



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KAIN TAPIS  
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**TESIS**

**HARTONO  
NPM. 0806441226**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
JAKARTA  
JULI 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KAIN TAPIS  
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar  
Magister Administrasi (M.A.) dalam Ilmu Administrasi**

**HARTONO  
NPM. 0806441226**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
KEKHUSUSAN : ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN BISNIS**

**JAKARTA  
JULI 2011**

**Universitas Indonesia**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Hartono

NPM : 0806441226

Tanda Tangan : .....

Tanggal : 11 Juli 2011

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN BISNIS

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

**Nama : Hartono**  
**NPM : 0806441226**  
**Judul : Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis  
di Kota Bandar Lampung**

**Pembimbing Tesis**

**( Dr. Effy Z. Rusfian )**

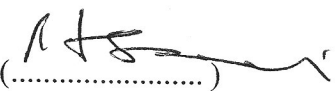
## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Hartono  
NPM : 0806441226  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis  
di Kota Bandar Lampung

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi (M.A.) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia

## DEWAN PENGUJI :

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ferdinand D Saragih, M.A. 

Pembimbing : Dr. Effy Z. Rusfian 

Penguji : Prof. Dr. Martani Huseini 

Sekretaris Sidang : Heri Fathurohman, M.Si 

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 11 Juli 2011

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas segala anugerah-Nya yang tiada terkira, sehingga penulis bisa menyelesaikan proses penyusunan tesis ini sebagai syarat untuk dapat menyelesaikan pendidikan tingkat pascasarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia.

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
2. Dr. Roy Valiant Salomo M.Soc.Sc, selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.Rer.Publ.,selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi FISIP UI atas pengetahuan dan pengarahannya.
4. Dr. Effy Rusfian, selaku pembimbing atas segala bimbingan, saran dan dukungannya yang begitu besar selama proses penulisan tesis ini.
5. Prof. Dr. Martani Huseini selaku penguji yang telah memberikan saran dan pengarahan untuk penyempurnaan tesis ini.
6. Seluruh dosen dan staf Program Studi Ilmu Administrasi FISIP UI atas segenap pengetahuan, bantuan dan bimbingannya selama penulis menjadi mahasiswa Universitas Indonesia.
7. Almarhum Bapak, Mamak, Mas Pur dan Adik-adikku: Aris, Nani, Bambang, Heri dan Yudi untuk segala perhatian, motivasi dan dukungannya sehingga bisa menyelesaikan studi ini dengan baik.
8. Lusiaty, istriku tercinta yang telah memberikan motivasi, dan kesabaran untuk terus mendampingi penulis.
9. Astri Nirvana Elha, buah hati tercinta yang memberikan semangat penulis untuk terus berupaya menyelesaikan tesis ini.

10. Teman-teman seperjuangan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis dan Publik angkatan XXVI, rekan-rekan dari kekhususan perpajakan dan atas dukungan, bantuan dan kebersamaannya selama menempuh studi.
11. Rekan-rekan di Universitas Lampung atas pengertiannya, perhatian dan dukungan selama penyelesaian studi pascasarjana ini.
12. Sahabat, teman dan kerabat semua yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungan serta motivasinya untuk segera menyelesaikan studi pascasarjana ini.

Seperti kata pepatah perjalanan satu mil dimulai dari satu langkah, maka tulisan ini juga merupakan proses belajar bertahap hingga terselesaikan.

Akhir kata, semoga hasil karya yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, Juli 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hartono  
NPM : 0806441226  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 11 Juli 2011

Yang menyatakan

( H a r t o n o )



## ABSTRAK

Nama : Hartono  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul : Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis  
Di Kota Bandar Lampung

Dilatarbelakangi oleh tumbuhnya UKM pasca krisis multi dimensi dan krisis keuangan global dimana UKM mampu menjadi solusi alternatif dalam mengatasi permasalahan ekonomi dan ketenagakerjaan. Penelitian ini tentang strategi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung . Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis aspek lingkungan internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung dan merumuskan strategi pengembangan serta menyusun alternatif strategi menurut prioritasnya. Metode yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan AHP (*The Analytic Hierarchy Process*). Hasil penelitian menunjukkan adanya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung. Dari hasil analisis SWOT juga berhasil merumuskan alternatif strategi dan susunan prioritas melalui AHP yaitu: Membantu permodalan dan membangun lokasi yang menjadi sentra utama, meningkatkan cara pengolahan produk agar memiliki standar mutu yang sama, mendorong motivasi pengusaha untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun membangun relasi/*network* dan meningkatkan pemahaman pengusaha dalam penerapan manajemen yang baik pada UKM, membuat leaflet, brosur, ataupun media promosi lainnya, meningkatkan fasilitas atau infrastruktur di kawasan termasuk lahan usaha maupun bangunan, membuat spesifikasi terhadap kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar. Pada bagian akhir peneliti juga memberikan saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan mengembangkan UKM dan bagi penelitian lanjutan.

Kata kunci: strategi pengembangan, industri kecil.

## ABSTRACT

Name : Hartono  
Study Programme : Administrative Science  
Title : The Development Strategy of Kain Tapis Industry in  
Kota Bandar Lampung

Against the backdrop of SMEs growth in multi-dimensional post-crisis and the global financial crisis which SMEs can be an alternative solution on economic and employment problems. This research about Kain Tapis Industrial development strategy in Bandar Lampung. The purpose of this research to analyze internal and external environmental aspects to become strengths, weaknesses, opportunities and threats for Kain Tapis Industrial development in Bandar Lampung and formulate development and alternative strategies based on priority. The research method used is SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) and AHP (The Analytic Hierarchy Process). The results showed the existence of strengths, weaknesses, opportunities and threats on Kain Tapis Industrial development in Bandar Lampung. From SWOT analysis also results formulate an alternative strategy and priority structure by AHP are: Helping capital and build a site that became the main centers, improving ways of processing the product in order to have the same quality standards, motivating employers to attend training, seminars and build network and improve understanding of employers in the application of good management in SMEs, create leaflets, brochures, or other promotional media, improve facilities or infrastructure in the region including land and building businesses, making the specification of product quality to increase market reach. At the end of the research also gives advice for interested parties to develop SMEs and for advanced research

Key Words: Strategy development, small industries

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vii
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR RUMUS .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	13
1.4 Signifikansi Penelitian .....	14
1.4 Sistematika Penulisan .....	14
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Kajian Teori .....	16
2.1.1. Manajemen Strategi .....	16
2.1.2. Proses Manajemen Strategi .....	17
2.1.3. Hirarki Strategi .....	19
2.2. Keunggulan Daya Saing .....	20
2.3. Pengembangan Kawasan .....	24
2.4. Kawasan Industri Kecil .....	26
2.5. Arah dan Tantangan Pengembangan Kawasan Industri .....	29
2.6. Manajemen Strategis Pengembangan Kawasan Industri .....	32
2.7. Strategi Pengembangan Kawasan Industri Dalam Rangka Mendukung Peningkatan Daya Saing .....	37
2.8. Perencanaan Strategis Bisnis Kecil .....	39
2.9. Konsep Usaha Kecil dan Menengah (UKM) .....	39
2.10. Model Analisis .....	42
2.11. Operasionalisasi Konsep .....	42
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	45
3.2 Jenis Penelitian .....	45
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	45

3.4	Narasumber Penelitian .....	46
3.5	Teknik Analisis Data .....	47
3.5.1	Analisis SWOT .....	48
3.5.1.1	Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal .....	48
3.5.1.2	Penyusunan Kuesioner .....	48
3.5.1.3	Penentuan Responden dan Pengisian Kuesioner .....	49
3.5.1.4	Analisis Data .....	50
3.5.2	The Analytical Hierarchy Process (AHP) .....	54
3.5.2.1	Aksioma AHP .....	55
3.5.2.2	Prinsip Dasar AHP .....	56
3.5.2.3	Kelebihan dan Kekurangan Model AHP .....	60
3.5.2.4	Model Analisis Penyusunan Hirarki .....	62
3.6	Pembatasan Masalah .....	62
<b>4.</b>	<b>GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>64</b>
4.1	Tinjauan Aspek Geografis, Topografis dan Budaya Masyarakat Kota Bandar Lampung.....	64
4.1.1	Aspek Geografis .....	64
4.1.2	Aspek Topografis.....	65
4.1.3	Aspek Budaya .....	65
4.2	Tinjauan Aspek Sosial dan Ekonomi Kota Bandar Lampung .....	66
4.2.1	Aspek Sosial .....	66
4.2.2	Aspek Ekonomi.....	70
4.3	Tinjauan Kondisi UKM di Kota Bandar Lampung.....	72
4.4	Usaha Kain Tapis Sebagai Bagian dari Budaya Masyarakat Lampung.....	75
4.5	Permasalahan Umum UKM Di Kota Bandar Lampung.....	78
<b>5.</b>	<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>80</b>
5.1	Hasil dan Analisis SWOT .....	80
5.1.1	Perumusan Faktor Internal dan Faktor Eksternal .....	80
5.1.2	Penyusunan Kuesioner SWOT .....	82
5.1.3	Responden Analisis SWOT .....	83
5.1.4	Analisis Faktor Internal dan Eksternal .....	84
5.1.5	Pembobotan IFAS dan EFAS .....	86
5.1.6	Perumusan Strategi .....	89
5.2	Penentuan Prioritas Strategi dengan AHP .....	93
5.2.1	Penentuan Kriteria .....	94
5.2.1.1	Identifikasi Kriteria-Kriteria .....	94
5.2.1.2	Verifikasi Kriteria-Kriteria .....	96
5.2.1.3	Penetapan Kriteria-Kriteria .....	97
5.2.2	Penyusunan Struktur Hirarki .....	99
5.2.3	Pembobotan Kriteria .....	103
5.2.3.1	Pembobotan Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan .....	103

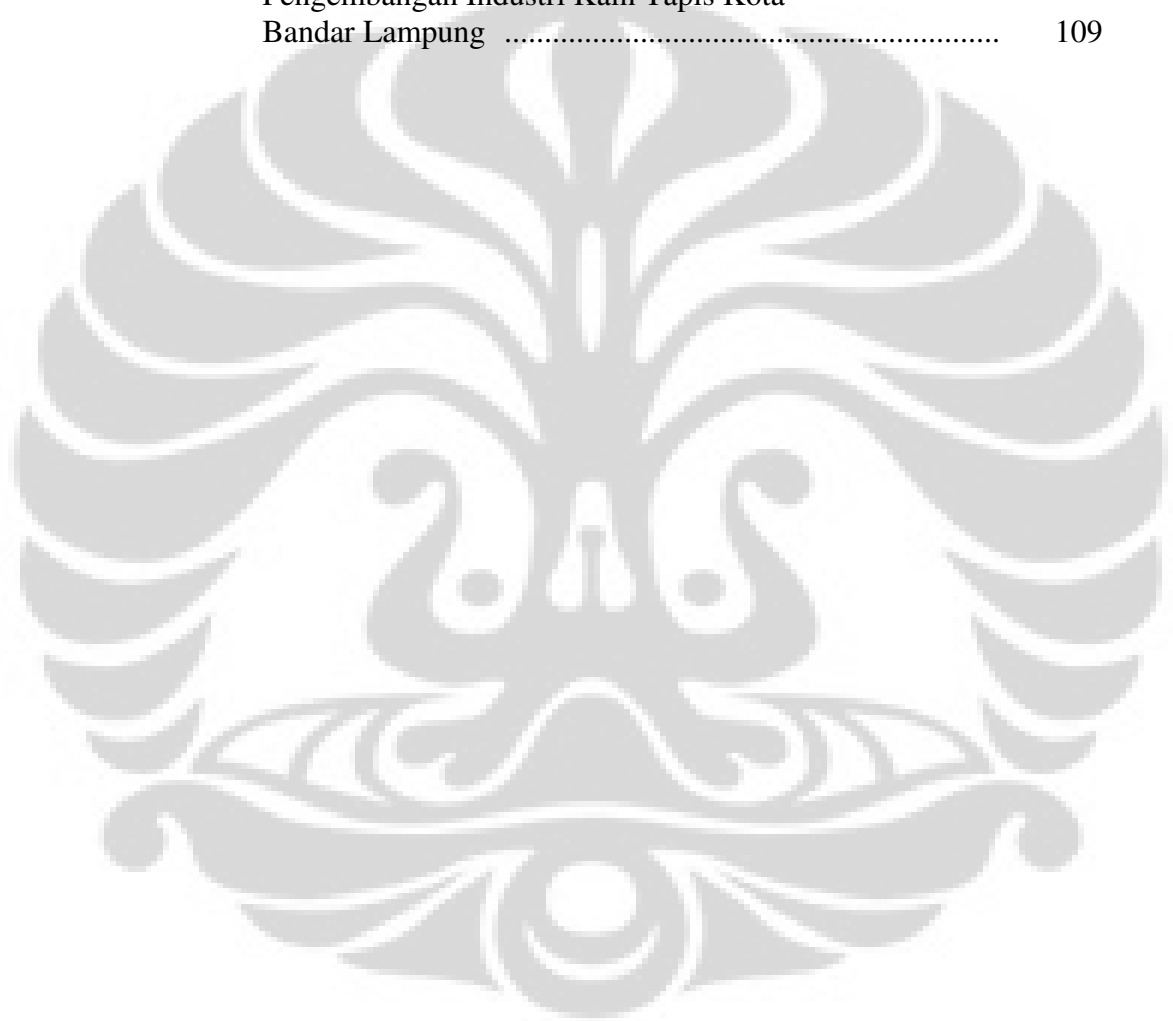
<b>6. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>112</b>
6.1 Kesimpulan .....	112
6.2 Saran .....	114
6.2.1 Saran Bagi Pengembangan UKM .....	114
6.2.2 Saran untuk Studi Lanjutan .....	115
 DAFTAR PUSTAKA .....	 116
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Kendala Pemasaran UKM di Indonesia .....	7
Tabel 1.2.	Komoditi Unggulan yang Memiliki Tanda Daftar Industri (TDI) di Kotamadya Bandar Lampung.....	12
Tabel 2.1	Tahap-Tahap dari Pembangunan Kompetitif Nasional.....	20
Tabel 2.2	Faktor-Faktor Kunci Kawasan Industri .....	31
Tabel 2.3	Operasionalisasi Konsep SWOT.....	43
Tabel 2.4	Operasionalisasi Kriteria, Sub Kriteria, dan Strategi AHP	44
Tabel 3.1	Kriteria Sampel Ahli .....	47
Tabel 3.2	Matriks Faktor Internal dan Eksternal .....	51
Tabel 3.3	Tabel Nilai Konversi Data Diskret ke Numerik .....	57
Tabel 3.4	Tabel Nilai Random Index .....	59
Tabel 3.5	Kelebihan dan Kekurangan Model AHP .....	61
Tabel 4.1	Penduduk Usia 5 Tahun ke Atas Menurut Golongan Umur dan Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan.....	67
Tabel 4.2	Perkembangan ILMEA yang Memiliki Tanda Daftar Industri (TDI) Kota Bandar Lampung.....	73
Tabel 4.3	Jenis Kain Tapis yang Umum Digunakan Masyarakat Lampung Beradat Pepadun dan Saibatin.....	76
Tabel 4.4	Jenis Kain Tapis dan Penggunaannya Bagi yang Berhak Menurut Adat Masyarakat Lampung.....	76
Tabel 5.1	Perumusan Identifikasi Faktor Internal .....	81
Tabel 5.2	Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal .....	82
Tabel 5.3	Perumusan Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Tambahan .....	82
Tabel 5.4	Daftar Responden <i>Exper</i> .....	84
Tabel 5.5	Faktor Kekuatan dan Kelemahan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung .....	85
Tabel 5.6	Faktor Peluang dan Ancaman Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung .....	85
Tabel 5.7	<i>Internal Strategy Factor Analysis</i> (IFAS) .....	86
Tabel 5.8	<i>External Strategy Factor Analysis</i> (EFAS) .....	87
Tabel 5.9	Matrik Profil Kompetitif .....	89
Tabel 5.10	Matriks Strategi Internal – Eksternal .....	90
Tabel 5.11	Matriks Interaksi IFAS – EFAS SWOT .....	91
Tabel 5.12	Pembobotan Hasil Kuesioner SWOT .....	92
Tabel 5.13	Urutan Alternatif Strategi SWOT .....	92
Tabel 5.14	Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri .....	95
Tabel 5.15	Verifikasi Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri yang Berdaya Saing .....	97

Tabel 5.16	Kriteria-Kriteria dan Parameter Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri yang Berdaya Saing .....	98
Tabel 5.17	Bobot Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung .....	104
Tabel 5.18	Bobot Sub Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung .....	108
Tabel 5.19	Bobot Global Alternatif Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung .....	109



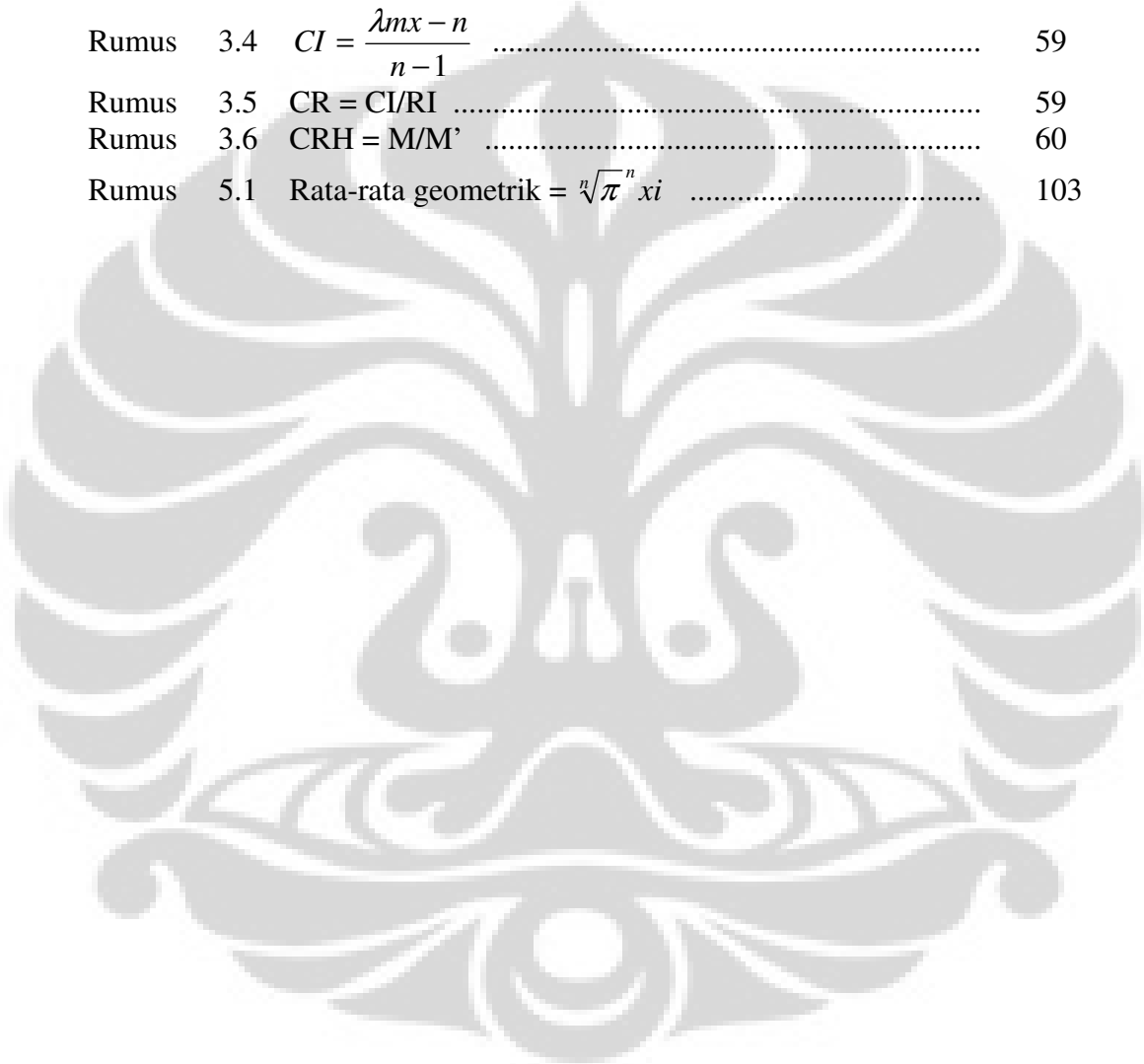
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Piramida Strategi .....	19
Gambar 2.2	Model Ketertarikan Industri Lima Kekuatan Porter.....	24
Gambar 2.3	Strategi-Strategi Industri .....	35
Gambar 2.4	Model Analisis .....	42
Gambar 3.1	Model Analisis Penyusunan Hirarki .....	62
Gambar 4.1	Penduduk 15 Tahun ke Atas yang Bekerja Menurut Lapangan Usaha.....	68
Gambar 4.2	Penduduk Usia 15 Tahun ke Atas yang Bekerja Menurut Status Pekerjaan Tahun 2010.....	69
Gambar 5.1	Struktur Hirarki Faktor-Faktor Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung .....	102
Gambar 5.2	Diagram Batang Bobot Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung .....	105
Gambar 5.3	Diagram Batang Bobot Sub Kriteria Penentu Prioritas Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung .....	108
Gambar 5.4	Diagram Batang Bobot Global Alternatif Strategi Penentu Prioritas Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung .....	110



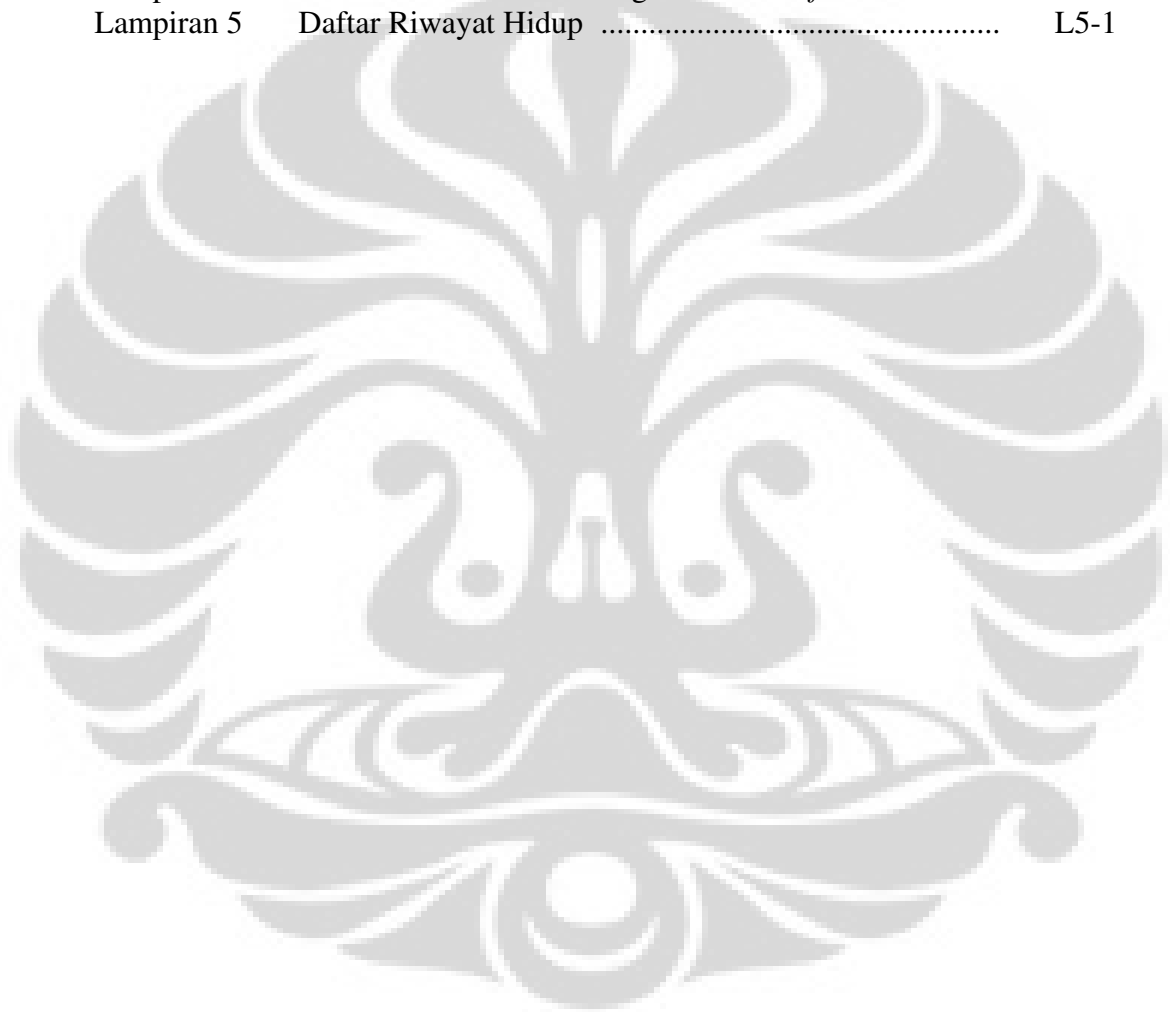
## DAFTAR RUMUS

Rumus	3.1	$A_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$ .....	58
Rumus	3.2	$a_{ji} = w_j/w_i = 1/(w_i/w_j) = 1/a_{ij}$ .....	59
Rumus	3.3	$A \cdot W = \lambda_{\max} \cdot W$ .....	59
Rumus	3.4	$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$ .....	59
Rumus	3.5	$CR = CI/RI$ .....	59
Rumus	3.6	$CRH = M/M'$ .....	60
Rumus	5.1	Rata-rata geometrik = $\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i}$ .....	103



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Responden untuk Wawancara dan Pengisian Kuesioner .....	L1-1
Lampiran 2	Lembar Kuesioner SWOT dan AHP .....	L2-1
Lampiran 3	Tabel Daftar Penggabungan Pendapat Responden .....	L3-1
Lampiran 4	Analisis AHP melalui Program <i>Microsoft Excel</i> .....	L4-1
Lampiran 5	Daftar Riwayat Hidup .....	L5-1



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Indonesia termasuk salah satu negara yang menerima dampak paling parah akibat krisis multi dimensi sejak pertengahan tahun 1997. Buruknya kondisi perekonomian pada waktu itu mengakibatkan runtuhnya berbagai sektor industri di tanah air. Banyak perusahaan besar berskala nasional dan multi nasional diterpa kepailitan dan runtuh bagaikan pohon meranggas di musim gugur. Satu dekade berlalu, belum tuntas upaya perbaikan pasca krisis multi dimensi, awal tahun 2008 kembali krisis keuangan melanda dunia. Indonesia cukup rentan sehingga dampak krisis keuangan global yang berawal dari negara Amerika Serikat cukup mengkhawatirkan dan membuat panik sektor keuangan dan perbankan khususnya.

Di sektor ketenagakerjaan, krisis yang berkepanjangan itu telah meledakkan angka pengangguran akibat pemutusan hubungan kerja (PHK) oleh perusahaan-perusahaan skala besar. Tingkat pendapatan dan daya beli masyarakat dampak PHK melorot tajam menembus bawah garis kemiskinan.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) semula merupakan bisnis marjinal dan kurang mendapatkan perhatian di Indonesia sebelum krisis pecah pada tahun 1997. Hal ini disebabkan UKM yang memiliki ciri-ciri umum berikut :

- 1) Kegiatan cenderung tidak formal dan jarang yang memiliki rencana usaha,
- 2) Struktur organisasi bersifat sederhana,
- 3) Jumlah tenaga terbatas dengan pembagian kerja yang longgar,
- 4) Kebanyakan tidak melakukan pemisahan antara kekayaan pribadi dengan kekayaan perusahaan,
- 5) Sistem akuntansi kurang baik, bahkan kadang-kadang tidak memilikinya sama sekali,
- 6) Skala ekonomi terlalu kecil sehingga sukar menekan biaya,
- 7) Kemampuan

pemasaran serta diversifikasi pasar cenderung terbatas, dan 8) Margin keuntungan sangat tipis. (Mitzer & Musselman, 1994)

Namun demikian sejak krisis ekonomi melanda Indonesia dan meruntuhkan banyak usaha besar, justru sebagian besar UKM tetap bertahan, dan bahkan jumlahnya meningkat dengan pesat, perhatian pada UKM menjadi lebih besar. Kuatnya daya tahan UKM juga didukung oleh struktur permodalannya yang lebih banyak tergantung pada dana sendiri 73%, bank swasta 4%, bank pemerintah 11%, dan supplier 3%. (Azis, 2001). Demikian juga kemampuannya menyerap tenaga kerja juga semakin meningkat. Sebagai gambaran, tenaga kerja yang diserap pada tahun 2000, mencapai 65,38% dari tenaga kerja yang diserap sektor perindustrian nasional. Pada tahun yang sama sumbangan usaha kecil dan menengah terhadap total PDB mencapai 39,93% (BPS, 2001). Pada tahun 2003 sekitar 97% dari seluruh perusahaan di Indonesia merupakan usaha mikro, yaitu 41,8 juta dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 30% dengan tenaga kerja 71,44 juta, sementara keseluruhan usaha mikro, kecil dan menengah sebanyak 42,5 juta usaha dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 57%. (BPS, 2004). Tahun 2008 berturut-turut penyerapan tenaga kerja usaha mikro 83.647.711, usaha kecil 3.992.371 dan usaha menengah 3.256.188 dari total penyerapan tenaga kerja tahun 2008 sebesar 93.672.484 atau 97% dari total penyerapan tenaga kerja. (BPS, 2008)

Melihat sumbangannya pada perekonomian yang semakin penting, UKM seharusnya mendapat perhatian yang semakin besar dari para pengambil kebijakan. khususnya lembaga pemerintahan yang bertanggung jawab atas perkembangan UKM. Dibeberapa negara Usaha Kecil dan Menengah juga mendapat perhatian serius dalam rangka menopang perekonomian negara maju maupun negara berkembang. Negara-negara berikut ini bahkan memberikan stimulus yang cukup signifikan untuk mendorong usaha kecil (*Small Business*).

Survei Usaha Kecil 2009, menunjukkan ekspektasi bisnis selama beberapa tahun di Australia, Hong Kong, Malaysia dan Singapura

digambarkan umumnya positif. Bisnis Malaysia dan Singapura sangat positif. Umumnya tercermin dalam permintaan dana tambahan dan prediksi peningkatan jumlah staf selama 12 bulan, terutama di Hong Kong, Malaysia dan Singapura.

Ekonomi Singapura keluar dari resesi pada kuartal kedua 2009. Pada kuartal kedua tahun 2009, yang secara musiman disesuaikan pertumbuhan ekonomi Singapura 20,7% lebih tinggi dari pada kuartal sebelumnya. Pemerintah Singapura memperkirakan bahwa pertumbuhan PDB akan menyusut dengan bervariasi antara 4 sampai 6 persen pada tahun 2009. Untuk membantu usaha kecil melalui penurunan ekonomi, Pemerintah Singapura telah mengumumkan sejumlah langkah secara langsung dan relevan dengan usaha kecil yaitu:

- Program kredit, yang memberikan pemilik usaha 12 persen dana hibah pertama S \$ 2,500 dari gaji setiap bulan untuk setiap karyawan pada gaji mereka selama 12 bulan,
- Pinjaman Bridging, yang dirancang untuk meningkatkan akses modal kerja usaha kecil oleh Pemerintah,
- Menutup kerugian yang dapat diklaim terhadap masa lalu penghasilan kena pajak meningkat menjadi \$ 200.000 dari \$ 100.000,
- Pemerintah akan mengurangi tarif pajak pendapatan perusahaan 18-17 persen. Ini berlaku dari tahun penilaian 2010,
- Pemerintah memberi biaya investasi dan mesin pada 2009 dan 2010.

Ekonomi Malaysia tumbuh antara 4 dan 5 persen pada tahun 2009. Untuk membantu usaha kecil melewati penurunan ekonomi, Pemerintah Malaysia telah mengumumkan sejumlah langkah. Tindakan-tindakan yang secara langsung berhubungan dengan bisnis meliputi:

- Pemilik usaha yang mempekerjakan pekerja dari 1 Juli 2008 akan diberi pengurangan pajak ganda pada imbalan yang dibayarkan kepada pekerja

terbatas hingga 12 bulan per karyawan (dengan batas-batas pada jumlah pengurangan),

- Pemerintah telah menetapkan suatu skema jaminan modal kerja, yang akan membantu bisnis dengan ekuitas pemegang saham di bawah RM20 juta untuk memenuhi kebutuhan modal kerja mereka dengan menyediakan 80% jaminan pinjaman,
- Pemerintah telah membentuk sebuah restrukturisasi industri skema dana jaminan. Untuk bisnis dengan ekuitas pemegang saham di bawah RM20 juta, skema pemerintah akan memberikan jaminan 80% untuk pinjaman untuk meningkatkan produktivitas, nilai tambah kegiatan dan penerapan teknologi hijau,
- Pemerintah telah mengurangi Dana Pengembangan Sumber Daya Manusia, retribusi yang dikenakan pada para pemilik usaha dari 1% hingga 0,5% untuk dua tahun,
- Akselerasi depresiasi uang saku telah diperkenalkan, memungkinkan pengeluaran yang terjadi pada investasi, mesin, renovasi dan perbaikan tempat usaha untuk dapat diklaim lebih dari dua tahun untuk investasi yang dilakukan antara 10 Maret 2009 dan 31 Desember 2010,
- Pemerintah telah memungkinkan perusahaan untuk membawa kembali ke RM 100,000 kerugian pada tahun berjalan terhadap tahun sebelumnya.

Menurut Pemerintah Hong Kong, pertumbuhan PDB riil kembali pada 3,3% pada kuartal kedua tahun 2009, *year-on-year* penurunan dari PDB dalam arti riil juga menyempit dari 7,8% dalam kuartal pertama dan 3,8% pada kuartal kedua. Untuk membantu usaha kecil melalui penurunan ekonomi, Pemerintah Hong Kong telah mengumumkan sejumlah langkah. Yaitu:

- UKM pada umumnya akan dapat mengajukan permohonan pinjaman hingga HK \$ 12 juta di bawah Skema Jaminan Pinjaman Khusus. Dalam program ini, Pemerintah Hong Kong akan memberikan jaminan 80% untuk tujuan bisnis membantu memenuhi kebutuhan likuiditas selama krisis keuangan global,

- Pemerintah Hong Kong telah memungkinkan kemudahan lebih besar dalam penggunaan pinjaman di bawah Skema Jaminan Pinjaman UKM, yang bertujuan untuk membantu UKM untuk mendapatkan kredit untuk usaha mendapatkan instalasi dan peralatan, dan memenuhi kebutuhan modal kerja untuk bisnis umum dengan menggunakan jaminan.

Australia mencatat kenaikan 0,4% dalam produk domestik bruto untuk awal tahun 2009 dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu. Pemerintah Australia memperkirakan bahwa GDP akan turun untuk periode Juli 2009 sampai Juni 2010 sebesar 0,5%. Untuk membantu usaha kecil melalui penurunan ekonomi, Pemerintah Australia telah mengumumkan sejumlah langkah. yaitu:

- Usaha kecil memiliki akses tambahan 50% potongan pajak untuk memenuhi syarat aset seharga A \$ 1,000 atau lebih diberikan antara 13 Desember 2008 dan 31 Desember 2009, dan diberlakukan lagi sebelum 31 Desember 2010,
- Bisnis dengan omset tahunan kurang dari A \$ 2 juta dan pernyataan utang suatu kegiatan dapat diterapkan ke *Australian Taxation Office* untuk kepentingan umum biaya-pengaturan pembayaran gratis sampai 30 Juni 2010,
- Faktor yang mengangkat *Pay As You Go* angsuran pajak untuk 2009-2010 untuk usaha kecil yang membayar angsuran *PAYG* kuartalan mereka didasarkan pada pajak tahun sebelumnya disesuaikan dengan pertumbuhan PDB, akan berkurang 9-2%,
- Pemerintah Australia juga memberikan rangsangan besar pembayaran kepada rumah tangga terutama untuk mempromosikan permintaan. Manfaat dari meningkatnya permintaan akan banyak permintaan melalui usaha kecil.

(*The CPA Australia Asia-Pasifik Small Business Survey, 2009*)

Industri kecil dan menengah di Indonesia telah tumbuh dan berkembang dengan cepat dari waktu ke waktu. Perkembangan industri kecil dan menengah yang pesat berdampak pada kompetisi yang semakin meningkat. Kompetisi yang semakin ketat cenderung menyebabkan tingkat keuntungan (*rate of return*) yang diperoleh usaha kecil dan menengah mengarah pada keseimbangan. Bahkan pada kondisi tertentu, industri kecil yang tidak mampu berkompetisi akan tergusur dari persaingan usaha, alias mengalami kebangkrutan (Murwani, 2003:34).

Selain permasalahan yang sudah disebutkan sebelumnya, secara umum UKM sendiri menghadapi dua permasalahan utama, yaitu masalah finansial dan masalah non-finansial (organisasi manajemen). "...Sedangkan termasuk dalam masalah organisasi manajemen (non-finansial) di antaranya adalah :

- Kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan,
  - Kurangnya pengetahuan akan pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat dijangkau oleh UKM mengenai pasar, selain karena keterbatasan kemampuan UKM untuk menyediakan produk/ jasa yang sesuai dengan keinginan pasar ,
  - Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) secara kurangnya sumber daya untuk mengembangkan SDM,
  - Kurangnya pemahaman mengenai keuangan dan akuntansi.”
- (Urata, 2000)

Survei UKM yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik 2006, ditemukan beberapa masalah pokok yang dihadapi UKM antara lain: pertama, kesulitan modal dan mendapatkan aksesnya, karena perbankan memberlakukan suku bunga yang tinggi terhadap pelaku UKM, ditambah lagi ketidaktahuan prosedur pengajuan pinjaman, serta ketidaktahuan mengenai syarat agunan. Solusi atas hal ini telah dilakukan melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR) tetapi sosialisasi, informasi dan implementasi KUR masih belum meluas, dan masih belum banyak menjangkau UKM di seluruh Indonesia.

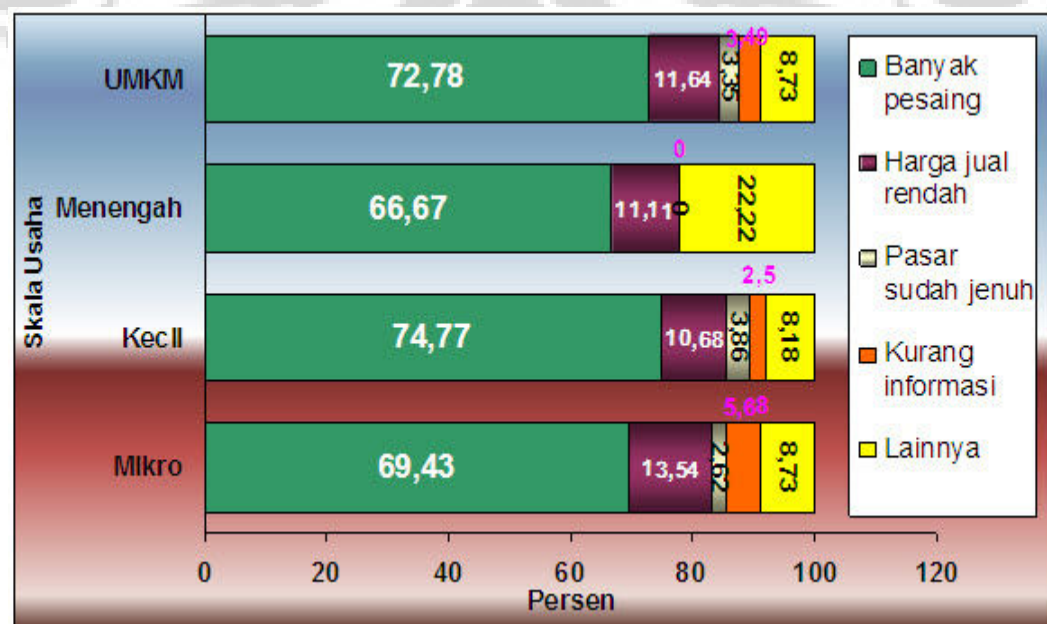


Masalah kedua, pemasaran produk UKM dengan tingkat persaingan yang ketat, dengan harga jual yang rendah. Sementara ketersediaan bahan baku yang dipergunakan usaha skala UKM kadang-kadang langka dan terbatas ketersediaannya akibat permainan bisnis yang dikendalikan sekelompok orang tertentu. Belum lagi masalah-masalah lain seperti keterampilan, keahlian, manajemen SDM, kewirausahaan, pemasaran dan keuangan yang masih lemah.

Ketiga, kurangnya penggunaan teknologi informasi yang tepat guna dalam usaha, sehingga terjadi ketertinggalan akses dan informasi pemasaran. Padahal sistem *networking* dan kerjasama antar/inter pengusaha dengan penerapan teknologi informasi yang tepat guna sangat penting dan perlu ditingkatkan. Terjadinya *consumer's demand change* akan sangat mempengaruhi tingkat penjualan dan keuntungan yang akan di raih UKM. (Sri Hartini Rachmad, 2009)

Sebuah survey yang dilakukan BPS 2006, mengidentifikasi adanya kendala pemasaran yang dihadapi UKM Indonesia seperti dalam tabel berikut.

Tabel 1.1. Kendala Pemasaran UKM di Indonesia



Sumber: (BPS, 2006)

Dukungan finansial saja tidak akan cukup, kemampuan SDM UKM harus ditingkatkan agar mampu menghadapi persaingan yang lebih ketat. Pemasaran sebagai salah satu faktor kunci kesuksesan UKM, menuntut keahlian SDM UKM dalam hal pemasaran, penentuan segmen pasar, menetapkan strategi penetapan pasar sasaran yang tepat, merancang strategi bauran pemasaran yang tepat dan lain-lain.

Munculnya usaha kecil di Indonesia dapat dipicu karena munculnya ketimpangan pembangunan yang tidak merata antara perkotaan dan pedesaan. Hasil-hasil pembangunan hanya bisa dinikmati oleh sebagian kecil orang dipertanian. Proses pembangunan sengaja dimulai dari perkotaan dengan harapan akan ada efek positif penyebaran hasil-hasil pembangunan yang merembet ke pedesaan. Namun demikian proses penyebaran tersebut sulit terjadi dan pembangunan dan kesejahteraan tetap terkonsentrasi dipertanian. Pada kondisi yang demikian munculnya usaha kecil di pedesaan dan daerah pinggiran perkotaan (daerah periperial) dianggap membantu proses penyebaran pembangunan.

Namun demikian masih terdapat pandangan positif yang melatarbelakangi munculnya usaha kecil yaitu usaha kecil muncul karena faktor melimpahnya sumber daya baik sumber daya alam (bahan baku) maupun sumber daya yang lain dan faktor budaya masyarakat setempat. Kerajinan batu Onik di daerah Tulungagung merupakan salah satu contoh bahwa munculnya usaha kecil tersebut lebih disebabkan karena melimpahnya bahan baku yang terdapat didaerah tersebut. Industri kerajinan Batik di Yogyakarta dan Jawa Tengah pada umumnya muncul karena faktor budaya setempat. Di daerah tersebut Batik merupakan ciri yang menunjukkan ciri budaya setempat. Keberadaan industri kerajinan Tapis di Kodya Bandar Lampung selain karena faktor ekonomi juga karena faktor budaya dimana Tapis merupakan ciri khas bagi masyarakat dan bahan dasar pakaian adat di Lampung.

Ada tiga alasan yang mendasari mengapa negara berkembang memandang arti penting keberadaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Pertama*, kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) cenderung lebih baik dalam hal menghasilkan tenaga kerja yang produktif, *kedua*, sebagai bagian dari dinamikanya Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sering mencapai peningkatan produktifitasnya melalui investasi dan perubahan teknologi. *Ketiga*, sering diyakini bahwa Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas dibanding usaha besar serta Usaha Kecil dan Menengah (UKM) telah memainkan peranan penting dalam menyerap tenaga kerja, meningkatkan jumlah unit usaha dan mendukung pendapatan rumah tangga. Hal yang penting dicermati disini adalah kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) telah mampu meningkatkan pendapatan rumah tangga. (Aloysius, 2003:1)

Guna menopang perekonomian nasional dan upaya pengentasan kemiskinan, upaya menumbuhkembangkan UKM sejalan dengan upaya pemerintah melalui berbagai model pengembangan dan *Benchmarking* dari beberapa negara yang sukses mengembangkan UKM. Pengupayaan pertumbuhan UKM dilaksanakan diseluruh provinsi dan kabupaten/kota di seluruh Indonesia. Pertumbuhan industri kecil dan menengah di tiap-tiap kabupaten sesuai dengan karakteristik usaha dan potensi lokal yang dimiliki akan mendukung perekonomian nasional. Kesuksesan UKM menjadi faktor penting dalam pembangunan ekonomi suatu wilayah baik lokal maupun nasional khususnya bagi negara berkembang seperti Indonesia. Ini dibuktikan dari negara-negara maju bahwa jumlah wirausaha yang dimiliki jauh lebih besar dibandingkan dengan negara-negara berkembang.

“Suatu negara bisa menjadi makmur bila ada entrepreneur (pengusaha) sedikitnya 2% dari jumlah penduduknya”. (McClelland, 2002). Sedangkan Indonesia hanya 0,18% dari jumlah penduduk atau 400.000-an orang saja yang menjadi pengusaha. Jadi negara kita ini masih jauh dari angka kemakmuran. Bandingkan dengan negara tetangga Singapura, yang memiliki 7% populasi

penduduknya sebagai pengusaha. Alhasil mereka kekurangan tenaga kerja dan mengimpor dari luar.

Upaya menumbuhkembangkan UKM tidak akan efektif dalam jangka panjang jika hanya mengandalkan kebijakan pemerintah/pemerintah daerah untuk berpihak pada industri kecil dan menengah. Sebagai sebuah bisnis, UKM harus mampu bertahan dan berkembang menjadi usaha yang lebih mapan dan mandiri. Salah satu penyebab lemahnya daya saing UKM hingga saat ini karena hanya dilihat dari satu aspek yaitu dukungan permodalan. Justru hal ini seringkali kurang tepat sasaran dan membuat UKM terlena dan kurang tanggap terhadap kondisi persaingan yang semakin ketat.

“Saat ini hampir dapat dipastikan dalam ranah pemikiran pemerintah bahwa masalah utama UKM Indonesia hanyalah masalah permodalan. Padahal menurutnya, beberapa penelitian telah menunjukkan secara gamblang bahwa masalah utama bagi UKM Indonesia sebenarnya bukanlah hanya masalah modal saja.” (Sri Hartini Rachmad, 2009),

Peneliti menganggap pembinaan industri kecil dan menengah menjadi entitas yang dapat diperlakukan sebagaimana layaknya sebuah organisasi bisnis pada umumnya yang harus menjaga kelestariannya, berjuang dan bersaing dengan industri di daerah atau negara lain untuk merebut investasi maupun pangsa pasar produk unggulannya, berupaya untuk tumbuh, dan pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan upaya agar dapat mengoptimalkan potensi daya saing daerah dengan mengembangkan produktivitas kawasan-kawasan beserta industri yang ada didalamnya semaksimal mungkin dengan berbasis kepada sumber daya lokal yang dimiliki agar dapat bersaing dengan kawasan-kawasan yang lebih maju di daerah atau bahkan di negara lain.

Keberadaan industri kain tapis di Kota Bandar Lampung dapat menjadi alternatif untuk menghadapi besarnya potensi, prospek dan tuntutan konsumen, baik domestik maupun konsumen luar negeri. Karena dengan adanya kawasan industri kain tapis dan komoditas lainnya dapat menjadi solusi untuk meningkatkan nilai tambah, selain nilai jualnya lebih besar dibandingkan dengan industri olahan seperti keripik, sale, selai, dan sebagainya dapat lebih tahan lama..

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan adanya suatu strategi untuk mengembangkan usaha kain tapis agar dapat mendukung peningkatan daya saing daerah. Beberapa strategi pengembangan ini bisa berupa kebijakan pembinaan dan perlindungan usaha, kebijakan bantuan permodalan, kebijakan peningkatan promosi dan perluasan pasar, serta kebijakan pengembangan kemitraan. Bagaimanapun, hasil perumusan strategi ini harus disesuaikan dengan karakteristik industri yang bersangkutan yang dapat ditelaah dari lingkungan internal dan eksternal industri berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dalam hal ini peneliti tertarik mengambil judul “STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KAIN TAPIS DI KOTA BANDAR LAMPUNG”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Industri kerajinan Tapis merupakan salah satu produk unggulan daerah Kotamadya Bandar Lampung disamping tujuh jenis komoditi unggulan lainnya. Dari tabel 2 terlihat industri kerajinan Tapis menempati urutan pertama dalam jumlah nilai produksi berdasarkan jumlah industri yang tercatat dan memiliki Tanda Daftar Industri (TDI) di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kotamadya Bandar Lampung. Selain dari aspek ekonomi dan ketenagakerjaan peran penting industri kecil khususnya industri kerajinan Tapis dapat dilihat dari aspek budaya. Dari aspek budaya keberadaan industri kerajinan Tapis sangat penting karena menunjukkan ciri kebudayaan masyarakat Lampung. Tapis merupakan bahan dasar pakaian adat yang biasa digunakan pada acara-acara adat, *moment-moment* penting seperti pernikahan dan perayaan-perayaan lainnya dan hari-hari besar nasional tertentu dimana seluruh pejabat eselon di Provinsi Lampung diwajibkan memakai kain Tapis.

Tabel 1.2: Komoditi Unggulan yang Memiliki Tanda Daftar Industri (TDI) di Kotamadya Bandar Lampung 2009

No	Nama Industri	Tenaga Kerja (orang)	Investasi (Rp 000)	Niali Produksi (Rp 000)
1	Kerajinan Tapis	573	504.000	6.400.550
2	Kopi Bubuk	195	665.550	3.215.810
3	Ikan Asin	220	450.000	2.976.000
4	Emping Melinjo	129	362.200	864.344
5	Kripik pisang	57	76.570	606.400
6	Sulaman Bordir	126	372.375	430.000
7	Kerajinan Kerang	32	105.000	214.032

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan (2009)

Melihat peran penting Usaha Kecil dan Menengah (UKM) baik dari aspek ekonomi maupun aspek ketenagakerjaan di Indonesia, maka keberadaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) harus tetap dipertahankan khususnya industri kerajinan Tapis di Kotamadya Bandar Lampung sebagai media peningkatan pendapatan masyarakat dan sekaligus sebagai karakter yang mencirikan budaya masyarakat Lampung sehingga industri ini termasuk dalam kategori produk unggulan daerah. Pengembangan terhadap industri ini harus terus dilakukan agar sumbangan terhadap perekonomian semakin besar, penyerapan terhadap tenaga kerja juga semakin besar sehingga keberadaan industri yang menjadi ciri budaya masyarakat ini semakin dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat.

Oleh karena itu, diperlukan berbagai terobosan kebijakan dan strategi untuk meningkatkan produktivitas di daerah–daerah, karena setiap daerah berkepentingan untuk membangun dan mempertahankan daya saingnya dalam rangka mencapai tujuan pembangunan jangka panjang. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan industri kain tapis yang dibangun dengan berbasis kepada potensi lokal yang dimiliki oleh propinsi Lampung.

Penelitian ini akan membahas upaya pengembangan industri kain tapis dalam rangka mendorong daya saing daerah. Melalui studi kasus tersebut, beberapa permasalahan yang akan dibahas antara lain:

1. Aspek-aspek lingkungan internal apakah yang menjadi kekuatan bagi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung ?
2. Aspek-aspek lingkungan internal apakah yang menjadi kelemahan bagi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung ?
3. Aspek-aspek lingkungan eksternal apakah yang menjadi peluang bagi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung ?
4. Aspek-aspek lingkungan eksternal apakah yang menjadi ancaman bagi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung ?
5. Strategi apa yang sebaiknya dilakukan untuk mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung yang merupakan hasil analisis SWOT dan AHP yang memiliki bobot tertinggi?
6. Bagaimanakah susunan prioritas alternatif strategi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari studi ini tersusunnya strategi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung dalam rangka peningkatan daya saing daerah. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka sasaran yang akan dicapai antara lain :

1. Menganalisis Aspek-aspek lingkungan internal apakah yang menjadi kekuatan bagi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung.
2. Menganalisis Aspek-aspek lingkungan internal apakah yang menjadi kelemahan bagi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung.
3. Menganalisis Aspek-aspek lingkungan eksternal apakah yang menjadi peluang bagi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung.
4. Menganalisis Aspek-aspek lingkungan eksternal apakah yang menjadi ancaman bagi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung.

5. Merumuskan strategi apa yang sebaiknya dilakukan untuk mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung yang merupakan hasil analisis SWOT dan AHP yang memiliki bobot tertinggi.
6. Merumuskan dan menyusun prioritas alternatif strategi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung?

#### **1.4. Signifikansi Penelitian**

Manfaat penelitian ini terbagi atas :

##### **A. Secara Akademis :**

1. Merupakan media bagi upaya implementasi teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan dan buku-buku teks.
2. Pelengkap literatur yang membahas tema pengembangan kawasan industry dan UKM.

##### **B. Secara Praktis :**

1. Memberikan gambaran tentang kondisi yang mempengaruhi pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung
2. Memberikan masukan dan pertimbangan arahan kebijakan dan strategi pengembangan industri kecil khususnya kepada Pemerintah Daerah Propinsi Lampung dan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

#### **1.4. Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini terdiri dari enam bab, dengan deskripsi substansi sebagai berikut :

- a. Bab I Pendahuluan: Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.



- b. Bab II Tinjauan Literatur: Bab ini berisi berbagai konsep yang terkait dengan pengembangan ekonomi daerah, pengembangan kawasan, manajemen strategis, serta model analisis dan operasionalisasi konsep.
- c. Bab III Metode Penelitian: Bab ini berisi tentang pendekatan yang digunakan dalam penelitian, jenis/tipe penelitian, teknik pengumpulan data, narasumber, teknik analisis data, serta pembatasan masalah.
- d. Bab IV Gambaran Umum Objek Penelitian: Bab ini berisi gambaran umum wilayah studi kasus dari segi administratif, geografis, perekonomian dan infrastruktur serta karakteristik lainnya dari objek penelitian yang terkait dengan penelitian.
- e. Bab V Pembahasan Hasil Penelitian: Bab ini berisi analisis pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung, terdiri dari analisis kondisi internal dan eksternal kawasan industri dengan menggunakan analisis SWOT, dan analisis prioritas strategi pengembangan industri dengan menggunakan analisis AHP (*Analytic Hierarchy Process*).
- f. Bab VI Kesimpulan dan Saran

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Teori

##### 2.1.1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi bisa diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. (Pearce and Robinson, 1997:20). Strategi tidak saja dibutuhkan oleh suatu organisasi yang menitik beratkan pada *profit oriented* saja, namun juga bagi organisasi *non-profit oriented* seperti rumah sakit, universitas, gereja, pemerintah daerah, perpustakaan dan lembaga sosial lainnya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas atau formal, lebih unggul (*outperformed*) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa atau tidak terformulasikan dengan jelas strateginya.

*“Initially strategos referred to a role (a general in command of an army). Later it came to mean "the art of the general" which is to say the psychological and behavioral skills with which he occupied the role. By the time of pericles (450 B. C) it came to mean managerial skills (administration, leadership, oration, power). And by Alexander's time (330 B.C) it referred to the skill of employing forces to overcome opposition and to create a unified system of global governance”.* (Henry Mintzberg dan James Brian Quinn, 1991: 4)

Istilah strategi menunjukkan rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. (William Glueck & Lawrence R. Jauch, 1991: 9).

Strategi sebagai suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah

"rencana main" suatu perusahaan. Meskipun rencana itu tidak secara persis merinci semua pemanfaatan SDM, keuangan, dan bahan dimasa mendatang, ia memberikan kerangka untuk keputusan manajerial. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing, melawan siapa, dan untuk maksud (*purpose*) apa. (Pearce dan Robinson, 1997: 20)

### 2.1.2. Proses Manajemen Strategi

Strategi pada hakikatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang (berorientasi ke masa depan), dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Namun demikian, dalam manajemen strategi tidak berarti bahwa "tindakan rinci dan spesifik" yang biasanya dirumuskan dalam suatu program kerja tidak harus disusun. Sebaliknya, program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi dan bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

Proses sendiri adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Memandang manajemen strategi sebagai sebuah proses mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua, bahwa perumusan dan impiementasi strategi terjadi secara berurutan, dan ketiga akan diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang (*review*), dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini.

Proses manajemen strategi terdiri dari empat (4) tahap utama :

1. *Analysing the environment,*
2. *Planning direction,*
3. *Planning strategy,*
4. *Implementing strategy.*

(Gordon E. Greenley, 1989: 16)

Proses manajemen strategi adalah: "Cara atau jalan dimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan." (Jauch dan Glueck, 1998: 6)

Beberapa tahapan penting yang dirumuskan, yaitu :

1. Menetapkan misi dan tujuan perusahaan,
2. Meneliti ancaman dan peluang,
3. Meneliti kekuatan dan kelemahan,
4. Mempertimbangkan alternatif strategi,
5. Memilih strategi,
6. Implementasi strategi,
7. Evaluasi strategi.

Proses manajemen strategi mengandung sembilan tugas penting yaitu :

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), fllosofi (*phylosophy*), dan tujuan (*goa*),
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya,
3. Menilai lingkungan ekstem perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum,
4. Menganalisis opsi pemsahaan dengan mencocokkan sumber dayanyadengan lingkungan ekstem,
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan,

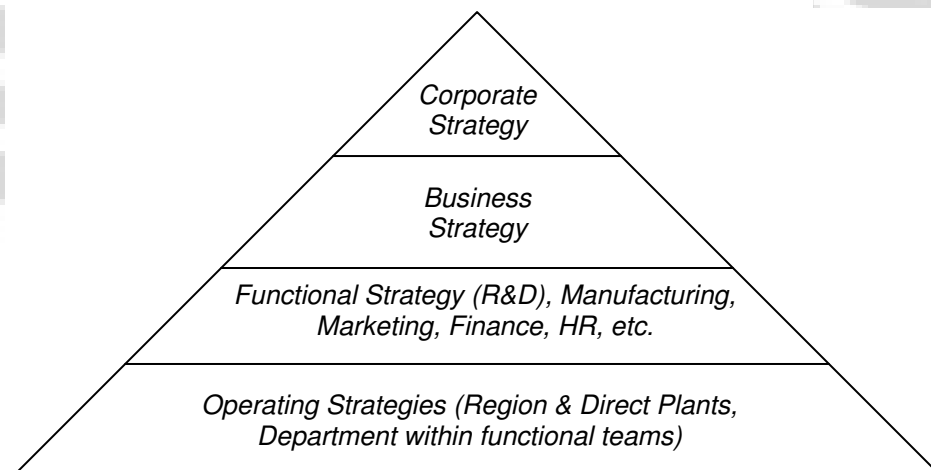
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki,
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih,
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan mengaiokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, Stnjktur, teknologi, dan sistem imbalan,
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

(Pearce dan Robinson, 1997: 20).

### 2.1.3. Hirarki Strategi

Hirarki strategi dapat dibedakan menjadi 2 macam hirarki strategi, yaitu *corporate strategy* dan *business strategy*. (Thompson & Stricland, 1998: 44)

Gambar 2.1. Piramida Strategi



Sumber: Thompson & Stricland, 1998:45

Hirarki manajemen strategi, seperti yang ditunjukkan pada gambar diatas dapat diperjelas dalam uraian berikut ini:

- a. *Corporate Strategy*: Merupakan strategi perusahaan yang dikhususkan pada beragam bisnis atau sekumpulan bisnis.
- b. *Business Strategy*: Atau lazim disebut sebagai strategi kompetitif karena selain sebagai wujud strategi perusahaan dengan lini bisnis tunggal, juga berhubungan dengan produk atau jasa di pasar.
- c. *Functional Strategy*: Merupakan strategi yang berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi bisnis atau strategi corporate.
- d. *Operating Strategy*: Merupakan strategi yang bersifat lebih terbatas, yaitu pada tingkatan unit operasional dan untuk menangani tugas operasional harian dari strategi, sehingga lebih bersifat berkelanjutan.

## 2.2. Keunggulan Daya Saing

Teori keunggulan kompetitif (Michael Porter, 1990), menjelaskan pembangunan ekonomi bangsa-bangsa dan perbedaan-perbedaan nasional dalam pertumbuhan dan kekayaan. Ada empat tahapan dan ciri-ciri proses pengembangan menurut Porter, sebagaimana terdapat dalam tabel 2.1. berikut ini:

Tabel 2.1 Tahap-Tahap dari Pembangunan kompetitif Nasional

Penggerak Pembangunan	Sumber Keunggulan Kompetitif	Contoh-Contoh
Kondisi- Kondisi Faktor	Faktor-faktor produksi dasar (seperti: SDA, lokasi geografis, tenaga kerja tidak terampil)	Kanada, Australia, Singapura, Korea Selatan sebelum tahun 1990
Investasi	Investasi dalam peralatan modal, dan transfer teknologi dari luar negeri, juga diperlukan adanya dan konsensus nasional yang lebih memilih investasi daripada konsumsi	Jepang selama tahun 1960-an. Korea Selatan selama tahun 1980-an.
Inovasi	Keempat determinan keunggulan nasional semuanya berinteraksi untuk menggerakkan penciptaan teknologi baru	Jepang sejak akhir tahun 1970-an; Italia sejak awal tahun 1970-an; Swedia dan Jerman selama kebanyakan periode pasca perang.
Kekayaan	Tekanan pada pengelolaan kekayaan yang ada menyebabkan berbaliknya dinamika berlian. Keunggulan kompetitif terkikis karena inovasi tertekan, investasi dalam faktor-faktor yang maju menjadi lamban, persaingan menurun, dan motivasi perorangan melemah.	Inggris selama periode pasca-prerang, AS, Swiss, Swedia, dan Jerman sejak tahun 1980.

Sumber: Robert M. Grant, "Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment," *Strategic Management Journal*, 12(1991), Table 1, p. 540.

Kekayaan nasional terkait erat dengan “peningkatan” keunggulan kompetitif. Pada awalnya suatu bangsa mencoba mengeksploitasi kondisi-kondisi faktor-faktornya untuk mendorong laju pembangunannya. Pada tahap berikutnya bangsa tersebut mulai menarik teknologi asing dan mengadakan investasi dalam peralatan modal, sambil mendorong lebih banyak tabungan. Industri-industri yang padat karya dan padat sumber daya diganti oleh industri yang lebih intensif teknologi. Perusahaan yang paling berhasil mampu menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi melalui diferensiasi produk dan jasa. Perusahaan-perusahaan ini memusatkan perhatiannya pada kegiatan ilmu pengetahuan di luar negeri.

Pada tahap lebih lanjut bangsa tersebut beralih ke inovasi sebagai pengendali utama kekayaan nasionalnya. Apabila berhasil, bangsa tersebut akan bergerak ke tahap berikutnya lagi yang ditandai oleh upaya untuk mengelola dan memelihara kekayaan yang ada. Kegiatan investasi dan inovasinya bisa mengendur dan keunggulan kompetitif bangsa tersebut mulai terkikis.

Daya saing nasional ini tidak terlepas dari daya saing perusahaan-perusahaan atau industri yang ada di dalam negara atau wilayah yang bersangkutan dalam berkompetisi dan menggerakkan kegiatan ekonominya. Kompetisi dalam suatu industri ditentukan oleh struktur dari masing-masing industri. Struktur industri mengarah pada hubungan antara lima kekuatan yang mengendalikan perilaku perusahaan dalam berkompetisi di suatu industri. Bagaimana perusahaan berkompetisi dengan industri lainnya secara langsung berhubungan dengan lima kunci kekuatan yang dikembangkan oleh Michael Porter sebagai berikut:

a. Ancaman Pendatang Baru dalam Industri

Profitabilitas perusahaan cenderung tinggi ketika perusahaan lainnya terhalangi untuk memasuki industri. Pendatang baru dapat mengurangi profitabilitas industri karena mereka menambah jumlah produksi dan dapat secara substansial mengikis posisi keberadaan pasar yang sudah ada. Oleh karena itu, untuk mengurangi pendatang baru, perusahaan yang ada dapat membangun halangan untuk memasuki industri, yakni dalam bentuk : (1)

persyaratan modal untuk masuk dalam industri, (2) skala ekonomi industri yang ada saat ini, (3) diferensiasi produk yang dilakukan oleh industri yang ada saat ini, (4) biaya pengganti untuk mempengaruhi pembeli beralih dari industri yang ada saat ini, (5) identitas merek dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang ada saat ini di benak konsumen, (6) Ketersediaan akses untuk saluran distribusi, (7) Keyakinan untuk mendapatkan kemanfaatan yang berlanjut dari produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen oleh industri yang ada saat ini.

b. Posisi Tawar Pelanggan

Pelanggan produk atau jasa suatu industri dapat menekan perusahaan yang ada untuk mendapatkan harga yang rendah atau pelayanan yang lebih baik dari penyedia (industri) apabila : (1) pelanggan memiliki pengetahuan yang baik tentang kualitas produk dan memiliki informasi yang cukup mengenai produk atau jasa yang ditawarkan sehingga dapat mengevaluasi produk atau jasa tersebut dengan penjual lainnya. (2) Ukuran pembelian yang dilakukan oleh pelanggan (banyaknya uang yang digunakan pelanggan untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan), (3) kurang dirasakannya fungsi produk bagi pelanggan (kemanfaatan produk), (4) jumlah pelanggan lebih terkonsentrasi daripada jumlah penyedia produk atau jasa (oligopsoni). Pelanggan juga memiliki posisi tawar lebih kuat ketika produk dan jasa yang ditawarkan oleh industri cenderung homogen atau standar (tidak ada perbedaan antara satu dan yang lainnya) sehingga membutuhkan biaya yang rendah untuk mengganti ke pemasok lain, dan ketika pelanggan juga dapat masuk ke dalam industri dimana mereka biasanya melakukan pembelian (membuat sendiri produk yang biasa dibelinya).

c. Posisi Tawar Pemasok (*supplier*)

Pemasok dapat mempengaruhi posisi tawar apabila: (1) produk mereka krusial (penting) bagi pelanggan, (2) mereka dapat memasang harga tinggi untuk biaya penggantian (peralihan ke pemasok lain), (3) Mereka lebih terkonsentrasi daripada jumlah pelanggan. Pemasok juga memiliki posisi tawar yang tinggi ketika dengan mudah mereka dapat masuk ke dalam



industri dimana mereka biasanya memasok produk atau jasa mereka (membuat industri untuk menjual produk yang dihasilkannya sendiri).

d. Intensitas Persaingan Antara Perusahaan dalam Industri

Tingkat persaingan antar perusahaan yang sudah ada saat ini adalah determinan penting ketertarikan industri dan profitabilitas. Intensitas persaingan dapat mempengaruhi biaya pasokan, distribusi dan ketertarikan pelanggan, dan kemudian secara langsung mempengaruhi profitabilitas. Persaingan antar perusahaan cenderung saling mematikan dan profitabilitas industri rendah apabila: (1) Tidak adanya pemimpin yang jelas dalam pasar (keseimbangan kekuatan antara perusahaan dalam pasar), sehingga dapat terjadinya perang harga antara industri yang satu dengan yang lainnya, (2) jumlah pesaing yang terlalu banyak, (3) Pesaing beroperasi dengan biaya tetap yang tinggi yang dapat memberikan motivasi untuk memaksimalkan kapasitas mereka dan cenderung memotong harga ketika mereka memiliki kelebihan kapasitas. (4) Sulitnya untuk keluar dari industri, (5) pesaing memiliki sedikit peluang untuk bisa melakukan diferensiasi produk, (6) Pertumbuhan penjualan yang rendah sehingga tingkat persaingan untuk merebut pasar sangat tinggi.

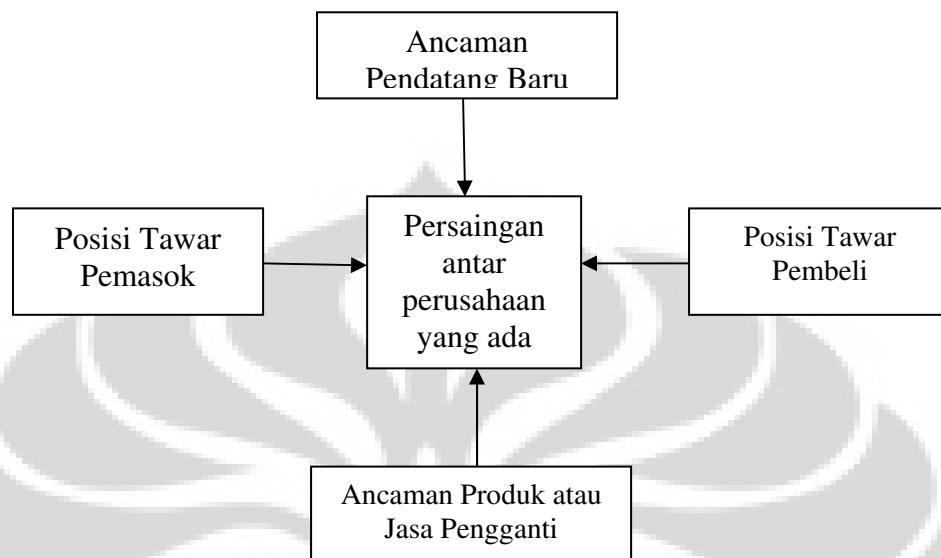
e. Potensi untuk Produk atau Jasa Pengganti

Untuk memprediksi tingkat keuntungan, perusahaan harus melihat apakah ada atau tersedianya produk yang sama di dalam pasar, atau memiliki fungsi yang sama dengan produk yang ditawarkan. Produk atau jasa pengganti dapat mengancam profitabilitas perusahaan yang ada saat ini jika mereka dapat menawarkan harga yang lebih rendah dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh industri yang ada saat ini, atau memiliki kualitas yang lebih baik dengan harga yang sama dengan yang ditawarkan oleh industri saat ini.

Model lima kekuatan Porter ini merupakan salah satu konsep yang paling efektif digunakan untuk menilai kondisi lingkungan yang kompetitif dan untuk menggambarkan sebuah struktur industri dalam suatu wilayah yang berdaya saing.

Model lima kekuatan Porter ini dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.2 Model Ketertarikan Industri Lima Kekuatan Porter



Sumber: Cynthia A. Montgomery and Michael Porter. *Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage*. (Boston: Harvard Business School Publishing, 1991). h. 141

### 2.3. Pengembangan Kawasan

Konsep kawasan adalah wilayah yang berbasis pada keberagaman fisik dan ekonomi tetapi memiliki hubungan erat dan saling mendukung satu sama lain secara fungsional demi mempercepat pertumbuhan ekonomi daerah dan meningkatkan kesejahteraan rakyat. Dalam kaitan ini, kawasan didefinisikan sebagai kawasan yang mempunyai fungsi tertentu, dimana kegiatan ekonominya, sektor dan produk unggulannya, mempunyai potensi mendorong pertumbuhan ekonomi wilayah sekitarnya. Kawasan ini secara sendiri-sendiri maupun secara bersama membentuk suatu klaster. Klaster dapat berupa klaster pertanian dan klaster industri, tergantung dari kegiatan ekonomi yang dominan dalam kawasan itu.

Pembangunan kawasan adalah usaha untuk mengembangkan dan meningkatkan hubungan kesalingtergantungan dan interaksi antara sistem ekonomi

(*economic system*), masyarakat (*social system*), dan lingkungan hidup beserta sumber daya alamnya (*ecosystem*). Setiap sistem ini memiliki tujuannya masing-masing.

Menurut model “*diamond of advantage*” dari Michael Porter, suatu kawasan secara alamiah akan mengembangkan keunggulan kompetitif berdasarkan kemampuan inovasi dari perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya dan vitalitas ekonomi suatu wilayah merupakan hasil langsung dari persaingan industri yang ada di kawasan tersebut. Berbagai faktor yang memicu inovasi dan pertumbuhan kawasan diantaranya adalah:

1. Faktor Kondisi, yaitu tenaga kerja terampil yang dibutuhkan, infrastruktur ekonomi yang tersedia, dan hambatan-hambatan tertentu.
2. Permintaan Sektor Rumah Tangga, yaitu pembeli lokal yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk berinovasi.
3. Dukungan Industri Terkait, yaitu industri-industri pemasok setempat yang kompetitif yang memacu inovasi dan memungkinkan industri-industri untuk berkembang biak.
4. Strategi, Struktur, dan Persaingan, yaitu tingkat persaingan antar industri lokal yang memberikan motivasi untuk bersaing, dan budaya lokal yang mempengaruhi perilaku masing-masing industri dalam melakukan persaingan dan inovasi.

Selain itu, Porter menyertakan peristiwa historis dan campur tangan pemerintah sebagai faktor yang juga berperan secara signifikan dalam perkembangan suatu kawasan. Suatu kawasan memiliki peran penting dalam perekonomian suatu wilayah. Di dalam suatu kawasan terdapat kegiatan-kegiatan ekonomi yang berinteraksi satu sama lain membentuk suatu klaster. Walaupun suatu kawasan secara fungsional ada, namun bisa saja perusahaan-perusahaan didalamnya tidak bekerja bersama-sama atau tidak menunjukkan diri sebagai bagian dari sebuah klaster. Untuk bekerja secara efektif sebagai sebuah klaster, perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya harus memahami peran mereka

dalam klaster yang lebih besar dan menyadari bahwa bekerja bersama akan menekan biaya.

Strategi pembangunan ekonomi wilayah harus dapat mengarahkan secara efektif investasi dan subsidi sektor pemerintah dan swasta pada kawasan-kawasan strategis yang telah kuat dan mengakar di wilayah tersebut dan telah membentuk klaster-klaster industri . Pemerintah dapat mengarahkan sumber daya masyarakat yang terbatas menjadi sesuatu yang bernilai tinggi, dan menjadikan pertumbuhan industri yang tinggi pula. Hal ini ditandai dengan meningkatnya upah di kawasan-kawasan strategis yang secara signifikan memiliki tingkat perbedaan yang tinggi dibanding dengan upah rata-rata di wilayah tersebut.

Klaster tidak bersifat sama. Beberapa klaster melibatkan pemerintah, lembaga pendidikan, dan lembaga nirlaba. Beberapa klaster bersifat urban, sedangkan yang lain menonjolkan karakter pertanian. Besar kecilnya skala klaster akan berdampak langsung pada karakter ekonomi wilayah. Keberhasilan suatu klaster, menurut Rosenfeld (1997), dapat dilihat pada beberapa faktor-faktor penentu kekuatan klaster tersebut, yaitu: (1) spesialisasi, (2) kapasitas penelitian dan pengembangan yang relevan dengan kegiatan klaster wilayah, (3) pengetahuan dan keterampilan, (4) pengembangan sumber daya manusia, (5) jaringan kerjasama dan modal sosial, (6) kedekatan dengan pemasok, (7) ketersediaan modal, (8) jiwa kewirausahaan, serta (9) kepemimpinan dan visi bersama.

#### **2.4. Kawasan Industri Kecil**

Usaha kecil memegang peranan penting dalam perekonomian di hampir semua negara berkembang selama bertahun-tahun. Menurut Kirk Patrick, (2000), usaha ini dianggap sebagai kegiatan ekonomi yang tepat dalam pembangunan di negara yang sedang berkembang. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal berikut:

1. Usaha kecil mendorong munculnya kewirausahaan domestik dan sekaligus menghemat sumber daya negara.

2. Usaha kecil menggunakan teknologi padat karya, sehingga dapat menciptakan lebih banyak kesempatan kerja dibandingkan yang disediakan oleh perusahaan skala besar.
3. Usaha kecil dapat didirikan, dioperasikan dan memberikan hasil dengan cepat.
4. Pengembangan usaha kecil dapat mendorong proses desentralisasi inter-regional dan intra-regional, karena usaha kecil dapat berlokasi di kota-kota kecil dan pedesaan.
5. Usaha kecil memungkinkan tercapainya tujuan ekonomi dan sosial politik secara bersamaan tanpa gangguan.

Pengembangan kegiatan industri kecil dan menengah dianggap sebagai satu alternatif penting yang mampu mengurangi beban berat yang dihadapi perekonomian nasional dan daerah. Argumentasi ekonominya adalah karena industri kecil dan menengah merupakan kegiatan usaha dominan yang dimiliki bangsa ini. Selain itu, pengembangan kegiatan Industri Kecil Menengah tidak memerlukan kapital besar serta dalam periode krisis UKM terbukti lebih memiliki daya tahan banting dibandingkan dengan industri besar, terutama yang berkaitan dengan industri pertanian atau agribisnis.

Hampir semua anggota suatu kelompok industri, khususnya industri pendukung, adalah badan usaha bisnis skala menengah dan kecil. Pengembangan usaha baru bagi usaha kecil dan menengah memerlukan dua bahan: kerangka ekonomi yang membantu dan orang-orang yang ahli dalam pengoperasian bisnis. Karenanya, untuk meningkatkan pengembangan kewirausahaan dan usaha kecil suatu bangsa, paling tidak dibutuhkan tiga unsur, yakni:

1. Penyediaan kredit

Untuk menyediakan lebih banyak dana bagi badan-badan usaha berukuran kecil dan sedang, pembagian aset yang lebih baik (seperti tanah) akan meningkatkan kemampuan mereka untuk menyediakan jaminan. Lagi pula, pemerintah dapat mendorong kerangka kredit informal, seperti tabungan rotasi lokal (arisan simpan pinjam), asosiasi kredit, dan skema pinjaman kelompok. Terlepas dari program-program pendanaan informal ini, cara lain

untuk mendukung badan-badan usaha menengah dan kecil adalah dengan menggabungkan ketersediaan kredit yang telah diperbaiki dengan tindakan-tindakan yang ditujukan untuk meningkatkan daya saing.

## 2. Penyediaan pelatihan

Bentuk bantuan yang penting kepada badan-badan usaha kecil adalah pelatihan-bukan hanya pelatihan kejuruan tetapi juga pengembangan dari keterampilan manajemen., seperti Entrepreneurship Development Program (EDP).

## 3. Penyediaan jasa-jasa

Bagi perusahaan-perusahaan skala kecil hingga menengah, penyediaan jasa merupakan hal yang penting, seperti penerjemah tender-tender yang diiklankan di negara-negara asing; penyediaan informasi tentang standar – standar teknis yang diisyaratkan untuk seperangkat produk oleh perundangan di berbagai negara asing; atau penyediaan fasilitas pengujian mutu bagi bahan mentah yang digunakan dalam manufaktur.

Dalam hal ini pemerintah daerah dapat membantu, misalnya dalam meningkatkan kualitas produk melalui pengkaitan usaha besar dan usaha kecil, melalui pengkaitan antara universitas dengan usaha kecil, dan pemberian fasilitas konsultasi yang dibiayai oleh pemerintah daerah. Pemerintah daerah juga dapat membantu mendorong pertumbuhan usaha kecil dengan membantu akses usaha kecil ke modal. Karena, untuk dapat berkembang, usaha kecil tetap harus dapat menghadapi persaingan bebas, dan beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar usaha kecil dapat berperan dalam menghadapi persaingan bebas adalah:

- Usaha kecil harus mempunyai sistem manajemen yang baik, dan untuk itu diperlukan bimbingan dan pelatihan
- Usaha kecil harus mempunyai produktivitas yang tinggi
- Usaha kecil harus mempunyai sistem mutu yang standar, sehingga diperlukan pembinaan agar mereka bisa mencapai sertifikat ISO9000
- Usaha kecil harus mempunyai akses pasar yang besar, antara lain melalui kemitraan dan melalui peningkatan mutu sesuai dengan standar internasional

- Usaha kecil harus bergerak dalam bidang usaha yang peluang tumbuhnya relatif tinggi
- Usaha kecil harus mempunyai sumberdaya yang besar, terutama dalam modal kerja yang berkesinambungan, wajar, dan sesuai dengan tingkat keuntungan usaha yang ditangani.

## 2.5. Arah dan Tantangan Pengembangan Kawasan Industri

Berdasarkan berbagai tinjauan atas arah pengembangan wilayah di atas, maka terdapat beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan, baik untuk mengatasi masalah kesenjangan wilayah maupun mengantisipasi era globalisasi dan era otonomi daerah, yaitu:

### 1. Pola dan strategi pengembangan dasar kawasan:

- (a) kawasan sebagai pusat pertumbuhan memiliki sektor unggulan yang dikembangkan menjadi spesialisasi kawasan;
- (b) sektor industri merupakan sektor pembangkit kegiatan ekonomi yang merupakan industri pendorong (*propulsive industry*) yang memiliki nilai keunggulan daya saing komparatif dan kompetitif;
- (c) pengembangan kawasan mempunyai skenario keterkaitan antara sektor SDA unggulan dan sektor industri pendorong, ke belakang dan ke depan (*backward and forward linkage*) atau hulu-hilir, keterkaitan desa-kota, dan keterkaitan antardaerah;
- (d) output atau keluaran dalam strategi pengembangan difokuskan pada pengembangan produk berdaya-saing dengan orientasi pada pasar regional, nasional atau global, serta peningkatan pelayanan jasa publik yang dapat meliputi perbaikan dalam kebijakan publik, birokrasi serta iklim usaha;
- (e) sinergitas antar program menjadi kemutlakan keberhasilan pengembangan kawasan;
- (f) pemerintah sebagai katalisator dan fasilitator, dan mendorong peran aktif swasta dan masyarakat.

2. Faktor-faktor kunci yang seharusnya dikembangkan dalam pengembangan kawasan yang berdaya saing yakni:
  - (a) Pengembangan sumber daya manusia, yang dibedakan ke dalam aspek kualitas dan kuantitas. Aspek kualitas meliputi upaya fasilitasi dan penciptaan keahlian (*expert*). Aspek kuantitas meliputi pendidikan dan latihan serta lembaga/institusi yang memfasilitasi.
  - (b) Pengembangan penelitian dan pengembangan (R&D), yang akan menjadi tulang punggung pengembangan produk berdaya saing, terdiri dari aspek teknologi produksi dan aspek informasi/pengetahuan. Aspek teknologi produksi meliputi pengembangan lembaga-lembaga riset, pengembangan jenis-jenis teknologi, serta pemanfaatannya;
  - (c) Pengembangan pasar, yang menjadi orientasi dalam pengembangan suatu kawasan, terdiri dari pengembangan pusat-pusat pasar (*outlet*) serta pengembangan riset pasar dan jaringan pasar (akses informasi pasar dan faktor produksi);
  - (d) Akses terhadap sumber input atau faktor produksi, yang merupakan aspek dasar dalam pengembangan kawasan, terdiri dari pengembangan sarana dan prasarana (infrastruktur fisik, lembaga penyedia, pelayanan), sumber daya modal (lembaga penyedia, jenis modal, pelayanan), dan input raw material (lembaga penyedia, jenis input);
  - (e) *Linkages* (keterkaitan, kerjasama, dan kemitraan), yang terdiri dari jaringan kerja/jejaring yang melibatkan baik antardaerah dalam satu propinsi, antara pusat-propinsi-kabupaten, antara pemerintah-pengusaha, atau antara pemerintah-masyarakat-LSM-swasta, dan pengembangan keterkaitan antar sektor/komoditi (input-output);
  - (f) Iklim Usaha, yang terdiri dari pengembangan regulasi yang meliputi kebijakan-kebijakan yang diarahkan kepada pengurangan hambatan untuk iklim usaha, seperti halnya kebijakan fiskal, insentif dan peraturan perundangan lainnya, beserta penegakan hukumnya, serta keberadaan leadership baik dalam pemerintahan dan pemimpin pasar.



Tabel 2.2 Faktor-Faktor Kunci Pengembangan Kawasan Industri

NO	FAKTOR KUNCI	TURUNAN 1	TURUNAN 2
1.	<b>Penelitian dan Pengembangan (Litbang)</b>	Teknologi produksi ( <i>hardware</i> )	Jenis teknologi/komoditas baru Lembaga riset Pelayanan teknologi terapan
		Informasi/pengetahuan ( <i>software</i> )	Keterbaruan informasi dan pengetahuan
2.	<b>Pasar</b>	Pusat pasar/lokasi pasar baru ( <i>hardware</i> )	Pengembangan outlet
		<i>Software</i> : Riset pasar Jaringan pasar	Penerapan riset pemasaran dan kemudahan akses informasi pasar dan faktor produksi
3.	<b>Sumber Daya Manusia</b>	Kualitas	Program-program fasilitas Tenaga-tenaga ahli/ <i>expert</i>
		Kuantitas	Jenis dan jumlah pendidikan, pelatihan, kursus, Jumlah tenaga kerja pendukung
4.	<b>Akses terhadap Ketersediaan Faktor Produksi</b>	Prasarana dan sarana	Infrastruktur fisik, lembaga penyedia; Sosialisasi dan pelayanan; <i>Sustainability</i> /Kontinuitas
		Modal	Lembaga sumber modal; Jenis (ventura, mikro, ); Sosialisasi dan pelayanan; <i>Sustainability</i> /Kontinuitas
		Bahan baku	Jenis; Lembaga Penyedia; Sosialisasi dan pelayanan; <i>Sustainability</i> /Kontinuitas
5.	<b>Linkages</b>	Jejaring ( <i>network</i> )	Forum ( <i>trust</i> antar pelaku; komitmen)
		Antar sektor/komoditi	Input-Output (Asal input/output; Jenis input/output; Akses input/output)
6.	<b>Iklim Usaha</b>	Regulasi	Mekanisme
			Perda/UU/Kebijakan tingkat daerah-nasional-internasional di semua sector
			Keamanan
		Perencanaan bisnis	
Kepemimpinan	Kepemimpinan wilayah, pelaku bisnis/pemimpin pasar		

Sumber: Stuart A. Rosenfeld. *Creating Smart System: A guide to cluster strategies in less favoured regions*, Regional Technology Strategies (North Carolina, USA, 2002)

3. Adanya keterkaitan antar program yang ada di kawasan andalan yang tergambar dalam satu rangkaian aktivitas yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama ini meliputi :

- Input, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan penyediaan sumberdaya alam, material, dan investasi yang digunakan untuk proses transformasi.
- Proses produksi, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan proses transformasi bahan baku menjadi produk.

- Output, berupa aktivitas pengumpulan, penyimpanan, dan pengepakan produk.
- Pemasaran, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan pemasaran produk seperti promosi, penetapan kuota, penetapan jaringan distribusi, dan strategi penetapan harga.
- Jasa pelayanan, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan jasa pelayanan untuk meningkatkan dan mempertahankan produk unggulan suatu wilayah, sehingga wilayah tetap memiliki keunggulan berdaya saing tinggi.

Sedangkan yang termasuk dengan aktivitas pendukung meliputi :

- Perdagangan, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan pembelian bahan baku dan peralatan selama proses transformasi.
- Teknologi, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan pengembangan teknologi untuk mendukung kegiatan utama.
- Sumberdaya manusia, berupa aktivitas manajemen SDM seperti pelatihan tenaga kerja.
- Prasarana dan sarana yang mendukung seluruh aktivitas utama, dari prasarana wilayah hingga sarana produksi.

## **2.6 Manajemen Strategis Pengembangan Kawasan Industri**

Manajemen strategi dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan fungsi yang saling bersilangan yang membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. (Fred R david, 2001:5)

Ada beberapa tahap dalam memformulasi strategi, diantaranya yakni:

1. Membangun visi dan misi, yang merupakan pernyataan tujuan yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Pernyataan misi mengidentifikasi wilayah operasional perusahaan dalam produk dan pasar.

Artinya berbicara tentang tujuan yang diinginkan dan apa yang menjadi bisnis inti dari perusahaan.

2. Mengidentifikasi kondisi eksternal organisasi yakni yang menjadi peluang dan ancaman bagi organisasi. Kondisi eksternal seperti peluang dan ancaman dapat mencakup kondisi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, peraturan, pemerintah, teknologi, dan trend persaingan serta kejadian yang secara signifikan dapat mempengaruhi keuntungan atau mengganggu organisasi di masa yang akan datang. Prinsip dasar manajemen strategi adalah kebutuhan perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal.
3. Menentukan faktor internal organisasi seperti kekuatan dan kelemahan organisasi. Kekuatan dan kelemahan internal organisasi merupakan kegiatan yang dapat dikontrol oleh organisasi yang menjadi keunggulan dan kelemahan. Organisasi dapat berusaha untuk melanjutkan strategi yang menjadi kekuatannya dan memperbaiki kelemahan internalnya. Faktor internal dapat ditentukan dengan beberapa cara seperti memperhitungkan rasio, mengukur kinerja, dan membandingkannya dengan periode sebelumnya. Beberapa tipe survey juga dapat dikembangkan dan dikelola untuk memeriksa faktor internal, seperti moral karyawan, efisiensi produksi, efektivitas iklan, dan kesetiaan pelanggan.
4. Membangun tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi prioritas. Tujuan dapat dirumuskan sebagai hasil spesifik yang diinginkan oleh organisasi yang dirumuskan selanjutnya dalam misi dasar. Tujuan jangka panjang dimaknakan lebih dari satu tahun periode. Tujuan penting untuk keberhasilan organisasi karena mereka dapat mengarahkan, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, menyatakan prioritas, fokus pada koordinasi, dan menyediakan suatu dasar untuk efektivitas dalam perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan mengendalikan kegiatan. Strategi mengarah pada bagaimana mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Strategi ini mempengaruhi keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang, setidaknya selama lima

tahun, dan berorientasi masa depan. Lain halnya dengan tujuan jangka pendek, yang lebih bersifat terukur, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan (jangka pendek) terutama penting dalam implementasi strategi, sekumpulan tujuan jangka pendek dibutuhkan untuk masing-masing tujuan jangka panjang (mendukung untuk jangka panjang organisasi). Tujuan jangka pendek (tahunan) dapat dicapai melalui kebijakan, kebijakan ini termasuk petunjuk, peraturan, prosedur untuk mendukung upaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. (Fred R david, 2001:6-7)

Implementasi strategi sering disebut sebagai tahapan tindakan atau aksi dari manajemen strategi. Implementasi strategi dimaknai sebagai memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan hasil formulasi strategi.

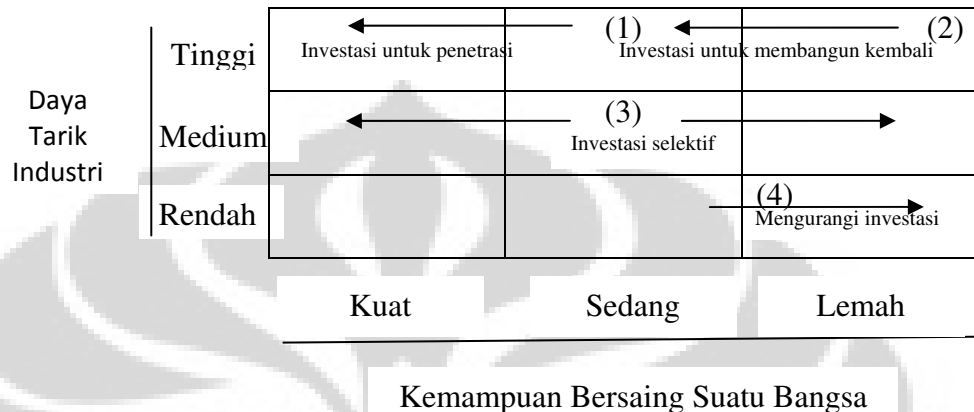
Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Dasar dalam kegiatan mengevaluasi strategi ini yakni : (1) melakukan review terhadap faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar dari strategi, (2) mengukur kinerja, (3) melakukan tindakan perbaikan. (Fred R david, 2001:12)

Secara keseluruhan, pada pembuat kebijakan hendaknya mencoba mengidentifikasi faktor-faktor dasar yang perlu dan dapat memajukan pertumbuhan intern tiap industri, dan faktor apakah yang perlu didapatkan untuk lebih memperkuat daya saing perusahaan. Baik daya tarik industri maupun kemampuan bangsa untuk bersaing harus diperhitungkan dalam menilai posisi persaingan dari industri-industri yang ada sekarang dan yang potensial.

Tidak ada pengembangan industri tanpa investasi. Investasi dapat dilakukan oleh negara (yang dilakukan oleh pemerintah), berupa pembangunan prasarana dan sarana publik, dalam bentuk kelembagaan, maupun yang dilakukan oleh swasta atau masyarakat luas, dalam rangka memenuhi kebutuhan maupun untuk keperluan bisnis.

Matriks pada gambar 2.3 memberikan suatu dasar rasional untuk memprioritaskan empat jenis investasi:

Gambar 2.3 Strategi-Strategi Industri



Sumber: Philip Kotler, Somkid Jatusripitak, Suvit Maesincee. *The Marketing of Nations* (NY: The Free Press A Division Simon & Schuster Inc., 1997), h. 299.

1. Investasi untuk penetrasi, strategi ini bertujuan untuk mencapai kedudukan kepemimpinan global dengan memperkuat kemampuan untuk bersaing. Hal ini membutuhkan investasi yang memadai untuk menggerakkan industri ke bagian kiri grafik. Strategi demikian biasanya diterapkan pada bagian awal tahap pembangunan atau pertumbuhan dari suatu industri global.
2. Investasi untuk membangun kembali, strategi ini bertujuan untuk membangun kembali kekuatan industri yang telah hilang dalam suatu industri yang daya tariknya masih tinggi. Revitalisasi tersebut mungkin akan membutuhkan investasi yang cukup besar.
3. Investasi selektif, strategi ini mencakup memperkuat beberapa peran tertentu dalam segmen-segmen industri yang melemah yaitu manfaat dari investasi selektif melebihi biayanya, dan mengurangi atau menghilangkan investasi pada peran-peran yang kurang menarik.

4. Mengurangi investasi, untuk industri-industri yang potensinya menurun. Mengurangi investasi dan memangkas industri tersebut merupakan hal yang paling wajar. Pemangkasan mungkin dapat dijalankan dalam waktu yang cukup panjang. Untuk jangka pendek, investasi selektif hendaknya digunakan untuk mendukung subsektor-subsektor dimana volume produksi tinggi masih memungkinkan. Investasi yang rendah cocok bila kemampuan bangsa dalam industri kompetisi tinggi telah terkikis.

Tiga pendekatan umum bagi pemerintah untuk mendukung satu atau lebih industri, berkisar dari kompetisi pasar terbuka di satu sisi, atau campur tangan pemerintah yang selektif di sisi lainnya. Ketiga pendekatan tersebut yakni:

- a. Merangsang pasar

Pendekatan ini bertujuan untuk memperkuat bekerjanya pasar dalam bidang kebijakan tertentu. Hal ini mencakup: (1) penyediaan jasa-jasa dari jenis infrastruktur kepada perekonomian secara keseluruhan; (2) pembangunan mekanisme pasar yang responsif; (3) perangsangan dan membantu perkembangan perusahaan-perusahaan spesialis yang bekerja sebagai agen pasar.

- b. Netralitas dan seleksi alamiah

Netralitas menyangkut dukungan bagi kegiatan-kegiatan tertentu (seperti subsidi untuk penelitian dan pengembangan serta penyebaran teknologi) tanpa suatu preferensi eksplisit untuk sektor industri atau teknologi tertentu. Dalam pengertian ini, netralitas tidak ikut mencampuri kekuatan pasar. Dia memulai suatu proses seleksi alami pada tingkat perusahaan maupun industri. Kelangsungan hidup perusahaan terutama ditentukan oleh keberhasilan persaingannya dalam pasar. "Seleksi alamiah" lebih unggul daripada mekanisme-mekanisme pemilihan lainnya dalam keadaan tidak adanya dasar atau informasi tentang bidang-bidang mana akan menjadi pemenang atau menciptakan eksternalitas yang positif. Tidak adanya suatu dasar merupakan ciri khas dari tahap-tahap awal khususnya industri-industri teknologi tinggi. Ada 2 hal yang perlu diperhatikan mengenai kelayakan dan efisiensi dari pemilihan alami di antara perusahaan dan industri:

1. Seleksi alami akan lebih efisien dalam meningkatkan daya saing suatu perusahaan bila perusahaan tersebut memiliki suatu kumpulan orang yang terlatih dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, suatu tingkat pendidikan yang berkualitas tinggi serta dukungan finansial yang memadai untuk riset dan pengembangan.
  2. Seleksi alami dari perusahaan kewirausahaan dimungkinkan dalam bidang teknologi yang dapat dibagi (yaitu dalam bidang yang perusahaan kecil mampu mendapatkan efisiensi teknologi dan ekonomi), namun tidak mungkin dalam bidang-bidang teknologi yang tidak dapat dibagi biasanya membutuhkan investasi dalam jumlah yang besar.
- c. Pendekatan pemilihan strategis

Ada tiga definisi dari industri strategis, yaitu:

1. Suatu industri yang penting dari segi militer (seperti semikonduktor dan alat-alat bermesin)
2. Suatu industri yang padat-riset (seperti obat-obatan dan pesawat terbang)
3. Suatu industri yang mempunyai tumpahan teknologi serta permintaan pasar yang banyak ke industri-industri lainnya (seperti baja dan komputer).

Secara keseluruhan, merangsang pasar lebih diinginkan daripada dua pendekatan lainnya. Apabila kemungkinan untuk menjalankan rangsangan pasar tidak ada, netralitas dan seleksi alami hendaknya dijalankan. Mekanisme pemilihan strategi hendaknya hanya digunakan sebagai pilihan terakhir. (Freeman dan Lundvall, 1988)

## **2.7. Strategi Pengembangan Kawasan Industri Dalam Rangka Mendukung Peningkatan Daya Saing**

Suatu kajian tentang strategi pengembangan kawasan di Indonesia dilakukan secara komprehensif oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). Studi ini menentukan 6 faktor kunci pengembangan kawasan, diantaranya yakni pengembangan R&D, pasar, SDM, akses terhadap sumber input atau faktor produksi, *linkages* (keterkaitan, kerjasama, dan kemitraan), dan iklim usaha, serta menentukan 8 faktor-faktor penentu kekuatan kluster menurut

(Rosenfeld, 1997), yakni spesialisasi, kapasitas penelitian dan pengembangan, pengetahuan dan keterampilan, pengembangan SDM, jaringan kerjasama dan modal sosial, jiwa kewirausahaan serta kepemimpinan dan visi bersama.

Salah satu pendekatan studi kasus yang dilakukan, yakni pada Klaster Industri Rotan di Kabupaten Cirebon dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada kawasan yang bersangkutan melalui analisis SWOT, dirumuskan strategi pengembangan kawasan diantaranya yakni:

1. Penguatan Kerjasama
  - a. Pembentukan 'Unit Bersama Klaster' di antara stakeholder klaster
  - b. Penyusunan visi bersama guna pengembangan klaster industri rotan
  - c. Penyusunan kebijakan dan program
2. Pembentukan spesialisasi produk
  - a. Mengadakan penelitian pasar
  - b. Fasilitasi pameran dan kontak dagang di dalam dan luar negeri
  - c. Fasilitasi outlet-outlet pemasaran di kota-kota besar di dalam negeri
  - d. Sosialisasi dan fasilitasi proses hak paten produk
  - e. Penyediaan prasarana dan sarana telekomunikasi, termasuk teknologi informasi
  - f. Bantuan penyediaan kredit ekspor
3. Peningkatan kapasitas SDM
  - a. Membangun pusat/balai pendidikan dan pelatihan khusus untuk industri rotan di setiap sentra industri rotan
  - b. Memfasilitasi kegiatan pendidikan dan pelatihan di semua bidang, mulai dari peningkatan keahlian dan keterampilan, desain produk, pengenalan teknologi, manajemen usaha termasuk pembukuan, pemasaran, hingga pemahaman akan HaKI
  - c. Memfasilitasi kerjasama antara industri rotan dengan institusi pendidikan dan pelatihan yang terkait
  - d. Memfasilitasi kerjasama antara industri rotan skala besar dengan skala kecil dan menengah dalam hal pengenalan teknologi, manajemen usaha, dan pemasaran



4. Penciptaan iklim usaha yang kondusif guna kelancaran pelaksanaan dan pengembangan usaha, terutama dalam menarik investor untuk berinvestasi di industri rotan
  - a. Pembentukan regulasi yang mendukung perkembangan usaha
  - b. Pembentukan rencana bisnis industri rotan
  - c. Peningkatan pelayanan aparatur terhadap dunia usaha
  - d. Peningkatan keamanan wilayah
  - e. Pembentukan rencana bisnis industri rotan

## **2.8. Perencanaan Strategis Bisnis Kecil**

Banyak pembahasan mengenai perencanaan strategis yang berfokus pada perusahaan besar dengan banyak divisi dan produk. Meskipun demikian, bisnis kecil dapat pula mengambil manfaat dari perencanaan strategis yang matang. Pada saat sebagian besar pemodal memulai bisnis ekstensif dan rencana pemasaran untuk menarik investor potensial, disisi lain perencanaan strategis seringkali gagal ketika bisnis itu dijalankan. Pengusaha dan direktur dari perusahaan kecil lebih suka menghabiskan waktunya untuk ”memadamkan api” dari pada membuat perencanaan. Tetapi apa yang akan dilakukan sebuah perusahaan kecil saat perusahaan ini mendapati utangnya menumpuk saat pertumbuhannya melebihi kapasitas produksi, atau saat pangsa pasarnya hilang dan beralih kepada pesaing lain yang menawarkan harga lebih rendah? Perencanaan strategis dapat membantu manajer bisnis kecil mengantisipasi situasi seperti itu dan menentukan bagaimana mencegah atau mengatasi persoalan tersebut. (Kotler, 2004: 66)

## **2.9. Konsep Usaha Kecil dan Menengah (UKM)**

Kewirausahaan memang sangat identik dengan usaha kecil. Tidak banyak buku yang membahas tentang pengertian tentang usaha kecil dan

menengah, karena belum ada batasan dan kriteria yang baku mengenai usaha kecil dan menengah. Usaha kecil dioperasikan dan dimiliki secara independen, tidak dominan dalam daerahnya dan tidak menggunakan praktek-praktek inovatif. Tapi usaha yang bersifat kewirusahaan adalah usaha yang pada awalnya bertujuan untuk tumbuh dan menguntungkan serta dapat dikarakteristikan dengan praktek-praktek inovasi strategis. (Wheelen dan Hunger, 2002)

Telaah pustaka dari 23 makalah, yang telah diterbitkan mengungkapkan suatu ketidaksesuaian mengenai karakterisasi dan definisi usaha kecil. Berbagai definisi yang digunakan dalam makalah ini tidak dapat mengatur format definisi usaha kecil. Artikel saat ini tujuannya adalah untuk mengusulkan beberapa pedoman yang dapat membantu mengurangi tingkat ambiguitas. Metode untuk mencapai tujuan itu adalah melalui analisis lima parameter yang signifikan yang telah digunakan oleh berbagai ahli untuk mendefinisikan usaha kecil. Masing-masing parameter ini dianalisis dalam rangka untuk memperjelas definisi.

- Pertama, usaha harus mandiri: Untuk itu, anak perusahaan atau cabang tidak dapat dikategorikan sebagai usaha mandiri.
- Kedua, bisnis tidak dominan beroperasi dalam industri ini: Bukan bagian dari 'Monopoli Persaingan'. Definisi dapat digunakan parameter ada banyak penjual dan mereka percaya bahwa tindakan mereka tidak akan mempengaruhi secara material pesaing mereka.
- Ketiga, ukuran perusahaan (jumlah karyawan): Parameter ini jelas yang paling populer untuk mendefinisikan usaha kecil; namun penggunaannya bervariasi secara dramatis. Di AS 500 karyawan akan tetap dianggap sebagai usaha kecil, yang bertentangan dengan AS di Eropa kebanyakan negara menggunakan batas 50 karyawan untuk mendefinisikan bisnis kecil. Mempertimbangkan bahwa di seluruh dunia sembilan puluh persen dari bisnis operasi mempekerjakan kurang dari 20 karyawan, tampaknya bahwa 50 karyawan adalah batas yang lebih cocok.

- Keempat, usia perusahaan: (Miller dan Camp,1985), menyimpulkan bahwa kebutuhan usaha baru rata-rata delapan tahun untuk mencapai keuntungan.
- Kelima, pendapatan tahunan: Mayoritas usaha kecil yang beroperasi baik dalam manufaktur atau perdagangan (ritel, grosir) industri, pendapatan tahunan sepuluh juta dolar dapat digunakan sebagai ciri kedekatan untuk batas atas. Pendapatan tahunan ini berkorelasi dengan batas atas dari 50 karyawan yang digunakan sebagai ciri untuk ukuran perusahaan.

(Rami Schayek, 2002)

Berdasarkan parameter-parameter sebagaimana disebutkan maka UKM dapat didefinisikan secara ringkas dengan kriteria sebagai berikut:

1. Usaha bersifat mandiri,
2. Bukan usaha monopoli pada industrinya,
3. Jumlah karyawan maksimal 50 orang,
4. Usia usaha maksimal 8 tahun untuk mencapai keuntungan,
5. Pendapatan pertahun masimal 10 juta dolar.

*"The results for the Australian study have been weighted back to known population statistics for Australian businesses with fewer than 20 employees. Weights were drawn from the latest business survey undertaken by the Australian Bureau of Statistics (Report No: 8165.0 'Counts of Australian Businesses Including Entries and Exits', Jun 2003 to Jun 2007)".*

Dengan penetapan sampel sebagai berikut:

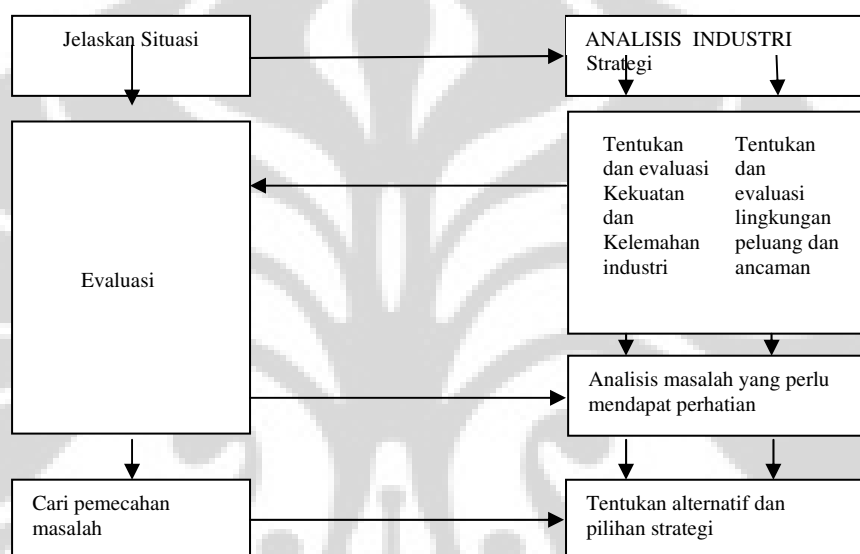
- *"non-employing businesses: 1,171,832 businesses (i.e. 61 per cent of all small businesses)*
- *one to four employees: 527,445 businesses (i.e. 27 per cent of all small businesses)*
- *ive to nineteen employees: 228,313 businesses (i.e. 12 per cent of all small businesses)"*

(The CPA Australia Asia-Pasifik Small Business Survey, 2009)

## 2.10. Model Analisis

Berdasarkan latar belakang penelitian dan teori yang telah dikemukakan di atas, kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.4 Model Analisis



Sumber: Bouton R. William. *Business Policy, The Art of Strategic Management*, (New York: Mamillan, 1984)

## 2.11. Operasionalisasi Konsep

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini akan dianalisis melalui dua tahapan. Tahapan pertama, yakni merumuskan faktor-faktor yang berkaitan dengan pengembangan industri kain tapis Kota Bandar Lampung baik dari sisi internal maupun eksternal berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diperoleh dengan menggunakan analisis SWOT berdasarkan hasil studi literatur dan wawancara dengan responden, dimana indikator faktor analisis SWOT berdasarkan hasil studi literatur mencakup beberapa indikator berikut ini:

Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep SWOT

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
Faktor Internal	a. Spesialisasi Produk b. Kapasitas R&D dan Inovasi c. Pengetahuan dan Keterampilan d. Pengembangan Sumber Daya Manusia e. Jaringan Kerjasama dan modal sosial f. Jiwa kewirausahaan g. Kepemimpinan dan Visi Bersama	Ordinal
Faktor Eksternal	a. Pasar dan Kompetitor b. Iklim Usaha	Ordinal

Sumber : Telah diolah kembali oleh penulis dari Stuart A. Rosenfeld. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, (1997) Vol. 5 Issue.

Indikator faktor analisis SWOT di atas selanjutnya akan dikomparasikan dengan hasil wawancara dengan responden, dimana hasil analisisnya ini adalah untuk memperoleh strategi pengembangan industri kain tapis Kota Bandar Lampung secara terpadu yang kemudian akan digunakan pada tahapan penelitian kedua. Penelitian tahap kedua ini sangat bergantung pada hasil perumusan strategi yang diperoleh melalui analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya. Pemilihan alternatif strategi terbaik dilakukan dengan menggunakan metode AHP. Pengukuran model tersebut dilakukan berdasarkan enam kriteria, beserta dengan sub kriteria masing-masing. Responden diminta untuk memberikan bobot penilaian mereka pada seluruh kriteria dan subkriteria. Setelah itu, responden memberikan penilaiannya tentang alternatif strategi terbaik dari beberapa strategi yang berhasil dirumuskan melalui analisis SWOT. Berikut Tabel mengenai definisi operasional kriteria dan subkriteria yang digunakan:

Tabel 2.4 Operasionalisasi Kriteria, Sub Kriteria, dan Alternatif Strategi AHP

NO	KRITERIA	SUB KRITERIA	Alternatif Strategi	Skala Pengukuran
1.	<b>Penelitian dan Pengembangan (Litbang)</b>	Teknologi produksi ( <i>hardware</i> )	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
		Informasi/pengetahuan ( <i>software</i> )		
2.	<b>Pasar</b>	Pusat pasar/lokasi pasar baru ( <i>hardware</i> )	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
		<i>Software</i> :Riset pasar, Jaringan pasar		
3.	<b>Sumber Daya Manusia</b>	Kualitas	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
		Kuantitas	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
4.	<b>Akses terhadap Ketersediaan Faktor Produksi</b>	Prasarana dan sarana	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
		Modal	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
		Bahan baku	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
5.	<b>Keterkaitan/kemitraan</b>	Jejaring ( <i>network</i> )	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
		Antar sektor/komoditi	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
6.	<b>Iklim Usaha</b>	Regulasi	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio
		Kepemimpinan	Alternatif Strategi terpilih dalam analisis SWOT	Rasio

Sumber : Telah diolah kembali oleh penulis dari Stuart A. Rosenfeld. *Creating Smart System: A guide to cluster strategies in less favoured regions*”, Regional Technology Strategies (North Carolina, USA, 2002).

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (*observational case studies*) dengan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini juga memadukan input data kualitatif dan kuantitatif sekaligus (*mix method*). Karena pada penelitian ini, penulis beranjak dari studi kasus yang menghasilkan input data kualitatif (persepsi manusia) dengan bantuan kuesioner.

### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, yaitu suatu metode yang meneliti mengenai status dan obyek tertentu, kondisi tertentu, sistem pemikiran atau suatu kejadian tertentu pada saat sekarang. Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti. Metode deskriptif digunakan untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya (variabel tunggal) atau pola hubungan (korelasional) antara dua variable atau lebih. (Prasetya Irawan, 2006)

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu :

1. Studi Kepustakaan, bertujuan untuk merumuskan konsep dan teori sebagai landasan penelitian, melalui penelaahan berbagai literatur, buku, naskah ilmiah, laporan penelitian, dokumen, perundang-undangan negara maupun peraturan pemerintah Kota Bandar Lampung yang berkaitan dengan pengembangan kain tapis sebagai bagian dari

upaya meningkatkan daya saing daerah dalam kerangka pengembangan ekonomi lokal.

2. Observasi, adalah teknik yang digunakan sebagai pelengkap untuk mengetahui kondisi dan situasi pada sentra industri kain tapis melalui pengamatan langsung.
3. Interview, adalah suatu proses memperoleh informasi untuk tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan responden maupun pihak yang terkait. Teknik ini digunakan untuk mencari data yang belum terjawab dalam angket atau jawaban yang masih diragukan. Pada penelitian ini, interview dilakukan terhadap pihak pembina pengembangan usaha yakni PTPN VII Propinsi Lampung, Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung, akademisi dari Propinsi Lampung dan pengusaha UKM kain tapis di Kota Bandar Lampung.
4. Kuesioner, adalah seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara tertulis dari responden (pengusaha kecil dan menengah) berkaitan dengan tujuan penelitian.

### **3.4 Narasumber Penelitian**

Narasumber untuk analisis perumusan model melalui metode AHP ini direncanakan sebanyak 6 orang. Pemilihan narasumber ditentukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap permasalahan yang diteliti serta pengetahuan dan pengalamannya terhadap permasalahan. Karena tujuan penelitian adalah menggali informasi mengenai strategi pengembangan usaha dari para ahli. Dengan demikian, responden ditunjuk berdasarkan keahliannya (*expert*). Kesulitan dalam menentukan kategori ahli (*expert*) khususnya yang melibatkan birokrat dimana keterkaitan tugas dalam hirarki birokrasi yang lebih cenderung pada kebijakan dalam bentuk surat Keputusan (SK) menjadi tidak alamiah (*natural*), oleh karena itu kategori lain seperti akademisi dan pelaku usaha juga ditetapkan sebagai nara sumber dalam penelitian ini sebagai upaya



untuk menutup kelemahan. Adapun kriteria dari responden tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Kriteria Sampel Ahli

NO	Kelompok Sampel	Kriteria	Jumlah (orang)
1.	PTPN VII Propinsi Lampung	Masa pengabdian minimal 5 tahun, pernah terlibat dalam program kemitraan UKM, diutamakan yang terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan usaha kain tapis di Kota Bandar Lampung	1
2.	Depertemen Perindustrian Kota Bandar Lampung	Masa pengabdian minimal 5 tahun, pernah terlibat dalam program pengembangan UKM, diutamakan yang terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan usaha kain tapis di Kota Bandar Lampung	2
3.	Akademisi	Berpengalaman minimal 5 tahun di bidang wirausaha/pemberdayaan industri kain tapis dan pengembangan ekonomi daerah	1
4.	Pengusaha kain tapis di Kota Bandar Lampung	Tinggal dan beraktivitas serta memiliki usaha kain tapis di Kota Bandar Lampung minimal 2 tahun	2
<b>Total Responden</b>			<b>6</b>

### 3.5 Teknik Analisis Data

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yakni :

1. *SWOT Analysis*
2. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Penggunaan analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor internal pihak pengusaha sehingga diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Disamping menganalisis faktor internal juga dilakukan analisis faktor-faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi dalam rangka meningkatkan daya saing usaha.

Berdasarkan dari hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif-alternatif kebijakan terpilih dan kemudian dilanjutkan analisisnya untuk menentukan pemilihan prioritas kebijakan dengan menggunakan AHP. Hal ini dilakukan karena beberapa alternatif terpilih yang dihasilkan melalui

analisis SWOT, belum tentu dapat dilakukan semuanya secara simultan karena berbagai keterbatasan.

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden terpilih untuk digunakan dalam analisis SWOT maupun AHP. Data sekunder diperoleh dari BPS, Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung, PTPN VII, pengusaha, dan instansi lain yang relevan yang digunakan sebagai data pendukung.

### **3.5.1 Analisis SWOT**

Dalam melakukan analisis SWOT, tahapan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal
2. Penyusunan kuesioner
3. Penentuan responden dan pengisian kuesioner
4. Analisis Data

#### **3.5.1.1. Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal**

Kegiatan pertama yang dilakukan dalam analisis SWOT adalah identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan tahapan penting karena merupakan dasar untuk kegiatan analisis selanjutnya. Kegiatan yang dilakukan adalah merumuskan faktor-faktor internal dan eksternal, yang dalam penelitian ini dilakukan melalui studi pustaka terhadap dokumen dan literatur terkait.

#### **3.5.1.2 Penyusunan Kuesioner**

Faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dirumuskan, kemudian diminta masukan dari narasumber yang diyakini menguasai permasalahan untuk melakukan pengurangan, penambahan, maupun penajaman terhadap faktor-faktor tersebut. Tahapan ini sangat penting

untuk mendapatkan faktor-faktor internal dan eksternal yang signifikan dalam rangka mencapai tujuan penelitian yaitu pengembangan ekonomi daerah melalui peningkatan daya saing usaha.

Untuk mengantisipasi adanya faktor-faktor penting lainnya yang belum termasuk, maka dalam kuesioner diberi tempat kosong di urutan bawah, sehingga responden dapat menambahkan faktor lainnya yang dianggap relevan dengan permasalahan yang ada.

### **3.5.1.3 Penentuan Responden (Narasumber) dan Pengisian Kuesioner**

Setelah kuesioner selesai disusun, kuesioner diberikan kepada responden yang dipilih berdasarkan faktor keterkaitan serta pemahaman terhadap masalah yang diteliti (*purposive sampling*). Dalam penelitian ini, responden ditujukan terhadap 3 kelompok sasaran, yang terdiri dari:

1. Pihak pembina pengembangan usaha, yaitu PTPN VII Propinsi Lampung, Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung. Dalam kelompok ini yang dijadikan responden adalah Kemitraan Unit PKBL serta pejabat di Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung yang menangani pengelolaan usaha kain tapis Kota Bandar Lampung.
2. Pengusaha kain tapis yang berada di Kota Bandar Lampung.
3. Masyarakat setempat yang diwakili oleh akademisi dari Universitas Lampung yang memiliki perhatian kepada pengembangan ekonomi daerah, kemitraan usaha, termasuk pengembangan usaha kain tapis Kota Bandar Lampung.

Pemilihan kelompok tersebut sebagai responden adalah berdasarkan masalah yang dilakukan dalam studi, sinergis dengan kepentingan atau tugas responden baik langsung maupun tidak langsung serta asumsi bahwa responden dianggap mengetahui permasalahan yang sedang dilakukan studi.

### 3.5.1.4 Analisis Data

Berdasarkan hasil kuesioner didapatkan persepsi ahli terhadap penilaian indikator-indikator utama, yang terbagi ke dalam 2 bagian, yaitu: faktor internal dan faktor eksternal pada usaha kain tapis di Kota Bandar Lampung. Berdasarkan hasil penilaian faktor-faktor internal dan eksternal, selanjutnya dilakukan identifikasi unsur-unsur yang dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan peluang dari stakeholder. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*). Namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*), yang diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yaitu : kekuatan dan kelemahan dengan kondisi eksternal yaitu peluang dan ancaman yang ada, kemudian diimplementasikan dalam matriks SWOT, untuk mendapatkan strategi terbaik (*the best strategy*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan visi, misi dan tujuan, kondisi sekarang, kondisi yang akan datang, strategi dan kebijakan. Dengan demikian, analisis kebijakan dapat dilakukan melalui faktor-faktor strategis analisis SWOT.

Penilaian ahli dari faktor internal-eksternal tersebut akan menghasilkan kelompok faktor-faktor : *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat*. Kemudian dilakukan analisis matriks SWOT, dengan melakukan interaksi merger (penggabungan) dari kelompok faktor internal (*Strength*, *Weakness*), dengan kelompok faktor eksternal (*Opportunity*, *Threat*). Matriks faktor-faktor internal dan eksternal ini menggambarkan secara ringkas skema analisis SWOT. Dengan menggunakan matriks ini formulasi strategi alternatif yang dikembangkan menjadi sangat mudah untuk dilakukan karena tersaji secara sistematis sebagaimana yang digambarkan dalam tabel 3.2 berikut ini:

Tabel 3.2 Matriks Faktor Internal dan Eksternal

		FAKTOR INTERNAL	
		STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
FAKTOR EKSTERNAL	OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO (Strength-Opportunity)	STRATEGI ST (Strength-Threat)
	THREATS (T)	STRATEGI WO (Weakness-Opportunity)	STRATEGI WT (Weakness-Threat)

Sumber : Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000). h. 31

Hasil kombinasi interaksi strategi : SO, WO, ST dan WT seperti diuraikan diatas menunjukkan sebanyak 4 strategi pilihan yang dapat ditempuh dalam melihat persepsi responden, terhadap berbagai kemungkinan dalam pengambilan keputusan kebijakan yang dapat dilakukan. Hasil interaksi antara strategi internal dan strategi eksternal dapat menunjukkan strategi dominan terbaik untuk solusi yang dipilih sebagai strategi andalan. Dalam analisis matriks SWOT terjadi interaksi penggabungan dari strategi yang meliputi kombinasi interaksi strategi internal-eksternal yang terdiri dari :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi ST (*Strength-Threat*), ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menciptakan peluang.
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*), ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman.

Sebelum membuat matrik interaksi faktor strategi eksternal dan internal (EFAS-IFAS). Tentukan terlebih dahulu faktor strategi eksternal dan internal dengan cara sebagai berikut:

**a. External Strategy Factor Analysis (EFAS)**

EFAS matrik digunakan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi dan informasi tentang persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Tahap dalam mengembangkan EFAS matrik adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan faktor strategis lingkungan eksternal yang mencakup perihal: peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).
2. Penentuan bobot faktor strategis dengan skala mulai dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Bobot mengindikasikan tingkat kepentingan faktor terhadap keberhasilan industri/perusahaan. Memperkirakan bobot dapat ditentukan dengan konsensus kelompok atau pendapat para ahli di bidang tersebut, atau yang lain. Total seluruh bobot dari faktor strategis harus sama dengan satu.
3. Pemberian rating faktor strategis untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman sangat besar ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya adalah sedikit ratingnya 4.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh nilai faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*).
5. Jumlahkan nilai pembobotan pada kolom untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-

faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

#### **b. Internal Strategy Factor Analysis (IFAS)**

Langkah penyimpulan dalam mengelola lingkungan internal dapat dipakai dalam menyusun IFAS matrik. Alat perumusan strategi ini menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah fungsional perusahaan dan juga memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut. *Intuitive judgement* sangat diperlukan dalam penggunaan IFAS matrik ini. Tahap pengembangan IFAS matrik adalah sebagai berikut:

1. Pembuatan faktor strategis lingkungan internal yang mencakup perihal: kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).
2. Penentuan bobot faktor strategis dengan skala mulai dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.0).
3. Pemberian rating faktor strategis untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri nilainya 4.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh nilai faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*).

5. Jumlahkan nilai pembobotan pada kolom untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Untuk mengetahui posisi relatif usaha dibandingkan dengan usaha lain yang juga menjual produk kain tapis di Kota Bandar Lampung, maka perlu dilakukan analisis dengan menggunakan CP Matrik (*Competitive Profile Matrix*). Bobot, rating dan nilai baik pada CP Matrik maupun pada IFAS-EFAS matrik memiliki tujuan yang sama. Perbedaannya, faktor strategis pada CP Matriks lebih luas, tidak mencakup data yang spesifik dan actual, bahkan berfokus pada pengeluaran internal yang berbeda pada IFAS matrik. Faktor strategis dalam CP Matrik juga tidak dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan seperti dalam IFAS matrik. Rating dan nilai bagi usaha lain dapat dibandingkan dengan usaha yang diteliti. Nilai 1 pada rating diberikan jika kondisi usaha yang diteliti lemah dibandingkan usaha lain, 2 = sedikit lemah, 3 = sedikit lebih kuat, 4 = paling kuat.

### **3.5.2 *The Analytical Hierarchy Process (AHP)***

Melalui hasil analisis SWOT didapatkan beberapa alternatif kebijakan perpaduan faktor internal dan eksternal yang belum tentu seluruhnya dapat dilakukan secara bersamaan atau simultan karena berbagai keterbatasan sumber daya. Untuk mengatasi hal tersebut, maka perlu lebih lanjut dilakukan pemilihan prioritas untuk mendapatkan strategi kebijakan yang perlu mendapat perhatian lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penentuan prioritas dari alternatif-alternatif strategi yang telah dipilih melalui SWOT pada penelitian ini dilakukan dengan analisis AHP.



### 3.5.2.1 Aksioma AHP

Ada 4 aksioma yang harus diperhatikan agar analisis AHP dapat dilakukan dengan baik, yakni :

- a. Aksioma Resiprocal (*Reciprocal Comparison*): matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk haruslah bersifat kebalikan. Artinya harus bisa dibuat perbandingan dan dinyatakan preferensinya, dimana preferensi itu harus memenuhi syarat resiprokal, yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala X, maka B lebih disukai dari A dengan skala  $1/X$ .
- b. Aksioma Homogenitas (*Homogeneity*): dalam melakukan berbagai perbandingan, konsep ukuran yang diperbandingkan haruslah jelas. Artinya, preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau elemen-elemennya dapat diperbandingkan satu sama lain. Pikiran kita akan sulit dalam melakukan perbandingan dengan ukuran yang kurang jelas, misalnya perbandingan antara kelereng dengan jeruk. Dalam konteks “rasa”, maka tidak tepat jeruk kita bandingkan dengan kelereng. Tapi dalam bentuk bulat kemungkinan perbandingan relevan.
- c. Aksioma ketergantungan (*Independence*): terdapat keterkaitan antara level, walaupun dapat terjadi hubungan tak sempurna. Artinya, preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh obyektif secara keseluruhan. Atau perbandingan antara elemen-elemen dalam satu level tergantung/dipengaruhi elemen-elemen di atasnya.
- d. Aksioma ekspektasi (*expectations*): dalam proses AHP yang dituntut bukanlah rasionalitas, tetapi yang menonjol adalah ekspektasi dan persepsi dari manusia. Dalam kaitan ini penilaian yang irasional dapat diterima, asalkan konsisten.

Selain aksioma yang perlu mendapat perhatian dalam analisis AHP, ada 3 prinsip dasar dalam melakukan analisis dengan AHP.

### 3.5.2.2 Prinsip Dasar AHP

Dalam model AHP terdapat tiga prinsip dasar, yaitu :

1. Prinsip menyusun hirarki; (menggambarkan dan menguraikan secara hirarki), yaitu memecah-mecah persoalan menjadi unsur yang terpisah-pisah.
2. Prinsip menetapkan prioritas yaitu menentukan peringkat elemen-elemen menurut kepentingan.
3. Prinsip konsistensi logis yaitu menjamin bahwa semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan.

#### a. Prinsip Menyusun Hirarki

Secara garis besar ada 2 tahapan dalam penyusunan model AHP, yaitu sebagai berikut :

1. Penyusunan hirarki (dekomposisi)
2. Evaluasi hirarki (dapat menggunakan “*expert choice*”)

Proses penyusunan hirarki adalah sebagai berikut :

Tahap pertama : Identifikasi tujuan keseluruhan pembuatan hirarki yang bisa disebut dengan *goal* (tujuan), yakni masalah yang akan dicari pemecahannya lewat model AHP.

Tahap kedua : Menentukan kriteria dan sub kriteria yang diperlukan untuk mendukung tujuan keseluruhan.

Tahap ketiga : Identifikasi alternatif strategi yang akan dievaluasi di bawah kriteria.

Tahap terpenting dalam analisis adalah penilaian dengan teknik perbandingan berpasang (*pairwise comparison*) terhadap elemen-elemen pada suatu tingkatan hirarki. Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot numerik dan membandingkan elemen satu dengan elemen yang lain. Tahap selanjutnya adalah melakukan sintesis terhadap hasil penilaian untuk menentukan elemen mana yang memiliki prioritas tertinggi dan terendah.

b. Prinsip Menetapkan prioritas

Penetapan prioritas dan konsistensi merupakan hal penting dalam AHP terutama *comparative judgement*. Dalam proses ini dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar berbagai kriteria, dengan dua tahap penting yaitu: (i) menentukan mana diantara dua yang dianggap (penting/disukai/mungkin terjadi) serta; (ii) menentukan seberapa kali lebih (penting/disukai/mungkin terjadi). Prioritas dari sederetan kriteria dan alternatif tersebut ditentukan dengan membandingkan satu sama lain secara berpasangan yang diberi bobot berupa skala dari 1 s/d 9 dengan definisi masing-masing skala sebagaimana terdapat dalam tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.3 Tabel Nilai Konversi Data Diskret ke Numerik

Skala Prioritas Numerik	Definisi (verbal)	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen memiliki bobot yang seimbang nilainya
3	Sebuah elemen lemah nilai kepentingannya terhadap yang lain	Pengalaman dan judgement agak menyukai sebuah elemen daripada yang lain
5	Sebuah elemen esensial atau lebih penting terhadap yang lainnya	Pengalaman dan judgement lebih kuat menyukai sebuah elemen daripada yang lain
7	Menunjukkan sebuah elemen sangat lebih penting dari lainnya	Sebuah elemen lebih kuat disukai dan dominasinya terlihat nyata dalam keadaan yang sebenarnya
9	Secara mutlak sebuah elemen lebih penting dari lainnya	Fakta sebuah elemen lebih disukai dari lainnya berada pada kemungkinan yang tertinggi pada urutan yang telah diketahui
2, 4, 6, 8	Nilai <i>intermediate</i> antara dua <i>judgement</i> yang peringkatnya berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua <i>judgement</i>
Kebalikan (1/3, 1/5, 1/7, dst)	Bila aktivitas I sebelumnya telah diberi bobot ketika dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan dengan i	

Sumber: Thomas L. Saaty. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin* (Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1993). h. 85.

Setelah hirarki tersusun, langkah selanjutnya adalah pengisian persepsi *expert* dengan melakukan perbandingan antara elemen-elemen di dalam satu level dengan memperhatikan pengaruh pada level di atasnya. Dari hasil pengisian perbandingan berpasangan dari persepsi ahli (responden) tersebut, disusun dalam bentuk matriks perbandingan (*matrix pairwise*). Kemudian dilakukan perhitungan *vector eigen* (*eigen vector*) dan nilai *eigen* (*eigen value*) serta perhitungan konsistensi yang akan menentukan prioritas pilihan.

Karena model AHP menghendaki satu persepsi dalam satu perbandingan, maka dari  $n$  persepsi harus dihasilkan satu persepsi yang mewakili persepsi seluruh ahli. Cara umum yang dipakai pembuat AHP adalah dengan cara mencari nilai rata-rata. Ada dua cara yang dipakai yaitu; (i) rata-rata hitung dan; (ii) rata-rata ukur. Rata-rata ukur lebih cocok untuk deret bilangan yang sifatnya perbandingan (rasio) dan mampu mengurangi gangguan yang ditimbulkan salah satu bilangan yang terlalu besar atau terlalu kecil.

Setelah matriks perbandingan terisi, selanjutnya untuk menetapkan prioritas digunakan metode *eigen vector* dan *eigen value* dari *eigen vector* yang diperoleh ditentukan *local priority*, yaitu prioritas untuk satu level. Prioritas global diperoleh dengan mengalikan prioritas elemen pada level di atasnya sampai level akhir.

#### c. Prinsip Konsistensi Logis

Pengukuran konsistensi dalam model AHP dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah mengukur konsistensi setiap matriks perbandingan dan tahap kedua adalah mengukur konsistensi keseluruhan hirarki.

Konsistensi berarti dua hal, pertama menunjukkan pemikiran atau objek yang serupa dikelompokkan menurut homogenitas dan relevansinya, Misalnya : Jeruk Pontianak dan bola tenis dapat dikelompokkan dalam satu set homogen jika kriteria relevannya adalah kebulatan, tetapi tidak bila kriterianya adalah rasa, karena perbandingannya jadi tidak relevan. Artinya konsistensi yang kedua adalah intensitas relasi antar gagasan saling membenarkan secara logis.

Setiap perbandingan dinyatakan konsisten 100% apabila memenuhi syarat sebagai berikut :

$$A_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik} \quad (3.1)$$

Setiap angka dalam matriks perbandingan pada dasarnya adalah sebuah rasio karena angka yang timbul didasarkan atas perbandingan antara dua elemen.

Apabila tertulis angka atau skala 7 dalam sebuah matriks perbandingan, maka itu tidak lain adalah 7/1.

Dengan dasar tersebut maka dapat dijelaskan bahwa :

$$A_{ij} = w_i/w_j \dots\dots\dots I_j = 1 \dots\dots n$$

Karena itu,  $a_{ij} \cdot a_{jk} = (w_i/w_j) \cdot (w_j/w_k) = w_i/w_k = a_{ik}$ , dan juga dapat dibuktikan bahwa:

$$a_{ji} = w_j/w_i = 1/(w_i/w_j) = 1/a_{ij} \tag{3.2}$$

Konsistensi dalam sebuah matriks perbandingan diukur melalui rumus berikut:

$$A \cdot W = \lambda_{max} \cdot W \tag{3.3}$$

$$\text{Indeks konsistensi (CI) diperoleh dari : } CI = \frac{\lambda_{mx} - n}{n - 1} \tag{3.4}$$

Rasio Konsistensi (CR) diperoleh dari:

$$CR = CI/RI \text{ dimana : } RI = \text{Random Index (dapat dilihat pada tabel 3.4)} \tag{3.5}$$

Tabel 3.4 Tabel Nilai Random Index

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Sumber: Bambang Permadi, *AHP* (Jakarta: PAU-Studi Ekonomi UI). h. 15

Dalam hirarki tiga level, akan diperoleh indeks konsistensi untuk matriks perbandingan level dua dan indeks konsistensi dari setiap matriks perbandingan pada level tiga dengan memperhatikan hubungan dengan setiap unsur-unsur level dua. Dengan demikian pada level tiga tersebut akan diperoleh sejumlah angka indeks konsistensi yang banyaknya sama dengan unsur-unsur dalam level 2. Langkah selanjutnya adalah melakukan perkalian perkalian vector antara vector prioritas level dua sebagai vector baris dengan vector indeks konsistensi dari level tiga sebagai vector kolom. Hasil perkalian ini merupakan satu angka yang kemudian ditambah dengan indeks konsistensi level dua dan hasilnya disebut M, selanjutnya dihitung indeks random secara keseluruhan dengan cara yang sama, hanya setiap indeks konsistensi diganti dengan indeks random yang besarnya

tergantung ukuran matriks, dari operasi ini diperoleh indeks random hirarki secara keseluruhan yang dilambangkan dengan  $M'$ , dengan demikian akan diperoleh rasio konsistensi secara keseluruhan dengan membagi indeks konsistensi keseluruhan ( $M$ ) dengan indeks random keseluruhan ( $M'$ ), yang secara singkat dapat ditulis :

$$CRH = M/M' \quad (3.6)$$

Dimana:  $M$  = CI level dua + (bobot prioritas level dua) (CI level tiga)

$M'$  = RI level tiga + (bobot prioritas level dua) (CI level tiga)

RI = Random Indeks

### 3.5.2.3 Kelebihan dan Kekurangan Model AHP

Kelebihan metode ini adalah sederhana dan tidak banyak asumsi. Metode ini cocok untuk menyelesaikan permasalahan yang bersifat strategis dan makro. Kekuatan AHP terletak pada struktur hirarkinya yang memungkinkan seseorang memasukkan semua faktor-faktor penting, baik nyata maupun abstrak, dan mengaturnya dari atas kebawah mulai dari yang paling penting ketingkat yang berisi alternatif, untuk dipilih mana yang terbaik, AHP juga adalah salah satu bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya.

Personal yang menguasai permasalahan yang sedang diteliti (*expert*) sangat dibutuhkan dalam model AHP untuk didapat persepsi atau penilainya. Penentuan seseorang sebagai ahli, bukan berarti orang tersebut harus pintar, jenius, bergelar doktor, tetapi mengacu pada orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah atau juga kepentingan terhadap masalah tersebut. Para *expert* dalam melakukan analisisnya dengan menggunakan *personal judgement* berdasarkan pengetahuan/kemampuan dan pengalamannya yang diperkaya dengan data sekunder dari literatur maupun opini pendapat masyarakat. Dalam penelitian ini (*expert*) yang dianggap lemah adalah dari unsur birokrat, oleh karena itu perlu dilengkapi dengan kriteria atau kategori *expert* lain yaitu akademisi dan pelaku usaha.

Kelebihan-kelebihan lain model AHP adalah sifatnya yang fleksibel, demokratis dan perhitungannya tidak terlalu rumit. Sifat fleksibel dalam arti mampu mencakup banyak permasalahan dengan tujuan dan kriteria yang beragam (*multiobjectives and multicriterias*). Tujuan yang berbeda bisa dimasukkan dalam suatu level dan satu hirarki dan hirarkinya sendiri sangat fleksibel dan peka terhadap perubahan. Sifat demokratis berkaitan dengan kepentingan politik. Dalam proses perencanaan dengan menggunakan AHP, masyarakat dimungkinkan untuk turut serta dalam proses perencanaan pembangunan melalui proses pembuatan hirarki dan pengisian kuesioner bersama-sama aparat pemerintah. Dengan partisipasi masyarakat, pembangunan tidak hanya bersifat *top-down* tetapi juga *bottom-up*.

Di samping kelebihan-kelebihan seperti disebutkan diatas, model AHP tidak luput dari kelemahan. Ketergantungan model pada input berupa persepsi ahli akan membuat hasil akhir menjadi tidak ada artinya apabila ahli memberikan penilaian yang keliru. Kondisi ini ditambah dengan belum adanya kriteria yang jelas untuk seseorang ahli. Untuk membuat model AHP dapat diterima, perlu menyakinkan masyarakat untuk menganggap persepsi ahli dapat mewakili masyarakat, paling tidak sebagian besar masyarakat. Kelebihan dan kekurangan model AHP tersebut dirangkum seperti pada tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5 Kelebihan dan Kekurangan Model AHP

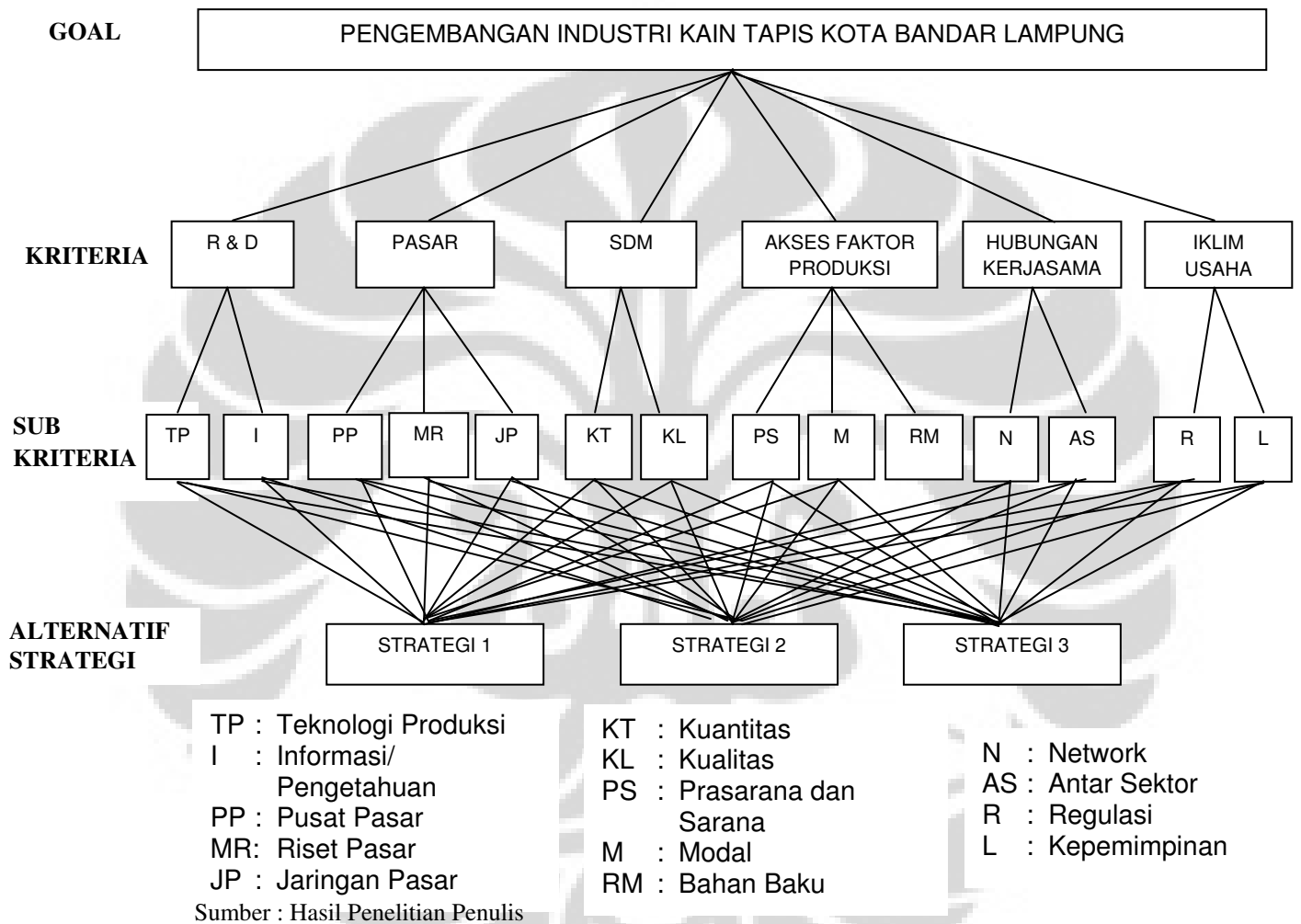
<b>Kelebihan Model AHP</b>	<b>Kekurangan Model AHP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Model AHP adalah memasukkan data kualitatif dan diolah menjadi kuantitatif</li> <li>▪ AHP mempertimbangkan analisis permasalahan yang melibatkan banyak pelaku (<i>multi actor</i>), banyak kriteria (<i>multi criteria</i>) yang bisa dimasukkan dan banyak obyek (<i>multi objective</i>)</li> <li>▪ AHP memasukkan pertimbangan dan nilai-nilai pribadi secara logis. Proses ini bergantung pada imajinasi pengalaman dan pengetahuan untuk menyusun hirarki suatu masalah dan bergantung pada logika intuisi dan pengalaman untuk memberi pertimbangan.</li> <li>▪ AHP menunjukkan bagaimana menghubungkan elemen-elemen dari bagian lain untuk memperoleh hasil gabungan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sulit dikerjakan secara manual terutama bila matriksnya yang terdiri dari tiga elemen atau lebih, sehingga harus dibuat suatu program komputer untuk memecahkannya.</li> <li>▪ Belum adanya batasan <i>expert</i> sebagai responden pada masing-masing kasus juga dapat melemahkan metode ini, tetapi hal ini diantisipasi dengan pemberian bobot yang berbeda dalam tabulasi kuesioner hasil isian responden.</li> </ul>

Sumber: Bambang Permadi. *AHP* (Jakarta: PAU-Studi Ekonomi UI). h. 6

### 3.5.2.4 Model Analisis Penyusunan Hirarki

Model penyusunan hirarki yang digunakan dalam perumusan alternatif strategi pengembangan terbaik adalah sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar 3.1 di bawah ini.

Gambar 3.1 Model Analisis Penyusunan Hirarki



### 3.6 Pembatasan Masalah

Penelitian ini bersifat deskriptif dan ditujukan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha kain tapis berdasarkan kondisi internal maupun eksternal usaha yang bersangkutan. Hal ini dilakukan dengan cara pengumpulan data yang ada, kemudian dianalisis secara kuantitatif maupun kualitatif. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk mencari alternatif model pengembangan usaha atau



mengevaluasi suatu bentuk model pengembangan usaha. Oleh karena itu, dalam analisis penelitiannya, digunakan analisis SWOT dan kemudian pemilihan prioritas strategi dengan AHP.

Penggunaan analisis SWOT dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor internal pihak pengusaha sehingga diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Disamping menganalisis faktor internal juga dilakukan analisis faktor-faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi dalam rangka meningkatkan daya saing usaha kain tapis. Berdasarkan dari hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif-alternatif kebijakan terpilih dan kemudian dilanjutkan analisisnya untuk menentukan pemilihan prioritas kebijakan dengan menggunakan AHP. Hal ini dilakukan karena beberapa alternatif terpilih yang dihasilkan melalui analisis SWOT, belum tentu dapat dilakukan semuanya secara simultan karena berbagai keterbatasan.

## **BAB 4**

### **GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

#### **4.1 Tinjauan Aspek Geografis, Topografis dan Budaya Masyarakat Kota Bandar Lampung**

Pada bagian ini akan digambarkan (didiskripsikan) secara singkat tentang keadaan geografis, topografis dan budaya masyarakat Kota Bandar Lampung. Tujuan dari penggambaran ini adalah membantu pembaca untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap tentang daerah penelitian dalam penelitian ini.

##### **4.1.1. Aspek Geografis**

Kota Bandar Lampung merupakan Ibu Kota Propinsi Lampung dan oleh karena itu Kota Bandar Lampung selain sebagai pusat kegiatan pemerintahan, sosial, politik, pendidikan dan kebudayaan juga merupakan pusat kegiatan perekonomian daerah Lampung. Kota Bandar Lampung terletak pada posisi yang strategis karena merupakan daerah transit (lintas) bagi kegiatan perekonomian antara pulau Sumatra dan pulau Jawa. Kondisi ini juga sangat menguntungkan bagi pertumbuhan dan pengembangan Kota Bandar Lampung sebagai pusat perdagangan, industri dan pariwisata di Provinsi Lampung. Secara geografis Kota Bandar Lampung terletak pada  $5^{\circ}20' - 5^{\circ}30'$  lintang selatan dan  $105^{\circ}28' - 105^{\circ}37'$  bujur timur dimana letak tersebut berada pada teluk Lampung di ujung selatan pulau Sumatra (BPS, 2010).

Kota Bandar Lampung memiliki luas wilayah  $192 \text{ Km}^2$  yang terdiri dari 13 kecamatan dan 98 kelurahan. Secara administratif batas daerah Kota Bandar Lampung adalah: sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan, sebelah selatan berbatasan dengan Kecamatan Padang Cermin dan Kecamatan Ketibung Kabupaten Lampung Selatan serta Teluk Semangka, sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Gedong Tataan dan Kecamatan Padang Cermin Kabupaten Lampung Selatan, sebelah timur berbatasan dengan Kecamatan Tanjung Bintang Kabupaten Lampung Selatan.

#### 4.1.2. Aspek Topografis

Secara Topografis Kota Bandar Lampung terletak pada ketinggian 0-700 meter diatas permukaan laut. Kondisi topografisnya terdiri dari: daerah pantai yaitu di sekitar Teluk Betung bagian selatan dan Panjang, daerah perbukitan yaitu di sekitar Teluk Betung utara, daerah dataran tinggi yang sedikit bergelombang di sekitar Tanjung Karang bagian barat yang dipengaruhi oleh gunung Balau serta perbukitan Batu Serampok di bagian timur selatan dan daerah teluk Lampung dengan pulau-pulau kecil di bagian selatan.

Wilayah Kota Bandar Lampung sebagian merupakan perbukitan dimana bukit-bukit yang ada bernama Gunung Kunyit, Gunung Kelatun, Gunung Banten, Gunung Kucing dan Gunung Kapuk. Ditengah-tengah kota mengalir beberapa sungai yaitu Way Halim, Way Balau, Way Awi, Way Simpur yang mengalir di wilayah Kecamatan Tanjung Karang dan Way Kuripan, Way Kupang, Way Garuntang, Way Kuwala yang mengalir di wilayah Kecamatan Teluk Betung. Daerah hulu sungai berada di bagian barat dan daerah hilir berada di bagian selatan yaitu pada daerah pantai. Luas wilayah yang tergolong datar sampai landai sebesar 60%, wilayah landai sampai miring 35% dan wilayah sangat miring sampai curam 4%.

#### 4.1.3. Aspek Budaya

Masyarakat Lampung dalam bentuknya yang asli memiliki struktur hukum adat tersendiri. Struktur hukum adat tersebut berbeda-beda antara kelompok masyarakat yang satu dengan yang lain. Secara umum struktur hukum adat tersebut dapat dibedakan menjadi dua kelompok besar. *Pertama*, masyarakat adat PAMINGGIR yang berdiam disepanjang pesisir termasuk adat Krui, Ranau, Komering dan Kayu Agung. *Kedua*, masyarakat adat PEPADUN yang berdiam di daerah pedalaman terdiri dari adat Abung, Pubian, Menggala dan Buay Lima. Kedua masyarakat adat tersebut memiliki kebiasaan adat yang mirip.

Salah satu kegiatan masyarakat yang mencirikan adanya upacara adat misalnya perkawinan yang dilakukan menurut tata cara adat tradisional. Dalam

upacara adat ini (perkawinan), pakaian (resmi) yang digunakan adalah kain Tapis. Khusus dalam upacara perkawinan secara adat, kain Tapis yang dikenakan oleh calon mempelai putri adalah kain Tapis asli buatannya calon mempelai itu sendiri. Sedangkan seluruh anggota keluarga juga mengenakan kain Tapis sesuai dengan posisinya dalam keluarga. Dengan demikian akan dengan mudah mencirikan siapa anggota keluarga dalam upacara perkawinan tersebut dengan melihat jenis kain Tapis yang dikenakan oleh orang yang bersangkutan (Wirdati, 1999).

## **4.2. Tinjauan Aspek Sosial dan Ekonomi Kota Bandar Lampung**

Dalam bagian ini akan didiskripsikan tentang kondisi sosial masyarakat yang meliputi jumlah penduduk, tingkat pendidikan, lapangan usaha dan status pekerjaan penduduk serta kondisi ekonomi daerah yang meliputi pertumbuhan ekonomi daerah, nilai produk domestik regional bruto (PDRB) dan pendapatan riil perkapita masyarakat. Tujuan dari pendiskripsian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang keadaan demografis penduduk, jenis usaha yang ditekuni masyarakat dan tingkat kemajuan perekonomian Kota Bandar Lampung jika dibandingkan dengan daerah lain di Propinsi Lampung.

### **4.2.1. Aspek Sosial**

Kota Bandar Lampung merupakan salah satu kota diantara 13 kabupaten/kota yang ada di Propinsi Lampung, yaitu Kabupaten Lampung Barat, Kabupaten Lampung Selatan, Kabupaten Lampung Timur, Kabupaten Lampung Tengah, Kabupaten Lampung Utara, Kabupaten Tanggamus, Kabupaten Way Kanan, Kabupaten Tulang Bawang, Kota Metro, Kabupaten Tulang Bawang Barat, Kabupaten Mesuji dan Kabupaten Pringsewu. Secara demografis jumlah penduduk Kota Bandar Lampung menempati posisi kelima setelah Kabupaten Lampung Tengah, Kabupaten Lampung Selatan, Kabupaten Lampung Timur dan Kabupaten Tanggamus. Jumlah penduduk Kota Bandar Lampung dari tahun ketahun terus mengalami kenaikan dimana rata-rata pertumbuhannya adalah 1,25% per tahun. Jumlah penduduk Kota Bandar Lampung tersebut secara rata-

rata merupakan 11,1% dari jumlah penduduk Propinsi Lampung selama periode 2002-2010. Perkembangan jumlah penduduk Kota Bandar Lampung dan daerah lima besar lainnya.

Jumlah penduduk yang terus meningkat tersebut merupakan potensi (sumber) ketenagakerjaan yang menguntungkan bagi industri-industri kecil yang ada di Kota Bandar Lampung. Bagi UKM, ketersediaan tenaga kerja yang banyak (melimpah) merupakan satu hal yang sangat penting mengingat karakteristik industri kecil yang lebih padat karya sehingga membutuhkan *supply* tenaga kerja yang lebih banyak. *Supply* tenaga kerja yang melimpah juga menguntungkan bagi industri kecil karena faktor upah-nya bisa lebih murah. Sebaliknya keberadaan industri kecil merupakan faktor yang penting dalam hal penyerapan tenaga kerja yang diakibatkan oleh adanya peningkatan jumlah penduduk. Keadaan ini bisa terjadi karena karakteristik industri kecil memiliki kelonggaran dalam hal persyaratan ketenagakerjaan sehingga tenaga kerja yang ada dapat dengan mudah masuk (terserap) ke dalam industri kecil.

Tabel 4.1 Penduduk Usia 5 Tahun ke Atas Menurut Golongan Umur dan Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan Tahun 2010

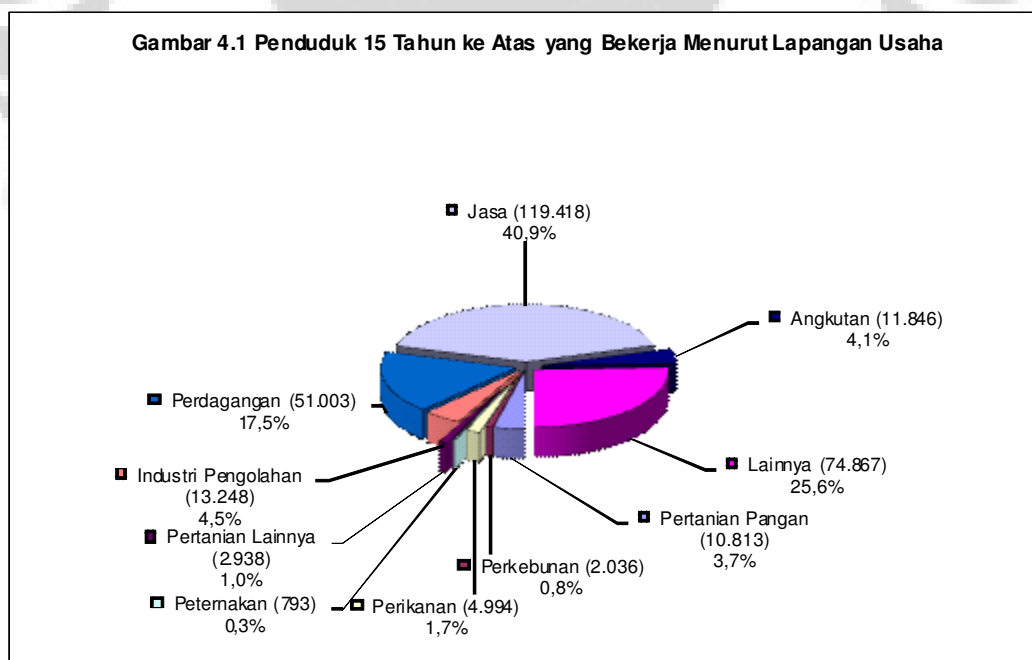
Golongan Umur	Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan							Jumlah
	Tdk/Blm tamat SD	SD	SLTP	SLTA	D1/D2	D3	PT	
05-06	29.154	0	0	0	0	0	0	29.154
07-12	77.128	11.815	0	0	0	0	0	88.943
13-15	5.730	31.538	11.609	0	0	0	0	48.887
16-18	2.401	10.198	32.510	11.058	60	0	0	56.246
19-25	3.530	16.568	19.793	58.691	1.344	1.344	2.478	10.4088
25-64	26.885	91.176	54.455	11.0925	3.984	3.984	26.027	322.000
65+	6.636	9.015	1.706	1.554	35	138	179	19.280
Jumlah	151.483	170.312	120.021	182.229	5.423	10.275	28.684	668.621

Sumber: BPS, 2010

Tingkat pendidikan penduduk Kota Bandar Lampung yang terbesar adalah tamatan SLTA yaitu 27,% (182.229 orang) dan tamatan SLTP yaitu 25,5% (170.312 orang). Seperti terlihat dalam tabel 4.1 secara umum tingkat pendidikan masyarakat Kota Bandar Lampung relatif cukup tinggi (baik) dimana sebanyak

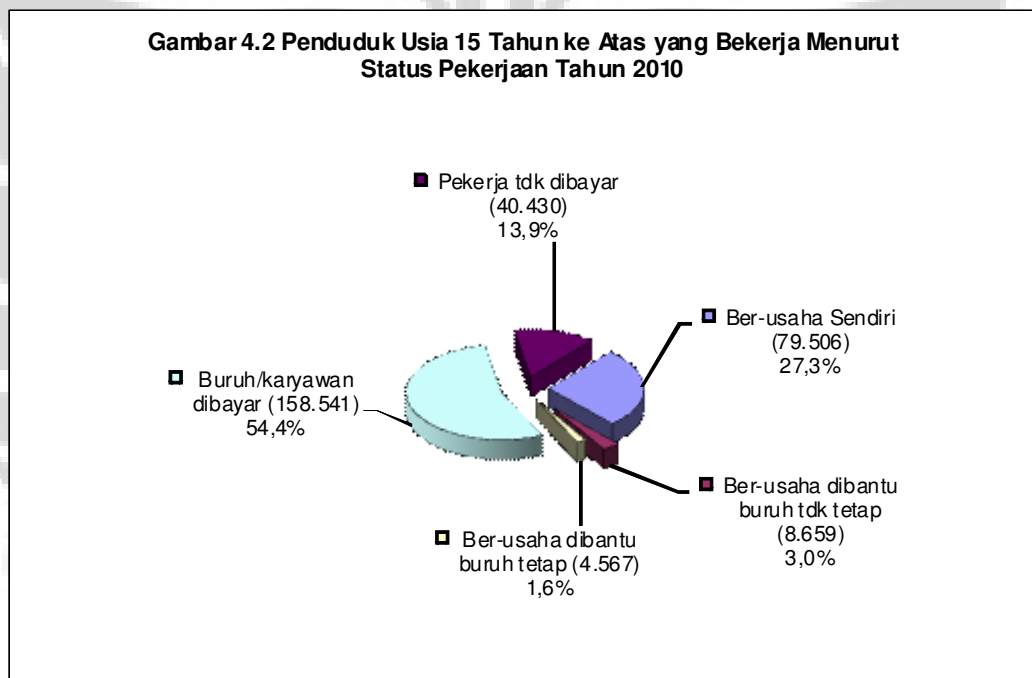
51,8% (346.632 orang) sudah menamatkan pendidikan dasar sembilan tahun (tamat SLTP atau lebih). Untuk penduduk dalam kategori usia produktif yaitu usia antara 16-64 tahun, yang terbesar adalah tamatan SLTA yaitu 38,4% (180.675 orang) dan disusul tamatan SD sebesar 23,7% (117.942 orang). Kondisi ini menunjukkan sebagian besar angkatan kerja (usia produktif) di Kota Bandar Lampung yaitu sebesar 55,3% (298.617 orang) adalah tamatan SD dan SLTA.

Lapangan usaha yang digeluti oleh masyarakat Kota Bandar Lampung meliputi sepuluh lapangan usaha. Sebagian besar penduduk bekerja di sektor S (perdagangan dan jasa) yaitu 58,2% (170.421 orang), sedangkan penduduk yang bekerja di sektor M (industri pengolahan dan angkutan) sebesar 8,6% (25.094 orang) dan di sektor A (kelompok pertanian) hanya sebesar 7,5% (21.844 orang). Keadaan ini sesuai dengan kenyataan bahwa Kota Bandar Lampung merupakan daerah perkotaan dimana sebagian besar penduduknya bekerja di sektor S dan sektor M sedangkan kontribusi sektor A (sebagai ciri daerah pedesaan) terhadap penyerapan tenaga kerja sangat kecil. Semakin maju suatu daerah maka peran sektor S semakin besar dan akan terjadi pergeseran dari sektor A ke sektor M dan sektor S. Kontribusi masing-masing sektor terhadap penyerapan tenaga kerja berdasarkan lapangan usaha seperti terlihat pada gambar 4.1.



Sumber: BPS, 2010

Status pekerjaan penduduk Kota Bandar Lampung meliputi lima macam status pekerjaan seperti terlihat pada gambar 4.2. Terdapat penduduk yang berusaha/bekerja sendiri, pekerja di bayar dan pekerja tidak di bayar. Status pekerjaan penduduk yang terbesar adalah sebagai karyawan/buruh (baik di swasta maupun PNS) yang dibayar yaitu sebesar 54% (158.541 orang). Untuk status berusaha dengan dibantu buruh tidak tetap dan pekerja tidak di bayar banyak terjadi di sektor informal dan industri kecil. Pada sektor informal terdapat misalnya buruh-buruh angkut di pasar, kuli bangunan yang bekerja sebagai buruh tidak tetap atau akan bekerja jika ada yang menyuruh dan orang yang menyuruh tersebut termasuk dalam kategori penduduk yang berusaha/bekerja dengan dibantu buruh tidak tetap.



Sumber: BPS, 2010

Status pekerja tidak dibayar selain terjadi pada sektor informal juga banyak terjadi di industri kecil. Umumnya mereka yang bekerja di industri kecil merupakan anggota keluarga atau kerabat dekat pemilik industri kecil tersebut. Ataupun terdapat istri/suami yang membantu mengelola usaha suami/istri mereka dirumah, juga terdapat anak (usia produktif) yang membantu mengelola usaha

orang tuanya atau kerabat dekatnya tanpa gaji/upah yang jelas akan tetapi kebutuhan mereka cukup dipenuhi oleh pemilik usaha.

#### **4.2.2. Aspek Ekonomi**

Tingkat kemajuan perekonomian Kota Bandar Lampung dapat dilihat dari beberapa indikator makro ekonomi yang terdiri dari pertumbuhan ekonomi, nilai produk domestik regional bruto (PDRB) dan pendapatan riil perkapita masyarakat dibandingkan dengan daerah lain di Propinsi Lampung.

Pertumbuhan ekonomi Kota Bandar Lampung pada saat terjadi krisis ekonomi tahun 1998, seperti kabupaten/kota lainnya juga mengalami penurunan. Sebelum terjadi krisis ekonomi pertumbuhan ekonomi Kota Bandar Lampung tahun 1997 mencapai 7,90% dan pada saat krisis turun hingga -14,63%. Penurunan ini merupakan penurunan terbesar ketiga setelah Kota Metro dan Kabupaten Lampung Tengah masing-masing -93,39% dan -47,19%. Sedangkan kabupaten/kota lain penurunannya dibawah ketiga daerah tersebut. Pertumbuhan ekonomi Kota Bandar Lampung dan kabupaten/kota lain perlahan-lahan membaik sampai pada tahun 2010 pertumbuhan ekonomi Kota Bandar Lampung mencapai 6,96%, disusul Kota Metro, Kabupaten Lampung Tengah dan Kabupaten Tanggamus masing-masing 6,74%, 5,31% dan 5,22%. Sedangkan pertumbuhan ekonomi kabupaten/kota lain pada tahun 2010 dibawah keempat daerah tersebut.

Secara sektoral laju pertumbuhan ekonomi Kota Bandar Lampung tertinggi dicapai sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan yaitu mencapai 27% dan disusul sektor perdagangan dan pengangkutan dan komunikasi masing-masing 10,41% dan 8,26%. Sementara laju pertumbuhan sektor industri pengolahan, yang merupakan ciri daerah perkotaan, ternyata laju pertumbuhannya terendah kedua setelah sektor listrik dan air bersih masing-masing -1,07% dan -1,74%.

Di wilayah Propinsi Lampung, PDRB Kota Bandar Lampung setelah krisis ekonomi 1997-1998 adalah yang terbesar diantara 13 kabupaten/kota lain dimana



PDRB tahun 2010 mencapai 23,5% dari total PDRB propinsi. Urutan kedua adalah PDRB Kabupaten Lampung Tengah yaitu 18% dan urutan ketiga adalah PDRB Lampung Selatan yaitu 13,3%. Untuk daerah-daerah lain PDRB-nya dibawah ketiga daerah tersebut. Tingginya PDRB Kota Bandar Lampung terjadi mengingat selain sebagai Ibukota Propinsi Lampung, Kota Bandar Lampung juga merupakan pusat kegiatan perekonomian di Propinsi Lampung.

Aktifitas perekonomian di Kota Bandar Lampung masih di dominasi oleh peran sektor S (perdagangan, jasa, keuangan, angkutan dan komunikasi) dan sektor M (pertambangan, industri, bangunan, listrik dan gas). Kontribusi total sektor S terhadap pembentukan PDRB tahun 2010 mencapai 62,2% dan kontribusi total sektor M mencapai 28,4%, sementara kontribusi total sektor A (pertanian, peternakan, perikanan) sangat kecil yaitu 2,4%. Laju pertumbuhan sektor S dari tahun ke tahun terus meningkat sementara untuk sektor A cenderung konstant (menurun). Keadaan ini mengindikasikan adanya proses transformasi ekonomi dari sektor A ke sektor S, yang berarti juga pembangunan di Kota Bandar Lampung mengarah kepada proses industrialisasi. Sebagai ibukota propinsi dan pusat perekonomian di Propinsi Lampung sudah seharusnya kegiatan perekonomian di Kota Bandar Lampung lebih bertumpu pada sektor M dan sektor S dengan tetap memperhatikan perkembangan sektor A.

Indikator lain yang bisa digunakan untuk melihat tingkat kemajuan ekonomi Kota Bandar Lampung adalah nilai pendapatan riil per kapita masyarakat. Kota Bandar Lampung memiliki pendapatan riil per kapita yang tertinggi dibandingkan pendapatan riil per kapita dari 13 kabupaten/kota lain di Propinsi Lampung dan bahkan rata-rata pendapatan riil per kapita Kota Bandar Lampung besarnya dua kali lipat pendapatan riil per kapita Propinsi Lampung. Sebagai pembanding daerah lain yang masuk kelompok tiga besar adalah Propinsi Lampung, Kabupaten Lampung Selatan dan Kabupaten Lampung Tengah. Namun rata-rata laju pertumbuhan pendapatan riil per kapita Kota Bandar Lampung paling rendah yaitu 1,16; 10,16; 1,91; 2,6 masing-masing Kota Bandar Lampung,

Kabupaten Lampung Tengah, Lampung Selatan dan Propinsi Lampung. Sedangkan pendapatan riil perkapita kab/kota lain berada dibawah ketiga kab/kota tersebut.

#### **4.3. Tinjauan Kondisi UKM di Kota Bandar Lampung**

Pada bagian ini akan diuraikan tentang perkembangan UKM terutama perkembangan UKM-ILMEA (Industri Logam, Mesin, Elektronika dan Aneka) di Kota Bandar Lampung. Tujuannya adalah untuk memperoleh gambaran tentang jumlah UKM-ILMEA, komposisi pekerja dan peranan industri kerajinan Tapis diantara produk-produk unggulan daerah lainnya.

Industri kecil kerajinan Tapis merupakan industri yang berada dalam kelompok ILMEA. Cabang-cabang dari ILMEA meliputi industri logam, mesin; industri alat angkut; industri tekstil; dan industri elektronika dan aneka. Di Kota Bandar Lampung, yang termasuk kedalam cabang industri logam, mesin misalnya: jasa pertukangan emas, pengolahan/perakitan alumunium, jasa pengelasan dan pembubutan, industri pembuatan logam dasar dan barang dari logam, kerajinan kuningan, jasa cetak photo dan foto copy. Cabang industri alat angkut misalnya jasa perbengkelan (service mobil dan motor); cabang industri tekstil misalnya industri pakaian jadi dan jasa penjahitan; cabang elektonika dan aneka misalnya jasa elektronik (reparasi), kerajinan tapis, sulaman/bordir, industri optik/kacamata dan aneka hiasan/manik-manik.

Perkembangan ILMEA selama kurun waktu 2002-2010 mengalami pasang surut. Berdasarkan tabel tersebut penyerapan tenaga kerja selama kurun waktu 2002-2010 mengalami pasang surut, keadaan ini bisa terjadi karena karakter industri kecil yang memang rentan terhadap perubahan/perpindahan tenaga kerja dimana tenaga kerja dapat dengan mudah untuk berpindah (keluar-masuk) industri kecil karena rendahnya persyaratan ketenagakerjaan pada industri kecil. Secara total selama kurun waktu 2002-2010 penyerapan tenaga kerja di ILMEA mencapai 6,96%.

Tabel 4.2 Perkembangan ILMEA yang Memiliki Tanda Daftar Industri (TDI) Kota Bandar Lampung Tahun 2002-2010

No	Tahun	Jumlah Usaha	Tenaga Kerja	Investasi (Rp 000)	Nilai Produksi (Rp 000)
1	2002	27	168	470.400	1.553.475
2	2003	23	93	420.500	3.663.900
3	2004	11	93	1.126.500	1.698.000
4	2005	47	415	1.425.375	8.896.775
5	2006	19	106	21.583.227	24.994.000
6	2007	21	138	14.225.000	18.495.500
7	2008	52	172	1.498.500	1.754.200
8	2009	24	156	1.115.500	2.408.200
9	2010	72	456	2.233.055	4.693.800
Jumlah		296	1.797	44.098.057	68.157.850

Sumber: Disperindag, 2011

Kondisi yang sama juga terjadi pada perkembangan investasi dan nilai produksi yang juga mengalami pasang surut. Hal yang menarik terjadi pada tahun 2006 dimana terjadi penurunan jumlah unit usaha dan penurunan jumlah tenaga kerja yang cukup besar dari tahun sebelumnya, akan tetapi pada tahun tersebut terjadi peningkatan jumlah investasi yang cukup besar. Keadaan ini mengindikasikan bahwa pada tahun tersebut UKM di Kota Bandar Lampung lebih padat modal dari pada padat karya.

Selama kurun waktu 2002-2011 keadaan UKM ILMEA di Kota Bandar Lampung rata-rata di dominasi oleh industri logam, mesin dan industri alat angkut. Keadaan ini bisa terjadi karena wilayah Kota Bandar Lampung merupakan wilayah perkotaan dan sekaligus sebagai Ibukota Propinsi Lampung dimana sebagian besar penduduknya bekerja pada sektor perdagangan, jasa dan industri pengolahan. Sektor yang paling banyak digeluti oleh masyarakat Bandar Lampung adalah sektor perdagangan dimana menurut sensus penduduk tahun 2010 mencapai 40,8% dan disusul oleh sektor jasa sebesar 17,5%. Sementara persentase jumlah cabang elektronika dan aneka, dimana industri kerajinan Tapis berada dalam cabang ini, sangat rendah. Industri elektronika dan aneka mulai

berkembang pada tahun 2002 meskipun dalam perkembangannya juga mengalami pasang surut.

Persentase komposisi pekerja di ILMEA berdasarkan jenis kelamin di dominasi oleh pekerja pria. Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa tenaga kerja di ILMEA lebih didominasi oleh pekerja pria. Keadaan ini sesuai dengan fakta bahwa secara rata-rata UKM ILMEA di Kota Bandar Lampung di dominasi oleh industri logam, mesin dan industri alat angkut dimana pada kedua jenis industri ini lebih cocok mempekerjakan pekerja pria. Sementara khusus untuk industri Tapis dalam kurun waktu 2010-2011 komposisi tenaga kerjanya lebih didominasi oleh tenaga kerja wanita dimana persentasenya mencapai 71,5% (585 orang) dari total pekerja pada industri Tapis yang memiliki tanda daftar industri (TDI). Keadaan ini sesuai dengan sejarah keberadaan industri kerajinan Tapis dimana kain Tapis merupakan produk budaya yang pembuatannya dilakukan oleh para gadis dan kaum ibu secara turun-temurun.

Industri kerajinan Tapis merupakan salah satu produk unggulan daerah Kota Bandar Lampung di samping produk unggulan lainnya yaitu industri pengolahan kopi bubuk, pengolahan ikan asin, pengolahan emping melinjo, sulaman bordir dan kerajinan kerang. Penentuan industri kerajinan Tapis sebagai produk unggulan daerah lebih disebabkan karena peran Tapis sebagai produk budaya daerah yang menjadi ciri khas bagi masyarakat Lampung. Penentuan industri pengolahan kopi bubuk, ikan asin dan kerajinan kerang salah satunya disebabkan karena kemudahan dalam memperoleh bahan baku dimana daerah bagian selatan Kota Bandar Lampung merupakan daerah pantai (teluk) yang banyak menghasilkan ikan dan kerang.

Kontribusi produk unggulan daerah terhadap penyerapan tenaga kerja UKM secara keseluruhan di Kota Bandar Lampung pada tahun 2010 sebesar 23% (1.332 orang) dan kontribusinya terhadap nilai produksi mencapai 11,3% (Rp 14,7 Milyar). Kontribusi tersebut hanyalah berasal dari produk unggulan yang memiliki TDI terhadap total UKM, sementara masih terdapat usaha kecil-usaha kecil yang termasuk dalam kelompok produk unggulan akan tetapi tidak

mendaftarkan diri (tidak memiliki TDI) sehingga tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Sebagai produk unggulan, industri kerajinan Tapis pada tahun 2010 memiliki kontribusi terbesar baik terhadap penyerapan tenaga kerja maupun nilai produksi dibandingkan produk unggulan lainnya yang sama-sama memiliki TDI. Penyerapan tenaga kerja industri kerajinan Tapis mencapai 43% (573 orang) dari total tenaga kerja. Sementara kontribusinya terhadap pembentukan total nilai produksi mencapai 44% (Rp 6,4 Milyar) dari total nilai produksi produk unggulan yang memiliki TDI.

#### **4.4. Usaha Kain Tapis Sebagai Bagian dari Budaya Masyarakat Lampung**

Kain Tapis adalah jenis tenunan yang berbentuk seperti kain sarung, dipakai oleh wanita suku Lampung, terbuat dari benang kapas umumnya bermotif dasar garis horisontal, pada bidang tertentu diberi hiasan sulaman benang emas, benang perak atau sutra dengan menggunakan sistem sulam (*cucuk*) (Oki, 1997). Kain Tapis selain disulam dengan benang emas, perak atau benang polos, terdapat juga kain tapis yang diberi hiasan kaca atau *payet* dan serat nenas.

Dalam setiap upacara adat, kain Tapis berperan penting sebagai simbol atau perlambang ritual sekaligus posisi seseorang dalam masyarakat adatnya. Misalnya kain Kapal selalu digunakan masyarakat adat Saibatin misalnya untuk upacara adat menyambut kelahiran seorang anak dan pesta perkawinan. Pada masyarakat adat Pepadun kain Tapis merupakan kain tenun berbentuk sulaman benang emas yang dipergunakan untuk setiap acara-acara adat (Ansori, 2002). Tabel 4.3 menunjukkan jenis kain Tapis yang biasa digunakan oleh masing-masing masyarakat adat dalam acara-acara adat di Lampung.

Tabel 4.3 Jenis Kain Tapis yang Umum Digunakan Masyarakat Lampung Beradat Pepadun dan Saibatin

No	Nama Masyarakat	Jenis Kain Tapis
1	Abung Siwo Mego	Tapis Raja Tunggal, Raja Medal, Laut Andak, Laut Rinau, Silung, Jung Sarat, Nyilem, Timbul, Balak, Cucuk Andak, Cucuk Semangko, Cucuk Pinggir, Pucuk Rebung, Tuho, Akheng, Gajah Makem
2	Pubian Telu Suku	Tapis Jung Sarat, Pucuk Rebung, Raja Medan, Balak, Laut Lingau, Cucuk Handak
3	Sungkai Way Kanan	Tapis Halom, Gabo, Kaca, Kuning, Jung Sarat, Balak, Pucuk Rebung
4	Mego Pak Tulang Bawang	Tapis Dewasano, Limar Sekebar, Ratu Tulang Bawang, Bintang Perak, Limar Tunggal, Sasab, Kilap Turki, Jung Sarat, Kaco Mato Dilem
5	Saibatin/Pesisir	Tapis Inuk, Cucuk Handak, Semako, Kuning

Sumber: Oki Laksito, 1997.

Kain Tapis selain berfungsi sebagai kain adat juga menunjukkan tingkat kehormatan atau status sosial seseorang dalam masyarakat adatnya. Sehingga jika seseorang individu hendak memakai kain Tapis maka harus tahu tentang kain Tapis yang boleh dia kenakan sesuai dengan status sosialnya. Jika seseorang salah mengenakan kain Tapis dengan motif tertentu dapat dikenakan sanksi atau hukuman berupa denda adat yang dalam bahasa Lampung disebut Cepalo. Denda ini berupa uang, kalau tempo dulu, sebesar 12 rial sampai 24 rial. Hukumannya disebut Cepalo salah pakai dan ini merupakan aib bagi pelaku karena dianggap orang yang tidak mengerti adat (Wirdati, 1999). Tabel 4.4 menunjukkan jenis kain Tapis dan penggunaannya bagi yang berhak menurut adat masyarakat Lampung.

Tabel 4.4 Jenis Kain Tapis dan Penggunaannya Bagi yang Berhak Menurut Adat Masyarakat Lampung

No	Jenis Kain Tapis	Penggunaan
1	Tapis Jung Sarat motif Belah Ketupat	Mempelai wanita, Istri kerabat yang lebih tua dalam pengambilan gelar pengantin, Muli saat menari Cangget
2	Tapis Raja Medal motif Hewan Tungangan dan Manusia	Kelompok kerabat paling tua (Tuho Penyimbang) pada upacara perkawinan dan pengambilan gelar
3	Tapis Raja Tunggal motif	Kelompok kerabat paling tua (Tuho

	Hewan Tunggangan dan Perahu	Penyimbang) pada upacara mengawinkan anak dan pengambilan gelar
4	Tapis Laut Landak motif Sasab Tunggal	Muli saat menari Cangget, Istri adik sebagai pengiring pada upacara pengambilan gelar sutan.
5	Tapis Balak motif Sasab	Kelompok adik perempuan bagi seseorang yang sedang mengambil gelar pangeran, Muli saat menari Cangget
6	Tapis Laut Silung motif Sasab	Kelompok wanita tua kerabat dekat pada upacara perkawinan, pengambilan gelar dan khitanan
7	Tapis Laut Linau motif Memakai Manik-manik	Kelompok istri kerabat jauh dalam acara perkawinan, Gadis pengirin pengantin dan pengambilan gelar
8	Tapis Pucuk Rebung motif Tumpal dan Tajuk	Ibu-ibu yang menghadiri upacara perkawinan dan pengambilan gelar
9	Tapis Cucuk Handak motif Flora/Bunga	Istri Penyimbang yang sudah bergelar sutan saat menghadiri upacara perkawinan dan pengambilan gelar
10	Tapis Limar Sekebar motif Bulan	Kelompok istri dalam upacara adat, Gadis pengiring pengantin
11	Tapis Cucuk Pinggir motif Sasab	Kelompok istri dalam upacara adat, Gadis dalam pengiring pengantin
12	Tapis Tuho motif Sasab Tegak	Istri yang sedang mengambil gelar sutan, Kelompok orang tua yang sedang mengambil gelar sutan, Istri sutan dalam pengambilan gelar kerabat dekatnya
13	Tapis Akheng tanpa motif (polos)	Kelompok istri yang sudah mendapat sutan pada upacara pengambilan gelar, Pengantin baru

Sumber: Oki Laksito, 1997.

Kain Tapis dan kain Kapal merupakan hasil tenunan dan sulaman gadis memasuki masa perkawinan serta orang tua perempuan mereka. Kain-kain Tapis kuno yang ada saat ini sebagian merupakan karya para gadis sebelum memasuki masa perkawinan. Para gadis akan sangat bangga memakai kain Tapis karyanya sendiri saat menghadiri upacara-upacara adat. Masyarakat berpendapat bahwa yang memalukan bagi seorang gadis adalah apabila kain Tapis yang dipakainya diperoleh dari meminjam orang lain. Gadis yang sering menenun Tapis dan kain Kapal akan dinilai sebagai wanita yang baik dan patut dipuji. Hal ini tertera dalam kitab adat *Ketara Raja Niti* yang dimiliki oleh masyarakat adat Pepadun Pubian Telu Suku.

Setelah para gadis tersebut menjadi ibu rumah tangga, sebagian masih membuat kain Tapis, akan tetapi corak kain Tapis dan kain Kapal yang mereka buat berbeda dengan ketika mereka masih gadis. Bagi masyarakat Lampung menenun (*mantok*) dan menyulam (*nyucuk*) benang emas pada kain tenun bukan sekedar pengisi waktu, tetapi suatu kegiatan mulia untuk mengantarkan anggota keluarga atau kerabatnya melaksanakan prosesi adat pada setiap siklus kehidupannya. Begitu bernilainya kain Tapis dan kain Kapal bagi masyarakat adat Lampung maka kaum wanita selalu sungguh-sungguh dalam membuatnya.

Saat ini kain Tapis makin berkembang sejalan dengan semakin populernya karya kebudayaan masyarakat adat Lampung tersebut. Banyak yang telah menjadikan kain Tapis sebagai bagian dari industri kerajinan rumah tangga. Saat ini telah banyak bermunculan pusat-pusat kerajinan atau sanggar-sanggar Tapis. Para gadis dan ibu-ibu rumah tangga dapat menambah penghasilannya dari menenun kain Tapis ini.

#### **4.5. Permasalahan Umum UKM Di Kota Bandar Lampung**

Beberapa permasalahan umum yang dihadapi berbagai usaha mikro, kecil dan menengah di Kota Bandar Lampung diantaranya yakni:

- Lokasi usaha yang statusnya masih menyewa atau mengontrak dengan penduduk, karena belum adanya tempat khusus bagi mereka untuk berjualan ataupun memproduksi. Pengusaha yang tidak menyewa lahan, biasanya menjadikan rumahnya sendiri sebagai tempat produksi sekaligus berjualan.
- Belum adanya pusat pasar, UKM yang ada di Bandar Lampung rata-rata berjualan dengan menyebar di beberapa tempat, tidak terkonsentrasi di satu tempat. Hal ini berkaitan pula dengan kurangnya fasilitas sarana dan prasarana seperti tidak adanya lahan parkir khusus sehingga pengunjung dalam jumlah besar yang menggunakan bis atau kendaraan besar lainnya merasa kesulitan untuk membeli produk.
- Belum adanya dukungan teknologi tepat guna dan terjangkau bagi pengelola UKM di Bandar Lampung. Teknologi yang pernah didemonstrasikan dalam



pelatihan yang diikuti oleh mereka sebagian besar selain mahal harganya juga terbilang rumit, keterbatasan pemahaman mereka terhadap penggunaan teknologi canggih hanya menjadikan alat tersebut menjadi kurang bermanfaat. Oleh karena itu, kebutuhan teknologi produksi yang ada lebih mengarah pada teknologi tepat guna yang benar-benar bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh pengusaha UKM. Keterbatasan dalam teknologi produksi ini, menyebabkan secara kapasitas produk yang dihasilkan beberapa UKM belum begitu banyak dan standarisasi mutu yang tidak sama, termasuk belum adanya spesifikasi terhadap kualitas produk, sehingga ketika ada permintaan kerjasama pemasaran dari pihak di luar kawasan seperti *supermarket* atau *departement store*, pengusaha UKM tidak bisa memenuhi kerjasama tersebut. Hal ini tentu menghambat upaya memperluas jangkauan pemasaran produk agar lebih dikenal oleh masyarakat Lampung pada khususnya, dan di luar Lampung pada umumnya termasuk kemungkinan untuk mengeksport produk dalam rangka bersaing dengan produk sejenis lainnya yang sudah memiliki nama.

- Penanganan limbah produksi di beberapa UKM yang belum terencana dengan baik, tidak adanya tempat pembuangan sampah khusus bagi limbah yang dihasilkan dari proses produksi, bahkan mereka belum memiliki gerobak sampah untuk menangani limbah hasil produksi mereka masing-masing. Selama ini, pihak pengelola UKM baru bekerjasama dengan Rukun Tetangga (RT) setempat untuk penanganan limbah ini. Akumulasi dari sampah yang dihasilkan, apabila tidak segera ditangani dengan baik akan menimbulkan permasalahan baru bagi penduduk di sekitar kawasan tersebut, seperti banjir, pencemaran lingkungan dan berbagai penyakit yang muncul akibat limbah produksi.

## **BAB 5 PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai hasil penelitian yang dilakukan dalam rangka mengembangkan usaha kain tapis Kota Bandar Lampung dengan pendekatan analisis SWOT dan AHP. Analisis SWOT digunakan dalam rangka menjangkau penilaian *expert* terhadap faktor-faktor internal dan eksternal kawasan sehingga didapatkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Berdasarkan penilaian bobot IFAS (*Internal Factor Analysis System*) dan EFAS (*External Factor Analysis System*), didapatkan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan dalam mengembangkan usaha kain tapis di Kota Bandar Lampung.

Setelah memperoleh beberapa alternatif strategi melalui analisis SWOT, maka perlu dilakukan pemilihan prioritas berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Penentuan prioritas ini perlu dilakukan karena untuk melakukan seluruh strategi yang diperoleh akan membutuhkan sumber daya yang tidak selalu tersedia. Untuk melakukan pemilihan prioritas strategi, maka penulis menggunakan pendekatan dengan *The Analytic Hierarchy Process* (AHP).

### **5.1 Hasil dan Analisis SWOT**

Analisis SWOT dalam rangka pemilihan alternatif strategi untuk mengembangkan industri kain tapis Kota Bandar Lampung dilakukan dengan tahapan berikut:

#### **5.1.1 Perumusan Faktor Internal dan faktor Eksternal**

Tahapan pertama dari kegiatan penelitian ini adalah melakukan kajian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal industri dalam rangka mencari strategi terbaik untuk mengembangkan industri kain tapis. Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung, PT. Perkebunan Nusantara VII sebagai BUMN Pembina,

pengusaha UKM kain tapis, dan akademisi Propinsi Lampung merupakan stakeholder utama dalam kajian ini.

Identifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan strategi pengembangan Usaha Kain Tapis Kota Bandar Lampung dilakukan dengan mempelajari berbagai literatur kepustakaan, dokumen-dokumen, serta wawancara langsung dengan berbagai pihak (narasumber) yang diyakini mengetahui (*expert*) permasalahan yang sedang diteliti.

Hasil perumusan identifikasi elemen-elemen faktor internal diuraikan pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Perumusan Identifikasi Faktor Internal

NO	FAKTOR-FAKTOR INTERNAL USAHA KAIN TAPIS KOTA BANDAR LAMPUNG
1.	Kemudahan dalam memperoleh bahan baku.
2.	Spesialisasi kain tapis yang bermacam-macam jenis.
3.	Seringnya melakukan inovasi terhadap produk baik dari segi bentuk ataupun motif.
4.	Adanya sistem pengajaran keahlian yang mendorong tenaga kerja dan masyarakat untuk mendirikan usaha baru dan menjadikan usaha kain tapis terus bertambah, sehingga berpotensi menjadi usaha yang dinamis dan berdaya saing, karena tidak terjadi monopoli usaha.
5.	Tingkat pengetahuan dan keahlian tenaga kerja yang cukup baik.
6.	Jumlah tenaga kerja yang memadai.
7.	Struktur dan manajemen industri yang memungkinkan pengembangan kapasitas SDM.
8.	Manajemen usaha yang baik pada industri kecil.
9.	Tidak adanya kesulitan dalam permodalan.
10.	Adanya visi bersama antar pelaku usaha.
11.	Adanya pimpinan yang mewakili pelaku industri dalam satu daerah
12.	Kerjasama dan hubungan yang cukup baik antara sesama pelaku industri.
13.	Penggunaan peralatan produksi yang memadai dalam mengolah produk.

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Sedangkan, hasil perumusan identifikasi elemen-elemen faktor eksternal diuraikan pada tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2 Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal

NO	FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL USAHA KAIN TAPIS KOTA BANDAR LAMPUNG
1.	Adanya dukungan dari lembaga penelitian dan pengembangan dalam melakukan riset pasar ataupun inovasi produk.
2.	Adanya dukungan dari lembaga pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kewirausahaan.
3.	Adanya dukungan dalam pelaksanaan sertifikasi produk
4.	Kemudahan birokrasi untuk memperoleh izin usaha dari pemerintah.
5.	Kondisi keamanan kawasan yang terjamin untuk mengelola usaha.
6.	Iklm kompetisi atau persaingan yang kondusif dan memacu peningkatan kualitas produk.
7.	Adanya asosiasi usaha yang berperan dalam pengembangan kawasan industri.
8.	Animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap kain tapis.
9.	Adanya dukungan pemasaran produk yang dihasilkan.

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

### 5.1.2 Penyusunan Kuesioner SWOT

Berdasarkan hasil perumusan indikator-indikator faktor internal dan eksternal tersebut, selanjutnya dilakukan penyusunan kuesioner SWOT. Setelah kuesioner selesai disusun, kemudian diminta masukan dari narasumber untuk menghilangkan pertanyaan yang tidak perlu, menambahkan pertanyaan penting yang belum dimasukkan ataupun mempertajam pertanyaan yang sudah disusun. Ada beberapa faktor tambahan baik pada aspek internal maupun eksternal kawasan berdasarkan hasil yang diperoleh dari narasumber sebagaimana terdapat dalam tabel 5.3 berikut.

Tabel 5.3 Perumusan Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Tambahan

NO	FAKTOR INTERNAL
1.	Adanya pusat pasar yang menjadi lokasi utama kawasan
2.	Antusiasme pengusaha terhadap pengembangan pengetahuan dan perluasan <i>network</i>
3.	Standarisasi mutu yang sama pada produk maupun motif
4.	Adanya leaflet, brosur, atau bentuk promosi lainnya dari pengusaha kain tapis
5.	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk masing-masing segmentasi pasar
6.	Fasilitas dan infrastruktur usaha yang memadai baik lahan maupun bangunan
NO	FAKTOR EKSTERNAL
1.	Bantuan teknologi tepat guna bagi pengusaha UKM

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Setelah mengadopsi perbaikan dari narasumber, kemudian dilakukan uji coba pengisian kuesioner kepada beberapa responden untuk melihat apakah ada kesulitan/kebingungan secara teknis dalam mengisi kuesioner atau tidak. Apabila ada kesulitan maka perlu dilakukan perbaikan atau penyesuaian agar responden dapat memberikan persepsinya sebagaimana mestinya. Setelah kuesioner secara teknis tidak ada masalah yang fundamental lagi maka kuesioner siap diberikan kepada responden.

### 5.1.3 Responden Analisis SWOT

Pemilihan responden ditetapkan secara purposif, atau ditetapkan langsung berdasarkan adanya kepentingan mereka terhadap permasalahan yang diteliti serta memiliki pengetahuan atau pemahaman terhadap masalah tersebut. Responden (*expert*) yang diminta melakukan pengisian data kuesioner SWOT, yakni :

Pembina pengembangan kawasan yaitu Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung dan PT. Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII). Responden (*expert*) yang mengisi kuesioner adalah Kepala Bagian Perindustrian Kota Bandar Lampung yang saat ini sedang menjabat dan mantan pejabat. Sedangkan dari pihak PTPN VII adalah Manajer Plasma dan Kemitraan dari unit PKBL PTPN VII Propinsi Lampung. Responden (*expert*) dari pihak pembina berjumlah 3 orang, terdiri dari 2 orang dari Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung, dan 1 orang dari Unit PKBL PTPN VII Propinsi Lampung.

Pengusaha industri kain tapis diwakili oleh sanggar rahayu. Pemilihan ini didasarkan pada kemampuan pemilik usaha yang mengetahui seluk beluk kain tapis dan memiliki jaringan yang cukup luas. Jumlah responden dari pihak pengusaha kain tapis ini semula direncanakan berjumlah 2 orang, namun karena rata-rata pengusaha kain tapis lainnya kurang begitu memahami perkembangan dan permasalahan daerah, maka hanya 1 responden ahli yang memberikan penilaian.

Masyarakat sekitar yang diwakili oleh akademisi dari Universitas Lampung yang memiliki perhatian terhadap pengembangan ekonomi daerah

termasuk perkembangan kawasan industri di Propinsi Lampung. Responden (*expert*) dari pihak masyarakat berjumlah 1 orang.

Tabel 5.4 Daftar Responden (*expert*)

NO	NAMA	JABATAN	PANGKAT/ GOL	UNIT KERJA	ALAMAT	JK	PENDIDI KAN
1.	Budi Firman	Manajer Kemitraan PKBL	-	Kantor Direksi Unit PKBL PTPN VII	Jln. Teuku Umar No. 300, Bandar Lampung	L	Sarjana
2.	Marselina	Dosen Unila	Lektor Kepala IV. A	FE Unila	Perum Griya Sejahtera, Bandar Lampung	P	Pasca sarjana
3.	Laturi	Kabid Dinas Koperasi Kota Bandar Lampung	Pembina IV A	Diskoperindag Kota Bandar Lampung	Jln. Diponegoro No. 58	P	Sarjana
4.	Husnal Yazid	Kabag Perindustrian	Pembina Tk. I IV. B	Diskoperindag Kota Bandar Lampung	Jln. Imam Bonjol, Langkapura	L	Sarjana
5.	Siti Rahayu	Pemilik Usaha Kain Tapis "Sanggar Rahayu"	-	Sanggar Rahayu	Jl. Sukarno Hatta 4 T. Seneng.	P	SMU

Sumber: Hasil Penelitian Penulis

Jadi, jumlah total responden yang melakukan penilaian/pengisian kuesioner adalah sebanyak 5 responden yang dari segi pendidikan terdiri dari:

Pendidikan Sarjana S2 = 1 Orang

Pendidikan Sarjana S1 = 3 Orang

Pendidikan SLTA = 1 Orang

Dari kelima responden ini, 2 orang responden perempuan, sedangkan 3 orang responden laki-laki.

#### 5.1.4 Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil penilaian responden, ada beberapa faktor internal yang menjadi kekuatan, kelemahan usaha kain tapis di Kota Bandar Lampung sebagaimana terdapat dalam tabel 5.5 berikut.

Tabel 5.5 Faktor Kekuatan dan Kelemahan Industri Kain Tapir Kota Bandar Lampung

<b>FAKTOR INTERNAL</b>	
<b>FAKTOR KEKUATAN</b>	<b>FAKTOR KELEMAHAN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemudahan dalam memperoleh bahan baku.</li> <li>• Spesialisasi kain tapis yang bermacam-macam jenis dan motif</li> <li>• Seringnya melakukan inovasi terhadap produk.</li> <li>• Jumlah tenaga kerja yang memadai.</li> <li>• Adanya visi bersama antar pelaku usaha.</li> <li>• Adanya pimpinan yang mewakili pelaku industri dalam kawasan.</li> <li>• Kerjasama dan hubungan yang cukup baik antara sesama pelaku industri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurang berkembangnya sistem pengajaran keahlian yang mendorong tenaga kerja dan masyarakat untuk mendirikan usaha baru dan menjadikan industri kain tapis terus bertambah.</li> <li>• Kurangnya tingkat pengetahuan dan keahlian tenaga kerja.</li> <li>• Kurangnya permodalan bagi pengembangan usaha.</li> <li>• Struktur dan manajemen industri yang kurang memberikan pengembangan bagi kapasitas SDM.</li> <li>• Manajemen usaha yang kurang terkelola dengan baik pada industri kecil.</li> <li>• Peralatan produksi yang kurang memadai dalam mengolah produk.</li> <li>• Tidak adanya pusat pasar yang menjadi lokasi utama kawasan.</li> <li>• Relatif rendahnya antusiasme pengusaha terhadap pengembangan pengetahuan dan perluasan network.</li> <li>• Standarisasi mutu yang tidak sama pada produk</li> <li>• Tidak adanya leaflet, brosur atau bentuk promosi lainnya dari pengusaha UKM</li> <li>• Tidak adanya spesifikasi terhadap kualitas produk untuk masing-masing segmentasi pasar.</li> <li>• Fasilitas dan infrastruktur kawasan yang memadai baik lahan maupun bangunan.</li> </ul>

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Sedangkan untuk faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi usaha kain tapis Kota Bandar Lampung dapat dilihat pada tabel 5.6 berikut ini.

Tabel 5.6 Faktor Peluang dan Ancaman Industri Kain tapis Kota Bandar Lampung

<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	
<b>FAKTOR PELUANG</b>	<b>FAKTOR ANCAMAN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya dukungan dari lembaga pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kewirausahaan.</li> <li>• Kemudahan birokrasi untuk memperoleh izin usaha dari pemerintah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya dukungan dari lembaga penelitian dan pengembangan dalam melakukan riset pasar ataupun inovasi produk</li> <li>• Kurangnya dukungan dalam pelaksanaan sertifikasi dan standarisasi produk</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi keamanan wilayah yang terjamin untuk mengelola usaha.</li> <li>• Iklim kompetisi atau persaingan yang kondusif dan memacu peningkatan kualitas produk.</li> <li>• Animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap kain tapis.</li> <li>• Adanya dukungan promosi dan pemasaran produk yang dihasilkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurang maksimalnya peran asosiasi usaha dalam pengembangan industri.</li> <li>• Tidak adanya bantuan teknologi tepat guna bagi pengusaha UKM</li> </ul>
---	--

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

### 5.1.5 Pembobotan *Internal Factor Analysis System (IFAS)* dan *External Factor Analysis System (EFAS)*

Setelah ditentukan kekuatan dan kelemahan pada faktor internal serta peluang dan ancaman pada faktor eksternal, selanjutnya dilakukan pembobotan IFAS-EFAS elemen SWOT yang diperoleh melalui persepsi expert melalui kuesioner, dari hasil tabulasi secara ringkas dapat dilihat pada tabel 5.7 dan 5.8 berikut.

Tabel 5.7 Internal Strategy Factor Analysis System (IFAS)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
<b>KEKUATAN</b>			
• Kemudahan bahan baku.	0.08	2	0.16
• Spesialisasi variasi produk kain tapis	0.08	2	0.16
• Inovatif	0.07	3	0.21
• Jumlah tenaga kerja yang memadai.	0.05	3	0.15
• Adanya visi bersama antar pelaku usaha.	0.06	2	0.12
• Adanya pimpinan yang mewakili pelaku industri dalam wilayah	0.06	2	0.12
• Kerjasama dan hubungan yang cukup baik antara sesama pelaku industri.	0.08	3	0.24
<b>TOTAL KEKUATAN (S)</b>			1.16
<b>KELEMAHAN</b>			
• Kurang berkembangnya sistem pengajaran keahlian	0.05	4	0.20
• Tingkat pengetahuan dan keahlian tenaga kerja.	0.05	3	0.15
• Kurangnya permodalan bagi pengembangan kawasan.	0.06	3	0.18
• Struktur dan manajemen industri yang kurang memberikan pengembangan bagi kapasitas SDM.	0.05	3	0.15
• Manajemen pengelolaan usaha yang belum profesional	0.05	3	0.15



• Peralatan produksi yang kurang memadai dalam mengolah produk.	0.05	2	0.10
• Tidak adanya pusat pasar	0.02	1	0.02
• Relatif rendahnya antusiasme pengusaha terhadap pengembangan pengetahuan dan perluasan network.	0.05	2	0.10
• Standarisasi mutu yang tidak sama pada produk maupun kemasan.	0.05	1	0.05
• Tidak adanya leaflet, brosur atau bentuk promosi lainnya dari pengusaha UMKM	0.03	1	0.03
• Tidak adanya spesifikasi terhadap kualitas produk untuk masing-masing segmentasi pasar.	0.02	1	0.02
• Kurangnya fasilitas dan infrastruktur wilayah	0.04	2	0.08
<b>TOTAL KELEMAHAN (W)</b>			<b>1.23</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.39</b>

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Berdasarkan matriks IFAS di atas, terlihat kemudahan dalam memperoleh bahan baku, spesialisasi produk yang variatif baik dalam jenis, dan rasa, serta kerja sama dan hubungan yang baik antar pelaku sesama industri merupakan kekuatan terbesar bagi usaha kain tapis di Kota Bandar Lampung, dengan bobot sebesar 0.08. Sedangkan tingkat daya tarik yang tinggi terdapat pada kerja sama dan hubungan yang baik antar pelaku sesama industri (0.24) dan seringkali melakukan inovasi terhadap produk (0.21). Sehingga berdasarkan hasil dari matriks IFAS adalah sebesar 2.39. Dengan demikian, Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung sebenarnya memiliki daya tarik kekuatan yang cukup besar, namun perlu adanya upaya untuk memperbaiki kelemahan yang ada pada Industri Kain Tapis.

Tabel 5.8 External Strategy Factor Analysis System (EFAS)

<b>FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL</b>	<b>BOBOT</b>	<b>RATING</b>	<b>BOBOT X RATING</b>
<b>PELUANG</b>			
• Adanya dukungan dari lembaga pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kewirausahaan.	0.13	3	0.39
• Kemudahan birokrasi untuk memperoleh izin usaha dari pemerintah.	0.12	2	0.24
• Kondisi keamanan wilayah yang terjamin untuk mengelola usaha.	0.14	2	0.28
• Iklim kompetisi atau persaingan yang kondusif dan memacu peningkatan kualitas produk.	0.12	3	0.36
• Animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap kain tapis	0.14	2	0.28
• Adanya dukungan promosi dan pemasaran produk yang dihasilkan	0.12	3	0.36
<b>TOTAL PELUANG (O)</b>			<b>1.91</b>

ANCAMAN			
• Kurangnya dukungan dari lembaga penelitian dan pengembangan dalam melakukan riset pasar ataupun inovasi produk	0.06	4	0.24
• Kurangnya dukungan dalam pelaksanaan sertifikasi dan standarisasi produk	0.06	4	0.24
• Kurang maksimalnya peran asosiasi usaha dalam pengembangan usaha	0.07	3	0.21
• Tidak adanya bantuan teknologi tepat guna bagi pengusaha UKM	0.04	4	0.16
TOTAL ANCAMAN (T)			0.85
TOTAL	1.0		2.76

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Pada faktor eksternal, bobot terbesar diberikan pada animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap kerajinan Tapis dan kondisi keamanan yang kondusif dalam pengembangan usaha dengan bobot sebesar 0.14. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat nilai EFAS sebesar 2.76. Artinya perubahan pada faktor eksternal ini memiliki tingkat daya tarik yang cukup tinggi terhadap perkembangan industri. Jika dibandingkan dengan nilai IFAS, dimana nilai EFAS lebih kecil dari nilai IFAS, menunjukkan bahwa industri kain tapis Kota Bandar Lampung memiliki kemampuan yang kuat dalam menghadapi perubahan eksternal.

Untuk menganalisis posisi relatif wilayah dibandingkan dengan wilayah lain yang juga menjual kain tapis di Lampung, maka perlu dilakukan analisis dengan menggunakan CP Matrik (*Competitive Profile Matrix*). Masing-masing faktor yang ada pada faktor strategis diberikan bobot berdasarkan derajat tingkat kepentingannya dan diberikan nilai baik pada wilayah maupun wilayah lain yang menjadi pembandingnya, sehingga dapat diukur posisi relatifnya. Pembanding yang dipilih adalah daerah setara yang terdapat industri sejenis yaitu industri kain tapis. Dalam hal ini pembanding yang dipilih adalah Kabupaten Pringsewu dimana di daerah tersebut juga tumbuh dan berkembang usaha-usaha kerajinan kain tapis yang banyak di kelola oleh masyarakat setempat. sebagaimana pada tabel 5.9 berikut.

Tabel 5.9 Matrik Profil Kompetitif

FAKTOR STRATEGIS	BOBOT FAKTOR	WILAYAH INDUSTRI KAIN TAPIS KOTA BANDAR LAMPUNG		WILAYAH INDUSTRI PRINGSEWU	
		RATING	BOBOT	RATING	BOBOT
Infrastruktur wilayah	0.15	2	0.30	2	0.30
Pangsa pasar	0.30	3	0.90	3	0.90
Hubungan yang kuat dengan pemasok	0.15	2	0.30	3	0.45
Penerapan harga	0.20	3	0.60	2	0.40
Kualitas produk	0.20	3	0.60	3	0.60
TOTAL	1.00		2.70		2.65

Sumber: telah diolah kembali oleh penulis dari Michael E. Porter, *On Competition*, (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1998).

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa wilayah Industri kain tapis Kota Bandar Lampung memiliki daya saing yang lebih unggul dibandingkan dengan wilayah industri kabupaten Pringsewu, dengan bobot sebesar 2.70. Wilayah industri kain tapis Kota Bandar Lampung unggul dalam penerapan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan harga di wilayah pringsewu. Sementara untuk faktor strategis lainnya, baik wilayah industri kain tapis Kota Bandar Lampung maupun wilayah industri kain tapis pringsewu memiliki posisi daya saing yang relatif sama.

### 5.1.6 Perumusan Strategi

Untuk mengetahui prioritas dan keterkaitan antar strategi berdasarkan pembobotan SWOT-nya, maka dilakukan interaksi kombinasi strategi internal-eksternal, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Interaksi kombinasi strategi SO : yaitu suatu strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. Interaksi kombinasi strategi WO : yaitu suatu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
3. Interaksi kombinasi strategi ST : yaitu suatu strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
4. Interaksi kombinasi strategi WT : yaitu suatu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman.

Dari interaksi tersebut, kemudian dibuat matriks interaksi sebagaimana dalam tabel 5.10 berikut:

**Tabel 5.10 Matriks Strategi Internal-Eksternal**

EFAS \ IFAS	IFAS	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	PELUANG (O)	Strategi SO	Strategi WO
	ANCAMAN (T)	Strategi ST	Strategi WT

Sumber : Nining I. Soesilo. *Manajemen Strategik di Sektor Publik* (Jakarta: MPKP FE UI, 2002).  
Tabel 5.1, h. 5-3.

Perumusan strategi-strategi SO, ST, WO, dan WT, disusun berdasarkan faktor internal S dan W; serta faktor eksternal O dan T ke dalam matriks interaksi IFAS-EFAS SWOT seperti pada tabel 5.6 dan 5.7. Kemudian berdasarkan matriks interaksi SWOT dilakukan pembobotan penilaian untuk menentukan skala prioritasnya. Dalam matrik 5.11. dapat dilihat bahwa perumusan strategi yang dikembangkan merupakan hasil formulasi dari masing-masing aspek yaitu Alternatif strategi yang dikembangkan dengan formulasi kekuatan-peluang (SO) yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang yang ada. Kemudian formulasi alternatif strategi kekuatan-ancaman (ST) yaitu dengan memanfaatkan kekuatan untuk menekan ancaman-ancaman yang ada. Formulasi strategi alternatif kelemahan-peluang (WO) yaitu formulasi strategi alternatif dengan menghilangkan kelemahan untuk meraih peluang yang ada. Demikian pula dengan formulasi strategi alternatif kelemahan-ancaman (WT) yaitu memformulasikan strategi alternatif dengan menghilangkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Dari masing-masing formulasi strategi alternatif yang telah dikembangkan sebagaimana tampak pada tabel 5.11 pembobotan juga ditambahkan dari kalkulasi yang diperoleh pada tahap analisis faktor internal dan eksternal, sehingga dapat diketahui bobot dari masing-masing formulasi strategi masing-masing.

Tabel 5.11 Matriks Interaksi IFAS-EFAS SWOT

<p style="text-align: center;"><b>IFAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EFAS</b></p>	<p>Kekuatan (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemudahan bahan baku.</li> <li>2. Spesialisasi variasi produk</li> <li>3. Inovatif</li> <li>4. Jumlah tenaga kerja yang memadai.</li> <li>5. Adanya visi bersama antar pelaku usaha.</li> <li>6. Adanya pimpinan yang mewakili pelaku industri dalam wilayah.</li> <li>7. Kerjasama dan hubungan yang cukup baik antara sesama pelaku industri.</li> </ol> <p style="text-align: center;">(BOBOT = 1.16)</p>	<p>Kelemahan (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurang berkembangnya sistem pengajaran keahlian</li> <li>2. Tingkat pengetahuan dan keahlian tenaga kerja.</li> <li>3. Kurangnya permodalan bagi pengembangan kawasan.</li> <li>4. Struktur dan manajemen industri yang kurang memberikan pengembangan bagi kapasitas SDM.</li> <li>5. Manajemen pengelolaan usaha yang belum profesional</li> <li>6. Peralatan produksi yang kurang memadai dalam mengolah produk.</li> <li>7. Tidak adanya pusat pasar</li> <li>8. Relatif rendahnya antusiasme pengusaha terhadap pengembangan pengetahuan dan perluasan network.</li> <li>9. Standarisasi mutu yang tidak sama pada produk maupun motif.</li> <li>10. Tidak adanya leaflet, brosur atau bentuk promosi lainnya dari pengusaha UKM</li> <li>11. Tidak adanya spesifikasi terhadap kualitas produk</li> <li>12. Kurangnya fasilitas dan infrastruktur di kawasan</li> </ol> <p style="text-align: center;">(BOBOT = 1.23)</p>
<p>Peluang (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya dukungan dari lembaga pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kewirausahaan;</li> <li>2. Kemudahan birokrasi untuk memperoleh izin usaha dari pemerintah;</li> <li>3. Kondisi keamanan wilayah yang terjamin untuk mengelola usaha;</li> <li>4. Iklim kompetisi atau persaingan yang kondusif dan memacu peningkatan kualitas produk;</li> <li>5. Animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap kain tapis;</li> <li>6. Adanya dukungan promosi dan pemasaran produk yang dihasilkan</li> </ol> <p style="text-align: center;">(BOBOT = 1.91)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun dan meningkatkan jaringan kerja dari hulu ke hilir mulai dari pemasok bahan baku sampai ke pemasaran produk jadi;</li> <li>2. Terus melakukan inovasi produk terutama dari motif dan jenis, karena inilah yang menjadi daya saing produk kain tapis di wilayah Bandar Lampung dibandingkan dengan produk lain terutama produk yang sudah memiliki nama.</li> </ol> <p style="text-align: center;">SO = 3.07</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan cara pengolahan produk agar memiliki standar produk yang sama;</li> <li>2. Membantu permodalan dan membangun lokasi yang menjadi sentra/pusat utama kawasan;</li> <li>3. Mendorong motivasi pengusaha untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun membangun relasi/network dan meningkatkan pemahaman pengusaha dalam penerapan manajemen yang baik pada UKM;</li> <li>4. Membuat leaflet, brosur, ataupun media promosi lainnya melalui kerja sama dengan pemerintah termasuk dinas pariwisata dan perhotelan untuk memperkenalkan kain tapis;</li> <li>5. Membuat spesifikasi terhadap kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar;</li> <li>6. Meningkatkan fasilitas atau infrastruktur di kawasan termasuk lahan usaha maupun bangunan/ruko.</li> </ol> <p style="text-align: center;">WO = 3.14</p>
<p>Ancaman (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya dukungan dari lembaga penelitian dan pengembangan dalam melakukan riset pasar ataupun inovasi produk;</li> <li>2. Kurangnya dukungan dalam pelaksanaan sertifikasi produk</li> <li>3. Kurang berperannya asosiasi usaha dalam pengembangan usaha</li> <li>4. Tidak adanya bantuan teknologi tepat guna bagi pengusaha UKM</li> </ol> <p style="text-align: center;">(BOBOT = 0.85)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan peran asosiasi melalui kesamaan visi dan komitmen kerjasama antar pelaku usaha</li> <li>2. Meningkatkan kerjasama dengan lembaga penelitian dan pengembangan untuk mengembangkan motif baru, menciptakan alat produksi, dan variasi produk dengan harga yang terjangkau.</li> </ol> <p style="text-align: center;">ST = 2.01</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengupayakan tersedianya teknologi tepat guna dan terjangkau untuk membantu meningkatkan teknik produksi;</li> <li>2. Memberikan bantuan sertifikasi produk dalam rangka memnuhi kualifikasi standar produk agar dapat meningkatkan jangkauan pemasaran.</li> </ol> <p style="text-align: center;">WT = 2.08</p>

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Hasil dari matriks interaksi IFAS-EFAS tersebut apabila disajikan secara ringkas dapat disajikan dalam bentuk tabel 5.12 berikut.

Tabel 5.12 Pembobotan Hasil Kuesioner SWOT

EFAS \ IFAS	S = 1.16	W = 1.85
O = 1.91	SO = 3.07	WO = 3.14
T = 0.85	ST = 2.01	WT = 2.70

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Berdasarkan pembobotan hasil kuesioner, maka disusun prioritas strategi berdasarkan kombinasi strategi yang memiliki nilai paling tinggi sampai paling rendah, merujuk pada tabel 5.12 maka urutan prioritasnya dapat digambarkan sebagaimana terdapat pada tabel 5.13 berikut ini.

Tabel 5.13 Urutan Alternatif Strategi SWOT

PRIORITAS	STRATEGI	BOBOT NILAI
I	<i>Weakness – Opportunity (WO)</i>	3.14
II	<i>Strength – Opportunity (SO)</i>	3.07
III	<i>Weakness – Threat (WT)</i>	2.70
IV	<i>Strength – Threat (ST)</i>	2.01

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Urutan alternatif strategi hasil interaksi IFAS-EFAS pada tabel 5.11 menunjukkan bahwa yang menghasilkan alternatif strategi dengan bobot tertinggi adalah strategi *Weakness–Opportunity (WO)*, diterjemahkan sebagai strategi yang meminimalkan kelemahan yang ada pada kawasan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pengelola maupun pengusaha yang ada di industri kain tapis Kota Bandar Lampung mempunyai tugas yang cukup berat, yakni bagaimana mengupayakan pengembangan dengan

kondisi yang memihak pada kondisi yang paling lemah tetapi dimanfaatkan untuk menangkap peluang.

Strategi *Weakness-Opportunity* (WO) berdasarkan matriks interaksi IFAS-EFAS SWOT pada tabel 5.9 memiliki beberapa strategi kebijakan sebagai berikut:

1. Meningkatkan cara pengolahan produk agar memiliki standar produk yang sama;
2. Membantu permodalan dan membangun lokasi yang menjadi sentra/pusat utama kawasan;
3. Mendorong motivasi pengusaha untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun membangun relasi/network dan meningkatkan pemahaman pengusaha dalam penerapan manajemen yang baik pada UKM;
4. Membuat leaflet, brosur, ataupun media promosi lainnya melalui kerja sama dengan pemerintah termasuk dinas pariwisata dan perhotelan untuk memperkenalkan kain tapis;
5. Membuat spesifikasi terhadap kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar;
6. Meningkatkan fasilitas atau infrastruktur di kawasan termasuk lahan usaha maupun bangunan/ruko

Beberapa strategi WO yang telah dirumuskan tersebut belum tentu semua dapat dilaksanakan secara simultan, sehingga perlu dilakukan prioritas apabila dalam pelaksanaannya secara bersama-sama mengalami kendala keterbatasan sumber daya. Penentuan prioritas strategi dari beberapa strategi kebijakan *Weakness-Opportunity* (WO) yang dihasilkan melalui analisis SWOT pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *The Analytic Hierarchie Process* (AHP).

## **5.2 Penentuan Prioritas Strategi dengan AHP**

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, telah dihasilkan beberapa alternatif strategi kebijakan. Namun, dengan adanya keterbatasan sumber daya (*resource constraint*) baik sumber daya

anggaran/keuangan maupun sumber daya manusia, pelaksanaan strategi kebijakan yang telah dipilih belum tentu dapat dilakukan secara simultan atau bersamaan. Untuk mengatasi hal tersebut maka perlu ditentukan prioritas strategi dari alternatif-alternatif terpilih berdasarkan kriteria, sub kriteria dan strategi yang dianggap lebih penting terhadap pencapaian sasaran, yang didapat berdasarkan pendapat ahli (*expert*) melalui pendekatan *The Analytic Hierarchie Process* (AHP). Tahapan AHP yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 5.2.1 Penentuan Kriteria

Penentuan kriteria-kriteria dan penyusunan hirarki faktor-faktor merupakan dua tahapan yang timbal balik dan iteratif. Namun, sesuai dengan sistematika penyajian, dalam bagian ini terlebih dahulu dibahas penentuan kriteria-kriteria yang diikuti dengan pembahasan penyusunan hirarki faktor-faktor. Penentuan kriteria-kriteria meliputi tahapan-tahapan identifikasi, verifikasi, dan penetapan kriteria-kriteria. Karena kriteria-kriteria yang bersifat khusus lebih baik dipahami daripada kriteria-kriteria yang bersifat umum, maka kriteria-kriteria yang ditentukan terlebih dahulu adalah kriteria yang bersifat khusus/ operasional.

#### 5.2.1.1 Identifikasi Kriteria-Kriteria

Kriteria-kriteria diidentifikasi berdasarkan relevansinya dengan tujuan penentuan prioritas strategi pengembangan wilayah industri kecil. Dengan menekankan pada konsep pengembangan kawasan yang berdaya saing, terdapat enam kriteria utama penentu prioritas pengembangan yang ditetapkan adalah: penelitian dan pengembangan (Litbang), pasar, sumber daya manusia, akses terhadap ketersediaan faktor-faktor produksi, *linkage*, dan iklim usaha. Tabel 5.14 memberikan gambaran ringkas kriteria-kriteria utama dan sub kriteria yang ditetapkan untuk masing-masing kriteria utama. Dengan kata lain masing-masing kriteria utama memiliki subkriterianya masing-masing.



Tabel 5.14 Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri

NO	KRITERIA UTAMA	SUB KRITERIA
1.	<b>Penelitian dan Pengembangan (Litbang)</b>	Jenis teknologi/komoditas baru, lembaga riset, pelayanan teknologi terapan, informasi/pengetahuan
2.	<b>Pasar</b>	Pusat pasar/lokasi pasar baru ( <i>hardware</i> )
		<i>Software</i> : Riset Pasar Jaringan Pasar (akses informasi pasar dan faktor produksi)
3.	<b>Sumber Daya Manusia</b>	Program-program fasilitasi, tenaga-tenaga ahli/ <i>expert</i> , jenis dan jumlah pendidikan, pelatihan, kursus, jumlah tenaga kerja pendukung
4.	<b>Akses terhadap Ketersediaan Faktor Produksi</b>	Infrastruktur fisik, lembaga penyedia jasa; Sosialisasi dan pelayanan jasa; <i>Sustainability</i> /Kontinuitas
		Lembaga sumber modal; Jenis (ventura, mikro, dll); Sosialisasi dan pelayanan permodalan; <i>Sustainability</i> /Kontinuitas
		Jenis bahan baku; Lembaga Penyedia bahan baku; Sosialisasi dan pelayanan lembaga penyedia; <i>Sustainability</i> /Kontinuitas
5.	<b>Linkages</b>	Forum ( <i>trust</i> antar pelaku; komitmen)
		Input-Output (Asal input/output; Jenis input/output; Akses input/output)
6.	<b>Iklm Usaha</b>	Mekanisme, Perda/UU/Kebijakan tingkat daerah-nasional-internasional di semua sektor, keamanan
		Kepemimpinan wilayah, pelaku bisnis/pemimpin pasar

Sumber: Stuart A. Rosenfeld. *Creating Smart System: A guide to cluster strategies in less favoured regions*", Regional Technology Strategies (North Carolina, USA, 2002)

### 5.2.1.2 Verifikasi Kriteria-Kriteria

Pada metode AHP terdapat ketentuan (asumsi) bahwa kriteria-kriteria yang disertakan bersifat operasional, spesifik, efisien, dan efektif.

#### 1) Kriteria-kriteria harus operasional

Kriteria-kriteria harus mudah dipahami maksudnya dan dapat dihayati implikasinya oleh responden. Kriteria-kriteria yang lebih terukur mencerminkan bahwa kriteria-kriteria tersebut lebih operasional.

#### 2) Kriteria-kriteria harus spesifik

Kriteria-kriteria yang dipilih harus memiliki makna tunggal (tidak ambigu) dan saling lepas (*independence*) sehingga mencegah terjadinya penghitungan ulang (*double counting*).

#### 3) Jumlah kriteria harus efisien dan efektif

Jumlah kriteria seminimal mungkin (efisien) dengan maksud untuk menjaga konsistensi dan validitas penilaian oleh responden. Namun, perlu diperhatikan pula bahwa jumlah tersebut harus cukup efektif (lengkap dan komprehensif) untuk mencapai tujuan studi, dalam hal ini penentuan prioritas lokasi pengembangan.

Untuk memperoleh kriteria-kriteria yang operasional, spesifik, efisien, dan efektif maka dilakukan verifikasi terhadap kriteria-kriteria yang telah diidentifikasi berupa pengeliminasian dan penggabungan kriteria-kriteria. Kriteria-kriteria yang mengalami pengeliminasian terletak pada level sub kriteria. Penggabungan dan pengeliminasian ini merupakan hasil dari analisis opini dari masing-masing *expert* dalam menentukan tingkat prioritas menurut persepsi ekspert yang diperoleh melalui kuesioner dan diolah menggunakan software AHP. Tahapan ini merupakan langkah yang menentukan untuk menyusun prioritas berdasarkan kriteria-kriteria yang telah mengalami proses penggabungan dan pengeliminasian. Langkah ini berlaku pada level sub kriteria sehingga hasil akhirnya akan diperoleh kriteria-kriteria yang dipersepsikan lebih penting mendapat perhatian sebagai faktor yang menunjang pengembangan industri. Secara ringkas disajikan dalam tabel 5.15 berikut ini.

Tabel 5.15 Verifikasi Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri yang Berdaya Saing

No	Kriteria-Kriteria Lama	Verifikasi	Kriteria Baru
1	Jenis teknologi/komoditas baru, lembaga riset, pelayanan teknologi terapan	Pengeliminasian	Teknologi Produksi
2	Program-program fasilitas, tenaga-tenaga ahli/ <i>expert</i>	Pengeliminasian	Kualitas
3	Jenis dan jumlah pendidikan, pelatihan, kursus, jumlah tenaga kerja pendukung	Pengeliminasian	Kuantitas
4	Infrastruktur fisik, lembaga penyedia jasa; Sosialisasi dan pelayanan jasa; <i>Sustainability/Kontinuitas</i>	Pengeliminasian	Prasarana dan sarana
5	Lembaga sumber modal; Jenis (ventura, mikro, dll); Sosialisasi dan pelayanan permodalan; <i>Sustainability/Kontinuitas</i>	Pengeliminasian	Modal
6	Jenis bahan baku; Lembaga Penyedia bahan baku; Sosialisasi dan pelayanan lembaga penyedia; <i>Sustainability/Kontinuitas</i>	Pengeliminasian	Bahan Baku
7	Forum ( <i>trust</i> antar pelaku; komitmen)	Pengeliminasian	Kemitraan/ Kerjasama
8.	Input-Output (Asal input/output; Jenis input/output; Akses input/output)	Pengeliminasian	Keterkaitan Antar-Sektor
9.	Mekanisme, Perda/UU/Kebijakan tingkat daerah-nasional-internasional di semua sektor, keamanan	Pengeliminasian	Peraturan/ Regulasi
10.	Kepemimpinan wilayah, pelaku bisnis/pemimpin pasar	Pengeliminasian	Kepemimpinan

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

### 5.2.1.3 Penetapan Kriteria-kriteria

Setelah diverifikasi pada setiap level, akhirnya diperoleh kriteria-kriteria penentu prioritas strategi pengembangan yang terdiri dari enam kriteria utama, dan empat belas sub criteria. Kriteria inilah yang kemudian ditetapkan sebagai kriteria yang akan dirumuskan susunan prioritasnya dalam AHP tahap berikutnya. Sehingga telah terjadi seleksi dalam proses verifikasi yang menghasilkan kriteria-kriteria yang lebih sedikit sebagai hasil analisis. Hasil verivikasi ini menetapkan subkriteria sebagai berikut: teknologi produksi, informasi/pengetahuan, pusat pasar/lokasi pasar, riset pasar, jaringan pasar, kualitas SDM, kuantitas SDM, prasarana dan sarana, modal, bahan baku, kemitraan dan kerjasama,

antarsektor/komoditi, regulasi dan kepemimpinan. Secara ringkas subkriteria-subkriteria yang ditetapkan adalah sebagaimana disajikan pada tabel 5.16 berikut.

Tabel 5.16 Kriteria-Kriteria dan Parameter Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Berdaya Saing

NO	KRITERIA	SUB KRITERIA	INDIKATOR
1.	<b>Penelitian dan Pengembangan (Litbang)</b>	Teknologi produksi ( <i>hardware</i> )	Jenis teknologi/komoditas baru; Lembaga riset; Pelayanan teknologi terapan
		Informasi/pengetahuan ( <i>software</i> )	
2.	<b>Pasar</b>	Pusat pasar/lokasi pasar baru ( <i>hardware</i> )	
		<i>Software</i> : Riset Pasar Jaringan Pasar (akses informasi pasar dan faktor produksi)	
3.	<b>Sumber Daya Manusia</b>	Kualitas	Program-program fasilitasi; Tenaga-tenaga ahli/ <i>expert</i>
		Kuantitas	Jenis dan jumlah pendidikan, pelatihan, kursus; Jumlah tenaga kerja pendukung
4.	<b>Akses terhadap Ketersediaan Faktor Produksi</b>	Prasarana dan sarana	Infrastruktur fisik, lembaga penyedia jasa; Sosialisasi dan pelayanan jasa; <i>Sustainability/Kontinuitas</i>
		Modal	Lembaga sumber modal; Jenis (ventura, mikro, dll); Sosialisasi dan pelayanan permodalan; <i>Sustainability/Kontinuitas</i>
		Bahan Baku	Jenis bahan baku; Lembaga Penyedia bahan baku; Sosialisasi dan pelayanan lembaga penyedia; <i>Sustainability/Kontinuitas</i>
5.	<b>Linkages</b>	Kemitraan dan Kerjasama ( <i>Network</i> )	Forum ( <i>trust</i> antar pelaku; komitmen)
		Antar sektor/komoditi	Input-Output (Asal input/output; Jenis input/output; Akses input/output)
6.	<b>Iklim Usaha</b>	Regulasi	Mekanisme; Perda/UU/Kebijakan tingkat daerah-nasional-internasional di semua sektor; Keamanan
		Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> )	Kepemimpinan wilayah, pelaku bisnis/pemimpin pasar

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

## 5.2.2 Penyusunan Struktur Hirarki

Untuk menyederhanakan dan mensistematisasikan persoalan maka semua faktor-faktor harus dipisahkan ke dalam kelompok-kelompok hirarki. Sebagaimana dijelaskan pada sub subbab 5.2.1, karena faktor-faktor yang bersifat khusus (paling operasional) dalam studi ini lebih baik untuk dipahami maka pendekatan yang digunakan dalam penyusunan struktur hirarki adalah pendekatan dari bawah (*bottom up*). Artinya, letak faktor-faktor diidentifikasi mulai dari level terendah (level 3) hingga level tertinggi (level 0).

Faktor-faktor yang disertakan dalam analisis ini dibagi menjadi dua golongan besar, yaitu:

1. Kriteria-kriteria

Level 1 sampai dengan level 2 merupakan kriteria-kriteria penentu prioritas strategi pengembangan usaha kain tapis Kota Bandar Lampung.

2. Alternatif-alternatif

Level 3 merupakan alternatif strategi yang ditetapkan berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya.

- a. Level 3 : Alternatif Strategi

Level 3 memuat alternatif strategi pengembangan yang diperoleh dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, terdiri dari 6 strategi utama, yaitu:

1. Meningkatkan cara pengolahan produk agar memiliki standar mutu yang sama.
2. Membantu permodalan dan membangun lokasi yang menjadi sentra/pusat utama industri.
3. Mendorong motivasi pengusaha untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun membangun relasi/network dan meningkatkan pemahaman pengusaha dalam penerapan manajemen yang baik pada UKM.

4. Membuat leaflet, brosur, ataupun media promosi lainnya melalui kerja sama dengan pemerintah termasuk dinas pariwisata dan perhotelan untuk memperkenalkan produk kain tapis.
5. Membuat spesifikasi terhadap kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar.
6. Meningkatkan fasilitas atau infrastruktur di kawasan termasuk lahan usaha maupun bangunan/ruko.

b. Level 2 : Sub Kriteria

Level 2 terdiri dari sub kriteria yang menjelaskan lebih spesifik aspek-aspek penentu pengembangan wilayah berdasarkan kriteria utamanya, yakni :

1. Aspek teknologi produksi yang meliputi pengembangan lembaga-lembaga riset, pengembangan jenis-jenis teknologi, serta pemanfaatannya.
2. Aspek informasi atau pengetahuan, berkaitan dengan kemudahan dalam memperoleh akses informasi dan mengembangkan pengetahuan untuk melakukan inovasi terhadap produk.
3. Aspek pengembangan pusat-pusat pasar (*outlet*) yang menjadi titik konsentrasi pemasaran produk di kawasan.
4. Aspek pengembangan riset pasar yang merupakan tindak lanjut dari hasil inovasi produk untuk mengukur tingkat penerimaan pasar terhadap produk yang dihasilkan dari kawasan.
5. Aspek jaringan pasar, berkaitan dengan kemudahan dalam memperoleh akses informasi pasar dan faktor produksi
6. Aspek kualitas SDM meliputi upaya menciptakan dan meningkatkan keahlian pengusaha UMKM kain tapis melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan
7. Aspek kuantitas meliputi pemenuhan jumlah SDM pada UKM kain tapis termasuk lembaga/institusi yang memfasilitasi peningkatan kualitas SDM.
8. Aspek pengembangan sarana dan prasarana, meliputi keberadaan infrastruktur fisik, lembaga penyedia pengembangan, dan pelayanan.
9. Aspek sumber daya modal, meliputi ketersediaan modal yang dimiliki oleh pengusaha UKM kain tapis, termasuk ketersediaan lembaga penyedia

permodalan, jenis modal yang dibutuhkan dan pelayanan untuk memperoleh kemudahan dalam peminjaman modal.

10. Aspek bahan baku, berkaitan dengan kemudahan dalam memperoleh bahan baku, penyedia (*supplier*), termasuk jenis bahan baku yang dibutuhkan dalam menghasilkan output.
11. Aspek jaringan kerja (*network*) baik dalam bentuk kerja sama maupun kemitraan yang melibatkan baik antar daerah dalam satu propinsi, antara pusat-propinsi-kabupaten, antara pemerintah-pengusaha, atau antara pemerintah-masyarakat-LSM-swasta.
12. Aspek pengembangan keterkaitan antar sektor/komoditi mulai dari ketersediaan input dalam memproduksi sampai menghasilkan dan memasarkan output/produk jadi.
13. Aspek regulasi yang meliputi kebijakan-kebijakan yang diarahkan kepada pengurangan hambatan untuk iklim usaha, seperti halnya kebijakan fiskal, insentif dan peraturan perundangan lainnya beserta penegakan hukumnya.
14. Aspek keberadaan kepemimpinan (*leadership*) baik dalam pemerintahan, pemimpin dalam kawasan, termasuk pemimpin pasar.

c. Level 1 : Kriteria Utama

Level 1 terdiri dari kriteria utama dalam pengembangan kawasan yang dibagi menjadi 6 (enam) kriteria, yaitu:

1. Pengembangan sumber daya manusia, berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusia yang ada di industri dalam hal ini pengusaha UKM keripik, termasuk keberadaan lembaga yang memfasilitasi pendidikan dan pelatihan tersebut.
2. Pengembangan penelitian dan pengembangan (R&D), berkaitan dengan pengembangan inovasi untuk menciptakan produk yang berdaya saing tinggi.
3. Pengembangan pasar, berkaitan dengan upaya pengembangan pemasaran produk yang dihasilkan dari UKM.

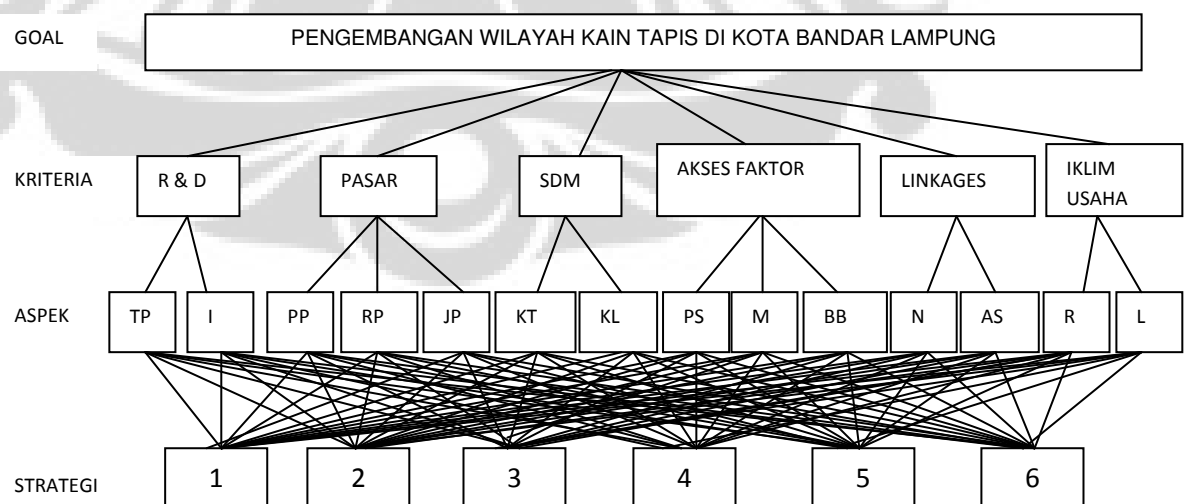
4. Akses terhadap sumber input atau faktor produksi, berkaitan dengan kemudahan akses untuk memperoleh modal, bahan baku, termasuk juga kondisi infrastruktur fisik.
5. *Linkages* (keterkaitan, kerjasama, dan kemitraan), berkaitan dengan keterkaitan, kerjasama maupun kemitraan yang dilakukan pengusaha UKM di wilayah terhadap *stakeholder* pendukung lainnya.
6. Iklim Usaha, berkaitan dengan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal wilayah yang mempengaruhi keberadaan wilayah dan upaya pengembangannya.

d. Level 0 : Tujuan

Sebagai tujuan studi, faktor penentuan prioritas strategi pengembangan usaha kain tapis Kota Bandar Lampung ditempatkan pada hirarki teratas (level 0). Faktor ini merupakan fokus dari semua faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan prioritas strategi pengembangan.

Susunan struktur hirarki AHP dalam rangka memilih prioritas strategi pengembangan secara lengkap dijelaskan pada gambar 5.1.

Gambar 5.1 Struktur Hirarki Faktor-Faktor Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Usaha Kain Tapis Kota Bandar Lampung



Sumber : Hasil Penelitian Penulis



### 5.2.3 Pembobotan Kriteria

Pembobotan faktor-faktor adalah proses mengukur tingkat kepentingan relatif antar kriteria dan alternatif strategi. Untuk tujuan tersebut, dilakukan penilaian perbandingan berpasangan antar faktor-faktor dalam setiap kelompok faktor yang terletak dalam hirarki yang sama. Penilaian dilakukan oleh para responden ahli yang memiliki pengetahuan dan kompetensi dalam penentuan strategi pengembangan kawasan serta pengetahuan tentang kondisi dan perkembangan usaha kain tapis Kota Bandar Lampung. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, pada penelitian ini, responden ahli yang direncanakan berjumlah 6 orang, namun karena kurangnya pengetahuan yang mendalam terhadap permasalahan usaha kain tapis Kota Bandar Lampung, responden ahli yang diminta penilaian terhadap kuesioner AHP menjadi berjumlah 5 orang, yakni dari Departemen Perindustrian Kota Bandar Lampung 2 orang, PT. Perkebunan Nusantara VII Propinsi Lampung 1 orang, akademisi dari Universitas Lampung 1 orang, dan pengusaha UKM kain tapis Kota Bandar Lampung 1 orang.

Penggabungan pendapat responden ahli dilakukan dengan menggunakan rata-rata geometrik, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata geometrik} = \sqrt[n]{\prod x_i} \quad (5.1)$$

Dimana : n = jumlah responden

$x_i$  = penilaian oleh responden ke – i

#### 5.2.3.1 Pembobotan Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan

Bagian ini membahas pembobotan kriteria-kriteria penentu prioritas strategi pengembangan, yaitu faktor-faktor pada level 1 sampai dengan level 2 dalam struktur hirarki.

##### a. Pembobotan Kriteria Utama (level 1)

Menurut tingkat kepentingannya terhadap tujuan penentuan prioritas strategi pengembangan usaha kain tapis Kota Bandar Lampung kriteria akses

faktor produksi memiliki bobot tertinggi (0,24) yang diikuti oleh kriteria pengembangan pasar (0,22) dan kriteria pengembangan SDM (0,16). Hal ini dikarenakan pengembangan kriteria akses faktor produksi memiliki dampak paling luas (makro) dan merupakan aspek dasar dalam pengembangan kawasan, yakni terdiri dari pengembangan sarana dan prasarana (infrastruktur fisik, lembaga penyedia jasa, pelayanan/fasilitas yang terdapat dalam kawasan), sumber daya modal (lembaga penyedia permodalan, jenis modal, pelayanan/kemudahan dalam memperoleh bantuan permodalan), dan input bahan baku (lembaga penyedia bahan baku/*supplier*, jenis input), yang kemudian diikuti oleh kriteria pengembangan pasar. Konsistensi rasio global pada kriteria-kriteria penentu pengembangan kawasan sebesar 0.09. Artinya, secara umum, jawaban responden cukup konsisten terhadap masing-masing kriteria dalam memilih kriteria akses faktor produksi sebagai kriteria utama dalam menentukan prioritas strategi pengembangan wilayah. Lebih lengkapnya bobot kriteria penentu prioritas strategi pengembangan wilayah kain tapis di Kota Bandar Lampung dapat dilihat pada tabel 5.17.

Tabel 5.17 Bobot Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung

NO	KRITERIA	BOBOT	
		LOKAL	GLOBAL
1.	R & D	0,14	0,14
2.	Pasar	0,22	0,22
3.	SDM	0,16	0,16
4.	Akses Faktor Produksi	0,24	0,24
5.	Kemitraan	0,09	0,09
6.	Iklim Usaha	0,14	0,14
Total			1,00

CR = 0.09

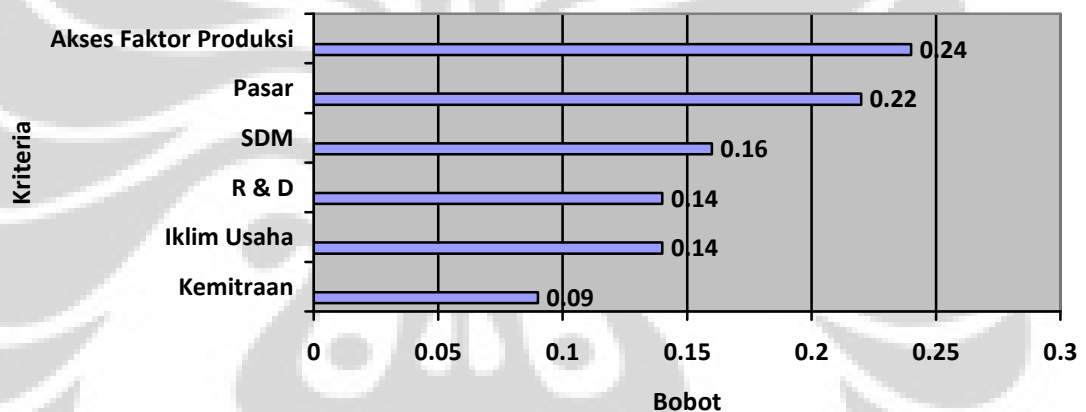
Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Hasil pembobotan menunjukkan tingkat prioritas dari kriteria-kriteria utama dalam pengembangan industri kain tapis di Kota Bandar Lampung. Pembobotan merupakan hasil kalkulasi dari setiap tahapan dan urutan besarnya bobot menunjukkan urutan atau susunan prioritas. Prioritas yang lebih utama ditunjukkan dengan bobot tertinggi sebagaimana tampak pada diagram untuk

memudahkan kriteria mana yang prioritasnya lebih tinggi secara berurutan hingga kriteria yang prioritasnya lebih rendah secara berurutan yaitu: akses faktor produksi, disusul dengan pasar,SDM, R&D, iklim usaha dan diurutan paling bawah adalah kemitraan.

Secara singkat, untuk melihat hasil urutan bobot masing-masing kriteria penentu prioritas pengembangan kawasan dapat dilihat pada diagram batang bobot kriteria di bawah ini.

Gambar 5.2 Diagram Batang Bobot Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung



Sumber : Hasil Penelitian Penulis

**b. Pembobotan Sub Kriteria (level 2)**

Menurut tingkat kepentingannya terhadap kriteria R & D penunjang pengembangan kawasan, teknik produksi memiliki bobot terbesar (0,75) yang kemudian diikuti oleh informasi/pengetahuan (0,25). Tingginya bobot faktor teknik produksi menunjukkan faktor utama yang menentukan pengembangan kawasan dilihat dari kriteria R & D adalah melalui pengembangan teknologi tepat guna untuk meningkatkan cara pengolahan/teknik produksi agar dapat menghasilkan produk yang memiliki standar kualitas yang sama.

Menurut tingkat kepentingannya terhadap kriteria pasar penunjang pengembangan kawasan, pusat pasar memiliki bobot tertinggi (0,63) yang kemudian diikuti oleh jaringan pasar (0,19) dan riset pasar (0,17). Tingginya bobot pengembangan pusat pasar menunjukkan bahwa keberadaan pusat pasar merupakan aspek penting untuk mengembangkan industri kain tapis Kota Bandar Lampung. Karena dengan adanya pusat pasar, UKM yang ada di kawasan dapat terkonsentrasi dalam satu tempat, sehingga dapat memudahkan pengunjung untuk berbelanja di kawasan.

Menurut tingkat kepentingannya terhadap kriteria SDM penunjang pengembangan wilayah, kualitas SDM memiliki bobot tertinggi (0,8) yang kemudian diikuti oleh kuantitas SDM (0,2). Pengembangan kualitas SDM dapat mempengaruhi produktivitas kinerja UKM kain tapis baik dalam aspek manajerial maupun operasional, tidak hanya meliputi ketersediaan program pendidikan dan pelatihan maupun lembaga yang memfasilitasi, namun juga memotivasi pengusaha UKM untuk tidak apatis dan antusias mengikuti program pendidikan dan pelatihan yang ada. Tingginya kualitas SDM ini dapat menunjang pengembangan industri.

Menurut tingkat kepentingannya terhadap kriteria akses faktor produksi penunjang pengembangan wilayah, bahan baku memiliki bobot terbesar (0,49) yang kemudian diikuti oleh modal (0,31) dan prasarana (0,20). Tingginya bobot bahan baku menunjukkan bahwa jaminan ketersediaan bahan baku termasuk di dalamnya adalah harga bahan baku, *supplier* serta pelayanan yang diberikan oleh penyedia sangat menentukan proses produksi industri. Untuk itu, perlu adanya keterikatan dengan pihak *supplier* untuk mengimbangi posisi tawar pengusaha UKM terhadap *supplier* yang memiliki penguasaan penuh terhadap ketersediaan bahan baku yang dibutuhkan agar dapat menjamin keberlangsungan usaha.

Menurut tingkat kepentingannya terhadap kriteria kemitraan penunjang pengembangan kawasan, keterkaitan antar sektor memiliki bobot terbesar (0,75) yang kemudian diikuti oleh jejaring kerja/*network* (0,25). Tingginya bobot keterkaitan antar sektor menunjukkan bahwa dalam mengembangkan kawasan,

faktor keterkaitan antar sektor merupakan hal yang krusial, tidak hanya jaminan akan ketersediaan input baik sumber, jenis maupun kemudahan akses dalam memperoleh dan memproduksi input, namun juga sampai kepada jenis, kualitas, kuantitas dan akses untuk memasarkan produk yang dihasilkan sebagai output produksi. Karena menjamin sektor penyedia input saja, tidak akan berdampak signifikan bagi pengembangan industri, namun bagaimana juga bisa menjamin adanya dukungan dari sektor lainnya, seperti sektor pemerintah, swasta dan masyarakat umum dalam mempromosikan dan menggunakan produk.

Menurut tingkat kepentingannya terhadap kriteria iklim usaha penunjang pengembangan industri, pengembangan regulasi yang meliputi kebijakan-kebijakan yang diarahkan kepada pengurangan hambatan untuk iklim usaha, seperti halnya kebijakan fiskal, insentif dan peraturan perundangan lainnya, beserta penegakan hukumnya, serta keberadaan kepemimpinan baik dalam pemerintahan, wilayah dan pemimpin pasar merupakan faktor yang sangat penting yang memengaruhi pengembangan wilayah. Itulah sebabnya, kedua sub kriteria tersebut memiliki bobot (peranan) yang sama besar dalam penentuan prioritas strategi pengembangan wilayah, yaitu masing-masing sebesar 0,5.

Terakhir, secara global, menurut tingkat kepentingannya terhadap tujuan penentuan prioritas strategi pengembangan (level 0), faktor pengembangan pusat pasar memiliki bobot tertinggi (0,14). Kriteria-kriteria lain yang memiliki bobot cukup tinggi (di atas 0,1) adalah kualitas SDM, bahan baku, dan teknik produksi. Konsistensi rasio global pada kriteria-kriteria penentu pengembangan wilayah sebesar 0.05. Artinya, secara umum, jawaban responden konsisten terhadap masing-masing sub kriteria dalam memilih sub kriteria pusat pasar sebagai kriteria utama dalam menentukan prioritas strategi pengembangan usaha.

Seperti pada pembobotan kriteria utama, pada level ini juga besarnya nilai bobot menunjukkan tingkat prioritas dari masing-masing subkriteria. Secara berurutan adalah sebagai berikut: pusat pasar menduduki prioritas tertinggi dengan bobot tertinggi kemudian disusul kualitas SDM, bahan baku, teknik produksi, modal, keterkaitan antar sektor, regulasi, kepemimpinan, prasarana, jaringan pasar, riset pasar, informasi, kuantitas SDM, dan jejaring kerja menempati prioritas terakhir.

Tabel 5.18 Bobot Sub-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Usaha Kain Tapis Kota Bandar Lampung

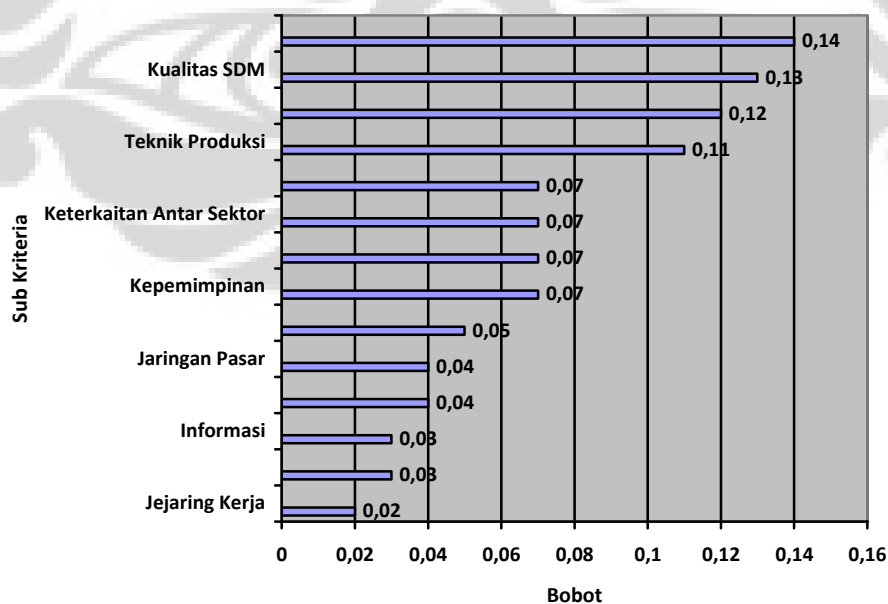
NO	SUB KRITERIA	BOBOT	
		LOKAL	GLOBAL
1.	Teknik Produksi	0,75	0,11
2.	Keterkaitan Antar Sektor	0,75	0,07
3.	Pusat Pasar	0,63	0,14
4.	Bahan Baku	0,49	0,12
5.	Modal	0,31	0,07
6.	Informasi/Pengetahuan	0,25	0,03
7.	Jejaring Kerja	0,25	0,02
8.	Prasarana dan Sarana	0,20	0,005
9.	Jaringan Pasar	0,19	0,04
10.	Riset Pasar	0,17	0,04
11.	Kualitas SDM	0,8	0,13
12.	Regulasi	0,5	0,07
13.	Kepemimpinan	0,5	0,07
14.	Kuantitas SDM	0,2	0,003
Total			1,00

CR = 0.05

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Berdasarkan tabel bobot sub kriteria, urutan bobot sub kriteria penentu prioritas pengembangan kawasan dapat dilihat pada diagram batang (gambar 5.3) bobot kriteria di bawah ini.

Gambar 5.3 Diagram Batang Bobot Sub Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Industri Kain tapis Kota Bandar Lampung



Sumber : Hasil Penelitian Penulis

c. Pembobotan Alternatif-Alternatif Strategi Pengembangan

Oleh karena kriteria-kriteria pada level 2 (sub-kriteria) paling operasional dalam menentukan bobot alternatif strategi, maka pembahasan pembobotan alternatif strategi dilakukan pada level tersebut. Pembobotan mempertimbangkan tolok ukur-tolok ukur sebagaimana dibahas pada subbab 5.2.1.3. Namun, perlu dicatat bahwa tolok ukur-tolok ukur tersebut tidak sepenuhnya mampu menjelaskan penilaian para responden. Masih terdapat tolok ukur-tolok ukur lain yang sulit terdefinisi dengan baik yang dipertimbangkan oleh para responden dalam melakukan penilaian berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya. Adapun kesimpulan penilaian tersebut tampak pada tabel 5.19.

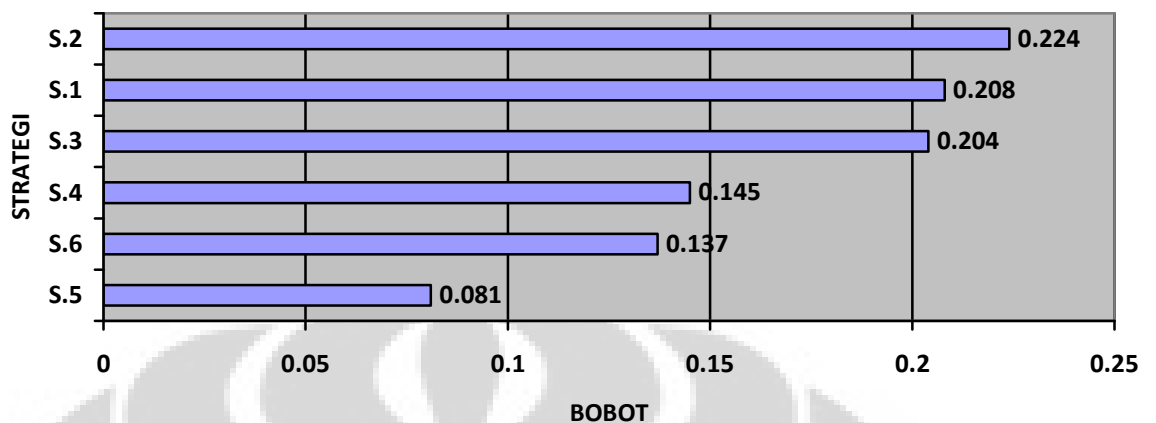
Tabel 5.19 Bobot Global Alternatif Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung

NO	KRITERIA	BOBOT GLOBAL					
		S.1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6
1.	Teknik Produksi	<b>0,042</b>	0,016	0,017	0,008	0,010	0,012
2.	Informasi/Pengetahuan	0,006	0,004	<b>0,013</b>	0,006	0,002	0,003
3.	Pusat Pasar	0,015	<b>0,053</b>	0,018	0,018	0,009	0,029
4.	Riset Pasar	0,003	<b>0,014</b>	0,008	0,003	0,008	0,003
5.	Jaringan Pasar	0,002	0,009	<b>0,016</b>	0,011	0,003	0,002
6.	Kuantitas SDM	<b>0,012</b>	0,003	0,005	0,008	0,001	0,002
7.	Kualitas SDM	0,028	0,014	<b>0,050</b>	0,020	0,008	0,007
8.	Prasarana dan Sarana	0,008	<b>0,017</b>	0,003	0,004	0,002	0,014
9.	Modal	<b>0,026</b>	0,014	0,008	0,009	0,004	0,013
10.	Bahan Baku	<b>0,047</b>	0,014	0,022	0,008	0,018	0,010
11.	Jejaring Kerja	0,001	0,005	<b>0,009</b>	0,006	0,001	0,002
12.	Keterkaitan Antar Sektor	0,007	<b>0,026</b>	0,003	0,014	0,006	0,015
13.	Regulasi	0,005	0,018	0,003	<b>0,024</b>	0,006	0,014
14.	Kepemimpinan	0,005	0,018	<b>0,029</b>	0,007	0,003	0,009
		0,208	0,224	0,204	0,145	0,081	0,137

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Urutan bobot strategi prioritas pengembangan kawasan dapat dilihat pada diagram batang bobot kriteria di bawah ini.

Gambar 5.4 Diagram Batang Bobot Global Alternatif Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung



Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Secara global, prioritas pertama strategi pengembangan industri kain tapis Kota Bandar Lampung terletak pada strategi membantu permodalan terutama dan membangun lokasi yang menjadi sentra/pusat utama industri (S.2) dengan bobot 0,224, kemudian diikuti dengan strategi meningkatkan cara pengolahan produk agar memiliki standar mutu yang sama (S.1) dengan bobot 0,208, dilanjutkan dengan strategi mendorong motivasi pengusaha untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun membangun relasi/*network* dan meningkatkan pemahaman pengusaha dalam penerapan manajemen yang baik pada UKM (S.3) dengan bobot 0,204. Strategi selanjutnya yakni membuat leaflet, brosur, ataupun media promosi lainnya melalui kerja sama dengan pemerintah termasuk dinas pariwisata dan perhotelan untuk memperkenalkan produk kain tapis (S.4) dengan bobot 0,145 disertai dengan strategi meningkatkan fasilitas atau infrastruktur wilayah termasuk lahan usaha maupun bangunan/ruko (S.6) dengan bobot 0,137, dan terakhir strategi membuat spesifikasi terhadap kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar (S.5) dengan bobot 0,081.

Sebagaimana tampak pada tabel 5.19, strategi S.2 dipilih terutama berdasarkan kriteria pusat pasar, riset pasar, sarana dan prasarana dan keterkaitan antar sektor. Adapun strategi S.1 memiliki bobot tertinggi dalam kriteria teknik produksi, kuantitas SDM, modal dan bahan baku. Sementara itu, kriteria



informasi/pengetahuan, jaringan pasar, kualitas SDM, jejaring kerja dan kepemimpinan menjadi bobot tertinggi pada strategi S.3, sedangkan strategi S.4 memiliki bobot tertinggi hanya pada kriteria regulasi. Untuk strategi S.5 dan S.6 kurang begitu dominan dalam pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung ditinjau dari kriteria penentu pengembangan industrinya.

Penyusunan alternatif strategi berdasarkan prioritasnya dalam AHP ini dimaksudkan untuk memberikan acuan apabila secara simultan seluruh strategi tidak dapat diimplementasikan oleh sebab berbagai keterbatasan, misalnya keterbatasan pembiayaan, waktu dan lain sebagainya. Bagaimanapun implementasi secara simultan akan lebih optimal hasil yang akan dicapai dalam pengembangan industri kain tapis di Kota Bandar Lampung.

Strategi yang dirumuskan sebagaimana diketahui memiliki kecenderungan pada keberpihakan dalam hal ini pemerintah sebagai pihak yang berkepentingan untuk mengembangkan industri dalam rangka peningkatan daya saing nasional, oleh karena itu hendaknya pada tahap selanjutnya pengkondisian iklim usaha harus lebih mengarah kepada peningkatan daya saing industri pada proses alamiah sebagaimana usaha lainnya yang harus memiliki keunggulan bersaing tanpa intervensi dari pemerintah. Sebagai contoh pengkondisian dapat ditekankan pada pengembangan kewirausahaan sehingga industri ini akan tumbuh dari kemauan dan kehendak yang kuat dari pelaku usaha kecil. Hal ini dapat dimungkinkan dengan melihat pertumbuhan pasar industri kain tapis yang semakin kondusif dan dapat di kembangkan sebagai komoditas unggulan yang mampu menembus pasar nasional maupun internasional.

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang didapatkan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dari UKM kain tapis di Kota Bandar Lampung adalah dari segi kemudahan dalam memperoleh bahan baku; Spesialisasi produk kain tapis bermacam-macam jenis; Seringnya melakukan inovasi terhadap produk; Jumlah tenaga kerja yang memadai; Adanya visi bersama antar pelaku usaha; Adanya pimpinan yang mewakili pelaku industri dalam wilayah; Kerjasama dan hubungan yang cukup baik antara sesama pelaku industri.
2. Faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan dari UKM kain tapis di Kota Bandar Lampung adalah kurangnya sistem pengajaran keahlian yang mendorong tenaga kerja dan masyarakat untuk mendirikan usaha baru dan menjadikan kain tapis terus bertambah; Kurangnya tingkat pengetahuan dan keahlian tenaga kerja; Rendahnya antusiasme pengusaha terhadap pengembangan pengetahuan dan perluasan *network*; Struktur dan manajemen industri yang kurang mendukung pengembangan kapasitas SDM; Relatif kurangnya kebutuhan untuk permodalan bagi pengembangan usaha; Kurangnya pemahaman terhadap manajemen pengelolaan usaha yang baik pada industri kecil; Penggunaan peralatan produksi yang kurang memadai dalam mengolah produk; Tidak adanya standarisasi kualitas yang sama pada produk; Tidak adanya spesifikasi kualitas produk untuk masing-masing segmentasi pasar agar dapat memperluas jangkauan pemasaran produk; Tidak adanya pusat pasar yang menjadi lokasi sentra; Fasilitas dan infrastruktur wilayah yang kurang memadai baik lahan maupun bangunan/*outlet*; dan kurangnya media promosi dari pihak pengusaha seperti leaflet, brosur atau bentuk promosi lainnya

3. Sedangkan dari sisi eksternal, faktor-faktor yang menjadi peluang UKM kain tapis di Kota Bandar Lampung adalah adanya dukungan dari lembaga pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kewirausahaan; Kemudahan birokrasi untuk memperoleh izin usaha dari pemerintah; Kondisi keamanan wilayah yang terjamin untuk mengelola usaha; Iklim kompetisi atau persaingan yang kondusif dan memacu peningkatan kualitas produk; Animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap kain tapis; Adanya dukungan promosi dan pemasaran produk.
4. Faktor-faktor eksternal yang menjadi ancaman/hambatan UKM kain tapis di Kota Bandar Lampung adalah kurangnya dukungan dari lembaga penelitian dan pengembangan dalam melakukan riset pasar ataupun inovasi produk; Kurangnya dukungan dari pemerintah untuk mensertifikasi produk; kurangnya peran lembaga asosiasi usaha dalam mengupayakan pengembangan industri; dan belum adanya bantuan berupa teknologi tepat guna bagi pengusaha UKM untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas produknya.
5. Strategi yang diperlukan dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung berdasarkan hasil analisis SWOT berada pada upaya meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Alternatif strategi yang dirumuskan dalam analisis SWOT ini kemudian dibuat prioritas dengan menggunakan AHP melalui beberapa kriteria dan sub kriteria penentu prioritas strategi pengembangan usaha. Pada level 1 (kriteria utama), kriteria akses faktor produksi memiliki bobot tertinggi dalam menentukan prioritas alternatif strategi pengembangan usaha. Sementara itu, pada tingkatan kriteria yang paling operasional atau paling menentukan susunan prioritas strategi pengembangan usaha (level 2), diperoleh bahwa sub kriteria yang memiliki bobot global tinggi (di atas 0,10) adalah teknik produksi, keterkaitan antar sektor, keberadaan pusat pasar, bahan baku, modal, informasi/pengetahuan, jejaring kerja, saran dan prasarana, jaringan pasar dan riset pasar.
6. Susunan prioritas alternatif strategi pengembangan Industri kain tapis Kota Bandar Lampung sebagai berikut:

- a) Membantu permodalan dan membangun lokasi yang menjadi sentra/pusat;
- b) Meningkatkan cara pengolahan produk agar memiliki standar mutu yang baik;
- c) Mendorong motivasi pengusaha untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun membangun relasi/*network* dan meningkatkan pemahaman pengusaha dalam penerapan manajemen yang baik pada UKM;
- d) Membuat leaflet, brosur, ataupun media promosi lainnya melalui kerja sama dengan pemerintah termasuk dinas pariwisata dan perhotelan untuk memperkenalkan produk kain tapis;
- e) Meningkatkan fasilitas atau infrastruktur wilayah termasuk lahan usaha maupun bangunan/ruko;
- f) Membuat spesifikasi terhadap kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar.

## 6.2 Saran

Hasil dari studi ini menghasilkan beberapa saran baik bagi pengembangan Industri kain tapis Kota Bandar Lampung maupun saran untuk studi lanjutan yang berkaitan dengan pengembangan usaha.

### 6.2.1 Saran Bagi Pengembangan UKM di Bandar Lampung

Adapun saran bagi pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung:

1. Karena kriteria-kriteria yang berperan dalam menempatkan strategi membantu permodalan dan membangun pusat pasar sebagai prioritas pertama strategi pengembangan usaha adalah kriteria keberadaan pusat pasar, riset pasar, sarana dan prasarana, dan keterkaitan antar sektor. Oleh karena itu, pemilihan terhadap strategi membangun pusat pasar dilakukan jika pembina dan pengusaha sebagai pengelola berfokus terhadap:
  - Keberadaan pusat pasar, yakni terkonsentrasinya UKM pada satu titik/sentra yang terpadu untuk memudahkan pengunjung dalam membeli produk kain tapis, dan mendukung pelaksanaan program riset pasar untuk mengukur akseptabilitas produk dan inovasi yang

dilakukannya untuk memperluas jangkauan pemasaran, serta membantu permodalan bagi pengembangan usaha UKM

- Mengoptimalkan fasilitas dan infrastruktur agar sentra industri tapis yang direncanakan dapat diakses secara luas.

2. Penelitian ini untuk lebih aplikatif, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui lokasi dan bentuk pusat pasar yang ideal berdasarkan tata ruang wilayah, termasuk jenis teknologi yang dibutuhkan dalam menunjang operasional proses produksi, dan keahlian SDM apa yang perlu ditingkatkan lebih lanjut berdasarkan kebutuhan prioritas pengusaha UKM kain tapis di Kota Bandar Lampung.

#### 6.2.2 Saran untuk Studi Lanjutan

Saran untuk studi lanjutan yang berkaitan dengan pengembangan usaha untuk mengantisipasi kelemahan-kelemahan yang melekat dalam metode SWOT dan AHP yang digunakan dalam penelitian ini, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan, yakni:

1. Karena analisisnya menggunakan hasil penilaian responden ahli (*expert*) yang objektifitasnya sulit diukur. Oleh karena itu perlu memperhatikan khususnya pemilihan ahli (*expert*) khususnya dari unsur birokrat perlu mendapatkan pertimbangan dengan melihat latar belakang keterlibatannya dan kompetensinya sebagai ahli (*expert*) agar terhindar dari intervensi birokrasi yang pola kebijakan dan tugasnya lebih didasarkan pada Surat Keputusan (SK) yang lebih dominan mengendalikan perilaku dalam tugas dan fungsinya pada pembinaan UKM.
2. Untuk memfasilitasi diskusi yang lebih intensif di antara para responden ahli, maka konsensus pendapat terhadap penilaian kuesioner sebaiknya dilakukan secara langsung. Jika di antara responden tidak tercapai kesepakatan, maka penggabungan pendapat dalam AHP baru dapat dilakukan dengan cara perataan geometrik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acs, Z. And L. Szerb (2006): "Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy," Small Business Economics.
- Acs, Z. And P. Mueller (2008): "Employment Effects Of Business Dynamics: Mice, Gazelles and Elephants," Small Business Economics.
- Ács, Z. J., L. Szerb (2009) *The Global Entrepreneurship Index (GEINDEX)*, Jena Economic Research Papers 2009-028, [http://zs.thulb.uni-jena.de/servlets/MCRFileNodeServlet/jportal\\_derivate\\_00169881/wp\\_2011\\_028.pdf?hosts=](http://zs.thulb.uni-jena.de/servlets/MCRFileNodeServlet/jportal_derivate_00169881/wp_2011_028.pdf?hosts=)
- Aloysius Gunadi Brata, 2003. *Distribusi Spasial UKM di Masa Krisis*. Jurnal Ekonomi Rakyat Th II No. 8 Nopember 2003.
- Alvarez, R. and G. Crespi (2003): "Determinants of Technical Efficiency in Small firms," Small Business Economics
- Anderson, Gary. (1994). *Industry clustering for economic development*. Economic Development Review. New York: Springer.
- Angelelli, P., R. Moudry, and J. Llisterri (2006): "Institutional capacities for Small Business Policy Development in Latin American and the Caribbean." Inter-American Development Bank. Sustainable Development Department. Technical Paper Series
- Ansori Djausal. 2002. *Kain Tapis Lampung*. Pemerintah Propinsi Lampung Dinas Pendidikan Propinsi Lampung.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Metode Penelitian Sosial*, Eresco, Bandung.
- Azwar, Saifuddin. 2000. *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Ayyagari, M., T. Beck, and A. Demircuc-Kunt (2007): "Small and Medium Enterprises across the Globe," Small Business Economics.
- Beck, T., A. Demircuc-Kunt and R. Levine (2005): "SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence," Journal of Economic Growth.
- Blose, Julia E. Tankersly, William B. Flynn, Leisa R. (2005). *Managing Service Quality Using Data Envelopment Analysis*. Journal Quality Management Vol 12, No 2/2005.
- Boar, Bernhard H. (1993). *Thale art of strategic planning for information technology, crafting strategy for the 90s*. New York: Johaln Wiley & Sons, Inc.

- BPS. 2008. *Lampung Dalam Angka*. BPS Lampung.
- BPS. 2010. *Kota Bandar Lampung Dalam Angka*. BPS Bandar Lampung.
- BPS. 2010. *Indikator Ekonomi Propinsi Lampung*. BPS Propinsi Lampung
- BPS. 2010. *Profil UKM Tidak Berbadan Hukum*. BPS Jakarta
- Brata, Aloysius Gunadi, 2003. *Distribusi Spasial UKM di Masa Krisis*. Jurnal Ekonomi Rakyat Th. II No. 8, Nopember 2003. hal 1-11.
- Buswari, Muhammad. 2003. *Hubungan Nilai-Nilai Pribadi Pengusaha, strategi Bisnis Terhadap Kinerja industri Keramik di Kota Malang*, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Church, Jeffrey. Ware, Roger. 2000. *Industrial Organization: A Strategic Approach*. McGraw-Hill Book Co. Singapore
- Clarkson, Kenneth W. Miller, Roger LeRoy. 1982. *Industrial Organization: Theory, Evidence and Public Policy*. McGraw-Hill Book Co. USA
- Coleine AJ. Sumilat, 2002. *Kemitraan Usaha Besar, Menengah, Kecil dan Koperasi*. Buletin Litbang Industri dan Perdagangan No. 09.1.02.60. hal 46-57
- Coulter, Mary. 2002. *Strategic Management in Action*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Darwanto, Herry. (2002, Edisi 28). *Prinsip-prinsip dasar pembangunan ekonomi daerah*. Majalah PP, hal. 1.
- David, Fred R. 1998. *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi Tujuh, terjemahan, Dr. Hamdy Hady, PT. Prehallindo, Jakarta.
- David, Fred R. (2001). *Strategic management concepts*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Departemen Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan. “*Pengembangan Sentra UKM*”. 14 Januari 2006 <<http://www.depkop.go.id>>
- Dewi, Sawitri. “*Manusia dalam Pengembangan Wilayah Berbasis Sumberdaya Lokal*”. <<http://lib.itenas.ac.id/jurnal/volume8>>
- Direktorat Pengembangan Kawasan Khusus dan Tertinggal. (2003). *Model pengelolaan dan pengembangan keterkaitan program dalam pengembangan ekonomi daerah berbasis kawasan andalan*. Jakarta: Bappenas.

- Dinas Perindustrian dan Perdagangan. 2004. *Produk Unggulan Daerah Kota Bandar Lampung*.
- Dinas Koperasi, PKM dan PM. 2004. *Pengembangan Sentra Pengrajin Kain Tapis*.
- Direktorat Pengembangan Kawasan Khusus dan Tertinggal. (2004). *Tata cara pengembangan kawasan untuk percepatan pembangunan daerah*. Jakarta: Bappenas.
- Direktorat Pengembangan Kawasan Khusus dan Tertinggal. (2004). *Kajian strategi pengembangan kawasan dalam rangka mendukung akselerasi peningkatan daya saing daerah*. Jakarta: Bappenas.
- Donald R. Cooper & Pamela S. Cchindler, 2003. *Business Research Methods*, McGraw-Hill Companies, North America.
- Doz, Yves L. & Prahalad, C.K. (1987). *The multinational mission*. New York: the Free Press.
- Drucker, Peter F. 1985. *Inovasi dan Kewiraswastaan*, terjemahan, Rusjdi Naif, Erlangga, Jakarta.
- Dwi Yulindari, Rini. "Kota Bandar Lampung". *Kompas* 3 Juli 2001. 16 Januari 2009 <<http://www2.kompas.com/kompas-cetak/0107/03/nasional/kota08.htm>>
- Foster, L., J. Haltiwanger and C. J. Krizan (2006): "Market Selection, Reallocation, and Restructuring in the U.S. Retail Trade Sector in the 1990s," The Review of Economics and Statistics.
- Freeman, Christopher, & Lundvall, Bengt Ake. (1988). *Small countries facing the technological revolution*. New York: Printer Publisher.
- Grant, Robert M. (1991). Porter's 'competitive advantage of nations': An assessment. *Strategic Management Journal*, 12, 539.
- Goldberg, M. and E. Palladini (2008): "Chile: A Strategy to Promote Innovative Small and Medium Enterprises," The World Bank, Policy Research Working Paper 4518.
- Gosh, B.C.; Tan Wee Liang; Tan Teck Meng; Chan, Ben. 2001. *The Key Success Factors, Distinctive Capabilities, and Strategic Thrust of Top SMEs in Singapore*, *Journal of Business Research*, 51 : 209 - 221
- Gray, Judy H., 1999, *Small Business Strategy in Australia*, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2 (2) : 44 – 58



- Gray, Judy H. 1999. *A Predictive Model of Small Business Success*, Academy of Entrepreneurship Journal, 5 (2) : 25 – 36
- Herawati, Vita. 2003. *Analisis Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM di Tanggulangin Sidoarjo Jatim)*, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Hisrich, Robert D. and Michael P. Peters. 1998. *Entrepreneurship*, Fourth Edition, Mc Graw Hill, Boston
- Hitt, Micahel A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi;Konsep*, Buku 1, Edisi keempat, terjemahan, Risa Rimendi, Salemba Empat, Jakarta.
- Hutasoit, Donal. (2005). *Strategi pengelolaan Taman Nasional Kerinci Seblat dalam rangka mengurangi laju kerusakan hutan*. Jakarta: Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C., and Kandemir, D. 2003. “*The Role of Entrepreneurship in building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types*”, Journal of Management, 29 (3) : 401 – 426.
- Idris, Fahmi. “*Kebijakan dan Strategi Pengembangan Industri Nasional*”. 13 Februari 2008. Sekretariat Negara. 19 Januari 2009. <[http://www.setneg.go.id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=215&Itemid=76](http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=215&Itemid=76)>
- Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian kualitatif dan kuantitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: DIA FISIP UI.
- Jones, Peter T. & Teece, David J. (1988). *What we know and what we don't know about competitiveness*. Dalam Antonio Furino (Ed.). *Cooperation and competition in the global economy* (h. 284-285). Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Kaynak, Erdener. (1986). *Marketing and Economic Development*. New York: Praeger
- Kementrian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional. (2005). *Kajian strategi dan arah kebijakan untuk memaksimalkan potensi daya saing daerah*. Jakarta: Bappenas.
- Kenneth, James (ed). 1992. *Aspek-aspek Usaha Kacil Menengah: Kasus ASEAN*. LP3ES Jakarta.
- Kerlinger, Fred N. (1990). *Asas-Asas Penelitian Behavioral* (edisi 3). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Kotler, Philip., Jatusripitak, Somvid., dan Maesincee, Suvit. (1997). *The marketing of nations*. New York: The Free Press A Division Simon & Schuster Inc.
- Krugman, Paul R. (1987). Targeting industrial policies: *Theory and evidence*. Dalam Dominick Salvatore (Ed.). *The new protectionist threat to world welfare*. (h. 268-269). New York: North Holland.
- Mangiri, Komet. (2000). *Perencanaan terpadu pembangunan ekonomi daerah otonom*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Marimin. (2005). *Teknik dan aplikasi pengambilan keputusan kriteria majemuk* (Cetakan Kedua). Jakarta: PT. Gramedia.
- Meredith, Geoffrey G. 2002. *Kewirausahaan : Teori dan Praktek*, terjemahan, Andre Asparsayogi, PPM, Jakarta
- Miles, Raymond E. And Snow, Charles C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Mintzberg, Henry, and James Brian Quinn. 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Second Edition, Prentice Hall International (UK), London.
- Middleton, John, Ziderman, Adrian, Adams, Arvil Van. *Skills for productivity: Vocational education and training in developed countries*, A World Bank Book. New York: Oxford University Press.
- Montgomery, Cynthia A., & Porter, Michael. (1991). *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Mulyono, Sri. (1996). *Teori pengambilan keputusan*. Jakarta: LPFE UI.
- Noor, Henry Faizal. (2009). *Investasi: pengelolaan keuangan bisnis dan pengembangan ekonomi masyarakat*. Jakarta: PT. Indeks.
- Noor, Henry Faizal. (2007). *Ekonomi manajerial*. Jakarta: Rajawali Grafindo dan DIA FISIP UI.
- Nur, Muliadi. "Teknik Penulisan Referensi". 21 Januari 2009  
<<http://abahcheppy.files.wordpress.com/2008/10/teknik-penulisan-referensi.pdf>>
- Oki Laksito. 1997. *Kain Tenun Tradisional*, Pemerintah Propinsi Lampung Bagian Proyek Pembinaan Permusiuman Lampung.

- Permadi S, Bambang. *AHP*. Jakarta: Pusat Antar Universitas – Studi Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Peres, W. and G. Stumpo (2000): “*Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Latin America and the Caribbean Under the New Economic Model*,” *World Development*, 28(9),1643-1655.
- Pinchalemel. (1985). *Aspek-aspek geografi dalam manajemen pengembangan wilayah*. Paris.
- Pitts, Robert A., & Lei, David. (2000). *Strategi manajemen: building and sustaining competitive advantage*. USA: South-Western College.
- Porter, M. E., K. Schwab (2008) *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, World Economic Forum Geneva Switzerland.
- “*Profil Kota Bandar Lampung*”. 21 Januari 2009  
<http://www.regionalinvestment.com/sipid/id/displayprofil.php?ia=1871>>
- “*Profil Lampung*”. 21 Januari 2009  
 <<http://www.regionalinvestment.com/sipid/id/displayprofil.php?ia=18>>
- Riyanti, Benediccta Prihatin Dwi. 2003. *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Rachmadi Tutuka, Marihot Simorangkir, Reni Yenita. 2001. *Kajian Teknologi Untuk Mendukung IKM*. Buletin Litbang Industri dan Perdagangan No. 09. 1. 01. 58. hal 27-37
- Rangkuti, Freddy. (2000). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- R.I, Wahono, (2001). *Jenis-jenis penelitian*, Jakarta: Kajian Strategik Ketahanan Nasional, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
- Rosenfeld, Stuart A. (1997). *Bringing business clusters into the mainstream of economic development*. *European Planning Studies*, Vol. 5 Issue.
- Satria Bangsawan. 2003. *Pengaruh Informasi Lingkungan Ekonomi Makro Terhadap Strategi Pemasaran Usaha Kecil*. *Jurnal Sosio Ekonomika* Vol. 9 Nomor 2 Desember 2003.
- Soesilo, Nining I. (2002). *Manajemen strategik di sektor publik*. Buku II. Jakarta: Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Tulus Tambunan. 1999. *Perkembangan Industri Skala Kecil di Indonesia*. PT Mutiara Sumber Widya. Jakarta

\_\_\_\_\_. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia Beberapa Isu Penting*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

“*The CPA Australia Asia-Pacific small business survey 2009 Australia, Hong Kong, Malaysia and Singapore, 2009*”, CPA Australia Ltd ACN 008 392 452 385 Bourke Street Melbourne Vic 3000, Australia

Thomas L. Saaty. 1993 *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo

Teubal, Morris. (1987). *Innovation, performance, learning and government policy*. Madison WI: University of Wisconsin Press.

Todaro, Michael P. (1994). *Economic development in the third world* (5th. Ed.). White Plains, NY: Longmans.

Trisna LM Siahaan. 2000. *Pengaruh Masuknya Investasi Asing Langsung (FDI) Terhadap Total Faktor Produktivitas (TFP) Perusahaan-perusahaan Lokal (LOP) pada Sektor Industri Manufaktur di Indonesia*. Tesis S-2 Program Studi Teknik Manajemen Industri PPs ITB

Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

United Nations (2003): “*Small and Medium-Sized Enterprises in Countries in Transition*,” United Nations Economic Commission for Europe, Series Entrepreneurships and SMEs.

Wirdati Ali. 1999. *Kain Lampung*. Pemerintah Propinsi Lampung Dinas P dan Propinsi Lampung

Lampiran 1 : Daftar Responden untuk Wawancara dan Pengisian Kuesioner

**DAFTAR RESPONDEN**

NO	NAMA	JABATAN	PANGKAT/ GOL	UNIT KERJA	ALAMAT	JK	PENDIDI KAN
1.	Budi Firman	Manajer Kemitraan PKBL	-	Kantor Direksi Unit PKBL PTPN VII	Jln. Teuku Umar No. 300, Bandar Lampung	L	Sarjana
2.	Marselina	Dosen Unila	Lektor Kepala IV. A	FE Unila	Perum Griya Sejahtera, Bandar Lampung	P	Pasca sarjana
3.	Laturi	Kabid Dinas Koperasi Kota Bandar Lampung	Pembina IV A	Diskoperindag Kota Bandar Lampung	Jln. Diponegoro No. 58	P	Sarjana
4.	Husnal Yazid	Kabag Perindustrian	Pembina Tk. I IV. B	Diskoperindag Kota Bandar Lampung	Jln. Imam Bonjol, Langkapura	L	Sarjana
5.	Siti Rahayu	Pemilik Usaha Kain Tapis "Sanggar Rahayu"	-	Sanggar Rahayu	Jl. Sukarno Hatta 4 T. Seneng.	P	SMU

### Data Responden (Identitas Diri)

Nama Lengkap (Beserta Gelar) :  
Jabatan (saat ini) :  
Pangkat/Golongan :  
Unit Kerja :  
No. Telp/HP :  
Alamat :  
Jenis Kelamin : Pria/Wanita \*  
Usia : Tahun  
Pendidikan Tertinggi : SMU / Akademi / S1 / S2 / S3 \*

\* coret yang tidak perlu

#### Petunjuk Pengisian:

Tujuan kuesioner: menjaring persepsi penilaian responden (*expert*) berdasarkan persepsi atau pendapat terhadap penilaian faktor-faktor yang terkait dengan pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung.

Berilah penilaian atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan angka dalam skala 1 sampai 10 dengan penilaian 1 sebagai penilaian yang buruk sekali dan 10 adalah penilaian yang baik sekali, sementara nilai 2 sampai 9 berada diantaranya. Semakin ke kanan nilainya semakin baik, dan sebaliknya semakin ke kiri maka nilainya semakin buruk. Skala penilaian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Buruk sekali<----->Baik sekali

Berilah penilaian urgensi pengembangan industri atas faktor-faktor internal/eksternal tersebut, dengan memberi tanda (X) pada salah satu pilihan berikut ini :

- huruf a = prioritas teramat penting dilakukan pengembangannya.
- huruf b = prioritas penting dilakukan pengembangannya.
- huruf c = prioritas kurang penting dilakukan pengembangannya.
- huruf d = prioritas tidak penting dilakukan pengembangannya.

Bapak/Ibu bebas memberikan penilaian, asalkan berkisar antara nilai-nilai :

Angka : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Huruf : a, b, c, d

(Lanjutan)

**LEMBAR PERTANYAAN**  
**Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Pengembangan**  
**Industri Kain Tapis Di Kota Bandar Lampung**

NO	FAKTOR-FAKTOR	PENILAIAN RESPONDEN			
		Penilaian atas kondisi/ prestasi faktor-faktor			Urgensi Prioritas (bobot kepentingan)
		Buruk	Netral	Baik	
<b>I</b>	<b>Faktor Internal</b>				
1.	Kemudahan dalam memperoleh bahan baku.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
2.	Spesialisasi produk bermacam-macam jenis.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
3.	Seringnya melakukan inovasi terhadap produk.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
4.	Adanya sistem pengajaran keahlian yang mendorong tenaga kerja dan masyarakat untuk mendirikan usaha baru dan menjadikan industri kain tapis terus bertambah, sehingga berpotensi menjadi industri yang dinamis dan berdaya saing, karena tidak terjadi monopoli usaha.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
5.	Tingkat pengetahuan dan keahlian tenaga kerja yang cukup baik.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
6.	Jumlah tenaga kerja yang memadai.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
7.	Struktur dan manajemen industri yang memungkinkan pengembangan kapasitas SDM.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
8.	Pengelolaan manajemen usaha yang baik pada industri kecil.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
9.	Tidak adanya kesulitan dalam pemodalán.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
10.	Adanya visi bersama antar pelaku usaha.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
11.	Adanya pimpinan yang mewakili pelaku industri.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
12.	Kerjasama dan hubungan yang cukup baik antara sesama pelaku industri.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
13.	Penggunaan peralatan produksi yang memadai dalam mengolah produk.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
<b>II</b>	<b>Faktor Eksternal</b>				
1.	Adanya dukungan dari lembaga penelitian dan pengembangan dalam melakukan riset pasar ataupun inovasi produk.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d
2.	Adanya dukungan dari lembaga pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kewirausahaan.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10		a b c d

3.	Adanya program sertifikasi produk kain tapis yang diselenggarakan oleh Kementerian UKM.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
4.	Kemudahan dalam birokrasi untuk mendapatkan izin usaha dari pemerintah.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
5.	Kondisi keamanan wilayah yang terjamin untuk mengelola usaha.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
6.	Iklim kompetisi atau persaingan yang kondusif dan memacu peningkatan kualitas produk.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
7.	Adanya asosiasi usaha yang berperan dalam pengembangan industri.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
8.	Animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap kain tapis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
9.	Adanya dukungan promosi dan pemasaran produk	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
10.	Lain-lain (yang dianggap perlu)		
11.	.....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
12.	.....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d
13.	.....	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a b c d

**ATAS PARTISIPASINYA DIUCAPKAN TERIMA KASIH**

(Lanjutan)



## **Kuesioner AHP untuk memilih prioritas ”Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung”**

Kuesioner ini ditujukan untuk memilih prioritas aspek pengembangan dalam rangka penelitian ”Strategi Pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung”. Kuesioner AHP ini merupakan lanjutan analisis SWOT yang telah dilaksanakan sebelumnya dan sudah sudah menentukan beberapa strategi terpilih.

### Penjelasan

1. Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan persepsi/penilaian expert yang sifatnya subjektif, sehingga jawaban responden dibuat berdasarkan persepsi responden/expert atas penilaian-penilaian faktor-faktor yang berkaitan dengan penentuan strategi dalam pengembangan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung.
2. Kegunaan penelitian ini adalah untuk penyusunan tesis (karya akhir), guna melengkapi salah satu syarat penyelesaian pendidikan pada Magister Ilmu Administrasi dan Kebijakan Bisnis, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Indonesia.
3. Bahwa untuk memperoleh masukan seperti tersebut dalam point 1 di atas, maka yang menjadi responden adalah mereka yang mempunyai pemahaman terhadap masalah yang diteliti (*expert*).
4. Mengingat pentingnya masukan dari Bapak/Ibu, maka kami mohon agar Bapak/Ibu dapat membantu sepenuhnya dengan mengisi kuesioner ini dengan sungguh-sungguh, agar hasil yang dicapai dapat memberi alternatif strategi pengembangan terbaik.
5. Karena sifatnya penelitian akademik, maka untuk menjaga keakuratan masukan yang Bapak/Ibu berikan, Kami mengharapkan Bapak/Ibu berkenan untuk mengisi data-data kuesioner ini berupa identitas diri dan lembar pertanyaan di bawah berikut ini :

(Lanjutan)

### DATA RESPONDEN (IDENTITAS DIRI)

Nama Lengkap (Beserta Gelar) :  
 Jabatan (saat ini) :  
 Pangkat/Golongan :  
 Unit Kerja :  
 No. Telp/HP :  
 Alamat :  
 Jenis Kelamin : Pria/Wanita \*  
 Usia : Tahun  
 Pendidikan Tertinggi : SMU / Akademi / S1 / S2 / S3 \*

\* coret yang tidak perlu

#### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

- Untuk memberikan penilaian terhadap elemen-elemen permasalahan dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya, penilaian dinyatakan dalam skala numerik (skala 1 hingga 9), dengan menggunakan skala sebagai berikut:  
 Skala 1 = sama pentingnya (*equal importance*)  
 Skala 3 = sedikit lebih penting (*moderate importance of one over another*)  
 Skala 5 = jelas lebih penting (*essential importance*)  
 Skala 7 = sangat jelas lebih penting (*demonstrated importance*)  
 Skala 9 = mutlak lebih penting (*extreme importance*)  
 Skala 2, 4, 6, dan 8 adalah nilai antara (*intermediate value*)
- Kuesioner ini menggunakan metode ranking untuk menilai besarnya pengaruh antara satu hal dengan hal lainnya (beri tanda silang pada kotak yang anda pilih)
- Jika elemen pada kolom sebelah kiri lebih penting dari elemen pada kolom sebelah kanan, nilai perbandingan ini diisikan pada kolom sebelah kiri, dan jika sebaliknya, maka diisikan pada sebelah kanan (lihat contoh).

Contoh pengisian kuesioner:

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	✗	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A "sama pentingnya" dengan pilihan B

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	✗	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A "sedikit lebih penting" dibandingkan dengan pilihan B

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	✗	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan B "jelas lebih penting dibandingkan dengan pilihan A

Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	✗	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan B "sangat jelas lebih penting" dibandingkan dengan pilihan A

Pilihan A	✗	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A "mutlak lebih penting" dibandingkan dengan pilihan B

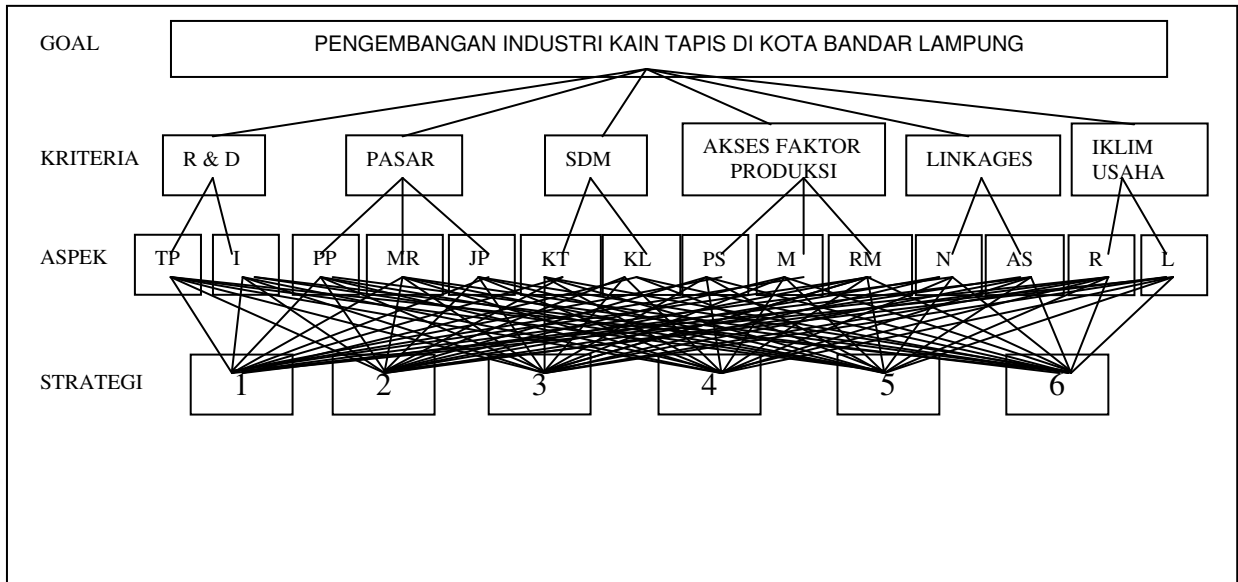
Pilihan A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	✗	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan B berada pada nilai intermediate 4, karena berada antara nilai 5 dan 3

Pilihan A	9	8	7	<del>6</del>	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A berada pada nilai intermediate 6, karena berada antara nilai 7 dan 5

Kuesioner ini menggunakan metode proses Hirarki Analitis (Analytical Hierarchy Process) yang memanfaatkan skala untuk menilai pentingnya satu unsur dibandingkan dengan unsur lainnya dalam suatu kerangka yang sedang dipertimbangkan. Struktur hirarki yang terbentuk adalah sebagai berikut:



Keterangan :

**ASPEK**

- |                           |                           |                               |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| TP : Teknologi Produksi   | KT : Kuantitas            | N : Jejaring Kerja            |
| I : Informasi/Pengetahuan | KL : Kualitas             | AS : Keterkaitan Antar Sektor |
| PP : Pusat Pasar          | PS : Prasarana dan Sarana | R : Regulasi                  |
| MR : Riset Pasar          | M : Modal                 | L : Kepemimpinan              |
| JP : Jaringan Pasar       | RM : Bahan Baku           |                               |

**STRATEGI**

1. Meningkatkan teknik produksi/cara pengolahan produk agar memiliki standar mutu yang sama.
2. Membantu permodalan dan membangun lokasi yang menjadi sentra/pusat pasar.
3. Mendorong motivasi pengusaha untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun membangun relasi/network untuk meningkatkan pemahaman pengusaha dalam penerapan manajemen yang baik pada UKM.
4. Membuat leaflet, brosur, ataupun media promosi lainnya untuk memperkenalkan produk kain tapis.
5. Membuat spesifikasi atau kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar.
6. Meningkatkan fasilitas atau infrastruktur termasuk lahan usaha maupun bangunan/ruko.

(Lanjutan)

1. Berkaitan dengan pencapaian sasaran pengembangan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung, maka kriteria pengembangan manakah yang dianggap lebih penting untuk diprioritaskan?

KRITERIA	BOBOT																KRITERIA	
Penelitian dan Pengembangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pasar
Penelitian dan Pengembangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SDM
Penelitian dan Pengembangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akses Faktor Produksi
Penelitian dan Pengembangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemitraan
Penelitian dan Pengembangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim Usaha
Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SDM
Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akses Faktor Produksi
Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemitraan
Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim Usaha
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akses Faktor Produksi
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemitraan
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim Usaha
Akses Faktor Produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemitraan
Akses Faktor Produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim Usaha
Kemitraan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim Usaha

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

2. Apabila kriteria Penelitian dan Pengembangan sebagai kriteria pengembangan yang prioritas untuk dilakukan dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Di Kota Bandar Lampung, maka kegiatan manakah yang lebih penting untuk diprioritaskan?

KEGIATAN	BOBOT																KEGIATAN	
Teknologi Produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Informasi/ Pengetahuan

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

3. Apabila kriteria pasar sebagai kriteria pengembangan yang prioritas untuk dilakukan dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung, maka kegiatan manakah yang lebih penting untuk diprioritaskan?

KEGIATAN	BOBOT																KEGIATAN	
Pusat Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Riset Pasar
Pusat Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jaringan Pasar
Jaringan Pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Riset Pasar

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

4. Apabila kriteria SDM sebagai kriteria pengembangan yang prioritas untuk dilakukan dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung, maka kegiatan manakah yang lebih penting untuk diprioritaskan?

KEGIATAN	BOBOT																KEGIATAN	
Kuantitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas
Definisi bobot																		
1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting				5 = jelas lebih penting				7 = sangat jelas lebih penting				9 = mutlak lebih penting					

5. Apabila kriteria akses faktor produksi sebagai kriteria pengembangan yang prioritas untuk dilakukan dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Di Kota Bandar Lampung, maka kegiatan manakah yang lebih penting untuk diprioritaskan?

KEGIATAN	BOBOT																KEGIATAN	
Prasarana dan Sarana	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal
Prasarana dan Sarana	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bahan Baku
Bahan Baku	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal
Definisi bobot																		
1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting				5 = jelas lebih penting				7 = sangat jelas lebih penting				9 = mutlak lebih penting					

6. Apabila kriteria kemitraan sebagai kriteria pengembangan yang prioritas untuk dilakukan dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Di Kota Bandar Lampung, maka kegiatan manakah yang lebih penting untuk diprioritaskan?

KEGIATAN	BOBOT																KEGIATAN	
Jaringan kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterkaitan antar sektor
Definisi bobot																		
1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting				5 = jelas lebih penting				7 = sangat jelas lebih penting				9 = mutlak lebih penting					

7. Apabila kriteria iklim usaha sebagai kriteria pengembangan yang prioritas untuk dilakukan dalam mengembangkan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung, maka kegiatan manakah yang lebih penting untuk diprioritaskan?

KEGIATAN	BOBOT																KEGIATAN	
Peraturan/Regulasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepemimpinan
Definisi bobot																		
1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting				5 = jelas lebih penting				7 = sangat jelas lebih penting				9 = mutlak lebih penting					

8. Berkaitan dengan strategi pengembangan Industri Kain Tapis Di Kota Bandar Lampung, maka strategi pengembangan manakah yang dianggap lebih penting untuk diprioritaskan

STRATEGI	BOBOT																STRATEGI	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi meningkatkan pengetahuan, network
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi

																			lainnya
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

9. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis di Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria teknik produksi

STRATEGI	BOBOT																		STRATEGI
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membuat leaflet, brosur dan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	

dukungan promosi lainnya																			
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Definisi bobot																			
1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting				5 = jelas lebih penting				7 = sangat jelas lebih penting				9 = mutlak lebih penting						

10. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Di Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria informasi/pengetahuan pengusaha UKM

STRATEGI	BOBOT																	STRATEGI
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar



Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

11. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria keberadaan pusat pasar

STRATEGI	BOBOT																STRATEGI	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Mendorong motivasi pengusaha untuk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi

meningkatkan pengetahuan dan memperluas network																			lainnya
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

12. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri kain Tapis Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria riset pasar

STRATEGI	BOBOT																	STRATEGI
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan



																			untuk meningkatkan jangkauan pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membuat spesifikasi kualitas untuk jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

14. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria kuantitas pengusaha UKM

STRATEGI	BOBOT																		STRATEGI
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan & network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membuat leaflet, brosur dan dukungan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	

promosi lainnya																			
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

15. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria kualitas pengusaha UKM

STRATEGI	BOBOT																		STRATEGI
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	

Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

16. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria sarana dan prasarana

STRATEGI	BOBOT																STRATEGI	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Mendorong motivasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan





Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

18. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria bahan baku

STRATEGI	BOBOT																STRATEGI	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan



Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

20. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria keterkaitan antar sektor

STRATEGI	BOBOT																STRATEGI	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya

Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

21. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria regulasi/peraturan

STRATEGI	BOBOT																STRATEGI	
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk

																			untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		Meningkatkan fasilitas/infrastruktur

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

22. Manakah strategi yang lebih penting dalam mengembangkan Industri Kain Tapis Kota Bandar Lampung menurut sub kriteria kepemimpinan

STRATEGI	BOBOT																	STRATEGI
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membangun pusat pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Meningkatkan teknik produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar

Membangun pusat pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Mendorong motivasi pengusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan memperluas network	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar
Membuat leaflet, brosur dan dukungan promosi lainnya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur
Membuat spesifikasi kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan fasilitas/infrastruktur

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

Lampiran 3 : Tabel Daftar Penggabungan Pendapat Responden

Tabel Penggabungan Penilaian Responden Terhadap Kriteria

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
1	RD - P	9	3	0.12	0.14	0.14	0.5
	RD - SDM	3	1	0.12	0.2	0.2	0.5
	RD - AFP	3	5	6	0.2	0.2	1
	RD - K	1	5	7	1	1	2
	RD - IU	3	0.2	5	0.33	0.33	1
	P- SDM	5	3	5	5	5	4
	P- AFP	1	0.14	6	0.2	0.2	0.5
	P - K	1	5	6	1	1	3
	P - IU	3	0.2	0.2	7	7	1
	SDM - AFP	3	5	0.14	0.2	0.2	1
	SDM - K	1	0.2	1	1	1	1
	SDM -IU	1	5	1	3	3	2
	AFP - K	3	5	3	1	1	3
	AFP - IU	1	5	0.2	3	3	2
	K - IU	1	0.2	0.2	1	1	0.5

Keterangan:

$$g_{ij} = \sqrt[5]{\prod a_{ij}}$$

Nilai gabungan responden RD-P =  $\sqrt[5]{9 \times 3 \times 0.12 \times 0.14 \times 0.14} = 0.5$

Cara yang sama dilakukan untuk menghitung nilai gabungan responden keseluruhan kriteria, sub kriteria dan alternatif strategi.

Tabel Penggabungan Penilaian Responden Terhadap Sub Kriteria

LEVEL	KRITERIA	SUB KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
			1	2	3	4	5	
2	RD	TP - I	5	3	3	3	3	3
	P	PP - RP	9	5	0.2	9	7	4
		PP - JP	5	5	0.2	9	5	3
		RP - JP	1	0.2	1	1	1	1
	SDM	KW - KL	1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.25
	AFP	P - M	3	0.2	1	0.2	0.2	0.5
		P - BB	1	0.2	5	0.2	1	0.5
		M - BB	1	0.2	0.14	0.2	0.33	0.5
	K	JK - KAS	1	0.2	0.2	0.2	0.33	0.33
	IU	P - K	0.33	0.2	1	3	1	1

(Lanjutan)

Tabel Penggabungan Penilaian Responden Terhadap Alternatif Strategi

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3	TP - PP	0.33	0.2	5	0.11	0.33	0.5
	TP - P	0.11	5	1	0.2	3	2
	TP - PRO	0.33	0.2	5	0.33	3	1
	TP - KL	1	0.2	5	0.2	3	1
	TP - FS	0.33	5	1	0.2	1	1
	PP - P	3	5	5	5	3	4
	PP - PRO	1	5	1	5	5	3
	PP - K L	1	5	0.2	5	3	2
	PP - FS	5	0.2	0.2	5	1	1
	P - PRO	1	0.2	5	0.33	3	1
	P - KL	1	0.2	0.2	1	3	0.5
	P - FS	0.33	0.2	0.2	3	0.33	0.5
	PRO - KL	1	5	0.2	1	3	1
	PRO - FS	1	5	1	3	1	2
	KL - FS	1	0.33	5	3	1	1

Berdasarkan Sub Kriteria Teknik produksi

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	0.33	5	5	5	5	3
	TP - P	3	5	3	5	3	4
	TP - PRO	1	3	5	3	3	3
	TP - KL	5	5	5	5	5	5
	TP - FS	3	5	3	5	1	3
	PP - P	1	0.33	0.33	3	0.33	1
	PP - PRO	3	1	1	5	3	2
	PP - K L	1	5	0.2	5	0.33	1
	PP - FS	3	3	0.2	3	3	2
	P - PRO	3	5	5	3	3	4
	P - KL	5	3	1	1	3	2
	P - FS	3	0.33	0.33	3	1	1
	PRO - KL	3	1	0.2	1	0.33	1
	PRO - FS	1	0.33	1	0.33	0.33	0.5
	KL - FS	0.33	0.33	5	0.33	1	1



(Lanjutan)

Berdasarkan Sub Kriteria Informasi/Pengetahuan

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	3	4	5	3	3	4
	TP - P	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
	TP - PRO	0.25	1	5	3	1	1
	TP - KL	5	3	5	3	3	3
	TP - FS	5	3	2	1	3	2
	PP - P	0.33	0.2	0.2	0.33	3	0.5
	PP - PRO	1	3	0.2	3	1	1
	PP - K L	5	4	0.25	3	3	2
	PP - FS	1	2	0.2	5	3	2
	P - PRO	5	5	5	3	1	3
	P - KL	5	6	6	3	5	5
	P - FS	1	5	3	3	5	3
	PRO - KL	3	5	4	3	3	4
	PRO - FS	3	5	1	1	3	2
	KL - FS	0.25	0.33	0.5	3	1	1

Berdasarkan Sub Kriteria Pusat Pasar

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	0.33	5	0.25	0.14	0.33	0.5
	TP - P	0.33	5	3	0.25	3	1
	TP - PRO	1	0.2	0.2	0.2	3	0.5
	TP - KL	3	0.2	3	1	5	2
	TP - FS	1	0.33	0.2	0.33	0.33	0.33
	PP - P	3	5	5	3	3	4
	PP - PRO	5	3	3	3	5	4
	PP - K L	5	5	3	5	5	5
	PP - FS	1	3	1	5	1	2
	P - PRO	3	3	0.33	0.33	5	1
	P - KL	3	3	0.33	3	5	2
	P - FS	0.33	0.33	0.33	3	1	1
	PRO - KL	3	3	4	0.33	5	2
	PRO - FS	0.33	0.33	0.33	3	0.33	0.5
	KL - FS	0.25	0.2	0.2	3	0.2	0.33

(Lanjutan)

Berdasarkan Sub Kriteria Riset Pasar

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	0.2	0.2	0.33	0.16	0.2	0.2
	TP - P	0.2	0.33	0.33	0.2	0.33	0.3
	TP - PRO	0.33	0.33	0.25	0.33	3	0.5
	TP - KL	0.25	0.2	0.2	0.2	3	0.3
	TP - FS	3	4	4	3	5	4
	PP - P	3	3	4	3	3	3
	PP - PRO	5	3	5	5	4	4
	PP - K L	0.33	3	1	6	5	2
	PP - FS	4	4	3	5	1	3
	P - PRO	5	3	3	3	5	4
	P - KL	1	1	0.5	4	0.33	1
	P - FS	3	3	4	3	3	3
	PRO - KL	0.33	0.25	0.25	0.33	0.33	0.33
	PRO - FS	1	3	0.2	3	3	1
	KL - FS	3	0.33	4	4	3	2

Berdasarkan Sub Kriteria Jaringan Pasar

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	0.2	0.2	0.33	0.14	0.2	0.2
	TP - P	0.2	0.2	0.17	0.2	0.14	0.17
	TP - PRO	0.2	0.2	0.17	0.33	0.33	0.33
	TP - KL	0.25	0.33	0.2	0.2	0.33	0.25
	TP - FS	1	0.5	0.2	1	1	0.5
	PP - P	1	0.33	0.17	1	0.33	0.5
	PP - PRO	0.33	0.33	0.17	0.33	0.33	0.33
	PP - K L	5	5	5	3	5	5
	PP - FS	5	3	3	4	3	4
	P - PRO	1	4	4	5	5	3
	P - KL	5	5	5	3	5	5
	P - FS	5	6	5	6	3	5
	PRO - KL	5	5	5	3	5	5
	PRO - FS	5	5	3	5	3	4
	KL - FS	0.2	3	3	4	3	2

Berdasarkan Sub Kriteria Kuantitas SDM

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	3	5	4	5	5	4
	TP - P	3	3	3	3	3	3
	TP - PRO	3	3	5	3	3	3
	TP - KL	3	3	5	5	5	4
	TP - FS	3	3	5	3	3	3
	PP - P	0.33	0.25	0.2	1	0.33	0.33
	PP - PRO	0.33	0.33	0.25	1	0.33	0.33
	PP - K L	4	3	5	5	5	4
	PP - FS	3	1	4	3	3	2
	P - PRO	0.25	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
	P - KL	3	4	3	3	4	3
	P - FS	3	3	5	3	3	3
	PRO - KL	3	5	5	5	4	4
	PRO - FS	3	3	5	4	3	4
	KL - FS	0.33	0.33	0.25	0.2	0.25	0.33

(Lanjutan)

Berdasarkan Sub Kriteria Kualitas SDM

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	1	2	3	2	3	2
	TP - P	0.33	0.2	0.33	0.33	0.2	0.33
	TP - PRO	3	3	3	3	3	3
	TP - KL	3	3	6	4	5	4
	TP - FS	3	3	3	3	5	3
	PP - P	0.2	0.25	0.2	0.33	0.2	0.2
	PP - PRO	0.33	0.33	0.2	0.33	0.33	0.33
	PP - KL	3	5	3	5	4	4
	PP - FS	3	3	3	4	4	3
	P - PRO	3	4	4	3	3	3
	P - KL	3	5	3	5	5	4
	P - FS	3	3	4	5	5	4
	PRO - KL	3	4	3	3	4	3
	PRO - FS	3	3	4	3	3	3
	KL - FS	5	4	0.33	4	0.33	2

Berdasarkan Sub Kriteria Sarana dan Prasarana

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	0.33	0.2	0.17	0.14	0.2	0.2
	TP - P	5	3	4	3	5	4
	TP - PRO	5	5	5	4	5	5
	TP - KL	5	5	6	5	5	5
	TP - FS	0.33	0.33	0.33	0.25	0.33	0.33
	PP - P	7	5	6	3	4	5
	PP - PRO	5	6	5	5	5	5
	PP - KL	5	5	6	5	5	5
	PP - FS	1	1	0.33	1	1	1
	P - PRO	0.33	0.33	0.5	0.33	0.33	0.33
	P - KL	0.33	4	5	4	4	3
	P - FS	0.2	0.33	0.2	0.33	0.33	0.25
	PRO - KL	3	4	3	3	4	3
	PRO - FS	0.33	0.33	0.25	0.33	0.33	0.33
	KL - FS	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2

(Lanjutan)

Berdasarkan Sub Kriteria Modal

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	3	3	5	3	3	3
	TP - P	3	3	4	3	3	3
	TP - PRO	3	3	4	3	4	3
	TP - KL	3	3	3	3	5	3
	TP - FS	1	3	4	3	3	3
	PP - P	2	1	1	1	1	1
	PP - PRO	1	3	3	5	3	3
	PP - K L	5	5	5	5	5	5
	PP - FS	1	1	1	3	1	1
	P - PRO	0.33	0.33	0.25	0.25	1	0.33
	P - KL	3	3	4	3	4	3
	P - FS	2	0.33	0.33	0.33	0.33	0.5
	PRO - KL	3	3	3	3	5	3
	PRO - FS	1	0.33	0.33	0.33	0.33	0.5
	KL - FS	0.33	0.33	0.25	0.25	0.25	0.33

Berdasarkan Sub Kriteria Bahan Baku

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	3	5	5	4	5	4
	TP - P	3	3	4	3	3	3
	TP - PRO	5	4	5	5	5	5
	TP - KL	3	3	3	3	4	3
	TP - FS	4	3	3	4	3	3
	PP - P	0.5	0.33	0.33	0.33	0.25	0.33
	PP - PRO	5	4	0.33	3	4	2
	PP - K L	3	1	0.33	1	3	1
	PP - FS	3	3	0.33	3	3	2
	P - PRO	0.33	0.33	5	3	0.25	1
	P - KL	1	3	3	1	1	2
	P - FS	3	3	5	3	3	3
	PRO - KL	0.33	0.33	0.25	0.33	1	0.33
	PRO - FS	0.2	0.25	0.25	0.33	0.33	0.33
	KL - FS	1	3	4	3	3	3

(Lanjutan)

Berdasarkan Sub Kriteria Jejaring Pasar (*Network*)

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	0.2	0.25	0.2	0.17	0.2	0.2
	TP - P	0.2	0.2	0.17	0.2	0.14	0.2
	TP - PRO	0.2	0.2	0.2	0.25	0.17	0.2
	TP - KL	0.33	0.2	0.25	0.25	0.25	0.25
	TP - FS	0.33	0.33	0.25	0.33	0.33	0.33
	PP - P	0.5	0.33	0.2	0.33	0.25	0.33
	PP - PRO	1	0.33	0.33	1	3	1
	PP - K L	4	3	4	5	5	4
	PP - FS	3	3	4	3	3	3
	P - PRO	3	1	3	3	1	2
	P - KL	4	4	5	5	5	5
	P - FS	5	3	4	5	3	4
	PRO - KL	3	3	5	5	5	4
	PRO - FS	3	3	3	4	3	3
	KL - FS	0.33	0.33	0.25	0.33	0.25	0.33

Berdasarkan Sub Kriteria Keterkaitan Antar Sektor

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	0.33	0.25	0.33	0.2	0.33	0.25
	TP - P	3	3	4	4	3	3
	TP - PRO	0.33	0.33	0.25	0.2	0.33	0.25
	TP - KL	3	3	4	3	3	3
	TP - FS	0.33	0.25	0.2	0.33	0.33	0.25
	PP - P	3	3	4	5	4	4
	PP - PRO	3	3	0.33	3	3	2
	PP - K L	4	3	4	5	4	4
	PP - FS	4	3	3	3	3	3
	P - PRO	0.25	1	0.33	0.33	0.33	0.33
	P - KL	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
	P - FS	0.25	0.25	0.2	0.33	0.25	0.25
	PRO - KL	4	3	4	0.33	4	2
	PRO - FS	1	0.33	0.25	1	1	1
	KL - FS	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33

(Lanjutan)

Berdasarkan Sub Kriteria Peraturan/Regulasi

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	0.2	0.25	0.25	0.2	0.25	0.25
	TP - P	3	3	5	3	5	4
	TP - PRO	0.25	0.33	0.2	0.2	0.33	0.25
	TP - KL	0.25	0.33	0.33	0.33	3	0.5
	TP - FS	0.2	0.25	0.17	0.33	0.25	0.25
	PP - P	4	3	5	5	3	4
	PP - PRO	3	1	0.33	1	0.33	1
	PP - KL	4	3	4	5	5	4
	PP - FS	1	1	0.33	3	3	1
	P - PRO	0.33	0.33	0.2	0.2	0.33	0.25
	P - KL	0.5	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
	P - FS	0.33	0.25	0.2	0.33	0.25	0.25
	PRO - KL	5	3	7	6	5	5
	PRO - FS	5	3	5	3	3	4
	KL - FS	0.2	0.33	0.2	0.33	0.2	0.25

Berdasarkan Sub Kriteria Kepemimpinan (*Leadership*)

LEVEL	KRITERIA	RESPONDEN					RATAAN GEOMETRIK
		1	2	3	4	5	
3.00	TP - PP	0.2	0.25	0.25	0.2	0.25	0.2
	TP - P	0.2	0.2	0.17	0.2	0.2	0.2
	TP - PRO	3	0.33	0.33	3	0.33	1
	TP - KL	3	3	3	5	3	3
	TP - FS	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
	PP - P	0.33	0.25	0.2	0.25	0.33	0.25
	PP - PRO	5	3	4	4	4	4
	PP - KL	3	4	5	5	5	4
	PP - FS	3	3	3	3	3	3
	P - PRO	3	4	5	5	3	4
	P - KL	5	5	6	5	5	5
	P - FS	3	3	3	3	4	3
	PRO - KL	3	3	4	3	4	3
	PRO - FS	0.33	1	2	1	3	1
	KL - FS	0.33	0.33	0.25	0.5	0.33	0.33

Lampiran 4 : Analisis AHP Melalui Program Microsoft Excel

Analisis Kriteria Penentu Prioritas Pengembangan Strategi Industri

Strategi KWSN	RD	P	SDM	AFP	K	IU	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
RD	1	0.50	0.50	1	2	1	0.89	0.14	0.90	6.40	6.601	0.120	6	0.10
P	2.00	1	4	0.5	2	1	1.41	0.22	1.59	7.10			1.24	Konsisten
SDM	2.00	0.25	1	1	1	2	1.00	0.16	1.11	7.03				
AFP	1.00	2.00	1.00	1	3	2	1.51	0.24	1.56	6.48				
K	0.50	0.50	1.00	0.33	1	0.55	0.60	0.09	0.59	6.26				
IU	1.00	1.00	0.50	0.50	2.00	1	0.89	0.14	0.90	6.34				
							<b>6.31</b>			<b>39.61</b>				

Analisis Sub Kriteria Penentu Prioritas Pengembangan Strategi Industri

RD	TP	I	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1	3.00	1.73	0.75	1.50	1.99	1.99	-0.005	2	#DIV/0!
I	0.33	1	0.57	0.25	0.50	1.99			0	#DIV/0!
			<b>2.31</b>			<b>3.99</b>				

PP	PP	RP	JP	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
PP	1	4	3	2.29	0.63	1.91	3.01	3.01	0.003	3	0.00
RP	0.25	1	1	0.63	0.17	0.52	3.01			0.58	Konsisten
JP	0.33	1.00	1	0.69	0.19	0.58	3.00				
				<b>3.61</b>			<b>9.02</b>				

SDM	KW	KL	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
KW	1	0.25	0.50	0.20	0.40	2.00	2.00	0.000	2	#DIV/0!
KL	4.00	1	2.00	0.80	1.60	2.00			0	#DIV/0!
			<b>2.50</b>			<b>4.00</b>				

AFP	P	M	BB	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
P	1	0.50	0.50	0.63	0.20	0.60	3.05	3.05	0.027	3	0.05
M	2.00	1	0.5	1.00	0.31	0.95	3.05			0.58	Konsisten
BB	2.00	2.00	1	1.59	0.49	1.51	3.05				
				<b>3.22</b>			<b>9.16</b>				

(Lanjutan)

K	JK	KS		VE			VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
JK	1	0.33		0.57			0.25	0.50	1.99	1.99	-0.005	2	#DIV/0!
KS	3.00	1		1.73			0.75	1.50	1.99			0	#DIV/0!
				<b>2.31</b>					<b>3.99</b>				

IU	P	K		VE			VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
P	1	1		1.00			0.50	1.00	2.00	2.00	0.00	2	#DIV/0!
K	1.00	1		1.00			0.50	1.00	2.00			0	#DIV/0!
				2.00					4.00				

### Analisis Alternatif Prioritas Strategi Pengembangan Industri

Strategi KWSN	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	0.50	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.16	0.95	6.04	6.28	0.06	6	0.05
PP	2.00	1.00	4.00	3.00	2.00	1.00	1.91	0.30	1.89	6.30			1.24	Konsisten
P	0.50	0.25	1.00	1.00	1.00	0.50	0.63	0.10	0.62	6.24				
PRO	1.00	0.33	1.00	1.00	1.00	2.00	0.93	0.15	0.96	6.52				
KL	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	0.89	0.14	0.85	6.07				
FS	1.00	1.00	2.00	0.50	1.00	1.00	1.00	0.16	1.03	6.52				
							<b>6.36</b>			<b>37.69</b>				

### Analisis Alternatif Prioritas Strategi Pengembangan Industri Berdasarkan Sub Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan

TP	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	3.00	4.00	3.00	5.00	3.00	2.85	0.40	2.54	6.30	6.29	0.06	6	0.05
PP	0.33	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.05	0.15	0.92	6.21			1.24	Konsisten
P	0.25	1.00	1.00	4.00	2.00	1.00	1.12	0.16	1.02	6.40				
PRO	0.33	0.50	0.25	1.00	1.00	0.50	0.52	0.07	0.48	6.44				
KL	0.20	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	0.68	0.10	0.60	6.19				
FS	0.33	0.50	1.00	2.00	1.00	1.00	0.83	0.12	0.73	6.20				
							<b>7.06</b>			<b>37.74</b>				

I	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	4.00	0.20	1.00	3.00	2.00	1.30	0.18	1.27	7.02	6.47	0.09	6	0.08
PP	0.25	1.00	0.50	1.00	2.00	2.00	0.89	0.12	0.82	6.57			1.24	Konsisten
P	5.00	2.00	1.00	3.00	5.00	3.00	2.77	0.39	2.59	6.72				
PRO	1.00	1.00	0.33	1.00	4.00	2.00	1.18	0.16	1.01	6.17				
KL	0.33	0.50	0.20	0.25	1.00	1.00	0.45	0.06	0.39	6.14				
FS	0.50	0.50	0.33	0.50	1.00	1.00	0.59	0.08	0.51	6.19				
							<b>7.17</b>			<b>38.82</b>				



(Lanjutan)

PP	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	0.50	1.00	0.50	2.00	0.33	0.74	0.11	0.68	6.43	6.23	0.05	6	0.04
PP	2.00	1.00	4.00	4.00	5.00	2.00	2.62	0.37	2.33	6.25			1.24	Konsisten
P	1.00	0.25	1.00	1.00	2.00	1.00	0.89	0.13	0.78	6.19				
PRO	2.00	0.25	1.00	1.00	2.00	0.50	0.89	0.13	0.79	6.22				
KL	0.50	0.20	0.50	0.50	1.00	0.33	0.45	0.06	0.39	6.03				
FS	3.00	0.50	1.00	2.00	3.00	1.00	1.44	0.21	1.28	6.24				
							<b>7.03</b>			<b>37.35</b>				

MR	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	0.20	0.33	0.50	0.33	4.00	0.59	0.08	0.60	7.33	6.54	0.11	6	0.09
PP	5.00	1.00	3.00	4.00	2.00	3.00	2.67	0.37	2.31	6.32			1.24	Konsisten
P	3.00	0.33	1.00	4.00	1.00	3.00	1.51	0.21	1.29	6.24				
PRO	2.00	0.25	0.25	1.00	0.33	1.00	0.59	0.08	0.52	6.44				
KL	3.00	0.50	1.00	3.00	1.00	2.00	1.44	0.20	1.21	6.11				
FS	0.25	0.33	0.33	1.00	0.50	1.00	0.49	0.07	0.46	6.80				
							<b>7.29</b>			<b>39.24</b>				

JP	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	0.20	0.20	0.33	0.33	1.00	0.40	0.05	0.32	6.45	6.52	0.10	6	0.08
PP	5.00	1.00	0.50	0.33	5.00	4.00	1.60	0.20	1.31	6.58			1.24	Konsisten
P	5.00	2.00	1.00	3.00	5.00	5.00	3.01	0.38	2.41	6.41				
PRO	3.00	3.00	0.33	1.00	5.00	4.00	1.98	0.25	1.71	6.94				
KL	3.00	0.20	0.20	0.20	1.00	2.00	0.60	0.08	0.50	6.62				
FS	1.00	0.25	0.20	0.25	0.50	1.00	0.43	0.05	0.33	6.13				
							<b>8.02</b>			<b>39.12</b>				

KT	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.75	0.36	2.42	6.65	6.56	0.11	6	0.09
PP	0.25	1.00	0.33	0.33	4.00	2.00	0.78	0.10	0.67	6.50			1.24	Konsisten
P	0.33	3.00	1.00	0.33	3.00	3.00	1.20	0.16	1.04	6.56				
PRO	0.33	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	1.90	0.25	1.65	6.55				
KL	0.25	0.25	0.33	0.25	1.00	0.33	0.35	0.05	0.30	6.63				
FS	0.33	0.50	0.33	0.25	3.00	1.00	0.59	0.08	0.50	6.46				
							<b>7.56</b>			<b>39.35</b>				

KL	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	2.00	0.33	3.00	4.00	3.00	1.70	0.22	1.46	6.54	6.58	0.12	6	0.09
PP	0.50	1.00	0.20	0.33	4.00	3.00	0.86	0.11	0.76	6.76			1.24	Konsisten
P	3.00	5.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.99	0.39	2.55	6.50				
PRO	0.33	3.00	0.33	1.00	3.00	3.00	1.20	0.16	1.04	6.63				
KL	0.25	0.25	0.25	0.33	1.00	2.00	0.47	0.06	0.40	6.57				
FS	0.33	0.33	0.25	0.33	0.50	1.00	0.41	0.05	0.35	6.47				
							<b>7.62</b>			<b>39.47</b>				

(Lanjutan)

PS	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	0.20	4.00	5.00	5.00	0.33	1.37	0.17	1.19	7.06	6.61	0.12	6	0.10
PP	5.00	1.00	5.00	5.00	5.00	1.00	2.92	0.36	2.40	6.69			1.24	Konsisten
P	0.25	0.20	1.00	0.33	3.00	0.25	0.48	0.06	0.38	6.52				
PRO	0.20	0.20	3.00	1.00	3.00	0.33	0.70	0.09	0.58	6.69				
KL	0.20	0.17	0.33	0.33	1.00	0.20	0.30	0.04	0.24	6.44				
FS	3.00	1.00	4.00	3.00	5.00	1.00	2.38	0.29	1.83	6.29				
							<b>8.15</b>			<b>39.69</b>				

M	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.50	0.35	2.29	6.48	6.56	0.11	6	0.09
PP	0.33	1.00	1.00	3.00	5.00	1.00	1.31	0.19	1.22	6.61			1.24	Konsisten
P	0.33	1.00	1.00	0.33	3.00	0.50	0.74	0.10	0.69	6.62				
PRO	0.33	0.33	3.00	1.00	3.00	0.50	0.89	0.13	0.87	6.86				
KL	0.33	0.20	0.33	0.33	1.00	0.33	0.37	0.05	0.34	6.60				
FS	0.33	1.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.26	0.18	1.10	6.16				
							<b>7.06</b>			<b>39.34</b>				

RM	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	4.00	3.00	5.00	3.00	3.00	2.85	0.40	2.45	6.18	6.61	0.12	6	0.10
PP	0.25	1.00	0.33	2.00	1.00	2.00	0.83	0.12	0.73	6.30			1.24	Konsisten
P	0.33	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	1.35	0.19	1.29	6.87				
PRO	0.20	0.50	1.00	1.00	0.33	0.33	0.47	0.07	0.47	7.14				
KL	0.33	1.00	0.50	3.03	1.00	3.00	1.07	0.15	0.95	6.35				
FS	0.33	0.50	0.33	3.00	0.33	1.00	0.62	0.09	0.58	6.80				
							<b>7.19</b>			<b>39.65</b>				

N	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	0.20	0.18	0.20	0.25	0.31	0.29	0.04	0.24	6.54	6.44	0.09	6	0.07
PP	5.00	1.00	0.31	0.80	4.13	3.18	1.59	0.20	1.26	6.31			1.24	Konsisten
P	5.56	3.23	1.00	1.93	4.57	3.90	2.92	0.37	2.34	6.40				
PRO	5.00	1.25	0.52	1.00	4.08	3.18	1.86	0.23	1.43	6.11				
KL	4.00	0.24	0.22	0.25	1.00	0.30	0.50	0.06	0.42	6.74				
FS	3.23	0.31	0.26	0.31	3.33	1.00	0.81	0.10	0.66	6.50				

AS	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	0.25	3.00	0.25	3.00	0.25	0.72	0.10	0.67	6.96	6.52	0.10	6	0.08
PP	4.00	1.00	4.00	2.00	4.00	3.00	2.70	0.36	2.30	6.37			1.24	Konsisten
P	0.33	0.25	1.00	0.33	0.33	0.25	0.36	0.05	0.32	6.53				
PRO	4.00	0.50	3.00	1.00	2.00	1.00	1.51	0.20	1.29	6.34				
KL	0.33	0.25	3.00	0.50	1.00	0.33	0.59	0.08	0.52	6.58				
FS	4.00	0.33	4.00	1.00	3.00	1.00	1.58	0.21	1.35	6.36				
							<b>7.47</b>			<b>39.14</b>				

(Lanjutan)

R	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	0.25	4.00	0.25	0.50	0.25	0.56	0.07	0.49	6.69	6.58	0.12	6	0.09
PP	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	1.00	2.00	0.26	1.60	6.18			1.24	Konsisten
P	0.25	0.25	1.00	0.25	0.33	0.25	0.33	0.04	0.29	6.78				
PRO	4.00	1.00	4.00	1.00	5.00	4.00	2.62	0.34	2.30	6.80				
KL	2.00	0.25	3.03	0.20	1.00	0.25	0.65	0.08	0.54	6.45				
FS	4.00	1.00	4.00	0.25	4.00	1.00	1.59	0.20	1.34	6.56				
							7.74			39.46				

L	TP	PP	P	PRO	KL	FS	VE	VP	VA	VB	dMax	CI	RI	CR
TP	1.00	0.20	0.20	1.00	3.00	0.33	0.58	0.07	0.48	6.45	6.47	0.09	6	0.08
PP	5.00	1.00	0.25	4.00	4.00	3.00	1.98	0.25	1.66	6.64			1.24	Konsisten
P	5.00	4.00	1.00	4.00	5.00	3.00	3.26	0.41	2.76	6.71				
PRO	1.00	0.25	0.25	1.00	3.00	1.00	0.76	0.10	0.59	6.21				
KL	0.33	0.25	0.20	0.33	1.00	0.33	0.35	0.04	0.29	6.50				
FS	3.00	0.33	0.33	1.00	3.00	1.00	1.00	0.13	0.79	6.30				
							7.93			38.80				

(Lanjutan)

**Keterangan :**

Cara Penghitungan untuk kriteria strategi pengembangan Industri RD :

$$VE_1 = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}$$

Contoh :

$$VE = \sqrt[6]{1 \times 0.50 \times 0.50 \times 1 \times 2 \times 1} = 0.89$$

$$VP = \frac{VE}{\sum VE}$$

Contoh :

$$VP = \frac{0.89}{6.31} = 0.14$$

$$VA = a_{ij} \times VP$$

Contoh :

$$VA = (1 \times 0.14) + (0.50 \times 0.22) + (0.50 \times 0.16) + (1 \times 0.24) + (2 \times 0.09) + (1 \times 0.14) = 0.89 = 0.90$$

$$VB = \frac{VA}{VP}$$

Contoh :

$$VB = \frac{0.90}{0.14} = 6.4$$

$$\text{Maka, } \delta \text{ Max} = \frac{\sum VB}{n}$$

Contoh :

$$\delta \text{ Max} = \frac{39.61}{6} = 6.601$$

n	RI
1	0.00
2	0.00
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49
11	1.51
12	1.48
13	1.56
14	1.56
15	1.59

(Lanjutan)

$$CI = \frac{\delta_{\max} - n}{n - 1}$$

Contoh :

$$CI = \frac{6.601 - 6}{6 - 1} = 0.120$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Berdasarkan tabel untuk  $n = 6$ ,  $RI = 1.24$

Contoh :

$$CR = \frac{0.120}{1.24} = 0.096$$

$CR < 10\%$  = konsisten

Cara yang sama dilakukan untuk menghitung prioritas keseluruhan kriteria, sub kriteria dan alternatif strategi.

Lampiran 5 : Daftar Riwayat Hidup

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Hartono  
Tempat dan Tanggal Lahir : Pringkupul, 10 Oktober 1971  
Jenis Kelamin : Laki – Laki  
Alamat : Mess Dosen Unila Blok B-5 Bandar Lampung  
Email : mrtono1010 @yahoo.com  
HP : 081540828489  
Agama : Islam  
Pekerjaan : Dosen  
Institusi Kerja : Universitas Lampung

Pendidikan Formal :

Universitas Indonesia Program Sarjana Lulus Tahun 2000  
Prodi Ilmu Administrasi Niaga

SMA Negeri 1 Pringsewu Lulus Tahun 1990

SMP Negeri 1 Pringsewu Lulus Tahun 1987

SD Negeri 1 Pringkumpul Lulus Tahun 1983

Penelitian :

Model Kebijakan dan Pemberdayaan Konsumen Pengguna Jasa : Tahun  
Transportasi Udara dalam Perspektif Hukum Perlindungan 2009  
Konsumen (Hibah Strategis Dikti)

Analisis Tipe Strategi Dan Pengaruhnya Terhadap Usaha Industri : Tahun  
Kecil Dan Menengah di Bandar Lampung (Dosen Muda Dikti) 2008

Studi Segmentasi Nasabah Bank Syariah Mandiri di Kota Bandar : Tahun  
Lampung (Bank Indonesia Lampung) 2007