

FORMULASI STRATEGI UNTUK MENJAGA EKSISTENSI DAN PERKEMBANGAN LEMBAGA PERKREDITAN DESA DI KABUPATEN BULELENG

I Made Madiarsa⁶, made.madiarsa@unipas.ac.id
Ni Ketut Adi Mekarsari⁷, mekarsariunipas@yahoo.com
Ni Nyoman Resmi⁸, nyoman.resmi@unipas.ac.id

Abstrak

Lembaga Perkreditan Desa yang lebih dikenal LPD merupakan lembaga keuangan yang dimiliki oleh Desa Pakraman, yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan *Krama Desa Pakraman*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal serta strategi untuk menjaga eksistensi dan perkembangan LPD di Kabupaten Buleleng. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data, observasi, dokumentasi, wawancara. Teknik analisis dengan analisis SWOT. Hasil penelitian ini dalam bentuk strategi yang dapat diterapkan untuk menjaga eksistensi dan perkembangan LPD di Kabupaten Buleleng. Berdasarkan hasil penelitian faktor kekuatan adalah; kepercayaan masyarakat, segmen pasar yang pasti (*kramadesapakraman*), ketentuan atau payung hukum yang dimiliki di desa Pakraman, permodalan, semangat membangun desa, Lokasi tempat LPD memberikan pelayanan, sistem administrasi, penyelesaian kredit secara kekeluargaan. Kelemahan kualitas SDM kurang, fasilitas belum memadai, tidak boleh ekspansi jenis usaha dan wilayah. Faktor peluang kebutuhan dana bagi masyarakat semakin besar, kebutuhan masyarakat akan jasa pelayanan dalam lalu lintas pembayaran (*transfer payment*), ancaman adalah; adanya lembaga keuangan non bank dan bank, adanya kelesuan ekonomi, informasi bohong (*hoak*) yang dapat menyebabkan *rush*. Strategi yang dapat dirumuskan untuk menjaga eksistensi dan perkembangan LPD di Kabupaten Buleleng adalah strategi ekspansi usaha untuk LPD yang memiliki kekuatan yang lebih dominan, maka menggunakan kekuatannya untuk menangkap peluang. Menggunakan strategi kemitraan untuk LPD yang mendapatkan ancaman lebih dominan dan berusaha menggunakan kekuatannya untukantisipasi. Menggunakan strategi intensifikasi usaha untuk LPD yang memiliki kelemahan yang lebih dominan dan berkeinginan untuk mendapatkan peluang yang ada. Menerapkan strategi *defensive* untuk LPD yang berusaha menghindari adanya ancaman dan mengurangi kelemahan yang dimiliki. Disarankan kepada Pemucuk LPD untuk menemukan dan kenali kekuatan kelemahan yang dimiliki oleh LPD dari unsur sumber daya manusia, sarana prasarana dan aturan-aturan yang ada. Selalu mengakses informasi sehingga segera menemukan dan menggali peluang usaha yang ada serta juga menyadari adanya ancaman yang datang. Strategi yang dilakukan disesuaikan dengan analisis internal dan eksternal yang dimiliki oleh setiap LPD.

Kata kunci : LPD, Strategi, Eksistensi

1. PENDAHULUAN

⁶ Tenaga Pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unipas

⁷ Tenaga Pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unipas

⁸ Tenaga Pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unipas

Provinsi Bali memiliki desa yang bersifat administratif yang disebut dengan Desa Dinas dan desa yang khusus mengatur tentang urusan agama dan adat yang disebut dengan Desa Adat. Desa Adat di Bali dikukuhkan oleh Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 6 Tahun 1986, yang mengatur tentang kedudukan, fungsi dan peranan Desa adat sebagai kesatuan masyarakat Hukum Adat di Propinsi Bali. Desa Adat merupakan suatu lembaga tradisional yang mewadahi kegiatan sosial, budaya dan keagamaan masyarakat umat Hindu di Bali. Desa adat dilandasi oleh Tri Hita Karana, yaitu : Parahyangan, Palemahan dan Pawongan. Pahrayangan artinya mewujudkan hubungan manusia dengan penciptaNya yaitu Hyang Widhi Wasa. Palemahan artinya mewujudkan hubungan manusia dengan alam lingkungan tempat tinggalnya. Pawongan artinya mewujudkan hubungan antar sesama manusia sebagai makhluk ciptaanNya.

Keberadaan Desa Adat di Bali ditunjang dengan sarana ekonomi berupa badan usaha simpan pinjam yang disebut dengan Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD merupakan unit operasional yang berfungsi sebagai wadah kekayaan desa yang bertujuan selain untuk menjaga pembangunan desa, LPD juga membantu memberikan modal bagi warga desa untuk membuka usaha baru. Menurut Perda No. 3 Tahun 2017 tentang LPD dan Pergub Bali no. 44 tahun 2017 tentang Peraturan Pelaksanaan Perda Provinsi Bali No. 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa disebutkan: Lembaga Perkreditan Desa yang selanjutnya disebut LPD adalah lembaga keuangan milik *Desa Pakraman* yang berkedudukan di wewidangan *Desa Pakraman*. Lembaga Perkreditan Desa diperlukan keberadaannya untuk menjamin perwujudan kesejahteraan masyarakat hukum adat yang merupakan *Krama Desa Pakraman*. Lembaga Perkreditan Desa telah memberikan manfaat baik secara ekonomi, sosial, dan budaya kepada *Krama Desa Pakraman* perlu ditingkatkan tata kelolanya sebagai lembaga keuangan milik *Desa Pakraman*.

Menurut Perda No. 3 Tahun 2017 tentang LPD, bidang usaha LPD mencakup: a) menerima/menghimpun dana dari *Krama Desa* dalam bentuk *dhana sepelan* dan *dhana sesepelan*, b) memberikan pinjaman kepada *Krama Desa dan Desa*, c) LPD dapat memberikan pinjaman kepada *Krama Desa* lain dengan syarat ada kerjasama antar Desa, d) Kerjasama antar Desa sebagaimana dimaksud huruf

c diatur lebih lanjut dengan Peraturan Gubernur, e) menerima pinjaman dari lembaga-lembaga keuangan maksimum sebesar 100% (seratus persen) dari jumlah modal, termasuk cadangan dan laba ditahan, kecuali batasan lain dalam jumlah pinjaman atau dukungan/bantuan dana, f) menyimpan kelebihan likuiditasnya pada bank yang ditunjuk dengan imbalan bunga bersaing dan pelayanan yang memadai.

Selain berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bali, keberadaan dan aktivitas LPD juga diatur berdasarkan awig-awig dan / atau pararem yang hanya berlaku pada desa pakraman setempat. Awig-awig dan/atau pararem dimaksud dibuat oleh desa pakraman setempat dengan didampingi dan dibina oleh tim pembina penulisan awig-awig dari Pemerintah Provinsi Bali dan/atau Pemerintah Kabupaten/Kota se-Bali. Walaupun demikian, substansi awig-awig dan/atau pararem tentang LPD bagi satu desa pakraman tidaklah persis sama dengan awig-awig dan/atau pararem desa pakraman lainnya. Hal ini memang dimungkinkan sesuai dengan asas desa mawacara (membuat awig-awig dan/atau pararem yang sesuai dengan kondisi dan situasi desa pakraman setempat). Hal ini berarti bahwa, keberadaan dan aktivitas LPD belum diatur berdasarkan awig-awig dan/atau pararem atau hukum adat Bali sebagai satu kesatuan sistem hukum yang berlaku sama di seluruh Bali.

Pada tanggal 8 Januari 2013 dikeluarkanlah Undang-Undang Nomor 1 tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro (Undang-Undang LKM). Keluarnya Undang-Undang LKM ini perlu mendapat perhatian semua pihak secara lebih serius dalam usaha mempertahankan keberadaan dan aktivitas LPD sebagai salah satu duwe desa pakraman. Hal ini perlu mendapatkan perhatian yang sangat serius karena di satu pihak, undang-undang ini memberi ruang yang cukup kondusif bagi keberadaan dan aktivitas LPD, tetapi di sisi lain pihak ada beberapa hal yang justru menempatkan LPD pada posisi harus membenahi diri dengan sistem yang sesuai. Keharusan bagi LPD untuk berbenah ini patut mendapat perhatian serius, baik oleh Pemerintah Provinsi Bali (beserta segenap jajarannya yang telah berjasa dalam merintis, membina, dan membesarkan LPD), oleh desa pakraman maupun oleh MDP Bali sebagai wadah tunggal desa pakramandi Bali.

Adanya ruang yang cukup kondusif bagi keberadaan dan aktivitas LPD dalam Undang-Undang LKM ini dapat diketahui dari ketentuan Bab XII Pasal 39 angka (3) yang menentukan bahwa: Lembaga Pekreditan Desa diakui berdasarkan hukum adat dan tidak tunduk pada Undang-Undang LKM ini. Dari ketentuan Pasal 39 angka (3) ini dapat diketahui bahwa memang telah lahir era baru bagi keberadaan LPD di Bali, yang patut direspon dengan cara tepat dan cepat. Selain adanya ruang yang cukup kondusif bagi keberadaan dan aktivitas LPD, pemberlakuan Undang-Undang LKM mengharuskan LPD untuk melakukan pembenahan terkait dengan keberadaan (*linggih*) dan tata kelolanya (*sesana*), sehingga memenuhi persyaratan sebagai sebuah lembaga keuangan yang keberadaannya diakui berdasarkan hukum adat, seperti ditentukan dalam pasal 39 angka (3) Undang-Undang LKM.

Meskipun adanya tantangan sebagaimana tersebut di atas Pemerintah Provinsi Bali tetap mempertahankan LPD pada bentuk aslinya, karena LPD memiliki karakteristik khusus yang pada intinya untuk memperdayakan Desa pakraman beserta kramanya pada aspek ekonomi, sosial, budaya yang berlandaskan pada ajaran Agama Hindu. Berhubung LPD bukanlah sebuah bank, maka tidak diawasi oleh BI. Keberadaan LPD diatur dengan Perda No. 3 Tahun 2017 tentang LPD dan Pergub Bali no. 44 tahun 2017.

Tantangan lainnya yang dihadapi LPD adalah dari aspek manajemen, operasional dan kegiatan LPD adalah: jaminan keamanan simpanan *krama* (dalam bentuk tabungan dan deposito), membangun persepsi yang sama mengenai perlindungan dan penguatan LPD, mengintegrasikan LPD pada sektor keuangan lainnya, pembinaan kelembagaan termasuk peningkatan kualitas sumber daya manusia LPD, pengawasan terhadap LPD baik secara eksternal dan internal, mengimplementasikan peran Pemerintah secara tepat, persaingan yang semakin ketat, wilayah operasional yang relative terbatas, dan masih sering terjadi permasalahan karena konflik kepentingan.

Pertumbuhan LPD di Kabupaten Buleleng, masih memerlukan perhatian para pihak, walaupun dari aspek hukum sudah diatur dengan terbitnya Perda No. 3 Tahun 2017 tentang LPD dan Pergub Bali no. 44 tahun 2017, karena dari seluruh LPD di Kabupaten Buleleng sebanyak 169 buah, hanya 70,41% (119 LPD) yang

termasuk kategori sehat. Ada 29,59% (50 LPD) dalam kategori cukup sehat sampai macet, yang memerlukan perhatian dan pembinaan dari pemerintah, *Desa Pakraman* dan pemerhati LPD. Perlu dirumuskan strategi untuk menjaga eksistensi LPD sehingga mampu mencapai tujuan dari keberadaan sebuah LPD. LPD bermasalah (cukup sehat s/d macet) paling banyak ada di Kecamatan Busungbiu sebanyak 9 buah LPD, disusul oleh Kecamatan Banjar 8 buah LPD dan ranking nomor tiga adalah Kecamatan Kubutambahan sebanyak 7 buah LPD. Secara rinci jumlah LPD berdasarkan wilayah dan tingkat kesehatan seperti tabel berikut.

Tabel 01
Jumlah LPD Berdasarkan Wilayah dan Tingkat Kesehatan
Di Kabupaten Buleleng

No.	Kecamatan	Jumlah	Tingkat Kesehatan				
			Sehat	Cukup Sehat	Kurang Sehat	Tidak Sehat	Macet
1	Buleleng	21	15	2	1	1	2
2	Sukasada	21	17	0	0	0	4
3	Sawan	18	13	2	0	1	2
4	Kubutambahan	22	15	2	2	0	3
5	Tejakula	15	11	0	3	0	1
6	Banjar	17	9	2	0	0	6
7	Seririt	25	21	0	2	1	1
8	Busungbiu	16	7	1	1	0	7
9	Gerokgak	14	11	1	1	0	1
Jumlah		169	119	10	10	3	27
			70.41%	5.92%	5.92%	1.78%	15.98%

Sumber: Dinas Statistik Kabupaten Buleleng 2017

Berdasarkan peran, fungsi dan tujuan LPD, maka dipandang perlu untuk tetap menjaga eksistensi dan perkembangan LPD yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan dan faktor-faktor eksternal yang dapat mengancam dan memberi peluang sehingga dapat disusun strategi yang dapat dipergunakan untuk menjaga eksistensi dan perkembangan LPD di Kabupaten Buleleng.

Strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat.

Selanjutnya Siagian (2004) menyatakan strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Pengertian strategi lainnya seperti yang diutarakan Craig & Grant (1996) adalah strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan. Apabila disimpulkan dari beberapa definisi di atas maka strategi perusahaan adalah gabungan dari kegiatan yang direncanakan dan reaksi untuk mengantisipasi persaingan dan perkembangan yang tidak terduga.

Jenis-jenis strategi (David, 2004), yaitu: Strategi Integrasi, Strategi Intensif, Strategi Diversifikasi, Strategi Defensif. Menurut Porter (dalam David, 2004:253), ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menanamkan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya, menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

Menurut Siagian (2003) disebutkan bahwa pada korporasi yang “multi bisnis” terdapat tiga tingkat strategi perusahaan yaitu: strategi tingkat korporasi (*corporate*

strategy), strategi tingkat bidang satuan bisnis (*business strategi*), strategi tingkat fungsional (*functional strategi*).

SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT ini sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif (Rangkuti,2001). Maksud dari analisis SWOT yaitu:

- 1) *Strenght*, Atribut dari orang atau perusahaan yang sangat membantu untuk mencapai tujuan.
- 2) *Weaknesses*, Atribut dari orang atau perusahaan yang berbahaya untuk mencapai tujuan.
- 3) *Opportunities*, Kondisi eksternal yang membantu untuk mencapai tujuan
- 4) *Threats*, kondisi Eksternal yang dapat merusak tujuan

Menurut Ferrel dan Harline, 2005 (dalam Rangkuti, 2010) fungsi dari analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*Strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut

dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menyangkut bidang Manajemen Strategi yang membahas tentang formulasi strategi untuk eksistensi dan perkembangan LPD Desa Pakraman di Kabupaten Buleleng. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 63 orang *Pamucuk* LPD. Jenis data yang dianalisis adalah data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber dari data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data observasi, dokumentasi, dan wawancara, dan kuesioner.

Analisis data kuantitatif dalam penelitian ini terdapat pada karakteristik dari faktor internal dan faktor eksternal. Untuk menentukan tingkat kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dapat dilakukan dengan mencari rata-rata skor dari masing-masing faktor internal dan eksternal yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis dengan matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal dapat disesuaikan dengan kekuatan dan peluang sebagai internal yang dimiliki oleh LPD.

3. HASIL PENELITIAN

Keberadaan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali sesungguhnya terproses dari sebuah kesadaran dan kemauan bersama dari masyarakat adat Bali. Kesadaran dan kemauan bersama itu terwadahi melalui organisasi komunitas berbasis wilayah yakni Desa Adat atau Desa Pakraman), Banjar Adat. Selain itu, juga tumbuh berbagai organisasi masyarakat atas dasar aktivitas kegiatan sosial-ekonomi masyarakat yakni *sekaha*. Masing-masing kelompok *sekaha* tersebut secara aktif melaksanakan kegiatan bersama untuk mencapai kesejahteraan bersama. Salah satu kegiatan yang dilaksanakan yakni kegiatan penghimpunan dan peminjaman dana di antara anggota *sekaha*. Kesuksesan LPD merupakan buah dari konsep pendirian dan pengelolaan LPD yang digali dari kearifan local dan *cultural* masyarakat Bali yang berbasis pada kebersamaan, kekeluargaan dan kegotong-royongan. Masyarakat di

Desa Adat atau Pakraman menjadi pemilik sekaligus pengelola LPD yang menjalankan tugas dan fungsinya dalam ikatan komitmen untuk mencapai kesejahteraan dan kemajuan bersama. Sebagai buah dari inisiatif dan pengelolaan oleh masyarakat Desa Pakraman itu lalu hasil yang dicapai juga akhirnya dinikmati secara bersama-sama. Hasil bersama itu tidak saja tercermin melalui manfaat ekonomi, tetapi yang jauh lebih penting adalah manfaat sosial-budaya berupa semakin kokohnya adat dan budaya. LPD menjadi sumber utama pendanaan kegiatan adat, budaya maupun sosial masyarakat di Desa Pakraman.

Menurut Perda No. 3 Tahun 2017 tentang LPD dan Pergub Bali no. 44 tahun 2017 tentang Peraturan Pelaksanaan Perda Provinsi Bali No. 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa disebutkan: Lembaga Perkreditan Desa yang selanjutnya disebut LPD adalah lembaga keuangan milik *Desa Pakraman* yang berkedudukan di wewidangan *Desa Pakraman*. Lembaga Perkreditan Desa diperlukan keberadaannya untuk menjamin perwujudan kesejahteraan masyarakat hukum adat yang merupakan *Krama Desa Pakraman*. Lembaga Perkreditan Desa telah memberikan manfaat baik secara ekonomi, sosial, dan budaya kepada *Krama Desa Pakraman* perlu ditingkatkan tata kelolanya sebagai lembaga keuangan milik *Desa Pakraman*. Bidang usaha LPD mencakup: a) menerima/menghimpun dana dari *Krama Desa* dalam bentuk *dhana sepelan* dan *dhana sesepelan*, b) memberikan pinjaman kepada *Krama Desa dan Desa*, c) LPD dapat memberikan pinjaman kepada *Krama Desa* lain dengan syarat ada kerjasama antar Desa, d) Kerjasama antar Desa sebagaimana dimaksud huruf c diatur lebih lanjut dengan Peraturan Gubernur, e) menerima pinjaman dari lembaga-lembaga keuangan maksimum sebesar 100% (seratus persen) dari jumlah modal, termasuk cadangan dan laba ditahan, kecuali batasan lain dalam jumlah pinjaman atau dukungan/bantuan dana, f) menyimpan kelebihan likuiditasnya pada bank yang ditunjuk dengan imbalan bunga bersaing dan pelayanan yang memadai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 63 orang responden penelitian yaitu para *Pamucuk*LPD diperoleh data bahwa yang dinilai sebagai kekuatan dan kelemahan dalam mengelola LPD secara berurutan sebagai berikut.

Kekuatan yang dimiliki oleh LPD dalam mengembangkan usahanya adalah:

- 1) Kepercayaan masyarakat
- 2) Segmen pasar yang pasti (*krama* desa pakraman)
- 3) Ketentuan atau payung hukum yang dimiliki di Desa Pakraman
- 4) Permodalan dengan adanya kerjasama antar LPD (BKS LPD)
- 5) Lokasi tempat LPD memberikan pelayanan
- 6) Semangat membangun desa
- 7) Memiliki sistem administrasi usaha (*software*)
- 8) Penyelesaian permasalahan kredit macet secara kekeluargaan
- 9) Toleransi dalam penyelesaian pinjaman.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh LPD dalam mengelola usahanya adalah sebagai berikut

- 1) Kualitas SDM kurang dalam memberikan pelayanan berkualitas,
- 2) Kualitas SDM kurang dalam manajemen usaha modern
- 3) Tidak boleh ekspansi jenis usaha dan wilayah kerja
- 4) Kualitas SDM kurang dalam pemanfaatan teknologi,
- 5) Fasilitas belum memadai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 63 orang responden penelitian yaitu para *Pamucuk* LPD diperoleh data bahwa yang dinilai sebagai peluang dan ancaman dalam mengelola LPD secara berurutan sebagai berikut.

Peluang yang dimiliki oleh Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dalam mengembangkan usahanya adalah:

- 1) Kebutuhan dana bagi *kramadesa pakraman* semakin besar
- 2) Kebutuhan jasa pelayanan dalam lalu lintas pembayaran (*transfer payment*) bagi *kramadesa pakraman* meningkat

- 3) Kebutuhan *kramadesa pakraman* jasa yang lain seperti; pulsa listrik, air, dan telepon, bayar pajak bumi dan bangunan
- 4) Jumlah *krama desapakraman* semakin banyak.

Ancaman yang dihadapi oleh Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dalam mengembangkan usahanya adalah:

- 1) Terbentuknya lembaga keuangan non bank dan bank.
- 2) Adanya kelesuan ekonomi, sehingga ada pinjaman bermasalah
- 3) Informasi bohong (hoak) yang dapat menyebabkan *rush*

Berdasarkan analisis faktor internal dan faktor eksternal yang dimiliki oleh LPD di Kabupaten Buleleng maka formulasi strategi untuk menjaga eksistensi dan mengembangkan LPD, yaitu;

- 1) Strategi *Strengths-Opportunities (SO)* adalah strategi yang dibuat oleh LPD di Kabupaten Buleleng dengan memanfaatkan seluruh kekuatan LPD untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya. Strategi yang dapat dilakukan yaitu strategiekspansi usaha (masih dalam bidang keuangan). Defereniasi simpanan dan pinjaman yang disediakan. Bekerja sama dengan pihak eksternal seperti perbankan, usaha telekomunikasi untuk memberikan pelayanan pada masyarakatdalam lalu lintas pembayaran dan pemenuhan jasa lainnya dalam pembayaran.
- 2) Strategi *Strengths-Threats (ST)* adalah strategi yang menggunakan kekuatan LPD di Kabupaten Buleleng untuk mengatasi ancaman.

Berdasarkan kekuatan yang dimiliki dan ancaman yang dihadapi oleh LPD, maka hal yang dapat dilakukan adalah strategi kemitraan dengan membangun kerjasama dengan para kompetitor seperti dengan lembaga keuangan non bank dan bank yang ada di wilayah kerja, sehingga bisa bersinergi dalam mengembangkan usaha. Membangun sistem informasi yang baik sehingga bisa diakses oleh masyarakat sebagai wujud transparansi dan akuntabilitas.

3) Strategi *Weakness-Opportunities* (WO) adalah strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada pada LPD Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan kelemahan yang dimiliki dan peluang yang ada maka yang dapat dilakukan adalah strategi intensifikasi usaha. Untuk meningkatkan omset usaha dengan meningkatkan kemampuan sumber daya tenaga kerja yang dimiliki melalui bimtek atau sejenisnya. Secara perlahan mengembangkan pelayanan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

4) Strategi *Weaknes-Threats* (WT) adalah strategi pada LPD Kabupaten Buleleng berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Berdasarkan kelemahan yang dimiliki dan ancaman yang dihadapi, maka LPD sebaiknya strategi *defensive* dengan berusaha untuk menjaga kepercayaan masyarakat, menjaga citra LPD, kurangi adanya kesalahan dan penyimpangan atas pengelolaan LPD.

Berdasarkan uraian di atas dapat setiap LPD akan mempunyai pilihan dalam menerapkan strategi yang akan dilakukan. Apabila merasa memiliki kekuatan yang lebih dominan, maka menggunakan kekuatannya untuk menangkap peluang, yaitu strategi ekspansi usaha. Apabila pada saat ancaman dirasakan lebih dominan pengaruhnya terhadap perkembangan LPD maka dapat menggunakan strategi kemitraan. Apabila memiliki kelemahan yang lebih dominan maka untuk mendapatkan peluang dengan menggunakan strategi intensifikasi usaha, dan bila ada keinginan untuk menghindari adanya ancaman dan mengurangi kelemahan maka menerapkan strategi *defensive*), yang secara rinci terdapat pada matrik SWOT berikut.

Tabel 02
Matrik SWOT

	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kepercayaan masyarakat 2) Segmen pasar yang pasti (<i>krama</i> desa pakraman) 3) Ketentuan atau payung hukum 4) Permodalan 5) Lokasi tempat LPD memberikan pelayanan 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas pelayanan kurang, 2) manajemen usaha belum baik 3) Tidak boleh ekspansi 4) Kurang pemanfaatan teknologi, 5) Fasilitas belum memadai
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kebutuhan dana <i>krama</i> semakin besar 2) Kebutuhan jasa lalu lintas pembayaran meningkat 3) Kebutuhan jasa yang lain 4) Jumlah <i>krama desapakraman</i> semakin banyak 	<p>Strategi S-O Strategi Ekspansi usaha</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Deferensiasi simpanan dan pinjaman yang disediakan 2) Bekerja sama dengan pihak eksternal seperti perbankan, usaha telekomunikasi 	<p>Strategi W-O Strategi Intensifikasi usaha</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatkan kemampuan sumber daya tenaga kerja 2) Secara perlahan mengembangkan pelayanan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat
<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Terbentuknya lembaga keuangan non bank dan bank. 2) Adanya kelesuan ekonomi, 3) Informasi bohong (<i>hoak</i>) yang dapat menyebabkan <i>rush</i> 	<p>Strategi S-T Strategi Kemitraan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Membangun kerjasama dengan para kompetitor 2) Membangun sistem informasi yang baik sehingga bisa diakses oleh <i>krama desa</i> 	<p>Strategi W-T Strategi Defensive</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Menjaga kepercayaan masyarakat, 2) Menjaga citra LPD, 3) Hindari adanya kesalahan dan penyimpangan atas pengelolaan LPD

Sumber: Data diolah tahun 2019

4. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa;

- 1) Faktor-faktor internal yang merupakan kekuatan adalah; Kepercayaan masyarakat; Segmen pasar yang pasti (*krama* desa pakraman); Ketentuan atau payung hukum yang dimiliki di Desa Pakraman; Permodalan dengan adanya kerjasama antar LPD (BKS LPD); Lokasi tempat LPD memberikan pelayanan; Semangat membangun desa; Memiliki sistem administrasi usaha (*software*);

Penyelesaian permasalahan kredit macet secara kekeluargaan; Toleransi dalam penyelesaian pinjaman. Kelemahan yang dimiliki LPD yaitu: Kualitas SDM kurang dalam memberikan pelayanan berkualitas, Kualitas SDM kurang dalam manajemen usaha modern, Tidak boleh ekspansi jenis usaha dan wilayah kerja, Kualitas SDM kurang dalam pemanfaatan teknologi, Fasilitas belum memadai.

- 2) Faktor-faktor eksternal yang memberi peluang untuk eksistensi dan perkembangan LPD di Kabupaten Buleleng yaitu:Kebutuhan dana bagi krama desa pakraman semakin besar, Kebutuhan jasa pelayanan dalam lalu lintas pembayaran (transfer payment) bagi krama desa pakraman meningkat, Kebutuhan krama desa pakraman akan jasa yang lain seperti; pulsa listrik, air, dan telepon, bayar pajak bumi dan bangunan, Jumlah krama desa pakraman semakin banyak. Ancaman yang dimiliki oleh LPD yaitu; Terbentuknya lembaga keuangan non bank dan bank, Adanya kelesuan ekonomi, sehingga ada pinjaman bermasalah, Informasi bohong (*hoak*) dapat menyebabkan *rush*.
- 3) Strategi yang dapat dirumuskan untuk menjaga eksistensi dan perkembangan LPD di Kabupaten Buleleng adalah strategi ekspansi usaha untuk LPD yang memiliki kekuatan yang lebih dominan, maka menggunakan kekuatannya untuk menangkap peluang. Menggunakan strategi kemitraan untuk LPD yang mendapatkan ancaman lebih dominan dan berusaha menggunakan kekuatannya untuk antisipasi. Menggunakan strategi intensifikasi usaha untuk LPD yang memiliki kelemahan yang lebih dominan dan berkeinginan untuk mendapatkan peluang yang ada. Menerapkan strategi *defensive* untuk LPD yang berusaha menghindari adanya ancaman dan mengurangi kelemahan yang dimiliki.

5. Saran

Berdasarkan simpulan di atas maka dapat disarankan pada para Pemucuk LPD sebagai berikut.

- 1) Temukan dan kenali kekuatan kelemahan yang dimiliki oleh LPD dari unsur sumber daya manusia, sarana prasarana dan aturan-aturan yang ada.

- 2) Selalu mengakses informasi sehingga segera menemukan dan menggali peluang usaha yang ada serta juga menyadari adanya ancaman yang datang.
- 3) Strategi yang dilakukan disesuaikan dengan analisis internal dan eksternal yang dimiliki oleh setiap LPD.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Craig & Grant. 1996. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- David, F.R. 2004. "Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh". PT. Prenhallindo, Jakarta
- Muhadjir, Noeng. 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta : RAKESARASIN
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2010. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for business* Edisi I and 2. Jakarta: Salemba Empat
- Siagan, 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan Kelima, Jakarta, Rineka Cipta
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta
- , 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 6 Tahun 1986 tentang Kedudukan, Fungsi Dan Peranan Desa Adat Sebagai kesatuan Masyarakat Hukum Adat Dalam Propinsidaerah Tingkat I Bali

Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan
Desa

Pergub Bali no. 44 tahun 2017 tentang Peraturan Pelaksanaan Perda Provinsi Bali No.
3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa

Undang-Undang Nomor 1 tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro