

**PENDAMPINGAN PENGGUNAAN INSTRUMEN PERUMUSAN STRATEGI
KOMPETITIF PADA BUMDES LINGSAR**

**ASSISTANCE IN THE UTILIZATION OF COMPETITIVE STRATEGY FORMULATION
INSTRUMENTS AT BUMDES LINGSAR**

Adhitya Bayu Suryantara^{1*}, Rini Ridhawati², Tri Hanani³, Eni Indriyani⁴, Nur Fitriyah⁵

^{1*2345} Universitas Mataram, Mataram

^{1*} adhityabayus@unram.ac.id, ² rini.ridhawati@unram.ac.id, ³ trihanani@unram.ac.id,

⁴ eni.indriyani@unram.ac.id, ⁵ nurfitriyah@unram.ac.id

Article History:

Received: October 10th, 2023

Revised: December 4th, 2023

Published: December 8th, 2023

Keywords: *Competitive Strategy, SWOT Analysis, Village-Owned Enterprises (BUMDes), Work Program*

Abstract: *This initiative focuses on developing Lingsar Village, a tourist destination in West Lombok Regency, renowned for its natural attractions. The service team conducted a five-month training and mentoring program for the village-owned enterprises (BUMDes) in Lingsar. The process involved pre-training, mentoring, and post-training phases. During pre-training, the team gathered information from BUMDes stakeholders to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT). Training materials were then structured based on the SWOT analysis to assist BUMDes in designing a work program. In the post-training phase, the team observed the extent of BUMDes managers' understanding of SWOT analysis and program implementation. The outcomes aim to serve as a model for other BUMDes, promoting sustainable, efficient, and inclusive program design and refining less successful programs through additions, eliminations, or consolidations.*

Abstrak

Pengabdian ini berfokus pada pengembangan Desa Wisata Lingsar di Kabupaten Lombok Barat, terkenal karena potensi wisata alamnya. Tim pengabdian memberikan pelatihan dan pendampingan selama 5 bulan kepada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lingsar. Prosesnya melibatkan pra pendampingan, pendampingan, dan pasca pendampingan. Selama pra pendampingan, tim mengumpulkan informasi dari pemangku kepentingan BUMDes untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT). Materi pendampingan kemudian disusun berdasarkan hasil analisis SWOT untuk membantu BUMDes merancang program kerja. Pada masa pasca pendampingan, tim mengamati sejauh mana pemahaman pengelola BUMDes terhadap analisis SWOT dan implementasi program kerja. Hasilnya diharapkan dapat menjadi contoh bagi BUMDes lain dalam perancangan program berkelanjutan, efisien, dan inklusif, serta untuk memperbaiki atau menyempurnakan program yang kurang berhasil.

Kata Kunci: strategi kompetitif, analisis SWOT, BUMDes, Program Kerja.

PENDAHULUAN

Desa Lingsar merupakan desa wisata yang berada di Kabupaten Lombok Barat. Desa Lingsar sendiri dikenal karena berbagai hal terutama karena potensi wisata alamnya seperti sentra kolam pemancingan ikan air tawar, wisata mata air dan kilam pemandian, serta sentra pembibitan tanaman hortikultura. Kolam pemancingan menjadi salah satu pemandangan yang akan sering dijumpai ketika mengunjungi desa tersebut selain hamparan sawah hijau yang menandakan bahwa Desa yang berada tidak jauh dari Kota Mataram ini merupakan desa yang kaya akan air bersih. Desa Lingsar pun sudah cukup lama ditetapkan sebagai desa wisata baik wisata alam maupun wisata budaya. Mengingat besarnya potensi yang dimiliki oleh desa ini untuk berkembang maka disinilah peran BUMDes hadir, dimana BUMDes diharapkan dapat menjadi penggerak ekonomi di desa dengan menggali potensi-potensi ekonomi yang ada di desa tersebut sebagaimana yang dicita-citakan dengan adanya otonomi desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah Badan Usaha Milik Desa yang dijalankan oleh masyarakat atau perangkat desa. BUMDes memiliki beberapa keunggulan utama dibandingkan bisnis tradisional. Pertama, BUMDes dimiliki dan dioperasikan oleh orang-orang yang tinggal di komunitas yang mereka layani, yang memberi mereka rasa koneksi yang kuat dengan pelanggan mereka dan kepentingan dalam kesuksesan mereka. Kedua, BUMDes biasanya terdiri dari usaha kecil yang mampu berbagi sumber daya dan bekerja sama secara efektif, yang mengarah pada skala ekonomi dan pengurangan biaya. Ketiga, BUMDes dapat berfungsi sebagai laboratorium untuk bereksperimen dengan model ekonomi baru dan pendekatan inovatif untuk mengatasi tantangan lokal (Ambarwati, 2016; Lestari, et.al., 2022). Keunggulan-keunggulan yang dimiliki tersebut harus dapat diramu oleh BUMDes melalui program-program yang inklusif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan bisnis.

Umumnya, analisis yang dilakukan atas BUMDes hanya terbatas pada analisis laporan kinerja keuangan. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan pengukuran kinerja yang sering dilakukan hanya sebatas analisis atas kinerja keuangan BUMDes saja, sangat jarang melihat dari sisi Akuntansi Manajemen. Misalnya yang dilakukan oleh Ambarwati (2016) yang melihat nilai pada BUMDes Makmur Sejahtera Desa Kepenuhan Raya menggunakan rasio likuiditas pada BUMDes Makmur Sejahtera Desa Kepenuhan Raya. Lalu terdapat analisis yang dilakukan oleh Pebriyanti et al. (2017) pada BUMDes di Kabupaten Klungkung menggunakan rasio likuiditas dan profitabilitas. Contoh terakhir ialah analisis oleh Lestari dkk (2022) yang menganalisis kinerja keuangan BUMDes khususnya PAMDes Kembang Kerang di Kabupaten Lombok Timur. Semuanya sebatas analisis kinerja keuangan. Oleh karena itu, penulis mengambil kesimpulan perlunya analisis yang tidak hanya melihat kinerja BUMDes itu sendiri, namun juga dapat melihat positioning BUMDes sehingga dapat dimanfaatkan ke dalam pembuatan program kerja BUMDes itu sendiri.

Masalah lainnya ialah program kerja BUMDes Lingsar sendiri masih bersifat inkremental atau hanya program yang diteruskan dari program periode sebelumnya. Sehingga tentu saja tidak sesuai dengan keadaan yang sedang dihadapi BUMDes Lingsar saat ini. Oleh karena itu diharapkan

dengan adanya analisis SWOT, maka BUMDes Lingsar dapat mengetahui positioning-nya, dengan melihat kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dihadapi oleh BUMDes. Setelah itu, BUMDes Lingsar dapat membuat program atau strategi yang sesuai dengan positioning BUMDes saat ini. Analisis SWOT untuk BUMDes merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh BUMDes untuk menilai kekuatan, kelemahan, dan peluang usaha. Analisis SWOT dapat membantu mengidentifikasi area fokus utama bisnis, serta ancaman dan peluang utama dari BUMDes. Analisis SWOT juga dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama BUMDes serta cara terbaik untuk memperbaikinya. Analisis ini juga dapat membantu mengidentifikasi area utama yang memiliki potensi untuk tumbuh dan cara terbaik untuk meningkatkan jangkauannya (Suryantara, 2019). Dengan adanya analisis SWOT, yang merupakan analisis yang tidak hanya sebatas pada kinerja BUMDes itu sendiri, namun juga dapat melihat positioning BUMDes diharapkan dapat menjadi dasar bagi BUMDes untuk membuat program atau strategi yang sesuai dengan positioning BUMDes saat ini. Tidak hanya program yang diteruskan dari program periode sebelumnya.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah kami lakukan, maka kami mencapai kesimpulan bahwa akar dari masalah pengelolaan BUMDes Lingsar yang belum optimal ialah dikarenakan belum adanya analisis yang tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan BUMDes Lingsar semata. Program BUMDes Lingsar yang hanya diteruskan dari program periode sebelumnya juga disebabkan oleh BUMDes Lingsar yang tidak mengetahui dengan jelas posisi BUMDes saat ini. Sehingga BUMDes Lingsar tidak dapat melihat kekuatan dan kelemahan BUMDes Lingsar serta kesempatan dan ancaman untuk diintegrasikan dengan program kerja BUMDes Lingsar. Berdasarkan hal tersebut maka solusi yang kami tawarkan kepada pengelola BUMDes Lingsar adalah pendampingan penggunaan instrumen perumusan strategi kompetitif. Sehingga dengan adanya strategi kompetitif yang dikembangkan oleh BUMDes Lingsar dapat menjadi acuan BUMDes dalam menyusun program-program kerja kedepannya.

METODE

Metode pelaksanaan pengabdian ini kami bagi ke dalam tiga periode, yaitu periode awal pelatihan, periode utama pelatihan, dan periode akhir pelatihan. Periode pra pendampingan kami gunakan untuk menjangkau lebih banyak informasi dari pemangku kepentingan BUMDes Lingsar sehingga dapat dilakukan diidentifikasi kondisi internal (IFAS) yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal (EFAS) yang terdiri dari peluang dan ancaman.

Pada periode pelatihan dan pendampingan, Informasi-informasi terkait kondisi internal dan eksternal yang didapatkan selama masa pra pendampingan akan kami rancang menjadi materi pendampingan untuk diberikan kepada pengelola BUMDes Lingsar. Hasil pendampingan tersebut kemudian akan dimanfaatkan menjadi contoh bagi BUMDes Lingsar membuat menjadi rancangan program kerja BUMDes Lingsar berdasarkan analisis SWOT. Analisis SWOT dan menjadi rancangan program kerja BUMDes Lingsar yang telah disusun berdasarkan analisis SWOT akan dilaksanakan oleh mitra. Kami selama periode ini melakukan pengamatan (observasi) sejauh mana

pihak pengelola BUMDes Lingsar memahami pembuatan serta penggunaan analisis SWOT serta perancangan program kerja berdasarkan analisis SWOT.

HASIL

Periode pra pelatihan dilakukan bertujuan untuk mendalami kondisi permasalahan yang dihadapi oleh desa atas isu yang diangkat dalam pengabdian ini. Pendalaman dilakukan dengan melakukan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengelolaan BUMDes di Desa Lingsar. Dengan kata lain, pada tahap awal pelatihan para responden diminta untuk mengisi tabel IFAS (*internal factors analysis summary*) dan tabel EFAS (*external factors analysis summary*). Metode yang digunakan pada tahap ini adalah diskusi dan pengisian angket. Diskusi dilakukan bersama dengan Ketua, Sekretaris, dan Bendahara BUMDes Lingsar yang sekaligus juga mengisi angket Bersama dengan beberapa pihak yang berkaitan dengan unit usaha di bawah BUMDes Lingsar. Dari hasil diskusi tersebut beberapa kekuatan dan kelemahan utama serta peluang dan ancaman berhasil diidentifikasi.



Gambar 1. Diskusi bersama Tim Desa Lingsar

Pada tahap ini, tim pengabdian menemukan beberapa kendala dalam pengisian tabel IFAS dan EFAS. Para responden masih belum bisa membedakan antara faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Masih banyak ditemukan responden yang mengisi peluang dengan kekuatan, seperti misalnya kerjasama dengan pihak ketiga (seperti PT. Narmada Awet Muda) dianggap sebagai peluang, padahal hal tersebut merupakan kekuatan karena BUMDes sudah memanfaatkan benefit dari Kerjasama tersebut dari jauh-jauh hari. Begitu juga dengan kekurangan SDM yang mumpuni masih dianggap sebagai ancaman, padahal hal tersebut merupakan kondisi internal BUMDes. Berdasarkan hal tersebut maka tim pengabdian melakukan pelatihan dalam pengisian tabel IFAS dan EFAS. Pelatihan dilakukan secara individu, khususnya kepada responden yang masih keliru dalam mengidentifikasikan poin-poin tersebut.

Kekuatan utama yang dimiliki oleh BUMDes Lingsar menurut para responden adalah

tersedianya unit-unit usaha yang cukup banyak mulai dari usaha yang bergerak dibidang perdagangan, penyaluran tenaga kerja, simpan pinjam, pertanian dan perikanan hingga bank sampah. Selain itu, terdapat juga dukungan dari pemerintah desa dan pihak ketiga seperti perusahaan yang beroperasi di wilayah Desa Lingsar dalam hal dana dan kerjasama penyerapan tenaga kerja menjadi kekuatan utama yang dimiliki oleh BUMDes Lingsar.

Sementara kelemahan yang dihadapi oleh BUMDes Lingsar adalah kurangnya SDM yang berkompetensi dan amanah. Selain itu, pengendalian internal yang dimiliki oleh BUMDes untuk dapat mengontrol unit-unit usahanya masih lemah. Hal ini terlihat dari kurang maksimalnya beberapa unit usaha di bawah naungan BUMDes Lingsar. Bahkan beberapa tahun sebelumnya terdapat penyelewengan dana yang dilakukan oleh pekerja di salah satu unit usaha BUMDes yang menyebabkan karyawan tersebut harus diputus perjainjian kerjanya.



Gambar 2. Wawancara Mendalam terkait identifikasi SWOT

Kekuatan utama yang dimiliki oleh BUMDes Lingsar menurut para responden adalah tersedianya unit-unit usaha yang cukup banyak mulai dari usaha yang bergerak dibidang perdagangan, penyaluran tenaga kerja, simpan pinjam, pertanian dan perikanan hingga bank sampah. Selain itu, terdapat juga dukungan dari pemerintah desa dan pihak ketiga seperti perusahaan yang beroperasi di wilayah Desa Lingsar dalam hal dana dan kerjasama penyerapan tenaga kerja menjadi kekuatan utama yang dimiliki oleh BUMDes Lingsar.

Sementara kelemahan yang dihadapi oleh BUMDes Lingsar adalah kurangnya SDM yang berkompetensi dan amanah. Selain itu, pengendalian internal yang dimiliki oleh BUMDes untuk dapat mengontrol unit-unit usahanya masih lemah. Hal ini terlihat dari kurang maksimalnya beberapa unit usaha di bawah naungan BUMDes Lingsar. Bahkan beberapa tahun sebelumnya terdapat penyelewengan dana yang dilakukan oleh pekerja di salah satu unit usaha BUMDes yang menyebabkan karyawan tersebut harus diputus perjainjian kerjanya.

Setelah dilakukan identifikasi kekuatan dan kendala dalam pengelolaan BUMDes di Desa Lingsar, maka selanjutnya adalah memberikan materi pelatihan dan pendampingan kepada pihak pelaksana. Materi pelatihan sendiri mengacu pada poin-poin yang perlu diperbaiki berdasarkan hasil identifikasi pada saat periode pra pelatihan. Pelatihan disampaikan menggunakan metode ceramah dan diikuti oleh beberapa perwakilan Desa seperti Kepala Desa, Ketua Bumdes, serta ketua unit-unit usaha di bawah BUMDes. Mengacu pada hasil scoring yang dipetakan dalam matriks IE, maka diketahui bahwa BUMDes Lingsar berada pada kuadran V.

PEMBAHASAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan tema Pendampingan Penggunaan Instrumen Perumusan Strategi Kompetitif pada BUMDes Lingsar berjalan dengan lancar. Peserta mengikuti kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan antusias. Peserta merupakan pengelola BUMdes Lingsar, yang terdiri atas Ketua, Sekretaris, dan Bendahara BUMDes Lingsar. Peserta yang merupakan pengelola dipilih, sehingga mengetahui dengan jelas kondisi yang terjadi di BUMDes Lingsar.

Sebelum memulai perumusan masalah, pengelola Bumdes diminta untuk mengisi formulir yang telah disiapkan. Formulir tersebut berisi identifikasi IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dari pihak pengelola BUMDes. Pengisian table IFAS dan EFAS diawali dari pengisian table yang mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kesempatan, dan ancaman bagi BUMDes Lingsar.

Pada awalnya pengeloal masih belum bisa membedakan antara faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Misalnya, pengelola memasukkan peluang kerjasama dengan pihak ketiga sebagai peluang, padahal hal tersebut termasuk kekuatan. Begitu juga dengan kekurangan SDM yang masih dianggap sebagai ancaman, Sehingga, tim pengabdian melakukan pelatihan dalam pengisian tabel IFAS dan EFAS. Pelatihan dilakukan secara individu, sehingga pengelola BUMDes dapat mengidentifikasi poin-poin tersebut dengan benar.

Kekuatan utama yang dimiliki oleh BUMDes Lingsar menurut para pengelola adalah tersedianya unit-unit usaha yang cukup banyak mulai dari usaha yang bergerak dibidang perdagangan, penyaluran tenaga kerja, simpan pinjam, pertanian dan perikanan hingga bank sampah. Selain itu, terdapat juga dukungan dari pemerintah desa dan pihak ketiga seperti perusahaan yang beroperasi di wilayah Desa Lingsar dalam hal dana dan kerjasama penyerapan tenaga kerja menjadi kekuatan utama yang dimiliki oleh BUMDes Lingsar.

Sementara kelemahan yang dihadapi oleh BUMDes Lingsar adalah kurangnya SDM yang berkompetensi dan amanah. Selain itu, pengendalian internal yang dimiliki oleh BUMDes untuk dapat mengontrol unit-unit usahanya masih lemah. Hal ini terlihat dari kurang maksimalnya beberapa unit usaha di bawah naungan BUMDes Lingsar. Bahkan beberapa tahun sebelumnya

terdapat penyelewengan dana yang dilakukan oleh pekerja di salah satu unit usaha BUMDes yang menyebabkan karyawan tersebut harus diputus perijainjian kerjanya.

Dari hasil indentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman bagi BUMDes Lingsar oleh pengelola BUMDes Lingsar, maka tim pengabdian menilai bahwa BUMDes Lingsar masuk ke Kuadran V. Kuadran V sendiri menggambarkan stabilisasi (bertahan).

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Gambar 3. Analisis Matriks IE BUMDes Lingsar

Pada kuadran V, inti strategi yang sebaiknya dilakukan BUMDes Lingsar ialah menjaga dan mempertahankan atau *hold and maintain*. Strategi yang umum digunakan pada kuadran ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. BUMDes Lingsar dapat melakukan posisi mempertahankan dengan berupaya mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan dengan menjaga hubungan dan memperkuat pelanggan bisnis BUMDes Lingsar. BUMDes Lingsar juag dapat memasarkan secara digital, misalnya melalui *e-commerce* untuk menjaring pelanggan baru

Strategi lainnya terkait dengan pengembanga produk, BUMDes Lingsar dapat melakukan diversifikasi produk. Diversifikasi porduk yang dapat dilakukan oleh BUMDes Lingsar ialah dengan memperluas jenis bisnis yang disediakan, misalnya BUMDes yang selama ini hanya beberapa seperti bank sampah dan penyalur tenaga kerja juag dapat memperluas jangkauannya menjadi wadah bagi produk-produk unggulan di desanya. Bisnis BUMDes Lingsar sendiri tidak ahnya terkait dengan bank sampah dan penyaluran tenaga kerja. BUMDes Lingsar sendiri memiliki lembaga keuangan mikro dan TDC (*Trade and Distribution Centre*). Namun, lini bisnis terlaksana sesuai harapan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada kegiatan pengabdian yang telah dilakukan selama lima bulan terkait pendampingan pemanfaatan instrument penyusunn strategi alternatif di BUMDes Lingsar, maka kesimpulan yang dapat ditarik ialah identifikasi awal menunjukkan bahwa terdapat tiga kekuatan dan dua kendala dalam pengelolaan BUMDes Lingsar. Dari kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman, strategi alternatif telah disusun mengacu pada tabel IFAS dan EFAS serta matriks IE. Setelah itu, perlu dibuat sistem pengukuran kinerja atas strategi-strategi yang telah disusun untuk mengukur efektifitas program yang telah disusun

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Tim pengabdian mengucapkan terima kasih kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram dan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas Mataram atas dukungannya dalam pelaksanaan pengabdian ini. Tim pengabdian juga berterima kasih kepada pengelola BUMDes Lingsar yang bersedia menerima sehingga kegiatan ini dapat berjalan dengan lancar dan baik.

DAFTAR REFERENSI

- Ambarwati, E. (2016). Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Rasio Likuiditas pada Bumdes Makmur Sejahtera Desa Kepenuhan Raya Tahun 2011-2015. *Jurnal Mahasiswa Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi*, 4(1).
- Lestari, N. A., Pusparini, H., & Suryantara, A.B (2022). Analisis Kinerja Keuangan Unit Usaha Pamdes Pada Bumdes Bina Sejahtera Kembang Kerang Kabupaten Lombok Timur. *Bursa Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 65-84.
- Zikri P, M. D., Suparno, O., Suparno; Bantacut, T. (2018). Analisis Alternatif Strategi pengembangan Koperasi Produksi Susu. *Forum Agribisnis*, 8(2), 169–180. <https://doi.org/10.29244/fagb.8.2.169-180>
- Pebriyanti, N. W. S., Kurniawan, P. S., & Sujana, E. (2017). Analisis Perbandingan Rasio-rasio Keuangan dan Dampaknya Terhadap Kelangsungan Bisnis Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Pada BUMDes di Kabupaten Klungkung). *E-Jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 1(1).
- Suryantara, A. B. (2019). Strategi Bersaing Agen Perjalanan Konvensional Di Era Digital: Studi Pada PT. Jasa Nusa Wisata. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 3(2), 101-117.
- Sukrin, Abel Haryanto, & Abdul Malik. (2023). PELATIHAN E-COMMERCE MELALUI GOOGLE SITE SEBAGAI MEDIA PEMASARAN SEDERHANA . *Jurnal Gembira: Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(05), 1180–1187. Retrieved from <https://gembirapkm.my.id/index.php/jurnal/article/view/215>