



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERANCANGAN STRATEGI INDUSTRI FILM INDONESIA  
MENGUNAKAN METODA SWOT - AHP**

**TESIS**

**ILMA FATHNURFIRDA**

**1006787533**

**FAKULTAS TEKNIK  
PROGRAM TEKNIK INDUSTRI  
DEPOK  
JUNI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Ilma Fathnurfirda

NPM : 1006787533

Tanda Tangan : 

Tanggal : 23 JUNI 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Ilma Fathnurfirda  
NPM : 1006787533  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Tesis : Perancangan Strategi Industri Film Indonesia  
Menggunakan Metoda SWOT – AHP

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : Ir. M Dachyar, Msc. (.....)  
Pembimbing 2 : Ir. Fauzia Dianawati, MSi. (.....)  
Penguji 1 : Prof. Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, M.Eng. Sc. (.....)  
Penguji 2 : Ir. Yadrifil, M.Sc. (.....)  
Penguji 3 : Arian Dhini, ST. MT. (.....)  
Penguji 4 : Ir. Amar Rachman, MEIM. (.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 23 Juni 2012

## UCAPAN TERIMA KASIH

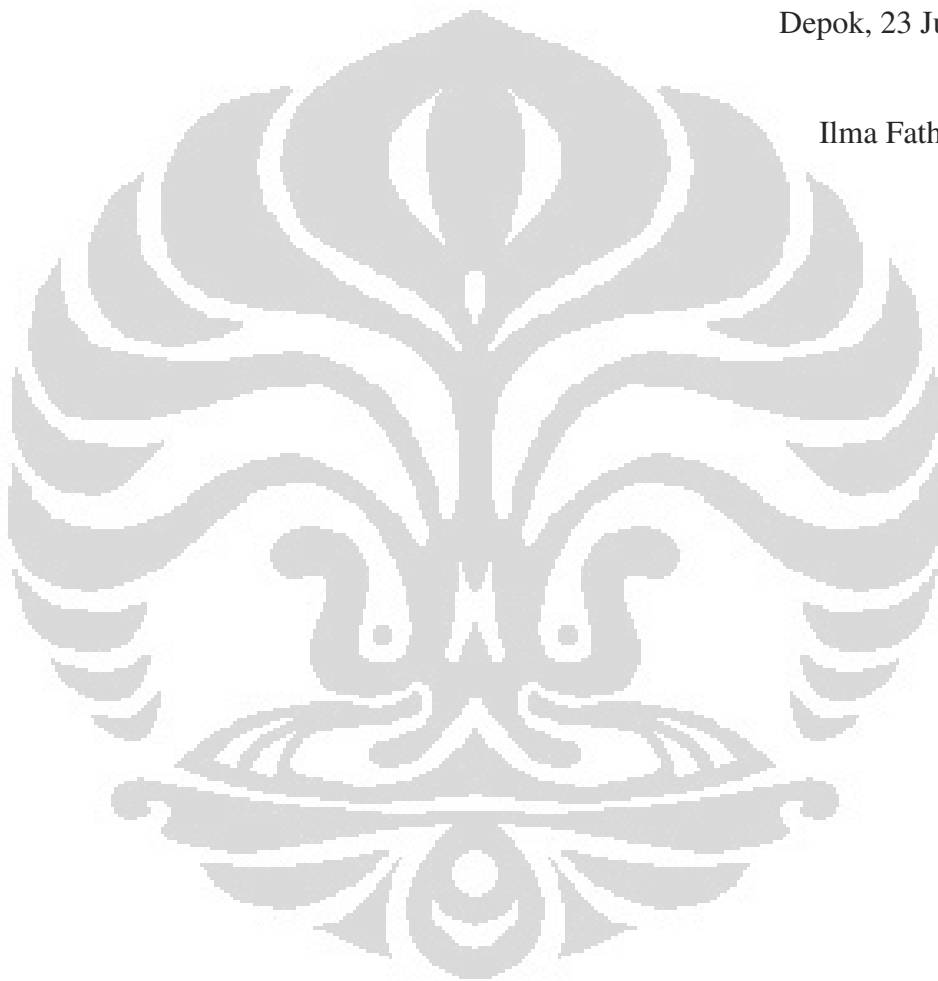
Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Teknik, Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik, Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ir. M. Dachyar, M.Sc, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dan selalu memotivasi saya dalam menulis penelitian ini.
2. Ir. Fauzia Dianawati, M.Si, selaku dosen pembimbing tesis dan pembimbing akademik yang telah memberikan dukungan waktu, pikiran dan semangat yang luar biasa dalam mengarahkan saya untuk menyelesaikan penelitian ini.
3. Kedua orang tua dan semua anggota keluarga tercinta atas segala doa, dukungan serta bantuannya untuk terus memotivasi saya dalam menyelesaikan penelitian ini.
4. Para pengamat industri perfilman, Bapak JB Kristanto dan pihak [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id), Bapak Eric Sasono dan pihak [www.rumahfilm.org](http://www.rumahfilm.org), yang telah memberikan bantuan data, pikiran, dan penjelasan mengenai keadaan industri film Indonesia.
5. Para pelaku dan akademisi industri film, Bapak Chand Parwez, Bapak Oddy M Hidayat, Ibu Shanty Harmayn, Bapak Salman Aristo, Bapak Tito Imanda, dan Bapak Ekky Imanjaya, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi narasumber dalam memberikan pendapat dan masukan mengenai industri film Indonesia.
6. Para sahabat dan teman-teman S2 Teknik Industri kelas Salemba dan Depok yang selalu memberikan semangat pada saya dalam menulis penelitian ini.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam proses pembuatan tesis ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini masih dapat dikembangkan demi mencapai kesempurnaan, karena itu penulis tidak menutup diri terhadap saran dan kritik yang membangun. Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan industri.

Depok, 23 Juni 2012

Ilma Fathnurfirda



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

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

Nama : Ilma Fathnurfirda

NPM : 1006787533

Program Studi : Teknik Industri

Departemen : Teknik Industri

Fakultas : Teknik

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 :

“Perancangan Strategi Industri Film Indonesia Menggunakan Metoda SWOT – AHP” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan 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 : Depok

Pada tanggal : 23 Juni 2012

Yang menyatakan



( Ilma Fathnurfirda )

## ABSTRAK

Nama : Ilma Fathnurfirda  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul : Perancangan Strategi Industri Film Indonesia Menggunakan Metoda SWOT - AHP

Industri film Indonesia mengalami penurunan perolehan jumlah penonton yang cukup signifikan pada tahun 2011. Akibatnya film Indonesia mengalami kesulitan untuk bersaing dengan film impor. Untuk mengatasinya diperlukan suatu strategi industri yang tepat. Analisis SWOT merupakan metoda untuk mendapatkan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada suatu industri. Kemudian dilakukan pembobotan terhadap strategi yang dihasilkan dengan analisis SWOT menggunakan Proses Analisis Hirarki (AHP). Hasilnya, strategi diprioritaskan untuk dapat mengatasi permasalahan industri film Indonesia adalah alternatif strategi *Strength-Opportunities*.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Industri Film Indonesia, Analisis SWOT, Multicriteria Decision Making.

## ABSTRACT

Name : Ilma Fathnurfirda  
Study Program : Industrial Engineering  
Title : Prioritization of Motion Picture Industry Strategies using a SWOT-AHP Analysis.

Indonesian film industry has decreased the acquisition of a significant number of moviegoers in 2011. As a result, the film Indonesia has struggled to compete against imported films. The purpose this study is to solve the problem by a proper industrial strategy. SWOT analysis is a method to get the strategy based on the strengths, weaknesses, opportunities and threats that exist in the industry. Then, we do the weighting of the strategy produced by the SWOT analysis using the Analysis Hierarchy Process (AHP). The results, strategies that is prioritized to address the problems of the Indonesian film industry is an alternative strategy of Strength-Opportunities.

Key words: Management Strategy, Indonesian Film Industry, SWOT Analysis, and Multicriteria Decision Making.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	vi
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	vi
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah .....	5
1.3 Perumusan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
1.5 Ruang Lingkup Pembahasan .....	7
1.6 Metodologi Penelitian .....	7
1.7 Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
2.1 Industri Film Indonesia .....	10
2.1.1 Bisnis Film Indonesia .....	10
2.1.2 Rantai Produksi Film Indonesia .....	11
2.1.3 Estetika Industri .....	14
2.1.4 Kebijakan Industri Film Indonesia .....	15
2.2 Manajemen Strategi – Analisis SWOT .....	17
2.2.1 Manajemen Strategi .....	17
2.2.2 Langkah-langkah Menyusun SWOT .....	21
2.3 Market Riset .....	22
2.3.1 Definisi Market Riset .....	22

2.3.2	Langkah Market Riset.....	22
2.3.3	Desain Penelitian .....	22
2.3.4	Metoda Sampling.....	25
2.3.5	Langkah-Langkah Menentukan Sampel .....	27
2.4	Analisis Hirarki Proses .....	28
2.4.1	Konsep AHP .....	28
2.4.2	Penyusunan Hirarki.....	29
2.4.3	Penetapan Prioritas .....	30
2.4.4	Konsistensi Logis.....	31
2.4.5	Langkah Analisis Hirarki Proses .....	33
2.4.6	Konsep AHP Berkelompok .....	33
2.4.7	Penggunaan Kuisisioner dalam AHP .....	34
2.4.8	Analisis Sensitivitas.....	35
<b>BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....</b>		<b>37</b>
3.1	Profil Industri Film Indonesia.....	37
3.1.1	Visi dan Misi.....	37
3.1.2	Skala Bisnis.....	37
3.2	Analisis Eksternal .....	40
3.2.1	Lingkungan Jauh.....	40
3.2.2	Lingkungan Industri dan Operasi .....	40
3.3	Analisis Internal.....	49
3.3.1	Perbandingan Kinerja Masa Lalu .....	49
3.3.2	Kemampuan Diferensiasi Produk .....	49
3.3.3	Perbandingan dengan Pesaing .....	50
3.3.4	Interview Pelaku Industri.....	51
3.4	Perumusan Strategi SWOT.....	52
3.4.1	Strategi SWOT Sebelum Konfirmasi <i>Expert</i> .....	52
3.4.2	Strategi SWOT Sesudah Konfirmasi <i>Expert</i> .....	56
3.5	Pengambilan Keputusan – AHP .....	57
3.5.1	Model Struktur Hirarki .....	57
3.5.2	Daftar Ahli .....	57
3.5.3	Pengolahan SWOT – AHP .....	58
3.6	Strategi SWOT Prioritas .....	63
4.1	Profil Industri Film Indonesia.....	67

4.1.1	Visi dan Misi.....	67
4.1.2	Skala Bisnis.....	67
4.2	Analisis Eksternal .....	68
4.2.1	Lingkungan Jauh.....	68
4.2.2	Lingkungan Industri dan Operasi .....	68
4.3	Analisis Internal.....	71
4.3.1	Perbandingan Kinerja Masa Lalu .....	71
4.3.2	Kemampuan Persaingan Industri .....	72
4.4	Analisis SWOT - AHP .....	73
4.4.1	Analisis Expert.....	73
4.4.2	Analisis Sensitivitas.....	75
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>79</b>
5.1	Kesimpulan .....	79
5.2	Saran .....	79
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>		<b>81</b>

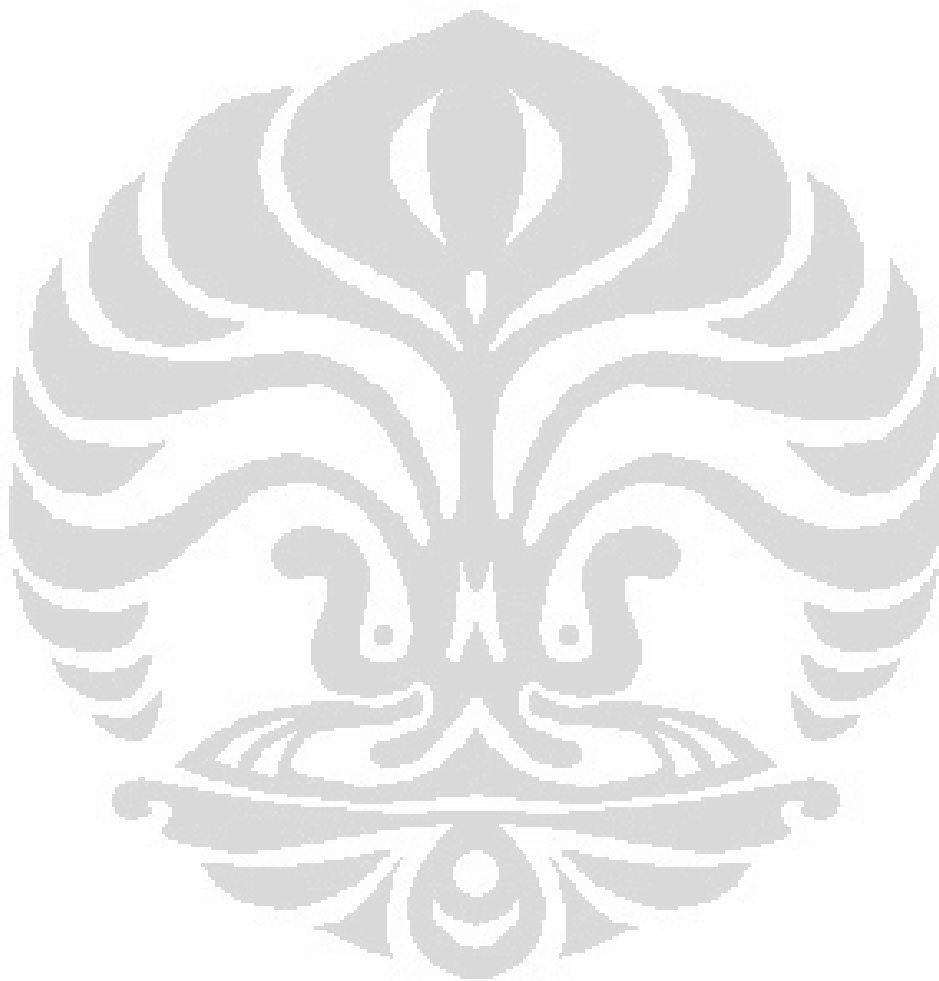
## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Pengembangan Produk Film Baru .....	12
Tabel 2.2	Jumlah Perusahaan yang Memiliki Ijin Usaha Perfilman (IUP).....	14
Tabel 2.3	Regulasi Film asing di Indonesia.....	16
Tabel 2.4	Perbandingan Regulasi Peredaran Film Indonesia dengan Film asing...	16
Tabel 2.5	Matriks SWOT.....	20
Tabel 2.6	Langkah Penyusunan Analisis SWOT dan Strategi.....	21
Tabel 2.7	Skala Dasar AHP dalam Perbandingan Berpasangan.....	31
Tabel 2.8	Rata-rata RI untuk Berbagai Ukuran Matriks.....	33
Tabel 2.9	Contoh Kuisisioner AHP Serderhana.....	34
Tabel 3.1	Daftar Produksi film 15 Rumah Produksi Indonesia Tahun 2007-2011.	39
Tabel 3.2	Perbandingan Biaya untuk Menonton Film Indonesia.....	44
Tabel 3.3	Ukuran Proporsi Sampling per Wilayah.....	45
Tabel 3.4	Ukuran Sampel per Wilayah.....	45
Tabel 3.5	Jml Perolehan Penonton Film Indonesia Terlaris di Jakarta, 1997-1981	49
Tabel 3.6	Jml Perolehan Penonton Film Indonesia Terlaris di Jakarta, 2007-2011	49
Tabel 3.7	Daftar Responden Konfirmasi Strategi SWOT Industri Film Indonesia	52
Tabel 3.8	Matriks IF-EF Industri Film Indonesia (Sebelum Konfirmasi).....	55
Tabel 3.9	Matriks IF-EF Industri Film Indonesia (Setelah Konfirmasi).....	56
Tabel 3.10	Daftar Expert untuk Proses Analisis Hirarki .....	58
Tabel 3.11	<i>Relative importance – Alternatives – Expert 1</i> .....	58
Tabel 3.12	<i>AHP Results - Expert 1</i> .....	59
Tabel 3.13	<i>Relative importance – Alternatives – Expert 2</i> .....	59
Tabel 3.14	<i>AHP Results - Expert 2</i> .....	60
Tabel 3.15	<i>Relative importance - Alternatives - Expert 3</i> .....	61
Tabel 3.16	<i>Relative importance – Alternatives – Combined</i> .....	62
Tabel 3.17	<i>AHP Results - Expert 2</i> .....	61
Tabel 3.18	<i>AHP Results - Combined</i> .....	62
Tabel 3.19	Matriks IFE - SWOT Industri Film Indonesia.....	64
Tabel 3.20	Matriks EFE - SWOT Industri Film Indonesia.....	64
Tabel 3.21	Matriks SWOT Prioritas Industri Film Indonesia.....	65
Tabel 4. 1	Kombinasi Faktor Strategi - Analisis Sensitivitas .....	76
Tabel 4. 2	Alternatif Strategi Industri Film Indonesia Hasil Analisis Sensitivitas..	76

## DAFTAR GAMBAR

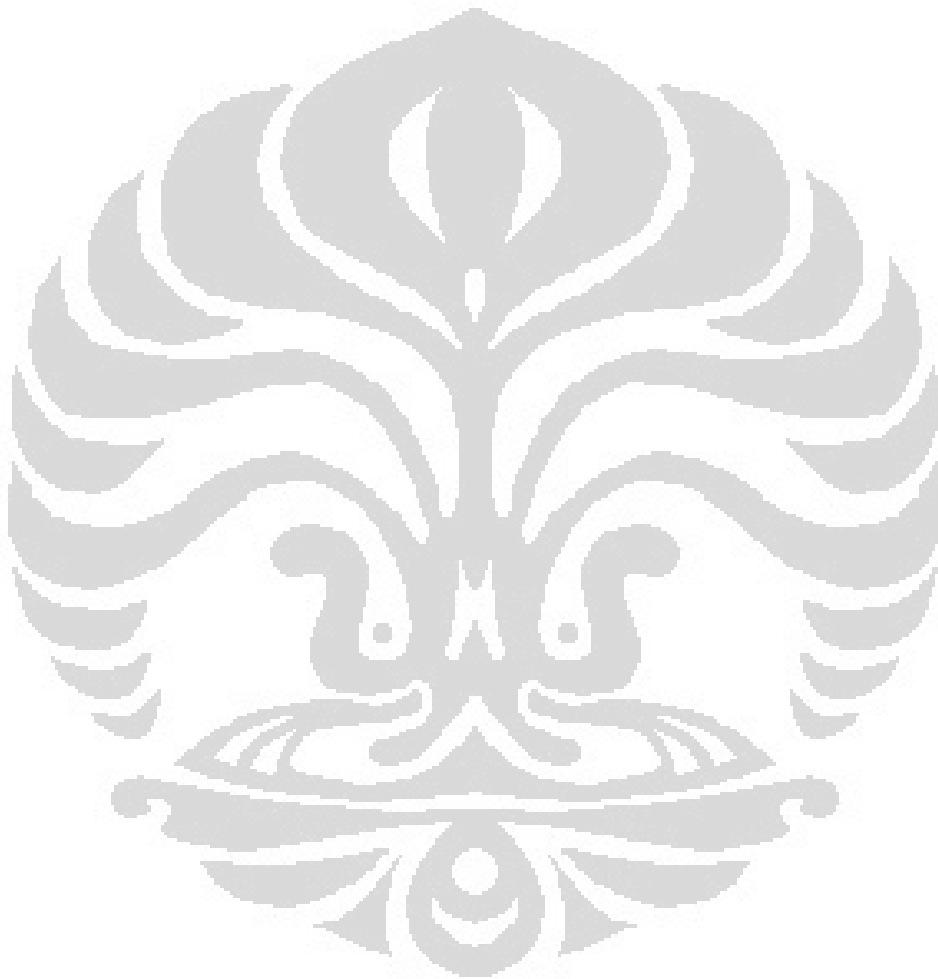
Gambar 1.1	Grafik Data Jumlah Produksi Film Indonesia.....	1
Gambar 1.2	Grafik Jumlah Penonton Film Indonesia Terlaris.....	2
Gambar 1.3	Grafik Perbandingan Jumlah Perolehan Penonton Film asing dan Film Indonesia Tahun 2011.....	3
Gambar 1.4	Diagram Keterkaitan Masalah.....	5
Gambar 1.5	Kerangka Analisis Gap Pada Industri Film di Indonesia.....	6
Gambar 1.6	Diagram Metodologi Penelitian.....	8
Gambar 2.1	Bagan Lingkungan Eksternal.....	19
Gambar 2.2	Diagram Analisis SWOT.....	20
Gambar 2.3	Proses Perencanaan Market Riset.....	23
Gambar 2.4	Klasifikasi Data Desain Penelitian.....	23
Gambar 2.5	Klasifikasi Metoda Survei.....	24
Gambar 2.6	Model Hirarki Pengambilan Keputusan Dalam AHP.....	30
Gambar 2.7	Contoh Matriks Perbandingan Berpasangan.....	32
Gambar 3.1	Grafik Pendapatan Industri Film di Dunia Tahun 2011.....	38
Gambar 3.2	Grafik Perbandingan Pendapatan Industri Film Negara-negara.....	38
Gambar 3.3	Grafik Pertumbuhan Penduduk Indonesia 1970 – 2010.....	40
Gambar 3.4	Grafik Pendapatan per Kapita Indonesia (2007-2011).....	41
Gambar 3.5	Grafik Estimasi Penambahan Jumlah Rumah Produksi Baru di Indonesia (2007-2011).....	41
Gambar 3.6	Grafik Perbandingan Jumlah Penduduk Usia 15-40 Tahun dengan Daya Tampung Bioskop di Indonesia (Proyeksi Tahun 2011).....	42
Gambar 3.7	Grafik Potensi Pasar per Propinsi Proyeksi Tahun 2011.....	42
Gambar 3.8	Grafik Potensi Jumlah Bioskop di Indonesia.....	43
Gambar 3.9	Grafik Perbandingan Genre Film Beredar di Indonesia Tahun 2011.....	44
Gambar 3.10	Grafik Persentase Tempat Menonton Film.....	46
Gambar 3.11	Grafik Perbandingan Persentase Penonton Film Bioskop.....	46
Gambar 3.12	Grafik Demografi Responden Survei Penonton Bioskop Indonesia.....	47
Gambar 3.13	Grafik Presentase Pilihan Media Informasi Film yang Diminati Responden.....	48
Gambar 3.14	Grafik Presentase Faktor Alasan Tidak Menonton Film Indonesia Di Bioskop.....	48
Gambar 3.15	Grafik Persentase Faktor yang Menjadi Alasan Responden Merasa Film Indonesia Tidak Menarik.....	48
Gambar 3.16	Grafik Perkembangan Variasi Genre Film Indonesia (2007-2011).....	50
Gambar 3.17	Grafik Perkembangan Perolehan Penonton per Genre Film Indonesia (2007-2011).....	50
Gambar 3.18	Grafik Perbandingan Jumlah Penonton per Genre Film di Indonesia Tahun 2011.....	51
Gambar 3.19	Diagram <i>Fishbone</i> Permasalahan Industri Film Indonesia.....	51

Gambar 3.20	Model Hirarki SWOT - AHP Industri Film.....	57
Gambar 3.21	Model Hirarki SWOT dengan Pembobotan AHP.....	63
Gambar 4. 1	Grafik Perbandingan Jumlah Penonton Film Terlaris 1997-1981 dengan Film Terlaris Tahun 2007-2011 .....	71



## DAFTAR LAMPIRAN

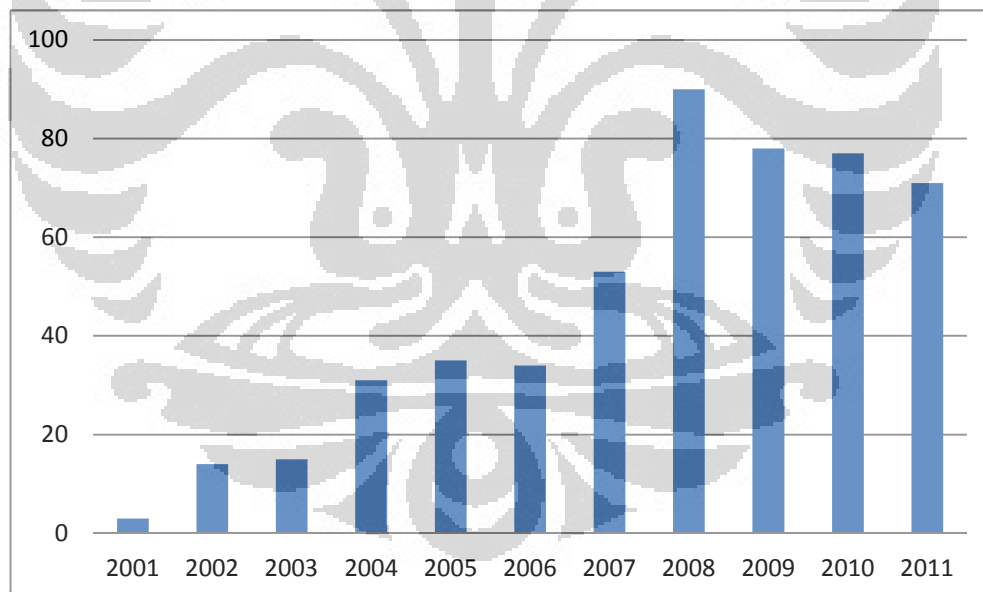
- Lampiran 1 Kuisisioner Survei Penonton Film Indonesia
- Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Swot Industri Film Indonesia
- Lampiran 3 Daftar Pertanyaan Konfirmasi Faktor-Faktor Swot
- Lampiran 4 Kuisisioner Pemilihan Strategi SWOT Menggunakan AHP



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Bisnis hiburan dan seni, khususnya film di Indonesia dimulai sejak tahun 1926. Film pertama yang pernah di produksi di Indonesia adalah film bisu hitam putih berjudul 'Loetoeng Kasaroeng' yang produksi oleh perusahaan film milik Belanda. Sejak saat itu, bisnis hiburan dan seni perlahan mengalami perkembangan dan meraih masa kejayaannya sekitar tahun 70-80an (Kristanto, 2010). Seiring dengan perkembangannya, bisnis teater pun menjamur. Hal ini mengakibatkan pertumbuhan *distributor* yang mengimpor film asing. Pondasi dan peraturan industri dan pemerintahan yang masih awam terhadap industri film, mengakibatkan bisnis film di Indonesia sempat tenggelam dengan kedatangan film asing.



Gambar 1.1 Grafik Data Jumlah Produksi Film Indonesia

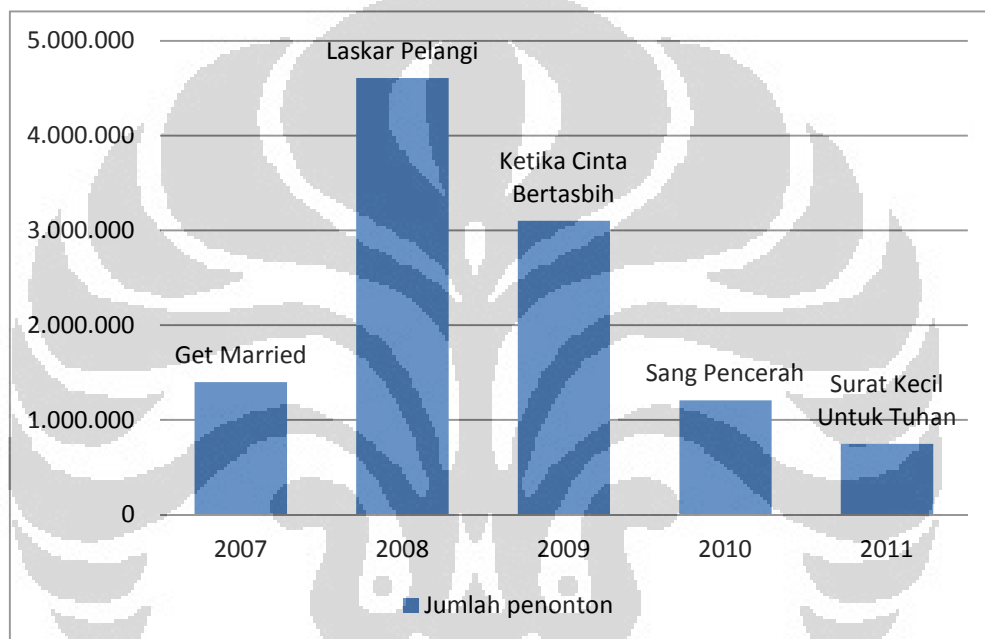
Sumber: [www.indonesiafilm.or.id](http://www.indonesiafilm.or.id)

Namun bisnis film di Indonesia perlahan mulai bangkit. Hal ini terlihat pada tahun 2001, film Indonesia berjudul *Petualangan Sherina* dan *Ada Apa Dengan Cinta* yang diproduksi oleh Miles Production, meraih perhatian penonton dan mampu menjadi *trend setter* dalam dunia hiburan dan seni. Dalam perkembangannya, bisnis film mulai



menunjukkan tanda-tanda mengalami kemunduran. Seperti yang terlihat pada Gambar 1.1, jumlah produksi film Indonesia mengindikasikan penurunan.

Penurunan tersebut dikuatkan dengan melihat data jumlah penonton. Pada Gambar 1.2, terlihat bahwa jumlah penonton film terlaris sejak tahun 2008 mengalami penurunan. Kemudian jika dilihat dari jumlah penonton, film Indonesia mengalami penurunan jumlah setiap tahun sejak tahun 2008 .

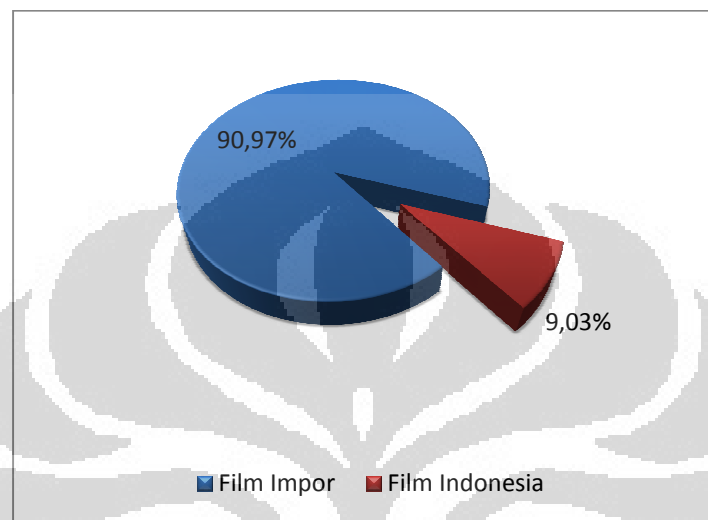


Gambar 1.2 Grafik Jumlah Penonton Film Indonesia Terlaris  
Sumber [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id)

Bisnis hiburan dan seni adalah suatu bidang industri jasa memerlukan perhatian lebih terhadap konsumennya. Industri jasa memiliki parameter yang subjektif untuk dapat memuaskan pelanggannya. Penonton film lebih memilih film asing karena alasan tertentu. Para pelaku industri film tentu saja sudah memikirkan suatu keputusan tertentu sebelum memproduksi sebuah film. Namun kebanyakan dari mereka menentukannya berdasarkan intuisi dan pengalaman terdahulu. Pada kenyataannya jumlah penonton yang diperoleh tidak sesuai dengan harapan.

Bisnis film merupakan bisnis yang tergantung dari penontonya. Para pembuat film merasa sulit memproduksi film jika jumlah penonton tidak sesuai dengan yang mereka harapkan. Karena produksi film merupakan produksi berbasis proyek. Jadi

ketika proyek awal kurang berhasil mengembalikan hasil investasinya, maka kemudian akan sulit membuat proyek selanjutnya. Sementara itu impor film asing tetap terus masuk mengisi layar bioskop Indonesia, Gambar 1.3.



Gambar 1.3 Grafik Perbandingan Jumlah Perolehan Penonton Film asing dan Film Indonesia Tahun 2011

Sumber: [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id)

Jumlah penonton film asing lebih banyak daripada film Indonesia. Jika hal ini terus berlangsung maka bukan hanya tidak dapat bertahan, film Indonesia tidak mampu menahan imbas datangnya kebudayaan asing.

Industri film merupakan salah satu bidang yang sering dijadikan sebagai objek penelitian yang menarik. Sebuah penelitian ditemukan model matematis yang dapat dipergunakan untuk memprediksi tingkat kesenangan seseorang dalam menonton film (Eliashberg & Sawhney, 1994). Di dalam penelitiannya, dia mengajukan sebuah model matematis untuk memprediksi tingkat kesenangan seseorang dalam menonton film. Tingkat kesenangan tersebut diukur dari *mood*, pengalaman dan kondisi seseorang saat menonton film.

Dalam perkembangannya, sebuah industri memiliki indikator tingkat kompetisi yang seperti apa yang baik dan untuk itu setiap perusahaan didalamnya harus memiliki faktor-faktor yang mampu menumbuhkan tingkat kompetisi tersebut (Sirikrai & Tang, 2006). Faktor-faktor yang menentukan kesuksesan film sehingga dapat menumbuhkan

tingkat persaingan antara perusahaan produksi film antara lain adalah rating film, ketenaran artis pemeran, jenis cerita, spesial efek, *sequel*, jumlah layar dan banyaknya film sejenis. Jika dibuat kedalam sebuah model untuk memprediksi tingkat kesuksesan, maka faktor yang paling mempengaruhi tingkat kesuksesan film bioskop di Amerika adalah spesial efek, ketenaran artis pemeran dan jumlah layar (Sahrda & Delen, 2006). Namun hal tersebut belum tentu dapat dijadikan dasar kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan persaingan dalam industri film.

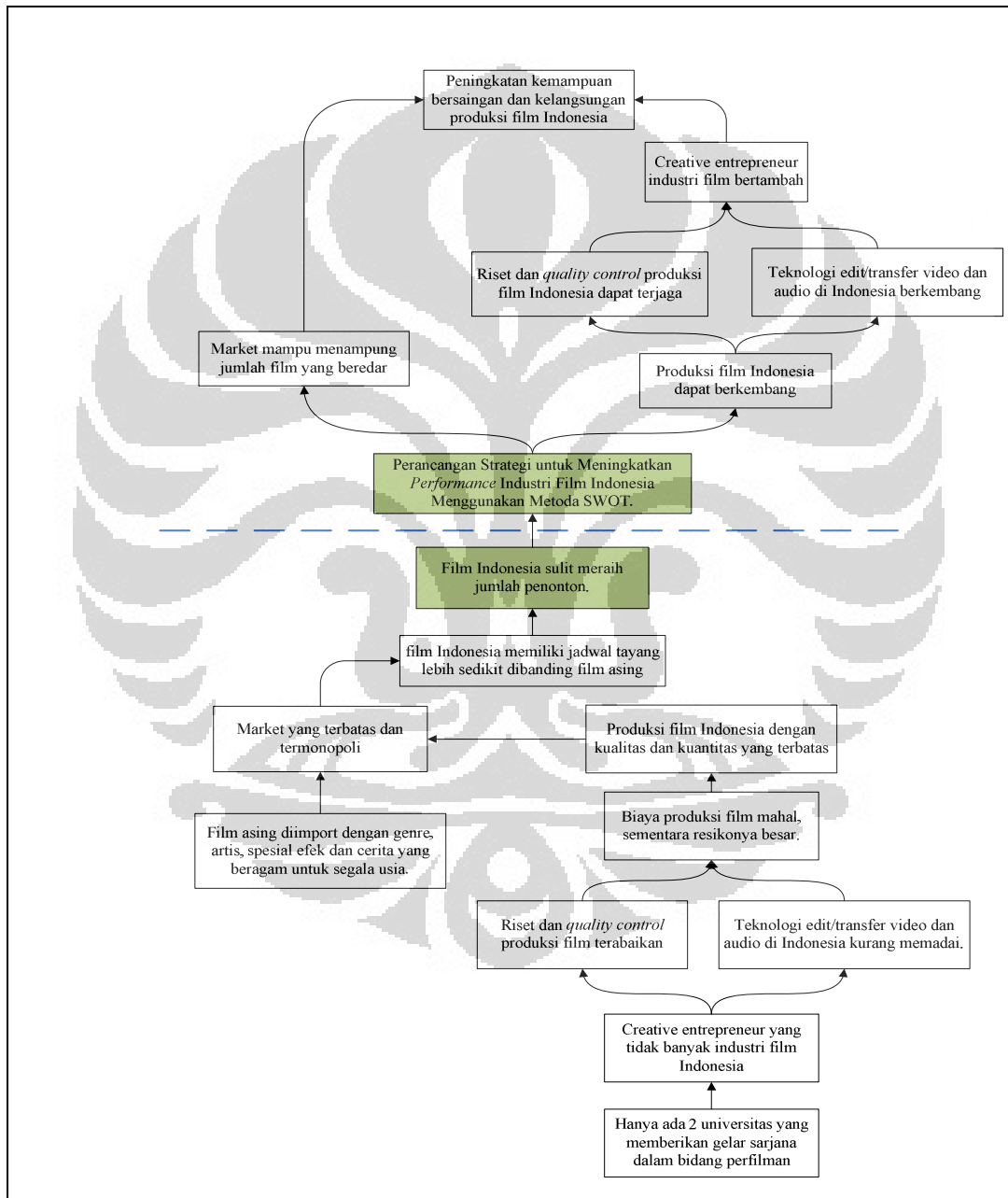
Faktor paling penting yang sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah film adalah penontonnya. Pada industri film di beberapa negara bermunculan sentimen anti Amerika. Seperti misalnya di Perancis, ternyata animo masyarakat untuk menonton film lokalnya dipengaruhi oleh jumlah film lokal yang sedikit. Hal ini menyebabkan masyarakat memilih film asing yang tidak sesuai dengan kebudayaan lokal (Russell & Russell, 2006). Animo penonton ternyata juga dapat mempengaruhi keputusan untuk mendistribusikan dan menjadwalkan kapan film tersebut tayang (Eliashberg & Hegie, 2009).

Di lain pihak para pembuat film lebih memperhatikan kepada bisnis mereka. Beberapa penelitian dilakukan mengenai keefektifan kebijakan pemerintah seperti subsidi film, pendapatan masyarakat per-kapita, teknologi industri pendukung (audio-video), perkembangan teknologi *social media* dan strategi marketing *word of mouth*, menunjukkan bahwa secara signifikan dapat memengaruhi perkembangan industri film (Bjornsdottir, 2009).

Namun di Indonesia, perkembangan industri film belum didukung dengan pengembangan penelitian dari sisi industri. Banyak penelitian dilakukan dari sisi ilmu sosial dan humaniora. Oleh karena itu penelitian ini menitikberatkan pada analisis industri untuk mendapatkan strategi pengembangan yang dapat digunakan sebagai acuan para pelaku industri dan pemerintah dengan tujuan meningkatkan industri film Indonesia.

## 1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

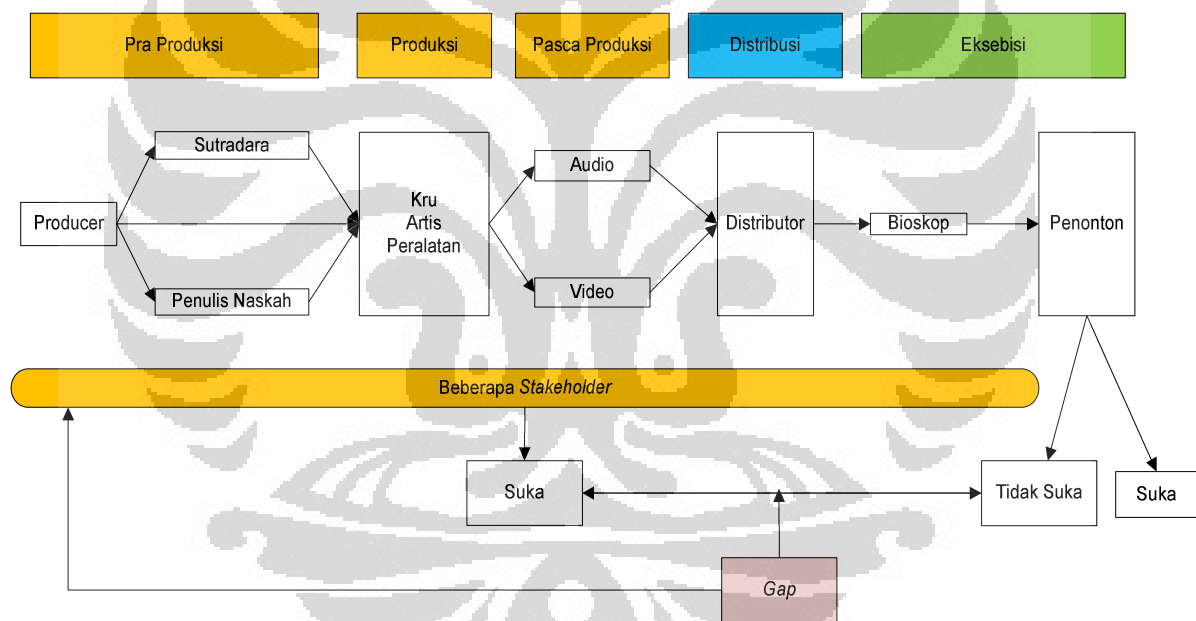
Gambaran sistematis yang lebih menyeluruh mengenai keterkaitan permasalahan dapat dilihat pada Gambar 1.4, yang merupakan hubungan antar gejala permasalahan yang bentuk suatu permasalahan yang harus diselesaikan.



Gambar 1.4 Diagram Keterkaitan Masalah

### 1.3 Perumusan Masalah

Setelah menganalisis keadaan yang terjadi kemudian ditetapkan bahwa rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bahwa film Indonesia tidak dapat memenuhi ekspektasi penontonnya sehingga jumlah penonton film Indonesia semakin menurun. Maka kemudian masalah yang ingin dipecahkan adalah bagaimana menghilangkan atau memperkecil *gap* antara para produser yang merasa sudah memberikan yang terbaik bagi penonton film Indonesia, tetapi justru mendapatkan jumlah penonton yang lebih sedikit dari jumlah penonton film asing. Sementara itu terjadi *gap* antara penonton yang memiliki apresiasi terhadap film Indonesia bermutu dengan kondisi bisnis film di Indonesia.



Gambar 1.5 Kerangka Analisis Gap Pada Industri Film di Indonesia

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh prioritas strategi industri terbaik yang sesuai dengan lingkungan industri film Indonesia. Adapun manfaat penelitian ini adalah memberikan kontribusi penerapan ilmu pengetahuan manajemen strategi pada bidang industri film Indonesia dan memberikan informasi mengenai faktor-faktor dalam penting yang mempengaruhi industri film Indonesia, dalam bentuk SWOT strategi.

## 1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penelitian ini akan dilakukan terhadap industri film di Indonesia dengan objek penelitiannya adalah film Indonesia sebagai produk jasa yang bersaing dengan produk impor. Adapun yang tercakup dalam industri film adalah keseluruhan rantai produksi film dan persaingan antar rumah produksi dan produk impor yaitu film asing.

## 1.6 Metodologi Penelitian

Kerangka penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Memetakan keadaan dunia bisnis perfilman Indonesia.
- Analisis faktor *internal* dan *external* industri film Indonesia menggunakan data primer dan sekunder.
- Merumuskan strategi dunia bisnis perfilman Indonesia menggunakan analisis SWOT.
- Menentukan strategi dengan menggunakan metoda pengambilan keputusan Proses Analisis Hierarki.

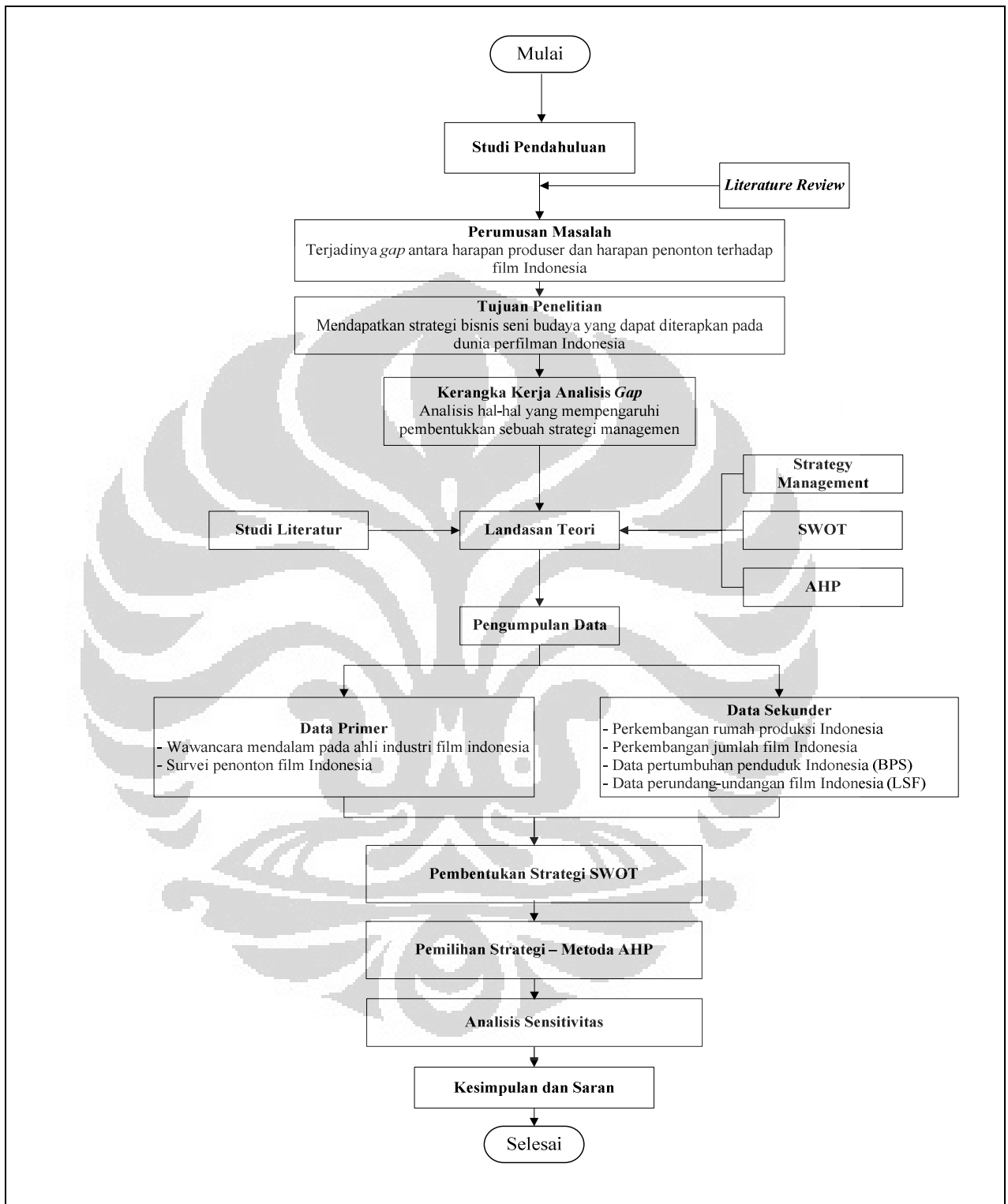
Diagram alir penelitian yang akan digunakan dalam memecahkan permasalahan dapat terlihat pada Gambar 1.6.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian tugas akhir ini disusun dalam beberapa bab dengan tujuan memudahkan alur proses berpikir. Sistematika atau *outline* yang diajukan sebagai kerangka penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, diagram keterkaitan dan perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup masalah dan asumsi-asumsi, dan sistematika penulisan.



Gambar 1.6 Diagram Metodologi Penelitian

**BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menjelaskan teori mengenai keadaan industri film Indonesia, Strategi manajemen dan Analisis SWOT, market riset dan penggunaan metoda AHP dalam menentukan strategi yang utama.

**BAB III PENGUMPULAN DATA**

Bab ini menjelaskan data yang dikumpulkan untuk menunjang *internal assessment* dan *external assessment* industri film Indonesia, perumusan strategi SWOT, kemudian melakukan analisis AHP.

**BAB IV ANALISIS HASIL PENGOLAHAN DATA**

Bab ini menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan. Kemudian melakukan analisis sensitivitas terhadap model AHP yang terbentuk untuk mengetahui relevansi strategi terhadap perubahan keadaan.

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran untuk penelitian selanjutnya yang dapat dikembangkan dari penelitian ini.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Industri Film Indonesia**

##### **2.1.1 Bisnis Film Indonesia**

Bisnis dalam dunia seni budaya merupakan bisnis yang sulit dalam memprediksi keuntungan, karena seni bergantung dari perubahan budaya yang terjadi dalam masyarakat. Respon market terhadap produk seni dipengaruhi oleh kejadian mengkonsumsi seni. Produk seni yang berpotensi menjadi produk populer harus dapat menarik perhatian *audience* secara luas. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kemudahan produk tersebut diakses. Karena ketidakpastian respon market pada bisnis ini, maka strategi dalam memproduksi produk seni cenderung lebih ke pada *emergent* daripada *deliberate*, dimana *output* yang ingin dicapai adalah interaksi dengan lingkungan ketimbang rencana bisnis biasa (*gain profit*) (Bjorkegren, 1996).

Seperti halnya bisnis seni budaya, bisnis film di Indonesia juga memiliki resiko tinggi akibat dari lingkungan ekonomi yang tidak bersahabat dengan inovasi (Kerrigan, 2010). Hal ini disebabkan oleh infrastruktur industri yang masih belum tergarap. Nilai negatif dari lima pilar industri film dan televisi masih lebih banyak daripada nilai positif, antara lain:

- Kebutuhan investasi tinggi, dan investasi asing tidak diperbolehkan
- Sulitnya memperoleh lokasi syuting dan perijinan yang panjang
- Jumlah, kualitas dan sebaran SDM produksi masih bermasalah
- Teknologi *post production* tidak dimiliki di dalam negeri
- Dua buah laboratorium film di Indonesia belum optimal pemanfaatannya.

Nilai negatif tersebut secara garis besar tersebar pada setiap bidang subsektor industri utama, yaitu industri produksi film yang meliputi rumah produksi dan industri distribusi yang meliputi bioskop, televisi, layar independen dan kepingan CD atau video (Kemendagri, 2008).

Berbeda dengan industri seni lainnya seperti industri penerbitan dan industri musik yang mampu memproduksi barang secara massal untuk dapat meraih keuntungan, produk film harus menggunakan *long-term view* untuk dapat meminimalisir

ketidakpastian yang ada. Hal ini disebabkan karena produk film harus diperlakukan secara komersil, sementara produk yang dihasilkan merupakan produk budaya (Bjorkegren, 1996).

### 2.1.2 Rantai Produksi Film Indonesia

Secara umum rantai produksi industri film terlihat pada Gambar 2.1. Kondisi setiap rantai produksi industri film tersebut adalah sebagai berikut:

#### a. Riset Pengembangan Produk

Secara umum produk seni budaya merupakan komoditi estetika. Meski demikian, kreatifitas merupakan suatu gabungan dari emosi dan intuisi, bukan didapat dari kemampuan artistik atau ilmu pengetahuan. Karenanya hal tersebut tergantung daripada bakat setiap individu. Tetapi persaingan antara seniman yang idealis melawan seniman yang mampu memproduksi produknya secara masal dan berhasil, merupakan suatu hal baik karena hal tersebut akan meningkatkan keberagaman produk dan membentuk suatu segmen pasar yang baru. Bisnis seni budaya merupakan langkah selanjutnya setelah seni budaya tersebut telah terbentuk. Karena pada dasarnya bisnis merupakan suatu seni yang menarik (Warhol, 1975).

Di sisi lain, pendekatan *supply chain management* dapat diterapkan dalam melakukan pengembangan produk pada industri film. Pengertian pendekatan tersebut adalah keterkaitan antara dua atau lebih perusahaan yang mengubah materi dasar film hingga menjadi produk yang siap untuk dikonsumsi. Dalam industri film komponen *supply chain management* yang dimaksud adalah produksi, distribusi dan eksebisi. Maka dalam melakukan pengembangan produk baru, pelaku industri harus memperhatikan rantai manajemen tersebut (Kerrigan, 2010). Dalam melakukan pengembangan produk pada industri film terdapat beberapa jenis produk film secara umum terlihat pada tabel 2.1.

#### b. Pola Pendanaan Film

Di Indonesia, setiap produser film memiliki pola pendanaan bisnis yang berbeda. Dengan tujuan kestabilan produksi per tahun, beberapa produser film di

Indonesia membagi tipe produksi film sesuai dengan resikonya. Namun secara umum pola pendanaan film (Harmayn, 2012), adalah sebagai berikut:

- *Soft Loan*. Pendanaan yang diterima produsen film secara cuma-cuma dari lembaga pendanaan film atau pemerintah. Pendanaan tipe ini diberikan pada pembuat film dengan proyek yang diseleksi terlebih dahulu. Film yang mendapatkan pendanaan seperti ini biasanya memiliki nilai estetika atau misi khusus.

Tabel 2.1 Pengembangan Produk Film Baru

No	Jenis Film	Keterangan	Tingkat Resiko
1	Produk Trobosan	film yang diproduksi dengan tujuan pencapaian estetika atau mengungkapkan tema yang berbeda dengan target pasar yang spesifik.	Tinggi
2	Produk Formulaik dan Epigon	film yang diproduksi dengan menggunakan formula cerita dari produk yang sudah pernah ada.	Rendah
3	Produk baru	film yang diproduksi dengan inovasi baru, baik dari segi cerita maupun teknologi dengan tujuan meraih target pasar generasi baru.	Sedang
4	Produk perpanjangan lini	film yang di produksi dari produk lain seperti novel, musik, <i>game</i> , atau produk budaya lainnya.	rendah
5	Produk <i>repackaged, repositioned, recycle</i>	film yang diproduksi ulang atau merupakan film lanjutan dari film sebelumnya.	Rendah

Sumber: (Kerrigan, 2010)

- *Industri Money*. Pendanaan yang diterima produsen film dari distributor dengan tujuan penjualan atau dari lembaga tertentu dengan melakukan *sponsorship* atau CSR. Film yang mendapatkan pendanaan seperti ini biasanya bertujuan untuk meraih penonton dengan jumlah banyak, karena berkaitan dengan penempatan produk sponsor dalam film.

- *Hard Money*. Pendanaan yang diterima produser film dari investor pribadi/personal. Film yang mendapatkan pendanaan seperti ini biasanya merupakan jenis film dengan resiko yang rendah, karena bertujuan mengembalikan dana kepada investor tersebut.

c. Produksi

Rantai produksi industri film sangat tergantung dari sumber daya manusia dan teknologinya (Bjorkegren, 1996). Sumber daya manusia yang kuat sebagai pondasi industri film harus memiliki ide kreasi, keterampilan dalam teknologi produksi dan juga manajemen produksi serta mampu mengkomersialisasikan produk film. Dalam laporan perkembangan industri kreatif (Kemendagri, 2008), kondisi sumber daya tenaga kerja industri Indonesia adalah sebagai berikut.

Kondisi Positif

- Produser mencapai 120 orang.
- Jumlah pekerja film animasi besar

Kondisi negatif

- Jumlah penulis skenario sedikit
- Jumlah tenaga kerja kreatif produksi film masih sedikit
- Jumlah sekolah film hanya satu

Minimnya tenaga kerja kreatif industri film Indonesia khususnya dalam bidang produksi mengakibatkan riset pengembangan produk yang tidak maksimal. Hal ini berkaitan dengan ROI (*return of investment*) para produser terhadap investornya. Ketidakpastian keuntungan dan minimnya tenaga kerja kreatif, banyak produser memilih untuk memproduksi film dengan resiko rendah. Akibatnya beberapa produk film diproduksi tanpa memperhatikan nilai estetika, sementara film-film trobosan diproduksi dimana tujuan utamanya bukanlah ROI.

d. Pasca Produksi

Rantai produksi paling penting pada industri film adalah pasca produksi. Pada tahapan ini sebuah film akan melakukan langkah terakhir produksi yaitu mencakup *editing* Gambar dan suara (Sasono, et al., 2011). Pada rantai ini teknologi memegang peranan penting. Namun dalam laporan perkembangan

ekonomi kreatif (Kemendagri, 2008), kondisi teknologi industri film di Indonesia adalah sebagai berikut:

Kondisi positif:

- Teknologi processing dan pembuatan master film sudah tersedia,
- Teknologi penggandaan *copy* film sudah tersedia.

Kondisi negatif

- Teknologi rekaman suara digital yang memadai tidak tersedia di Indonesia,
- Minimnya riset pembangunan bioskop,
- Harga teknologi yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan luar negeri.

Tabel 2.2 Jumlah Perusahaan yang Memiliki Ijin Usaha Perfilman (IUP)

No	Jenis	2007	2008	2009
1	Perusahaan Produksi	704	1.072	1.163
2	Penyewaan Alat Film	17	17	17
3	Jasa Laboratorium Film	2	2	2
4	Pengimpor Film	50	56	57
JUMLAH		773	1.147	1.239

Sumber: Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata, 2009

#### e. Distribusi

Promosi dan distribusi merupakan rantai industri yang memerlukan banyak biaya. Namun industri eksebsi di Indonesia terbatas hanya pada 2 buah bioskop. Hal ini mengakibatkan banyak film Indonesia yang tidak mendapatkan jadwal tayang seperti film asing. Namun banyak pembuat film memilih untuk memasarkan film di luar negeri. Pasar luar negeri merupakan pasar yang masih terbuka, festival film merupakan tempat yang baik untuk mendistribusikan film dengan tujuan membangun jaringan dan profil, dan bukanlah mencari jumlah penonton (Sasono, et al., 2011)

### 2.1.3 Estetika Industri

Pada dasarnya film memiliki tujuan sebagai produk hiburan, tetapi juga terkadang digunakan sebagai sarana pembelajaran atau penyampaian berita. Namun sampai sekarang masih terdapat perbedaan pendapat mengenai nilai estetika pada sebuah

produk film. Terdapat beberapa pembagian dalam mendefinisikan status budaya populer atau dengan istilah ‘taste culture’ (Gans, 1974), pembagian tersebut adalah sebagai berikut:

- *High culture*: merupakan status budaya dengan jumlah populasi paling sedikit. Namun biasanya mendapatkan perhatian lebih dari media. Pada tipe ini, produksi dan nilai artistik adalah hal paling penting. Kebanyakan yang menikmati tipe ini adalah masyarakat yang tertarik dengannya, dan terkadang memiliki pengetahuan akademi mengenai seni.
- *Upper middle class culture*: produk film dari status budaya ini biasanya disukai oleh masyarakat tertentu seperti profesional, dokter, pengacara. Mereka tidak memiliki ketertarikan terhadap seni tetapi memiliki ketertarikan pada isi dari seni tersebut yang kemudian direferensikan sebagai bagian dari seni dan hiburan.
- *Lower middle class culture*: masyarakat yang termasuk pada status budaya ini biasanya lebih memperhatikan isi, cerita dan visualisasi ketimbang dari seni itu sendiri. Sehingga terkadang isi cerita yang *stereotype* dan karakter dengan moral yang konvensional adalah yang populer. Mereka mengartikan seni sebagai nilai adat/kebiasaan/tradisi.
- *Working class culture*: masyarakat yang termasuk pada status budaya ini adalah masyarakat yang menikmati seni atas dasar hiburan saja. Dimana biasanya produk film yang dinikmati memiliki kejelasan dalam cerita, misalkan hitam atau putih, baik atau jahat, benar atau salah, dan tidak bisa menilai area abu-abu.

#### 2.1.4 Kebijakan Industri Film Indonesia

Dalam sebuah industri, peran pemerintah penting dalam menjaga kemajuan industri tersebut. Di beberapa negara, terdapat kebijakan untuk membatasi film asing demi menjaga industri film dalam negeri. Namun di Indonesia terjadi pasang surut mengenai regulasi impor film, Tabel 2.3.

Dalam perkembangannya mengenai tariff pajak film asing, pemerintah Indonesia mengeluarkan surat edaran dirjen pajak no.3 yang terbaru tanggal 3 januari

2011, isinya adalah memastikan bahwa film asing wajib membayar pungutan bea masuk dengan cara menghitung nilai royalti yang diperoleh film tersebut. Sejak tahun 1994, kebijakan pemerintah belum mengalami perbaikan yang signifikan dalam membantu sistem edar perfilman nasional, tabel 2.4.

Tabel 2.3 Regulasi Film asing di Indonesia

No.	Tahun (Menteri)	Jumlah Judul per Tahun	Jumlah Copy per Tahun
1	1961 – 1971 (BM Diah)	Bebas	2
2	1971 – 1975 (Boedihardjo)	225	4
3	1975 – 1978 (Mashuri)	200	6
4	1978 – 1983 (Ali Murtopo)	200	6
5	1983 – 1996 (Harmoko)	180	8-10
6	1997 – 1998 (Hartono)	160	8-10
7	1998 – 1999 (Alwi Dahlan)	160	8-10
8	1999 – dst (Yunus)	bebas	bebas

Sumber: (Sasono, et al., 2011)

Tabel 2.4 Perbandingan Regulasi Peredaran Film Indonesia dengan Film asing

No.	Bidang	Film Indonesia	Film asing
1	Judul Film	Harus terdaftar di PT Perfilman Nasional	Tidak harus terdaftar
2	Jadwal Putar	Ditentukan dan harus sesuai	Tidak ditentukan dan kapan saja
3	Tempat Pemutaran	Bioskop tertentu (Kelas A, kelas B, atau kelas C)	Bioskop manapun
4	<i>Screen Quota</i>	Ditentukan dan harus sesuai	Tidak ditentukan dan kapan saja
5	Lama Tayang	Ditentukan dari minimal jumlah penonton	Tidak ditentukan dan kapan saja
6	Jumlah Penonton	Harus terdaftar di PT Perfilman Nasional	Tidak harus terdaftar
7	Biaya Edar	Ketentuan 5% untuk PT Perfilman Nasional	Tidak ada ketentuan
8	Hasil Penjualan	Dibayarkan minimal 2 minggu setelah pemutaran	Dibayarkan langsung
9	Biaya Promosi	Ditanggung pemilik film	Ditanggung eksebitor

Sumber: (Sasono, et al., 2011)

## 2.2 Manajemen Strategi – Analisis SWOT

### 2.2.1 Manajemen Strategi

#### a. Definisi dan Tujuan

*Strategic management* didefinisikan sebagai seni pengetahuan mengenai formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan berbagai bidang yang bertujuan untuk meraih target perusahaan. Strategi management fokus dalam hal mengintegrasikan manajemen, *marketing*, keuangan, produksi, riset dan pengembangan, bahkan sistem informasi untuk meraih kesuksesan organisasi.

Adapun tujuan dari manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan kesempatan baru untuk masa depan: rencana jangka panjang, dan untuk mengoptimalkan kemampuan yang ada untuk masa depan.

#### b. Visi dan Misi

Sebuah visi yang baik harus dapat menjawab pertanyaan dasar yaitu ‘Apakah yang ingin kita raih?’ Biasanya visi didefinisikan dalam sebuah kalimat. Sedangkan sebuah misi yang baik harus dapat menjawab pertanyaan dasar yaitu ‘Apakah bisnis yang sedang kita jalani untuk dapat meraih visi itu?’ Misi yang baik juga harus mampu menjawab keperluan pelanggan, seperti produk, servis, market, teknologi, perkembangan dan keuntungan, filosofi, konsep dasar, memperhatikan citra publik dan memperhatikan karyawan (David, 2011).

Misi suatu perusahaan merupakan tujuan unik yang membedakan sautu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi lingkup operasinya. Setelah misi perusahaan terbentuk selanjutnya adalah memilih strategi umum dan utama. Strategi umum adalah pilihan-pilihan filosofis mendasar dari suatu desain strategi, sementara strategi utama adalah cara pencapaian tujuan (Pearce, 2008).

### 2.2.2 Analisis Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat memengaruhi pilihan arah dan tindakan struktur organisasi dan proses internal perusahaan. Analisis faktor eksternal dilakukan sebelum merumuskan strategi perusahaan (Pearce, 2008). Terdapat tiga lingkungan yang merupakan bagian dari faktor eksternal, yaitu seperti yang terlihat pada Gambar 2.1.



- Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh adalah lingkungan yang berasal dari luar dan biasanya tidak terkait dengan situasi operasi suatu perusahaan. Lingkungan ini memberikan peluang ancaman dan batasan bagi perusahaan, tetapi jarang sekali ada suatu perusahaan yang dapat memberikan pengaruh timbal balik yang cukup besar. Misalnya, perjanjian politik antara dua negara. Perjanjian seperti itu akan memberikan peluang bagi setiap perusahaan di kedua negara. Faktor-faktor yang termasuk pada lingkungan ini antara lain faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi.

- Lingkungan Industri

Konsep lingkungan industri diperkenalkan oleh Michael E. Porter sebagai landasan pemikiran strategis dan perencanaan bisnis. Konsep yang diperkenalkan adalah '*Porter 5 Competitive Forces*'. Lima faktor dalam lingkungan industrinya merupakan kerangka analitis yang dapat membantu para manajer strategis dalam mengkaitkan faktor lingkungan jauh dengan dampaknya terhadap lingkungan operasi perusahaan. Lima faktor tersebut adalah pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, barang substitusi dan persaingan kompetitif (Manteghia, 2011).

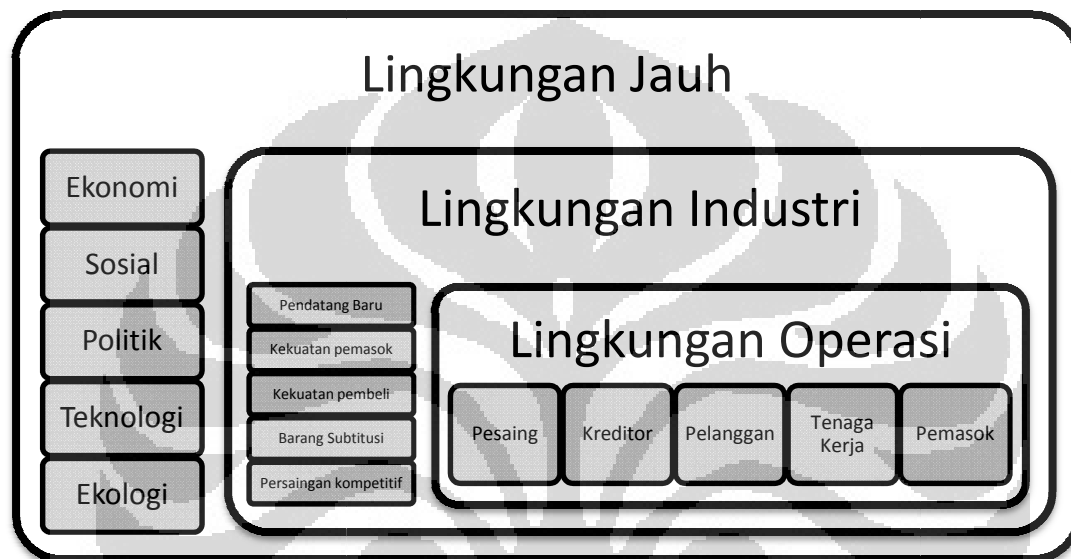
- Lingkungan Operasi

Lingkungan operasi juga disebut sebagai lingkungan kompetitif yang terdiri atas faktor-faktor dalam situasi kompetitif yang memengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah pesaing, pelanggan, tenaga kerja, dan pemasok.

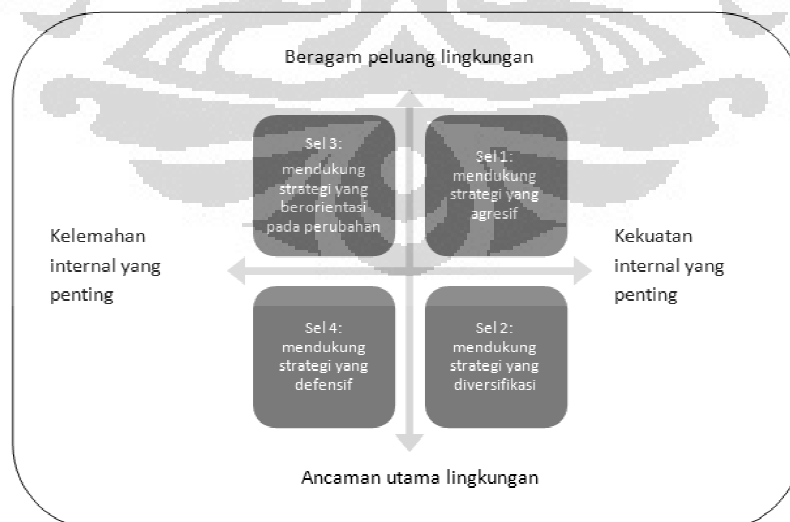
### 2.2.3 Analisis SWOT

Analisis kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) atau biasa disebut dengan analisis SWOT merupakan analisis yang dapat mengungkapkan faktor-faktor penting dalam suatu keadaan, perusahaan dan industri. Meskipun demikian analisis SWOT tidak dapat menentukan faktor mana yang paling penting diantara faktor-faktor yang telah teridentifikasi (Yüksel, 2007).

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer dapat menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman) (Pearce, 2008).



Gambar 2.1 Bagan Lingkungan Eksternal  
Sumber: (Pearce, 2008)



Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT  
Sumber: (Pearce, 2008)

- **Kekuatan (*Strength*)**  
Keunggulan sumber daya relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau yang akan dilayani suatu perusahaan.
- **Kelemahan (*Weakness*)**  
Keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas related suatu perusahaan dibandingkan pesaingnya, yang menghambat kinerja efektif perusahaan tersebut.
- **Peluang (*Opportunities*)**  
Situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, dan perubahan teknologi dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

Tabel 2.5 Matriks SWOT

	<i>STRENGTHS</i> (S)	<i>WEAKNESSES</i> (W)
	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<i>OPPORTUNITIES</i> (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>THREATS</i> (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: (David, 2011)

- **Ancaman (*Threats*)**  
Situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan seperti misalnya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat atau perubahan teknologi.

## 2.2.2 Langkah-langkah Menyusun SWOT

Analisis SWOT biasanya disusun ke dalam bentuk sebuah matriks. Kebanyakan para praktisi yang menggunakan analisis SWOT memiliki kekurangan dalam langkah-langkah menyusun strategi alternatif dari kekuatan dan kelemahan yang berhubungan dengan peluang dan ancaman yang ada. Karenanya dibentuklah suatu matriks langkah-langkah SWOT untuk memudahkan analisis SWOT, Tabel 2.6.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (David, 2011).

Tabel 2.6 Langkah Penyusunan Analisis SWOT dan Strategi

<b>Step 1. Prepare an Enterprise Profile: (a) the Kind of Business; (b) Geographic Domain; (c) Competitive Situation; (d) Top Management Orientation</b>			
		<b>Step 4. Prepare a SW Audit in: (a) Management and Organization; (b) Operations; (c) Finance; (d) Marketing; (e) Other</b>	
Internal Factors          External Factors	<b>Step 5. Develop Alternatives</b>  <b>Step 6. Make Strategic Choices</b>  Consider Strategies, Tactics, Action  <b>Steps 1 to 6. Test for Consistency. Also Prepare Contingency Plans. (Step 7)</b>	<b>List Internal Strengths (S):</b>  (1)	<b>List Internal Weaknesses (W):</b>  (1)
	<b>Step 2. Identify and Evaluate the Following Factors:</b> (a) Economic (b) Social (c) Political (d) Demographic (e) Products and Technology (f) Market and Competition  <b>Step 3. Prepare a Forecast, Make Predictions and Assessment of the Future</b>	<b>List External Opportunities (O):</b> (Consider Risks Also)  (1)	<b>SO: Maxi-Maxi</b>
	<b>List External Threats (T):</b>  (1)	<b>ST: Maxi-Mini</b>	<b>WT: Mini-Mini</b>

Sumber: (Wehrich, 1982)

## **2.3 Market Riset**

### **2.3.1 Definisi Market Riset**

Market riset merupakan desain penelitian yang sistematis dan mengidentifikasi objektif dalam mengkoleksi, analisis dan menyimpulkan informasi yang bertujuan untuk memperbaiki keputusan yang berkaitan dengan pemecahan atau identifikasi masalah pemasaran. Terdapat dua buah klasifikasi desain penelitian pemasaran, yaitu identifikasi masalah dan penyelesaian masalah. Desain penelitian identifikasi masalah digunakan dalam mengambil keputusan perusahaan secara umum (Malhotra, 2002).

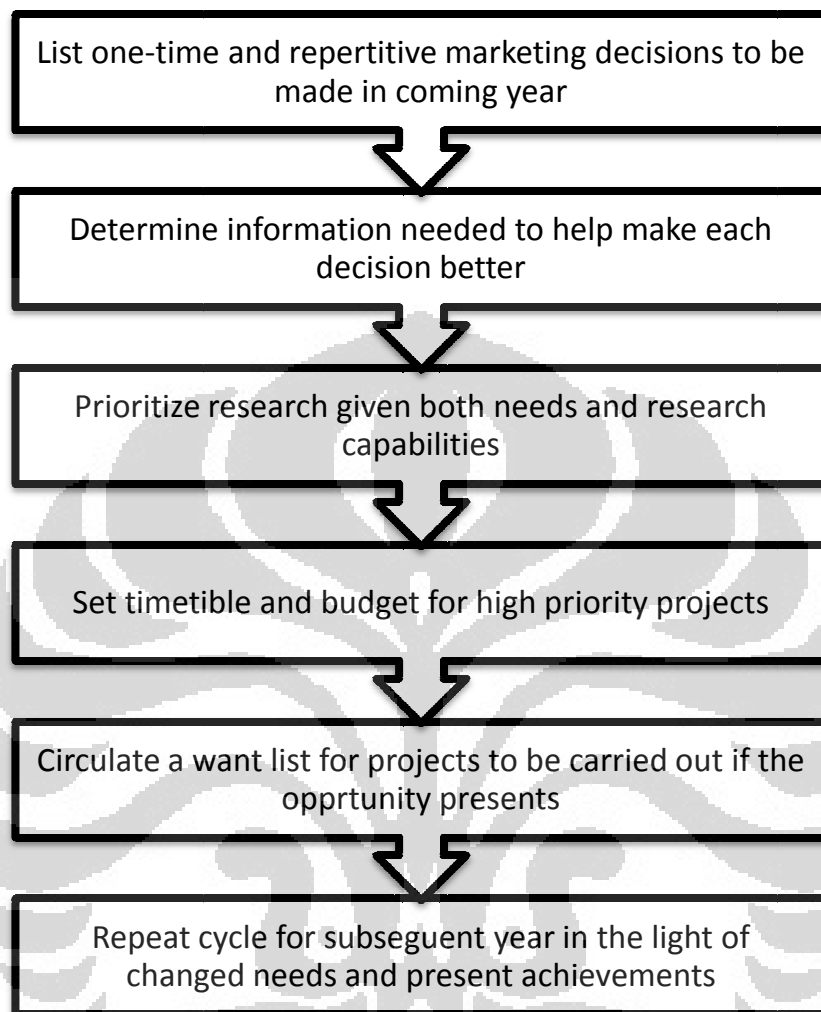
### **2.3.2 Langkah Market Riset**

Sebuah kerangka kerja yang baik dalam menyusun rencana market riset yang dilakukan setiap tahunnya biasanya dimulai dari mengkatagorikan tipe keputusan yang diperlukan manajer pada departemen marketing riset dengan tujuan menjaga organisasi agar berada dalam kestabilan, Gambar 2.3 (Andreasen, 2002).

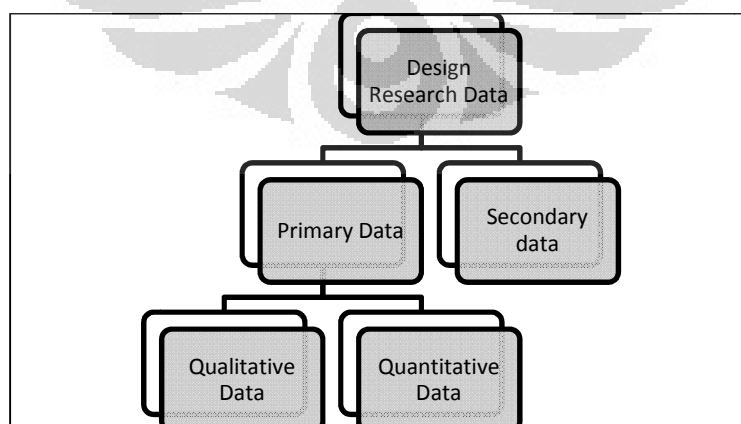
Hal tersebut merupakan dasar penentuan akan jenis informasi seperti apa yang diperlukan untuk membuat keputusan yang baik dan juga untuk menentukan prioritas riset yang harus didahulukan. Maka pada tahun selanjutnya, rencana tersebut akan menjadi penentu apakah perlu ada keputusan yang harus dirubah atau diambil dan apakah program riset tersebut perlu dipertahankan atau justru harus dimodifikasi.

### **2.3.3 Desain Penelitian**

Desain penelitian secara umum meliputi rancangan pengumpulan data dan rancangan analisis data. Suatu penelitian atau riset perlu dirancang, agar tujuan yang telah ditetapkan di awal penelitian dapat tercapai dengan hasil yang tepat sesuai dengan kebutuhan, yang dilakukan dengan efektif dan efisien. Dalam melakukan rancangan pengumpulan data harus sesuai dengan data yang dibutuhkan di dalam metode analisis data yang digunakan. Klasifikasi metoda analisis dalam melakukan penelitian terlihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.3 Proses Perencanaan Market Riset  
Sumber: (Andreasen, 2002)



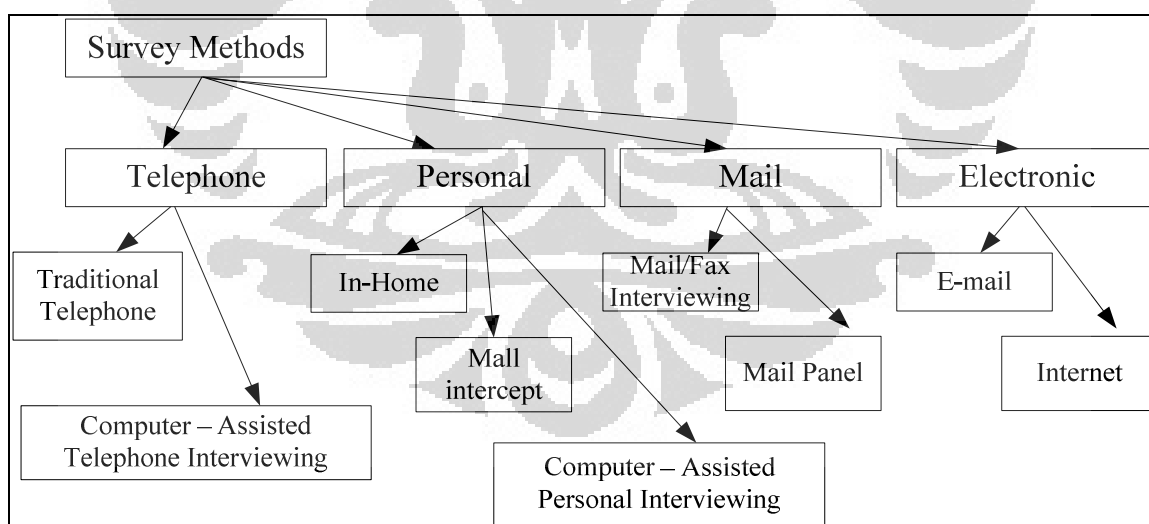
Gambar 2.4 Klasifikasi Data Desain Penelitian  
Sumber:(Malhotra, 2002)

a. Kualitatif Riset

Kualitatif riset merupakan riset mengenai internal dan eksternal review dari data sekunder. Namun secara umum kualitatif riset merupakan penelitian yang tidak terstruktur dan merupakan metoda eksplorasi sebuah sampel berukuran kecil yang bertujuan untuk mengetahui pendapat dari responden mengenai permasalahan yang ada (Malhotra, 2002).

b. Kuantitatif Riset

Kuantitatif riset merupakan desain penelitian yang terstruktur, yaitu dengan menggunakan kuisisioner yang disebar kepada suatu sampel dari populasi dengan tujuan untuk mengambil informasi dari responden. Rancangan pengumpulan data meliputi sumber data, metode survei, penyusunan kuisisioner, skala pengukuran, teknik sampling, dan penentuan jumlah sampel. Kelebihan metode survei adalah kuisisioner mudah dikelola, lebih dapat dipercaya, serta penetapan kode, analisis, dan interpretasi data relatif sederhana (Malhotra, 2002). Klasifikasi metoda survei dapat terlihat pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5 Kasifikasi Metode Survei

Sumber:(Malhotra, 2002)

c. Penyusunan kuisisioner

Kuisisioner merupakan serangkaian pertanyaan yang diformulasikan untuk mendapatkan informasi dari responden. Kuisisioner memiliki tujuan untuk

menerjemahkan informasi yang dibutuhkan ke dalam serangkaian pertanyaan spesifik yang dapat dan akan dijawab responden, memotivasi responden untuk menjawab semua pertanyaan, serta meminimalkan kesalahan respon. Langkah-langkah yang diperlukan untuk pembuatan kuesioner adalah sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan survei dan batasannya,
2. Menentukan metoda pengumpulan data,
3. Menentukan bentuk atau struktur pertanyaan,
4. Menentukan susunan kata-kata dari pertanyaan,
5. Membuat alur dan layout kuesioner,
6. Evaluasi kuesioner,
7. Meminta persetujuan dari pihak yang terhubung dengan kuesioner,
8. Melakukan tes awal dan memperbaiki jika ada kesalahan,
9. Menyiapkan kuesioner final, dan
10. Implementasi kuesioner.

#### 2.3.4 Metoda Sampling

Mendesain sampling adalah bagian dari proses penelitian. Pada suatu sampel, elemen adalah obyek atau orang yang diminta untuk memberikan informasi. Pada penelitian survei, elemen disebut juga responden. Populasi adalah total dari semua elemen yang memiliki karakter yang sama. Tujuan dari penelitian adalah untuk mendapatkan informasi mengenai karakteristik atau parameter dari suatu populasi. Peneliti bisa mendapatkan informasi mengenai parameter populasi dari sensus maupun sampel. Sensus melibatkan beberapa elemen dalam suatu populasi. Dengan kata lain, sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Alasan perlunya pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

- Keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya,
- Lebih cepat dan lebih mudah,
- Memberi informasi yang lebih banyak dan dalam,
- Dapat ditangani lebih teliti.



Pengambilan teknik pengambilan sampel merupakan upaya penelitian untuk mendapatkan sampel yang mewakili dan dapat menggambarkan populasinya. Teknik pengambilan sampel tersebut dibagi atas dua kelompok besar, yaitu :

1. *Probabillity Sampling (Random Sample)*

a. *Sample Random Sampling*

*Sample random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak (random) sehingga setiap kasus atau elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama besar untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Teknik ini memiliki tingkat keacakan yang sangat tinggi, sehingga sangat efisien digunakan untuk mengukur karakter populasi yang memiliki elemen dengan homogenitas tinggi.

b. *Systematic Random Sampling*

Teknik *systematic sampling* ini memiliki kemiripan prosedur dengan teknik *simple random sampling*. Bedannya random dilakukan hanya untuk memilih sampel pertama, sedangkan pemilihan sampel kedua, ketiga, dan seterusnya dilakukan secara sistematis berdasarkan interval yang telah ditetapkan

c. *Stratified Sampling*

Jika penelitian memiliki informasi tambahan bahwa populasi sebenarnya terdiri dari beberapa subpopulasi atau strata, maka *stratified sampling* lebih cocok untuk memilih sampel penelitian. Jika peneliti menganggap informasi ini penting untuk analisis, maka *stratified sampling* lebih cocok digunakan untuk memilih sampel.

d. *Cluster Sampling*

Adapun *cluster sampling* adalah suatu unit yang berisi sekumpulan elemen-elemen populasi. Namun, terhadap populasi yang lebih tinggi, *Cluster* sendiri berkedudukan sebagai elemen dari populasi tersebut. *Cluster sampling* ini digunakan ketika elemen dari populasi secara geografis.

2. *Non Probability Sampling (Non Random Sample)*

a. *Quota Sampling*

Pengambilan sampel hanya berdasarkan pertimbangan penelitian saja, hanya disini besar dan kriteria sampel telah ditentukan lebih dahulu.

b. *Purposive Sampling*

Pengambilan sampel dilakukan hanya atas dasar pertimbangan penelitiannya saja yang menganggap unsur-unsur yang dikehendaki telah ada dalam anggota sampel yang diambil.

c. *Accidental Sampling*

Sampel diambil atas dasar seandainya saja, tanpa direncanakan lebih dahulu. Juga sampel yang dikehendaki tidak berdasarkan pertimbangan yang dapat dipertanggung jawabkan, asal memenuhi keperluan saja. Kesimpulan yang diperoleh bersifat kasar dan sementara saja.

### 2.3.5 Langkah-Langkah Menentukan Sampel

Sebelum melakukan metoda survei hal yang harus dilakukan adalah menentukan sampel yang akan di survei. Berikut ini adalah langkah-langkah menentukan ukuran sampel:

1. Menentukan populasi

Mendesain sampling dimulai dengan menentukan target populasi. Target populasi adalah kumpulan elemen atau obyek yang memiliki informasi yang peneliti cari. Hal yang penting bagi peneliti untuk menentukan target populasi jika data yang diolah mengarah pada masalah penelitian. Menentukan target populasi melibatkan terjemahan masalah penelitian ke dalam pernyataan siapa yang harus dimasukkan ke dalam sampel atau tidak.

2. Menentukan kerangka sampling

Kerangka sampling adalah representasi dari elemen suatu target populasi terdiri dari daftar arah untuk menentukan target populasi. Jika terjadi kesalahan pada kerangka sampling. Peneliti memiliki beberapa pilihan yaitu menentukan ulang populasi, representasi kerangka penelitian bisa diverifikasi saat proses pengambilan data, dan data bisa disesuaikan secara statistic untuk mendapatkan hasil yang representatif

3. Memilih metode sampling

Memilih metode sampling melibatkan pemilihan sampling non probabilitas dan probabilitas. Sampling non-probabilitas lebih tergantung pada pengambilan

keputusan pribadi dari peneliti saat memilih elemen sampel. Peneliti bisa memilih secara random berdasarkan kenyamanan atau keputusan bijak mengenai elemen mana yang akan dimasukkan ke dalam sampel. Pada sampling probabilitas, elemen sampling dipilih secara random. Kemungkinan untuk memilih sampel potensial dari populasi bisa dilakukan terlebih dahulu.

#### 4. Menentukan ukuran sampel

Ukuran sampel tergantung pada jumlah elemen yang dimasukkan ke dalam penelitian. Menentukan ukuran sampel melibatkan pertimbangan kualitatif dan kuantitatif. Faktor kualitatif yang harus dipertimbangkan peneliti untuk menentukan ukuran sampel adalah pentingnya keputusan, alamiahnya penelitian, jumlah variabel, alamiahnya analisis, ukuran sampel yang digunakan pada penelitian yang sama, dan batasan sumber daya.

Ukuran sampel tersebut telah ditentukan berdasarkan pengalaman dan digunakan ketika mengaplikasikan metode sampling non-probabilitas.

#### 5. Mengeksekusi proses sampling

Eksekusi proses sampling tergantung pada implementasi desain sampel, populasi sudah ditentukan, kerangka sampling dikumpulkan, dan unit sampling digambarkan dengan metode sampling yang sesuai untuk mendapatkan ukuran sampel yang diperlukan.

## 2.4 Analisis Hirarki Proses

### 2.4.1 Konsep AHP

Analisis Hirarki Proses (AHP) adalah suatu model yang luwes yang mampu memberikan kesempatan bagi perorangan atau kelompok untuk membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat suatu asumsi mereka masing-masing, sehingga diperoleh suatu pemecahan yang diinginkan darinya. Proses ini juga memungkian orang menguji kepekaan hasilnya terhadap perubahan informasi. AHP merupakan proses yang ampuh untuk menanggulangi berbagai persoalan politik dan sosio ekonomi yang kompleks (Saaty, 1991).

AHP memasukan pertimbangan dan nilai-nilai pribadi secara logis. Proses ini bergantung pada imajinasi, pengalaman dan pengetahuan untuk menyusun hierarki

suatu masalah dari suatu logika dan intuisi. AHP dapat dilakukan berulang-ulang sesuai dengan perubahan keadaan, karena model AHP merupakan model yang luwes terhadap perubahan keadaan (Saaty, 1991).

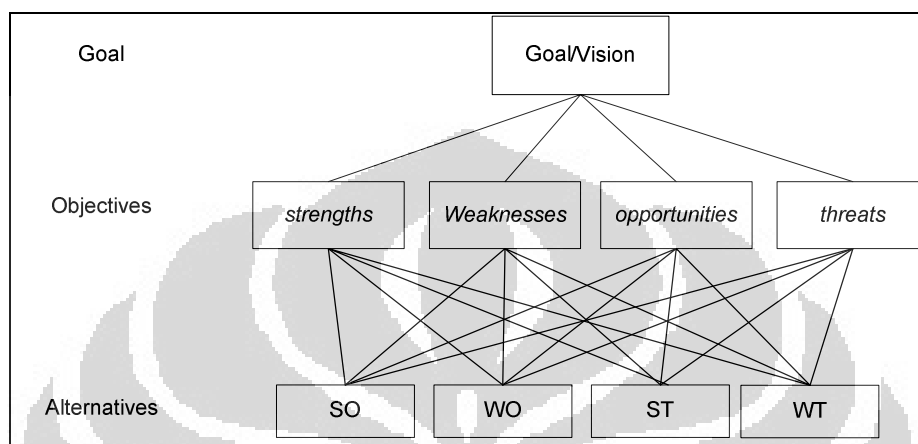
#### 2.4.2 Penyusunan Hirarki

Metoda AHP merupakan metoda yang memanfaatkan kemampuan manusia untuk mengidentifikasi dan mengkomunikasikan apa yang mereka amati dan rasakan. Dari berbagai pengamatan dan pengalaman, manusia kemudian dapat menyusun suatu realitas yang kompleks menjadi beberapa bagian sesuai elemen pokoknya, lalu menjadi beberapa bagian lagi dan seterusnya secara hirarki. Jumlah bagian tersebut biasanya berkisar antara 5 – 9 bagian. Model hirarki tersebut dapat memudahkan manusia untuk mengidentifikasi keadaan secara rinci dari sebuah masalah atau realita yang kompleks. Model hirarki yang dimaksud memiliki tiga bagian besar yaitu:

1. Tujuan (*goal*), adalah satu kesepakatan dari kriteria dan sub-kriteria secara menyeluruh. Merupakan tujuan utama dari hirarki.
2. Kriteria (*objective*) dan sub-kriteria (*sub-objective*), adalah jawaban dari apa yang ingin didapatkan/dihasilkan. Faktor-faktor inilah yang dijadikan pertimbangan dalam memilih alternatif.
3. Alternatif, adalah bagian dari kriteria dan sub kriteria yang merupakan pilihan dalam proses pengambilan keputusan. Bagian ini merupakan bagian paling dasar dari suatu model hirarki.

Terdapat dua macam jenis hirarki yaitu struktural dan fungsional. Hirarki struktural, merupakan hirarki dengan sistem yang kompleks ke dalam suatu komponen pokok yang disusun ke dalam suatu komponen pokok dengan urutan menurun menurut sifat struktural mereka, misalnya: ukuran, bangun, warna atau umur. Erat kaitannya dengan cara otak kita menganalisis hal yang kompleks. Sementara hirarki fungsional menguraikan sistem kompleks menjadi elemen-elemen pokok menurut hubungan esensial mereka, misalnya: kelompok pihak yang berkepentingan (pemerintah) dengan pihak yang menjadi sasaran kepentingan (rakyat). Hirarki ini membantu membawa

sistem ke arah tujuan yang diinginkan, misalnya: pemecahan konflik, prestasi efisien, atau keberhasilan.



Gambar 2.6 Model Hirarki Pengambilan Keputusan dalam AHP

Sumber:(Saaty, 1991; Yuksel, 2007; Kahraman, et al., 2007)

### 2.4.3 Penetapan Prioritas

Setelah model hirarki tersusun, selanjutnya adalah membuat prioritas. Proses pengambilan keputusan adalah dengan membuat perbandingan antar kriteria secara berpasangan. Perbandingan berpasangan ini dilakukan dengan membentuk suatu matriks nilai. Matriks nilai tersebut diisi dengan nilai-nilai prioritas tabel 2.7.

Prioritas yang telah ditentukan terhadap kriteria-kriteria dari struktur hirarki dibentuk ke dalam matriks berpasangan. Matriks merupakan alat yang sederhana dan biasa dipakai untuk memberikan kerangka dalam menguji konsistensi. Dengan menggunakan matriks berpasangan informasi tambahan dengan jalan membuat segala perbandingan yang mungkin dan menganalisis kepekaan prioritas menyeluruh terhadap perubahan dalam pertimbangan.

Matriks tersebut diisi dengan nilai-nilai dari Tabel 2.7, untuk menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen terhadap yang lainnya. Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen berlaku *reciprocal* axiom, artinya jika elemen  $i$  dinilai 3 kali lebih penting dibandingkan  $j$ , maka elemen  $j$  harus sama dengan  $1/3$  kali pentingnya dibandingkan dengan elemen  $i$ . Disamping itu, perbandingan dua elemen yang sama

akan menghasilkan angka 1, artinya sama penting. Dua elemen yang berlainan dapat saja dinilai sama penting.

Tabel 2.7 Skala Dasar AHP dalam Perbandingan Berpasangan

<b>Intensitas Pentingnya</b>	<b>Definisi</b>	<b>Penjelasan</b>
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbangkan sama besar untuk sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas yang lainnya
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting ketimbang elemen yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lainnya	Satu elemen disokong dan dominannya telah terlihat dalam praktik
9	Satu elemen mutlak lebih penting ketimbang elemen yang lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai di antara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikkan	Jika untuk aktivitas I mendapatkan satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i.	

Sumber:(Saaty, 1991)

#### 2.4.4 Konsistensi Logis

Selain hirarki dan prioritas, prinsip dasar ketiga AHP adalah konsistensi logis. Maksud dari konsistensi logis adalah penilaian konsisten seseorang ketika memutuskan sesuatu. Padahal pada dasarnya, manusia memiliki pemikiran logis. Dengan pemikiran logis tersebut, manusia dapat menguraikan suatu masalah kompleks menjadi bagian-bagian dengan prioritas secara logis.

C	A1	A2	-	-	-	An
A1	1					
A2		1				
-			1			
-				1		
-					1	
An						1

Gambar 2.7 Contoh Matriks Perbandingan Berpasangan  
Sumber: (Saaty, 1991)

Suatu penilaian skala AHP dikatakan konsisten jika pembobotan skala pada sepasang pilihan tidak menyimpang dengan skala pembobotan dengan pilihan yang lain. Misalkan seorang ahli memberi penilaian bahwa produk A lebih disukai 3 kali daripada produk B, dan produk B lebih disukai 2 kali daripada produk C, maka ahli tersebut harus memberikan nilai bahwa produk A lebih disukai 6 kali dari produk C.

Berikut ini adalah rumus-rumus yang digunakan untuk mengukur konsistensi penilaian. Untuk mengukur konsistensi perbandingan berpasangan digunakan rasio konsistensi atau *Consistency Ratio* (CR). Rasio konsistensi merupakan perbandingan *Consistency Index* (CI) dengan rata-rata *Random Index* (RI).

Rumus *Consistency Ratio* (CR):

$$CR = \frac{CI}{\text{Rata-rata RI}} \quad (2.1)$$

$$CI = \frac{(\lambda_{\text{maks}} - n)}{(n-1)} \quad (2.2)$$

Dimana:

CI = Indeks konsistensi (deviasi dari konsistensi)

$\lambda_{\text{maks}}$  = nilai eigen maksimum

n = ukuran matriks

RI = random indeks (indeks konsistensi dari matriks resipokal)

Tabel 2.8 Rata-rata RI untuk Berbagai Ukuran Matriks

Ukuran Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rata-rata RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Sumber:(Saaty, 1991)

#### 2.4.5 Langkah Analisis Hirarki Proses

Pada dasarnya langkah-langkah melakukan pemilihan strategi dengan menggunakan AHP adalah sebagai berikut (Saaty, 1991; Goodwin & Wright, 2004):

1. Definisikan persoalan secara rinci berikut dengan pemecahan yang diinginkan.
2. Bentuk model hierarki dari sudut pandang managerial menyeluruh (dari tingkat puncak hingga solusi praktis).
3. Buatlah matriks banding berpasangan dari setiap kriteria dan elemennya.
4. Memeriksa semua pertimbangan yang ada dalam matriks yang telah dibentuk. Jika terdapat dua pertimbangan yang sama, hitung saja rata-rata geometriknya.
5. Bentuk pertanyaan untuk membandingkan pertimbangan-pertimbangan tersebut kemudian cari datanya.
6. Lakukan 3 langkah sebelumnya pada setiap tingkat hierarkri.
7. Hitung vektor prioritas, dimana vektor tersebut dihitung secara menyeluruh dari atas hingga bawah, sehingga vektor prioritas paling bawah adalah vektor prioritas menyeluruh. Jika ada beberapa buah vektor prioritas, hitung saja rata-rata aritmatiknya.
8. Evaluasi konsistensi untuk seluruh hierarki dan melakukan analisis sensitivitas.
9. Buat kesimpulan dari perhitungan tersebut.

#### 2.4.6 Konsep AHP Berkelompok

Jika AHP dilakukan pada sebuah kelompok dalam menstruktur persoalan atau memberikan penilaian, maka akan ada perdebatan mengenai argumentasi akan penilaian tersebut. Untuk itu penilaian tersebut harus dilakukan hingga tercapai suatu *consensus* atau kompromi.

Kelompok yang ideal adalah kelompok dengan jumlah yang kecil, dimana para anggotanya memiliki informasi yang baik, sabar, dan memiliki motivasi visi dan misi



yang sama. Semakin banyak orang yang terlibat semakin luas ragam ide. Hal ini dapat mengakibatkan kesulitan, ketidaklancaran dan memerlukan waktu yang banyak dalam menentukan suatu hirarki atau mendefinisikan masalah.

#### 2.4.7 Penggunaan Kuisisioner dalam AHP

Dalam menyelesaikan proses pengambilan keputusan menggunakan AHP, alat yang digunakan untuk mengetahui pendapat para ahli adalah kuisisioner. Kuisisioner dapat diberikan secara terbatas dimana hanya sejumlah minimum penilaian diminta dan bukan jumlah yang biasa diperlukan  $n(n-1)$  untuk membuat semua perbandingan yang mungkin. Jumlah minimum penilaian itu harus saling terkait, sehingga setiap elemen diperbandingkan secara langsung atau tidak langsung dengan setiap elemen lainnya. Berikut prosedur AHP yang dapat digunakan, dengan menggunakan kuisisioner:

Definisikan permasalahan dan tentukan faktor yang dibutuhkan untuk menyusun model keputusan. Pendefinisian masalah dan faktor yang dibutuhkan dilakukan dengan cara mewawancarai para ahli dibidang tersebut.

Kemudian mendisain kuisisioner dengan jalan menyusun perbandingan berpasangan yang mungkin dari setiap faktor. Untuk melakukan perbandingan berpasangan, maka kuisisioner didesain sehingga dapat mengukur semua rasio kepentingan antara dua faktor yang memungkinkan untuk diperbandingkan. Contoh kuisisioner sederhana dengan tiga faktor yang diperbandingkan yaitu faktor A, B dan C terlihat pada Tabel 2.9.

Tabel 2.9 Contoh Kuisisioner AHP Sederhana

Lingkari angka yang sesuai dengan pendapat Anda mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2											
No	Kriteria 1	Penilaian								Kriteria 2	
1	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	B
2	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	C
3	B	9	7	5	3	1	3	5	7	9	C

1. Data dari kuisisioner tersebut dibentuk kedalam matriks perbandingan berpasangan sebagai berikut:

	A	B	C
A	1	1/3	1
B	3	1	9
C	1	1/9	1

Jika AHP melibatkan lebih dari 1 ahli, maka hasil penilaian dari setiap ahli terhadap perbandingan dari faktor-faktor yang sama belum tentu sama. Karenanya hasil kuisioner tersebut tidak bisa langsung dimasukkan kedalam matriks perbandingan berpasangan begitu saja. Nilai beberapa ahli tersebut harus diolah untuk mendapatkan nilai rata-rata geometris dari keseluruhan kuisioner. Adapun rumus mencari rata-rata geometris dari beberapa nilai adalah sebagai berikut:

$$G_m = \sqrt[X]{Y} \quad (2.3)$$

Dimana:

$G_m$  : Rata-rata geometris

$X$  : Jumlah *expert* /responden yang memberikan penilaian

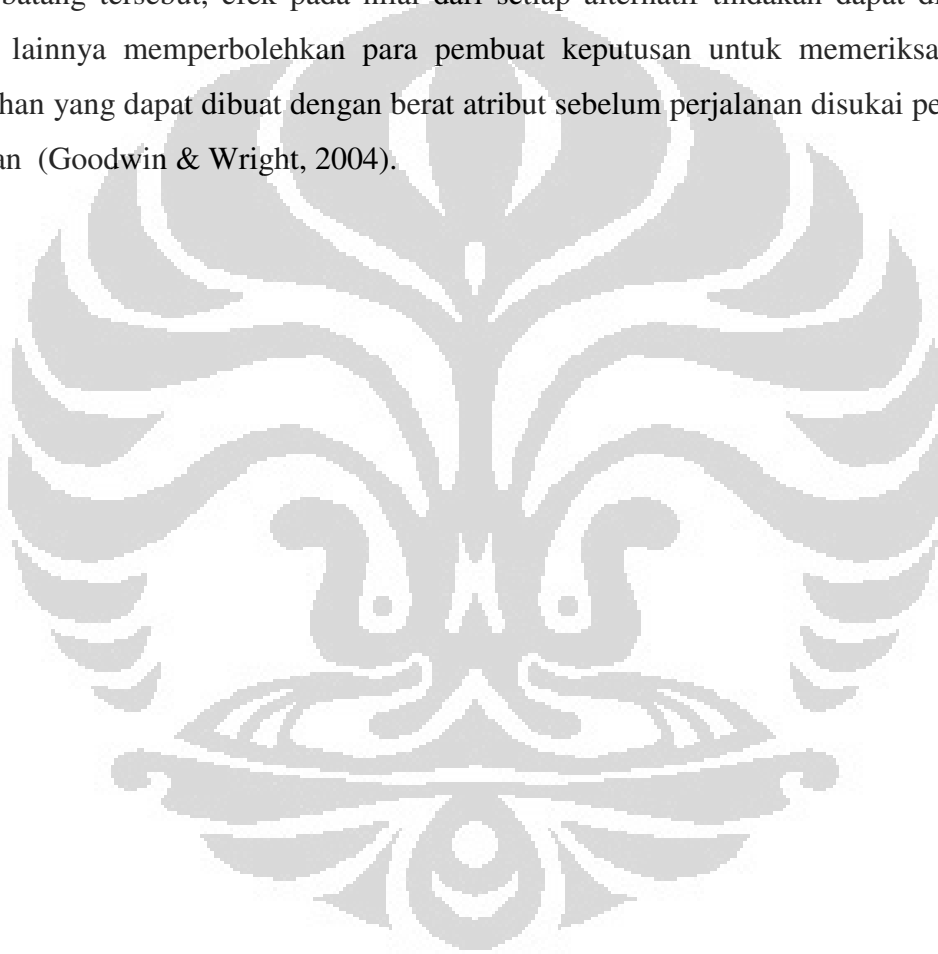
$Y$  : Hasil kali nilai data dari semua responden

2. Kemudian adalah menghitung nilai konsistensi, maka selanjutnya adalah menghitung nilai prioritas.
3. Menentukan nilai prioritas adalah dengan cara menemukan *eigen vector* dari matriks perbandingan berpasangan. Misalkan diperoleh matriks berpasangan adalah  $A$  dengan ukuran  $n \times n$ , dimana  $n$  adalah jumlah kriteria.

#### 2.4.8 Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas merupakan metoda yang dapat digunakan untuk mengeliminasi alternatif pada sebuah proses keputusan dengan tujuan mendapatkan keputusan yang tidak bias (Erkut & Tarimcilar, 1991). Seperti halnya dalam membentuk sebuah model, pengambilan keputusan perlu diteliti lebih jauh mengenai seberapa sensitif keputusan tersebut terhadap pilihan tindakan yang ada. Hal ini

bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan dalam penilaian yang dibuat oleh pengambil keputusan dapat mempengaruhi keputusan. Karena pada dasarnya penilaian para pengambil keputusan memiliki faktor ketidakyakinan tentang penilaiannya. Analisis sensitivitas dapat dilakukan dengan *software Expert Choice*. Melalui grafik *dynamic* pada *software* tersebut, dapat terlihat bobot yang melekat pada setiap atribut dari tingkatan setiap hirarkinya. Selanjutnya dengan memodifikasi nilai pada setiap grafik batang tersebut, efek pada nilai dari setiap alternatif tindakan dapat diketahui. Grafik lainnya memperbolehkan para pembuat keputusan untuk memeriksa jumlah perubahan yang dapat dibuat dengan berat atribut sebelum perjalanan disukai perubahan tindakan (Goodwin & Wright, 2004).



## BAB III

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 3.1 Profil Industri Film Indonesia

##### 3.1.1 Visi dan Misi

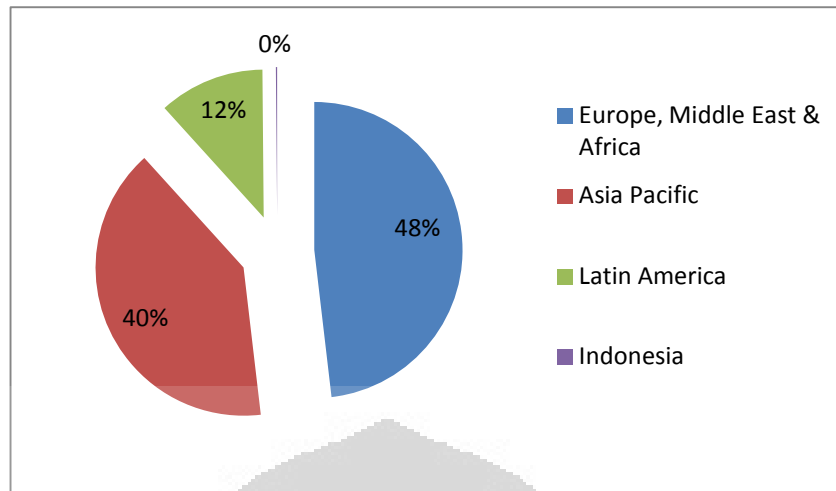
Visi dan misi industri film Indonesia tercantum dalam peraturan perundangan-undangan. Peraturan perundang-undangan ini disusun oleh Kementerian Pariwisata dan Kebudayaan yang menaungi bidang industri film. Pada tahun 1990-an, visi Kementerian Pariwisata dan Kebudayaan terhadap industri film Indonesia adalah 'Menjadikan film Indonesia sebagai tuan rumah di negeri sendiri'.

Namun visi Kementerian Pariwisata dan Kebudayaan subdirektorat bidang perfilman periode 2009-2024 adalah "Terwujudnya perfilman Indonesia yang tangguh mencerminkan jati diri bangsa, perekat budaya bangsa dan industri budaya untuk mencapai kesejahteraan rakyat". Adapun misi dan tugas yang dimilikinya adalah sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan dan penyiapan bahan rumusan kebijakan di bidang perfilman;
- b. Perumusan standar, norma, kriteria, dan prosedur di bidang produksi film, sumber daya dan teknologi perfilman, distribusi film, festival dan pameran, serta advokasi dan hubungan lembaga perfilman;
- c. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang produksi film, sumber daya dan teknologi perfilman, distribusi film, festival dan pameran, serta advokasi dan hubungan lembaga perfilman.

##### 3.1.2 Skala Bisnis

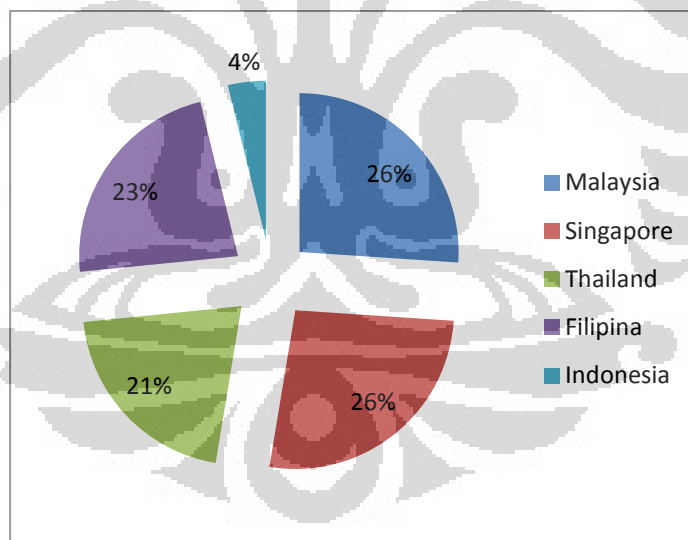
Dari data penjualan film yang didistribusikan oleh *Motion Picture of America* (MPA), ternyata Indonesia hanya mampu menyumbangkan pendapatan industri film sebesar 0,001% bagi MPA.



Gambar 3.1 Grafik Pendapatan Industri Film di Dunia Tahun 2011

Sumber: [www.mpaa.org](http://www.mpaa.org) dan [www.boxofficemojo.com](http://www.boxofficemojo.com)

Jika dibandingkan dengan negara-negara di ASEAN, ternyata perolehan pendapatan industri film Indonesia hanya mampu berkontribusi sebesar 4% terhadap keseluruhan pendapatan MPA di ASEAN pada tahun 2011.



Gambar 3.2 Grafik Perbandingan Pendapatan Industri Film Negara-negara Asean Tahun 2011

Sumber: [www.boxofficemojo.com](http://www.boxofficemojo.com)

Tabel 3.1 Daftar Produksi film 15 Rumah Produksi Indonesia Tahun 2007-2011

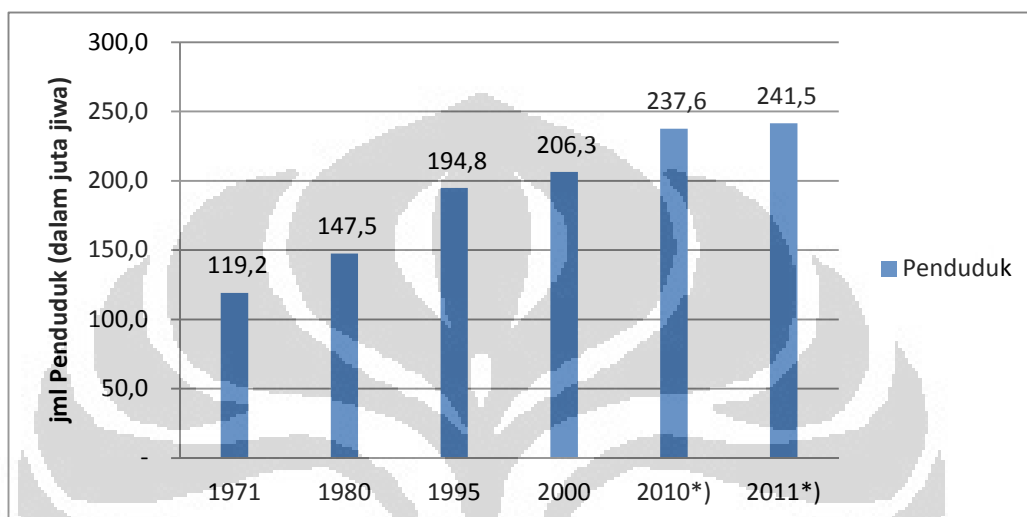
no	PH	Total film	Jumlah film/tahun					Total penonton	Jumlah penonton/film
			2007	2008	2009	2010	2011		
1	Kharisma Starvision	37	6	6	10	7	8	17.355.773	469.075
2	Maxima	34	4	6	6	10	8	12.441.540	365.928
3	MD Pictures	18	4	8	2	3	1	9.480.710	526.706
4	SinemArt	11	3	1	5	1	1	8.268.209	751.655
5	multivision	25	4	7	5	5	4	8.141.609	325.664
6	Rapi Film	24	3	4	6	6	5	7.363.100	306.796
7	miles pictures	2		1	1			6.349.027	3.174.514
8	Indika Cipta Media	12	3	4	4	1		5.535.055	461.255
9	K2K Production	17	1	3	4	4	5	4.215.656	247.980
10	mitra pictures	9		4	4	1		2.410.259	267.807
11	salto film	5	1		1		3	1.906.771	381.354
12	Citra Sinema	4	1		1	1	1	1.868.309	467.077
13	kalyana shira	7	1	2	1	1	2	1.623.475	231.925
14	sentra films	6				1	5	1.436.657	239.443
15	PT Investasi Film Indonesia	6	1	3	1		1	1.299.296	216.549
Total		217	32	49	51	41	44	89.695.446	8.433.727

Sumber: www.filmindonesia.or.id

## 3.2 Analisis Eksternal

### 3.2.1 Lingkungan Jauh

Setiap tahunnya penduduk Indonesia bertambah sekitar 1,46%. Pada Gambar 3.3 terlihat bahwa pada tahun 2011 jumlah penduduk Indonesia sudah mencapai sekitar 241,5 juta jiwa.



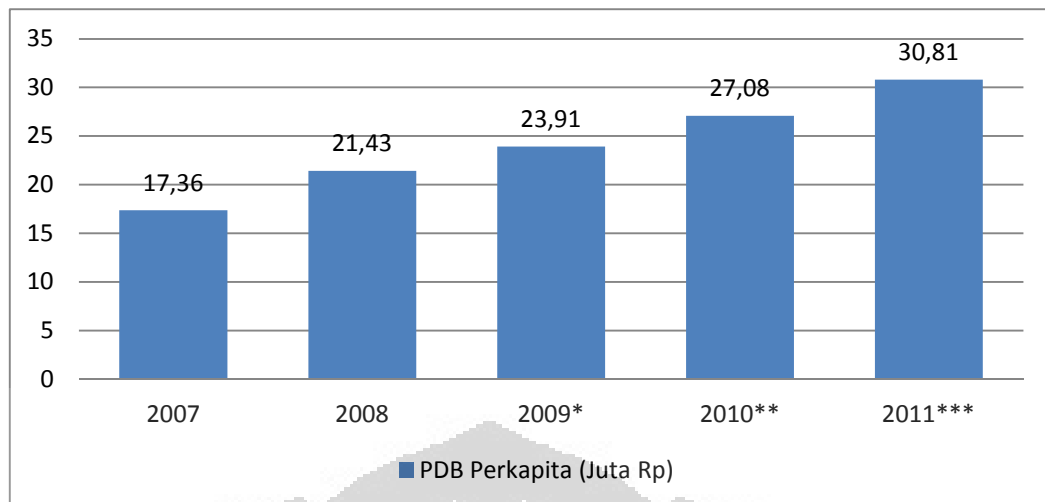
Gambar 3.3 Grafik Pertumbuhan Penduduk Indonesia 1970 – 2010  
Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia

Pertumbuhan penduduk Indonesia ternyata diiringi dengan perkembangan pendapatan per kapitanya. Pada Gambar 3.4, terlihat bahwa pada tahun 2011 penduduk Indonesia memiliki pendapatan per kapita sebesar 30,81 juta rupiah per tahunnya.

### 3.2.2 Lingkungan Industri dan Operasi

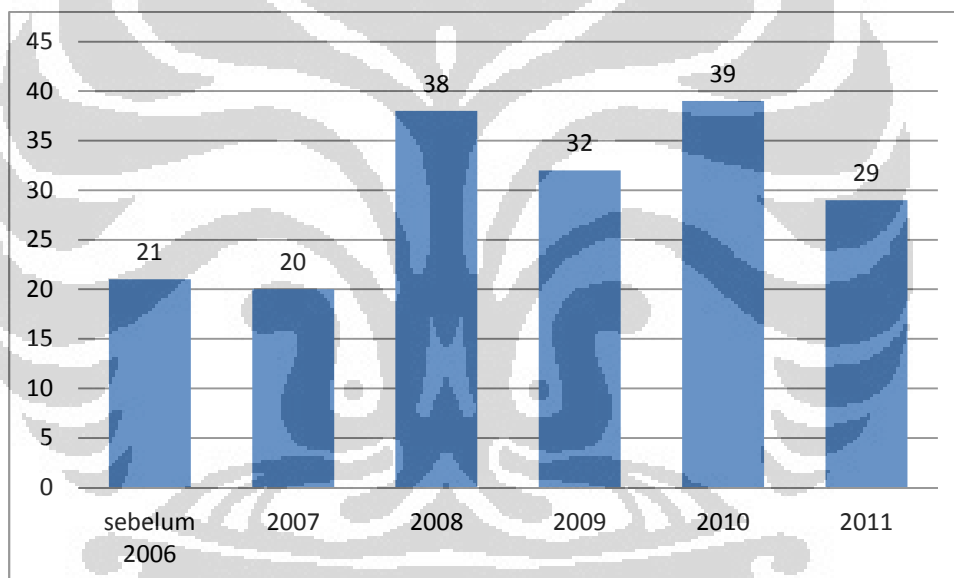
#### a. Pemandang Baru

Dari seratus lebih jumlah rumah produksi yang terdaftar di Indonesia sebagian besar tumbuh dipicu film-film yang berhasil meraih keuntungan besar. Secara otomatis industri film di Indonesia menarik perhatian banyak investor untuk turut berinvestasi dalam produksi film. Gambar 3.5 menunjukkan pertumbuhan rumah produksi sejak tahun 2006 yang produksi utamanya adalah produksi film.



Gambar 3.4 Grafik Pendapatan per Kapita Indonesia (2007-2011)

Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia



Gambar 3.5 Grafik Estimasi Penambahan Jumlah Rumah Produksi Baru di Indonesia (2007-2011)

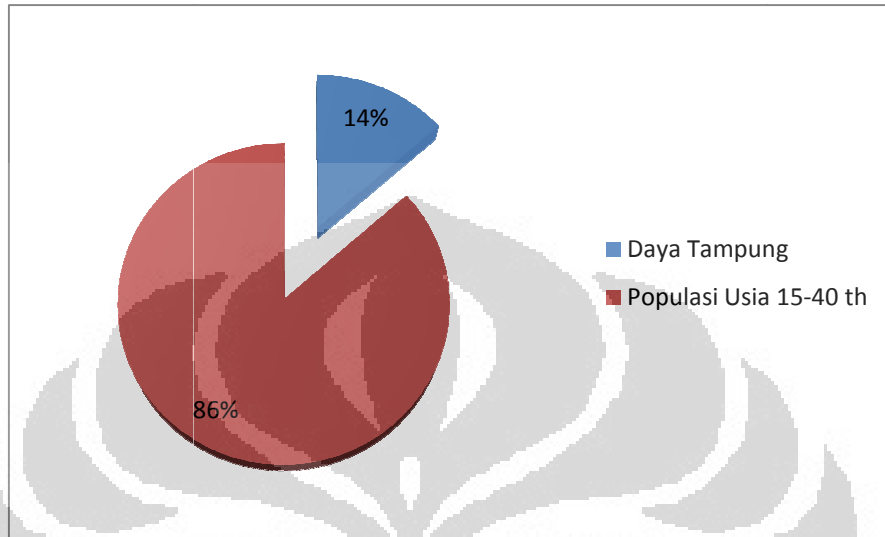
Sumber: [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id)

#### b. Peluang Pasar Film Indonesia

Dari total penduduk Indonesia sekitar 241 juta jiwa, diasumsikan bahwa potensial penonton film Indonesia yaitu pria dan wanita berusia 15-40 tahun (Gazley, et al., 2011), maka penonton potensial adalah sekitar 83,6 juta jiwa. Dengan asumsi bahwa setiap layar bioskop mampu menampung rata-rata 200 penonton per hari, maka daya tampung bioskop adalah sekitar 600 ribu penonton

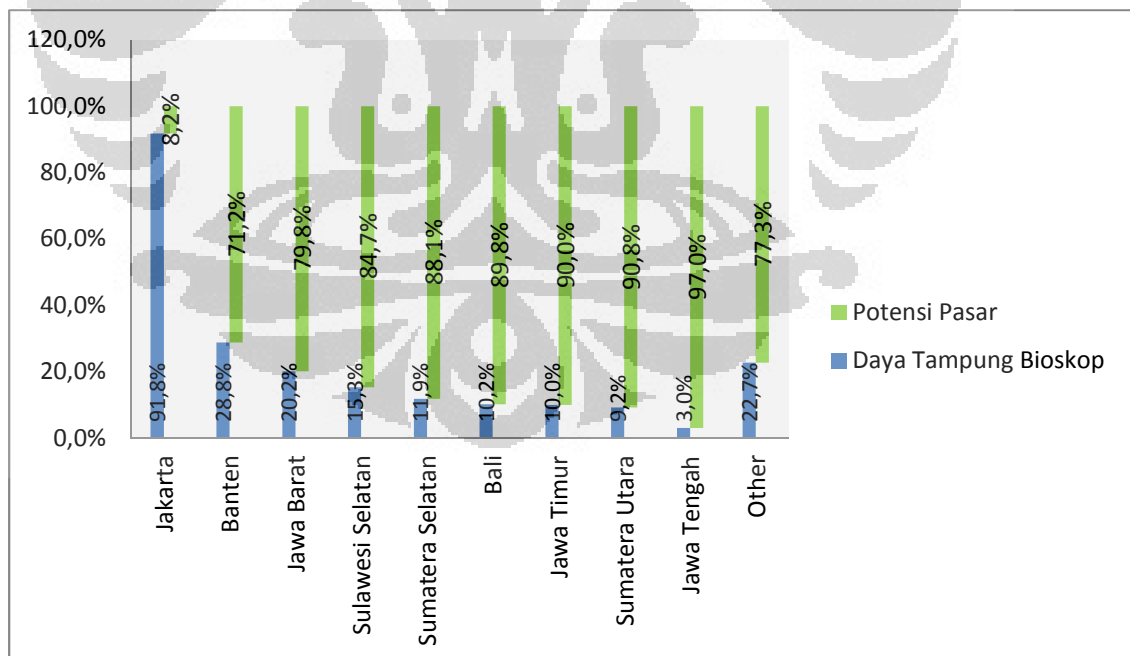


per hari. Secara keseluruhan perbandingan antara ketersediaan pasar dan potensial penonton terlihat pada Gambar 3.6. Jika dirinci per propinsi, Gambar 3.7, maka terlihat bahwa propinsi Jawa Tengah memiliki potensial market yang paling besar.



Gambar 3.6 Grafik Perbandingan Jumlah Penduduk Usia 15-40 Tahun dengan Daya Tampung Bioskop di Indonesia (Proyeksi Tahun 2011)

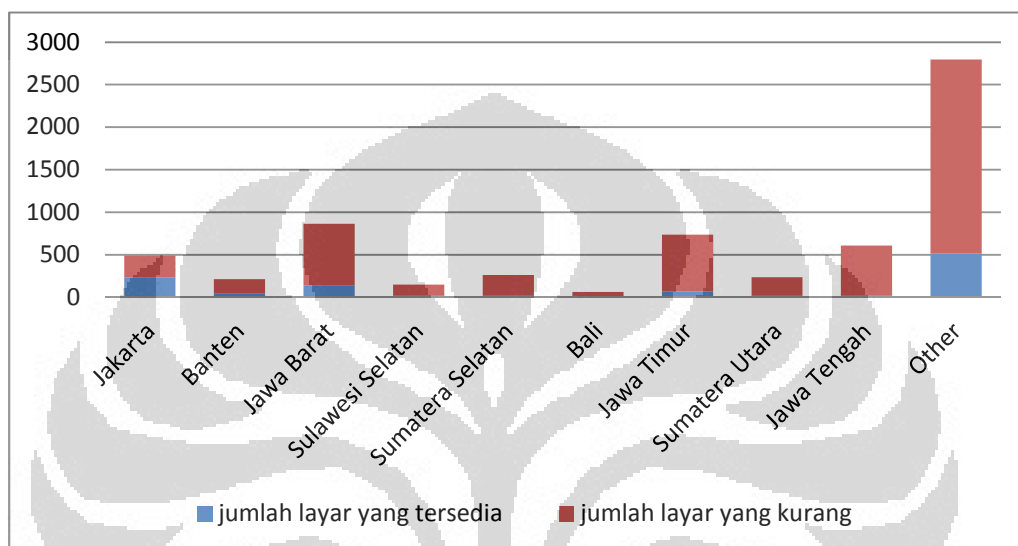
Sumber: [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id), [www.21cineplex.com](http://www.21cineplex.com)



Gambar 3.7 Grafik Potensi Pasar per Propinsi Proyeksi Tahun 2011

Sumber: [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id), [www.21cineplex.com](http://www.21cineplex.com)

Dengan pertumbuhan penduduk sekitar 1,49% per tahunnya, dan pertumbuhan bioskop yang sangat lambat, maka keadaan tersebut masih dapat menggambarkan potensial pasar industri film. Hal ini merupakan peluang pasar yang cukup potensial untuk digarap. Jika dihitung dalam jumlah bioskop maka potensi jumlah bioskop yang dimiliki Indonesia terlihat pada Gambar 3,8.



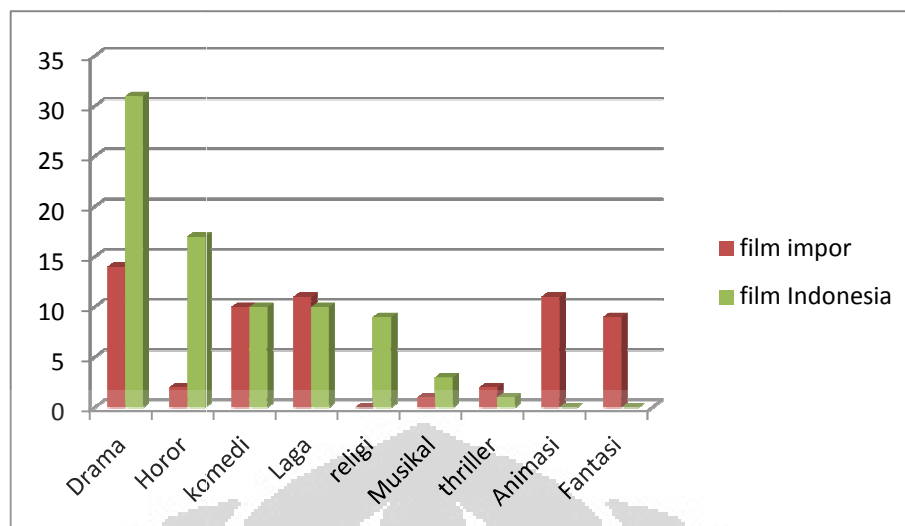
Gambar 3.8 Grafik Potensi Jumlah Bioskop di Indonesia

Sumber: [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id)

### c. Persaingan dan Barang Substitusi

Walau jumlah film Indonesia pada tahun 2011 lebih banyak daripada jumlah film asing, penonton bioskop Indonesia tampaknya masih lebih memilih produk lain. Ditinjau dari banyak macam jenis produk (genre film) yang dihasilkan, Gambar 3.9 memperlihatkan bahwa rumah produksi film di Indonesia pada tahun 2011 belum mampu mengimbangi keragaman jenis produk yang diperoleh dari film asing.

Selain itu, jika dibandingkan dengan barang substitusi lainnya seperti film yang ditayangkan di televisi, VCD/DVD aseli, dan VCD/DVD bajakan, biaya yang harus dikeluarkan untuk menonton film di bioskop cukup bersaing. Meski demikian jumlah VCD/DVD bajakan diperdiksi tersedia lebih banyak ketimbang Film Indonesia yang diputar harus di gedung bioskop.



Gambar 3.9 Grafik Perbandingan Genre Film Beredar di Indonesia Tahun 2011  
 Sumber: [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id) dan [www.boxofficemojo.com](http://www.boxofficemojo.com)

Tabel 3.2.2 Perbandingan Biaya untuk Menonton Film Indonesia

Media	Harga (Rp)	Banyak
DVD Asli	50.000 – 80.000	100.000/keping
VCD Asli	30.000 – 50.000	100.000/keping
Bioskop	15.000 – 100.000	100 layar / film
DVD Bajakan	5.000 – 10.000	-
VCD Bajakan	3.000 – 5.000	-
Televisi	Gratis	-

Sumber: [www.indonesiafilmcntr.com](http://www.indonesiafilmcntr.com), [www.21cineplex.com](http://www.21cineplex.com), dan [www.republika.co.id](http://www.republika.co.id).

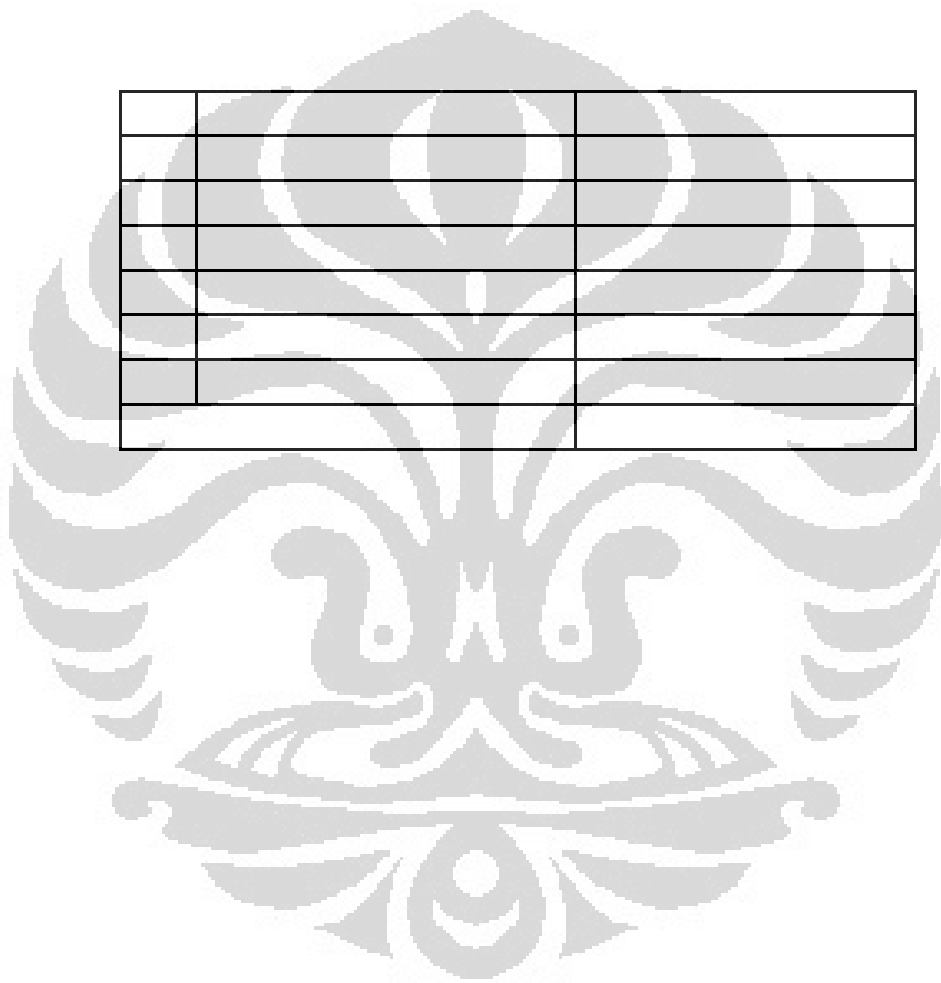
#### d. Profil Pelanggan

##### Kerangka *Sampling*

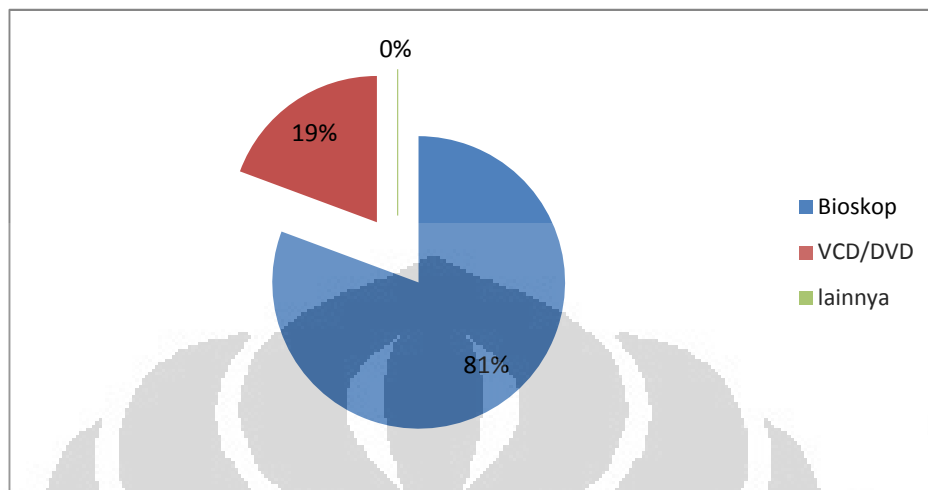
Untuk mengetahui gambaran penonton film Indonesia dilakukan survei menggunakan kuisioner, selama 2 minggu, sehingga diperoleh responden sebanyak 300 orang dengan pembagian responden per wilayah sesuai dengan Tabel 3.3.

Target respondennya adalah penonton film bioskop, yaitu orang yang paling sedikit menonton film 1-2 kali per bulan, dengan rentang usia 12-40 tahun. Dengan *sampling* proporsi ukuran *sampling* di enam target wilayah adalah seperti pada Tabel 3.4.

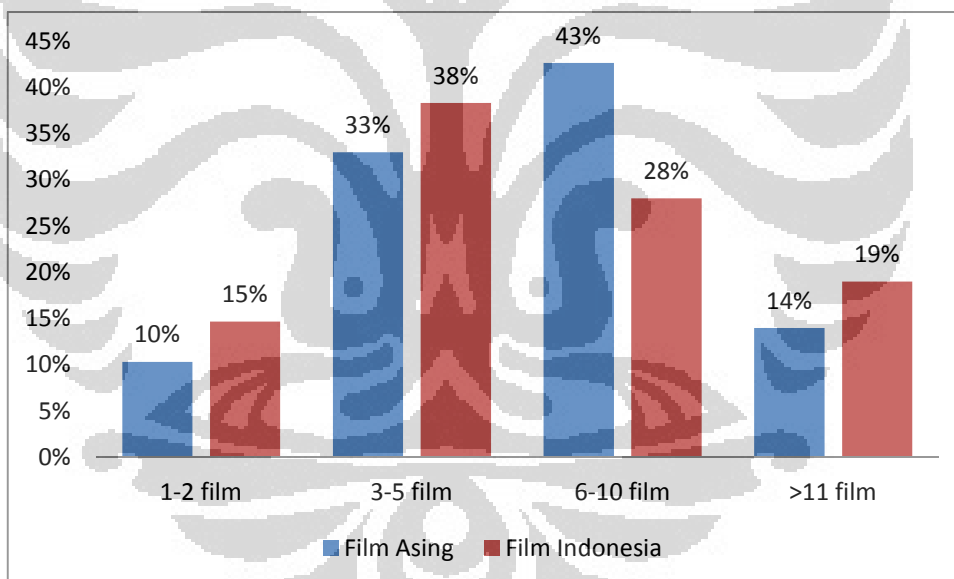




harga tiket pada akhir pekan berbeda dengan harga tiket hari biasa, 67% responden memiliki kebiasaan menonton film pada akhir pekan.



Gambar 3.10 Grafik Persentase Tempat Menonton Film Pilihan Responden

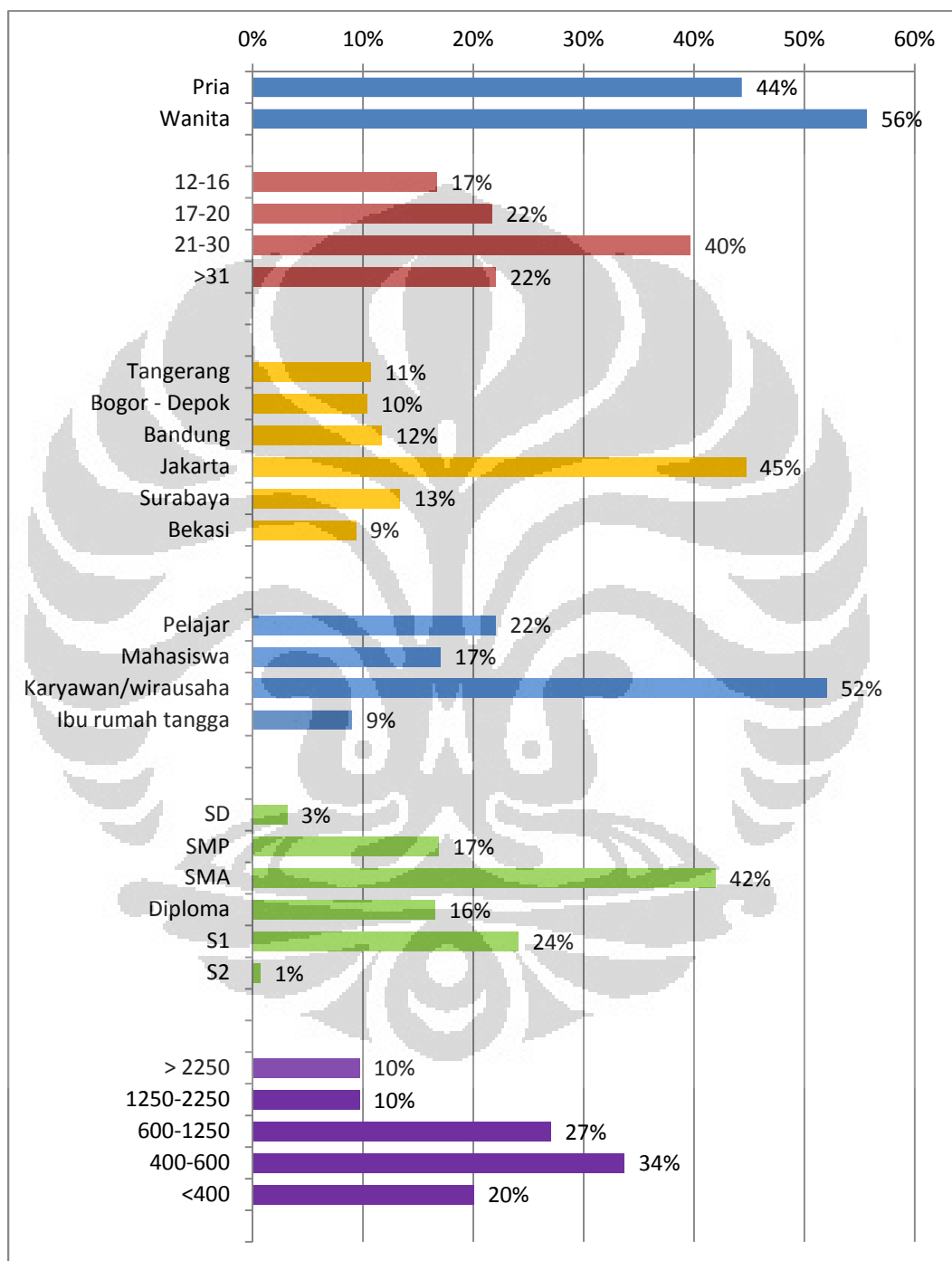


Gambar 3.11 Grafik Perbandingan Persentase Penonton Film Bioskop (Tahun 2011)

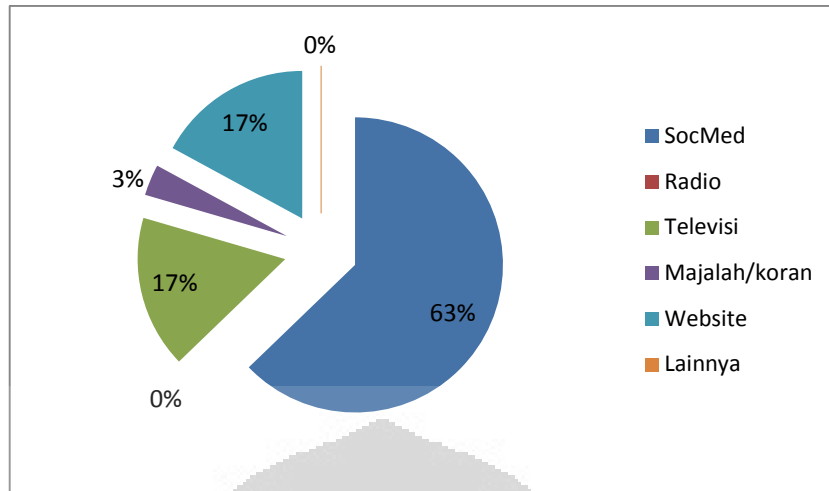
#### Faktor Preferensi Penonton

Jika ditanyakan mengenai alasan mengapa responden lebih memilih menonton film asing dibandingkan dengan Film Indonesia, 49% menyatakan bahwa Film Indonesia tidak begitu menarik, Gambar 3.14. Dari 49% responden yang menyatakan 'Tidak Tertarik' untuk menonton Film Indonesia, 44% diantaranya memiliki latar belakang pendidikan lebih

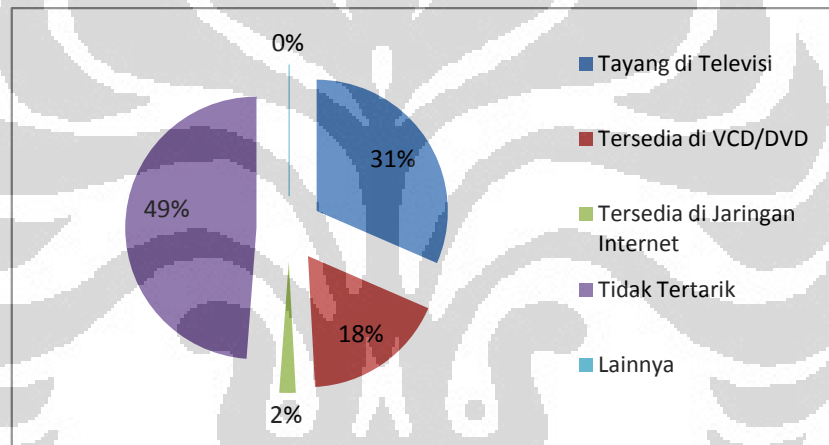
dari jenjang diploma. Adapun alasan mengapa mereka menyatakan ‘Tidak Tertarik’, 64% beranggapan bahwa faktor cerita dari Film Indonesia masih kurang memberikan daya tarik.



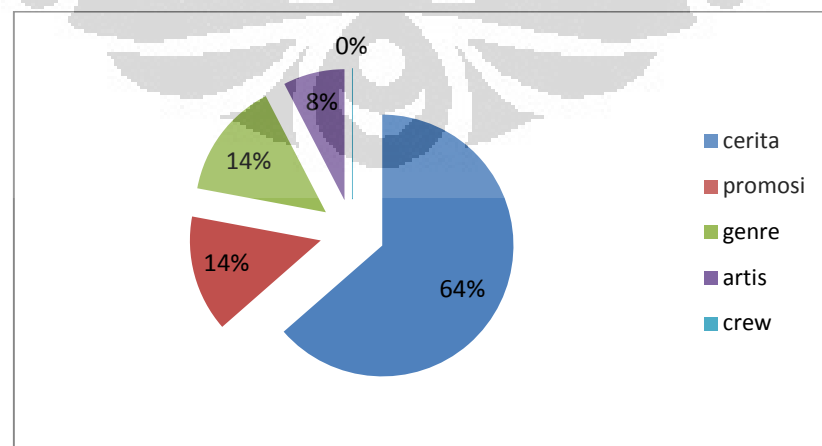
Gambar 3.12 Grafik Demografi Responden Survei Penonton Bioskop Indonesia (April 2012)



Gambar 3.13 Grafik Presentase Pilihan Media Informasi Film yang Diminati Responden



Gambar 3.14 Grafik Presentase Faktor Alasan Memilih Tidak Menonton Film Indonesia Di Bioskop



Gambar 3.15 Grafik Persentase Faktor yang Menjadi Alasan Responden Merasa Film Indonesia Tidak Menarik

### 3.3 Analisis Internal

#### 3.3.1 Perbandingan Kinerja Masa Lalu

Jika dibandingkan dengan data masa lalu, presentase perolehan penonton Film Indonesia di Jakarta pada tahun 2011 memiliki penurunan yang drastis.

Tabel 3.5 Jumlah Perolehan Penonton Film Indonesia Terlaris di Jakarta, (1997-1981)

Tahun	Judul	Penonton	Presentase Jumlah Penonton per Jumlah Penduduk
1977	Inem Pelayan Sexy	371.369	7,43%
1978	Akiibat Pergaulan Bebas	311.286	6,23%
1979	Rahasia Perkawinan	178.007	3,56%
1980	Kabut Sutra Ungu	488.865	7,30%
1981	Pintar-pintar Bodoh	474.918	7,09%

\*) Asumsi Jumlah Penduduk Jakarta 5jt jiwa

Sumber: [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id)

Tabel 3.6 Jumlah Perolehan Penonton Film Indonesia Terlaris di Jakarta, (2007-2011)

Tahun	Judul	Penonton	Presentase Jumlah Penonton per Jumlah Penduduk
2007	Get Married	700.000	7,00%
2008	Laskar Pelangi	2.303.393	23,03%
2009	Ketika Cinta Bertasbih	1.550.453	15,50%
2010	Sang Pencerah	603.000	6,03%
2011	Surat Kecil Untuk Tuhan	374.421	3,74%

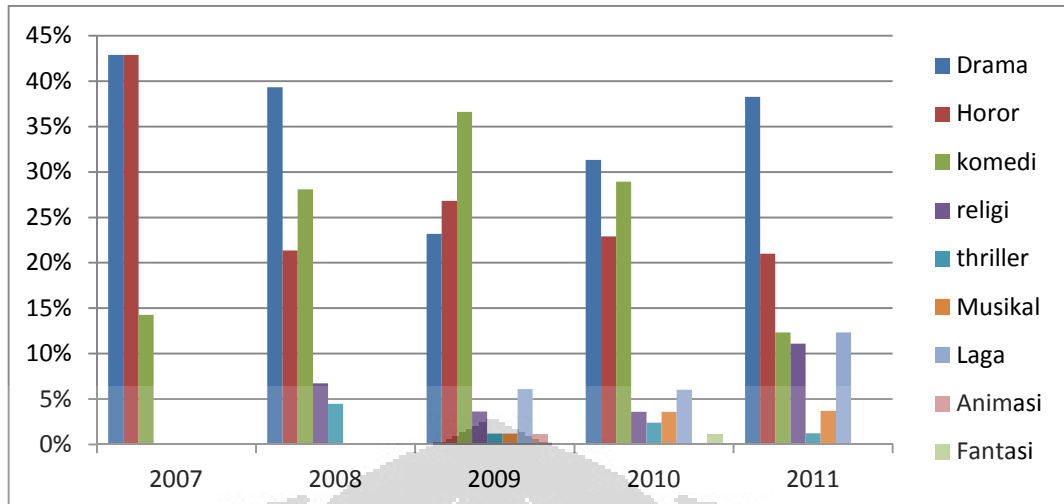
\*) Asumsi Jumlah Penduduk Jakarta 10jt jiwa

Sumber: [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id)

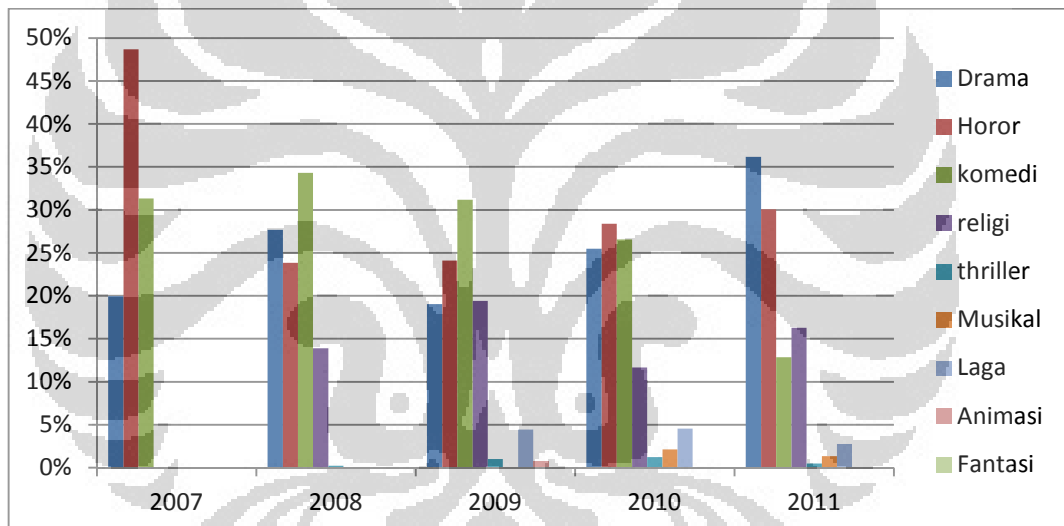
#### 3.3.2 Kemampuan Diferensiasi Produk

Jumlah variasi genre Film Indonesia berkembang pesat sejak tahun 2007 hingga tahun 2011. Jika dilihat dari perolehan penonton genre film yang cukup stabil adalah jenis film horror, sementara film komedi mengalami penurunan perolehan, namun sebaliknya dengan jenis film drama yang mengalami peningkatan perolehan penonton sesuai dengan peningkatan perolehan penonton.





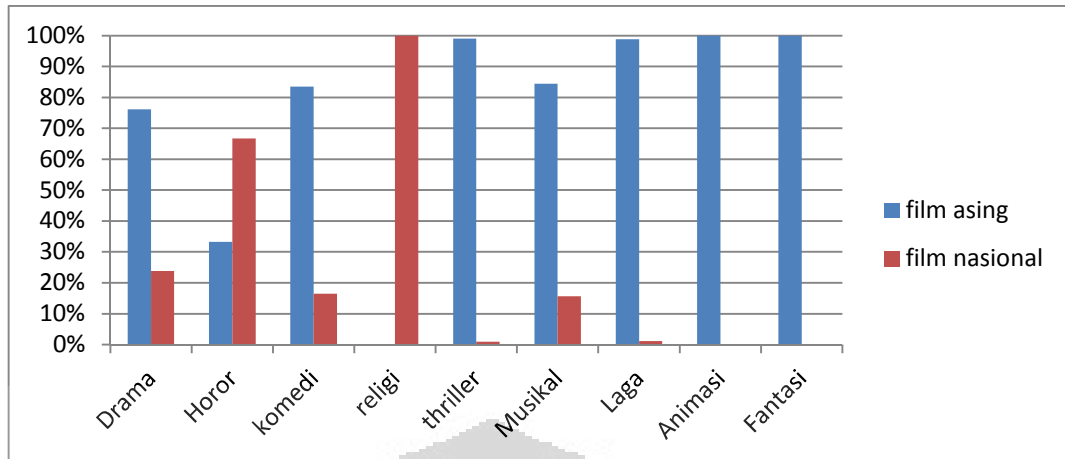
Gambar 3.16 Grafik Perkembangan Variasi Genre Film Indonesia (2007-2011)  
Sumber: [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id)



Gambar 3.17 Grafik Perkembangan Perolehan Penonton per Genre Film Indonesia (2007-2011)  
Sumber: [www.filmindonesia.or.id](http://www.filmindonesia.or.id)

### 3.3.3 Perbandingan dengan Pesaing

Jika dibandingkan dengan variasi genre film asing yang diputar di Indonesia, film Indonesia tidak memiliki genre film animasi dan fantasi. Sementara banyak film asing yang mampu memberikan pilihan genre film animasi dan fantasi. Dilihat dari perolehan penontonnya hanya genre film horror Indonesia yang mampu menyaingi perolehan film asing pada genre film yang sama.

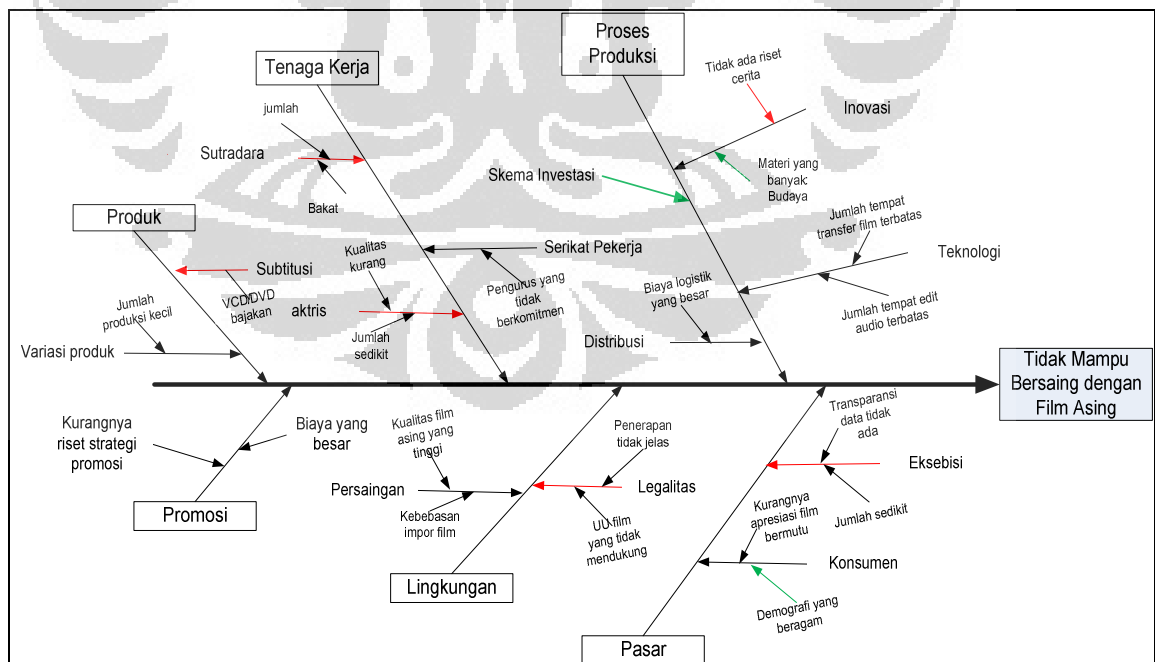


Gambar 3.18 Grafik Perbandingan Jumlah Penonton per Genre Film di Indonesia Tahun 2011

Sumber: www.filminonesia.or.id

### 3.3.4 Interview Pelaku Industri

Selain mengumpulkan data-data terkait industri film, selanjutnya adalah menggali pandangan para pelaku industri film (tabel 3.7), mengenai hal-hal yang mempengaruhi perkembangan industri film Indonesia. Dengan menggunakan daftar pertanyaan SWOT pada lampiran 2, diperoleh Gambar 3.19.



Gambar 3.19 Diagram Fishbone Permasalahan Industri Film Indonesia

Tabel 3.7 Daftar Responden Konfirmasi Strategi SWOT Industri Film Indonesia

No	Jabatan	Pengalaman di Bidang Sejenis
1	Pengamat Film 1	7 tahun
2	Pengamat Film 2	> 10 tahun
3	Pelaku Industri 1	> 10 tahun
4	Pelaku Industri 2	10 tahun
5	Pengamat Film 3	7 tahun
6	Pelaku Industri 3	> 5 tahun
7	Pelaku Industri 4	> 10 tahun

### 3.4 Perumusan Strategi SWOT

#### 3.4.1 Strategi SWOT Sebelum Konfirmasi *Expert*

Setelah melakukan analisis eksternal dan internal, data-data tersebut dianalisis, lalu dikelompokkan menjadi faktor-faktor SWOT kedalam matriks SWOT, tabel 3.8. Penjelasan mengenai faktor-faktor SWOT yang diperoleh adalah:

##### a. Kekuatan (*Strengths*)

- Budaya: Indonesia memiliki keragaman budaya yang banyak dan beragam yang dapat dijadikan bahan dan materi untuk penulisan cerita.
- Tenaga kerja: Jumlah tenaga kerja di Indonesia untuk bagian produksi cukup banyak.
- Forum/Komunitas film: Jumlah forum dan komunitas film mulai berkembang dengan variasi tujuan perkumpulan yang berbeda-beda berbasis kampus dan umum.
- Perkembangan jejaring sosial: Industri film di Indonesia memiliki keuntungan dengan cepatnya perkembangan jejaring sosial di Indonesia merupakan media informasi yang dianggap paling mudah oleh penonton dalam mendapatkan informasi film terbaru.
- Industri sewa alat produksi: akibat dari mahalnya alat produksi film, bermunculan perusahaan yang menyewakan alat produksi, seperti lampu, audio dan kamera film.

- Produksi cepat: rumah produksi yang memiliki kemampuan memproduksi film cukup stabil setiap tahunnya memiliki kemampuan produksi yang cepat.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

- Aktris/Aktor: jumlah aktor dan aktris yang sedikit mengakibatkan banyak rumah produksi memilih untuk menggunakan aktor dan aktris baru, karena berkaitan dengan pengurangan biaya produksi.
- Sutradara berbakat: jumlah sutradara film dan televisi di Indonesia cukup banyak, namun industri film dan televisi membutuhkan sutradara yang memiliki talenta khusus untuk dapat memproduksi film. Jumlah sutradara film berbakat di Indonesia sangatlah sedikit.
- Riset cerita: Cepatnya produksi film dipengaruhi oleh proses pra produksi yang cepat. Proses pra produksi yang cepat mengakibatkan kurangnya riset dan pengembangan cerita film.
- Prediksi sukses: ketidakmampuan rumah produksi dan produser dalam mengembangkan produknya adalah akibat dari data terkait industri film yang terbatas.
- Teknologi audio-visual: Jumlah laboratorium untuk mentransfer film dan edit suara dolby di Indonesia terbatas.
- Variasi cerita: Variasi produk yang kurang, dalam hal ini genre film yang tidak bervariasi merupakan imbas dari kurangnya riset dan pengembangan cerita film.
- Lembaga film: Tidak adanya lembaga film yang mengawasi atau memberikan standar dalam industri film.
- Biaya promosi: besarnya biaya promosi untuk satu buah produk mengakibatkan tingginya biaya sebuah film.
- Biaya produksi: besarnya biaya alat produksi dan membutuhkan tenaga kerja yang banyak mengakibatkan tingginya biaya sebuah film.
- Biaya *copy* film: besarnya biaya memperbanyak satu buah produk untuk kemudian didistribusikan mengakibatkan tingginya biaya sebuah film.

- Lembaga pendidikan film: tidak adanya lembaga pendidikan film formal mengakibatkan lemahnya kemampuan tenaga kerja industri film.

c. Peluang (*Opportunities*)

- Jumlah Penduduk: besarnya jumlah penduduk Indonesia mengakibatkan besarnya jumlah potensi penonton film bioskop.
- Pertumbuhan ekonomi: pertambahan pendapatan perkapita penduduk Indonesia mengakibatkan pertambahan konsumsi perkapitanya.
- Bioskop digital: perkembangan teknologi digital di luar negeri merupakan peluang bagi industri film, dimana biaya pengiriman dan perbanyakan film seluloid dapat dikurangi.
- Bioskop baru: besarnya jumlah potensi penonton film bioskop di Indonesia merupakan peluang tumbuhnya bioskop baru.
- Variasi harga tiket bioskop: variasi harga tiket yang diberlakukan oleh rantai eksebisi dapat mendorong pertambahan jumlah penonton untuk datang ke bioskop.
- Variasi skema investasi produksi: banyaknya variasi skema investasi produksi film merupakan peluang untuk tetap mengembangkan industri film.
- Pasar luar negeri: banyaknya festival dan berkembangnya industri film di luar negeri merupakan peluang untuk memasarkan film Indonesia.

d. Ancaman (*Threats*)

- Peraturan perundangan film: undang-undang film saat ini belum mampu mendukung industri film, karena masih memosisikan industri film ke dalam daftar negatif investasi.
- Peraturan impor film: undang-undang impor film masih berupa proteksi, akibatnya persaingan industri film belum bisa berkembang.

- Peraturan VCD/DVD bajakan: besarnya industri VCD/DVD bajakan mengakibatkan film Indonesia tersubstitusi oleh produk tersebut di daerah-daerah dengan potensi bioskop yang masih besar.

Tabel 3.8 Matriks IF-EF Industri Film Indonesia (Sebelum Konfirmasi)

<i>Kekuatan</i>		<i>Kelemahan</i>	
Budaya Indonesia	s1	Aktris/Aktor	w1
Biaya tenaga kerja	s2	Riset penulisan cerita	w2
Jumlah Tenaga kerja	s3	Prediksi sukses sebuah film	w3
Jumlah komunitas/forum film	s4	Keterbatasan teknologi audio visual	w4
Perkembangan rumah produksi	s5	Jumlah variasi cerita	w5
Perkembangan Jejaring Sosial	s6	Sutradara berbakat	w6
Industri sewa alat produksi	s7	lembaga film	w7
Kecepatan produksi film	s8	Biaya promosi	w8
		Biaya produksi	w9
		Biaya <i>copy</i> film	w10
		lembaga pendidikan film	w11
<i>Peluang</i>		<i>Ancaman</i>	
Jumlah penduduk Indonesia	o1	Peraturan perundangan film	t1
Pertumbuhan ekonomi	o2	Peraturan impor film	t2
Perkembangan bioskop digital	o3	Peraturan VCD/DVD bajakan	t3
Pertumbuhan bioskop baru	o4	Peraturan rating/sensor film	t4
Variasi harga tiket bioskop	o5	Perkembangan internet	t5
Variasi skema investasi produksi	o6	Jumlah dan variasi film asing	t6
Pasar luar negeri	o7	Sensor film oleh LSF	t7
		Industri eksebisi monopoli	t8
		Peraturan distribusi film	t9
		Lembaga distribusi film	t10

- Peraturan rating/sensor film: peraturan rating/sensor film mengakibatkan penonton film Indonesia tidak dapat mengapresiasi film dengan tepat.
- Perkembangan internet: perkembangan jaringan internet di Indonesia tidak didukung dengan peraturan kejahatan internet, seperti bebasnya pembajakan film melalui internet.
- Jumlah dan variasi film asing: jumlah dan variasi genre film asing lebih banyak dari film Indonesia.

- Sensor film oleh LSF: peraturan sensor film di Indonesia yang ketat, sehingga variasi dan riset penulisan cerita film di Indonesia menjadi harus lebih dalam.
- Industri eksebsi monopoli: jumlah eksebsi yang terbatas dan memonopli meruapkn ancaman untuk industri eksebsi.
- Peraturan distribusi film: tidak ada peraturan distribusi film, sehingga film asing dapat bebas dipasarkan di Indonesia.
- Lembaga distribusi film: tidak ada lembaga distribusi yang mengatur pemasaran film di industri eksebsi Indonesia.

### 3.4.2 Strategi SWOT Sesudah Konfirmasi *Expert*

Kemudian dilakukan wawancara ulang terhadap ahli yang sama untuk mengkonfirmasi rancangan SWOT tersebut dengan menggunakan kuisioner. Kuisioner tersebut disebar dengan menggunakan bantuan *survey online*. Kemudian diperoleh matriks IF-EF terkonfirmasi, Tabel 3.9.

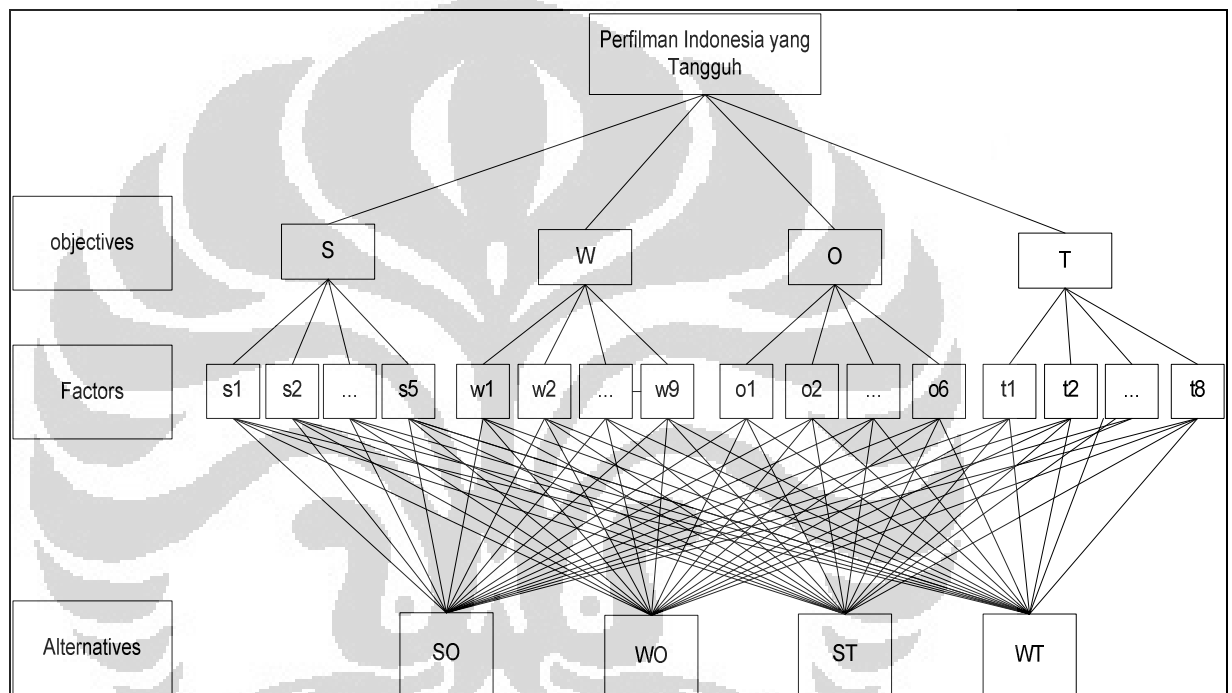
Tabel 3.9 Matriks IF-EF Industri Film Indonesia (Setelah Konfirmasi)

<i>Kekuatan</i>		<i>Kelemahan</i>	
Budaya Indonesia	s1	Kualitas dan kuantitas aktris/aktor	w1
Jumlah Tenaga kerja	s2	Riset penulisan cerita	w2
Jumlah komunitas/forum film	s3	Keterbatasan teknologi audio visual	w3
Perkembangan rumah produksi	s4	Jumlah variasi cerita	w4
Perkembangan Jejaring Sosial	s5	Sutradara berbakat	w5
Industri sewa alat produksi	s6	Biaya promosi	w6
		Biaya <i>copy</i> film	w7
		lembaga pendidikan film	w8
<i>Peluang</i>		<i>Ancaman</i>	
Jumlah penduduk Indonesia	o1	Peraturan perundangan film	t1
Pertumbuhan ekonomi	o2	Peraturan impor film	t2
Perkembangan bioskop digital	o3	Peraturan VCD/DVD bajakan	t3
Pertumbuhan bioskop baru	o4	Peraturan rating/sensor film	t4
Variasi harga tiket bioskop	o5	Perkembangan internet	t5
Variasi skema investasi produksi	o6	Industri eksebsi monopoli	t6
Pasar luar negeri	o7	Peraturan distribusi film	t7
		Lembaga distribusi film	t8

### 3.5 Pengambilan Keputusan – AHP

#### 3.5.1 Model Struktur Hirarki

Sebelum mengambil data dengan menggunakan metoda AHP, hal yang pertama harus dilakukan adalah membentuk struktur hirarki model AHP. Struktur hirarki yang dipakai pada penelitian ini mengacu pada strategi SWOT yang dibentuk dengan tujuan utamanya adalah mencapai visi industri film Indonesia. Berikut ini model struktur hirarki SWOT industri film Indonesia:



Gambar 3.20 Model Hirarki SWOT - AHP Industri Film

#### 3.5.2 Daftar Ahli

Model struktur hirarki tersebut kemudian diterjemahkan kedalam kuisisioner AHP dengan tujuan mendapatkan perbandingan dari tiap-tiap faktor, lampiran 4. Kuisisioner AHP tersebut dinilai oleh tiga orang ahli bidang industri film, yaitu pada tabel 3.10. Kuisisioner yang sudah diisi oleh para ahli, kemudian diolah menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Setelah semua data dimasukkan sesuai jumlah responden, kemudian dipilih analisa *combined* untuk menggabungkan data dari tiga responden tersebut.



Tabel 3.10 Daftar Expert untuk Proses Analisis Hirarki

Expert	Jabatan	Pengalaman di bidang sejenis
1	Pengamat/Kritikus Film	> 7 tahun
2	Ketua Jurusan Film Universitas Swasta	> 5 tahun
3	Pencetus Jakarta International Film Festival/Produser Film	> 10 tahun

### 3.5.3 Pengolahan SWOT – AHP

#### a. *Expert 1*

Hasil penilaian yang dilakukan oleh ahli pertama ternyata alternatif strategi yang paling prioritas adalah strategi *Strength – Opportunities*. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari *expert 1* terlihat pada tabel 3.11 dan tabel 3.12. Dengan urutan faktor terpenting adalah:

1. Pertumbuhan bioskop baru (o4)
2. Tenaga kerja film dan televisi (s2)
3. Pertumbuhan Bioskop digital (o3)

Tabel 3.11 *Relative importance – Alternatives – Expert 1*

SWOT Groups	Weights
SO	0,331
WO	0,276
ST	0,212
WT	0,181
CR < 0,1	

#### b. *Expert 2*

Hasil penilaian yang dilakukan oleh ahli pertama ternyata alternatif strategi yang paling prioritas adalah strategi *Strength – Opportunities*. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari *expert 2* terlihat pada Tabel 3.13 dan Tabel 3.14. Dengan urutan faktor terpenting adalah:

1. Pertumbuhan bioskop baru (o4)
2. Pertumbuhan Bioskop digital (o3)
3. Tenaga kerja film dan televisi (s2)

Tabel 3.12 AHP Results - Expert 1

SWOT Groups	SWOT Factors - Weights		SWOT Factors - Local Rank	Global Weights	SWOT Factors - Global Rank
S	s1	0,060	5	0,017	17
	s2	0,358	1	0,099	2
	s3	0,276	2	0,076	4
	s4	0,139	3	0,038	8
	s5	0,047	6	0,013	20
	s6	0,121	4	0,033	10
W	w1	0,137	4	0,016	19
	w2	0,192	2	0,023	14
	w3	0,029	8	0,003	28
	w4	0,078	5	0,009	23
	w5	0,293	1	0,035	9
	w6	0,048	6	0,006	26
	w7	0,033	7	0,004	27
	w8	0,191	3	0,023	15
O	o1	0,122	5	0,059	7
	o2	0,144	3	0,070	5
	o3	0,179	2	0,087	3
	o4	0,344	1	0,168	1
	o5	0,023	7	0,011	22
	o6	0,124	4	0,060	6
	o7	0,065	6	0,032	11
T	t1	0,022	8	0,003	29
	t2	0,055	7	0,006	25
	t3	0,211	2	0,025	13
	t4	0,140	4	0,017	18
	t5	0,147	3	0,017	16
	t6	0,253	1	0,030	12
	t7	0,070	6	0,008	24
	t8	0,103	5	0,012	21

CR &lt; 0,1

Tabel 3.13 Relative importance – Alternatives – Expert 2

SWOT Groups	Weights
SO	0,341
WO	0,262
ST	0,216
WT	0,181

CR &lt; 0,1

Tabel 3.14 AHP Results - Expert 2

SWOT Groups	SWOT Factors - Weights		SWOT Factors - Local Rank	Global Weights	SWOT Factors - Global Rank
S	s1	0,057	6	0,015	18
	s2	0,298	1	0,079	3
	s3	0,198	3	0,052	5
	s4	0,237	2	0,063	4
	s5	0,093	5	0,025	13
	s6	0,117	4	0,031	11
W	w1	0,022	7	0,003	25
	w2	0,081	5	0,012	20
	w3	0,018	8	0,003	26
	w4	0,223	3	0,034	10
	w5	0,276	1	0,042	7
	w6	0,101	4	0,015	17
	w7	0,025	6	0,004	23
	w8	0,254	2	0,038	8
O	o1	0,024	7	0,012	21
	o2	0,038	6	0,019	15
	o3	0,345	2	0,175	2
	o4	0,386	1	0,196	1
	o5	0,068	4	0,035	9
	o6	0,084	3	0,043	6
	o7	0,055	5	0,028	12
T	t1	0,033	6	0,002	27
	t2	0,013	8	0,001	29
	t3	0,050	5	0,004	24
	t4	0,199	3	0,015	19
	t5	0,018	7	0,001	28
	t6	0,237	2	0,018	16
	t7	0,157	4	0,012	22
	t8	0,293	1	0,022	14

CR &lt; 0,1

c. *Expert 3*

Hasil penilaian yang dilakukan oleh ahli pertama ternyata alternatif strategi yang paling prioritas adalah strategi *Weaknesses – Opportunities*. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari *expert3* terlihat pada tabel 3.15 dan tabel 3.16. Dengan urutan faktor terpenting adalah:

1. Riset penulisan cerita (w2)

2. Budaya Indonesia (s1)
3. Lembaga pendidikan film (w8)

Tabel 3.15 *Relative importance - Alternatives - Expert 3*

<b>SWOT Groups</b>	<b>Weights</b>
SO	0,221
WO	0,344
ST	0,176
WT	0,259

CR &lt; 0,1

Tabel 3.16 *AHP Results - Expert 3*

<b>SWOT Groups</b>	<b>SWOT Factors - Weights</b>		<b>SWOT Factors - Local Rank</b>	<b>Global Weights</b>	<b>SWOT Factors - Global Rank</b>
S	s1	0,445	1	0,072	4
	s2	0,156	2	0,025	12
	s3	0,143	4	0,023	16
	s4	0,156	2	0,025	12
	s5	0,036	6	0,006	27
	s6	0,063	5	0,010	21
W	w1	0,014	8	0,007	26
	w2	0,350	1	0,170	1
	w3	0,032	6	0,016	20
	w4	0,158	3	0,077	3
	w5	0,068	4	0,033	8
	w6	0,018	7	0,009	22
	w7	0,039	5	0,019	19
	w8	0,321	2	0,156	2
O	o1	0,106	5	0,024	15
	o2	0,165	3	0,037	7
	o3	0,260	1	0,058	5
	o4	0,218	2	0,049	6
	o5	0,099	6	0,022	18
	o6	0,122	4	0,027	11
	o7	0,031	7	0,007	25
T	t1	0,198	3	0,025	14
	t2	0,056	6	0,007	24
	t3	0,069	5	0,009	23
	t4	0,179	4	0,023	17
	t5	0,217	1	0,028	9
	t6	0,217	1	0,028	9
	t7	0,038	7	0,005	28
	t8	0,027	8	0,003	29

CR &lt; 0,1

d. *Combined*

Hasil penilaian yang dilakukan oleh ahli pertama ternyata alternatif strategi yang paling prioritas adalah strategi *Strength – Opportunities*. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari ketiga *expert* terlihat pada Tabel 3.16 dan Tabel 3.18. Dengan urutan faktor terpenting adalah:

1. Banyaknya tenaga kerja film dan televisi (s2)
2. Banyaknya forum/komunitas film (s3)
3. Pertumbuhan bioskop baru (o4)

Tabel 3.17 *Relative importance – Alternatives – Combined*

SWOT Groups	Weights
SO	0,301
WO	0,288
ST	0,205
WT	0,206
CR < 0,1	

Tabel 3.18 *AHP Results - Combined*

SWOT Groups	SWOT Factors - Weights	SWOT Factors - Local Rank	Global Weights	SWOT Factors - Global Rank	
S	s1	0,133	4	0,034	12
	s2	0,294	1	0,075	3
	s3	0,215	2	0,055	5
	s4	0,190	3	0,048	7
	s5	0,062	6	0,016	18
	s6	0,107	5	0,027	14
W	w1	0,043	6	0,009	24
	w2	0,194	3	0,041	10
	w3	0,032	8	0,007	27
	w4	0,154	4	0,033	13
	w5	0,199	2	0,042	9
	w6	0,047	5	0,010	23
	w7	0,038	7	0,008	26
	w8	0,288	1	0,061	4

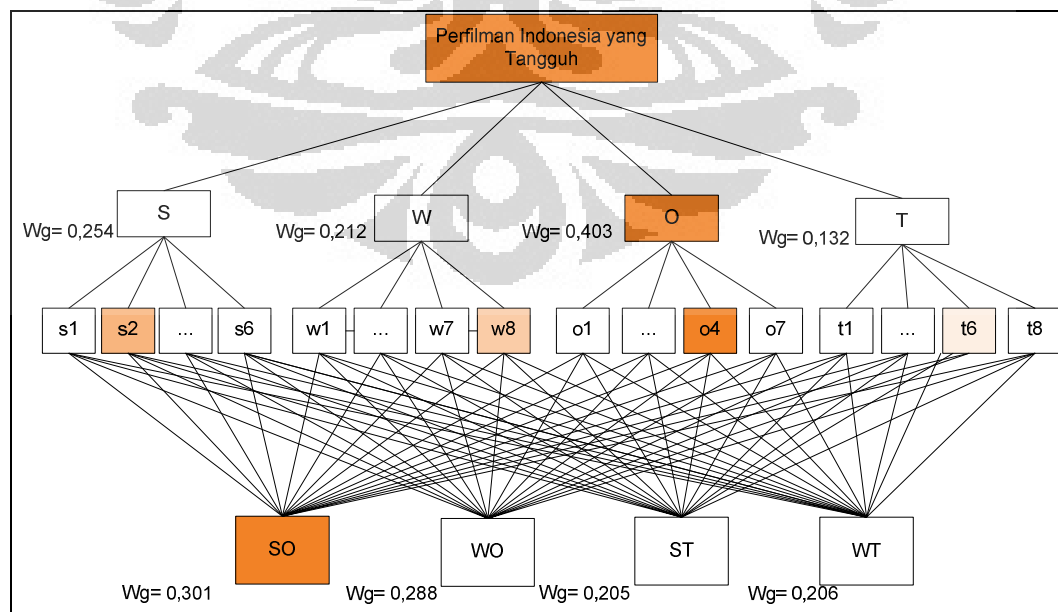
Tabel 3.18 AHP Results – Combined (sambungan)

SWOT Groups	SWOT Factors - Weights		SWOT Factors - Local Rank	Global Weights	SWOT Factors - Global Rank
O	o1	0,072	5	0,029	14
	o2	0,110	4	0,044	8
	o3	0,256	2	0,103	2
	o4	0,326	1	0,131	1
	o5	0,053	7	0,021	18
	o6	0,128	3	0,052	6
	o7	0,054	6	0,022	17
T	t1	0,066	7	0,009	26
	t2	0,041	8	0,005	29
	t3	0,101	4	0,013	21
	t4	0,198	2	0,026	16
	t5	0,108	3	0,014	20
	t6	0,299	1	0,039	11
	t7	0,088	6	0,012	23
	t8	0,098	5	0,013	22

CR &lt; 0,1

### 3.6 Strategi SWOT Prioritas

Maka model struktur hirarki SWOT-AHP yang dihasilkan setelah dilakukan pembobotan dengan menggunakan metoda AHP adalah sebagai berikut:



Gambar 3.21 Model Hirarki SWOT dengan Pembobotan AHP

Matriks IFE-EFE terbobot dapat terlihat pada Tabel 3.19 dan Tabel 3.20. Sedangkan prioritas strategi matriks SWOT terlihat pada Tabel 3.21.

Tabel 3.19 Matriks IFE - SWOT Industri Film Indonesia

No	Internal Faktor	Bobot AHP	Ranking
<b><i>Strength (Kekuatan)</i></b>			
1	Budaya Indonesia	0,133	4
2	Jumlah Tenaga kerja	0,294	1
3	Jumlah komunitas/forum film	0,215	2
4	Perkembangan rumah produksi	0,190	3
5	Perkembangan Jejaring Sosial	0,062	6
6	Industri sewa alat produksi	0,107	5
<b><i>Weaknesses (Kelemahan)</i></b>			
1	Kualitas dan kuantitas aktris/aktor	0,043	6
2	Riset penulisan cerita	0,194	3
3	Keterbatasan teknologi audio visual	0,032	8
4	Jumlah variasi cerita	0,154	4
5	Sutradara berbakat	0,199	2
6	Biaya promosi	0,047	5
7	Biaya <i>copy</i> film	0,038	7
8	lembaga pendidikan film	0,288	1

Tabel 3.20 Matriks EFE - SWOT Industri Film Indonesia

No	Eksternal Faktor	Bobot AHP	Ranking
<b><i>Opportunities (Peluang)</i></b>			
1	Jumlah penduduk Indonesia	0,072	5
2	Pertumbuhan ekonomi	0,110	4
3	Perkembangan bioskop digital	0,256	2
4	Pertumbuhan bioskop baru	0,326	1
5	Variasi harga tiket bioskop	0,053	7
6	Variasi skema investasi produksi	0,128	3
7	Pasar luar negeri	0,054	6
<b><i>Threath (Ancaman)</i></b>			
1	Peraturan perundangan film	0,066	7
2	Peraturan impor film	0,041	8
3	Peraturan VCD/DVD bajakan	0,101	4
4	Peraturan rating/sensor film	0,198	2
5	Perkembangan internet	0,108	3
6	Industri eksebisasi monopoli	0,299	1
7	Peraturan distribusi film	0,088	6
8	Lembaga distribusi film	0,098	5

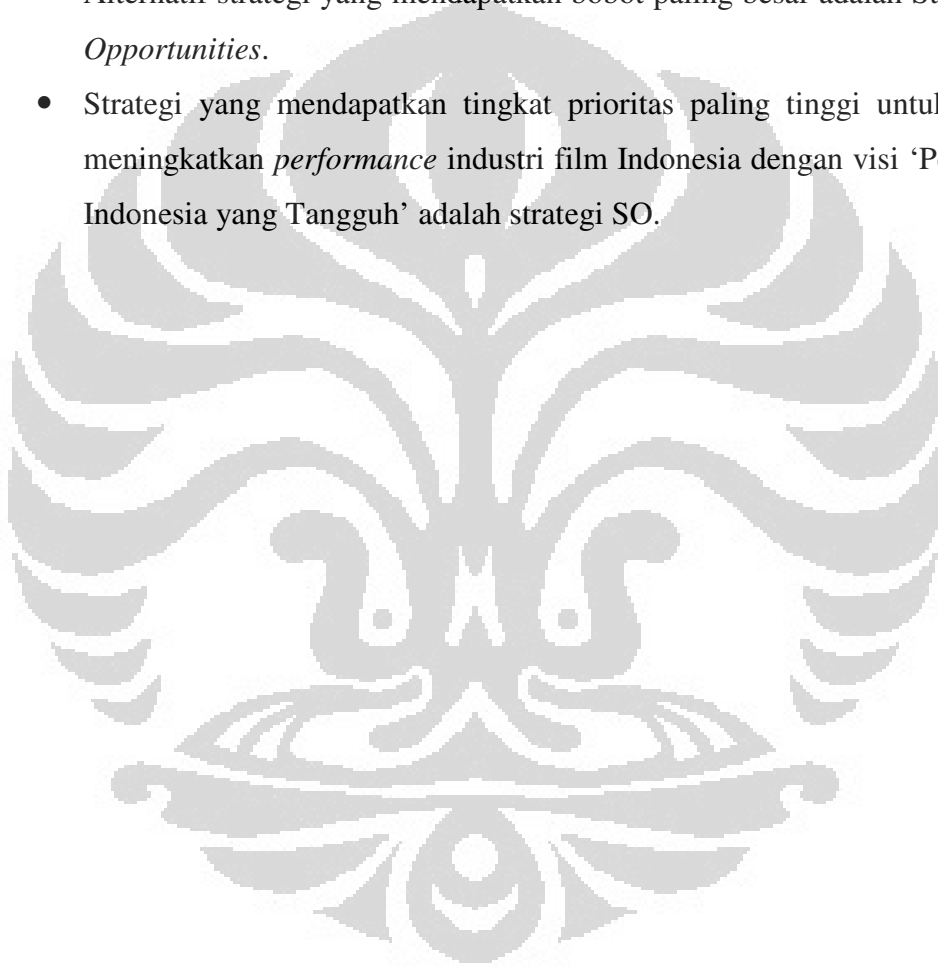
Tabel 3.21 Matriks SWOT Prioritas Industri Film Indonesia

		Strength	weakness		
		Budaya Indonesia	s1	Kualitas dan kuantitas aktris/aktor	w1
		Jumlah Tenaga kerja	s2	Riset penulisan cerita	w2
		Jumlah komunitas/forum film	s3	Keterbatasan teknologi audio visual	w3
		Perkembangan rumah produksi	s4	Jumlah variasi cerita	w4
		Perkembangan Jejaring Sosial	s5	Sutradara berbakat	w5
		Industri sewa alat produksi	s6	Biaya promosi	w6
				Biaya copy film	w7
				lembaga pendidikan film	w8
Opportunities		<b>SO</b>		<b>WO</b>	
Jumlah penduduk Indonesia	o1				
Pertumbuhan ekonomi	o2				
Perkembangan bioskop digital	o2				
Pertumbuhan bioskop baru	o3				
Variasi harga tiket bioskop	o4				
Variasi skema investasi produksi	o5				
Pasar luar negeri	o6				
Threats		<b>ST</b>		<b>WT</b>	
Peraturan perundangan film	t1				
Peraturan impor film	t2				
Peraturan VCD/DVD bajakan	t3				
Peraturan rating/sensor film	t4				
Perkembangan internet	t5				
Industri eksebsi monopoli	t6				
Peraturan distribusi film	t7				
Lembaga distribusi film	t8				



Hasil yang dapat diperoleh setelah pengolahan data adalah sebagai berikut:

- Tiga faktor yang mendapatkan bobot paling besar adalah
  - Banyaknya tenaga kerja film dan televisi (s2)
  - Banyaknya forum/komunitas film (s3)
  - Pertumbuhan bioskop baru (o4)
- *Objective* strategi yang mendapatkan bobot paling besar adalah *Opportunities*.
- Alternatif strategi yang mendapatkan bobot paling besar adalah Strength – *Opportunities*.
- Strategi yang mendapatkan tingkat prioritas paling tinggi untuk tujuan meningkatkan *performance* industri film Indonesia dengan visi ‘Perfilman Indonesia yang Tangguh’ adalah strategi SO.



## **BAB IV**

### **ANALISIS PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Profil Industri Film Indonesia**

##### **4.1.1 Visi dan Misi**

Visi dan misi industri film Indonesia ditentukan oleh kementerian yang menaungi direktorat bidang perfilman. Visi dan misi tersebut tertuang pada rencana strategis, Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata (2010-2014), yaitu “Terwujudnya perfilman Indonesia yang tangguh mencerminkan jati diri bangsa, perekat budaya bangsa dan industri budaya untuk mencapai kesejahteraan rakyat”. Rencana strategis harus mampu mengatasi perkembangan industri, terutama dengan isu perdagangan bebas, industri film Indonesia mungkin akan terpengaruhi oleh krisis dunia (Kompas, 2011). Rencana strategis tersebut perlu dilakukan dengan prioritas strategis yang tepat.

##### **4.1.2 Skala Bisnis**

Dibandingkan dengan perolehan pendapatan film-film yang didistribusikan oleh MPA, kontribusi Indonesia adalah sebesar 0,001%. Jika dibandingkan dengan negara-negara Asia tenggara lainnya, Indonesia hanya berkontribusi sebesar 4% dalam memberikan pendapatan bagi MPA di Asia tenggara. Di dalam negeri, industri film mampu memberikan 0,43% persen dari seluruh PDB Nasional (Oxford, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa industri film Indonesia belum mencapai potensi terbaiknya.

Padahal potensi pasar bioskop di Indonesia sangat besar yaitu 86%. Namun karena kemampuan produksi film setiap rumah produksi tidak sama, potensi penonton tersebut memilih untuk tidak menonton atau memilih untuk menonton film asing. Dari 1000 lebih rumah produksi film yang terdaftar, hanya sekitar 5 rumah produksi yang mampu memproduksi rata-rata 5 film per tahun dan mendapatkan jumlah penonton yang stabil. Hal ini menunjukkan bahwa rumah produksi film di Indonesia belum mampu memproduksi secara berkesinambungan.

## 4.2 Analisis Eksternal

### 4.2.1 Lingkungan Jauh

Peluang sebuah industri ditentukan dari besar market atau potensial market industri tersebut. Potensial market yang dimaksud adalah masyarakat pria dan wanita dengan rentang usia 15-40 tahun (Gazley, et al., 2011). Maka jumlah potensial market penonton bioskop di Indonesia adalah sekitar 83,6juta jiwa. Dari market sharenya, film Indonesia hanya mampu meraih 10% dari 14% potensial market tersebut. Namun Indonesia mengalami peningkatan jumlah penduduk sebesar 1,46% per tahun dan peningkatan pendapatan perkapita sebesar 4%. Dengan demikian potensial market pun akan meningkat, jika peluang ini dimanfaatkan dengan baik maka market share film Indonesia seharusnya juga meningkat. Dengan peningkatan jumlah penduduk, produksi film harus dapat memenuhi permintaan yang meningkat. Namun jalur eksebisi film di Indonesia masih terbatas dan ditilik dari kebijakan yang ada di Indonesia (Kemendagri, 2008), industri eksebisi di Indonesia masih termasuk dalam daftar negatif investasi..

Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis lingkungan jauh adalah sebagai berikut:

- Pertumbuhan penduduk dan ekonomi di Indonesia merupakan sebuah peluang bisnis yang baik
- Keragaman budaya Indonesia merupakan sebuah kekuatan dalam membangun industri hiburan, khususnya industri film.
- Kebijakan perfilman secara umum belum mampu mendukung industri film, misalkan undang-undang masalah pajak dan impor film.

### 4.2.2 Lingkungan Industri dan Operasi

#### a. Pendetang Baru

Pertumbuhan rumah produksi film di Indonesia termasuk mudah, terlihat bahwa setiap tahunnya perusahaan di bidang film bertambah sekitar 10%. Namun pertumbuhan rumah produksi film tidak didukung dengan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dibidangnya dan perkembangan teknologi yang lambat. Hal ini merupakan akibat dari jumlah lembaga pendidikan yang sedikit

mengakibatkan tenaga kerja yang tidak kompeten masuk kedalam catatan kondisi negatif yang perlu diperbaiki. Sementara teknologi produksi pun memiliki kendala yang serupa. Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis pendatang baru adalah sebagai berikut:

- Pertumbuhan rumah produksi, jumlah tenaga kerja dan murah nya biaya tenaga kerja merupakan sebuah kekuatan dalam membangun industri hiburan, khususnya industri film.
- Kurangnya tenaga kerja khususnya untuk posisi Sutradara, Aktor/aktris, dan Penulis cerita, merupakan sebuah kelemahan dalam industri film Indonesia.
- Sedikitnya lembaga pendidikan film dan televisi di Indonesia.
- Perkembangan teknologi produksi film dan bioskop digital dapat merangsang pertumbuhan bioskop di daerah yang masih belum terlayani.

b. Persaingan dan Barang Substitusi

Peluang pertumbuhan bioskop harus diiringi dengan kemampuan produksi film. Dibandingkan dengan film asing, Film Indonesia memiliki keterbatasan jenis produk (genre film). Pada Gambar 3.18, terlihat bahwa dari 9 genre film yang ada, hanya satu genre yang mampu mendapatkan market share melebihi genre film asing yaitu genre religi. Dan hal ini disebabkan film asing tidak menyediakan genre religi. Dengan demikian film Indonesia tidak mampu bersaing dengan film asing secara variasi genre film.

Sementara itu peraturan perundangan terhadap film asing sangat bebas dibandingkan dengan film Indonesia. Perundang-undangan mengenai regulasi film asing yang mengakibatkan film asing dapat lebih banyak 80% tayang di bioskop ketimbang film Indonesia. Peluang yang dapat dimanfaatkan oleh film Indonesia saat ini adalah memasarkan film di luar negeri. Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis persaingan dan barang substitusi adalah sebagai berikut:

- Sedikitnya variasi jenis cerita film Indonesia.
- Peraturan perundangan yang tidak konsisten, peraturan impor dan distribusi film yang tidak mendukung, dan peraturan barang-barang bajakan merupakan ancaman bagi industri film Indonesia.

- Pasar luar negeri, seperti festival dan pemutaran film gratis menjadi peluang baik untuk memperkenalkan produk industri film Indonesia.

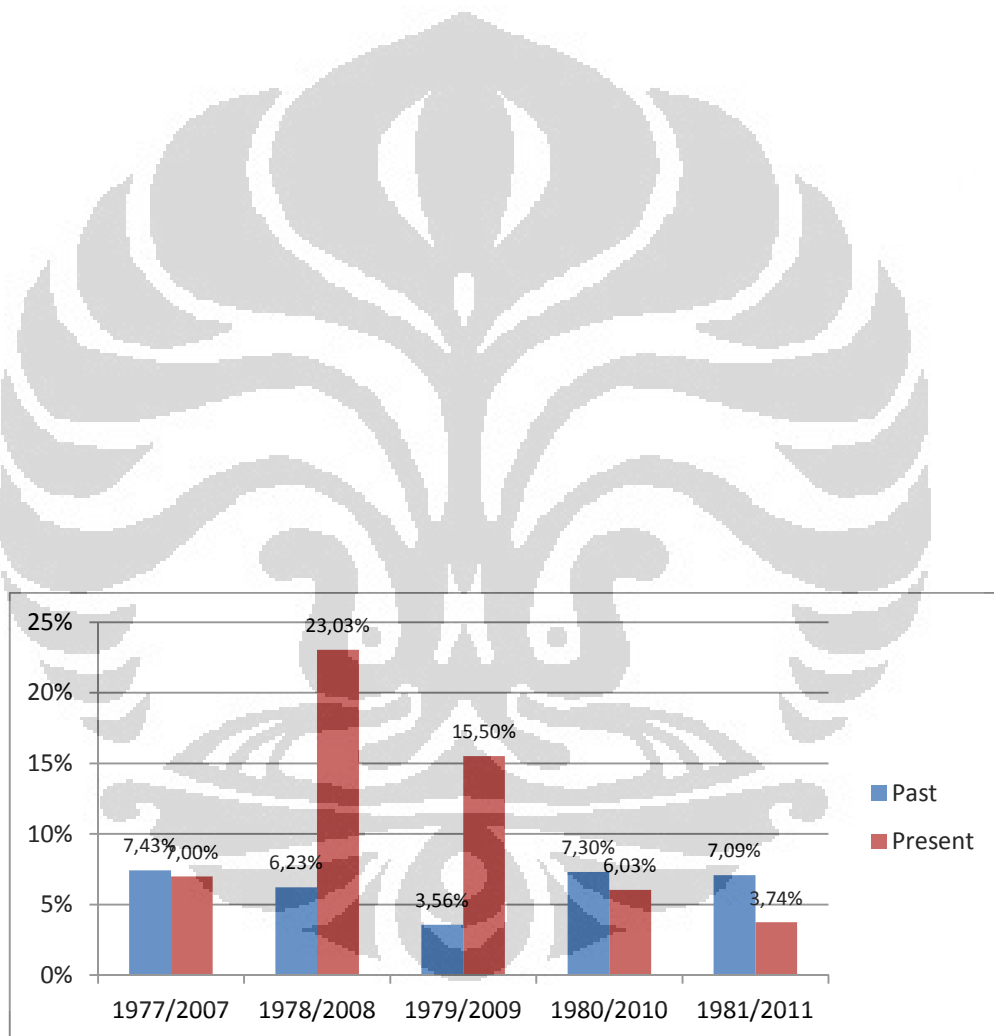
c. Profil Pelanggan

Dalam memproduksi sebuah produk baru, hal yang perlu diperhatikan adalah bidang riset dan pengembangan. Sama halnya dengan industri film, sebuah film memerlukan adanya riset dan pengembangan. Faktor penting yang mempengaruhi riset dan pengembangan sebuah film adalah target penontonnya (Kerrigan, 2010). Setelah dilakukan survei selama 2 minggu di 6 kota besar di Indonesia, ternyata secara garis besar profil penonton bioskop Indonesia adalah 56% wanita, 45% berusia 21-30 tahun, 52% sudah bekerja, 42% memiliki latar pendidikan SMA dan 54% memiliki pengeluaran kurang dari Rp.600.000 per bulan.

Dari survei yang dilakukan kepada responden ternyata 81% responden memilih untuk menonton film di bioskop. Walaupun harga tiket akhir pekan lebih mahal daripada hari biasanya, penonton lebih memilih menonton film di akhir pekan. Artinya, penonton tidak memikirkan harga, tetapi lebih kepada kesempatan menonton film. Namun demikian, beberapa tahun sebelumnya ketika terjadi perbedaan harga tiket di hari hemat (nonton hemat – senin), terjadi peningkatan jumlah penonton yang signifikan ([www.21cinplex.com](http://www.21cinplex.com)). Akibat dari perkembangan internet, ternyata informasi mengenai film terbaru lebih cepat tersebar melalui media sosial.

Pada kenyataannya, film Indonesia belum bisa bersaing dengan film asing. Ternyata 49% responden menyatakan bahwa mereka tidak tertarik untuk menonton film Indonesia dengan alasan film Indonesia tidak begitu menarik. Dengan melakukan analisis lebih lanjut, ternyata 64% responden menyatakan bahwa faktor yang menjadikan film Indonesia tidak menarik adalah faktor cerita. Beberapa responden secara rinci menyebutkan hal-hal yang menjadikan film Indonesia tidak menarik antara lain:

- Cerita film Indonesia membosankan,
- Cerita film Indonesia terlalu banyak mengandung unsur *pornography* dan mistis,
- Judul cerita yang tidak masuk akal,



diprediksi. Hal ini mungkin disebabkan oleh tingkat persaingan yang tinggi dan masih belum kembalinya kepercayaan penonton terhadap film Indonesia.

Teknologi audio visual di Indonesia dari awal mula industri film hingga sekarang tidak mengalami perkembangan berarti. Karena jumlah perusahaan laboratorium film hanya dua. Akibatnya untuk melakukan penyuntingan Gambar dan suara film, produser di Indonesia harus membawa film mereka keluar negeri karena tidak tersedianya teknologi dan sumber daya di dalam negeri. Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis kinerja masa lalu adalah industri film di Indonesia memiliki keterbatasan sebagai berikut:

- Ketidakmampuan memprediksi kesuksesan sebuah film akibat dari keterbatasan data.
- Keterbatasan teknologi audio-visual,
- Mahalnya biaya peralatan produksi.

#### 4.3.2 Kemampuan Persaingan Industri

Dilihat dari perolehan penonton, jenis film Indonesia yang memiliki penonton paling stabil adalah jenis horor dan drama. Faktor utama yang mempengaruhi mengapa drama dan horor mampu menarik perhatian pasar dengan mudah adalah karena ceritanya memiliki kejelasan antara baik dan buruk, serta tidak mengharuskan para penonton untuk memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dalam mencerna cerita yang ada. Hal ini sesuai dengan survei yang dilakukan bahwa 42% memiliki latar pendidikan SMA dan 54% memiliki pengeluaran kurang dari Rp.600.000 per bulan. Karenanya banyak rumah produksi yang mampu bertahan hanya dengan memproduksi dua jenis film tersebut. Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis perbandingan dengan pesaing adalah sebagai berikut:

- Jumlah dan variasi jenis film asing yang lebih banyak dari film Indonesia menyebabkan persaingan yang tidak seimbang antara film Indonesia dengan film asing.

#### 4.4 Analisis SWOT - AHP

##### 4.4.1 Analisis Expert

Setelah melakukan proses hirarki analisis, ternyata *expert1* dan *expert2* menghasilkan strategi yang serupa yaitu strateginya adalah *Strengths - Opportunities* dengan faktor prioritasnya adalah:

1. Pertumbuhan bioskop baru (o4)
2. Pertumbuhan Bioskop digital (o3)
3. Banyaknya tenaga kerja film dan televisi (s2)

Sementara untuk *expert3*, penilaian terhadap faktor-faktor strategi menghasilkan strategi prioritas, yaitu *Weaknesses - opportunities* dengan faktor prioritasnya adalah:

1. Riset penulisan cerita (w2)
2. Budaya Indonesia (s1)
3. Lembaga pendidikan film (w8)

Menurut *expert1* dan *expert2* yang paling penting adalah memanfaatkan peluang yang ada yaitu dengan cara memanfaatkan tenaga kerja yang ada untuk menumbuhkan industri eksebis yang bertujuan untuk menayangkan film Indonesia. Sementara *expert3* yang memiliki latar belakang pelaku industri, ternyata yang paling penting perbaiki riset penulisan cerita, karena Indonesia memiliki keragaman budaya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara perbaiki pendidikan film.

Namun jika dikombinasikan pendapat ketiga *expert* tersebut, strategi alternatif yang menjadi prioritas adalah tetap strategi *Strength - Opportunities*. Dimana faktor strategi yang menjadi prioritas menurut para *Expert* adalah:

1. 13,1% O4, yaitu peluang pertumbuhan bioskop baru,
2. 10,3% O3, yaitu peluang pertumbuhan bioskop digital,
3. 7,5% S2, yaitu banyaknya jumlah tenaga kerja film dan televisi,
4. 6,1% W8, yaitu lembaga pendidikan film, dan
5. 5,5% S3, yaitu banyaknya jumlah dan variasi komunitas/forum film.



Alternatif strategi yang menjadi prioritas adalah:

1. 30,1% *Strengths – opportunities*:

Adapun yang dimaksud dengan strategi *strength-opportunities* adalah memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang ada. Prioritas kekuatan yaitu jumlah tenaga kerja (s2), sementara prioritas peluang yang sebaiknya dimanfaatkan adalah peluang bioskop baru (o4). Maka strateginya adalah dengan jumlah tenaga kerja yang tersedia harus dapat memaksimalkan peluang pertumbuhan bioskop baru yaitu dengan cara membangun sarana pertunjukkan mandiri dengan memanfaatkan jumlah tenaga kerja dan forum/komunitas film yang tersedia.

2. 28,8% *Weaknesses – Opportunities*:

Adapun yang dimaksud dengan strategi *weaknesses – opportunities* adalah memperbaiki kekurangan yang dimiliki untuk meraih peluang ada. Prioritas kelemahan yang harus diperbaiki yaitu lembaga pendidikan (w8), sementara prioritas peluang yang sebaiknya dimanfaatkan adalah peluang bioskop baru (o4). Maka strategi untuk mengembangkan industri film Indonesia adalah menyelenggarakan pengajaran/pendidikan film diberbagai kalangan dan dari berbagai disiplin ilmu untuk menunjang industri tersebut, dengan tujuan meningkatkan apresiasi terhadap film bermutu dan menemukan bakat-bakat baru.

3. 20,5% *Strengths – Threats*:

Adapun yang dimaksud dengan strategi *strength-threats* adalah memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang ada. Prioritas kekuatan yaitu jumlah tenaga kerja (s2), sementara prioritas ancaman yang sebaiknya diatasi lebih dulu adalah industri eksebsi yang termonopoli (t6). Maka strategi untuk mengembangkan industri film Indonesia adalah membentuk lembaga perfilman independen yang bertujuan untuk membuat kesepakatan/aturan industri diantara rumah produksi yang ada.

4. 20,6% *Weaknesses – Threats*

Adapun yang dimaksud dengan strategi *weaknesses - threats* adalah memperbaiki kekurangan yang dimiliki untuk meraih peluang ada. Prioritas kelemahan yang harus diperbaiki yaitu lembaga pendidikan (w8), sementara

prioritas ancaman yang harus diatasi lebih dulu adalah industri eksebsi yang termonopoli (t6). Maka strategi untuk mengembangkan industri film Indonesia adalah membentuk lembaga perfilman yang diatur oleh pemerintah dengan tujuan untuk membangun industri film sesuai dengan perundang-undangan yang ditentukan oleh pemerintah.

Setelah strategi utama yaitu membangun bisnis eksebsi yang kompetitif dilakukan. Hal penting berikutnya adalah melaksanakan strategi berikutnya yaitu menyelenggarakan pelatihan/pendidikan film dan industri terkait, dengan harapan dapat menemukan bakat-bakat baru dan meningkatkan apresiasi masyarakat terhadap film bermutu. Dan akibat dari dilaksanakannya strategi-strategi tersebut, maka akan berpengaruh terhadap pertumbuhan pengajaran dan pelatihan mengenai industri film dan industri mendukung lainnya. Sehingga pada akhirnya visi industri film Indonesia yaitu 'Perfilman Indonesia yang Tangguh' akan tercapai.

#### 4.4.2 Analisis Sensitivitas

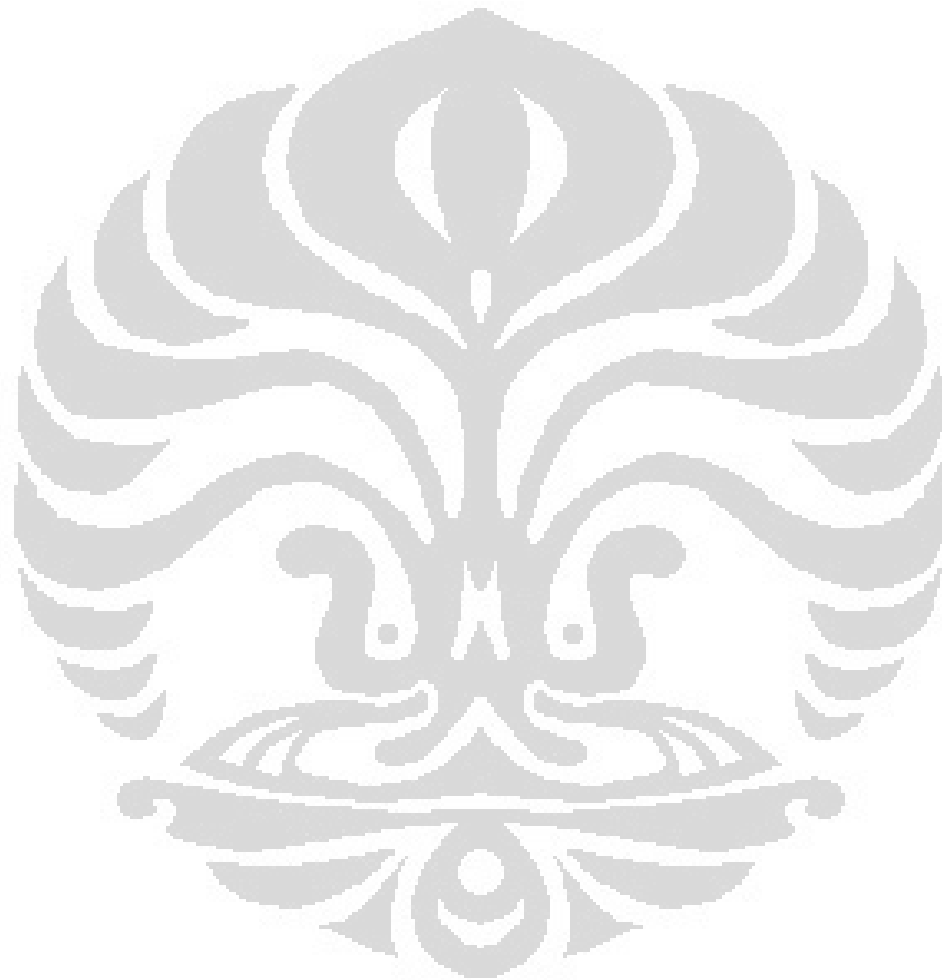
Setelah diperoleh model strategi SWOT – AHP menurut para *expert*, kemudian dilakukan analisis sensitivitas. Beberapa kombinasi yang mungkin diperlakukan pada setiap faktor strategi (Kahraman, et al., 2007). Analisis sensitivitas bertujuan untuk mengetahui pada keadaan faktor stratego yang bagaimanakah kemungkinan prioritas urutan alternatif strategi dapat diperoleh, Tabel 4.1.

Dari 20 kombinasi yang mungkin, berikut ini adalah penjelasan keadaan dimana prioritas strategi yang mungkin terjadi.

##### a. *Strength – opportunities*

Strategi SO merupakan strategi utama yang masih dapat digunakan pada keadaan:

- Faktor kekuatan naik sebesar 10% dan 20%, sementara faktor kelemahan berkurang sebesar 10% dan 20%. Keadaan seperti ini mungkin terjadi ketika banyaknya tenaga kerja didukung oleh peningkatan jumlah sutradara berbakat.



└

Sehingga menghasilkan pertumbuhan rumah produksi yang mampu memproduksi film dengan mengurangi kelemahan yang ada seperti melakukan riset terhadap penulisan cerita, akibatnya variasi cerita lebih banyak dan keinginan dari potensi penonton akan cerita dapat terpenuhi.

- Faktor ancaman naik sebesar 10% dan 20%. Keadaan ini terjadi ketika peraturan perundangan mengakibatkan industri film tidak berkembang, akibatnya peluang bioskop baru ataupun investasi film tidak didukung pemerintah maka peluang akan berkurang. Hal ini akan mengakibatkan potensi penonton yang ada semakin tidak dapat menjangkau film Indonesia.
- Faktor peluang naik sebesar 10% dan 20%, maka faktor ancaman turun sebesar 10% dan 20%. Faktor peluang merupakan hal prioritas yang harus dimanfaatkan.

b. *Weaknesses – opportunities*

Strategi WO merupakan strategi utama yang dapat digunakan pada keadaan:

- Faktor kelemahan industri naik sebesar 10% dan 20%, maka faktor kekuatan akan turun sebesar 10% dan 20%. Keadaan ini terjadi ketika pertumbuhan rumah produksi melambat, akibat dari berkurangnya tenaga kerja dengan keahlian dan bakat yang baik.
- Faktor peluang turun sebesar 10% dan 20%. Keadaan ini terjadi ketika potensi penonton Indonesia memilih barang substitusi. Akibatnya apresiasi terhadap film Indonesia semakin menurun dan menyebabkan kebiasaan menonton di bioskop juga menurun.

c. *Strengths – Threats*

Strategi ST merupakan strategi utama yang dapat digunakan pada keadaan:

- Faktor ancaman secara drastis bertambah sebesar 50%, sementara kekuatan industri film masih tersedia. Ancaman menjadi faktor yang paling penting untuk diperhatikan demi kelangsungan industri film. Keadaan ini terjadi ketika perdagangan bebas berlaku untuk industri

film di Indonesia. Tanpa adanya peraturan yang mendukung industri film, maka industri film akan dapat tersingkirkan oleh masuknya industri film asing.

d. *Weaknesses – Threats*

Strategi WT merupakan strategi utama yang dapat digunakan pada keadaan:

- Faktor ancaman secara drastis bertambah menjadi 63%, sementara faktor kelemahan industri tidak terdapat perubahan, maka strategi WT adalah strategi prioritas untuk diterapkan. Keadaan ini terjadi ketika perdagangan bebas berlaku untuk industri film di Indonesia, namun kekuatan industri film berkurang. Hal ini mengakibatkan tenaga kerja dan forum/komunitas film Indonesia menurun dan meningkatkan kelemahan industri film.

Tabel 4.2 Alternatif Strategi Industri Film Indonesia Hasil Analisis Sensitivitas

	up 10%	up 20%	down 10%	down 20%
<b>s</b>	<b>so</b>		<b>wo</b>	
<b>w</b>	<b>wo</b>		<b>so</b>	
<b>o</b>	<b>so</b>		<b>wo</b>	
<b>t</b>	<b>wo</b>		<b>so</b>	
<b>w,t</b>	<b>wt</b>		<b>so</b>	
<b>w,o</b>	<b>wo</b>	<b>wo</b>		<b>so</b>
<b>w,o</b>	<b>wo</b>		<b>so</b>	
<b>t</b>	<b>wo</b>	<b>st</b>	<b>so</b>	

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah analisis SWOT-AHP pada industri film Indonesia menghasilkan prioritas strategi yang paling utama untuk dilakukan saat ini yaitu strategi *strength-opportunities*. Strategi SO tersebut memiliki fokus terhadap kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang ada. Prioritas kekuatan yaitu jumlah tenaga kerja (s2), sementara prioritas peluang yang sebaiknya dimanfaatkan adalah peluang bioskop baru (o4). Maka strateginya adalah dengan jumlah tenaga kerja yang tersedia harus dapat memaksimalkan peluang pertumbuhan bioskop baru yaitu dengan cara membangun sarana pertunjukkan mandiri dengan memanfaatkan jumlah tenaga kerja dan forum/komunitas film yang tersedia. Dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah penonton film Indonesia.

Analisis sensitivitas yang dilakukan pada model prioritas tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa strategi SO merupakan strategi prioritas pada beberapa keadaan, yaitu kekuatan dan peluang industri film meningkat, dan ketika kelemahan industri film menurun. Strategi WO merupakan strategi prioritas pada keadaan dimana kelemahan industri film Indonesia bertambah. Strategi ST merupakan strategi prioritas pada keadaan dimana ancaman terjadi peningkatan secara drastis, namun kekuatan masih lebih tinggi ketimbang kelemahan industri film. Dan yang terakhir, strategi WT merupakan strategi prioritas pada keadaan dimana terjadi perdagangan bebas secara tiba-tiba sehingga ancaman meningkat drastis sementara kelemahan tidak berubah.

#### **5.2 Saran**

Dari hasil penelitian tugas akhir ini, dapat dilakukan pengembangan lebih lanjut antara lain:

- Perluas rentang data industri sampai 10 tahun.

- Menambah jumlah *expert* dari sudut pandang lain, yaitu narasumber yang berasal dari lembaga pemerintahan seperti lembaga sensor film atau kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif.
- Memfokuskan survei penonton pada responden yang lebih khusus seperti memperkecil rentang usia dan fokus pada bioskop yang ada.
- Melakukan market riset secara periodik mengetahui perkembangan perilaku penonton film.
- Memodifikasi metoda SWOT-AHP dengan metoda lain yang dapat melengkapi, seperti metoda *resource based view* (RBV) dan *analytic network process* (ANP).



## DAFTAR REFERENSI

- Andreasen, A. R., 2002. *Marketing Research That Won't Break the Bank*. San Francisco: Wiley.
- Anon., 2010. *Rencana Strategis Kementrian Budaya dan Pariwisata*, Jakarta: Kementrian Budaya dan Pariwisata.
- Bjorkegren, D., 1996. *Management Strategies for the Arts- Related Business*. London: Routledge.
- Bjornsdottir, J. B., 2009. *The Effects of Public Funding on The Film and Music Industry Competitiveness*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- David, F. R., 2011. *Strategic Management: Concept and Cases*. s.l.:Pearson.
- De Kluyer, C. A. & Pearce II, J. A., 2009. *Strategy : a view from the top (an executive perspective)*. New Jersey: Pearson.
- Eliashberg, J. & Hegie, Q., 2009. Demand-driven scheduling of movies in a multiplex. 26(Intern. J. of Research in Marketing).
- Eliashberg, J. & Sawhney, M. S., 1994. Modeling Goes to Hollywood: Predicting Individual Differences in Movie Enjoyment. *Management Science*, pp. 1151-1173.
- Erkut, E. & Tarimcilar, M., 1991. On Sensitivity Analysis in the Analytic Hierarchy Process. 3(J Management Math).
- Finnegan, M. J., 2010. *Evaluating Swot's Value In Creating Actionable, Strategic Intelligence*. PENNSYLVANIA: MERCYHURST COLLEGE.
- Gazley, A., Clark, G. & Sinha, A., 2011. Understanding Preferences for Motion Pictures. *Journal of Business Research*, Volume 64, pp. 864-861.
- Gazley, A., Clark, G. & Sinha, A., 2011. Understanding Preferences for Motion Pictures. *Journal of Business Research*, pp. 854-861.
- Goodwin, P. & Wright, G., 2004. *Decision Analysis for Management Judgment*. s.l.:John & Wiley Sons.
- Kahraman, C., Demirel, N. C. & Demirel, T., 2007. Prioritization of e-Government strategies using a SWOT-AHP analysis: the case of turkey. Volume 16.
- Kerrigan, F., 2010. *Film Marketing*. s.l.:Elsevier.
- Kristanto, J., 2010. *Katalog Film Indonesia 2007-2010*. Jakarta: Nazar.



- Malhotra, N. K., 2002. *Basic Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall.
- Manteghia, N., 2011. A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter`s generic strategies and Fuzzy quality function deployment. *Social and Behavioral Sciences*, p. 6.
- Kemendagri, M. E., 2008. Pengembangan Industri Kreatif Menuju Visi Ekonomi Kreatif Indonesia 2025. *Rencana Pengembangan 14 subsektor Industri Kreatif Indonesia (2009-2015)*.
- Pearce, J. A., 2008. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. s.l.:McGrawHill.
- Report, 2012. *The Indonesian Film Industry*, s.l.: Oxford Economics.
- Russell, D. W. & Russell, C. A., 2006. Explicit and implicit catalysts of consumer resistance: The effects of animosity, cultural salience and country-of-origin on subsequent choice. 13(Intern. J. of Research in Marketing).
- Saaty, T. L., 1991. *Decision making leaders: the analytical hierarchy process for decisions in complex world*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo..
- Sahrda, R. & Delen, D., 2006. Predicting box-office success of motion pictures with neural networks. 30(Expert Systems with Applications).
- Sasono, E., Imanjaya, E., Ismail, I. A. & Darmawan, H., 2011. *Menjegal Film Indonesia*. Jakarta: Yayasan Tifa.
- Sirikrai, S. B. & Tang, J. C., 2006. Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. 17(Journal of High Technology Management Research).
- Weihrich, H., 1982. The TOWS matrix – A tool for situational analysis. Volume Long Range Planning.
- Yu`ksel, I., 2007. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm. *Information Sciences*, p. 19.

**LAMPIRAN 1**  
**KUISIONER PEMILIHAN STRATEGI SWOT MENGGUNAKAN AHP**

Contoh Pengisian Kuisisioner

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
1	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	B
2	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	C
3	B	9	7	5	3	1	3	5	7	9	C

Keterangan:

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1 : Sama pentingnya        | 7 : Jauh lebih penting   |
| 3 : Sedikit lebih penting  | 9 : Mutlak lebih penting |
| 5 : Lebih penting daripada |                          |

**Lingkari angka yang sesuai dengan pendapat Anda mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2**

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
1	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	B
2	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	C
3	B	9	7	5	3	1	3	5	7	9	C

Arti pengisian di atas:

1. B sedikit lebih penting dari A
2. A sama pentingnya dengan C
3. B mutlak lebih penting dari C

Lingkari angka yang sesuai dengan pendapat Anda mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2

Strength (Kekuatan)

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
1	Budaya Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Jumlah Tenaga kerja
2	Budaya Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Jumlah komunitas/forum film
3	Budaya Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan rumah produksi
4	Budaya Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan Jejaring Sosial
5	Budaya Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri sewa alat produksi
6	Jumlah Tenaga kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Jumlah komunitas/forum film
7	Jumlah Tenaga kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan rumah produksi
8	Jumlah Tenaga kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan Jejaring Sosial
9	Jumlah Tenaga kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri sewa alat produksi
10	Jumlah komunitas/forum film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan rumah produksi
11	Jumlah komunitas/forum film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan Jejaring Sosial
12	Jumlah komunitas/forum film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri sewa alat produksi
13	Perkembangan rumah produksi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan Jejaring Sosial
14	Perkembangan rumah produksi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri sewa alat produksi
15	Perkembangan Jejaring Sosial	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri sewa alat produksi

Weakness (Kelemahan)

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
1	kualitas dan kuantitas Aktor/Aktris	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Riset penulisan cerita
2	kualitas dan kuantitas Aktor/Aktris	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Keterbatasan teknologi audio visual
3	kualitas dan kuantitas Aktor/Aktris	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Jumlah variasi cerita
4	kualitas dan kuantitas Aktor/Aktris	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Sutradara berbakat

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
5	kualitas dan kuantitas Aktor/Aktris	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya promosi
6	kualitas dan kuantitas Aktor/Aktris	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya <i>copy</i> film
7	kualitas dan kuantitas Aktor/Aktris	9	7	5	3	1	3	5	7	9	lembaga pendidikan film
8	Riset penulisan cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Keterbatasan teknologi audio visual
9	Riset penulisan cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Jumlah variasi cerita
10	Riset penulisan cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Sutradara berbakat
11	Riset penulisan cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya promosi
12	Riset penulisan cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya <i>copy</i> film
13	Riset penulisan cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	lembaga pendidikan film
14	Keterbatasan teknologi audio visual	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Jumlah variasi cerita
15	Keterbatasan teknologi audio visual	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Sutradara berbakat
16	Keterbatasan teknologi audio visual	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya promosi
17	Keterbatasan teknologi audio visual	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya <i>copy</i> film
18	Keterbatasan teknologi audio visual	9	7	5	3	1	3	5	7	9	lembaga pendidikan film
19	Jumlah variasi cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Sutradara berbakat
20	Jumlah variasi cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya promosi
21	Jumlah variasi cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya <i>copy</i> film
22	Jumlah variasi cerita	9	7	5	3	1	3	5	7	9	lembaga pendidikan film
23	Sutradara berbakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya promosi
24	Sutradara berbakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya <i>copy</i> film
25	Sutradara berbakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	lembaga pendidikan film
26	Biaya promosi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Biaya <i>copy</i> film
27	Biaya promosi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	lembaga pendidikan film
28	Biaya <i>copy</i> film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	lembaga pendidikan film

Opportunities (Peluang)

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
1	Jumlah penduduk Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pertumbuhan ekonomi
2	Jumlah penduduk Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan bioskop digital
3	Jumlah penduduk Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pertumbuhan bioskop baru
4	Jumlah penduduk Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Variasi harga tiket bioskop
5	Jumlah penduduk Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Variasi skema investasi produksi
6	Jumlah penduduk Indonesia	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pasar luar negeri
7	pertumbuhan ekonomi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan bioskop digital
8	pertumbuhan ekonomi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pertumbuhan bioskop baru
9	pertumbuhan ekonomi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Variasi harga tiket bioskop
10	pertumbuhan ekonomi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Variasi skema investasi produksi
10	pertumbuhan ekonomi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pasar luar negeri
11	Perkembangan bioskop digital	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pertumbuhan bioskop baru
12	Perkembangan bioskop digital	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Variasi harga tiket bioskop
13	Perkembangan bioskop digital	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Variasi skema investasi produksi
14	Perkembangan bioskop digital	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pasar luar negeri
15	Pertumbuhan bioskop baru	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Variasi harga tiket bioskop
16	Pertumbuhan bioskop baru	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Variasi skema investasi produksi
17	Pertumbuhan bioskop baru	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pasar luar negeri
18	Variasi harga tiket bioskop	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Variasi skema investasi produksi
19	Variasi harga tiket bioskop	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pasar luar negeri
20	Variasi skema investasi produksi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pasar luar negeri

Threats (Ancaman)

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
1	peraturan perundangan film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peraturan impor film
2	peraturan perundangan film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peraturan VCD/DVD bajakan
3	peraturan perundangan film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peraturan rating/sensor film
4	peraturan perundangan film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan internet
5	peraturan perundangan film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri eksebisi monopoli
6	peraturan perundangan film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peraturan distribusi film
7	peraturan perundangan film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Lembaga distribusi film
8	Peraturan impor film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peraturan VCD/DVD bajakan
9	Peraturan impor film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peraturan rating/sensor film
10	Peraturan impor film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan internet
11	Peraturan impor film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri eksebisi monopoli
12	Peraturan impor film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peraturan distribusi film
13	Peraturan impor film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Lembaga distribusi film
14	peraturan vcd/dvd bajakan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peraturan rating/sensor film
15	peraturan vcd/dvd bajakan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan internet
16	peraturan vcd/dvd bajakan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri eksebisi monopoli
17	peraturan vcd/dvd bajakan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Peraturan distribusi film
18	peraturan vcd/dvd bajakan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Lembaga distribusi film
19	Peraturan rating/sensor film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Perkembangan internet
20	Peraturan rating/sensor film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri eksebisi monopoli
21	Peraturan rating/sensor film	9	7	5	3	3	3	5	7	9	Peraturan distribusi film
22	Peraturan rating/sensor film	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Lembaga distribusi film
23	perkembangan internet	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Industri eksebisi monopoli

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
24	perkembangan internet	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	Peraturan distribusi film
25	perkembangan internet	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	Lembaga distribusi film
26	Industri eksebsi monopoli	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	Peraturan distribusi film
27	Industri eksebsi monopoli	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	Lembaga distribusi film
28	peraturan distribusi film	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	Lembaga distribusi film

Lingkari angka yang sesuai dengan pendapat Anda mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2

SWOT

No	Alternatif 1	Penilaian									Alternatif 2
1	SO	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	WO
2	SO	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	ST
3	SO	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	WT
4	WO	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	ST
5	WO	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	WT
6	ST	9	7	5	3	<b>1</b>	3	5	7	9	WT