	M	100	M	6,3	M	5,1	M	9	MN	314,8	M	74,3	M	100	M	12,5	MN	5,8	M	-0,3	D	218,2	M	80	M	100	M
		Juni	0	M	0	M	13,9	M	363,8	M	77	M	100	M	2,8	M	1,4	M	9,6	MN	313,4	M	63,7	M	100	M	24,2	D	19,5	MN	-2,9	D	236,6	M	80	M	100	M
		Juli	0	M	0	M	10,4	M	318,8	M	78,1	M	100	M	8,3	M	8,8	M	6,9	MN	314,4	M	57,8	M	100	M	20,6	D	21	D	-1,2	D	253,7	M	84,7	M	100	M
		Agustus	0	M	0	M	11,5	M	339,2	M	80	M	100	M	0	M	0	M	9,2	MN	304	M	91,9	M	100	M	34,3	D	35,8	D	-4,1	D	232,4	M	87,3	M	100	M
		September	5,9	M	6,3	M	10,1	M	329,9	M	79,7	M	100	M	0	M	0	M	9,5	MN	314	M	84,7	M	100	M	27,3	D	24,5	D	-21	D	251,9	M	87,3	M	100	M
		Oktober	6,1	M	7,9	M	10,1	M	333,2	M	78,1	M	100	M	2,9	M	2,5	M	8,5	MN	297,4	M	82,2	M	100	M	17,6	MN	17,7	MN	2,1	MN	267,8	M	84,7	M	100	M
		November	9,4	M	14,3	MN	9,1	MN	325,9	M	77,7	M	100	M	12,1	MN	17,5	MN	6,9	MN	298,7	M	86,9	M	100	M	8,8	M	2,8	M	4,6	MN	282,7	M	96	M	100	M
		Desember	0	M	0	M	11	M	336,9	M	78,5	M	100	M	6,1	M	4,2	M	9,2	MN	318,6	M	55,9	M	100	M	18,2	MN	15,4	MN	7,6	MN	376,8	M	99,3	M	100	M

No.	Desa	Bulan	PERIODE TAHUN																																			
			2014										2015										2016															
			LAR		PAR		ROI		CCr		Anggota KSM Perempuan		Masyarakat/KK Miskin		LAR		PAR		ROI		CCr		Anggota KSM Perempuan		Masyarakat/KK Miskin		LAR		PAR		ROI		CCr		Anggota KSM Perempuan		Masyarakat/KK Miskin	
			%	Kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	Kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	Kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori	%	kategori
2	MANCILLAN	Januari	95,8	D	85,2	D	4,8	MN	473	M	70,6	M	100	M	82,5	D	83,8	D	-0,1	D	289,6	M	82,6	M	100	M	80,7	D	80,2	D	32,8	M	2080,6	M	78,6	M	100	M
		Februari	96,5	D	88,1	D	0,7	MN	152,8	M	81,9	M	100	M	81,9	D	81,7	D	0,8	MN	252,4	M	81,1	M	100	M	78,6	D	81,5	D	2,2	MN	231	M	77,1	M	100	M
		Maret	95,9	D	86,8	D	1,7	MN	231,3	M	81,9	M	81,9	M	79,5	D	77	D	2,5	MN	336,1	M	80,9	M	100	M	97,3	D	85,7	D	-173,9	D	248,5	M	76,2	M	100	M
		April	95,2	D	88,9	D	-0,2	D	87,1	M	82,2	M	98,5	M	81,1	D	78,8	D	2,6	MN	270,8	M	80,2	M	100	M	97,9	D	88,9	D	-132	D	186,9	M	78,3	M	100	M
		Mei	95,2	D	87,2	D	0,5	MN	139	M	81,9	M	100	M	80,6	D	77,9	D	2,7	MN	310,5	M	80,2	M	100	M	95,9	D	84,3	D	-145,2	D	215,8	M	85,3	M	100	M
		Juni	82,1	D	80,2	D	83,8	M	6599,4	M	82,1	M	100	M	80,6	D	76,9	D	2,9	MN	316,4	M	81,4	M	100	M	95,2	D	83,3	D	-118,9	D	202,2	M	86,2	M	100	M
		Juli	82,1	D	81,9	D	72,2	M	5685,4	M	82,1	M	100	M	80,6	D	76,9	D	2,5	MN	316,4	M	78,6	M	100	M	95,9	D	84,6	D	-101,5	D	198,5	M	86,2	M	100	M
		Agustus	82,6	D	83,7	D	63,5	M	5042,4	M	81,8	M	100	M	80,6	D	79,9	D	2,6	MN	284,6	M	78,6	M	100	M	96,5	D	86,5	D	-88,2	D	202,4	M	85,8	M	100	M
		September	82,1	D	81,1	D	56,6	M	4511,3	M	81,7	M	100	M	80,6	D	81,3	D	2,1	MN	278	M	78,6	M	100	M	96,5	D	88,4	D	-78	D	265,1	M	87	M	100	M
		Oktober	82,1	D	79	D	53,1	M	4066,2	M	81,4	M	100	M	80	D	80	D	2,3	MN	280,7	M	78,6	M	100	M	96,5	D	86,2	D	-69,7	D	213,9	M	85,8	M	100	M
		November	82,1	D	80,9	D	46,9	M	3743,3	M	80,9	M	100	M	81,3	D	81,3	D	1,7	MN	276	M	78,6	M	100	M	96,5	D	87,9	D	-62,9	D	215,7	M	85,8	M	100	M
		December	81,9	D	82	D	41,8	M	3452,3	M	80,8	M	100	M	81,3	D	83,2	D	2,8	MN	273,2	M	78,6	M	100	M	95,8	D	85,6	D	-57,5	D	221,8	M	85,8	M	100	M

(Sumber: laporan statistik RLF Fasilitator tahun 2014-2016)

Keterangan : LAR : Loans at Risk / pinjaman yang tertunggak

PAR : Portfolio at Risk / peminjam yang menunggak

ROI : Return on Investment / pencapaian laba

CCr : Cost Coverage / efisiensi biaya

M : Memuaskan

MN: Minimal

D : Ditunda

Tabel. 3.3. Rekapitulasi Kriteria Indikator Keberhasilan Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan Desa Gambiran dan Desa Mancilan Tahun 2014-2016

No.	Indikator	Desa Gambiran									Desa Mancilan								
		Memuaskan			Minimal			Ditunda			Memuaskan			Minimal			Ditunda		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1.	LAR	12	10	3	0	2	3	0	0	6	0	0	0	0	0	0	12	12	12
2.	PAR	11	10	4	1	2	3	0	0	5	0	0	0	0	0	0	12	12	12
3.	ROI	10	1	0	1	10	4	1	1	8	7	0	0	4	11	1	1	1	11
4.	CCr	11	12	12	1	0	0	0	0	0	12	12	12	0	0	0	0	0	0
5.	Masyarakat Miskin	12	12	12	0	0	0	0	0	0	12	12	12	0	0	0	0	0	0
6.	Peminjam Perempuan	12	12	12	0	0	0	0	0	0	12	12	12	0	0	0	0	0	0

(Sumber: laporan statistik RLF Fasilitator tahun 2014 hingga tahun 2016)

3.2.1. Keberhasilan Program Pinjaman Bergilir PNPM Mandiri Perkotaan

Desa Gambiran Periode Tahun 2014-2016

Pada tahun 2014 Unit Pelaksana Keuangan (UPK) Desa Gambiran telah berhasil memaksimalkan penagihan tunggakan atau intensif penagihan tunggakan, sehingga jumlah tunggakan yang ada sangatlah kecil, hal tersebut tercermin dari rendahnya prosentase indikator LAR dan PAR di Desa Gambiran sehingga bisa dikategorikan memuaskan dimana hanya satu bulan PAR menempati kategori minimal hal itu membuat *Repayment Rate* (RR) pada tahun 2014 sangat tinggi mencapai lebih dari sembilan puluh lima persen (>95%) dan beberapa kali mencapai seratus persen (100%) serta NPL yang tetap dibawah sepuluh persen (<10%), selain itu ROI UPK Desa Gambiran juga telah berhasil menempati kategori sepuluh bulan memuaskan disusul kategori satu bulan minimal dan kategori satu bulan ditunda, hal tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan pada periode tahun 2014 UPK Desa Gambiran telah berhasil mengintensifkan penagihan tunggakan pinjaman kepada masyarakat yang menunggak serta besaran biaya jasa yang telah ditetapkan oleh UPK/BKM sudah tepat dan dapat mencukupi biaya operasional UPK sehingga kinerja UPK dapat maksimal, berkembang dan juga mandiri yang dicerminkan juga dengan CCr yang tinggi.

Pada tahun 2015 di Desa Gambiran indikator LAR dan PAR nya masuk pada kategori sepuluh bulan memuaskan dan dua bulan ditunda, hal

tersebut mencerminkan intensif penagihan tunggakan mengalami penurunan tetapi tidak terlalu signifikan dan masih bisa dikatakan stabil (tidak turun drastis) serta tidak berpengaruh terlalu besar pada *Repayment Rate* (RR) yang masih tetap berada diatas 90% (sembilan puluh persen) dan *Non Performing Loan* (NPL) yang tetap dibawah sepuluh persen (<10%), namun kenyataannya penurunan intensif tunggakan tersebut mempengaruhi penurunan prosentase indikator ROI yang awalnya menempati kategori sepuluh bulan memuaskan, satu bulan minimal dan satu bulan ditunda menjadi satu bulan memuaskan, sepuluh bulan minimal dan satu bulan ditunda, walaupun indikator LAR, PAR dan ROI mengalami penurunan tetapi hal tersebut malah menaikkan kriteria CCr menjadi memuaskan selama satu tahun penuh dimana pada tahun sebelumnya hanya mencapai sebelas bulan saja, artinya UPK tetap stabil dengan kemandiriannya dan masih mampu membiayai kegiatan operasionalnya yang berasal dari intensif penarikan tunggakan dan biaya jasa yang ada.

Pada tahun 2016 adalah periode LAR dan PAR yang paling tinggi dibandingkan pada tahun 2014 dan tahun 2015, hal tersebut menyebabkan menurunnya kriteria LAR yaitu tiga bulan memuaskan, tiga bulan minimal dan enam bulan ditunda, serta menurunnya PAR yaitu empat bulan memuaskan, tiga bulan minimal dan lima bulan ditunda. Banyaknya KSM yang menunggak dan kurangnya intensif penagihan tunggakan menyebabkan

Repayment Rate (RR) tahun 2016 mencapai prosentase terendah dan *Non Performing Loan* (NPL) tertinggi sejak tiga tahun terakhir, dimana *Repayment Rate* (RR) 2014 sampai 2015 selalu diatas 90% (Sembilan puluh persen) menurun hingga menyentuh angka 77% (tujuh puluh tujuh persen) dan NPL mencapai angka 22% (dua puluh dua persen). Selain berdampak pada RR dan NPL, hal tersebut juga berdampak pada meningkatnya kriteria penundaan ROI (rendahnya ROI), yang pada periode sebelumnya hanya satu bulan ditunda menjadi delapan bulan ditunda. Oleh karena itu UPK perlu melakukan intensif penagihan tunggakan dan melakukan evaluasi terkait permasalahan yang melatarbelakangi rendahnya prosentase ROI demi perkembangan akumulasi modal dan jika telah diketahui penyebab masalah yang ada maka UPK dan masyarakat bisa membuat peraturan baru yang tidak memberatkan semua pihak demi kemajuan pinjaman bergulir.

3.2.2. Keberhasilan Program Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan

Desa Mancilan Periode Tahun 2014-2016

Berbeda dengan Desa Gambiran, Desa Mancilan pada periode Tahun 2014 dimana LAR dan PAR menempati kategori ditunda selama satu tahun penuh, hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja UPK dalam intensif tunggakan sangat lemah yang mengakibatkan rendahnya prosentase *Repayment Rate* (RR) dengan angka selalu dibawah 25% (dua puluh lima

persen) selama periode 2014. Dikarenakan kurang intensifnya penagihan tunggakan maka menyebabkan prosentase ROI masih dibawah Desa Gambiran yaitu tujuh bulan menempati kategori memuaskan, empat bulan minimal dan satu bulan ditunda, meskipun biaya jasa yang ditetapkan UPK/BKM tidak melebihi 2% (dua persen) namun tetap saja tidak menjamin pinjaman yang diberikan kepada masyarakat bisa lancar pengembaliannya, karena banyaknya tunggakan yang ada maka tidak bisa sepenuhnya menutupi biaya kegiatan operasional UPK, walaupun belum sepenuhnya bisa menutupi biaya operasional namun UPK sudah cukup mampu mandiri dan tercermin dari CCr dengan kategori yang memuaskan. Meskipun pada tahun 2014 indikator LAR,PAR,ROI dan CCr di kedua desa berbeda namun terdapat kesamaan pada indikator peminjam perempuan dan masyarakat miskin penerima pinjaman bergulir yaitu sama-sama memperoleh kategori memuaskan selama satu tahun, yang artinya telah sesuai dengan sasaran pinjaman bergulir yaitu kelompok masyarakat (KSM) miskin yang anggotanya minimal 30% (tiga puluh persen) adalah perempuan.

Jika indikator keberhasilan Desa Gambiran pada tahun 2015 mengalami sedikit penurunan di tahun 2015, hal itu juga terjadi pada indikator ROI di Desa Mancilan yang awalnya tujuh bulan memuaskan, empat bulan minimal dan satu bulan ditunda menjadi turun dengan kategori sebelas bulan minimal dan satu bulan ditunda tanpa pernah mencapai kategori

memuaskan pada tahun tersebut, penyebab dari turunnya nilai indikator ROI tersebut tidak lain adalah karena nilai LAR dan PAR yang tetap tinggi dan menempati kriteria ditunda selama satu tahun penuh pada periode tahun 2015 tersebut. Dampak yang ditimbulkan penurunan ROI dan rendahnya LAR dan PAR tetap sama seperti periode sebelumnya. Namun berdasarkan data diatas LAR, PAR dan ROI tidak berdampak besar terhadap CCr sehingga tetap pada kriteria memuaskan selama satu tahun penuh, artinya UPK masih bisa mandiri dan membiayai kegiatan operasionalnya dengan dana yang masih ada saat itu. Persamaan indikator pada periode tahun 2015 di Desa Gambiran dan Desa Mancilan tetap sama seperti tahun 2014 yaitu indikator masyarakat miskin dan anggota KSM perempuan tetap mencapai kriteria memuaskan selama satu tahun, yang artinya UPK telah berhasil menyalurkan dana pinjaman bergulir kepada masyarakat sesuai dengan peraturan yang ada.

Apabila Desa Gambiran mengalami penurunan kriteria LAR, PAR dan ROI, maka Desa Mancilan tidak mengalami perbedaan yang signifikan dibanding pada periode sebelumnya, pada tahun 2016 ini mengalami sedikit peningkatan kriteria PAR yaitu satu bulan minimal dan sebelas bulan ditunda, inilah peningkatan kriteria LAR pertama sejak tiga tahun terakhir karena pada periode sebelumnya indikator LAR dan PAR selalu menempati kriteria ditunda selama satu tahun penuh. Namun adanya peningkatan kriteria ini tidak membuat *Repayment Rate* (RR) tahun 2016 mengalami peningkatan yang

signifikan dan masih tetap dibawah 25% (dua puluh lima persen). Persamaan Desa Gambiran dan Mancilan pada indikator keberhasilan tahun 2016 ini terletak pada indikator CCr, peminjam perempuan dan masyarakat miskin, dimana indikator-indikator tersebut menempati kriteria memuaskan selama satu tahun penuh. Yang artinya, UPK masih bisa mandiri dan membiayai kegiatan operasionalnya masing-masing.

Meskipun Desa Gambiran dan Desa Mancilan hingga sekarang masih tetap berlanjut namun perbedaan tingkat keberhasilan sangat terlihat, dimana keberlanjutan pinjaman bergulir di Desa Gambiran dikatakan berhasil sedangkan di Desa Mancilan berlanjut namun tidak berhasil. Perbedaan tingkat keberhasilan tersebut secara ringkas dapat dilihat dari tabel dibawah ini yang menunjukkan banyaknya indikator keberhasilan yang masuk kriteria ditunda setiap bulannya,

Tabel. 3.4. Indikator Dengan Kriteria “Ditunda” Di Desa Gambiran Dan Desa Mancilan Periode Tahun 2014-2016

No.	Desa	Tahun	Jumlah Indikator yang Masuk Kriteria "Ditunda" Setiap Bulan						Jumlah
			LAR	PAR	ROI	CCr	Peminjam Perempuan	KK Miskin	
1.	GAMBIRAN	2014	0	0	1	0	0	0	21
		2015	0	0	1	0	0	0	
		2016	6	5	8	0	0	0	
2.	MANCILAN	2014	12	12	1	0	0	0	85
		2015	12	12	1	0	0	0	
		2016	12	12	11	0	0	0	

(Sumber: laporan statistik RLF Fasilitator tahun 2014 hingga tahun 2016)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa jumlah kriteria yang ditunda selama tiga tahun terakhir Desa Gambiran lebih sedikit daripada Desa Mancilan. Padahal jika salah satu kriteria mengalami penundaan maka artinya kriteria penilaian tidak akan tercapai dan akibatnya adalah UPK tidak bisa mengakses dana BLM (Bantuan Langsung Masyarakat). BLM sendiri adalah salah satu program pemberdayaan yang berkonsep TRIDAYA (lingkungan, sosial, ekonomi), BLM lingkungan berupa kegiatan pembangunan infrastruktur seperti pembangunan jalan paving, BLM sosial berupa pelatihan pemberdayaan masyarakat dan BLM ekonomi berupa pemberian pinjaman bergulir kepada KSM miskin. Jika UPK tidak bisa mengakses BLM maka perputaran dana pinjaman bergulir hanya berasal dari perputaran pendapatan UPK saja dan tidak akan mendapatkan dana BLM ekonomi (pinjaman bergulir) dari pemerintah.

Seperti halnya yang terjadi di Desa Mancilan, karena banyaknya indikator keberhasilan yang masuk kategori ditunda selama periode Januari 2014 hingga desember 2016 maka UPK tidak bisa mendapatkan dana BLM pinjaman bergulir tambahan dari pemerintah, sehingga dana pinjaman bergulir yang hingga sekarang masih berlanjut adalah dana dari hasil pendapatan UPK sendiri, situasi tersebut menyebabkan UPK tidak dapat berkembang dan pinjaman bergulir pun tidak bisa menjangkau semua lapisan masyarakat Desa Mancilan karena terbatasnya dana yang ada di UPK, serta tujuan dari adanya

pinjaman bergulir untuk pemberdayaan masyarakat pun belum bisa dicapai di Desa Mancilan .

Sedangkan di Desa Gambiran masih bisa dikatakan berlanjut dan berhasil dalam pinjaman bergulirnya sehingga UPK nya masih bisa mengakses dana BLM, yang berdampak positif pada berkembangnya dana pinjaman bergulir hingga bisa membiayai kegiatan operasional UPK dan menunjang kemandirian UPK dan point penting dari keberlanjutan dan keberhasilan pinjaman bergulir ini adalah tujuan pemberdayaan ekonomi masyarakat Desa Gambiran telah tercapai, hal itu dibuktikan dari masih aktifnya masyarakat memanfaatkan dana pinjaman bergulir untuk menambah modal usaha seperti warung, toko, berdagang di pasar, dan tambahan untuk modal industri mebel yang menjadi *icon* Desa Gambiran.

Sejak diberlakukannya Program Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan, Desa Gambiran sudah sukses mempertahankan keberlanjutan pinjaman bergulir yang berhasil, dimana hal tersebut tercermin dari *reward* yang diberikan pemerintah pusat kepada Desa Gambiran sebagai wujud apresiasi keberlanjutan dan keberhasilan UPK Desa Gambiran dalam mengelola pinjaman bergulir sebagai salah satu model pemberdayaan masyarakat desa. *Reward* tersebut berupa dana PAKET dan PLPBK (Penataan Lingkungan Pemukiman Berbasis Komunitas). Dana PAKET yang diterima oleh Desa Gambiran adalah dana PAKET 1 dana PAKET 2 dan dana PAKET 3, dimana tidak semua desa mendapatkan dana PAKET lengkap (1,2,3) karena salah satu indikator suatu desa dapat memperoleh dana PAKET adalah keberhasilan peran UPK dalam mempertahankan *Repayment Rate* (RR) yang

tinggi dan *Non Performing Loan* (NPL) tetap rendah yang telah di buktikan oleh UPK Desa Gambiran dengan 90% (sembilan puluh persen) hasil laporan kolektibilitasnya memiliki *Repayment Rate* diatas 85% (delapan puluh lima persen) setiap bulannya sejak diberlakukannya Program Pinjaman Bergulir. Dana PAKET 1 diterima oleh Desa Gambiran pada tahun 2007 yang digunakan untuk membangun tembok penahan tanggul di Dusun Gambiran Selatan dengan total biaya Rp. 32.812.000,- untuk pembangunan sepanjang 302,5 meter. Dana PAKET 2 diterima pada tahun 2008 yang digunakan untuk membangun tembok penahan tanggul lanjutan dari dana PAKET 1 di Dusun Gambiran Selatan juga sepanjang 447,5 meter dengan total biaya Rp. 87.862.500,-. Dana PAKET 3 diterima pada tahun 2010 yang digunakan untuk pembangunan gedung posyandu berukuran 10X8 meter di Dusun Ngrowo dengan total biaya Rp.32.000.000,-.

Selain dana PAKET, Desa Gambiran juga menerima *reward* berupa PLPBK (Penataan Lingkungan Pemukiman Berbasis Komunitas) pada tahun 2011. Total dana yang diterima untuk PLPBK ini adalah Rp. 1 milyar yang dibagi menjadi tiga tahap yaitu tahap perencanaan, tahap pemasaran, tahap pembangunan. Dalam PLPBK tersebut muncul dua dokumen yaitu RPLP (Rencana Penataan Lingkungan Pemukiman) dan RPPLP. Dimana RPLP memuat seluruh rencana pembangunan dalam lingkup satu desa, sedangkan RPPLP lebih fokus pada pembangunan di suatu kawasan dalam lingkup desa, misalnya satu dusun atau satu RT. Sehingga dana yang akan digunakan akan difokuskan pada pembangunan berdasarkan RPPLP, dimana tidak semua dana yang ada difokuskan pada pembangunan atau kegiatan di seluruh wilayah desa, melainkan difokuskan pada suatu kawasan saja dengan catatan bahwa pada kawasan tersebut terdapat kekumuhan atau ketidakteraturan bangunan maupun ada masalah infrastruktur lainnya pada satu titik. Seperti kegiatan yang pernah dilakukan dan difokuskan di Dusun Gambiran Utara dengan

biaya Rp.1 milyar tersebut dengan rincian Rp. 200 juta untuk perencanaan, Rp. 100 juta untuk pemasaran, Rp. 700 juta untuk pelaksanaan kegiatannya.

Seluruh kegiatan dalam PLPBK melibatkan seluruh pihak seperti BKM, UPK, fasilitator, pemerintah desa, tokoh masyarakat dan juga masyarakat agar kegiatan yang akan dijalankan tersebut tidak tumpang tindih dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. dalam PLPBK terdapat dua orang pendamping tambahan atau pendamping khusus yaitu satu tenaga ahli perencanaan (S-1 planologi) dan satu tenaga ahli pemasaran (S-1 pemasaran), yang telah lulus tes seleksi untuk menjadi pendamping khusus di program tersebut dan digaji dari dana perencanaan masing-masing sebesar Rp. 25.000.000,-.

Dengan adanya *reward* tersebut pemerintah berharap kepada UPK dan seluruh pihak termasuk masyarakat bisa mendukung program-program pemberdayaan dan berlomba-lomba mempertahankan nilai *Repayment Rate* (RR) tetap tinggi dan *Non Performing Loan* (NPL) tetap rendah bukan malah sebaliknya (RR rendah dan NPL tinggi). Selain itu dengan adanya *reward* tersebut pemerintah memberikan stimulan bagi UPK untuk memaksimalkan perannya dalam mempertahankan indikator keberhasilan pinjaman bergulir dalam kriteria memuaskan dan mengurangi kriteria ditunda.

Adanya program pinjaman bergulir bisa dikatakan berhasil jika telah mampu mengurangi jumlah angka kemiskinan di suatu wilayah, yang mana dalam hal ini adalah kemiskinan pada lingkup wilayah desa, dengan begitu maka tujuan pemberdayaan masyarakat melalui program pinjaman bergulir akan tercapai. Namun kenyataannya tidak sesuai dengan harapan pemerintah, dimana program pemberdayaan di Desa Gambiran dan Mancilan memiliki perbedaan hasil, oleh karena itu bisa dikatakan bahwa program pengentasan kemiskinan berbasis pemberdayaan masyarakat di Desa Gambiran telah berhasil mengurangi angka kemiskinan di masyarakat dan tujuan

pembangunan berbasis masyarakat juga telah tercapai dengan diperolehnya dana PAKET dan PLPBK, disisi lain program pemberdayaan pengentasan kemiskinan berbasis pemberdayaan masyarakat di Desa Mancilan mengalami kegagalan dalam implementasi pinjaman bergulirnya, karena tingginya prosentase tunggakan maka UPK tidak bisa mengakses dana BLM sehingga program pinjaman bergulir yang ada tidak bisa mengurangi angka kemiskinan di masyarakat dan tujuan pembangunan berbasis masyarakat pun tidak bisa terpenuhi.

IV. Kesimpulan

Inti dari penjabaran Indikator Keberhasilan pinjaman bergulir yang telah dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya kriteria yang dicapai oleh indikator LAR dan PAR akan berpengaruh pada indikator ROI, misalnya jika LAR dan PAR tinggi (<20%) maka prosentase ROI akan rendah sebab tinggi atau rendahnya LAR dan PAR tergantung dari tingkat intensifitas penagihan tunggakan oleh UPK, jika intensif penagihan tunggakan lemah atau rendah maka akan menyebabkan rendahnya ROI, sehingga UPK harus memaksimalkan intensif penagihan tunggakan dan mengevaluasi apakah besaran biaya jasa yang ditetapkan UPK/BKM telah mampu membiayai kegiatan operasional UPK/BKM atau belum demi keberlanjutan dan perkembangan modal.

Selain itu, berdasarkan data yang ada menunjukkan bahwa tinggi rendahnya LAR, PAR dan ROI tidak berpengaruh besar terhadap CCr, seperti di Desa Gambiran dimana indikator LAR, PAR dan ROI nya sebagian besar memuaskan pada periode tahun 2014 hingga tahun 2016 membuat CCr nya hampir seluruhnya berada pada kriteria memuaskan, sama halnya dengan Desa Mancilan meskipun indikator keberhasilan LAR, PAR dan ROI nya sebagian besar selalu pada kriteria ditunda namun nilai CCrnya tetap berada

pada kategori memuaskan, oleh karena itu bisa disimpulkan bahwa tingkat kemandirian dan pendapatan UPK di tiap desa berbeda-beda, begitupun biaya operasional yang dikeluarkan oleh masing-masing UPK di tiap desa juga berbeda antara desa yang satu dengan desa yang lainnya berbeda, sehingga jika dilihat dari Desa Gambiran dan Desa Mancilan maka bisa dikatakan jika berapapun prosentase LAR,PAR,ROI, peminjam perempuan, dan masyarakat miskinnya tetap saja CCr nya memuaskan. Sehingga besaran CCr tergantung pada bagaimana kemampuan UPK untuk mengelola pendapatan dari biaya jasa yang dikenakan kepada masyarakat yang nantinya dikelola untuk biaya operasional dan kemandirian UPK sendiri. Jika UPK sudah bisa mengelola pendapatannya dan didukung oleh LAR,PAR dan ROI yang memuaskan maka sudah bisa dipastikan bahwa pinjaman bergulir di desa tersebut berhasil dan menciptakan kemandirian UPK.

Persamaan antara Desa Gambiran dan Desa Mancilan pada indikator keberhasilan pinjaman bergulirnya adalah pada CCr, peminjam perempuan dan masyarakat miskin yang sejak periode tahun 2014 hingga tahun 2016 selalu pada kriteria memuaskan, itu artinya menurut data yang ada, penyaluran dana pinjaman bergulir oleh UPK kepada masyarakat sebagian besar sudah sesuai prosedur. Walaupun pada realitanya tidak demikian, karena di Desa Mancilan terjadi kesalahan prosedur pengajuan pinjaman yang dilakukan oleh UPK dan masyarakat sendiri, yaitu pinjaman diberikan kepada perseorangan juga (tidak per KSM). Sehingga jumlah peminjam perseorangan di Desa Mancilan jauh lebih banyak daripada jumlah KSMnya, hal tersebut membuat UPK sulit dalam melakukan intensif dalam penagihan tunggakan kepada peminjam perseorangan karena akan memakan banyak waktu, biaya dan tenaga padahal jumlah UPK dan biaya operasional yang ada sangat terbatas, masalah yang ditimbulkan tersebut pada akhirnya menyebabkan rendahnya ROI di Desa Mancilan.

Situasi yang melatar belakangi perbedaan hasil pada indikator keberlanjutan dan keberhasilan di Desa Gambiran dan Desa Mancilan adalah adanya kesalahan prosedur pemberian pinjaman oleh UPK Desa Mancilan kepada perseorangan, yang menyebabkan UPK kewalahan atau kesulitan dalam melakukan intensif penagihan tunggakan ketika ada pinjaman yang tertunggak. Sebab hampir semua masyarakat perseorangan yang diberi pinjaman tidak bisa melunasi pinjaman dan tidak membayar angsuran meskipun telah jatuh tempo, disisi lain banyaknya jumlah masyarakat yang menunggak tidak diimbangi dengan jumlah UPK dan biaya operasional yang memadai untuk melakukan intensif penagihan tunggakan yang akhirnya mempengaruhi indikator LAR,PAR dan ROI. Oleh karena itu, selain peran UPK, peran elemen lain juga sangat berpengaruh, seperti peran Pemerintah desa, fasilitator dan juga masyarakat (KSM) pengguna pinjaman bergulir.

Daftar Pustaka

BUKU TEKS

- Achmad, Nurmandi. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik Lampiran UU No.25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*. Yogyakarta: PT. Sinergi Visi Utama
- Administrasi Negara Isu-Isu Kontemporer*. 2009. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Anwas, Oos. 2014. *Pemberdayaan Masyarakat Di Era Global*. Bandung: Alfabeta.
- Creswell, John. 2014. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, John. 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasan, Sjarifuddin. 2013. *LPDB dan KEMISKINAN model alternatif pengentasan kemiskinan melalui dana bergulir*. Jakarta: RMBOOKS
- Kushandajani. 2008. *Otonomi Desa Berbasis Modal Sosial Dalam Perspektif Socio-Legal*. Semarang: Jurusan Ilmu Pemerintahan Fisip Undip.
- Laporan Perhitungan Nilai Risiko Saldo Kredit (Kolektibilitas) Desa Mancilan Tahun 2014 sampai dengan Tahun 2016
- Laporan Statistik RLF Fasilitator Tahun 2014
- Laporan Statistik RLF Fasilitator Tahun 2015
- Laporan Statistik RLF Fasilitator Tahun 2016
- Mardikanto, Totok. 2013. *Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Modul Khusus Komunitas Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri Perkotaan
- Pedoman Operasional Umum PNPM Mandiri Perkotaan Tahun 2008 yang diterbitkan oleh Departemen Pekerjaan Umum Direktorat Jendral Cipta Karya
- Pedoman Teknis Pinjaman Bergulir PNPM Mandiri
- Sangkala. 2012. *Dimensi-dimensi Manajemen Publik*. Hal. 11. Yogyakarta: ombak
- Setiyono, Budi. 2014. *Pemerintahan Dan Manajemen Sektor Publik Prinsip-Prinsip Manajemen Pengelolaan Negara Terkini*. Yogyakarta: center of academing publishing service (CAPS)
- Sulistiani, Ambar. *Kemitraan dan Model-model Pemberdayaan*. 2004. Yogyakarta: Gava Media.

Theresia, Aprillia. 2015. *Pembangunan Berbasis Masyarakat*. Bandung: Alfabeta.
 Undang-undang Desa (UU RI No. 6 Tahun 2014). 2014. Jakarta: Sinar Grafika Offset

JURNAL / PENELITIAN

Faiz , Ahmad. Peran Lembaga Perekonomian Nahdlatul Ulama Dalam Upaya PEMBERDAYAAN

Ekonomi Masyarakat Di Kabupaten Demak.

Parikha. Studi Evaluasi Kebijakan Program Nasional PEMBERDAYAAN Masyarakat Program

Pengembangan Kecamatan (Pnpm-Ppk) Di Kecamatan Suradadi Kabupaten Tegal Tahun

2007. Diakses pada 19 maret 2016 pukul 23.57.

Pradana, Widiya Arie. 2015. Efektivitas Program Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan

(P2KP) di Desa Jombang Kecamatan Jombang Kabupaten Jombang. Jurusan Ekonomi

Pembangunan Program Studi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi, Universitas

Negeri Malang. Diakses pada 4 april 2016 pukul 12.47

Setiyanik, Herlis. Evaluasi Program Nasional PEMBERDAYAAN Masyarakat Mandiri Perkotaan (

PNPM-MP) di Desa Kwaren Kec. Ngawen Kab. Klaten Jawa Tengah. Diakses pada 20

maret 2016 pukul 13.26.

Suaedi ,Falih. Konsumerisme Dalam Manajemen Pelayanan Publik. (Universitas Airlangga)

yang dicetak dalam buku Administrasi Negara Isu-Isu Kontemporer. 2009. Yogyakarta:

Graha Ilmu.

Syamsudin. PEMBERDAYAAN Masyarakat Melalui Kelompok Perikanan (Studi pada Kelompok

Pembudidaya Ikan Mina Sejahtera, Dusun Plaosan, Desa Sendangrejo, Kecamatan

Minggir, Kabupaten Sleman). Diakses pada 20 maret 2016 pukul 13.26.

Taufiq, Ahmad, Dewi Erowati dan Wijayanto. 2010. Upaya Penanggulangan Kemiskinan

Berbasis PEMBERDAYAAN Masyarakat Lokal (Belajar dari Pelaksanaan Program Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan di Kelurahan Bintoro, Kecamatan

Demak,

Kabupaten Demak). Universitas Diponegoro Semarang. Diakses pada 19 maret 2016

pukul 23.41

Teguh, Dony. Upaya Meningkatkan Efektivitas Manajemen Publik,
Dipublikasikan di <http://blog.ub.ac.id/donyteguh/files/2012/06/UPAYA-MENINGKATKAN-EFEKTIVITAS>

Kurniadi, Budi. Manajemen Publik. Dalam website
http://pelita-bangsa.ac.id/asset/_laporan/12062066e54e6d9e.ppt

WEBSITE

<http://www.jombangkab.go.id/index.php/web/entry/pnpm-jombang-gelar-mid-term-review.html>

www.jatimupdate.com

<http://blog.ub.ac.id/donyteguh/files/2012/06/UPAYA-MENINGKATKAN-EFEKTIVITAS>

http://pelita-bangsa.ac.id/asset/_laporan/12062066e54e6d9e.ppt

<http://eprints.undip.ac.id/35729/>

http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=Penelitian_Detail&act=view&typ=html&buku_id=77947&obyek_id=4

<http://skpd.batamkota.go.id/sosial/persyaratan-perizinan/14-kriteria-miskin-menurut-standar-bps/>

<http://dpu.surakarta.go.id/konten-video/peta-jalan-pnpm-mandiri-menuju-keberlanjutan-program-pemberdayaan-masyarakat>

<http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/ekonomi-pembangunan/article/view/39693>

<https://www.scribd.com/doc/135969753/Partisipasi-Masyarakat-Dalam-Perencanaan-P2KP->

[Studi-Kasus-Di-Kelurahan-Nefonaek-Kecamatan-Kelapa-Lima-Kota-Kupang](#)

diakses

pada sabtu 8 oktober 2016 pukul 10:28 WIB

<http://www.materibelajar.id/2015/12/inilah-beberapa-definisi-pemberdayaan.html?m=1>

diakses pada 11 oktober 2016 puku 13.00 WIB

<http://slideplayer.info/slide/2295953/> diakses pada 11 oktober 2016 pukul 14.38 WIB