

PERUMUSAN STRATEGIS INDUSTRI KECIL DAN KERAJINAN DI BALI DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*

I Gede Riana¹, I. B. Panji Sedana², Ketut Mustanda³

^{1,2,3}Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Email: gederiana@yahoo.com

ABSTRAK

Industri kecil dan menengah memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi di Indonesia, terutama dalam menyerap tenaga kerja unskill dan semi skill. Selama ini terbukti mampu membantu keluar dari krisis keuangan yang terjadi. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menemukan strategi yang tepat guna memberdayakan industri kerajinan secara optimal. Penelitian ini menggunakan cluster sampling dan respondennya adalah mereka yang berperan dalam pemberdayaan UKM. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk menghasilkan strategi besar seperti penelitian strategi. Hasil penelitian ini: faktor strategis internal yang mempengaruhi pembangunan berkelanjutan IKK di Bali, diantaranya adalah perspektif keuangan yang terdiri dari; ketersediaan modal kerja dan efektivitas penggunaan dana; perspektif pelanggan yang terdiri dari dukungan promosi, pangsa pasar, dan harga produk. faktor strategis eksternal antara lain perspektif keuangan antara lain tingkat inflasi, tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga, dan ketersediaan bahan baku dengan harga yang terjangkau; perspektif pelanggan, termasuk budaya masyarakat, sikap masyarakat, dan pertumbuhan populasi.

Kata Kunci: *balanced scorecard*, analisis SWOT, industri kerajinan, pemberdayaan

PENDAHULUAN

Industri Kecil Menengah (IKM) saat ini memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi (Tambunan, 2008; Zafar & mustafa, 2017). IKM memainkan peran penting dalam penciptaan lapangan kerja, terutama untuk tenaga kerja yang tidak terampil dan semi-terampil, oleh karena itu diperlukan lingkungan yang menguntungkan yang memungkinkannya mereka untuk memperluas usahanya (Sigauke et al., 2014). Di berbagai negara, industri kecil menengah memainkan peran dalam mempertahankan pertumbuhan ekonomi dan menghasilkan lapangan kerja (Rudhumbu et al., 2020).

Menurut (Mwobobia, 2012; Ondiba & Matsui, 2021), IKM merupakan sumber berkembangnya perusahaan pada negara-negara maju. IKM adalah kunci dari sebuah Negara, seperti pertumbuhan ekonomi dan

bisa membantu mengurangi kemiskinan, meningkatkan kesehatan keluarga dan masyarakat meningkatkan melek huruf/keaksaraan, dan tingkat pendidikan. (Primatami & Hidayati, 2019) menyatakan IKM terbukti ampuh sebagai penyelamat dalam krisis ekonomi yang disebabkan oleh beberapa faktor: (1) sebagian IKM menghasilkan barang-barang konsumsi (*consumer goods*), yang dicirikan oleh permintaan terhadap perubahan pendapatan (*income elasticity of demand*) yang relatif rendah; (2) mayoritas IKM lebih mengandalkan pada non banking financing dalam aspek pendanaan usaha; (3) pada umumnya IKM melakukan spesialisasi produksi yang ketat, dalam artian hanya memproduksi barang atau jasa tertentu, karena terbatasnya modal; dan (4) terbentuknya IKM terutama di sektor

informal sebagai akibat dari banyaknya pemutusan hubungan kerja di sektor formal akibat krisis yang berkepanjangan .

Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2021 melaporkan bahwa proporsi masyarakat Indonesia yang berada pada skala usaha kecil menengah sangat besar (sekitar 99%). Pada tahun yang sama, jumlah tenaga kerja yang terserap pada industri tersebut mencapai sekitar 97% dari total tenaga kerja, dan memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai 57% atau menyumbang sekitar 60 % terhadap output yang dihasilkan pada sektor nonmigas. IKM memiliki peranan strategis terhadap laju pertumbuhan ekonomi daerah Bali. Industri Kerajinan di Bali umumnya merupakan Industri Kecil dan Unggulan di Bali, sekaligus merupakan produk kerajinan ekspor daerah Bali. Kontribusi sektor industri kerajinan terhadap laju pertumbuhan PDRB Daerah Bali tahun 2021 sebesar 9%. Angka tersebut menunjukkan bahwa sektor industri merupakan sektor penting dan strategis bagi tumbuh kembangnya perekonomian daerah Bali sehingga menjadi stimulus perputaran perekonomian Bali yang pada gilirannya akan memperluas kesempatan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Industri Kecil dan Kerajinan merupakan bagian dari IKM, namun industri tersebut masih menghadapi beberapa kendala seperti pada umumnya kendala IKM (Saputra, 2019). Beberapa kendala yang dihadapi diantaranya adalah akses permodalan, akses teknologi dan informasi, akses pasar dan pemasaran, akses profesionalisme sumber daya manusia, serta akses manajemen perusahaan (Rahman et al., 2016).

King et al. (2014) mengungkapkan bahwa pertumbuhan ekonomi pemicu utama dalam peningkatan kinerja IKM

sehingga pemberdayaan UMKM mutlak harus dilakukan. Kebijakan Pemerintah di berbagai tingkatan dapat mendukung dan memfasilitasi kesempatan eksploitasi dengan membuat lingkungan bisnis yang kondusif atau menarik untuk memulai dan tumbuh usaha bisnis kecil (Flynn, 2018). Strategi infrastruktur yang biasanya disediakan oleh pemerintah dalam membantu UKM dengan memberikan subsidi dan mendorong penggunaan Teknologi Informasi (Aristana et al., 2022). Pemerintah berperan penting dalam meningkatkan jumlah wirausaha dan pemberdayaan IKM (Panjaitan et al., 2021)

Local Enterprise Authority melalui Asosiasi IKM sangat besar perannya dalam mendukung keberhasilan IKM (Pugalis & Bentley, 2013). Adapun dukungan yang diberikan adalah: memfasilitasi perencanaan bisnis, menyediakan pendidikan dan Pelatihan, Identifikasi peluang bisnis dimasa yang akan datang, promosi pada pasar domestik maupun pasar internasional, memfasilitasi akses pasar, akses pendanaan, dan akses teknologi. (Pike et al., 2015) menemukan *Local Enterprise Authority* berperan penuh meningkatkan kinerja IKM. (Martínez-Caro et al., 2020; Naqshbandi & Tabche, 2018), menemukan bahwa budaya individu berpengaruh positif pada kapabilitas inovasi perusahaan sehingga mampu meningkatkan kinerja IKM.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian dan Peran UMKM

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun, Usaha Mikro, Kecil Menengah (UMKM) adalah suatu usaha yang memiliki kekayaan bersih diluar tanah dan tempat usaha maksimal Rp 10.000 juta dan omset penjualan maksimal Rp 50 juta. *SERI (Social Economic Research Indonesia)*, salah satu pusat kajian yang mengkhususkan pada masalah usaha mikro,

kecil dan menengah memaparkan bahwa sejarah UMKM di Indonesia adalah sebuah perjuangan panjang yang sangat berarti bagi katup penyelamat ekonomi Indonesia. Selain sebagai katup penyelamat, UMKM juga memberikan kontribusi besar terhadap pembentukan PDB (*Product Domestik Bruto*) (Saputra dkk., 2021).

Pada tahun 2003 Usaha Kecil memberikan sumbangan sebesar Rp 815,14 juta dan meningkat menjadi Rp 1.257,76 juta pada tahun 2006. Peningkatan kontribusi PDB inilah yang mampu menggerakkan dan memacu percepatan pertumbuhan perekonomian dalam negeri. Kedua, nilai ekspor UMKM juga terus meningkat, karena ada ciri khas lokal Indonesia dan merupakan produk budaya (*culture product*). Ketiga, sifat UMKM yang fleksibel serta dapat dilakukan oleh berbagai lapisan masyarakat bawah dan menengah, dan mereka dapat dengan mudah berpartisipasi di dalamnya. Keempat, fleksibilitas yang dimiliki oleh UMKM dan tingkat skala yang kecil, telah meletupkan semangat untuk memulai usaha kapan saja dan bersifat mudah untuk mengawalinya. Laporan World Bank menunjukkan 99 persen perusahaan negara berkembang di seluruh dunia, dengan pekerja kurang dari 50 orang adalah usaha mikro, kecil dan menengah (Adedoyin et al., 2022). Kategori usaha di sektor ini juga merupakan kesempatan kerja yang paling realistis bagi orang miskin. Gambaran distribusi penyebaran perusahaan menurut skala usaha menurut Sensus Ekonomi (BPS,2022).

Penyebaran usaha di Indonesia memperlihatkan bahwa UMKM mendominasi sebesar 99,75 persen, dan hanya 0,19 persen merupakan usaha skala besar. Dominasi skala usaha mikro sebesar 83,27 persen atau sebanyak 18,933 juta usaha dan 15,81 persen usaha kecil. Ini

jelas memberi gambaran bahwa UMKM di Indonesia sangat penting, dan kebijakan yang menyentuh kepadanya harus sistematis dan jelas. Persoalannya adalah bagaimana menciptakan agar UMKM terus bergerak menuju skala industri di atasnya, dari mikro menjadi kecil, dari yang kecil menuju usaha menengah, dan dari usaha menengah berkembang menjadi usaha besar. Data lain yang cukup penting adalah adanya serapan tenaga kerja yang mampu diciptakan oleh sektor UMKM, mencapai 83,87 persen dari 49,67 juta total tenaga kerja Indonesia.

Pemberdayaan UMKM

Yuliarmi et al. (2012) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan upaya untuk membangun daya (masyarakat) dengan mendorong, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya. Dengan mengacu definisi pemberdayaan di atas, maka pemberdayaan UMKM dimaksudkan adalah upaya untuk membangun UMKM dengan mendorong, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi dari UMKM tersebut dan berupaya untuk mengembangkannya.

Undang Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM menyatakan Pemberdayaan adalah upaya yang dilakukan Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan masyarakat secara sinergis dalam bentuk penumbuhan iklim dan pengembangan usaha terhadap UMKM sehingga mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri. Iklim Usaha adalah kondisi yang diupayakan Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk memberdayakan UMKM secara sinergis.

Pemerintah mendorong UMKM untuk terus tumbuh sehingga bisa lebih

banyak menyerap tenaga kerja. UMKM diharapkan semakin berperan dalam menekan angka pengangguran. Zaman et al. (2022) mengungkapkan, pertumbuhan UMKM di Indonesia meningkat pesat dua tahun terakhir. Bila dua tahun lalu jumlah UMKM berkisar 52,8 juta unit usaha, pada 2011 sudah bertambah menjadi 55,2 juta unit. Jumlah UMKM yang terus meningkat ini diharapkan bisa sebanding dengan penyerapan tenaga kerja. Sebagai catatan, rata-rata UMKM bisa menyerap 3–5 tenaga kerja. Adanya penambahan sekitar 3 juta unit UMKM dalam dua tahun terakhir menambah jumlah tenaga yang terserap sebesar 15 juta orang. Melihat peran strategis UMKM, maka UMKM dapat mewujudkan salah satu Tujuan Pembangunan Milenium yaitu menanggulangi kemiskinan dan kelaparan.

Mengingat peran strategis UMKM, maka perlu adanya pemberdayaan UMKM agar mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri. Dalam UU No.20/2008 tentang UMKM, didefinisikan bahwa pemberdayaan adalah upaya yang dilakukan Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan Masyarakat secara sinergis dalam bentuk penumbuhan iklim dan pengembangan usaha terhadap UMKM sehingga mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri. Iklim Usaha adalah kondisi yang diupayakan Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk memberdayakan UMKM secara sinergis melalui penetapan berbagai peraturan perundang-undangan dan kebijakan di berbagai aspek kehidupan ekonomi agar UMKM memperoleh pemihakan, kepastian, kesempatan, perlindungan, dan dukungan berusaha yang seluas-luasnya. Pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan

masyarakat untuk memberdayakan UMKM melalui pemberian fasilitas bimbingan pendampingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan daya saing UMKM.

Pemberdayaan UMKM diselenggarakan sebagai kesatuan dan pembangunan perekonomian nasional untuk mewujudkan kemakmuran rakyat. Dengan dilandasi dengan asas kekeluargaan, upaya pemberdayaan UMKM merupakan bagian dari perekonomian nasional yang diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, keseimbangan kemajuan, dan kesatuan ekonomi nasional untuk kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia. Asas Kebersamaan adalah asas yang mendorong peran seluruh UMKM dan Dunia Usaha secara bersama-sama dalam kegiatannya untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat. Asas Efisiensi adalah asas yang mendasari pelaksanaan pemberdayaan UMKM dengan mengedepankan efisiensi berkeadilan dalam usaha untuk mewujudkan iklim usaha yang adil, kondusif, dan berdayasaing. Asas Berkelanjutan adalah asas yang secara terencana mengupayakan berjalannya proses pembangunan melalui pemberdayaan UMKM yang dilakukan secara berkesinambungan sehingga terbentuk perekonomian yang tangguh dan mandiri. Asas Berwawasan Lingkungan adalah asas pemberdayaan UMKM yang dilakukan dengan tetap memperhatikan dan mengutamakan perlindungan dan pemeliharaan lingkungan hidup. Asas Kemandirian adalah usaha pemberdayaan UMKM yang dilakukan dengan tetap menjaga dan mengedepankan potensi, kemampuan, dan kemandirian UMKM (UU No. 20/2008).

Pemberdayaan UMKM bukanlah suatu komitmen kebijakan jangka pendek, tetapi merupakan proses politik jangka panjang (Didonet et al., 2020; Yin et al., 2021). Dalam upaya mendorong percepatan proses pertumbuhan UMKM, aktivitas untuk mempercepat (akselerasi) proses pemberdayaan koperasi dan UKM harus dilakukan secara sinergis. Kalangan UMKM serta para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dituntut berkemampuan memberikan keyakinan kepada para pengambil keputusan agar lebih berpihak kepada pembangunan kelompok masyarakat banyak tersebut.

Singh et al. (2008) dan Nolan & Garavan (2016) mengatakan pemberdayaan UMKM tidak terlepas dari konsepsi dasar pembangunan yang menjadi medium penumbuhan UMKM. Merancang konsepsi dasar pemberdayaan UMKM adalah membangun sistem yang mampu mengeliminir semua masalah yang menyangkut keberhasilan usaha UMKM. Salah satu aspek yang sangat menentukan keberhasilan UMKM adalah iklim usaha. Aspek itu sendiri terkait erat dengan kemampuan sistem yang dibangun, sedangkan sistem yang dibangun terkait dengan banyak pelaku (aktor) dan banyak variable (faktor) yang berpengaruh nyata serta bersifat jangka panjang (*multies years*). Oleh sebab itu kondusifitas dari setiap faktor tersebut harus ditumbuhkan dan terus diperbaiki. Untuk mengetahui kondisi setiap faktor dan para pelaku yang berperan didalamnya perlu dilakukan evaluasi setiap waktu, tempat dan setiap sektor kegiatan UMKM. Seberapa jauh keberhasilan membangun sistem pemberdayaan UMKM dapat dilihat dari seberapa besar angka pertumbuhan UMKM dan pertumbuhan usahanya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Industri Kecil dan Kerajinan Di Propinsi Bali karena komoditas ini merupakan Industri Unggulan di Bali, dilihat kontribusi ekspor di daerah Bali. Sampel penelitian ini ditentukan dengan cluster sampling, dimana sampel terdiri dari 2 (dua) Responden, yaitu Responden Kunci dan Responden Industri Kecil dan Kerajinan di Bali (Sugiyono, 2017). Responden Kunci adalah pengambil keputusan tentang pemberdayaan Industri Kecil Kerajinan di Bali yang meliputi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali, Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Bali, Dinas Tenaga Kerja Provinsi Bali); Asosiasi Industri Kecil dan Menengah (IKM) meliputi : Asosiasi Exportir & Produsen Handicraft Indonesia (ASEPHI), Gabungan Forwader & Ekspedisi Indonesia (GAFEKSI), Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO), dan Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API); Himpunan Pegusaha Muda Indonesia (HIPMI), serta Akademisi yang kompeten (sekaligus sebagai praktisi, sering melakukan konsultan pada IKM, dan melakukan penelitian tentang IKM).

Penelitian ini menggunakan variabel-variabel yang dapat diidentifikasi untuk menganalisis formulasi Model Pemberdayaan IKK, berpedoman pada teori dan penelitian tentang pemberdayaan IKM. Analisis dilengkapi dengan sejumlah nara sumber yang dijangar melalui kuesioner kepada orang yang dianggap kompeten, yaitu akademisi, SKPD Pemprop Bali yang terkait dengan Industri/Usaha Kecil dan Kerajinan di Bali, Asosiasi IKM dan Akademisi yang kompeten.

Semua variabel yang diteliti, diukur berdasarkan persepsi responden dengan menggunakan 4 (empat) skala. Untuk

mengukur tingkat kepentingan dimasa yang akan datang, skala yang digunakan adalah sangat tidak penting = 1, tidak penting = 2, penting = 3, dan sangat penting = 4. Sedangkan kondisi variabel saat ini, diukur dengan sangat tidak baik = 1, tidak baik = 2, baik = 3, dan sangat baik = 4. Teknik nalisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan analisis terhadap variabel lingkungan suatu perusahaan atau industri.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden Kunci

Responden kunci penelitian ini adalah adalah para pengambil keputusan tentang pengembangan Industri Kecil dan Kerajinan di Bali, yang dalam penelitian ini

adalah Satuan Kerja Perangkat daerah (SKPD) terkait di Provinsi Bali (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali, Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Bali, Dinas Tenaga Kerja Provinsi Bali); Asosiasi Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang meliputi : Asosiasi Exportir & Produsen Handicraft Indonesia (ASEPHI), Gabungan Forwader & Ekspedisi Indonesia (GAFEKSI), Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO), dan Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API); Himpunan Pegusaha Muda Indonesia (HIPMI), serta Akademisi yang kompeten (sekaligus sebagai praktisi, sering melakukan konsultan pada IKM, dan melakukan penelitian tentang IKM). Karakteristik responden kunci dilihat dari jumlah masing-masing disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden Kunci

No	Responden Penelitian	Jumlah	Prosentase
1	Dinas Perindustrian dan Perdagangan Bali	12	27%
2	Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Bali	12	27%
3	Dinas Tenaga Kerja Provinsi Bali	8	18%
4	Asosiasi IKM	4	8 %
5	HIPMI	8	16 %
9	Akademisi	5	11%
	Jumlah	45	100

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa ada 45 orang responden dengan proporsi adalah 12 orang (27%) masing-masing dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali dan Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Bali, 8 orang (18%) dari Dinas Tenaga Kerja Provinsi Bali, 4 orang (8%) dari Asosiasi IKM yaitu: Asosiasi Exportir & Produsen Handicraft Indonesia (ASEPHI), Gabungan Forwader & Ekspedisi Indonesia (GAFEKSI), Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO), dan Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API); 8 orang (16%) dari Himpunan Pegusaha

Muda Indonesia (HIPMI); serta 5 orang (11%) dari Akademisi.

Responden Industri Kecil Kerajinan

Permasalahan yang dihadapi Industri Kecil dan Kerajinan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 unit Industri Kecil dan Kerajinan (Kerajinan Kayu, Testik dan Produk Tekstil, Kerajinan Perak, Kerajinan Bambu, Kerajinan Rotan, Kerajinan Ate, dan Kerajinan Kulit). Karakteristik responden Industri Kecil Kerajinan dilihat dari jumlahnya masing-masing disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden Industri Kecil Kerajinan

No	Responden Penelitian	Jumlah	Prosentase
1	Kerajinan Kayu	20	20%
2	Testik dan Produk Tekstil,	20	20%
3	Kerajinan Perak,	15	15%
4	Kerajinan Bambu	15	15%
5	Kerajinan Rotan	10	10%
6	Kerajinan Ate	10	10%
7	Kerajinan Kulit	10	10%
Jumlah		100	100%

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa proporsi masing-masing responden terdiri atas 20% Kerajinan kayu, Tekstil dan Produk Tekstil; 15% masing-masing Kerajinan bambu dan Kerajinan Perak, dan 10% masing-masing Kerajinan Kulit, Kerajinan Rotan dan Kerajinan Bambu.

Identifikasi Faktor-faktor Strategis Penentu Kinerja Industri Kecil dan Kerajinan di Bali

Berdasarkan kuesioner yang diedarkan dihasilkan faktor-faktor penentu kinerja Industri Kecil dan Kerajinan di Bali dapat diuraikan menjadi 12 faktor strategis internal dan dan 12 faktor strategis eksternal. faktor strategis internalnya meliputi : ketersediaan modal usaha, efektivitas penggunaan dana, dukungan promosi, pangsa pasar, harga produk , produktivitas, perlindungan hak cipta, kualitas produk, peralatan produksi, kualitas sumber daya manusia, produk inovatif dan kreatif, dan variasi produk

Faktor strategis eksternal, meliputi tingkat inflasi, laju pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga, ketersediaan bahan baku dengan harga terjangkau, budaya masyarakat, sikap masyarakat, pertumbuhan penduduk, peraturan

pemerintah daerah, dukungan pembinaan dari pemerintah, perkembangan jumlah IKK, perkembangan teknologi, dan program pengembangan IKK.

Selanjutnya berdasarkan faktor-faktor penentu kinerja IKK di Bali yang telah teridentifikasi, dibuatkan kuesioner tentang tingkat kepentingan faktor tersebut saat ini dan dimasa yang akan datang, serta bagaimana kondisi kedua faktor tersebut saat ini dan dimasa yang akan datang.

Analisis Internal dan Eksternal Industri Kecil dan Kerajinan di Bali

Kondisi lingkungan Internal dan Eksternal IKK dalam kajian ini dianalisis dengan Analisis SWOT. Analisis *SWOT* merupakan analisis terhadap variabel lingkungan yang dapat menciptakan : *strenght* atau kekuatan, *weakness* atau kelemahan, *opportunity* atau peluang, dan *threat* atau ancaman.

Analisis Internal Industri Kecil dan Kerajinan di Bali

Faktor lingkungan strategis internal yang relevan diperhatikan di dalam perumusan strategis Industri Kecil dan Kerajinan di Bali kedepan adalah 12 faktor strategis internal seperti yang kemudian

dibahas sesuai pendekatan *Balance Scorecard*, mengandung empat perspektif, yaitu (1.) Perspektif Pelanggan, (2.) Proses Internal, (3.) Belajar dan Pertumbuhan, serta (4.) Keuangan

Faktor lingkungan strategis internal jika berpengaruh positif akan menjadi **kekuatan** dan jika berpengaruh negatif akan menjadi **kelemahan** bagi Industri Kecil dan Kerajinan di Bali baik saat ini maupun masa depan. Analisis strategis internal Industri Kecil dan Kerajinan di Bali di Bali dilakukan dengan membandingkan penilaian responden tentang pentingnya variabel-variabel strategis internal saat ini dibandingkan dengan masa depan. Responden dalam kajian ini terdiri dari pengambil keputusan tentang peningkatan kinerja Industri Kecil dan Kerajinan di Bali yang meliputi Dinas

Perindustrian dan Perdagangan Propvinsi Bali; Dinas Koperasi dan UMKM Propvinsi Bali; Dinas Tenaga Kerja Provinsi Bali; Asosiasi IKM yang meliputi Asosiasi Exportir & Produsen Handicraft Indonesia (ASEPHI), Gabungan Forwader & Ekspedisi Indonesia (GAFEKSI), Himpunan Pegusaha Muda Indonesia (HIPMI), Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO), dan Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API); serta Akademisi yang kompeten.

Tabel 3, menunjukkan *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)* Industri Kecil dan Kerajinan di Bali Saat Ini dan Masa Mendatang. Nilai rata-rata tertimbang dikategorikan sebagai **kekuatan** bila bernilai $2,50 < N \leq 4,00$ dan dikategorikan **kelemahan** bila bernilai $1,00 < N \leq 2,50$.

Tabel 3. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

No.	Indikator Variabel Internal	Saat ini				Masa Mendatang			
		Bobot	Rating	Tertimbang	S/W	Bobot	Rating	Tertimbang	S/W
1	Ketersediaan Modal Usaha	0.50	2.93	1.47		0.50	3.26	1.63	
2	Efektivitas penggunaan dana	0.50	2.59	1.30		0.50	3.19	1.59	
Perspektif Keuangan		1.00	5.52	2.77	S	1.00	6.44	3.22	S
3	Dukungan promosi	0.34	2.93	0.99		0.38	3.15	1.20	
4	Pangsa pasar	0.35	2.96	1.04		0.36	3.22	1.15	
5	Harga produk	0.31	2.93	0.91		0.35	3.33	1.15	
Perspektif Pelanggan		1.00	8.81	2.94	S	1.08	9.70	3.51	S
6	Produktivitas	0.24	2.67	0.64		0.25	3.15	0.77	
7	Perlindungan hak cipta	0.24	2.96	0.72		0.24	3.33	0.81	
8	Kualitas produk	0.26	3.00	0.79		0.26	3.48	0.92	
9	Peralatan Produksi	0.25	2.96	0.75		0.25	3.33	0.82	
Perspektif Proses Internal		0.48	5.63	2.90	S	0.49	6.48	3.33	S
10	Kualitas sumber daya manusia IKM	0.35	2.78	0.97		0.32	3.22	1.03	
11	Produk inovatif dan kreatif	0.33	2.93	0.97		0.34	3.30	1.12	
12	Variasi produk	0.32	2.96	0.95		0.34	3.37	1.14	
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran		1.00	8.67	2.89	S	1.00	9.89	3.30	S
Rata-rata		0.87	6.37	2.85		0.89	7.27	3.32	S

Berdasarkan nilai rata-rata tertimbang *IFAS* pada Tabel 3, nampak bahwa faktor internal strategis, baik dari Persepektif Pelanggan, Proses Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran, maupun Keuangan saat ini seluruhnya bernilai di batas 2,85 yang berarti merupakan Kekuatan (*Strength*). Di antara variabel-variabel strategis internal yang ada saat ini, variabel-variabel dari persepektif keuangan menunjukkan rata-rata tertimbang yang paling rendah (2,77), dan selanjutnya dari persepektif pertumbuhan dan pembelajaran (2,89). Hal ini menunjukkan bahwa kedua persepektif tersebut memiliki kondisi yang lemah dibandingkan persepektif pelanggan dan proses internal (Saputra, 2021). Kondisi ini didukung oleh keadaan realitas Industri dan Kerajinan di Bali saat ini memiliki keterbatasan permodalan dan proses operasional yang masih rendah. Keterbatasan permodalan disebabkan karena rendahnya aksesibility terhadap lembaga keuangan dan rendahnya Pertumbuhan dan pembelajaran Industri dan Kerajinan disebabkan karena produktivitas tenaga kerja serta masih terbatasnya Industri dan Kerajinan di Bali yang mengajukan perlindungan hak cipta untuk mempatenkan hasil karyanya, sehingga banyak ditiru oleh orang /negara lain.

Nilai rata-rata tertimbang *IFAS* di masa depan untuk seluruh faktor strategis internal adalah 3,32, berada di atas 2,5. Nilai *IFAS* Industri dan Kerajinan di Bali di masa depan lebih besar dari nilai *IFAS* saat

ini (2,85). Hal ini mengisyaratkan bahwa seluruh variabel strategis internal Industri dan Kerajinan di Bali mempunyai peluang/potensi untuk berubah menjadi kekuatan di masa mendatang.

Analisis Eksternal Industri Kecil dan Kerajinan di Bali

Analisis strategis eksternal masa depan Industri dan Kerajinan di Bali dengan dilakukan dengan membandingkan penilaian responden tentang pentingnya variabel-variabel strategis eksternal dari Persepektif Pelanggan, Pertumbuhan dan Pembelajaran, maupun Keuangan saat ini dibandingkan dengan masa depan. Responden dalam kajian ini terdiri dari pengambil keputusan tentang peningkatan kinerja IKM di Bali yang meliputi meliputi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propvinsi Bali; Dinas Koperasi dan UMKM Propvinsi Bali; Dinas Pertanian Propvinsi Bali; Dinas Tenaga Kerja Provinsi Bali; Asosiasi IKM yang meliputi Asosiasi Exportir & Produsen Handicraft Indonesia (ASEPHI), Gabungan Forwader & Ekspedisi Indonesia (GAFEKSI), Himpunan Pegusaha Muda Indonesia (HIPMI), Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO), dan Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API); serta Akademisi yang kompeten. Rangkuman hasil pengolahan jawaban responden terhadap faktor strategis eksternal disajikan pada Tabel 4, yaitu Tabel *External Factor Analysis Summary (IFAS)* Industri dan Kerajinan di Bali Saat Ini dan Masa Mendatang. Nilai *EFAS* yang dikategorikan Peluang/*Opportunity* bila rating rata-rata tertimbang bernilai $2,50 < N \leq 4,00$ dan dikategorikan Ancaman/*Threat* bila rating rata-rata tertimbang bernilai $1,00 < N \leq 2,50$.

Tabel 4. External Factor Analysis Summary (EFAS)

No.	Indikator Variabel Eksternal	Saat ini				Masa Mendatang			
		Bobot	Rating	Tertimbang	S/W	Bobot	Rating	Tertimbang	S/W
1	Tingkat Inflasi	0,27	1,89	0,51		0,30	2,30	0,68	
2	Laju Pertumbuhan Ekonomi	0,24	1,93	0,46		0,26	2,30	0,60	
3	Tingkat Suku Bunga	0,24	2,81	0,67		0,30	2,22	0,66	
4	Ketersediaan Bahan baku dengan harga terjangkau	0,25	2,19	0,56		0,29	2,37	0,69	
Perspektif Keuangan		1,00	8,82	2,19	T	1,14	9,19	2,63	O
5	Budaya Masyarakat	0,34	3,00	1,03		0,37	3,37	1,23	
6	Sikap Masyarakat	0,35	3,30	1,15		0,35	3,50	1,24	
7	Pertumbuhan penduduk	0,31	2,07	0,64		0,36	2,56	0,92	
Perspektif Pelanggan		1,00	8,37	2,82	O	1,08	9,42	3,39	O
8	Peraturan Pemerintah Daerah	0,48	3,33	1,58		0,50	3,41	1,72	
9	Dukungan Pembinaan dari Pemerintah	0,52	1,93	1,01		0,50	2,37	1,18	
Perspektif Proses Internal		1,00	5,25	2,59	O	1,00	5,78	2,89	O
10	Perkembangan Jumlah Industri Kecil dan Kerajinan	0,31	2,36	0,73		0,38	2,52	0,94	
11	Perkembangan Teknologi	0,36	2,52	0,92		0,40	2,59	1,03	
12	Program pengembangan Industri Kecil dan Kerajinan	0,33	3,24	1,06		0,39	3,41	1,31	
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran		1,00	8,12	2,71	O	1,16	8,52	3,29	O

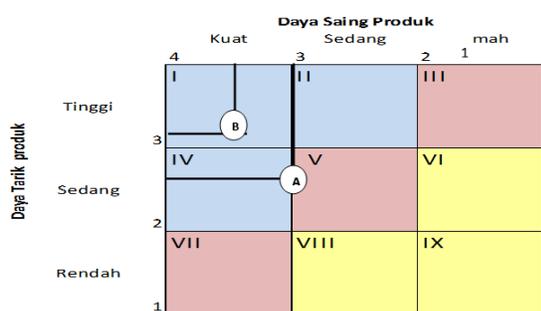
Berdasarkan rangkuman pada Tabel 4, dapat diuraikan bahwa Keempat persepektif (Pelanggan/pasien, Proses internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran dan Keuangan) saat ini memiliki nilai 2,36 dibawah 2,5 yang berarti Industri dan Kerajinan di Bali memiliki ancaman saat ini. Selanjutnya dimasa yang akan datang Keempat persepektif (Pelanggan/pasien, Proses internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran dan Keuangan) memiliki nilai 3,04 diatas 2,5 yang berarti bahwa dimasa yang akan datang IKM di Bali memiliki peluang untuk berkembang. Kondisi ini didukung karena IKM di Bali menghasilkan produk yang mensupport Bali sebagai daerah pariwisata, produk yang dihasilkan selalu inovatif, memiliki

pangsa pasar di luar negeri khususnya kerajinan perak, kayu, handycraft, dan lain-lain

Berdasarkan penilaian responden tentang keempat persepektif yang mempengaruhi kinerja IKM di Bali saat ini, persepektif Keuangan yang terdiri dari Tingkat Inflasi, Laju Pertumbuhan Ekonomi, Tingkat Suku Bunga, Ketersediaan Bahan Baku dengan harga yang terjangkau memiliki nilai paling kecil dibandingkan ketiga persepektif lainnya. Hal ini berarti bahwa persepektif keuangan merupakan ancaman paling besar Industri dan Kerajinan di Bali saat ini, karena nilai tertimbanganya 2,19, dibawah 2.50. Namun dimasa yang akan datang menjadi peluang dengan nilai tertimbang 2,63 diatas 2,50.

Rata-rata tertimbang keempat persepektif faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja Industri dan Kerajinan di Bali saat ini adalah 2,58, dan dimasa yang akan datang menjadi peluang untuk pemberdayaannya, kondisi ini terlihat dari nilai tertimbang keempat persepektif adalah 3,05 diatas 2,50.

Penentuan Posisi Strategis Industri Kecil dan Kerajinan di Bali



Gambar 1, Posisi Strategik IKK

Hasil analisis internal dan eksternal (IFAS dan EFAS) selanjutnya dimasukkan ke dalam Matrik Internal Eksternal atau sering disebut Matrik IE. Pada matrik IE terdapat sembilan sel dengan penerapan strategi sebagai berikut:

1. Strategi *Growth and Build* diterapkan apabila posisi organisasi berada pada Sel I, II, dan IV;
2. Strategi *Hold and Maintain* diterapkan apabila posisi organisasi berada pada sel III, V, dan VII
3. Strategi *Harvest or Diverst* diterapkan apabila posisi organisasi berada pada sel VI, VIII, dan IX

Berdasarkan analisis internal dan eksternal saat ini, diketahui bahwa nilai rata-rata tertimbang *IFAS* Industri Kecil dan Kerajinan di Bali saat ini adalah 2,85

dan nilai rata-rata tertimbang *EFAS* adalah 2,58 dan posisinya dalam Matrik IE berada pada Sel V (lihat Gambar 1) yang berarti bahwa saat ini produk Industri dan Kerajinan di Bali mempunyai daya saing kategori sedang dan daya tarik kategori sedang. Kondisi ini berarti bahwa Industri dan Kerajinan di Bali saat ini memiliki peluang, sehingga kedepan kinerjanya masih perlu ditingkatkan lagi.

sedangkan analisis internal dan eksternal masa depan didapat nilai rata-rata tertimbang *IFAS* Industri dan Kerajinan di Bali masa depan adalah 3,32 dan nilai rata-rata tertimbang *EFAS* masa depan adalah 3,05 yang berarti bahwa di masa depan produk Industri dan Kerajinan di Bali mempunyai daya tarik tinggi dan daya saing yang kuat. Lingkungan internal dan eksternal di masa depan diprediksi memberi peluang besar bagi Industri dan Kerajinan di Bali untuk ditingkatkan kinerjanya. Di masa depan diharapkan Industri dan Kerajinan di Bali berada pada titik B, yaitu tepatnya pada sel I.

Perumusan Strategis Industri Kecil dan Kerajinan

Berdasarkan analisis posisi strategik Industri dan Kerajinan di Bali yang telah diuraikan sebelumnya, dimana saat ini posisinya berada pada sel V (daya tarik sedang dan daya saing sedang), maka strategi yang sebaiknya diterapkan agar nantinya Industri dan Kerajinan di Bali berada pada sel I (daya tarik kuat dan daya saing kuat) adalah Strategi *Hold and Maintain* (Strategi Jaga dan Pertahankan) (Saputra dkk., 2019). Ini berarti bahwa Industri Kecil dan Kerajinan di Bali yang menghasilkan produk yang mendukung pariwisata harus tetap bertahan dan selalu memperbaiki kinerjanya untuk mencapai posisi daya saing produk yang kuat dan daya tarik produk yang kuat. Berdasarkan kondisi tersebut, Program Pengembangan

Industri dan Kerajinan di Bali untuk tahun 2014 sampai tahun 2023 diutamakan untuk penguatan usaha dalam peningkatan kinerja.

Manurut (Schulte, 2022) posisi strategik yang berada pada sel III, V atau VII, dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi Jaga dan Pertahankan, dimana penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang tepat digunakan untuk sel ini selain tetap pada penguatan Usaha Industri Kecil dan Kerajinan. Strategi untuk meningkatkan kinerja Industri Kecil dan Kerajinan di Bali dapat diuraikan sebagai berikut. 1). Strategi Penguata Usaha, yaitu merupakan strategi pembinaan dan pengembangan Industri Kecil dan Kerajinan yang diarahkan untuk menjaga kontinuitas produk yang dihasilkan, sehingga industri kerajinan menjadi lebih kuat. 2). Strategi penetrasi pasar, yaitu: Strategi Industri Kecil dan Kerajinan , dengan mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang, melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Dan 3). Pengembangan produk, yaitu: Strategi Industri Kecil dan Kerajinan, dengan mencari kenaikan pendapatan dengan pengembangan produk baru.

Pemberdayaan Industri Kecil Kerajinan di Bali

Pemberdayaan Industri Kecil Kerajinan dimaksudkan bertujuan untuk menyusun pedoman dan arahan pembinaan dan pengembangan Industri Kecil dan Kerajinan Bali yang tersusun dalam kerangka pembangunan jangka pendek, menengah dan jangka panjang yang berwawasan lingkungan.

Sasaran Pemberdayaan Industri Kecil Kerajinan adalah memberi arah pembinaan dan pengembangan Industri Kecil dan Kerajinan, yang meliputi, Membina dan

mengembangkan Industri Kecil dan Kerajinan sehingga peranannya dapat menjadi lebih meningkat dalam pembangunan desa; Menumbuhkan Industri Kecil dan Kerajinan di desa-desa dalam rangka memperluas lapangan kerja dan kesempatan kerja yang diintegrasikan dengan pelaksanaan pembangunan desa; Mewujudkan Industri Kecil dan Kerajinan yang mengelompok dalam wadah Industri/Klastering ; dan Mewujudkan peranan Industri Kecil dan Kerajinan dalam pembangunan ekonomi regional maupun nasional khususnya dalam rangka peningkatan penerimaan devisa. Sasaran utama pembinaan dan pengembangan kecil dan Kerajinan adalah Industri Kecil dan Kerajinan di wilayah pedesaan.

Penentuan Model Pemberdayaan Industri Kecil Kerajinan didasarkan atas posisi strategis Industri Kecil dan Kerajinan saat ini yang telah diuraikan sebelumnya. Jenis produk yang dipilih untuk Pembinaan dan pengembangan adalah yang memiliki pasar domestik dan luar negeri yaitu : Kerajinan Kayu, Testik dan Produk Tekstil, Kerajinan Perak, Kerajinan Bambu, Kerajinan Rotan, Kerajinan Ate, dan Kerajinan Kulit. Posisi Strategis Industri Kecil dan Kerajinan di Bali saat ini adalah berada pada posisi daya saing produk sedang dan daya tarik produk yang sedang. Strategi yang tepat dengan Strategi *Hold and Maintain* (Jaga dan Pertahankan), dimana penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang tepat digunakan dengan tetap melakukan penguatan Usaha. Adapun Rencana Strategik Pemberdayaan Industri Kecil Kerajinan di Bali secara detail sebagai berikut. Penguatan Usaha Industri Kecil dan Kerajinan di Bali (Kerajinan Kayu, Testik dan Produk Tekstil, Kerajinan Perak, Kerajinan Bambu, Kerajinan Rotan, Kerajinan Ate, dan Kerajinan Kulit)

dengan melakukan penguatan kelembagaan. Penetrasi Pasar Industri Kecil dan Kerajinan di Bali (Kerajinan Kayu, Testik dan Produk Tekstil, Kerajinan Perak, Kerajinan Bambu, Kerajinan Rotan, Kerajinan Ate, dan Kerajinan Kulit) melalui peningkatan pemasaran baik domestik maupun pasar ekspor. Pengembangan Produk Industri Kecil dan Kerajinan di Bali (Kerajinan Kayu, Testik dan Produk Tekstil, Kerajinan Perak, Kerajinan Bambu, Kerajinan Rotan, Kerajinan Ate, dan Kerajinan Kulit) melalui produk inovatif dan kreatif.

Sasaran Pemberdayaan Industri Kecil Kerajinan Bali meliputi Jangka Menengah (2014-2019) dan Jangka Panjang (2014 – 2023). Masing-masing Target pengembangan Pemberdayaan Industri Kecil Kerajinan Bali tersebut diuraikan sebagai berikut.

1) Sasaran Jangka Menengah

- (1) Memprioritaskan pembinaan Industri Kecil Kerajinan yang berorientasi ekspor dan menggunakan bahan baku lokal
- (2) Mengupayakan tersedianya bahan baku Industri kerajinan (Kerajinan Kayu, Testik dan Produk Tekstil, Perak, Bambu, Rotan, dan Kulit).
- (3) Memfasilitasi pengembangan ekspor produk kerajinan
- (4) Meningkatkan pemahaman Industri Kecil dan Kerajinan tentang hak atas kekayaan intelektual (HAKI)
- (5) Pembinaan untuk peningkatan daya saing produk Kerajinan.
- (6) Pemanfaatan *Development Desain Organization (DDO)* dalam hal ini adalah Pusat Pengembangan Desain Kerajinan Bali

Khusus untuk Industri Kerajinan Tekstil dan Produk Tekstil diperlukan tambahan sasaran Jangka Menengah selain yang telah diuraikan adalah sebagai berikut

- (1) Fasilitasi modernisasi mesin dan peralatan untuk produk
 - (2) Penerapan *Clean Production*
 - (3) Penerapan *ISO 9000*
- #### 2) Sasaran Jangka Panjang
- (1) Mengupayakan bantuan tenaga ahli dan desain untuk diversifikasi produk kerajinan
 - (2) Memfasilitasi pemasyarakatan teknologi industri
 - (3) Peningkatan akses pasar ke negara-negara target ekspor melalui promosi
 - (4) Melakukan fasilitasi untuk mendorong tumbuh kembangnya kelompok industri kreatif (periklanan, arsitektur, desain, riset dan pengembangan tentang produk kerajinan).
 - (5) Peningkatan akses Industri Kecil Kerajinan ke perbankan dan eksportir melalui temu bisnis.
 - (6) Melaksanakan sinkronisasi dan koordinasi dengan stakeholders dalam rangka masukan dan kerjasama pengembangan Industri Kecil dan Kerajinan

Program Pemberdayaan Industri Kecil dan Kerajinan di Bali

Program Pembinaan dan Pengembangan IKK di Bali, dikelompokkan berdasarkan pendekatan *Balance Scorecard*, yaitu persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif proses internal, dan persepektif inovasi dan pembelajaran.

1. Persepektif Keuangan, dengan meningkatkan akses permodalan Industri Kecil dan Kerajinan

- melalui meningkatkan pasokan bahan baku dalam negeri.
2. Persepektif Pelanggan, dilakukan melalui Penetrasi Pasar produk Kerajinan, yaitu Meningkatkan jaringan pemasaran dalam negeri dan luar negeri melalui : dan Meningkatkan daya saing Industri kerajinan melalui :
 3. Persepektif Proses Internal, dilakukan dengan meningkatkan pemahaman tentang hak atas kekayaan intelektual (HAKI), Penerapan ISO 9000 khusus untuk Tekstil dan Produk Tekstil, Penerapan *Clean Production* untuk Tekstil dan Produk Tekstil, monitoring , evaluasi dan menumbuhkan Wirausaha baru, Pembinaan yang berorientasi ekspor dan menggunakan bahan baku lokal, dan penguatan Sistem Kelembagaan
 4. Persepektif Inovasi dan Pembelajaran. dilakukan melalui Pengembangan Produk Kerajinan, yaitu Diklat desain produk dan Lomba disain produk bagi Industri Kecil Kerajinan, Meningkatkan peran akademisi yang berkaitan dengan Desain. Meningkatkan Peran *Developmnet Desain Organization (DDO*, Bantuan technical asisten, dan melakukan fasilitasi untuk mendorong tumbuh kembangnya kelompok indutri kreatif melalui riset dan pengembangan arsitektur, desain dan multi fungsi.

SIMPULAN

Berdasarkan atas uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa Faktor strategis internal yang mempengaruhi perkembangan

berkelanjutan IKK di Bali, meliputi perspektif keuangan terdiri dari; ketersediaan modal usaha dan efektivitas penggunaan dana; perspektif pelanggan terdiri dari : dukungan promosi, pangsa pasar, dan harga produk; Perspektif proses Internal terdiri dari : produktivitas, perlindungan hak cipta, kualitas produk, dan peralatan produksi; perspektif inovasi dan pembelajaran terdiri dari : kualitas sumber daya manusia, produk inovatif dan kreatif, dan variasi produk. Sedangkan faktor strategis eksternal, meliputi perspektif keuangan, meliputi tingkat inflasi, laju pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga, ketersediaan bahan baku dengan harga terjangkau; perspektif pelanggan, meliputi budaya masyarakat, sikap masyarakat, pertumbuhan penduduk; Perspektif proses Internal, meliputi peraturan pemerintah daerah, dukungan, dan pembinaan dari pemerintah; perspektif inovasi dan pembelajaran, meliputi perkembangan jumlah IKK, Perkembangan teknologi, serta program pengembangan industri kecil dan kerajinan

Model strategi yang tepat diterapkan dalam memberdayakan IKK di Bali didasarkan pada posisi strategis saat ini berada pada posisi daya saing produk sedang dan daya tarik produk sedang. Strategi yang tepat adalah *Hold and Maintain* (Jaga dan Pertahankan). Rencana strategik pemberdayaan IKK di Bali secara detail sebagai berikut. Pertama. Penguatan usaha IKK di Bali (kerajinan kayu, tekstil dan produk tekstil, kerajinan perak, kerajinan bambu, kerajinan rotan, kerajinan ate, dan kerajinan kulit) dilakukan dengan penguatan kelembagaan. Kedua. Penetrasi pasar IKK di Bali (melalui peningkatan pemasaran baik domestik maupun pasar ekspor. Ketiga. Pengembangan produk IKK dengan melakukan inovasi produk sehingga menghasilkan diversifikasi

produk dan produk baru yang inovatif dan kreatif.

Peneliti selanjutnya disarankan menganalisis variabel internal dan eksternal kunci yang mempengaruhi kinerja IKK secara keseluruhan sehingga dapat diketahui kontribusi secara kuantitatif masing-masing variabel kunci tersebut terhadap kinerja IKK.

DAFTAR PUSTAKA

- Adedoyin, F. F., Satrovic, E., & Kehinde, M. N. (2022). The anthropogenic consequences of energy consumption in the presence of uncertainties and complexities: evidence from World Bank income clusters. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(16), 23264–23279. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17476-5>
- Aristana, I. N., Wisnawa, I. M. B., Sriasih, A. A. K., & Junipisa, N. M. E. (2022). Entrepreneurial leadership and employee creativity: Moderation and mediation perspectives. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(2), 199–236. <https://doi.org/10.24914/jeb.v25i2.5406>
- Didonet, S. R., Fearne, A., & Simmons, G. (2020). Determining the presence of a long-term/short-term dilemma for SMEs when adopting strategic orientation to improve performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(2), 90–110. <https://doi.org/10.1177/0266242619879369>
- Flynn, A. (2018). Investigating the implementation of SME-friendly policy in public procurement. *Policy Studies*, 39(4), 422–443. <https://doi.org/10.1080/01442872.2018.1478406>
- Jayawarsa, A. K., Saputra, K. A. K., & Purnami, A. S. (2021). Is It Important To Manage And Identify Village Wealth As A First Step To Becoming A Village Sustainability. *Southeast Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 24(6), 39-44.
- King, B. E., Breen, J., & Whitelaw, P. A. (2014). Hungry for Growth? Small and Medium-sized Tourism Enterprise (SMTE) Business Ambitions, Knowledge Acquisition and Industry Engagement. *International Journal of Tourism Research*, 16(3), 272–281. <https://doi.org/10.1002/jtr.1926>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Mwobobia, F. M. (2012). Empowering of Small -Micro and Medium Enterprises (SMMEs): A Case of Botswana. *Business and Management Research*, 1(4), 88–98. <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n4p88>
- Naqshbandi, M. M., & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156–167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.017>
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the

- Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85–107. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062>
- Ondiba, H. A., & Matsui, K. (2021). Entrepreneurial behaviors and perceptions influencing business decisions among rural women in kakamega county, kenya. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(1), 135–140. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2021.4.2.1.21>
- Panjaitan, J. M. P., Timur, R. P., & Sumiyana, S. (2021). How does the Government of Indonesia empower SMEs? An analysis of the social cognition found in newspapers. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 765–790. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2020-0087>
- Pike, A., Marlow, D., McCarthy, A., O'Brien, P., & Tomaney, J. (2015). Local institutions and local economic development: The Local Enterprise Partnerships in England, 2010-. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 185–204. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu030>
- Primatami, A., & Hidayati, N. (2019). Perkembangan Usaha Mikro Kecil (Umk) Di Provinsi Jawa Barat Tahun 2006 – 2016. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(3), 203. <https://doi.org/10.33370/jpw.v21i3.350>
- Pugalis, L., & Bentley, G. (2013). Storming or performing? Local Enterprise Partnerships two years on. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 28(7–8), 863–874. <https://doi.org/10.1177/0269094213503066>
- Rahman, N. A., Yaacob, Z., & Radzi, R. M. (2016). An Overview of Technological Innovation on SME Survival: A Conceptual Paper. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 508–515. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.427>
- Rudhumbu, N., du Plessis, E. (Elize), & Maphosa, C. (2020). Challenges and opportunities for women entrepreneurs in Botswana: revisiting the role of entrepreneurship education. *Journal of International Education in Business*, 13(2), 183–201. <https://doi.org/10.1108/JIEB-12-2019-0058>
- Saputra, K. A. K. (2021). the Effect of Sound Governance and Public Finance Management on the Performance of Local Governments. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS)*, 10(118), 32-43.
- Saputra, K. A. K., Jayawarsa, A. K., & Anggiriawan, P. B. (2019). Dukungan Pemerintah Daerah, Optimalisasi Asset Dan Profesionalisme Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Pad). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 4(1).
- Saputra, K. A. K., Atmadja, A. T., Koswara, M. K., & Tama, G. M. (2021). Examining The Role Of Village Funds In Village Sustainable Development Goals (SDGs). *southeast Asia Journal of Contemporary Business. Economics and Law*, 24(6), 45-51.
- Schulte, L. (2022). Integrating immediate gains with sustainable performance: systematic review of paradox at the intersection of strategic management and innovation. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1209–1247. <https://doi.org/10.1007/s11301-021->

- 00225-w
- Sigauke, S., Muyambo, S. D. K., & Chirau, R. (2014). *An Investigation Into Indigenous Entrepreneurial Ownership: The Case of Francistown, Botswana*. 2(4), 203–215.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Tambunan, T. (2008). SME development, economic growth, and government intervention in a developing country: The Indonesian story. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(4), 147–167. <https://doi.org/10.1007/s10843-008-0025-7>
- Yin, J., Tsaris, A., Dash, S., Miller, R., Wang, F., & Shankar, M. (Arjun). (2021). Comparative evaluation of deep learning workloads for leadership-class systems. *BenchCouncil Transactions on Benchmarks, Standards and Evaluations*, 1(1), 100005. <https://doi.org/10.1016/j.tbench.2021.100005>
- Yuliarmi, N. N., Suman, A., Kiptiyah, S. M., & Yustika, A. E. (2012). the Role of Government, Traditional Institution, and Social Capital for Empowering Small and Medium Industries. *Journal of Economics, Business, and Accountancy | Ventura*, 15(2), 205. <https://doi.org/10.14414/jebav.v15i2.75>
- Zafar, A., & mustafa, S. (2017). SMEs and its Role in Economic and Socio-Economic Development of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(4), 1–16. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v7-i4/3484>
- Zaman, N., Octo, C. W., Dhora, S. T., Yuliaty, F., Sulawesi, U. T., Riau, U., Lampung, U., Buana, U. S., Rukun, P., & Luhur, A. (2022). Manajemen sdm perangkat desa dan dampaknya terhadap pertumbuhan umkm di indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(2), 107–115.