

STRATEGIC FOR CREATIVE INDUSTRY: INTERNAL & EXTERNAL ENVIRONMENTAL REVIEWS

Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto
Kesi Widjanti
Universitas Semarang

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan strategi pengembangan industri kreatif sektor kerajinan di Kabupaten Demak melalui analisis lingkungan internal dan eksternal. Metode *case study* digunakan untuk mendapatkan gambaran lingkungan internal dan eksternal, selanjutnya pendekatan kuantitatif analisis SWOT digunakan untuk menentukan strategi pengembangan industri tersebut. Lima belas informan dipilih melalui *purposive* berdasarkan konsep *triple helix* yang terdiri dari para cendekiawan (*intellectuals*), pelaku UMKM (*business*) dan pemerintah (*government*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis internal dan eksternal, strategi pengembangan industri kreatif sektor kerajinan di Kabupaten Demak adalah strategi *turn-around*.

Kata Kunci: Lingkungan Internal, Eksternal, Analisis SWOT, Strategi Bisnis

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the strategy of creative crafts industries development in Demak by analysing the internal and external environment. Case study method is used to get an overview of the internal and external environment, furthermore a quantitative approach with SWOT analysis is used to determine the strategy of development of the industry. Fifteen informants were selected by purposive based on the triple helix concept, which consist of some intellectuals, SMEs and the government. Based on internal and external analysis the results of the study showed that the strategy of creative crafts industries development in Demak is turn-around strategy.

Key Words: Internal, External Environmental, SWOT Analysis, Business Strategic

PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG MASALAH

Industri kreatif atau ekonomi kreatif digambarkan sebagai era perekonomian baru setelah ekonomi pertanian dan ekonomi industri. Pemerintah menargetkan ekonomi kreatif sebagai kekuatan baru Indonesia di tahun 2025. Data statistik menunjukkan ekonomi kreatif dapat memposisikan diri sebagai garda terdepan dan cukup meyakinkan untuk menjadi kekuatan di tahun 2025. Pada tahun 2015 perkembangan ekonomi kreatif menunjukkan gambaran yang positif, di mana sektor ekonomi kreatif ini tumbuh 5,76 persen, di atas rata-rata pertumbuhan ekonomi nasional. Dari sisi tenaga kerja, sektor ini mampu menyerap 11,8 juta tenaga kerja atau 10,7 persen dari angkatan kerja nasional, jumlah unit usaha mencapai angka 5,4 juta unit atau 9,7 persen dari total unit usaha. Sementara itu, aktivitas ekspor industri ini pun baik, yakni mencapai Rp118 triliun atau 5,7 persen dari total ekspor nasional (Unpad, 2016).

Peningkatan daya saing menjadi fokus pengembangan ekonomi kreatif pada periode 2015-2019, terutama untuk ekonomi kreatif yang dimotori oleh UMKM dan pemula. Dari 14 sektor ekonomi kreatif, sektor kerajinan adalah sektor yang banyak di motori oleh

UMKM. Tahun 2014-2015 pertumbuhan tertinggi ekonomi kreatif dicapai oleh subsektor kerajinan dengan pertumbuhan ekspor sebesar 11,81 persen, diikuti fashion dengan pertumbuhan 7,12 persen, periklanan sebesar 6,02 persen dan arsitektur 5,59 persen. Namun potensi besar yang dimiliki industri kreatif tidak didukung dengan daya saing yang kuat. Berdasarkan tujuh dimensi utama seperti teknologi, infrastruktur, industri, pembiayaan, sumber daya kreatif, pemasaran dan sumber daya pendukung, daya saing industri kreatif di Indonesia masih relatif rendah (Hakim, 2014).

Sejalan dengan tujuan pemerintah untuk fokus meningkatkan daya saing dalam pengembangan ekonomi kreatif, Pemrov Jawa Tengah sejak tahun 2014 sudah mulai mempersiapkan industri kreatif untuk lebih memiliki daya saing. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan menggarap daerah khusus yang difokuskan untuk pengembangan industri kreatif yaitu Solo, Boyolali, Sragen, Wonogiri, Sukoharjo dan Klaten. Salah satu faktor kunci untuk mengembangkan ekonomi kreatif adalah bagaimana sebuah kota diberlakukan sebagai pusat budaya dan seni (Howkins, 2009). Selain daerah tersebut, di Jawa Tengah masih banyak daerah-daerah yang memiliki potensi pengembangan ekonomi kreatif.

Kabupaten Demak merupakan salah satu kabupaten di Jawa Tengah, meskipun tidak menjadi daerah yang menjadi fokus pengembangan kota kreatif, Kabupaten dengan julukan kota wali ini memiliki potensi bertumbuhnya ekonomi kreatif. Terus munculnya industri kecil dan rumah tangga di sektor ekonomi kreatif di Kabupaten ini telah mampu membuka lapangan kerja bagi warganya. Berdasarkan data Disperindag, Koperasi dan UMKM Kab. Demak tahun 2015, jumlah industri kerajinan rakyat di Kabupaten Demak menduduki peringkat pertama terbesar yaitu sebesar 1.976 unit dibandingkan dengan industri aneka makan dan minuman sebesar 1.563 unit serta industri jasa dengan jumlah 1.483 unit. Jumlah tersebut mencapai 26% dari total industri di Kabupaten Demak. Dengan sebutannya sebagai kota wali, daerah ini memiliki potensi pengembangan industri kreatif yang membawa kearifan budaya lokal yang berbasis agama yaitu industri kreatif pembuatan bedug, terbang, dan rebana. Kerajinan tradisional ini telah diwariskan secara turun temurun sehingga mampu menghasilkan produk-produk unggulan dan mempunyai nilai kekayaan tradisi ataupun corak yang tinggi. Selain itu industri kerajinan lain yang terkenal di wilayah ini adalah kerajinan kaligrafi, sangkar burung, mebel dan gebyok. Menurut Kepala Dinas Perdagangan Perindustrian Koperasi dan UMKM Demak, Eko Pringgolaksito, terjadi peningkatan nilai produksi industri baik skala kecil maupun besar di Kabupaten Demak dari tahun ke tahun secara signifikan. Peningkatan ini diantaranya didorong oleh permintaan global akan produk-produk industri kreatif tersebut. Seperti produk bedug, rebana dan terbang, kaligrafi yang telah diekspor ke berbagai negara.

Dengan melihat potensi tersebut, sebagai upaya pengembangan industri kreatif di Kabupaten Demak perlu dilakukan suatu analisis yang mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman industri tersebut. Dan berdasarkan teori *resource based view* dan *market based view* dalam penelitian ini akan dilakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal industri kreatif di Kabupaten Demak. Selanjutnya berdasarkan pandangan lingkungan eksternal dan internal tersebut akan disusun strategi sebagai upaya peningkatan daya saing industri tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Resource Based View

Resource based view menyatakan bahwa organisasi akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila memiliki sumberdaya yang bernilai, unik, langka dan sulit ditiru. Aset perusahaan, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan, dan sebagainya merupakan sumber daya yang dimaksud. Secara garis besar, berbagai sumberdaya tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu sumberdaya modal fisik, sumberdaya modal manusia, dan sumberdaya modal organisasional (Purnomo, 2011).

Market Based View

Market based view menyatakan bahwa pilihan startegis perusahaan dan keputusan-keputusan yang dibuat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal tempat perusahaan berada. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan mikro (Indris & Primiana, 2015). Posisi unik untuk memperoleh keunggulan daya saing dan kinerja superior hanya dapat diperoleh dengan menerapkan salah satu strategi generik yaitu biaya rendah, keunikan produk dan fokus (Simatupang, 2013)

Internal Environmental

Lingkungan internal (*internal environmental*) adalah segala sesuatu yang berasal dari dalam organisasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja dan mencerminkan kekuatan dan kelemahan pada organisasi tersebut. Analisis pada lingkungan internal terdiri dari sumberdaya, kapabilitas, dan kompetensi yang dibangun oleh organisasi (Pearce & Robinson, 2013). Sumberdaya internal dibagi menjadi 3 bagian yaitu asset *tangible*, *asset intangible* dan kapabilitas (Pearce & Robinson, 2013). Sumberdaya internal perusahaan baik untuk perusahaan besar ataupun UKM adalah suatu kumpulan profil kompetensi perusahaan yang terdiri dari aspek marketing, keuangan, operasi, SDM, dan sistem informasi (Indris & Primiana, 2015). Analisis pada aspek-aspek tersebut dapat mencerminkan keadaan internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan.

External Environmental

Lingkungan eksternal adalah segala sesuatu diluar perusahaan yang secara potensial mampu mempengaruhi perusahaan (Indris & Primiana, 2015) . Analisis lingkungan eksternal dan internal akan menghasilkan ancaman dan peluang bagi perusahaan (Pearce & Robinson, 2013). Faktor eksternal terdiri dari 2 bagian yaitu *societal environment* dan *task environment* (Wheelen & Hunger, 2012). Lingkungan sosial (*societal environment*) tidak langsung mempengaruhi aktivitas organisasi dalam jangka pendek namun secara umum dapat dirasakan pengaruhnya dalam keputusan jangka panjang. *Societal environment* terdiri dari 1) *economic*, 2) *technology*, 3) *politic*, dan 4) sosiokultural. *Task environment* adalah lingkungan kerja yang secara langsung mempengaruhi aktivitas bisnis. *Task environment* terdiri dari 1) pemerintah, 2) masyarakat, 3) supplier, 4) pesaing, 5) konsumen, 6) kreditur, 7) pasar tenaga kerja, 8) kelompok dagang atau asosiasi tertentu.

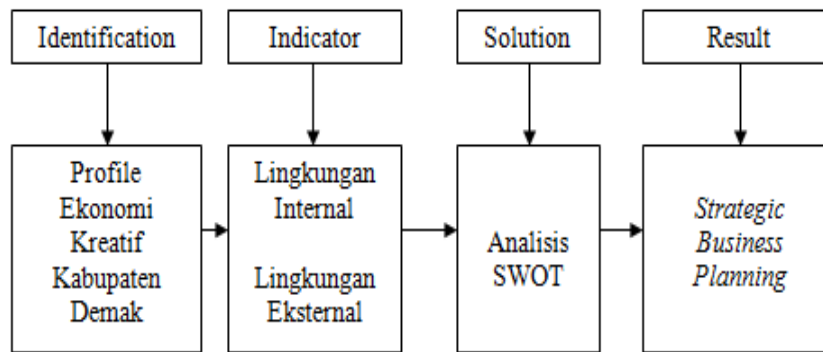
Analisis SWOT

Strategic planner dalam melakukan analisis perlu memperhatikan berbagai aspek yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya (Wardoyo, 2011). Faktor-faktor tersebut didapat dari analisis internal dan analisis eksternal. Analisis faktor internal akan menghasilkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan analisis faktor eksternal menghasilkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisis faktor-faktor tersebut dikenal dengan istilah analisis SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*).

Dalam analisis SWOT, apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan akan diidentifikasi dalam matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), sedangkan hal-hal yang menjadi peluang dan ancaman akan dicerminkan dalam matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*). Gabungan dari kedua matrik tersebut melalui *SWOT Diagram* akan mencerminkan posisi perusahaan yang dikenal sebagai *Positioning*. Selanjutnya posisi ini akan dipakai untuk melakukan identifikasi *strategic business planning*.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan *case study*. Adapun tahapan dan desain penelitian dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Tabel 1. Desain Penelitian

<i>Dimension</i>	<i>Case Study</i>
<i>Focus</i>	Analisis tentang strategi untuk pengembangan industri kreatif berdasarkan sudut pandang lingkungan internal dan eksternal
<i>Data Collection</i>	<i>Multiple source:</i> <i>Interview, Participant Observation, Document Record</i>
<i>Data Analysis</i>	Deskripsi, Analisis, Interpretasi dan Penilaian → SWOT Analysis
<i>Product of The Study</i>	Studi mendalam tentang strategi pengembangan industri kreatif

Pemilihan responden (*informant*) didasarkan pada konsep *triple helix*. Responden terdiri dari para cendekiawan (*intellectuals*), pelaku UMKM (*business*) dan pemerintah (*government*) yang memiliki kompetensi langsung terhadap kasus yang dianalisis. Pemilihan informan dilakukan dengan cara sengaja yaitu pada individu yang telah cukup lama dan intensif menyatu dengan kegiatan yang menjadi sasaran penelitian. Pihak intelektual yang dipilih adalah akademisi yang pernah dan sedang melakukan pembinaan UMKM sektor kerajinan di Kabupaten Demak. Sedangkan para pelaku UMKM yang menjadi informan yaitu ketua paguyuban atau orang yang dianggap sebagai pelaku UMKM senior di sektor masing-masing.

Metode pengumpulan data bertumpu pada triangulasi melalui tiga metode yaitu *interview*, *participant observation*, dan telaah catatan organisasi (*document records*). Pengumpulan informasi dilakukan dengan cara wawancara tidak terstruktur dan terjadwal. Sehingga dalam memberikan informasi, informan tidak memiliki kesempatan untuk mengolah atau mempersiapkan jawaban terlebih dahulu. Selain itu informan juga diberikan

kuesioner untuk memberikan bobot dan rating pada faktor-faktor strategis hasil wawancara guna penyusunan perencanaan strategi.

HASIL DAN DISKUSI

Karakteristik Ekonomi Kreatif Kabupaten Demak

Industri kreatif sektor kerajinan di Kabupaten Demak didominasi oleh UMKM. Produk kerajinan khas yang dihasilkan oleh UMKM tersebut antara lain bedug, rebana, sangkar burung, mebel, kaligrafi dan gebyok. Sentra bedug dan rebana terletak di Kel. Bintoro Kec. Demak. Sentra sangkar burung dan mebel terletak di Desa Kebunbatur Kec. Mranggen. Kerajinan kaligrafi tersebar di beberapa lokasi seperti Desa Tembiring, Pilangsari dan Wonosalam. Sedangkan sentra kerajinan gebyok terletak di Wonosalam dan Mijen. Mayoritas usaha tersebut hanya memiliki 2-10 karyawan. Karyawan umumnya adalah para tetangga sekitar atau keluarga sendiri, dan pemilik merupakan kepala rumah tangga. Para pelaku UMKM hanya memiliki kemampuan sebagai pengrajin namun kurang memiliki jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya. Tingkat pendidikan para pengusaha rata-rata lulusan SMA dan usaha yang dijalankan tidak memiliki legalitas usaha. Para pengrajin tidak melakukan administrasi keuangan, serta tidak ada pemisahan antar keuangan keluarga dan usaha. Modal yang mereka gunakan berasal dari modal sendiri dan dari lembaga keuangan non bank seperti para rentenir. Usaha yang dijalankan merupakan usaha turun temurun, dan pada umumnya mereka adalah generasi ketiga.

Analisis Lingkungan Internal

Pendidikan formal maupun informal para pengrajin masih tergolong rendah. Padahal pendidikan formal saja tidak dapat menjawab tantangan masyarakat modern, mereka membutuhkan penguatan oleh praktek-praktek pendidikan informal (Latchem & Colin, 2014); (Hague & Logan, 2009). Para pengrajin memiliki keahlian turun temurun dalam membuat produk. Bisnis keluarga yang turun temurun akan mengajarkan keahlian pada generasi-generasi berikutnya (Feildman, et al, 2015). Para pelaku UMKM tersebut lebih tepat disebut sebagai pengrajin, bukan sebagai *entrepreneur*, karena kurangnya kemampuan manajemen usaha. Produk-produk kerajinan Kab. Demak memiliki kualitas yang bagus dengan harga terjangkau serta mampu bersaing dengan produk serupa di daerah lain.

Modal sosial yang kuat terbentuk antar pengrajin, pesaing, supplier, karyawan dan para konsumennya. Modal sosial yang kuat antara pelaku usaha dengan karyawan dan pesaing didasari oleh ikatan keluarga dan kerabat dekat (tetangga). Sedangkan dengan para supplier terbentuk karena hubungan yang turun temurun dari para pendahulunya. Jaringan kerja yang membantu dalam bisnis para pelaku usaha tersebut adalah rekan kerja yaitu pesaing mereka sendiri yang masih memiliki hubungan keluarga. Hubungan dengan rekan kerja tersebut ditandai dengan rasa saling percaya dan pengertian yang bertujuan dalam penciptaan nilai bersama serta transaksi yang efisien (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2014). Pelayanan pasca pembelian, merupakan cara para pelaku usaha menjalin hubungan dengan konsumen. Mereka berpendapat bahwa Lisan yang bagus akan memperkuat modal sosial artinya komunikasi yang bagus akan memperkuat hubungan. Kemitraan menjadi hal penting karena kompleksitas lingkungan, ketidakstabilan ekonomi, keterbatasan kemampuan dan sumberdaya perusahaan (Indris & Primiana, 2015).

Dilihat dari segi operasional para pelaku usaha atau pengrajin tidak kesulitan untuk mencari bahan baku. Mereka sudah memiliki pengepul sendiri yang akan menyetok pasokan bahan bakunya. Bahan baku didapat dari daerah Blora, Ungaran dan Purwodadi. Sedangkan para pengrajin sangkar burung mendapatkan bahan baku dari pabrik-pabrik pengolahn kayu dan mebel disekitar tempat tinggal mereka. Untuk pengrajin gebyok bahan baku di datangkan dari Blora, Bojonegoro dan NTT. Produk-produk kerajinan di Kab. Demak memiliki

keunikan dan ke khasan, baik dari produk itu sendiri sampai pada proses pembuatannya. Keunikan dari produk yaitu membawa kearifan lokal sebagai kota wali yang bernafaskan Islami, sebut kerajinan ukir seperti kaligrafi, gebyok, serta kerajinan bedug, rebana dan terbang. Ada keterkaitan erat antara budaya dan kreativitas, ciri unik industri kreatif yaitu penggunaan budaya sebagai input (Marinova & Borza, 2013).

Keunikan dan kekhasan lain yaitu pada proses pembuatan, sebagai contoh proses pemasangan kulit pada kerajinan terbang dilakukan secara manual, hal ini tidak dapat dilakukan dengan mesin karena pada proses ini menggunakan *feeling* untuk mengetes nada atau suara yang akan dihasilkan. Dari sisi produksi yang menjadi kelemahan adalah kurangnya inovasi. Seluruh proses produksi dikerjakan secara manual meskipun ada inovasi mesin yang mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. Karena tidak adanya inovasi produksi, proses produksi menjadi lebih lama dan kapasitas produksi menjadi terbatas. Kelemahan UMKM adalah keterampilan berproduksi yang masih terbatas dan belum dikembangkan, yaitu masih menggunakan teknologi tradisional (Machmud & Sidharta, 2014).

Produk-produk kerajinan dipasarkan di kota-kota besar Pulau Jawa dan di luar Jawa seperti Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Maluku, Papua, NTB, Bali dan Madura. Produk juga di ekspor di China, Brunei, Malaysia, Korea, dan Yugoslavia. Media pemasaran yang digunakan yaitu *offline* dan *online*. Pemasaran *offline* dengan membuka *showroom* atau toko dirumah dan disekitar tempat wisata, sedangkan pemasaran *online* melalui media sosial. Mayoritas pengrajin lebih memilih melakukan pemasaran secara *offline* dan melayani pasar domestik karena keterbatasan bahasa. Sedangkan para pengrajin kaligrafi tidak pernah memasarkan produknya sendiri, dan hanya fokus pada membuat kerajinan. Umumnya para pengepul yang memasarkan produk, jadi mereka sangat tergantung pada keberadaan pengepul. Kemampuan dan agresivitas pelaku UMKM dalam mengakses pasar masih terbatas, dan belum mampu memenuhi permintaan pasar yang mensyaratkan stabilitas kualitas, pesanan partai besar yang cepat dan tepat waktu, dsb (Machmud & Sidharta, 2014)

Mayoritas usaha yang dijalankan oleh UMKM sektor kerajinan Kabupaten Demak tidak berbadan usaha, hal ini menjadi salah satu penyebab susah nya mengakses permodalan dari perbankan. Selain itu yang menjadi kelemahan lain adalah rendahnya kemampuan manajemen usaha, baik dari sisi keuangan, pengelolaan usaha ataupun visi jangka panjang mereka. Dalam mencapai keunggulan kompetitif usaha kecil membutuhkan pemimpin yang visioner, inovatif, memiliki jiwa wirausaha, mengkomunikasikan masa depan dengan jelas, berpendidikan dan berpengalaman (Indris & Primiana, 2015). Faktor internal yang menyebabkan kegagalan usaha kecil adalah pengusaha tidak memiliki sifat berorientasi ke masa depan (Hidayat, 2016). Para pengrajin mengaku sering kali mereka menghentikan produksi karena modal yang digunakan sudah habis. Keterbatasan modal menjadi masalah penting UMKM, hal ini disebabkan karena kesulitan dalam mencari dana eksternal (Salikin, Wahab, & Muhammad, 2014); (Machmud & Sidharta, 2014). Berdasarkan uraian di atas, faktor-faktor strategis internal UMKM sektor kerajinan Kab. Demak dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Tabel 2. Faktor Strategis Internal

No.	Faktor Strategis Internal – Kekuatan
1.	Kualitas produk yang bagus
2.	Keahlian pengrajin yang turun temurun
3.	Pelayanan pasca pembelian yang memuaskan
4.	Harga murah berkualitas
5.	Hubungan kekeluargaan dengan stakeholder (pelanggan, supplier, pesaing, karyawan)

-
6. Bahan baku mudah di dapat
 7. Keunikan warisan budaya sebagai sumber inspirasi
 8. Produk yang khas
-

No. Faktor Strategis Internal – Kelemahan

1. Keterbatasan akses modal
 2. Modal terbatas
 3. Proses produksi dilaksanakan secara manual
 4. Kapasitas produksi terbatas
 5. Kurangnya promosi
 6. Kurangnya inovasi
 7. Rendahnya pendidikan pelaku usaha (formal & informal)
 8. Kurangnya keahlian dalam manajemen usaha
 9. Kurangnya kemampuan berbahasa asing
 10. Pemilik kurang memikirkan tujuan jangka panjang
 11. Tidak berbadan hukum
-

Analisis Lingkungan Eksternal

Beberapa dukungan yang diberikan Pemerintah Kab. Demak terhadap pelaku UMKM antara lain penyelenggaraan pelatihan-pelatihan keterampilan, expo tahunan dan peluncuran aplikasi android untuk pemasaran produk-produk UMKM. Pemerintah, khususnya negara-negara berkembang telah membuat upaya yang luar biasa untuk menetapkan kebijakan yang meningkatkan kapasitas UMKM (Ngu'ono, Onyango, Nyagol, & Elijah, 2014). Peluang dan dukungan sudah terbuka namun para pelaku usaha enggan untuk memanfaatkannya, bahkan beberapa pelaku usaha tidak mengetahui fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh Pemerintah. Potensi Pariwisata Kab. Demak juga mendukung keberadaan para pengrajin. Kolaborasi antara sektor wisata dan sektor kerajinan dapat dilakukan melalui pemasaran bersama. Sektor wisata mampu meningkatkan kinerja sektor kerajinan begitu juga sebaliknya sektor kerajinan mampu mengembangkan sektor wisata. Selain itu apresiasi pasar luar negeri terhadap seni budaya Indonesia juga terbuka. Peluang potensial pasar domestik dan luar negeri bagi UMKM masih terbuka lebar, setidaknya akan lebih mudah aksesnya dalam *framework* AFTA (Machmud & Sidharta, 2014).

Semakin merebak dan meluasnya penggunaan internet akan membuka peluang bagi para pelaku usaha untuk mengembangkan bisnis yaitu melalui pemasaran *online*. Perkembangan teknologi informasi dan teknologi akan mendukung para pelaku usaha untuk mengakses pasar dengan cepat (Machmud & Sidharta, 2014). Rendahnya ketertarikan generasi penerus menjadi ancaman kelestarian sektor kerajinan di Kab. Demak. Generasi penerus lebih memilih cara instan dan tidak tertarik berwirausaha, bagi yang pendidikan sarjana lebih memilih menjadi pegawai, dan yang berpendidikan lebih rendah memilih menjadi buruh pabrik. Penghasilan yang pasti dan jelas menjadi alasan bagi mereka. Rendahnya ketertarikan generasi penerus menyebabkan semakin berkurangnya tenaga kerja usia muda untuk menggeluti bisnis kerajinan.

Keadaan ekonomi suatu negara jelas akan mempengaruhi aktivitas usaha, hal ini juga dirasakan oleh para pelaku usaha sektor kerajinan Kab. Demak. Meskipun tidak susah mendapatkan bahan baku, kenaikan harga baku dapat menjadi ancaman dalam aktivitas bisnis mereka. Peningkatan harga banyak disebabkan oleh meningkatnya harga bahan baku dan hal tersebut merupakan faktor sosio-ekonomi yang menjadi ancaman keberlangsungan usaha kecil (Pavlicek, 2009). Peran pemerintah, lembaga keuangan dan pihak akademisi belum dirasakan manfaatnya oleh para pelaku usaha, hal ini disebabkan oleh tidak adanya koordinasi antara pihak tersebut, dan terkesan kebijakan yang diambil berjalan sendiri-sendiri. Pengembangan industri kreatif memerlukan kolaborasi antar tiga aktor utama

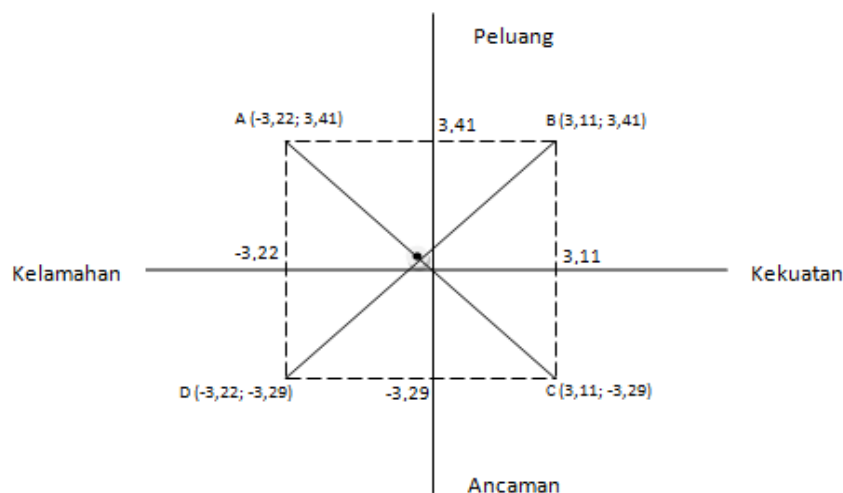
(cendikiawan, bisnis dan pemerintah) melalui komitmen yang berkesinambungan serta pembentukan *knowledge space* (media pertukaran informasi, knowledge, skill, teknologi, pengalaman, dsb) bagi industri kreatif (Pusparini, 2011). Meskipun perkembangan teknologi semakin pesat, para pelaku UMKM sektor kerajinan Kabupaten Demak masih bertahan menggunakan teknologi tradisional yang sebagian besar proses produksi menggunakan tenaga manusia. Ancaman utama dari keberlangsungan UMKM adalah persaingan usaha besar, keterbatasan keuangan dan keusangan teknologi (Kalpande, et al, 2010). Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh industri kreatif sektor kerajinan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Faktor Strategis Eksternal

No. Faktor Strategis Eksternal – Peluang	
1.	Dukungan dan perhatian pemerintah
2.	Didukung oleh pariwisata (wisata religi)
3.	Apresiasi pasar luar negeri dalam orisinalitas seni dan budaya
4.	Potensi pasar domestik masih besar dan potensi pengembangan produk untuk pasar luar negeri
5.	Jaringan telekomunikasi, internet, media yang semakin luas, murah dan baik
No. Faktor Strategis Eksternal – Ancaman	
1.	Rendahnya ketertarikan generasi penerus
2.	Perginya SDM ke bidang usaha lain yang lebih tinggi
3.	Harga bahan baku cenderung naik
4.	Koordinasi lembaga pendukung yang belum terintegritas (Pemerintah, Akademisi, Lembaga Keuangan, Asosiasi)
5.	Keusangan dan Terbatasnya Teknologi

Analisis SWOT

Setelah memberikan bobot dan rating dari tiap-tiap faktor strategis pada matrik IFA dan EFA dihasilkan diagram SWOT sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram SWOT

Berdasarkan analisis SWOT, perencanaan strategi untuk UMKM sektor kerajinan Kabupaten Demak terletak pada koordinat (-0,055;0,06) yaitu pada kuadran III dengan strategi *turn around*. *Turn-around Strategic* pada kuadran III menunjukkan bahwa banyak peluang dari lingkungan eksternal untuk para pelaku UMKM sektor kerajinan di Kabupaten Demak, namun memiliki kekurangan dari sisi internal. Fokus dari strategi ini adalah meminimalkan masalah internal untuk menangkap atau merebut peluang pasar yang lebih baik. Pada posisi ini perusahaan dihadapkan pada peluang pasar yang terbuka lebar tetapi dilain pihak perusahaan menghadapi kendala/kelemahan internal. Proses *turn-around* terdiri dari 2 bagian yaitu *decline steaming strategy* dan *recovery strategy*. *Decline steaming strategy* bertujuan untuk menstabilkan kondisi keuangan perusahaan. ketika kondisi keuangan perusahaan stabil, maka harus diputuskan strategi *recovery* mana yang akan dipilih (Lestari & Triani, 2013). Proses *turn-around* menuntut kombinasi faktor-faktor internal dan faktor eksternal. *Turn around* strategi merupakan langkah pemulihan keuangan dari suatu usaha yang mengalami krisis yang disebabkan oleh kegagalan pelaku usaha untuk mengenali kelemahan internal dan ancaman eksternal (Lautz, Joachim, & Naldi, 2015).

Berdasarkan analisis SWOT di atas pelaku usaha sektor kerajinan harus memanfaatkan adanya sektor pariwisata terutama wisata, potensi pasar domestik dan luar negeri yang masih terbuka lebar dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi (internet) yang mengaburkan batas-batas negara. Namun untuk memanfaatkan peluang tersebut para pengrajin harus membenahi lingkungan internalnya terutama dalam hal manajemen usaha. Faktor internal penyebab kegagalan bisnis adalah *poor management, inadequate capital, poor record keeping, managerial indiscipline, restrictions to lending by financial institutions, legal requirements* (Akande & Oluwaseun, 2014). Keadaan tersebut juga dialami oleh UMKM sektor kerajinan Kab. Demak yaitu kurangnya kemampuan manajemen usaha termasuk lemahnya atau tidak adanya administrasi usaha, keterbatasan modal dan akses pemodal, ketidakdisiplinan manajer yang belum memikirkan tujuan jangka panjang, serta usaha yang tidak berbadan hukum. Hal-hal yang dilakukan oleh pelaku usaha yang menempati kuadran III yaitu melaksanakan program pengembangan SDM seperti pelatihan kewirausahaan, produksi, manajemen pemasaran, pembiayaan kredit, ekspor-impor serta pengembangan unit-unit promosi UMKM (Machmud & Sidharta, 2014).

Strategi *turn-around* merupakan pembalikan arah perusahaan dari penurunan kinerja. Strategi *turn around* yang sukses adalah sebuah proses yang kompleks meliputi kombinasi dari faktor lingkungan, sumber daya internal, strategi perusahaan yang relevan pada berbagai tahapan penurunan kinerja, yang menghasilkan peningkatan kinerja keuangan (Lestari & Triani, 2013). Asekit penting dari *turn-around* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengakhiri krisis (Lautz, Joachim, & Naldi, 2015). Lebih lanjut Lautz menjelaskan bahwa, pada situasi ini ada beberapa tekanan dan kelangkaan sumber daya yang mengancam perusahaan. Ketidakmampuan pemimpin dalam mengenali ancaman akan menciptakan penyakit bagi perusahaan. Perusahaan masuk dalam posisi krisis ketika mereka gagal untuk mengantisipasi, mengenali dan beradaptasi dengan kesulitan-kesulitan internal dan eksternal (Tikici, Omay, Derin, Seçkin, & Cüreoglu, 2011). Strategi *turn-around* melibatkan dua alternatif yaitu 1) bersaing dengan cara baru pada pasar yang telah ada, 2) atau masuk dalam segmen baru (Lautz, Joachim, & Naldi, 2015). Langkah strategi yang dilakukan adalah melakukan konsolidasi atau akuisisi sumberdaya dalam rangka menciptakan produk baru dan atau memasuki pasar baru.

SIMPULAN

Hasil penilaian lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa UMKM sektor kerajinan Kabupaten Demak memiliki banyak peluang pengembangan namun memiliki kekurangan dalam sisi internalnya. Hal ini disebabkan oleh kegagalan pelaku usaha untuk mengenali kelemahan internalnya dan membaca peluang eksternal. Sehingga fokus dari strategi pengembangan usaha tersebut adalah dengan meminimalkan masalah internal untuk menangkap peluang pasar yang lebih baik. Para pelaku UMKM sektor kerajinan dapat memanfaatkan lingkungan eksternalnya yaitu sektor pariwisata terutama wisata religi Kab. Demak untuk mendukung pemasaran produk kerajinan yang dihasilkan serta memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk memperluas jangkauan pemasaran baik domestik maupun luar negeri. Pembinaan manajemen usaha seperti administrasi usaha, akses permodalan, peningkatan keahlian manajemen pelaku usaha dan legalitas usaha dapat menjadi agenda perbaikan lingkungan internal UMKM sektor kerajinan Kab. Demak. Pengembangan industri kreatif memerlukan kolaborasi antar tiga aktor utama (cendekiawan, bisnis dan pemerintah) melalui komitmen yang berkesinambungan serta pembentukan *knowledge space* (media pertukaran informasi, *knowledge*, *skill*, teknologi, pengalaman, dsb) bagi industri kreatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akande, O., & Oluwaseun, O. Y. (2014). Turnaround Strategies of Entrepreneurs with Succession Problem. *International Journal of Management & Business Studies* , 4 (2).
- Brunswick, S., & Vanhaverbeke, W. (2014). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management* , 53 (4).
- Chariri, A. (2009). Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Hague, C., & Logan, A. (2009). A review of the current landscape of adult informal learning using digital technologies. *Bristol, UK: Futurelab* .
- Hidayat, A. W. (2016). Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Penyebab Kegagalan Usaha pada Industri Tahu di Kelurahan Citeureup Kota Cimahi (Studi Kasus pada Usaha Tahu di Kampung Sukaresmi Tahun 2014). Bandung, Jawa Barat, Indonesia: Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom.
- Indris, S., & Primiana, I. (2015). Internal and External Environment Analysis on The Performance of Small and Medium Industries (Smes) in Indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research* , 4 (04).
- Latchem, & Colin. (2014). Informal Learning and Non-Formal Education for Development. *Journal of learning for development* , 1 (1).
- Latchem, C. (t.thn.).
- Lautz, W., Joachim, J., & Naldi, L. (2015). A Turnaround of a SME Family Business During an Organizational Crisis (In-depth case study: United States commercial laundry firm). Jonkoping University.
- Lestari, D. R., & Triani, N. N. (2013). Determinan Keberhasilan Turnaround pada Perusahaan yang Mengalami Financial Distress. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 1 (4).

- Machmud, S., & Sidharta, I. (2014). BUSINESS MODELS FOR SMES IN BANDUNG: SWOT ANALYSIS. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* , 8 (1).
- Marinova, E., & Borza, A. (2013). The Creativw Industries and New Trends in The Economic World Economia. *Seria Management* , 16 (2).
- Ngu'ono, M. A., Onyango, M., Nyagol, M., & Elijah, M. (2014). The Role of Motivation on the Performance of Micro and Small Scale Enterprises in Kisumu City, Kenya. *International Journal of Advanced Research* , II (3).
- Pavlíček, J. (2009). Corporate Financial Strategy in SMEs. *The World Congress on Engineering. II*. London: Proceedings of the World Congress on Engineering.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition* (Thirteenth ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Purnomo, R. (2011). Resource based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis terhadap Pemikiran Jay Barney (1991). Purwokerto, Jawa Tengah, Indonesia: Fakultas Ekonomi Universitas Jendral Soedirman.
- Pusparini, H. (2011). Strategi Pengembangan Industri Kreatif di Sumatera Barat (Studi Kasus Industri Kreatif Subsektor Kerajinan: Industri Bordir/Sulaman dan Pertenunan). Padang, Sumatera Barat, Indonesia: Perencanaan Pembangunan Pasca Sarjana, Universitas Andalas.
- Salikin, N., Wahab, N. A., & Muhammad, I. (2014). Strengths and Weaknesses among Malaysian SMEs: Financial Management Perspectives. *Proceda-Social and Behaviour Sciences* .
- Simatupang, B. (2013). Tinjauan Komplementer Pengaruh Teori Market-Based View (MBV) Dan Resource-Based View (RBV) terhadap Strategi dan Kinerja Perusahaan. *Binus Business Review* , 4 (1).
- Tikici, M., Omay, E., Derin, N., Seçkin, S. N., & Cüreoğlu, M. (2011). Operating turnaround strategies during crisis periods: a research on manufacturing firms. *Procedia Social and Behavioural Sciences* .
- Unpad. (2016). *Unpad*. Dipetik February 13, 2017, dari <http://bem-s1.fe.unpad.ac.id>
- Wardoyo, P. (2011). *Enam Alat Analisis Manajemen* (Pertama ed.). Semarang: Semarang University Press.
- Wheelen, L. T., & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases* (eleventh ed.). Prentice-Hall International USA.