



STRATEGI PENGEMBANGAN LEMBAGA PERKREDITAN DESA DI BALI

Ni Luh Putu Wiagustini¹ Ida Bagus Panji Sedana² Ni Putu Yeni Astiti³ Ida Ayu Dinda Pryanka Maharani⁴

Abstract

Keywords:

Internal Environment,
External Environment,
SWOT,
Intensive Strategy

The Village Credit Institution is a Microfinance Institution based on local wisdom in Bali, which has the aim of improving the Village economy, currently facing competition from similar financial institutions operating in Bali. Based on this, the aim of this research is to analyze the internal and external environment as a basis for formulating strategies for empowering Village.Credit.Institutions.in Bali. The sample for this research was 100 Village Credit Institutions in Bali which were taken using stratified proportional random sampling based on districts/cities. Data was analyzed using SWOT Analysis, which is outlined. in the External. Factor.Analysis Summary (EFAS) and Internal. Factor. Analysis Summary (IFAS) matrices. This research found that the Village Credit Institution empowerment strategy in Bali in the future can be carried out with an intensive strategy through market penetration strategies and new product development. The penetration strategy includes increasing credit customers and third party funds more intensively and the new product development strategy includes funding micro and small businesses with a profit sharing system, funding household equipment and term savings.

Kata Kunci:

Lingkungan Internal,
Lingkungan Eksternal,
SWOT,
Strategi Intensif

Abstrak

Lembaga Perkreditan Desa merupakan Lembaga Keuangan Mikro berbasis kearifan lokal di Bali, yang memiliki tujuan untuk meningkatkan perekonomian Desa, saat ini menghadapi persaingan dari Lembaga keuangan sejenis yang beroperasi di Bali. Berdasarkan hal tersebut tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal sebagai dasar merumuskan strategi pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa di Bali. Sampel penelitian ini adalah 100 Lembaga Perkreditan Desa di Bali yang diambil secara *stratified proportional random sampling* berdasarkan kabupaten/kota. Data dianalisis menggunakan Analisis SWOT, yang dituangkan dalam *Matrik Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) dan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS). Penelitian ini menemukan bahwa strategi pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa di Bali dimasa mendatang dapat dilakukan dengan strategi intensif melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk baru. Strategi penetrasi meliputi peningkatan nasabah kredit dan dana pihak ketiga lebih gencar dan strategi pengembangan produk baru meliputi pendanaan usaha mikro dan kecil dengan sistem pola bagi hasil, pendanaan peralatan rumah tangga serta tabungan berjangka.

Koresponding:

Program Studi Doktor
Manajemen, Fakultas Ekonomi
dan Bisnis, Universitas
Udayana, Bali, Indonesia
Email:
wiaugustini@unud.ac.id

PENDAHULUAN

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) diakui sebagai salah satu penyandang dana bagi berbagai kegiatan masyarakat dan mengembangkan usaha-usaha di Desa adat di Bali. Pada situasi pandemi covid-19 tahun 2021 LPD sebagai lembaga keuangan mikro berbasis lokal masih tetap eksis, karena mendapat kepercayaan dari masyarakat untuk menempatkan uangnya dan sumber pendanaannya. Sampai tahun 2021, LPD di Bali telah menyalurkan kredit sebesar Rp15.758.678.139,- dana pihak ketiga yang telah dihimpun sebesar Rp19.041.115.717,- dengan rincian tabungan Rp8.546.266.47.159,- dan deposito sebesar Rp10.494.849.238. Nasabah kredit 383.883 orang, nasabah deposito 177.270 orang, dan nasabah tabungan 2.064.078 orang (PLPD, 2021). LPD juga menghadapi persaingan dari Lembaga keuangan sejenis yang beroperasi di Bali saat ini tergolong cukup banyak seperti Koperasi Simpan-Pinjam dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR), serta bank umum yang menyalurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) sampai ke pedesaan.

Berdasarkan peran penting LPD serta permasalahan yang dihadapi, maka LPD di Bali memerlukan strategi kedepan untuk bisa bertahan dan mampu meningkatkan pendapatannya, dengan melakukan analisis lingkungan terlebih dahulu. Analisis lingkungan yang perlu dilakukan adalah analisis terhadap lingkungan bisnis LPD yang terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal dan eksternal telah diteliti untuk menentukan strategi pengembangan bisnis (Rokhayati & Lestari, 2016); (Wiagustini & Wistawan, 2021); (Majid, 2021). Lingkungan internal yaitu lingkungan yang mempengaruhi dari dalam LPD itu sendiri, sedangkan lingkungan eksternal yaitu lingkungan yang mempengaruhi berasal dari lingkungan luar LPD. Analisis Internal maupun eksternal sering disebut dengan analisis SWOT, sangat membantu dalam penyusunan strategi bisnis, yang merupakan penilaian terhadap lingkungan bisnis internal merupakan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), dan lingkungan eksternal merupakan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) untuk dapat merancang strategi bisnis ke depan (Wardana *et al.*, 2022); (Widani *et al.*, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal sebagai dasar merumuskan strategi pembedayaan LPD di Bali.

Strategi adalah merupakan serangkaian tindakan yang harus dipertimbangkan oleh seorang manajer perusahaan dalam perumusan dan implementasi keputusan fungsional yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan (Abdallah *et al.*, 2022). Strategi bisnis adalah kemampuan perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, formulasi strategi, implementasi rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Strategi suatu bisnis sangat dibutuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah diterapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang (David *et al.*, 2020).

Lingkungan internal merupakan lingkungan usaha yang ada di organisasi dan biasanya memiliki implikasi langsung dan spesifik pada usaha tersebut (Pearce & Robinson, 2013) Lingkungan internal perusahaan adalah merupakan kekuatan-kekuatan yang dimiliki dalam organisasi dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen (David *et al.*, 2020). Analisis lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kapabilitas yang akan menciptakan *distinctive competencies* sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan (Pearce & Robinson, 2013). Analisis lingkungan internal perusahaan juga sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan,

penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi perusahaan, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman (David *et al.*, 2020).

Lingkungan eksternal perusahaan, yaitu berbagai faktor yang ada di luar organisasi yang seharusnya diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat mengambil keputusan. Lingkungan eksternal perusahaan semuanya terjadi di luar perusahaan yang mempunyai potensi mempengaruhi perusahaan (David *et al.*, 2020). Lingkungan eksternal adalah faktor di luarnya pengendalian yang mempengaruhi pilihan perusahaan tentang arah dan tindakan, yang pada akhirnya mempengaruhi struktur organisasi dan internalnya (Pearce & Robinson, 2013). Selanjutnya diungkapkan lingkungan eksternal terdiri dari, kebijakan pemerintah, sosial, ekonomi dan budaya, persaingan, lembaga terkait. Lingkungan eksternal adalah faktor penting yang perlu dikaji dalam penentuan pengambilan suatu keputusan. Pengenalan dan pemahaman tentang berbagai kondisi serta dampaknya menjadi hal mutlak yang harus ditelaah lebih lanjut dikarenakan: (1) jumlah dari faktor yang berpengaruh tidak konstan melainkan selalu berubah-ubah; (2) Intensitas dampaknya beraneka ragam; dan (3) kondisi eksternal yang berada di luar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya. Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, treats*).

Analisis SWOT merupakan alat yang digunakan untuk perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam sebuah organisasi. Analisis SWOT dapat digunakan secara efektif untuk membangun strategi organisasi dan strategi bersaing (Gurel & Tat, 2017). Analisis SWOT dilakukan dengan cara mengidentifikasi *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) yang dimiliki oleh bisnis (Zahra *et al.*, 2021). Analisis SWOT bertujuan menganalisis dan mengevaluasi secara sistematis dalam perencanaan strategi perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta pada saat yang sama dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Zahra *et al.*, 2021). Berdasarkan analisis SWOT suatu perusahaan dapat merumuskan: bagaimana strategi organisasi dapat disesuaikan dengan kemampuan sumber daya dan peluang pasarnya, seberapa mendesak bagi organisasi untuk memperbaiki kelemahan sumber daya tertentu dan menjaga terhadap ancaman eksternal tertentu (Gurel & Tat, 2017).

Analisis SWOT dimulai dengan membandingkan antara faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dengan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis SWOT dapat dipergunakan sebagai dasar pengembangan model strategi bisnis (Abdallah *et al.*, 2022); menentukan strategi positioning (Latief *et al.*, 2021); mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul dari berbagai perubahan lingkungan eksternal, serta menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dari sumber daya yang ada sebagai dasar untuk merumuskan strategi bisnisnya (Prodjono, 2020); (Zulfa & Rachmawati, 2021); (Zahra *et al.*, 2021); (Prasetya, 2023); (Putri *et al.*, 2023).

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) merupakan alat perumusan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sebuah bisnis (David *et al.*, 2020). Matriks IFE berkaitan dengan lingkungan internal bisnis dengan menganalisis faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sebuah bisnis. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan kondisi yang terjadi di dalam perusahaan meliputi manajemen pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, serta budaya perusahaan (Zulfa & Rachmawati, 2021) (Putri *et al.*, 2023). Matriks IFE bertujuan untuk menganalisis faktor internal agar sesuai dengan kenyataan sebuah bisnis sehingga diharapkan memperoleh sebuah gambaran yang lebih terukur dengan tujuan merumuskan strategi.

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) merupakan alat perumusan strategi yang digunakan mengevaluasi peluang dan ancaman sebuah bisnis (David *et al.*, 2020). Matriks EFE

dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, yaitu faktor peluang dan ancaman. Analisis ini berfokus pada mengevaluasi kondisi dan tren di luar kendali perusahaan. Tujuan analisis eksternal adalah untuk mengidentifikasi peluang yang dapat menguntungkan perusahaan serta mengidentifikasi ancaman yang harus dihindari perusahaan. Matriks EFE sebuah bisnis diharapkan memperoleh gambaran mengenai keadaan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (Zulfa & Rachmawati, 2021) dan (Putri *et al.*, 2023).

Langkah menyusun matriks IFE dan matriks EFE adalah sebagai berikut

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal bisnis
2. Pemberian bobot setiap faktor Penentuan bobot pada faktor internal dan eksternal dilakukan dengan memberikan nilai 0-1 Nilai 0 berarti faktor tidak penting, sedangkan nilai 1 berarti faktor sangat penting
3. Pemberian rating/peringkat menggambarkan seberapa besar pengaruhnya terhadap strategi yang ada Ketentuan pemberian rating adalah skala 1-4, nilai 1 berarti sangat lemah, nilai 2 berarti lemah, nilai 3 berarti kuat, dan nilai 4 berarti sangat kuat
4. Perkalian bobot dan rating. Setelah bobot dan rating diberikan pada setiap poin faktor internal dan eksternal, bobot dan rating dikalikan kemudian akan didapatkan nilai tertimbang. Nilai tertimbang dari setiap faktor dijumlahkan untuk memperoleh total nilai

Matrik IE merupakan hasil dari gabungan matriks IFE dan matriks EFE. Matriks IE bertujuan untuk menentukan posisi perusahaan agar dapat diketahui strategi yang harus dilakukan sebuah bisnis secara umum. Matriks IE terdiri dari sembilan kuadran serta memiliki dua dimensi, yaitu besaran nilai matriks IFE ditempatkan pada sumbu X dan besaran nilai matriks EFE ditempatkan pada sumbu Y (David *et al.*, 2020). Hasil dari matriks IE dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu sebagai berikut

1. *Grow and Build* (tumbuh dan membangun) berada di dalam sel I, II, atau IV. Strategi yang dapat diterapkan adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
2. *Hold and Maintain* (menjaga dan mempertahankan) di dalam sel III, V, atau sel VII. Strategi umum yang dapat diterapkan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.
3. *Harvest and Divest* (panen atau divestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang dapat diterapkan adalah divestasi strategi penciutan dan divestasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif, menganalisis lingkungan LPD di Bali, yaitu Lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki LPD di Bali; sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dihadapi LPD di Bali. Berdasarkan analisis lingkungan kemudian dilakukan analisis SWOT yang dituangkan dalam *Matrik Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* dan *Matrik Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*.

Penelitian ini menggunakan variable Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal. Lingkungan internal, yaitu merupakan kekuatan-kekuatan yang dimiliki LPD di Bali yang dapat dikontrol, dengan indikator yang dikembangkan dari Pearce & Robinson (2013) dan (Wiagustini & Wistawan, 2021) dengan Indikator yaitu: (1) Aspek Keuangan yaitu : tingkat likuiditas, jumlah asset

yang dikelola, tingkat kecukupan modal; (2) Aspek pemasaran yang meliputi: kebijakan penyaluran kredit, kualitas pelayanan dan dukungan promosi; (3) Aspek sumberdaya manusia yang meliputi : kompetensi sumber daya manusia, loyalitas SDM, komitmen dan kompetensi pengurus LPD; Aspek Teknis dan operasional yang meliputi: dukungan peralatan administrasi dan komunikasi, sistem pengendalian akuntansi dan st&ar operasional prosedur kerja.

Lingkunagn eksternal merupakan peluang-peluang yang mungkin ada pada LPD di Bali dan memiliki sifat tidak bisa dikontrol, menggunakan indikator dikembangkan dari Pearce & Robinson (2020) dan (Wiagustini & Wistawan, 2021). Indikator tersebut meliputi: (1) Aspek kebijakan pemerintah yang meliputi: dukungan permodalan, peraturan dan regulasi, penyediaan informasi; (2) Aspek ekonomi, sosial dan budaya yang meliputi: tingkat pendapatan masyarakat, perkembangan jumlah UMKM, iklim usaha dan investasi; (3) Aspek peranan lembaga terkait yang meliputi bimbingan teknis/pelatihan, pendampingan, monitoring dan evaluasi (5) Aspek persaingan yang terdiri dari tidak berpengaruh atas keberadaan lembaga keuangan formal, tidak berpengaruh atas keberadaan rentenir dan tidak berpengaruh atas keberadaan koperasi simpan pinjam.

Populasi penelitian ini adalah seluruh LPD yang masih aktif di Provinsi Bali berjumlah 1.285 unit tersebar di 9 kabupaten/kota di Bali Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus Slovin dengan presisi 10%, diperoleh 93 unit LPD namun dalam penelitian ini diambil 100 unit LPD. Jumlah sampel 100, mengacu pendapat Hair *et al.* (2014), yang mengungkapkan bahwa sampel sebanyak 100-200 dapat mewakili populasi Jumlah sampel penelitian pada masing-masing kabupaten diambil secara *stratified proportional random sampling* berdasarkan kabupaten/kota. Data dianalisis menggunakan Analisis SWOT, yang dituangkan dalam *Matrik Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) dan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perumusan Strategi pemberdayaan LPD di Bali, terlebih dahulu dianalisis lingkungan internal dan eksternalnya, melalui analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan analisis terhadap variabel lingkungan yang dapat menciptakan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisis lingkungan internal LPD di Bali dilakukan dengan membandingkan penilaian responden pentingnya faktor strategis internal saat ini dibandingkan dengan masa depan, yang disajikan pada Tabel 1. Nilai rata-rata tertimbang merupakan kekuatan bila bernilai $2,50 < N \leq 4,00$ dan merupakan kelemahan bila bernilai $1,00 < N \leq 2,50$.

Tabel 1.
Internal. Factor. Analysis. Summary. (IFAS) LPD di Bali Saat. Ini. dan. Masa. Mendatang

| No | Indikator. variabel. Internal | Saat. Ini | | | Masa. yang. Akan. datang | | |
|----|--|-------------|--------------|-------------------|--------------------------|--------------|-------------------|
| | | Bobot (%) | Rating | Nilai. Tertimbang | Bobo.t (%) | Rating | Nilai. Tertimbang |
| 1. | 2. | 3. | 4. | .5 = 3 x 4. | 6. | 7. | .8 = 6 x 7. |
| | Tingkat Likuiditas | 0,09 | 3,02 | 0,27 | 0,09 | 3,13 | 0,28 |
| | Jumlah.Asset yang dikelola | 0,09 | 3,25 | 0,29 | 0,09 | 3,30 | 0,30 |
| | Tingkat Kecukupan Modal | 0,09 | 3,09 | 0,28 | 0,09 | 3,23 | 0,29 |
| 1 | Aspek. keuangan | | | 0,84 | | | 0,87 |
| | Kebijakan Penyaluran Kredit | 0,08 | 3,12 | 0,25 | 0,08 | 3,21 | 0,26 |
| | Kualitas.pelayanan | 0,08 | 3,22 | 0,26 | 0,08 | 3,33 | 0,27 |
| | Dukungan promosi | 0,08 | 2,90 | 0,23 | 0,08 | 3,35 | 0,27 |
| 2 | Aspek Pasar | | | 0,74 | | | 0,79 |
| | Komptensi sumber daya manusia | 0,09 | 3,12 | 0,28 | 0,09 | 3,28 | 0,30 |
| | Loyalitas SDM | 0,08 | 3,17 | 0,25 | 0,08 | 3,41 | 0,27 |
| | Komitmen dan kompetensi pengurus LPD | 0,08 | 3,28 | 0,26 | 0,08 | 3,46 | 0,28 |
| 3 | Aspek sumberdaya manusia | | | 0,80 | | | 0,84 |
| | Dukungan peralatan. administrasi dan komunikasi. | 0,08 | 3,28 | 0,26 | 0,08 | 3,46 | 0,28 |
| | Sistem pengendalian akuntansi | 0,08 | 3,07 | 0,25 | 0,08 | 3,38 | 0,27 |
| | Standar Operasional Prosedur Kerja | 0,08 | 2,99 | 0,24 | 0,08 | 3,30 | 0,26 |
| 4 | Aspek teknis dan operasional | | | 0,75 | | | 0,81 |
| | Total | 1,00 | 37,52 | 3,13 | 1,00 | 39,83 | 3,32 |

Sumber: Hasil Analisis, 2022

Nilai rata-rata tertimbang IFAS pada Tabel 1, terlihat bahwa faktor strategis internal LPD di Bali. Saat Ini bernilai 3,13, yang berarti di atas 2,5 yang merupakan kekuatan LPD. Nilai rata-rata tertimbang IFAS di masa mendatang seluruh faktor strategis internal memiliki nilai 3,32, yang berarti lebih besar dari 2,5, merupakan kekuatan. Nilai IFAS LPD di Bali di masa mendatang lebih besar dari nilai IFAS saat ini ($3,32 > 3,13$). Hasil ini mengisyaratkan bahwa seluruh variabel strategis internal LPD di Bali mempunyai peluang/potensi untuk berubah menjadi lebih kuat di masa mendatang.

Analisis lingkungan eksternal LPD di Bali dilakukan dengan membandingkan penilaian responden tentang pentingnya faktor strategis eksternal saat ini dibandingkan dengan masa yang akan datang pemberdayaan LPD di Bali, disajikan pada Tabel 2. Nilai rata-rata tertimbang merupakan peluang bila bernilai $2,50 < N \leq 4,00$ dan merupakan ancaman bila bernilai $1,00 < N \leq 2,50$.

Tabel 2.
Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) LPD di Bali Saat ini dan Masa Mendatang

| No. | Indikator Variabel Eksternal | Saat Ini | | | Masa yang Akan datang | | |
|----------|---|-------------|--------------|-------------------|-----------------------|--------------|------------------|
| | | Bobot (%) | Rating | Nilai Tertimbang | Bobot (%) | Rating | Nilai Tertimbang |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. = 3×4 | 6. | 7. | 8 = 6×7 |
| | Dukungan permodalan | 0,08 | 2,77 | 0,22 | 0,08 | 2,86 | 0,23 |
| | Peraturan dan Regulasi | 0,08 | 2,88 | 0,23 | 0,08 | 3,33 | 0,27 |
| | Penyediaan informasi | 0,08 | 3,11 | 0,25 | 0,08 | 3,42 | 0,27 |
| 1 | Aspek kebijakan pemerintah | | | 0,70 | | | 0,77 |
| | Tingkat pendapatan masyarakat | 0,08 | 2,86 | 0,23 | 0,08 | 3,04 | 0,24 |
| | Perkembangan jumlah UMKM | 0,08 | 2,82 | 0,23 | 0,08 | 3,34 | 0,27 |
| | Iklm usaha dan investasi | 0,09 | 2,90 | 0,26 | 0,09 | 3,23 | 0,26 |
| 2 | Aspek sosial, ekonomi dan budaya | | | 0,71 | | | 0,77 |
| | Bimbingan teknis/pelatihan | 0,09 | 3,11 | 0,29 | 0,09 | 3,40 | 0,32 |
| | Pendampingan. | 0,09 | 3,11 | 0,28 | 0,09 | 3,40 | 0,32 |
| | Monitoring dan evaluasi | 0,09 | 3,11 | 0,28 | 0,09 | 3,40 | 0,27 |
| 3 | Aspek peranan institusi terkait | | | 0,85 | | | 0,91 |
| | Tidak berpengaruh atas keberadaan lembaga keuangan formal | 0,08 | 2,57 | 0,21 | 0,08 | 2,70 | 0,22 |
| | Tidak berpengaruh atas keberadaan rentenir | 0,08 | 2,60 | 0,21 | 0,08 | 2,99 | 0,25 |
| | | 0,08 | 2,83 | 0,23 | 0,08 | 2,94 | 0,24 |
| 4 | Aspek teknis dan operasional | | | 0,75 | | | 0,71 |
| | Total | 1,00 | 37,52 | 2,91 | 1,00 | 38,05 | 3,15 |

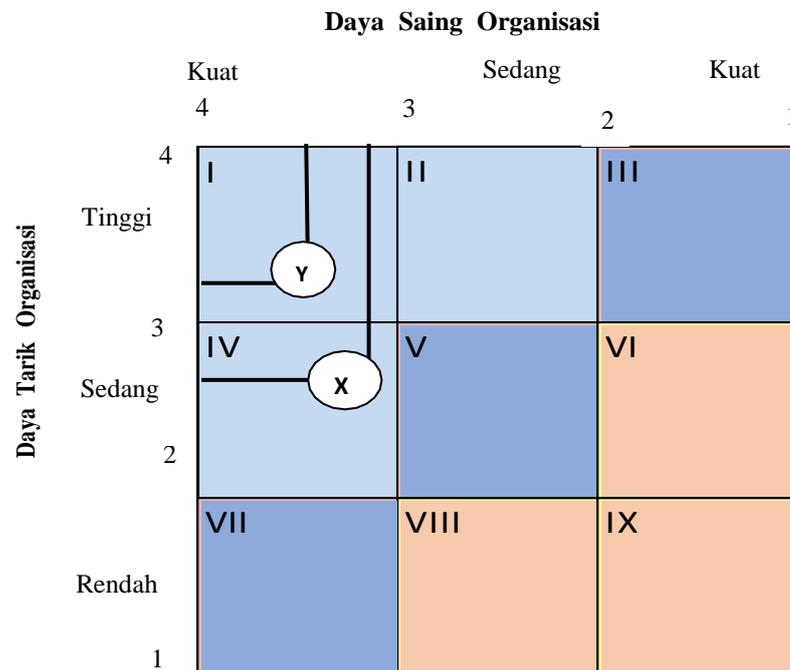
Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2022

Tabel 2, menguraikan bahwa nilai tertimbang faktor strategis eksternal saat ini 2,91, yang berarti memiliki peluang untuk dikembangkan, karena nilainya lebih besar dari 2,50. Nilai tertimbang faktor strategis eksternal masa mendatang memiliki penilaian 3,15 dan lebih besar dari pada saat ini. Kondisi ini berarti bahwa faktor-faktor strategis eksternal yang dihadapi LPD di Bali dimasa mendatang memiliki peluang lebih besar dari pada saat ini.

Faktor strategis eksternal yang dihadapi LPD di Bali saat ini dan dimasa mendatang, terlihat bahwa aspek persaingan yang meliputi usaha tidak berpengaruh atas keberadaan lembaga keuangan formal, usaha tidak berpengaruh atas keberadaan rentenir dan usaha tidak berpengaruh atas keberadaan koperasi simpan pinjam dalam meningkatkan kinerjanya; memiliki peluang paling rendah bagi LPD Hasil ini sesuai dengan realitas, LPD yang merupakan lembaga keuangan mikro hanya memiliki wilayah operasional terbatas hanya di Desa adat setempat. Kondisi tersebut berakibatnya terbatasnya penghimpunan dana pihak ketiga dan jumlah kredit yang disalurkan sebagai operasional lembaga keuangan.

Berdasarkan analisis internal dan eksternal saat ini terlihat bahwa nilai rata-rata tertimbang IFAS LPD di Bali saat ini 3,13 dan nilai rata-rata tertimbang EFAS 2,91 dan posisi dalam Matrik IE berada pada Sel IV (Gambar 1), berarti saat ini LPD di Bali memiliki daya saing kategori kuat dan daya tarik kategori sedang. Kondisi ini berarti bahwa LPD di Bali sesungguhnya memiliki peranan penting di masyarakat, sebagai lembaga keuangan mikro berbasis kearifan lokal, yang perlu ditingkatkan kinerjanya. Berdasarkan analisis internal dan eksternal masa depan diketahui bahwa nilai rata-rata tertimbang IFAS LPD di Bali masa yang akan datang adalah 3,32 dan nilai rata-rata tertimbang EFAS adalah 3,15 yang berarti bahwa di masa yang akan datang LPD di Bali mempunyai daya tarik tinggi dan daya saing yang kuat Lingkungan internal dan eksternal di masa yang akan datang

diprediksi memberi peluang besar bagi LPD Di Bali untuk ditingkatkan kinerjanya. Di masa depan diharapkan LPD di Bali berada pada titik Y, yaitu tepatnya pada sel I.



Gambar 1.
Posisi Strategik LPD di Bali Saat ini dan Masa Depan

Strategi pemberdayaan LPD di Bali bisa dilakukan melalui *Grow and Build Strategy* atau juga *Empowerment and Grow Strategy* LPD di Bali dikelola melalui manajemen lebih baik sehingga dimasa yang akan datang mencapai posisi yang lebih kuat, yaitu daya tarik dan daya saing kuat LPD di Bali di masa yang akan datang memprioritaskan untuk mengelola organisasi lebih baik.

Menurut David *et al.*, (2020), posisi stratejik pada sel I, II dan IV, tepat untuk strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi kebelakang, Integrasi Kedepan dan integrasi horizontal). Strategi yang tepat diterapkan LPD di Bali adalah strategi intensif, strategi yang memerlukan usaha intensif untuk memperbaiki posisi bersaing LPD yang dapat uraikan sebagai berikut:

- (1) Strategi penetrasi pasar, yaitu strategi mencari pangsa pasar yang lebih luas untuk layanan yang ada saat ini melalui *marketing* yang lebih agresif, melalui program kerja sebagai berikut.
 - (a) Peningkatan penyaluran kredit dan dana pihak ketiga tidak hanya dengan menunggu nasabah datang ke LPD, tetapi lebih agresif dengan mendatangi masyarakat baik perorangan maupun usaha mikro dan kecil yang berada di wilayah LPD yang bersangkutan Survei menunjukkan bahwa masyarakat lebih banyak mengetahui keberadaan produk LPD dari teman, bukannya langsung dari LPD, ini menunjukkan bahwa di masa yang akan datang diperlukan sosialisasi yang lebih agresif terhadap keberadaan layanan yang ditawarkan LPD.
 - (b) Peningkatan nasabah kredit dana pihak ketiga bekerja sama dengan lembaga adat yang ada pada masing-masing banjar seperti *Kelian Adat, Prajuru Adat*) dengan memberikan insentif atas prestasinya *Kelian Adat* dan *Prajuru Adat*, adalah orang yang paling tahu tentang karakter nasabah yang berasal dari wilayah adatnya.
- (2) Strategi pengembangan produk, adalah strategi meningkatkan pendapatan dengan pengembangan layanan yang sudah ada LPD di Bali dapat melakukan dengan program kerja sebagai berikut.

- (a) Membiayai usaha mikro dan kecil dalam batas tertentu dengan sistem pola bagi hasil. Konsep pola bagi hasil adalah konsep syariah, dan sudah diterapkan pada perbankan syariah dan Perusahaan Modal Ventura kepada Perusahaan Pasangan Usahanya. Bagi LPD konsep tersebut merupakan konsep baru, pendanaan usaha mikro dan kecil dibiayai oleh LPD, yang pengembaliannya pada saat usahanya bisa menghasilkan laba yang cukup. Pola bagi hasil ini sangat sesuai bagi usaha mikro dan kecil yang baru ataupun yang sedang tumbuh.
- (b) LPD tidak hanya sebagai lembaga intermediasi, tetapi juga melayani masyarakat pada jasa pembayaran listrik, air, pembiayaan kendaraan bermotor dan alat rumah tangga bagi masyarakat yang membutuhkan.
- (c) Peningkatan dana pihak ketiga melalui program tabungan berjangka, seperti program tabungan hari tua, program tabungan pendidikan, program tabungan upacara dan lain-lain. Melalui tabungan berjangka diharapkan LPD memiliki dana likuiditas yang aman untuk jangka panjang yang bisa dipergunakan untuk kegiatan yang produktif.

Grow and Build Strategy yang akan diterapkan LPD di Bali di masa mendatang akan menjadi pendanaan bagi usaha mikro dan kecil, sehingga fungsi LPD dalam meningkatkan perekonomian desa tercapai *Growth and Build Strategy* LPD di Bali mendukung hasil penelitian Firdaus *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa Lembaga Keuangan Mikro bisa menjadi satu solusi efektif untuk mendukung pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) karena prosedur layanan keuangan mereka lebih fleksibel dan lebih terjangkau di pedesaan daerah UMKM pada dasarnya adalah bagian dari masyarakat miskin yang memiliki kemauan dan kemampuan produktif untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat di daerah UMKM harus diberikan akses seluas-luasnya untuk memperoleh pendanaan dari LKM. Berdasarkan hal tersebut, penting untuk mengetahui peran Lembaga Keuangan Mikro dalam mendukung pengembangan UMKM terkait dengan peningkatan perekonomian daerah.

Temuan penelitian ini juga mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Umulkulsum & Suaji (2020), dengan temuan Lembaga Keuangan Mikro memiliki peranan sebagai sumber pembiayaan UMKM sehingga berperan positif dalam menaikkan pendapatan, penciptaan lapangan kerja dan peningkatan kualitas hidup Lembaga keuangan Mikro berkontribusi yang signifikan untuk pertumbuhan UKM di Nimule, Sudan Selatan (Geoffrey & Emenike, 2018).

SIMPULAN DAN SARAN

Strategi pemberdayaan LPD di Bali yang diterapkan kedepan untuk meningkatkan daya tarik dan daya saing LPD adalah *Grow and Build Strategy* atau *Strategi Empowerment and Growth Strategy* dengan Strategi intensif yaitu sebagai berikut.

- (1) Penetrasi pasar, yaitu mendapatkan pangsa pasar baru untuk layanan yang dimiliki saat ini dengan usaha *marketing* yang lebih agresif dalam meningkatkan penyaluran kredit dan dana pihak ketiga melalui sistem jemput bola kepada masyarakat perorangan maupun usaha kecil dan mikro, serta kerjasama dengan lembaga adat di masing-masing banjar seperti *Kelian Adat* dan *Prajuru Adat* dengan memberikan insentif atas capaiannya.
- (2) Pengembangan produk, yaitu meningkatkan pendapatan dengan mengembangkan layanan yang sudah ada saat ini, seperti pendanaan usaha mikro dan kecil, pelayanan listrik, air, pendanaan kendaraan bermotor bagi masarakat yang membutuhkan, serta peningkatan dana pihak ketiga melalui tabungan berjangka.

REFERENSI

- Abdallah, R. Ben, Shamout, M. D., & Alshurideh, M. (2022). Business Development Strategy Model Using EFE, IFE AND IE Analysis in a High-tech Company: An Empirical Study. *Academy of Strategic Management*, 21(2), 1–9. <https://www.researchgate.net/publication/356554800>
- Az Zahra, A. F., Wahyudin, W., & Nugraha, B. (2021). The Implementation of the Strategy of Marketing Management through a SWOT Analysis with the Matrix of IFE, EFE and IE. *Jurnal Serambi Engineering*, 6(2), 1721–1729. <https://doi.org/10.32672/jse.v6i2.2867>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). Strategic Management Dynamics STRATEGIC MANAGEMENT. In *Pearson* (p. 801).
- Firdaus, M., Kamello, T., Saidin, & Sunarmi. (2020). *The Role of Microfinance Institutions in Supporting the Development of Micro, Small And Medium Enterprises*. 413(Icolgis 2019), 113–116. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200306.193>
- Geoffrey, A. M., & Emenike, K. O. (2018). Microfinance Institutions' Support and Growth of Small and Medium Enterprises. *Kinerja*, 22(1), 29–64. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v22i1.1568>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). Swot Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 5(1), 1–8. <https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ahttp://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58%0Ahttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>
- Latief, F., Asniwati, A., & Akram, Y. N. (2021). Positioning Strategy of PT. Guten. Inc: SWOT Analysis Approach. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(1), 47–56. <https://doi.org/10.33096/jmb.v8i1.631>
- Majid, H. A. (2021). Analysis of the External Environment and Internal Control of Company Performance. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 70. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1812>
- Prasetya, P. (2023). *Determination of Business Strategy with SWOT and AHP*. 9(2), 263–280.
- Prodjonoto, K. W. A. (2020). Introducing Adaptive Analysis Methods: The Present Analysis & Future Analysis. *Journal of Analytical Sciences, Methods and Instrumentation*, 10(02), 43–57. <https://doi.org/10.4236/jasmi.2020.102004>
- Putri, M. A., Rahayu, A., & Dirgantari, P. D. (2023). Analisis strategi pemasaran menggunakan matriks SWOT, matriks IFE, matriks EFE, dan matriks IE (Studi kasus pada bisnis Banjajagim.id). In *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 7, Issue 1, pp. 224–234). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i1.20703>
- Pearce, J. and Robinson, R. (2013) *Strategic Management: Strategy Formulation Implementation and Control*. 13th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Rokhayati, I., & Lestari, H. D. (2016). Faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja UMKM gula kelapa (Studi kasus UMKM gula kelapa di Kabupaten Banyumas). *Jurnal Ekonomi*, 544–556. <https://core.ac.uk/download/pdf/267947573.pdf>
- Umulkulsum, D., & Suaji, R. A. D. A. (2020). A new decade for social changes. *Technium Social Sciences Journal*, 7, 312–320. <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/332/124>
- Wardana, I M., Nyoman Kerti Yasa, N., & Wayan Ekawati, N. (2022). *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Business Strategy Formulation In The Era Of The Covid-19 Pandemic Threat Through The Swot Correlative Interpretation And Qspm Approach In SMEs Based On Local Wisdom*. X(3), 246–265. <http://ijecm.co.uk/>
- Wiagustini, N. L. P., & Wistawan, I. M. A. P. (2021). Internal and External Environment As a Performance Predictor for Middle Small Industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1–4.
- Widani, M. A., Gede, I., Dana Perkasa, T., Luh, N., Widiasih, P. S., Nyoman, N., & Yasa, K. (2022). Business Development Strategy in Pt. Revolver Love Coffee, Badung Regency, Bali: Based On Swot Analysis. *International Journal of Recent Research in Interdisciplinary Sciences (IJRRIS)*, 9(22 Juni 2022), 87–96. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6685217>
- 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.