

STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KERAJINAN BOKOR ALUMINIUM DI DESA MENYALI KABUPATEN BULELENG BALI

Diota Prameswari Vijaya¹, Dewa Kadek Darmada²
(Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Ganesha)
diota_pv@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian pada industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali, yaitu untuk mengetahui faktor internal dan eksternal dalam membuat rumusan strategi pengembangan pada daerah tersebut.

Data dalam penelitian ini dianalisis melalui tiga tahapan, yaitu Tahap I sebagai tahap input data dengan Matriks EFE dan IFE, Tahap II sebagai tahap pencocokan menggunakan Matriks SWOT dan Grand Strategy, dan Tahap III pembuatan rumusan strategi pengembangan dari kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali ini.

Sample yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu 43 unit usaha binaan Dinas Koperasi Perdagangan dan Perindustrian dan 12 unit usaha kerajinan rumahan. Hasil penelitian menunjukkan faktor internal berupa kekuatan (strength) dari industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali ini didominasi oleh tingkat keuntungan yang cukup besar, pangsa pasar luas dan keterampilan para pengerajin, sedangkan yang menjadi kelemahan (weakness) dari industri ini adalah kesulitan dana, kurangnya promosi, kepedulian pemerintah rendah dan manajemennya juga rendah sehingga hal ini menyebabkan kapasitas produksi juga rendah. Untuk faktor eksternalnya, mencakup peluang (opportunity) dari industri kerajinan bokor aluminium ini adalah kemungkinan ada bantuan dari pemerintah, kerjasama dengan pihak lain dan bisa dijadikan komoditi unggulan daerah, sedangkan ancaman (threats) dari industri ini adalah kondisi topografi daerah, kurangnya daya beli masyarakat dan kurangnya apresiasi pemerintah terhadap karya seni.

Rumusan strategi pengembangan kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali ini mencakup, melakukan diversifikasi produk secara konsetrik, pengembangan pangsa pasar, kerja sama penggabungan usaha antar unit-unit sejenis dalam membentuk sentra industri kerajinan dan peningkatan peran pemerintah.

Kata Kunci: SWOT, Strategi Pengembangan, Industri Kerajinan Bokor Aluminium

ABSTRACT

The purpose of the study of the craft industry in the aluminum bowl Menyali village are known the internal and external factors in making the formulation of development strategies.

The data that use in this analysis through three phases, namely Phase I as a data input stage with EFE and IFE Matrix, Phase II as phase matching using SWOT matrix and Grand Strategy, and Phase III development strategy formulation manufacture of craft bowl Menyali



Jurnal Ilmiah Akuntansi
dan Humanika
JINAH
Volume 4
Nomor 1
Singaraja, Desember 2014
ISSN 2089-3310

aluminuim in this village.

Sample of this study are 43 unit assisted the Department of Trade and Industry, Cooperatives and 12 home-based craft business unit, showing the internal factors such as strength (strength) of the handicraft industry in the aluminum bowl Menyali village is dominated by a large enough profit level, broad market share and the skills of the craftsmen, while weakness (weakness) of this industry is the lack of funding, lack of promotion, low government awareness and management is also low and this makes the production capacity is also low. For external factors, covers the chance (opportunity) of this aluminum bowl craft industry is the possibility of assistance from the government, in cooperation with other parties and can be used as commodities in the regions, while threats (threats) of this industry is the topographical conditions of the area, the lack of purchasing power and the government's lack of appreciation of the artwork.

Formulation of development strategies in the village craft bowl aluminuim this Menyali covers, konsetrik diversifying products, development of market share, cooperation merger between similar units in shaping the industrial centers of craft and increase the role of government.

Keywords: *SWOT, Development Strategies, Craft Industry on the Aluminium Bowl Menyali Village*

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun, bisa terjadi seorang pemimpin perusahaan tidak menyadarinya. Strategi merupakan tindakan yang bersifat kontinyu dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan, sehingga dibutuhkan kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumsi para konsumen yang didukung oleh kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan tersebut.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa mengarahkan perusahaan pada saat ini melintasi

lingkungan persaingan yang kompleks dan rumit. Hal ini menggambarkan bahwa setiap perusahaan harus mempunyai pengetahuan serta strategi usaha yang sesuai dengan jenis usaha yang dikelolanya agar perusahaan tersebut dapat dikendalikan dengan baik sehingga mampu bersaing pada pasar yang dimasukinya. (Aulia, dkk, 2012)

Menurut Setiawan dalam Aulia (2011), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Termasuk didalamnya pengamatan lingkungan (eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi, serta pengendalian. Bidang ilmu manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan

evaluasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan.

Manajemen strategis pada prinsipnya merupakan pengambilan keputusan yang akan menentukan apakah suatu organisasi itu unggul, dapat bertahan hidup, atau menghadapi kematiannya. Tugas dari manajemen strategis adalah menggunakan sebaik-baiknya sumber daya organisasi dalam lingkungan yang berubah-ubah. Glueck dan Jauch merumuskan, manajemen strategis merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Selain perusahaan, usaha mikro, kecil, dan menengah sepatutnya tidak luput dari pengelolaan manajemen strategis agar mampu bertahan dalam persaingan global. Salah satu usaha tersebut adalah kerajinan bokor aluminium yang ada di Desa Menyali, Kabupaten Buleleng. Pada mulanya, bokor digunakan sebagai sarana dalam persembahyangan umat Hindu. Akan tetapi, pada jaman kolonial Belanda, warga asing menggunakan kerajinan ini sebagai hiasan di rumah mereka.

Desa Menyali memiliki kerajinan bokor aluminium yang masih bertahan hingga sekarang bahkan sudah mampu menjadi komoditas ekspor ke beberapa

negara, seperti seperti, Eropa, Chili, Afrika, Belanda, Amerika Serikat, Prancis, Spanyol, Argentina, dan lainnya. Tingginya permintaan terhadap produk tersebut menjadikan sebagian besar warganya berprofesi sebagai pengerajin bokor dan hiasan berbahan aluminium lainnya.

Pengerajin Desa Menyali dapat memproduksi kurang lebih 54 jenis barang yang disesuaikan dengan pesanan pelanggannya maupun mengkreasi sendiri. Omset penjualannya berkisar antara Rp1.500.000,- hingga Rp 2.000.000 per harinya tergantung dari produktivitas para pengerajin.

Berdasarkan data dari Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Buleleng, nilai ekspor kerajinan bokor aluminium Desa Menyali pada tahun 2011 mencapai Rp 1,21 Triliun. Ekspor itu dilakukan oleh 200 pengusaha pengerajin ke berbagai daerah di Indonesia dan luar negeri. Kepala Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian, Ir. Made Arnika mengatakan, komoditas kerajinan bokor Desa Menyali sangat mendominasi pasar ekspor saat ini, khususnya aksesoris dan pernak-pernik *furniture* rumah. Nilai ekspor dari kerajinan bokor aluminium ini terlihat dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Pada tahun 2011 nilai ekspor kerajinan bokor ini mencapai USD 102,7 juta/Rp 864 Miliar dengan volume ekspor 28,8 juta kilogram, untuk tahun 2012 nilai ekspor kerajinan ini

mencapai peningkatan yaitu USD 111,6 juta/Rp 980,2 Miliar dengan volume ekspor 34 juta kilogram, sedangkan untuk tahun 2013 mencapai USD 109,8/Rp 950,56 dengan volume ekspor mencapai 30,4 juta kilogram.

Sejalan dengan semakin berkembangnya usaha kerajinan ini, perlu strategi pengembangan yang jitu melihat persaingan pasar industri kerajinan semakin kompetitif. Terutama Indonesia yang akan segera memasuki ekonomi pasar bebas, sehingga pengerajin maupun pemerintah setempat haruslah mempersiapkan diri dengan berbagai strategi pengembangan dan pembangunan daerah. Apabila usaha kerajinan di Kabupaten Buleleng mampu dioptimalkan, tentunya akan memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Opimalisasi tersebut dapat dilakukan baik lewat pembentukan sentra-sentra industri kerajinan, penataan dan pembinaan para pengerajin yang ada di Kabupaen Buleleng, maupun menyediakan sarana dan prasarana promosi yang baik bagi keberlangsungan industri di Kabupaten Buleleng.

Penelitian yang dilakukan Wilma Latuny (2009) mengungkapkan bahwa yang menjadi strategi utama dalam pengembangan suatu produk kerajinan daerah, yaitu diversifikasi produk, pengembangan pasar dan penggabungan unit-unit usaha. Berdasarkan penelitian

tersebut dan melihat potensi pengembangan kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali yang cukup besar, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan serta upaya pembentukan sentra-sentra industri dalam mengembangkan industri kerajinan bokor aluminium guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat pengerajin di Desa Menyali, Kabupaten Buleleng, Bali.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka adapun permasalahan yang ingin diteliti, yaitu

1. Bagaimana peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dihadapi dalam mengembangkan industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali?
2. Bagaimana rumusan yang tepat dalam pengembangan industri kerajinan bokor aluminium ini?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dihadapi dalam mengembangkan industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali
2. Mengetahui dan menganalisis rumusan strategi yang tepat dalam pengembangan industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategeia* (*stratus* = militer; dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang. Strategi juga dapat diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Arnoldo C. Hax dan Nicholas S. Manjluk (1991), mendefinisikan strategi sebagai cara menuntun perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggungjawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategik dan operasional pada seluruh tingkat hirarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.

Konsep strategi militer sering kali diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis. Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut (Jain, 1990):

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas
2. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi
3. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi
4. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu
5. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert, Jr (1995), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) dari perspektif apa yang organisasi ingin lakukan (*intends to do*) dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi serta mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah para manajer memainkan peran yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya

menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. (Tjiptono, 2008: 3-4).

Pada umumnya, strategi yang dijalankan oleh perusahaan/ korporasi dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok, yaitu

1. Strategi ekspansi/ pertumbuhan
2. Strategi penyehatan

Pada dasarnya perusahaan yang sehat tentunya menginginkan terdapatnya suatu pertumbuhan dalam bisnisnya, sehingga mereka melakukan strategi untuk tumbuh. Kemudian untuk tumbuh dilakukan dengan berbagai cara sehingga strategi ini beragam/ bervariasi. Glueck membagi strategi umum ini menjadi beberapa strategi, seperti Ekspansi, Stabilitas, Penciutan, dan Kombinasi. Untuk strategi stabilitas dan penciutan dapat dikatakan sebagai strategi penyehatan. Dalam *Grand Strategy* maka dapat dikenali kelompok strategi sebagai berikut.

1. Strategi Konsentrasi
2. Strategi Pertumbuhan/ ekspansi
3. Strategi *Retrenchment/defensive*
4. Strategi Kombinasi

Strategi pertama dan kedua dapat dikatakan sebagai satu kelompok strategi bagi

perusahaan sehat untuk tumbuh. Sedangkan strategi ketiga merupakan strategi bagi perusahaan kurang sehat atau sakit, baik karena kondisi internal maupun eksternal. (Hasyim, 2013:2)

2.2 Analisis Intern

Para manajer mengukur makna “strategik” dari kompetensi intern perusahaan berdasarkan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan persaingan industri perusahaan. Memang, inti dari strategi yang terumuskan secara baik adalah kesesuaian yang tepat antara peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri.

Landasan yang penting bagi pemahaman kita dalam analisis intern adalah pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan intern perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Memahami pemikiran yang cukup sederhana ini akan memungkinkan kita melihat peran analisis intern dalam pengembangan strategi yang tepat. Maka dari itu, analisis intern ini sering kali dinamakan sebagai analisis SWOT yang selanjutnya dapat digunakan oleh manajer dalam melakukan proses pengambilan keputusan. (Robinson, 1997:229)

IFE Matrix (Internal Factor Evaluation)

Faktor Evaluasi Internal (IFE) matriks adalah alat manajemen strategis untuk audit atau mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis. Matriks IFE juga menyediakan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara area bidang fungsional bisnis tersebut yang selanjutnya digunakan dalam perumusan strategi. Matrix IFE bersama-sama dengan matriks EFE adalah alat strategi formulasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi bagaimana kinerja sebuah perusahaan dalam hal kekuatan internal dan kelemahan perusahaan diidentifikasi.

Matriks IFE dapat dibuat dengan menggunakan lima langkah berikut:

1. Identifikasi Faktor Kunci Internal (*Key internal factors*). Pada tahap ini manajer melakukan audit internal dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam semua bidang bisnis perusahaan. Disarankan untuk mengidentifikasi 10 sampai 20 faktor internal, tetapi semakin banyak factor

internal yang relevan teridentifikasi maka kekuatan analisis matriks IFE akan semakin baik

2. Pemberian Bobot (*Weights*). Setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam matriks IFE, selanjutnya menetapkan bobot (yang menunjukkan derajat kepentingan atau mengacu pada skala prioritas atau factor yang menjadi kunci sukses bisnis perusahaan) yang berkisar antara angka 0,00 sampai dengan 1,00 untuk setiap faktor. Bobot ditetapkan pada faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut. Angka Nol berarti tidak penting sedangkan angka satu menunjukkan sangat penting. Faktor dengan derajat kepentingan terbesar dalam kinerja organisasi harus diberi bobot tertinggi. Setelah menetapkan bobot pada masing masing faktor maka perlu dipastikan bahwa jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,00 (atau 100 jika

menggunakan 0 sampai 100 bobot skala).

3. Penetapan Skala. Menetapkan Peringkat untuk masing-masing faktor. Skala rating dapat sesuai preferensi yang dikehendaki. Para praktisi atau peneliti biasanya menggunakan rating pada skala dari 1 sampai 4. Dengan criteria untuk 1 berarti tidak baik, 2 kurang baik, 3 baik dan 4 sangat baik. Penetapan skala tidak baku seperti contoh tersebut namun bisa disesuaikan dengan obyek yang akan dinilai secara lebih fleksibel.
4. Kalkulasi bobot dan skala. Setelah matrik IFE terbentuk (faktor bobot dan skala telah ditetapkan) serta langkah selanjutnya adalah mengalikan komponen bobot dan skala penilaian.
5. Menjumlahkan Bobot dengan Skala penilaian. Langkah terakhir dalam membangun matriks IFE adalah untuk menjumlahkan nilai tertimbang untuk masing-masing faktor. Hasil dari tahap ini adalah skor akhir.

Metode ini mempunyai kelemahan yang terkesan sangat subyektif pada saat penetapan faktor maupun bobot. Reliabilitas dan validitas metode ini sangat tergantung pada seberapa kuat intuitif manajer menetapkan berbagai indicator yang merupakan kekuatan dan kelemahan lingkungan internal perusahaan. Agar hasil lebih akurat disarankan proses penetapan faktor dan bobot ditunjang dengan hasil penelitian pendahuluan terhadap kondisi internal perusahaan dikaitkan dengan lingkungan industri yang relevan dengan perusahaan.

EFE Matrix (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE dibuat untuk menilai respon perusahaan terhadap kondisi eksternalnya. Nilai matriks ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan. Metode Faktor Evaluasi Eksternal (EFE) matriks adalah alat manajemen strategis yang sering digunakan untuk penilaian kondisi bisnis saat ini.

Matriks EFE adalah alat yang baik untuk memvisualisasikan dan memprioritaskan peluang dan ancaman yang dihadapi bisnis.

Matriks EFE sangat mirip dengan matriks IFE. Perbedaan utama antara matriks EFE dan matriks IFE adalah jenis faktor yang termasuk dalam model. Sementara IFE matriks berkaitan dengan faktor internal, sedangkan matriks EFE berhubungan dengan faktor eksternal. Faktor eksternal dapat dikelompokkan ke dalam kelompok sebagai berikut

- a. Variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan
- b. Variabel ekonomi
- c. Variabel politik, kebijakan pemerintah, tren bisnis, dan hukum

Langkah kerja membuat matrix EFE sebagai berikut :

1. Buat daftar *critical success factor*. Faktor ini sudah dikategorikan kedalam peluang dan ancaman pada tahap sebelumnya kemudian tempatkan faktor di bagan.

2. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factor*. Faktor ini sesuai dengan hasil dari langkah sebelumnya. Jumlah bobot harus sebesar 1,0 kemudian bobot diletakkan dibagian sebelah kanan dari *critical success factor*.

3. Tentukan rating dari setiap *critical success factor* antara 1-4 yang meliputi:

1 = dibawah rata-rata,

2 = rata-rata,

3 = diatas rata-rata

4 = sangat bagus

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan yang nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan. Poin rating ditempatkan disebelah bobot kanan.

4. Kalikan nilai bobot dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factor*.

5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total

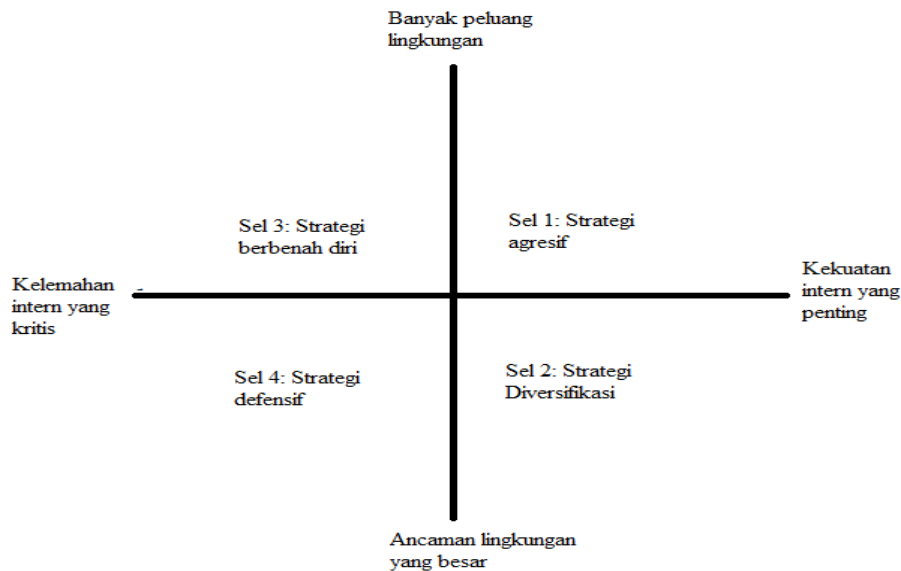
mengidentifikasi bahwa perusahaan merespon dengan cara luar biasa terhadap peluang yang ada dan menghindari ancaman di luar.

Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats)

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan luar yang dihadapi oleh perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara

sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara faktor tersebut. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa, suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Apabila diterapkan secara akurat, asumsi ini akan mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. (Robinson, 1997:229-230). Adapun diagram dari analisis SWOT ini sebagai berikut.

Gambar 1. Diagram Analisis SWOT



(sumber: Hulbert, 2005)

Dari gambar di atas, dapat dijelaskan masing-masing sel di setiap bagian Diagram Analisis SWOT. Pada sel 1 (Strategi Agresif), dimana suatu perusahaan harus mampu menyiapkan segala strategi dalam bersaing melihat kekuatan internal sangat

penting dikombinasi dengan peluang yang banyak. Pada sel 2 (Strategi Diversifikasi), perusahaan membuat suatu barang atau jasa yang mampu didiversifikasikan ke dalam produk lain sehingga ancaman kompetitif dapat ditanggulangi. Pada sel 3 (Strategi

Berbenah Diri), perusahaan akan menghadapi kelemahan pada internalnya sehingga perlu melakukan perombakan diri dengan strategi yang baru melihat peluang masih ada pada diri kita.

2.3 Matriks *Grand Strategy*

Matrik *Grand Strategy* merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Matrik *Grand Strategy* mempunyai empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan. Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidak bijak untuk perusahaan di Kuadran I untuk bergerak jauh dari keunggulan kompetitif yang dimilikinya saat ini. Ketika organisasi pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi

yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada pada suatu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi risiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit.

Perusahaan pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan ,mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saingnya. Karena perusahaan pada Kuadran II berada pada industri yang pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif (bukannya integrative atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama yang dipikirkan. Tetapi, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi alternatif yang disukai. Sebagai jalan terakhir Divestasi dan likuidasi merupakan cara yang dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikan dana yang dibutuhkan untuk membeli bisnis lain atau membeli kembali saham perusahaan.

Perusahaan di Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari

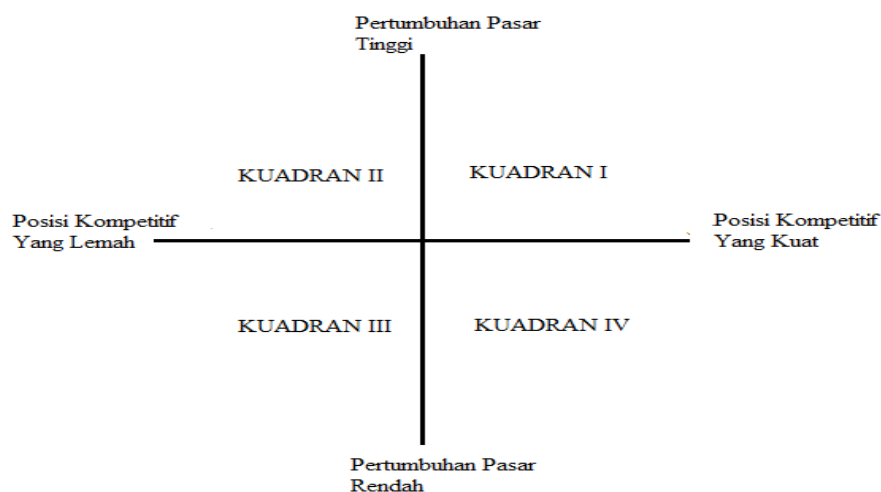
penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan asset dan biaya secara ekstensif (*retrenchment*) harus dilakukan terlebih dahulu. Alternatif lain yaitu melakukan diverifikasi untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain, jika gagal alternatif seperti divestasi atau likuidasi dapat dilakukan.

Untuk Kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan di Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara

internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diverifikasi dengan sukses. Perusahaan tersebut juga dapat menjalankan joint venture. (David, 2006)

Matrik strategi umum menjadi alat analisa yang terkenal dalam membuat strategi alternatif. Prinsipnya adalah memposisikan SBU-SBU kedalam salah satu dari keempat kuadran yang dibentuk oleh garis horizontal (melukiskan posisi persaingan) dan vertikal (menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar). Setelah posisi SBU dapat diketahui maka pimpinan perusahaan dapat memilih beberapa strategi alternatif yang cocok dengan posisi tersebut. (Arasyalimudin, 2012)

Gambar 2. Kuadran Pada Matriks *Grand Strategy*



(sumber: David, 2006)

III. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal dalam membuat

rumusan strategi pengembangan industry kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali, Kabupaten Buleleng, Bali. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pengerajin bokor aluminium di

Kabupaten Buleleng, Bali, sedangkan sampel dari penelitian ini adalah pengerajin kerajinan bokor aluminium yang ada di Desa

Menyali, Kabupaten Buleleng. Teknik pengambilan sampel dengan kriteria yang digunakan yaitu:

Tabel 1.1 Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

No.	Kriteria Sampel	Jumlah
1	Pengerajin Kerajinan Desa Menyali	200
2	Pengerajin Yang Produktif	(145)
	Jumlah	55

Sampel yang digunakan adalah 55 sampel, yang terdiri atas 43 sampel pengerajin binaan Dinas Koperasi,

Perdagangan dan Perindustrian dan 12 sampel tanpa binaan Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menerapkan beberapa teknik, yakni:

a. Teknik Wawancara. Wawancara dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam/ terstruktur. Agar wawancara terarah maka disusun pedoman wawancara yang memuat pokok-pokok pikiran yang terkait dengan masalah yang diteliti (*terlampir*). Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap para pelaku usaha pengerajin, kepala desa/*perbekel* desa setempat dan kepala Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian. Tujuan dilakukan wawancara pada berbagai pihak, yaitu:

1) Pelaku usaha: untuk mendapatkan data tentang perkembangan usaha kerajinannya, daerah pemasarannya,

hambatan yang dialami, peluang yang ada, kelemahan dari produk yang dibuat, kekuatan dari produk yang dibuat, dan jenis produk yang dibuat.

2) Kepala desa: untuk menggali informasi terkait keberadaan pengerajin di Desa Menyali, sejarah kemunculan kerajinan bokor aluminium, tingkat kesejahteraan penduduk dengan usaha kerajinan ini dan keterlibatan elemen masyarakat dalam pengembangannya.

3) Kepala Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian: untuk mencari informasi dan data tentang penjualan produk kerajinan bokor aluminium dari Desa Menyali, kekuatan pasar, keterlibatan instansi, strategi

- instansi dalam pengembangannya, pelatihan-pelatihan yang diberikan dan ruang promosi yang disediakan.
- b. Teknik Observasi. Observasi dilakukan secara *gradual* (bertahap), mulai dari melihat aktivitas rutin para pelaku usaha seperti proses pembuatan sampai produk jadi. Selain itu juga, observasi pada kondisi peralatan yang digunakan dan tempat usaha, serta daerah tujuan pemasaran produk.

3.3 Teknik Analisa Data

3.3.1 Reduksi Data

Sebelum peneliti melakukan pengolahan data, maka data yang telah dikumpulkan terlebih dahulu direduksi dengan tujuan untuk mempertajam analisis. Ananta dalam (Miles dan Haberman, 1992). Proses wawancara terkadang keluar dari konteks panduan wawancara yang disusun. Reduksi pada hasil wawancara dilakukan untuk menghilangkan jawaban-jawaban informan yang keluar dari konteks pertanyaan. Kuesioner didesain dengan mengakomodir faktor-faktor kunci untuk faktor eksternal dan internal. Kuesioner dirancang untuk dua metode, yaitu metode EFE, IFE serta SWOT.

3.3.2 Tahap Perumusan Strategi

Perumusan strategi pengembangan dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja perumusan strategi komperhensif, yaitu:

- a. Tahap Input: pada tahap ini perumusan strategi diawali dengan melakukan evaluasi terhadap faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan hambatan). Pada tahap ini, evaluasi dilakukan dengan EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*).
- b. Tahap Pencocokan: pada tahap ini digunakan dengan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan *Grand Strategy*.
- c. Tahap keputusan: pada tahap ini akan dibuat suatu rumusan strategi yang tepat dalam pengembangan kerajinan bokor aluminium dari Desa Menyali.

IV.HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Desa Menyali terletak di Kecamatan Sawan, Kabupaten Buleleng yang berjarak 14 km di sebelah timur kota Singaraja. Deskripsi mengenai topografi dan keadaan penduduk Desa Menyali, yaitu luas Desa Menyali adalah 4,27 km² dengan populasi penduduk mencapai 4.234 jiwa, yang terdiri dari 2.133 laki-laki dan 2.101 wanita. Sebagian besar penduduk desa ini ($\pm 35\%$ dari penduduk produktif) berprofesi sebagai petani karena memiliki lahan basah dan subur yang cocok untuk areal persawahan. Terdapat sekitar $\pm 20\%$ dari jumlah penduduk pekerja di desa ini berkecimpung dalam dunia kerajinan, seperti kerajinan seni

tabuh (pembuatan rindik, tingkelik, gerantang, kebyur, dan lain-lain), pembuatan batu bata, kerajinan pengobatan alternatif sengat lebah, dan yang paling populer adalah kerajinan "bokor". Masyarakat setempat yang lain ($\pm 15\%$) juga memiliki aktivitas seperti berkebun dan berternak. Pekebunan yang dikembangkan di Desa Menyali saat ini adalah perkebunan kopi, coklat, kelapa, rambutan dan duren Bangkok, sedangkan peternakannya meliputi pemeliharaan sapi, ayam, dan babi.

Tingginya permintaan baik di dalam maupun luar negeri, membua pengusaha kerajinan tangan berbahan baku aluminium di Desa Menyali, Kecamatan Sawan, Kabupaten Buleleng, Bali, kewalahan memenuhi pesanan yang melimpah. I Gede Mali (40), salah seorang perajin sekaligus pengusaha kerajinan tangan aluminium di Desa Menyali mengungkapkan bahwa masih kurangnya tenaga profesional untuk menggarap permintaan dari mancanegara menjadi penyebab utama pihaknya tidak dapat memenuhi target dari semua pesanan. Barang-barang hasil kerajinan buaatannya, dikhususkan bagi konsumsi pasar mancanegara dengan negara tujuan ekspor Afrika, Belanda, Amerika Serikat, Prancis, Spanyol dan lainnya. Tak kurang 54 jenis barang mampu dibuat sesuai pesanan maupun kreasi sendiri, dengan omset antara Rp1,5 juta hingga Rp2 juta per hari

tergantung dari produktivitas para pekerjanya.

Berdasarkan data Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Buleleng, nilai ekspor kerajinan bokor aluminium Desa Menyali pada tahun 2011 mencapai Rp 1,21 Triliun. Ekspor itu dilakukan oleh 200 pengusaha pengerajin ke berbagai daerah di Indonesia dan luar negeri. Kepala Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian, Ir. Made Arnika mengatakan, komoditas kerajinan bokor Desa Menyali sangat mendominasi pasar ekspor saat ini, khususnya aksesoris dan pernak-pernik *furniture* rumah. Ekspor bokor dan pernak-pernik aluminium dari Desa Menyali, Bali ke sejumlah negara di dunia dilaporkan pernah turun drastis di tahun 2012. Krisis ekonomi di kawasan Eropa dan Amerika Serikat dituding menjadi faktor kuat menurunnya ekspor.

Nilai ekspor kerajinan bokor Desa Menyali pada tahun 2012 sebesar USD 102,7 juta atau sekitar Rp 864 miliar dengan jumlah volume ekspor sebanyak 28,8 juta kilogram. Jumlah tersebut menurun dibandingkan dengan ekspor pada tahun 2011 yang mencapai USD 111,6 juta atau setara dengan Rp 980,2 miliar dengan volume ekspor sebanyak 34 juta kilogram. Arnika mengatakan, penurunan nilai ekspor produk berbahan dasar aluminium asal Desa Menyali pada 2012 lalu cukup mengagetkan. Sebab, selama tiga tahun terakhir (2009-

2011) tren ekspor kerajinan bokor dan pernak-pernik aluminium Desa Menyali mengalami kenaikan, baik dari sisi volume, nilai ekspor maupun negara tujuan serta eksportir asal Buleleng. Ekspor terbesar di 84 negara dengan jumlah eksportir sebanyak 212 perusahaan. Namun, pada tahun 2011 jumlah eksportir tinggal 200 saja.

Menurut Arnika, penurunan ekspor kerajinan bokor dan pernak-pernik aluminium dipengaruhi oleh krisis ekonomi yang terjadi di Eropa dan Amerika Serikat. Padahal, kedua kawasan tersebut merupakan negara importir terbesar kerajinan bokor Desa Menyali. Krisis ekonomi tersebut berimbas pada tingkat daya beli masyarakat di kedua kawasan tersebut. Kondisi ini diperparah dengan kebijakan pemerintah Amerika Serikat yang membebani para importir setempat untuk menambah biaya

asuransi kepada para pekerjanya, sehingga biaya produksi menjadi melonjak dan berimbas pada menipisnya laba dan kemampuan impor perusahaan. Jika diteliti satu persatu, terjadinya penurunan nilai ekspor dari bulan-bulan selama triwulan pertama tersebut, dimana bulan Januari 2013, nilai ekspor kerajinan bokor Desa Menyali mencapai Rp 95,56 miliar dengan volume ekspor sebesar 2,784 juta kilogram. Pada bulan itu tercatat ada 51 tujuan negara ekspor dengan 132 eksportir.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Tahap Input

Pada tahap ini, perumusan strategi diawali dengan evaluasi terhadap faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Evaluasi dari faktor-faktor ini dilakukan dalam matriks EFE dan IFE.

1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation/EFE*)

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation/EFE*)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
(1)	(2)	(3)	(2x3)
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1. Perkembangan industri pariwisata	5,63	2	11,26
2. Bantuan modal pemerintah	8,33	2	16,66
3. Produk akhir dapat diolah menjadi komoditi alternative	10,00	2	20,00
4. Kerjasama pelaku usaha sejenis, akademisi dan pemerintah	15,09	4	60,36
5. Pengembangan desain produk yang mampu menjangkau masyarakat luas	13,21	3	39,63
6. Kemungkinan dikembangkan menjadi komoditi unggulan daerah	5,00	2	10,00
7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat pengerajin	9,58	2	19,16
Ancaman (<i>Threats</i>)			
1. Wilayah perbukitan dengan medan sedikit sulit dijangkau	6,88	2	13,76

2. Regulasi pemerintah (perundangan, pajak, dll)	6,48	2	12,96
3. Rendahnya daya beli masyarakat	7,92	2	15,84
4. Rendahnya apresiasi terhadap karya seni	11,83	3	35,49
Total	100		255,12

Pada tabel terlihat bahwa, total nilai tertimbang sebesar 255,12. Nilai ini di atas nilai rata-rata 250,00. Total nilai tersebut menyatakan bahwa industri kerajinan bokor aluminium Desa Menyali memanfaatkan peluang eksternal guna menghadapi ancaman yang ada.

2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation/IFE*)

Untuk matriks IFE, perhitungan bobot, peringkat dan nilai tertimbang masing-masing faktor internal dilakukan dengan cara yang sama dengan perhitungan bobot, peringkat dan nilai tertimbang pada matriks EFE.

Tabel 3. Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation/IFE*)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
(1)	(2)	(3)	(2x3)
Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1. Tingkat keuntungan cukup besar	12,9	3	38,7
2. Pangsa pasar masih luas	11,11	3	33,33
3. Variasi desain dan motif produk	10,46	3	31,38
4. Keterampilan/ keuletan tenaga kerja	7,72	4	55,28
5. Harga bersaing/ kompetitif	9,44	4	37,76
6. Warisan leluhur wujud tradisi	7,24	4	28,96
7. Produk beragam sesuai fungsi	6,1	3	18,3
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
1. Kesulitan dana	7,31	2	14,62
2. Kurangnya promosi	6,42	2	12,84
3. Desain dan motif kerajinan belum dipatenkan	5,74	1	5,74
4. Kurangnya kepedulian pemerintah	4,7	1	4,7
5. Bahan baku relatif mahal	6,29	2	12,58
6. Manajemen yang rendah	4,57	1	4,57
Total	100		298,76

Total nilai tertimbang untuk Matriks IFE sebesar 298,76 ini berarti di atas nilai rata-rata tertimbang yaitu 250,00. Total nilai tertimbang sebesar 298,76 ini memberikan posisi internal yang kuat, dimana para pelaku pengerajin mampu

menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang muncul.

4.2.2 Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan dilakukan dengan menggunakan Matriks SWOT dan *Grand Strategy*.

1. Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*)

Dengan menggunakan langkah-langkah penyusunan Matriks SWOT, seperti yang

telah dijelaskan sebelumnya, maka diperoleh kombinasi strategi yaitu: Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST dan Strategi WT, seperti pada tabel berikut.

Tabel 4. Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*)

<p>Internal Faktor</p> <p>Eksternal Faktor</p>	<p>KEKUATAN (<i>Strengths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat keuntungan cukup besar 2. Pangsa pasar masih luas 3. Variasi desain dan motif produk 4. Keterampilan/ keuletan tenaga kerja 5. Harga bersaing/ kompetitif 6. Warisan leluhur wujud tradisi 7. Produk beragam sesuai fungsi 	<p>KELEMAHAN (<i>Weaknesses</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesulitan dana 2. Kurangnya promosi 3. Desain dan motif kerajinan belum dipatenkan 4. Kurangnya kepedulian pemerintah 5. Bahan baku relatif mahal 6. Manajemen yang rendah
<p>PELUANG (<i>Opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan industri pariwisata 2. Bantuan modal pemerintah 3. Produk akhir dapat diolah menjadi komoditi alternative 4. Kerjasama pelaku usaha sejenis, akademisi dan pemerintah 5. Pengembangan desain produk yang mampu menjangkau masyarakat luas 6. Kemungkinan dikembangkan menjadi komoditi unggulan daerah 7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat pengerajin 	<p>STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan sentra-sentra industri atau desa kerajinan bokor aluminium dalam upaya mendukung industri pariwisata (S1, O1, O4, O6) 2. Peningkatan kapasitas produksi (S2, O1, O2, O5) 3. Pengembangan Pasar (S2 O1) 4. Menjadikan kerajinan ini sebagai warisan budaya (S6, O7) 	<p>STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan program pembinaan (O4, W6) 2. Usulan kredit usaha kecil (W1, O2) 3. Mematenkan desain dan motif kerajinan (W3, O4, O6) 4. Disediaknya akses dalam hal mempermudah bahan baku (W5, O2) 5. Pengadaan sarana dan materi promosi (Bulffest, atau pameran), promosi lewat online (W4, W2, O2, O4)
<p>ANCAMAN (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wilayah perbukitan dengan medan sedikit sulit dijangkau 2. Regulasi pemerintah (perundangan, pajak, dll) 3. Rendahnya daya beli masyarakat 4. Rendahnya apresiasi terhadap karya seni 	<p>STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan diferensiasi produk bokor aluminium (S1,S5, T1, T3) 2. Pengembangan pasar (S1, S2,S7, T1, T3) 3. Melakukan pola kemitraan bisnis dengan usaha-usaha yang sudah maju dari daerah lain (S2, S3, T3) 	<p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pameran hasil produk (W2, T1,T3,T4) 2. Program paten desain produk (T2, W3) 3. Pengembangan jaringan pemasok (T2, W4, W5)

2. Matriks *Grand Strategy*

Disamping Matriks SWOT, Matriks *Grand Strategy* telah populer menjadi alat dalam merumuskan alternatif strategi. Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada

dua dimensi evaluatif, yaitu posisi kompetitis dan pertumbuhan pasar. Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh suatu organisasi

terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Perusahaan yang berada dalam Kuadran I dalam Matriks *Grand Strategy* berada pada posisi yang sangat bagus.

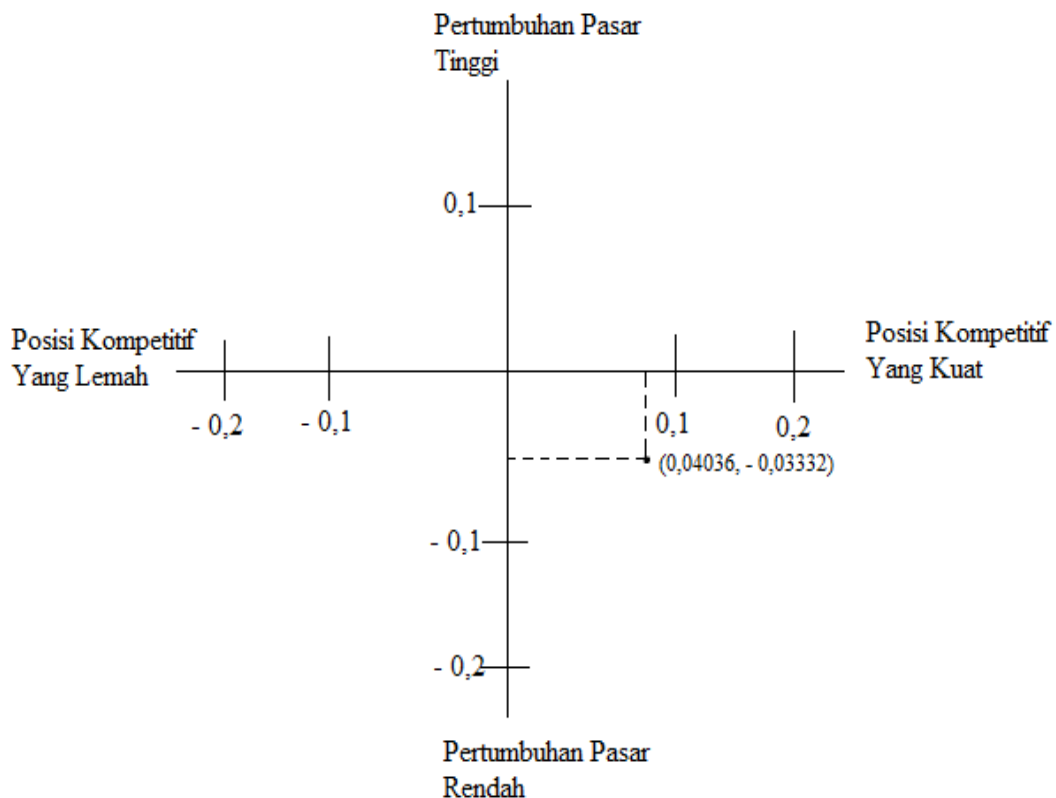
Perusahaan yang berada di Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan saat ini.

Perusahaan yang berada di Kuadran III bersaing dengan industri yang tumbuh

dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Sedangkan perusahaan yang berada pada Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Pada industri kerajinan bokor aluminium Desa Menyali, dapat dihitung nilai sumbu X dan Y sebagai berikut:

- a. Sumbu X (*Internal Factor*) = Median/ Rata-rata Tertimbang (250) = $((15,09 - 5,00)/2)/250,00 = 0,04036$.
- b. Sumbu Y (*Eksternal Factor*) = Median/ Rata-rata Tertimbang (250) = $((4,57 - 12,9)/2)/250,00 = -0,03332$.

Gambar 3. Matriks *Grand Strategy* Industri Kerajinan Bokor Aluminium Desa Menyali



4.2.3 Tahap Perumusan Strategi

Pada gambar di atas, terlihat bahwa Industri Kerajinan Bokor Aluminium berada

pada Kuadran IV, dimana memiliki kekuatan internal yang besar dan berada pada posisi kompetitif yang kuat untuk

berkembang tetapi dipengaruhi oleh pertumbuhan pasar yang rendah. Untuk itu maka strategi yang dapat dirumuskan untuk pengembangan industri kerajinan bokor aluminium di Desa Menyali adalah sebagai berikut.

1. Diversifikasi Produk Secara Konsentrik. Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk baru yang masih berkaitan dengan produk lama. Berkaitan dengan kerajinan bokor aluminium yang didominasi oleh bentuk seperti mangkuk atau loyang dengan ciri khas tersendiri yaitu ukiran *patra punggel* yang rumit dibandingkan dengan produk sejenis, maka produk yang sudah ada akan mampu memiliki pasar tersendiri. Selain itu, diversifikasi juga dilakukan dengan menambahkan desain produk baru, artinya tidak hanya berfokus membuat bokor tetapi bisa membuat turunannya, seperti pernak pernik dari aluminium, kaca rias aluminium ataupun sarana persembahyangan bagi umat Hindu lainnya yang lebih unik dan inovatif.
2. Pengembangan Pangsa Pasar. Strategi ini dilakukan dengan memperkenalkan produk saat ini ke area geografis yang baru. Dimana salah satu langkah yang perlu dilakukan oleh industri yaitu melakukan promosi dan pameran produk kerajinan yang ada, seperti pada ajang BulFest, Buyan Lake Festival, Pameran Pembangunan serta menjalin kerjasama

dengan negara-negara yang selama ini menjadi pasar tujuan seperti Eropa, Chili, dan Argentina. Sehingga produk kerajinan lebih diketahui oleh masyarakat luar.

3. Kerjasama Penggabungan Usaha Sejenis Dalam Membentuk Sentra Industri Kerajinan. Kerjasama dalam hal ini adalah kerjasama antar unit-unit usaha kerajinan bokor dalam membentuk sentra kerajinan seperti yang ada di Kabupaten Gianyar. Jadi melalui kerjasama baik antar unit usaha, pemerintah maupun masyarakat investor maka pengembangan kerajinan bokor di Desa Menyali ini akan lebih mudah dilakukan. Seperti dengan membentuk Desa Wisata Bokor atau yang lain, yang mampu menarik minat wisatawan untuk datang mengunjungi.
4. Peningkatan Peran Pemerintah. Strategi ini dilakukan dengan meningkatkan kepedulian pemerintah terhadap keberadaan kerajinan-kerajinan khas dan asli Buleleng, agar tidak “dicaplok” oleh pihak asing. Ini sangat penting dilakukan, dengan membentuk regulasi yang mampu mendukung para pengerajin di Buleleng, seperti pengerajin bokor aluminium di Desa Menyali ini. Selain itu, pemerintah dapat menyediakan sarana promosi produk kerajinan, bantuan modal, memberikan pelatihan kepada para pengerajin baik dari segi inovatif maupun

manajemen. Sehingga kerajinan di Buleleng dapat bersaing di dunia luar.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor internal berupa kekuatan dari industry kerajinan bokor aluminium Desa Menyali didominasi oleh pangsa pasar yang luas dan juga keterampilan dari para pengerajin akan tetapi kelemahan yang timbul adalah akses pembiayaan yang masih rendah dan juga promosi yang masih rendah, sehingga pangsa pasarnya pun kurang. Untuk faktor eksternal dari industry ini berupa peluang yaitu kemungkinan untuk dikembangkannya menjadi komoditas unggulan daerah setempat hal ini diperkuat dengan banyaknya unit industry yang telah menjadi binaan Dinas Koperasi Perdagangan dan Perindustrian. Selain itu yang menjadi ancaman dalam industry ini adalah rendahnya daya beli masyarakat serta daerah Buleleng yang masih merupakan daerah perbukitan sehingga medan menjadi halangan.

2. Rumusan strategi pengembangan industry kerajinan bokor aluminium Desa Menyali ini dapat digunakan oleh para pelaku usaha bidang ini dalam rangka peningkatan kuantitas, kualitas, pangsa pasar dan profit usaha antara lain melakukan diversifikasi kosentrik, pengembangan pangsa pasar, penggabungan usaha dan keterlibatan pemerintah yang tinggi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, adapun saran yang dapat peneliti berikan sebagai berikut:

1. Bagi pengerajin industri bokor di Desa Menyali untuk pengembangan industri kerajinan ini, diupayakan ada kerjasama antar pelaku industri, lembaga keuangan maupun pemerintah daerah ataupun perguruan tinggi atau institusi terkait lainnya baik formal maupun nonformal agar dapat memperhatikan faktor-faktor penentu dari keberhasilan industri ini dan menjalin kerjasama sebagai motivator untuk kemajuannya.
2. Bagi penelitian selanjutnya, agar mampu melakukan penelitian dalam kajian lain, melihat potensi buleleng dalam sektor kerajinan sangat beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Arasyalimudin. 2012. *Manajemen Strategik*. Modul Perkuliahan (Tidak Diterbitkan)
- Aulia, Dewi dan Ikhwana, Andri. 2012. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Jurnal Sekolah Tinggi Teknologi Garut*. Vo.10, No.1
- David, Fred R. 2006. *Management Strategy in China-ASEAN Free Trade Agreement*.
- Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Buleleng
- Hasyim. 2013. *Manajemen Strategik, Pengembangan Strategik Tingkat Korporasi*. Modul Perkuliahan Universitas Mercu Buana (Tidak Diterbitkan)
- Hulbert, James dan Fitzory, Peter. 2005. *Strategic Management Creating Value in Turbulent Times*. Britain: Wiley
- Latuny, Wilma dan Pailin, Bunga Daniel. 2009. *Strategi Pengembangan Industri Kerajinan Tenu n Ikat di Kabupaten Maluku Tenggara Barat*. *Jurnal (Prosiding Seminar Nasional Program Studi Teknik Busana)*
- Robinson, Richard dan Pearce, John. 1997. *Manajemen Strategik (Formulasi, Implementasi dan Pengendalian)*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Tjiptono, Fandy.2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: ANDI
- Tripalupi, Lulup Endah. 2005. *Statistika 2*. Singaraja: Undiksha