

## STRATEGI PENGEMBANGAN DALAM MENGATASI KELESUAN PENJUALAN KERAJINAN PERAK DI KABUPATEN GIANYAR

A. Agung Putu Swabawa\*, I Nyoman Meirejeki, I Dewa Gede Ari Pемыun  
Jurusan Pariwisata , Politeknik Negeri Bali, Badung, Bali-Indonesia  
Email: [putuswabawa@pnb.ac.id](mailto:putuswabawa@pnb.ac.id)

### How to cite (in APA style):

Swabawa, A, A, P., Meirejeki, I, N., & Pемыun, I, D, G, A. (2020). Strategi Pengembangan Dalam Mengatasi Kelesuan Penjualan Kerajinan Perak Di Kabupaten Gianyar. *Warmadewa Management and Business Journal* 2 (1), pp. 26-40

### Abstract

This research was conducted on silver handicraft entrepreneurs in Gianyar regency. The objective to be achieved in this research is to design an effective marketing strategy that needs to be applied by silver entrepreneurs in the district of Gianyar. The method used to collect data, namely: observation, interviews, documentation, and Focus Group Discussion (FGD). The analysis techniques used, namely: 1) Quantitative analysis techniques, in the form of a SWOT analysis, which is a technique to determine strengths, weaknesses, opportunities, and threats. 2) Qualitative analytical techniques, which are in the form of: a) descriptive analysis, b) synthesis analysis, designing silver marketing strategies in Gianyar district by considering the potential, threats from the SWOT determination results combined with ideas that appear in the FGD. Based on the results of the analysis show the position of silver handicrafts in Gianyar regency is in cell V with IFAS weighted average value of 3.39 and EFAS weighted average value of 3.31, which means silver handicraft products in Gianyar regency have medium category competitiveness and the appeal of the medium category. In this position the silver entrepreneurs in Gianyar regency can implement several alternative strategies which include: 1) Market penetration strategy, which is a strategy directed at efforts to find a bigger new market for existing products through marketing efforts, for example by conducting sales promotion. 2) Business strengthening strategies in the form of fostering and developing craftsmen, so that it can produce higher quality silver handicrafts and with more innovative varied designs. 3) Product development strategies are developing silver handicraft products by diversifying silver products by increasing the number and variety type of silver design oriented to market dynamics

**Keywords:** Internal strategic factors, External strategic factors, SWOT, Development Strategy

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan pada para pengusaha kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar. Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang strategi pemasaran yang efektif yang perlu diterapkan oleh para pengusaha kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar. Metode pengumpulan data, yaitu: observasi, Wawancara, dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Teknik analisis yang digunakan, yaitu: 1) Teknik analisis kuantitatif, berupa analisis SWOT, yaitu teknik untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. 2) Teknik analisis kualitatif, yang berupa: a) analisis deskriptif, b) analisis sintesis, merancang strategi pemasaran kerajinan perak di kabupaten Gianyar dengan mempertimbangkan potensi, ancaman dari hasil penentuan SWOT yang dikombinasikan dengan ide-ide yang muncul dalam FGD. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan posisi kerajinan perak di kabupaten Gianyar berada di sel V dengan nilai rata-rata tertimbang IFAS sebesar 3,39 dan nilai rata-rata tertimbang EFAS sebesar 3,31 yang berarti produk kerajinan perak di kabupaten Gianyar mempunyai daya saing katagori sedang dan daya tarik katagori sedang. Dalam posisi ini para pengusaha perak yang ada di kabupaten Gianyar dapat menerapkan beberapa alternative strategi yang meliputi: 1) Strategi penetrasi pasar yaitu strategi yang diarahkan pada usaha untuk mencari pasar baru yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran, misalnya dengan melakukan promosi penjualan. 2) Strategi penguatan usaha yang berupa pembinaan dan pengembangan para pengerajin, sehingga dapat menghasilkan kerajinan perak yang lebih berkualitas dan dengan desain yang lebih inovatif variatif. 3) Strategi pengembangan produk yaitu melakukan pengembangan produk. kerajinan perak dengan melakukan diversifikasi produk perak dengan menambah jumlah dan beraneka jenis desain perak yang berorientasi pada dinamika pasar.

kerajinan perak dengan melakukan diversifikasi produk perak dengan menambah jumlah dan beraneka jenis desain perak yang berorientasi pada dinamika pasar

**Kata kunci:** Faktor strategis internal, Faktor strategis eksternal, SWOT, Strategi Pengembangan

## I. PENDAHULUAN

Dalam melakukan pengembangan industri kerajinan perak di satu daerah yang akan ditawarkan baik kepada masyarakat secara umum maupun kepada wisatawan khususnya perlu memperhatikan potensi dan daya saing kerajinan perak di daerah yang bersangkutan. Potensi daerah adalah kemampuan suatu daerah yang berupa sumber daya yang bisa digunakan, dieksploitasi, dan diambil manfaatnya untuk dikembangkan secara lebih lanjut sehingga bisa meningkatkan dan menciptakan kemampuan wilayah yang memadai (Sujali, 1989). Potensi ekonomi daerah didefinisikan oleh Suparmoko sebagai kemampuan ekonomi yang ada di daerah yang mungkin dan layak dikembangkan sehingga akan terus berkembang menjadi sumber penghidupan rakyat setempat bahkan dapat mendorong perekonomian daerah secara keseluruhan untuk berkembang dengan sendirinya dan berkesinambungan (Husna et al., 2015).

Daya saing merupakan kemampuan perusahaan, industri daerah, Negara atau antar daerah untuk menghasilkan faktor pendapatan dan faktor pekerjaan yang relative tinggi dan berkesinambungan dalam rangka menghadapi persaingan internasional. (Swastha, 2008). Daya saing memiliki tiga karakteristik yakni, potensi, proses, dan kinerja. Selain hal tersebut daya saing juga dicirikan oleh orientasi jangka panjang, kontrolabilitas, relativitas, dan dinamika. Disamping itu ada tiga aspek penting yang memengaruhi daya saing IKM, yakni : faktor-faktor internal perusahaan, lingkungan eksternal, dan pengaruh dari pengusaha/pemilik usaha. Daya saing sebuah perusahaan tercerminkan dari daya saing dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Daya saing dari perusahaan ditentukan oleh tujuh faktor yang sangat penting diantaranya keahlian atau tingkat pendidikan pekerja, keahlian pengusaha, ketersediaan modal, sistem organisasi dan manajemen yang baik (sesuai kebutuhan bisnis), ketersediaan teknologi, ketersediaan informasi, dan ketersediaan *input-input* lainnya, seperti energi, dan bahan baku (Tambunan Tulus T.H., 2009).

Menurut (Tambunan, 2008) IKM yang berdaya saing tinggi dicirikan oleh: (1) kecenderungan yang meningkat dari laju pertumbuhan volume produksi, (2) pangsa pasar domestik dan atau pasar ekspor yang selalu meningkat, (3) untuk pasar domestik, tidak hanya melayani pasar lokal saja tetapi juga nasional, dan (4) untuk pasar ekspor, tidak hanya melayani di satu negara tetapi juga banyak negara. Keunggulan bersaing merupakan kemampuan sebuah perusahaan untuk menang konsisten dalam jangka panjang pada situasi persaingan. Untuk mampu bersaing dipasar, maka usaha yang harus dilakukan adalah memberdayakan para pelaku IKM itu sendiri agar memiliki tanggung jawab serta bisa meningkatkan kerja sama dengan pemerintah disamping harus mempunyai kemampuan dan keterampilan yang memadai.

Untuk memenangkan persaingan baik di pasar local, domestik dan pasar internasional, maka perlu memiliki keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif. Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. (Tangkilisan, 2003)

Keunggulan komparatif merupakan kemampuan untuk menghasilkan produk yang bersifat berbeda corak (*differianted product*) dengan desain yang unik yang berbeda dari pesaing. Sehingga diharapkan bisa menghasilkan produk yang inovatif yang berbasis budaya dan relevan dengan

dinamika selera pasar. Sedangkan keunggulan kompetitif merupakan kemampuan untuk menghasilkan produk dengan biaya yang rendah dan berkualitas, sehingga memungkinkan bisa menjual dengan harga yang kompetitif (Stalk, n.d, 1988). Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (competitive strategy atau disebut juga *Porter's Five Forces*) suatu perusahaan, (Porter, 1995) mengintrodusir 3 jenis strategi generik, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus*. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan melakukan pengaturan pada rantai nilai sedemikian rupa, sehingga kegiatan dalam menghasilkan produk tersebut dapat: 1) dijalankan dengan biaya yang serendah-rendahnya, 2) menciptakan produk yang berbeda corak dari yang dihasilkan pesaing.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap keberadaan industri kerajinan perak di kabupaten Gianyar bahwa perhiasan perak merupakan produk unggulan bagi perkembangan pariwisata di era tahun 80-an sampai tahun 2000-an di kabupaten Gianyar, terutama di desa Celuk dan desa Singapadu, kecamatan Sukawati. Sehingga pembuatan produk perhiasan perak menjadi pekerjaan utama bagi pengerajin perak di beberapa desa di kabupaten Gianyar. Di desa Celuk sekitar 80 % dan 20 % desa Singapadu dan desa lainnya. Penduduk yang berkecimpung di sektor industri perak, di mana masyarakatnya kebanyakan sudah menguasai keterampilan untuk membuat produk perhiasan perak. Walaupun ada para pengerajin perak migrasi ke pekerjaan lain, namun keterampilan untuk membuat produk perhiasan perak tidak hilang. Sehingga produk perhiasan perak masih potensial untuk dipertahankan dan dikembangkan di kabupaten Gaianyar, apalagi peralatan dan fasilitas yang digunakan masih ada. Ditambah lagi dengan adanya perhatian pemerintah dalam memberikan pembinaan dan bantuan fasilitas serta peralatan kepada para pengerajin perak di kabupaten Gianyar. Sehingga secara keseluruhan produk perhiasan perak di kabupaten Gianyar masih mempunyai potensi yang menjanjikan untuk dikembangkan sebagai produk industri kreatif, sehingga mempunyai daya saing yang kompetitif. Mengenai kualitas dan keunikan produk perhiasan perak yang dihasilkan di kabupaten Gianyar, digunakan sampel perhiasan perak yang dihasilkan di desa Celuk yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Variasi Cincin



Kalung



Perhiasan Naga



Aneka Kerajinan perak

**Gambar 1 Hasil Kerajinan Perak Gianyar Bali**

Perkembangan industri kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar, menghadapi permasalahan yang sifatnya makro, di mana secara keseluruhan terjadinya kelesuan penjualan produk perhiasan perak. Kondisi ini dapat dilihat dari sepihnya wisatawan melakukan pembelian di gallery-gallery / artshop produk perak yang ada di sepanjang jalan raya Celuk, Singapadu, batuan dan desa lainnya yang ada di kabupaten Gianyar. Walaupun masih ada beberapa gallery yang penjualan produk perhiasan peraknya masih mengalami peningkatan dan di beberapa pasar seni penjualan produk perhiasan perak masih menjajikan.

Kondisi ini lebih disebabkan adanya persaingan yang tidak sehat antara pelaku usaha perak dengan menggunakan komisi *guide* sebagai alat persaingan yang mengakibatkan harga produk perhiasan perak sangat mahal yang menjadi ancaman bagi pertumbuhan industri perak di kabupaten Gianyar. Disamping para pengusaha dan pengrajin yang ada kebanyakan masih menggunakan pemasaran dengan sistem konvensional, sehingga tidak dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Sistem ini ada kecenderungan akan menjadi tantangan yang menghambat pertumbuhan industri kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar.

Melihat adanya berbagai potensi yang sangat potensial yang berkaitan dengan pengembangan kerajinan perak di kabupaten Gianyar, dan adanya berbagai ancaman dan tantangan yang dihadapi oleh para pengusaha dan pengerajin di kabupaten Gianyar, sehingga terjadinya kelesuan penjualan, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi pengembangan kerajinan perak yang perlu dilakukan dalam meningkatkan penjualan yang dicapai oleh para pengusaha kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar? Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk merancang strategi pemasaran yang efektif yang perlu diterapkan oleh para pengusaha kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar.

## II. METOD PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan sampling, yaitu mengambil beberapa responden sebagai sampel dari populasi yang ada. Dalam pengambilan sampel, digunakan metode *sampel wilayah (area probability sample method)*, yaitu pengambilan responden sebagai sampel dari wakil setiap wilayah yang menjadi sumber data penelitian. sehingga anggota responden yang akan dipilih dapat mewakili sifat-sifat populasi dimana responden tersebut diambil (Marzuki,

1999:51). Jumlah sample yang diambil sebanyak 50 pengusaha yang tersebar secara proporsional dengan jumlah populasi yang ada di masing-masing wilayah. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data, ada 4 metode, yaitu: observasi, Wawancara, dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Teknik analisis yang digunakan, yaitu: 1) Teknik analisis kuantitatif, berupa analisis SWOT, yaitu teknik untuk menentukan *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *treatment* (ancaman) (Freddy, 2002). 2) Teknik analisis kualitatif, yang berupa: a) analisis deskriptif, b) analisis sintesis, merancang strategi pemasaran kerajinan perak di kabupaten Gianyar dengan mempertimbangkan potensi, ancaman dari hasil penentuan SWOT yang dikombinasikan dengan ide-ide yang muncul dalam FGD. (Arikunto, 1992:25).

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran Umum Kerajinan Perak di Kabupaten Gianyar

Kabupaten Gianyar yang memiliki industri kerajinan perak di empat kecamatan yaitu: Kecamatan Gianyar, Ubud, Sukawati dan Tampaksiring. Diantara empat Kecamatan tersebut Kecamatan Sukawati menjadi kecamatan yang terbesar dalam hal produksi kerajinan perak. Kecamatan Sukawati memiliki jumlah unit usaha paling banyak yaitu 117 usaha, kemudian kecamatan Ubud sebanyak 4 usaha, kecamatan Gianyar 2 usaha, dan kecamatan Tampaksiring hanya 1 usaha (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Gianyar, 2018). Sehingga Kecamatan Sukawati dikatakan sebagai sentra kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar. Dari 117 pengusaha kerajinan perak yang ada di kecamatan Sukawati tersebar di tujuh desa, yaitu: di desa Celuk sebanyak 33 pengusaha, desa Batubulan sebanyak 29 usaha, di desa Singapadu sebanyak 27 usaha, desa Sukawati sebanyak 10 usaha, desa Singapadu Tengah sebanyak 7 usaha, desa Batuan 6 usaha, dan desa Kemenuh hanya 5 usaha. Dari tujuh desa yang ada kecamatan Sukawati, desa Celuk merupakan sentra maupun pelopor dari adanya kerajinan perak. Namun dengan adanya perkembangan pariwisata dan permintaan kerajinan perak yang semakin membaik, maka kerajinan dan bisnis perak menyebar ke desa lain. Dari tujuh desa yang ada di kecamatan Sukawati, desa Celuk tetap menjadi *leader* dari desa lainnya, namun ada desa lain yang perkembangan dapat menyaingi desa Celuk, yaitu desa Singapadu dan desa Batubulan. Sehingga Jalur yang melalui ketiga desa tersebut banyak beroperasi atau berdiri Gallery gold & silver.

Dengan adanya perkembangan teknologi informasi dan meningkatnya persaingan bisnis mas dan perakar daerah dan antar negara, penjualan yang dicapai oleh pengusaha perak terutama penjualan yang sifatnya konvensional menurun drastis terutama yang dijual melalui gallery yang ada di sepanjang jalur Batubulan, Celuk dan Singapadu. Sehingga secara keseluruhan perkembangan bisnis perak yang ada di kabupaten Gianyar mengalami kelesuan yang sangat signifikan.

#### Strategi Pengembangan Kerajinan Perak Di Kabupaten Gianyar

Untuk menentukan strategi pengembangan industri kerajinan perak di kabupaten Gianyar akan dilakukan analisis SWOT dengan langkah-langkah sebagai berikut:

##### 1 Identifikasi faktor-faktor penentu kinerja industri kerajinan perak di Kabupaten Gianyar

Secara garis besarnya ada dua faktor strategis yang menentukan kinerja industri kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar, yaitu faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal. Berdasarkan FGD yang dilakukan secara bersama di Bappeda Gianyar ditetapkan faktor strategis

internal sebanyak 4 faktor utama yang dikembangkan menjadi 34 sub faktor dan faktor strategis eksternal sebanyak 7 faktor utama yang dikembangkan menjadi 35 sub faktor, di mana ke semua faktor dan sub faktor tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Faktor-faktor Strategi penentu kinerja Industri kerajinan perak di Kabupaten Gianyar**

No.	Faktor Strategis Internal	No.	Faktor Strategis Eksternal	
1	<b>Sumber daya Manusia</b>	1	<b>Pasar/pelanggan</b>	
	a. Ketersediaan pengerajin yang kompeten		a. Masyarakat local Bali	
	b. Kreatifitas pengerajin		b. Wisatawan domestic	
	c. Keterampilan pengerajin		c. Wisatawan Manca negara	
	d. Pendidikan pengerajin	d. Pasar global	2	<b>Penyedia Bahan</b>
	e. Etos kerja pengerajin	a. Ketersediaan bahan baku		
	f. Jiwa entrepreneur pengerajin	b. Kualitas bahan baku		
	g. Kompensasi pengerajin	c. Harga bahan baku		
h. Migrasi pengerajin kepekerjaan lain	d. Ketersediaan bahan overhead	2	<b>Produksi</b>	
a. Peralatan produksi	3		<b>Distributor</b>	
b. Inovasi proses produksi			a. Art shop	
c. Biaya produksi			b. Pasar oleh-oleh	
d. Inovasi produk			c. Lembaga pemasaran	
e. Kualitas produk			d. Pasar seni	
f. Desain centre			e. Trade centre	
g. Penelitian dan pengembangan produk			4	<b>Pesaing</b>
h. Hak cipta		a. Produk pesaing		
3	<b>Pemasaran</b>	b. Kualitas produk pesaing		
	a. Pengetahuan pasar	c. Produk substitusi		
	b. Kesesuaian produk dengan trend pasar	d. Harga produk pesaing		
	c. Keunikan produk	e. Teknologi pemasaran pesaing		
	d. Branding produk	f. Pengusaha asing yang berusaha di Bali		
	e. Harga produk	5	<b>Kondisi Ekonomi</b>	
	f. Distribusi produk		a. Daya beli masyarakat	
	g. Pemasaran on-line		b. Tingkat inflasi	
	h. Pemasaran konvensional		c. Kurs mata uang	
	i. Promosi on-line	d. Krisis global	6	<b>Pemerintah</b>
	j. Promosi melalui pameran	a. Kebijakan pemerintah tentang UMKM		
	k. Intensitas promosi	b. Konsistensi kebijakan pemerintah		
	l. Jaringan Pemasaran	c. Birokrasi pemerintah		
m. Diskon penjualan	d. Pembinaan pengerajin			
4	<b>Kuangan</b>	e. Promosi melalui pameran		
	a. Perencanaan & penganggaran keuangan	f. Inkubator bisnis		
	b. Pengelolaan keuangan	g. Pemberdayaan asosiasi		
	c. Sistem pencatatan keuangan	h. Trading haouse		
d. Perhitungan harga pokok penjualan				



	e. Laporan Keuangan	7	<b>Perkembangan teknologi</b>
			a. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi
			b. Perkembangan teknologi proses produksi
			c. Perkembangan teknologi pemasaran
			d. Teknologi tepat guna

Setelah semua faktor penentu kinerja kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar teridentifikasi, maka selanjutnya dibutakan kuesioner tentang tingkat kepentingan faktor tersebut, serta kondisi kedua faktor tersebut saat ini.

## 2 Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Kondisi lingkungan internal dan eksternal kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar akan dianalisis dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan analisis terhadap variable lingkungan yang dapat menciptakan *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *treatment* (ancaman). Adapun tahap-tahap analisis SWOT terhadap kerajinan perak di kabupaten Gianyar meliputi:

- 1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perkembangan kinerja kerajinan perak di kabupaten Gianyar, baik dilihat dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal.
- 2) Memberikan pembobotan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perkembangan kinerja kerajinan perak di kabupaten Gianyar. Pembobotan berdasarkan tingkat kepentingan dari pengaruh faktor faktor tersebut terhadap kinerja kerajinan perak di kabupaten Gianyar. Total nilai pembobotan untuk seluruh komponen faktor factor strategis masing-masing adalah 1,00 untuk lingkungan internal dan eksternal.
- 3) Penilaian terhadap faktor factor yang berpengaruh terhadap kinerja kerajinan perak di kabupaten Gianyar.
- 4) Penilaian dilakukan dengan menggunakan skal likert, dengan menggunakan 6 skalayang tingkatannya sebagai berikut: 6 = Sangat baik, 5 = Baik, 4 = Agak baik, 3 = Cukup, 2 = Kurang, 1 = Sangat kurang
- 5) Menentukan Peluang dan kekuatan/potensi perkembangan berkelanjutan industri perak di kabupaten Gianyar.

Pada tahap ini akan dilakukan penentuan rentang nilai / interval, yang diperlukan untuk memposisikan lingkungan internal pada posisi kekuatan/potensi dan kelemahan dan lingkungan eksternal pada posisi peluang dan ancaman. Untuk menentukan interval digunakan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Rentangnilai}}{\text{Kelas}}$$

$$\text{Kondisi: Interval} = \frac{6-1}{6} = \frac{5}{6} = 0,83$$

Sedangkan untuk menentukan garis pembatas (*cut point*), menggunakan rumus:

$$\text{Cut Point} = \frac{\text{Totalnilai}}{\text{Kelas}}$$

$$\text{Kondisi} = \frac{6+5+4+3+2+1}{6} = \frac{21}{6} = 3,5$$

## 6) Kriteria Hasil Analisis

Berdasarkan hasil *cut point* sebesar 3,5, sehingga di atas 3,5 merupakan kekuatan dan peluang, sedangkan 3,5 ke bawah merupakan kelemahan dan ancaman. Berdasarkan hasil perhitungan interval di atas, maka kriteria yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerajinan perak di kabupaten Gianyar adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Kriteria Hasil Analisis**

Nilai	RentangNilai	Kriteria	Internal	Eks6tternal
6	5,17 – 6,00	Sangatbaik	Kekuatan	Peluang/ potensi
5	4,34 - 5,16	Baik	Kekuatan	Peluang/ potensi
4	3,51 – 4,33	Aga kbaik	Kekuatan	Peluang/potensi
3	2,68 – 3,50	Cukup	Kelemahan	Ancaman
2	1,84 – 2,67	Kurang	Kelemahan	Ancaman
1	1,00 – 1,83	Sangatkurang	Kelemahan	Ancaman

## a. Analisis Faktor Internal

Faktor lingkungan strategis internal yang relevan diperhatikan di dalam perumusan strategis kerajinan perak di kabupaten Gianyar ada 5 faktor utama yang dkembangkan menjadi 34 sub faktor. Adapun rangkuman hasil pengolahan jawaban dari responden terhadap faktor strategis internaldngan nilai rata-rata tertimbang dari analisis faktor internal adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Internal Factor Analysis Summary (IFAS)**

No.	Indikator variable Internal	Bobot	Rating	SkorBobot	S/W
1	<b>SumberdayaManusia</b>				
	a. Ketersediaan pengerajin yang kompeten	0.13	3.80	0.50	<b>S</b>
	b. Kreatifitas pengerajin	0.14	3.08	0.42	<b>W</b>
	c. Keterampilan pengerajin	0.13	3.70	0.48	<b>S</b>
	d. Pendidikan pengerajin	0.11	3.44	0.38	<b>W</b>
	e. Etos kerja pengerajin	0.13	3.90	0.49	<b>S</b>
	f. Jiwa entrepreneur pengerajin	0.11	3.10	0.34	<b>W</b>
	g. Kompensasi pengerajin	0.12	3.18	0.38	<b>W</b>
	h. Migrasi pengerajin kepekerjaan lain	0.14	3.02	0.41	<b>W</b>
				<b>3.40</b>	<b>W</b>
2	<b>Produksi</b>				
	a. Peralatan produksi	0.12	3.12	0.37	<b>W</b>
	b. Inovasi proses produksi	0.12	3.36	0.42	<b>W</b>
	c. Biaya produksi	0.12	3.30	0.38	<b>W</b>
	d. Inovasi produk	0.13	3.40	0.43	<b>W</b>
	e. Kualitas produk	0.13	4.62	0.59	<b>S</b>
	f. Desain centre	0.12	3.34	0.41	<b>W</b>
	g. Penelitian dan pengembangan produk	0.13	3.48	0.44	<b>W</b>
	h. Hak cipta	0.14	3.24	0.44	<b>W</b>
				<b>3.49</b>	<b>W</b>
<b>3</b>					
	<b>Pemasaran</b>				
	a. Pengetahuan pasar	0.08	3.44	0.28	<b>W</b>
	b. Kesesuaian produk dengan trend pasar	0.08	3.40	0.28	<b>W</b>

	c. Keunikan produk	0.07	4.40	0.33	<b>S</b>
	d. Branding produk	0.08	4.16	0.33	<b>S</b>
	e. Harga produk	0.07	3.36	0.24	<b>W</b>
	f. Distribusi produk	0.08	3.32	0.26	<b>W</b>
	g. Pemasaran on-line	0.08	3.50	0.28	<b>W</b>
	h. Pemasaran konvensional	0.07	3.16	0.24	<b>W</b>
	i. Promosi on-line	0.08	3.12	0.25	<b>W</b>
	j. Promosi melalui pameran	0.08	3.06	0.24	<b>W</b>
	k. Intensitas promosi	0.08	2.96	0.22	<b>W</b>
	l. Jaringan Pemasaran	0.08	3.16	0.24	<b>W</b>
	m. Diskon penjualan	0.07	3.36	0.24	<b>W</b>
				<b>3.42</b>	<b>W</b>
<b>4</b>	<b>Keuangan</b>				
	a. Perencanaan & penganggaran keuangan	0.20	3.06	0.62	<b>W</b>
	b. Pengelolaan keuangan	0.20	3.08	0.62	<b>W</b>
	c. Sistem pencatatan keuangan	0.21	3.18	0.65	<b>W</b>
	d. Perhitungan harga pokok penjualan	0.20	3.64	0.73	<b>S</b>
	e. Laporan keuangan	0.19	3.24	0.62	<b>W</b>
				<b>3.24</b>	<b>W</b>
	<b>Kondisi Faktor Internal Keseluruhan</b>			<b>3.39</b>	<b>W</b>

Secara keseluruhan faktor strategis internal menunjukkan kondisi kerajinan perak di kabupaten Gianyar agak lemah dengan nilai rata-rata tertimbang IFAS-nya sebesar 3,39. Kondisi ini menggambarkan keberadaan kerajinan perak di kabupaten Gianyar masih dalam kondisi agak baik, yang memungkinkan dapat bangkit kembali dengan berbagai strategi dan rekomendasi yang efektif.

#### b. Analisis Faktor Eksternal

Faktor lingkungan strategis eksternal yang relevan diperhatikan di dalam perumusan strategis kerajinan perak di kabupaten Gianyar ada 7 faktor utama yang dikembangkan menjadi 35 sub faktor. Adapun rangkuman hasil pengolahan jawaban dari responden terhadap faktor strategis eksternal dengan nilai rata-rata tertimbang dari analisis faktor eksternal adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Tabel Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)**

No.	Indikator variable Eksternal	Bobot	Rating	SkorBobot	O/T
	<b>Pasar/pelanggan</b>				
<b>1</b>	a. Masyarakat local Bali	0.23	3.22	0.75	<b>T</b>
	b. Wisatawan domestic	0.25	3.34	0.83	<b>T</b>
	c. Wisatawan Manca negara	0.26	3.70	0.98	<b>O</b>
	d. Pasar global	0.26	3.90	1.00	<b>O</b>
				<b>3.55</b>	<b>O</b>
	<b>Penyedia Bahan</b>				
<b>2</b>	a. Ketersediaan bahan baku	0.26	3.88	1.01	<b>O</b>
	b. Kualitas bahan baku	0.24	3.98	0.96	<b>O</b>
	c. Harga bahan baku	0.26	3.48	0.90	<b>T</b>
	d. Ketersediaan bahan overhead	0.24	3.78	0.92	<b>O</b>
				<b>3.78</b>	<b>O</b>

3	<b>Distributor</b>				
	a. Art shop	0.19	3.24	0.62	<b>T</b>
	b. Pasar oleh-oleh	0.19	3.30	0.63	<b>T</b>
	c. Lembaga pemasaran	0.20	3.70	0.76	<b>O</b>
	d. Pasar seni	0.20	3.66	0.72	<b>O</b>
	e. Trade centre	0.22	3.68	0.80	<b>O</b>
				<b>3.52</b>	<b>O</b>
4	<b>Pesaing</b>				
	a. Produk pesaing	0.16	3.20	0.52	<b>T</b>
	b. Kualitas produk pesaing	0.16	3.30	0.51	<b>T</b>
	c. Produk substitusi	0.17	3.16	0.53	<b>T</b>
	d. Harga produk pesaing	0.17	2.98	0.51	<b>T</b>
	e. Teknologi pemasaran pesaing	0.17	3.34	0.58	<b>T</b>
	f. Pengusaha asing yang berusaha di Bali	0.17	3.14	0.53	<b>T</b>
				<b>3.19</b>	<b>T</b>
5	<b>Kondisi Ekonomi</b>				
	a. Daya beli masyarakat	0.25	2.80	0.70	<b>T</b>
	b. Tingkat inflasi	0.25	2.90	0.73	<b>T</b>
	c. Kurs mata uang	0.24	3.68	0.89	<b>O</b>
	d. Krisis global	0.26	2.66	0.68	<b>T</b>
				<b>3.00</b>	<b>T</b>
6	<b>Pemerintah</b>				
	a. Kebijakan pemerintah tentang UMKM	0.12	3.86	0.48	<b>O</b>
	b. Konsistensi kebijakan pemerintah	0.12	3.18	0.39	<b>T</b>
	c. Birokrasi pemerintah	0.12	3.60	0.44	<b>O</b>
	d. Pembinaan pengerajin	0.13	2.80	0.35	<b>T</b>
	e. Promosi melalui pameran	0.14	2.82	0.39	<b>T</b>
	f. Inkubator bisnis	0.12	2.52	0.31	<b>T</b>
	g. Pemberdayaan asosiasi	0.13	2.44	0.32	<b>T</b>
	h. Trading haouse	0.12	2.48	0.29	<b>T</b>
Faktor Eksternal				<b>2.96</b>	<b>T</b>
7	<b>Perkembangan teknologi</b>				
	a. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi	0.26	3.40	0.88	<b>T</b>
	b. Perkembangan teknologi proses produksi	0.25	3.12	0.78	<b>T</b>
	c. Perkembangan teknologi pemasaran	0.25	3.18	0.79	<b>T</b>
	d. Teknologi tepat guna	0.24	2.86	0.70	<b>T</b>
				<b>3.14</b>	<b>T</b>
<b>Kondisi Faktor Eksternal Keseluruhan</b>				<b>3.31</b>	<b>T</b>

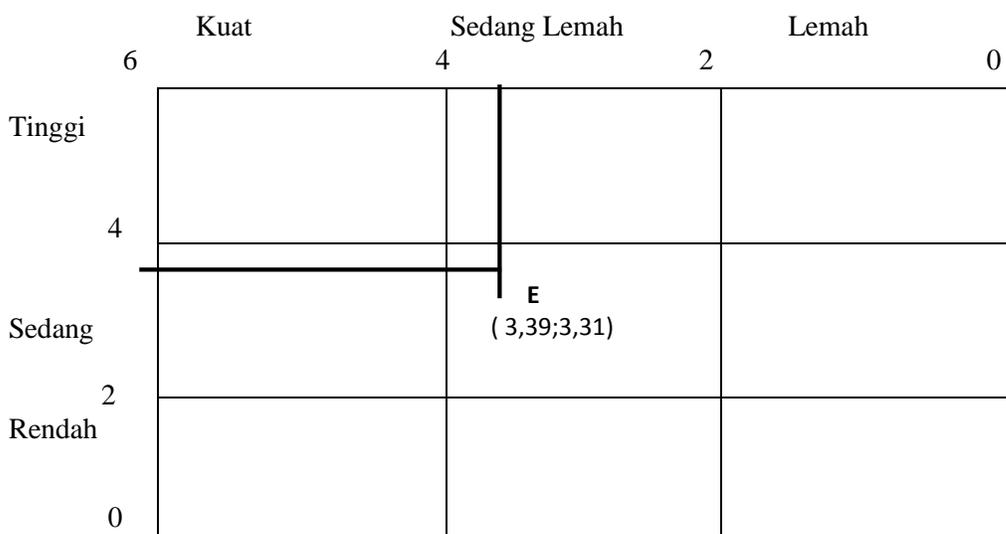
Secara keseluruhan faktor strategis eksternal kerajinan perak di kabupaten Gianyar masih menghadapi ancaman atau kendala dengan nilai rata-rata tertimbang EFAS-nya sebesar 3,31. Kondisi ini menggambarkan keberadaan kerajinan perak di kabupaten Gianyar masih menghadapi ancaman, namun ancaman yang dihadapi tidak begitu parah, sehingga memungkinkan dapat menghadapinya berbagai strategi pemasaran dan rekomendasi yang efektif.

### c. Penentuan Posisi Strategi

Penentuan posisi kerajinan perak di kabupaten Gianyar didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal dengan menggunakan matrik IE. Pada matrik IE ini terdapat sembilan sel dengan penerapan strategi sebagai berikut:

1. *Growth and build strategy*, diterapkan apabila posisi organisasi berada pada sel I, II, dan IV.
2. *Stability or Hold and Maintain strategy*, diterapkan apabila posisi organisasi berada pada sel III, V, dan VII.
3. *Harvest or Divest strategy*, diterapkan apabila posisi organisasi berada pada sel VI, VIII, dan IX.

Berdasarkan hasil matrik faktor internal dan faktor eksternal menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertimbang IFAS kerajinan perak yang ada di kabupaten Gianyar sebesar 3,39 dan nilai rata-rata tertimbang EFAS sebesar 3,31. Kondisi ini berarti kerajinan perak di kabupaten Gianyar posisinya berada di sel V yang berarti produk kerajinan perak di kabupaten Gianyar mempunyai daya saing kategori sedang dan daya tarik kategori sedang. Adapun gambar matrik IE adalah sebagai berikut:



Gambar 2 Posisi Strategik Kerajinan Perak Di Kabupaten Gianyar

Dengan kondisi yang berada pada sel V sebaiknya para pengusaha dan pengerajin perak yang ada di kabupaten Gianyar menerapkan strategi “*Stability atau Hold and Manintain*”, melalui peningkatan produktivitas para pengerajin. Dalam strateg ini para pengusaha perak yang ada di kabupaten Gianyar dapat menerapkan beberapa alternative strategi yang meliputi:

**a. Strategi penetrasi pasar (market penetration strategy)**

Strategi penetrasi adalah strategi yang diarahkan pada usaha untuk mencari pasar baru yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran, misalnya dengan melakukan promosi penjualan.

**b. Strategi penguatan usaha**

Strategi ini berupa pembinaan dan pengembangan para pengerajin, sehingga dapat menghasilkan kerajinan perak yang lebih berkualitas dan dengan desain yang lebih inovatif variatif.

**c. Strategi pengembangan produk.**

Strategi ini menekankan perlunya melakukan pengembangan produk kerajinan perak dengan melakukan diversifikasi produk perak dengan menambah jumlah dan beraneka jenis desain perak yang berorientasi pada dinamika pasar.

Namun berdasarkan hasil analisis SWOT, ada beberapa strategi yang bisa diformulasi untuk diterapkan dalam pengembangan industri kerajinan perak di kabupaten Gianyar, sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Strategi Pengembangan Industri Kerajinan Perak di Kabupaten Gianyar**

<p align="center"><b>Faktor Internal</b></p>	<p><b>Kekuatan (Strength/S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan pengerajin yang kompeten, Keterampilan pengerajin, Etos kerja pengerajin</li> <li>2. Kualitas produk</li> <li>3. Keunikan produk, Branding produk</li> <li>4. Perhitungan harga pokok penjualan</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (Weakness/W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kreatifitas pengerajin, Pendidikan pengerajin, Jiwa entrepreneur pengerajin, Kompensasi pengerajin, Migrasi pengerajin.</li> <li>2. Peralatan produksi, Inovasi proses produksi, Biaya produksi, Inovasi produk, Desain centre, Penelitian dan pengembangan produk, Hak cipta.</li> <li>3. Pengetahuan pasar, Kesesuaian produk dengan trend pasar, Harga produk, Distribusi produk, Pemasaran on-line, Pemasaran konvensional, Promosi on-line, Promosi melalui pameran, Intensitas promosi, Jaringan Pemasaran, Diskon penjualan.</li> <li>4. Perencanaan &amp; penganggaran keuangan, Pengelolaan keuangan, Sistem pencatan keuangan, Laporan keuangan</li> </ol>
<p><b>Faktor Eksternal</b></p>	<p><b>Peluang (Opportunity):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wisatawan Manca Negara, Pasar global.</li> <li>2. Ketersediaan bahan baku, Kualitas bahan baku, Ketersediaan bahan overhead.</li> <li>3. Lembaga pemasaran, Pasar seni, Trade centre.</li> <li>4. Kurs mata uang.</li> <li>5. Kebijakan pemerintah tentang UMKM, Birokrasi pemerintah.</li> </ol>	<p><b>Strategi SO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendorong para pengerajin untuk membentuk kelompok pengerajin, assosiasi, koperasi, trading house, pusat desain.</li> <li>2. Memperluas pasar melalui pameran internasional dan ppromosi on-line.</li> <li>3. Perlu menerapkan pendekatan EOQ dalam menjaga stabilitas dan efesiensi bahan baku perak.</li> <li>4. Memaksimalkan pemanfaatan lembaga pemasaran dan saluran distribusi lainnya.</li> <li>5. Mendorong para pengusaha perak untuk meningkatkan ekspor.</li> <li>6. Mendorong pemerintah untuk menggalakan promosi hasil kerajinan industri perak baik untuk sasaran pasar internasional maupun domestik.</li> </ol>
		<p><b>Strategi WO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintah perlu memberikan pelatihan dan pembinaan mendisain produk perak kreatif, wira usaha (entrepreneurship), penyusunan budget operasional dan sistem akuntansi yang efektif kepada para pengerajin dan menerapkan pola asuh bisnis.</li> <li>2. Melakukan regenerasi melalui pelatihan yang berbasis teknologi.</li> <li>3. Pemerintah dan pengusaha perlu memfasilitasi pengerajin dengan peralatan produksi yang memadai.</li> <li>4. Para pengusaha perlu memperhatikan perubahan perilaku pasar ( konsumen ) dan memantau strategi pemasaran pesaing.</li> <li>5. Membangun kerjasama yang intensif dengan lembaga pemasaran.</li> </ol>

<b>Ancaman (Treatment/T):</b>	<b>Strategi ST:</b>	<b>Strategi WT:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masyarakat local Bali, Wisatawan domestic.</li> <li>2. Harga bahan baku.</li> <li>3. Art shop, Pasar oleh-oleh,.</li> <li>4. Produk pesaing, Kualitas produk pesaing, Produk substitusi, Harga produk pesaing, Teknologi pemasaran pesaing,</li> <li>5. Daya beli masyarakat, Pengusaha asing yang berusaha di Bali Tingkat inflasi, Krisis global</li> <li>6. Konsistensi kebijakan pemerintah, Pembinaan pengerajin, Promosi melalui pameran, Inkubator bisnis, Pemberdayaan asosiasi, Trading haouse,</li> <li>7. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, Perkembangan teknologi proses produksi, Perkembangan teknologi pemasaran, Teknologi tepat guna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuka cabang usaha di kota kabupaten dan propinsi lain yang potensial di Indonesia</li> <li>2. Mengikuti pameran di berbagai festival yang diadakan di dalam negeri.</li> <li>3. Pemerintah perlu mensubsidi bahan baku perak dan mengatur tata niaga perak.</li> <li>4. Pemerintah dan pengusaha perlu memberikan edukasi customer perak.</li> <li>5. Para pengerajin dan pengusaha perlu meningkatkan efesiensi dan kreativitas dalam proses produksi kerajinan perak.</li> <li>6. Pemerintah perlu melakukan monitoring dan membuat kebijakan terhadap keberadaan pengusaha kerajinan perak asing yang beroperasi di wilayah Gianyar dalam melindungi pengusaha lokal.</li> <li>7. Pemerintah harus konsisten dalam menerapkan kebijakan yang telah ditetapkan agar tidak menimbulkan ekonomi biaya tinggi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para pengerajin dan pengusaha perlu melakukan diversifikasi produk untuk pasar lokal dan domestik.</li> <li>2. Pemerintah perlu memberikan pelatihan TI (teknologi informasi) untuk kebutuhan akses informasi mengenai perkembangan desain perak dunia dan promosi on-line.</li> <li>3. Perlu penyusunan road map pengembangan idustri kerajinan perak.</li> <li>4. Perlu adanya pelatihan penyusunan budget operasional dan pembuatan laporan keuangan yang berbasis TI (komputerise system).</li> </ol>

#### IV. KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan di atas, yang merupakan jawaban dari permasalahan yang diangkat, dapat disimpulkan:

1. Faktor-faktor penentu kinerja industri kerajinan perak di ada di kabupaten Gianyar, yaitu faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal, di mana faktor strategis internal sebanyak 4 faktor utama yang dikembangkan menjadi 34 sub faktor dan faktor strategis eksternal sebanyak 7 faktor utama yang dikembangkan menjadi 35 sub factor.
2. Secara keseluruhan faktor strategis internal menunjukkan kondisi kerajinan perak di kabupaten Gianyar agak lemah dengan nilai rata-rata tertimbang IFAS-nya sebesar 3,39. Kondisi ini menggambarkan keberadaan kerajinan perak di kabupaten Gianyar masih dalam kondisi agak baik, yang memungkinkan dapat bangkit kembali dengan berbagai strategi dan rekomendasi yang efektif.
3. Secara keseluruhan faktor strategis eksternal kerajinan perak di kabupaten Gianyar masih menghadapi ancaman atau kendala dengan nilai rata-rata tertimbang EFAS-nya sebesar 3,31. Kondisi ini menggambarkan keberadaan kerajinan perak di kabupaten Gianyar masih menghadapi ancaman, namun ancaman yang dihadapi tidak begitu parah, sehingga memungkinkan dapat mengahadapinya dengan berbagai strategi pemasaran dan rekomendasi yang efektif.

4. Posisi kerajinan perak di kabupaten Gianyar berada di sel V dengan nilai rata-rata tertimbang IFAS sebesar 3,39 dan nilai rata-rata tertimbang EFAS sebesar 3,31 yang berarti produk kerajinan perak di kabupaten Gianyar mempunyai daya saing kategori sedang dan daya tarik kategori sedang.
5. Dalam posisi ini para pengusaha perak yang ada di kabupaten Gianyar dapat menerapkan beberapa alternative strategi yang meliputi:
  - a. Strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*)  
Strategi penetrasi adalah strategi yang diarahkan pada usaha untuk mencari pasar baru yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran, misalnya dengan melakukan promosi penjualan.
  - b. Strategi penguatan usaha  
Strategi ini berupa pembinaan dan pengembangan para pengerajin, sehingga dapat menghasilkan kerajinan perak yang lebih berkualitas dan dengan desain yang lebih inovatif variatif.
  - c. Strategi pengembangan produk.  
Strategi ini menekankan perlunya melakukan pengembangan produk kerajinan perak dengan melakukan diversifikasi produk perak dengan menambah jumlah dan beraneka jenis desain perak yang berorientasi pada dinamika pasar
6. Strategi SWOT dan rekomendasi yang bisa diterapkan bagi pengerajin dan pengusaha perhiasan perak di kabupaten Gianyar dengan adanya permasalahan yang dihadapi, meliputi:
  - a. Strategi SO:
    - 1) Mendorong para pengerajin untuk membentuk kelompok pengerajin, assosiasi, koperasi, trading house, pusat desain.
    - 2) Memperluas pasar melalui pameran internasional dan ppromosi on-line.
    - 3) Perlu menerapkan pendekatan EOQ dalam menjaga stabilitas dan efesiensi bahan baku perak.
    - 4) Memaksimalkan pemanfaatan lembaga pemasaran dan saluran distribusi lainnya.
    - 5) Mendorong para pengusaha perak untuk meningkatkan ekspor.
    - 6) Mendorong pemerintah untuk menggalakan promosi hasil kerajinan industri perak baik untuk sasaran pasar internasional maupun domestik.
  - b. strategi WO:
    - 1) Pemerintah perlu memberikan pelatihan dan pembinaan mendisain produk perak kreatif, wira usaha (*entrepreneurship*), penyusunan budget operasional dan sistem akuntansi yang efektif kepada para pengerajin dan menerapkan pola asuh bisnis.
    - 2) Melakukan regenerasi melalui pelatihan yang berbasis teknologi.
    - 3) Pemerintah dan pengusaha perlu memfasilitasi pengerajin dengan peralatan produksi yang memadai.
    - 4) Para pengusaha perlu memperhatikan perubahan perilaku pasar (konsumen) dan memantau strategi pemasaran pesaing.
    - 5) Membangun kerjasama yang intensif dengan lembaga pemasaran.
  - c. Strategi ST:
    - 1) Membuka cabang usaha di kota kabupaten dan propinsi lain yang potensial di Indonesia
    - 2) Mengikuti pameran di berbagai festival yang diadakan di dalam negeri.
    - 3) Pemerintah perlu mensubsidi bahan baku perak dan mengatur tata niaga perak.
    - 4) Pemerintah dan pengusaha perlu memberikan edukasi customer perak.
    - 5) Para pengerajin dan pengusaha perlu meningkatkan efesiensi dan kreativitas dalam proses produksi kerajinan perak.