

BAB 5 PEMBAHASAN

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

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

5.1 Hasil dan Analisis SWOT

Analisis SWOT dalam rangka pemilihan alternatif strategi untuk mengembangkan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung dilakukan dengan tahapan berikut:

5.1.1 Perumusan Faktor Internal dan faktor Eksternal

Tahapan pertama dari kegiatan penelitian ini adalah melakukan kajian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal kawasan dalam rangka mencari strategi terbaik untuk mengembangkan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota

Bandar Lampung. Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung, PT. Perkebunan Nusantara VII sebagai BUMN Pembina, pengusaha UMKM keripik, dan akademisi Propinsi Lampung merupakan stakeholder utama dalam kajian ini.

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

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

Tabel 5.1 Perumusan Identifikasi Faktor Internal

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

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

Tabel 5.2 Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

5.1.2 Penyusunan Kuesioner SWOT

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

Tabel 5.3 Perumusan Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Tambahan

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Setelah mengadopsi perbaikan dari narasumber, kemudian dilakukan uji coba pengisian kuesioner kepada beberapa responden untuk melihat apakah ada kesulitan/kebingungan secara teknis dalam mengisi kuesioner atau tidak. Apabila ada kesulitan maka perlu dilakukan perbaikan atau penyesuaian agar responden dapat memberikan persepsinya sebagaimana mestinya. Setelah kuesioner secara teknis tidak ada masalah yang fundamental lagi maka kuesioner siap diberikan kepada responden. (Kuesioner SWOT terdapat pada lampiran 4).

5.1.3 Responden Analisis SWOT

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

Pembina pengembangan kawasan yaitu Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung dan PT. Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII). Responden (*expert*) yang mengisi kuesioner adalah Kepala Bagian Perindustrian Kota Bandar

Lampung yang saat ini sedang menjabat dan mantan pejabat. Sedangkan dari pihak PTPN VII adalah Manajer Plasma dan Kemitraan dari unit PKBL PTPN VII Propinsi Lampung. Responden (*expert*) dari pihak pembina berjumlah 3 orang, terdiri dari 2 orang dari Dinas Perindustrian Kota Bandar Lampung, dan 1 orang dari Unit PKBL PTPN VII Propinsi Lampung.

Pengusaha UMKM Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung yang diwakili oleh Ketua Kelompok Usaha Bersama (KUB) Telo Rezeki sebagai kelompok usaha yang berdiri sejak awal mulai dibangunnya Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung dan dipercaya untuk mengelola seluruh anggota UMKM yang terlibat di Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung. Responden (*expert*) dari pihak pengusaha berjumlah 1 orang. Jumlah responden dari pihak pengusaha UMKM ini semula direncanakan berjumlah 2 orang, namun karena rata-rata pengusaha UMKM keripik lainnya kurang begitu memahami perkembangan dan permasalahan kawasan yang bersangkutan, maka hanya 1 responden ahli yang memberikan penilaian.

Masyarakat sekitar yang diwakili oleh akademisi dari Universitas Lampung yang memiliki perhatian terhadap pengembangan ekonomi daerah termasuk perkembangan kawasan industri di Propinsi Lampung. Responden (*expert*) dari pihak masyarakat berjumlah 1 orang.

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

Pendidikan Sarjana S2	=	1	Orang
Pendidikan Sarjana S1	=	3	Orang
Pendidikan SLTA	=	1	Orang

Dari kelima responden ini, 2 orang responden perempuan, sedangkan 3 orang responden laki-laki. (Daftar responden dapat dilihat pada lampiran 3)

5.1.4 Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil penilaian responden, ada beberapa faktor internal yang menjadi kekuatan, kelemahan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung sebagaimana terdapat dalam tabel 5.4 berikut.

Tabel 5.4 Faktor Kekuatan dan Kelemahan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Sedangkan untuk faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut ini.

Tabel 5.5 Faktor Peluang dan Ancaman Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung

FAKTOR EKSTERNAL	
FAKTOR PELUANG	FAKTOR ANCAMAN
<ul style="list-style-type: none"> • Adanya dukungan dari lembaga pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kewirausahaan. • Kemudahan birokrasi untuk memperoleh izin usaha dari pemerintah. • Kondisi keamanan kawasan yang terjamin untuk mengelola usaha. • Iklim kompetisi atau persaingan yang kondusif dan memacu peningkatan kualitas produk. • Animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap jajanan keripik. • Adanya dukungan promosi dan pemasaran produk yang dihasilkan dalam kawasan industri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya dukungan dari lembaga penelitian dan pengembangan dalam melakukan riset pasar ataupun inovasi produk • Kurangnya dukungan dalam pelaksanaan sertifikasi produk olahan dari kawasan. • Kurang maksimalnya peran asosiasi usaha dalam pengembangan kawasan industri. • Tidak adanya bantuan teknologi tepat guna bagi pengusaha UMKM di kawasan.

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

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

Setelah ditentukan kekuatan dan kelemahan pada faktor internal serta peluang dan ancaman pada faktor eksternal, selanjutnya dilakukan pembobotan IFAS-EFAS elemen SWOT yang dapat dilihat pada tabel 5.6 dan 5.7 berikut.

Tabel 5.6 Internal Strategy Factor Analysis System (IFAS)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
KEKUATAN			
• Kemudahan bahan baku.	0.08	2	0.16
• Spesialisasi variasi produk keripik	0.08	2	0.16
• Inovatif	0.07	3	0.21
• Jumlah tenaga kerja yang memadai.	0.05	3	0.15
• Adanya visi bersama antar pelaku usaha.	0.06	2	0.12
• Adanya pimpinan yang mewakili pelaku industri dalam kawasan.	0.06	2	0.12
• Kerjasama dan hubungan yang cukup baik antara sesama pelaku industri.	0.08	3	0.24
TOTAL KEKUATAN (S)			1.16
KELEMAHAN			
• Kurang berkembangnya sistem pengajaran keahlian	0.05	4	0.20
• Tingkat pengetahuan dan keahlian tenaga kerja.	0.05	3	0.15
• Kurangnya permodalan bagi pengembangan kawasan.	0.06	3	0.18
• Struktur dan manajemen industri yang kurang memberikan pengembangan bagi kapasitas SDM.	0.05	3	0.15
• Manajemen pengelolaan usaha yang belum profesional	0.05	3	0.15
• Peralatan produksi yang kurang memadai dalam mengolah produk.	0.05	2	0.10
• Tidak adanya pusat pasar	0.02	1	0.02
• Relatif rendahnya antusiasme pengusaha terhadap pengembangan pengetahuan dan perluasan network.	0.05	2	0.10
• Standarisasi mutu yang tidak sama pada produk maupun kemasan.	0.05	1	0.05
• Tidak adanya leaflet, brosur atau bentuk promosi lainnya dari pengusaha UMKM di kawasan.	0.03	1	0.03
• Tidak adanya spesifikasi terhadap kualitas produk untuk masing-masing segmentasi pasar.	0.02	1	0.02
• Kurangnya fasilitas dan infrastruktur di kawasan	0.04	2	0.08
TOTAL KELEMAHAN (W)			1.23
TOTAL	1.0		2.39

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Berdasarkan matriks IFAS di atas, terlihat kemudahan dalam memperoleh bahan baku, spesialisasi produk yang variatif baik dalam jenis, dan rasa, serta kerja sama dan hubungan yang baik antar pelaku sesama industri merupakan kekuatan terbesar bagi Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung, dengan bobot sebesar 0.08. Sedangkan tingkat daya tarik yang tinggi terdapat pada kerja sama dan hubungan yang baik antar pelaku sesama industri (0.24) dan

seringnya melakukan inovasi terhadap produk (0.21). Sehingga berdasarkan hasil dari matriks IFAS adalah sebesar 2.39. Dengan demikian, Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung sebenarnya memiliki daya tarik kekuatan yang cukup besar, namun perlu adanya upaya untuk memperbaiki kelemahan yang ada pada kawasan.

Tabel 5.7 External Strategy Factor Analysis System (EFAS)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
PELUANG			
• Adanya dukungan dari lembaga pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kewirausahaan.	0.13	3	0.39
• Kemudahan birokrasi untuk memperoleh izin usaha dari pemerintah.	0.12	2	0.24
• Kondisi keamanan kawasan yang terjamin untuk mengelola usaha.	0.14	2	0.28
• Iklim kompetisi atau persaingan yang kondusif dan memacu peningkatan kualitas produk.	0.12	3	0.36
• Animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap jajanan keripik.	0.14	2	0.28
• Adanya dukungan promosi dan pemasaran produk yang dihasilkan dalam kawasan industri.	0.12	3	0.36
TOTAL PELUANG (O)			1.91
ANCAMAN			
• Kurangnya dukungan dari lembaga penelitian dan pengembangan dalam melakukan riset pasar ataupun inovasi produk	0.06	4	0.24
• Kurangnya dukungan dalam pelaksanaan sertifikasi produk olahan dari kawasan.	0.06	4	0.24
• Kurang maksimalnya peran asosiasi usaha dalam pengembangan kawasan industri.	0.07	3	0.21
• Tidak adanya bantuan teknologi tepat guna bagi pengusaha UMKM di kawasan.	0.04	4	0.16
TOTAL ANCAMAN (T)			0.85
TOTAL	1.0		2.76

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Pada faktor eksternal, bobot terbesar diberikan pada animo masyarakat yang cukup tinggi terhadap jajanan keripik dan kondisi keamanan kawasan yang kondusif dalam pengembangan usaha dengan bobot sebesar 0.14. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat nilai EFAS sebesar 2.76. Artinya perubahan pada faktor eksternal ini memiliki tingkat daya tarik yang cukup tinggi terhadap

perkembangan kawasan. Jika dibandingkan dengan nilai IFAS, dimana nilai EFAS lebih kecil dari nilai IFAS, menunjukkan bahwa Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung memiliki kemampuan yang kuat dalam menghadapi perubahan eksternal.

Untuk menganalisis posisi relatif kawasan dibandingkan dengan kawasan lain yang juga menjual produk keripik di Kota Bandar Lampung, maka perlu dilakukan analisis dengan menggunakan CP Matrik (*Competitive Profile Matrix*). Masing-masing faktor yang ada pada faktor strategis diberikan bobot berdasarkan derajat tingkat kepentingannya dan diberikan nilai baik pada kawasan maupun kawasan lain yang menjadi pembandingnya, sehingga dapat diukur posisi relatifnya sebagaimana pada tabel 5.8 berikut.

Tabel 5.8 Matrik Profil Kompetitif

FAKTOR STRATEGIS	BOBOT FAKTOR	KAWASAN SENTRA INDUSTRI KERIPIK KOTA BANDAR LAMPUNG		KAWASAN INDUSTRI PANJANG	
		RATING	BOBOT	RATING	BOBOT
Infrastruktur di kawasan	0.15	2	0.30	2	0.30
Pangsa pasar	0.30	3	0.90	3	0.90
Hubungan yang kuat dengan pemasok	0.15	2	0.30	3	0.45
Penerapan harga	0.20	3	0.60	2	0.40
Kualitas produk	0.20	3	0.60	3	0.60
TOTAL	1.00		2.70		2.65

Sumber: telah diolah kembali oleh penulis dari Michael E. Porter, *On Competition*, (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1998), h. 166.

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung memiliki daya saing yang lebih unggul dibandingkan dengan Kawasan Industri Panjang, dengan bobot sebesar 2.70. Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung unggul dalam penerapan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan harga keripik di Kawasan Industri Panjang. Sementara untuk faktor strategis lainnya, baik Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung maupun Kawasan Industri Panjang memiliki posisi daya saing yang relatif sama.

5.1.6 Perumusan Strategi

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

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

Dari interaksi tersebut, kemudian dibuat matriks interaksi sebagaimana dalam tabel 5.9 berikut:

Tabel 5.9 Matriks Strategi Internal-Eksternal

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

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

Perumusan strategi-strategi SO, ST, WO, dan WT, disusun berdasarkan faktor internal S dan W; serta faktor eksternal O dan T ke dalam matriks interaksi IFAS-EFAS SWOT seperti pada tabel 5.6 dan 5.7. Kemudian berdasarkan matriks interaksi SWOT dilakukan pembobotan penilaian untuk menentukan skala prioritasnya. Susunan strategi alternatif berdasarkan urutan prioritasnya tersebut dapat dilihat pada tabel 5.10.

Tabel 5.10 Matriks Interaksi IFAS-EFAS SWOT

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Hasil dari matriks interaksi IFAS-EFAS tersebut, secara ringkas dapat dilihat pada tabel 5.11 berikut.

Tabel 5.11 Pembobotan Hasil Kuesioner SWOT

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

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

Tabel 5.12 Urutan Alternatif Strategi SWOT

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

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

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

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

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

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

5.2 Penentuan Prioritas Strategi dengan AHP

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

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

5.2.1 Penentuan Kriteria

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

5.2.1.1 Identifikasi Kriteria-Kriteria

Kriteria-kriteria diidentifikasi berdasarkan relevansinya dengan tujuan penentuan prioritas strategi pengembangan kawasan industri kecil. Dengan menekankan pada konsep pengembangan kawasan yang berdaya saing, terdapat enam kriteria utama penentu prioritas pengembangan sebagaimana terdapat dalam tabel 5.13 di bawah ini.

Tabel 5.13 Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Kawasan

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

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

5.2.1.2 Verifikasi Kriteria-Kriteria

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

1) Kriteria-kriteria harus operasional

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

2) Kriteria-kriteria harus spesifik

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

3) Jumlah kriteria harus efisien dan efektif

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

Untuk memperoleh kriteria-kriteria yang operasional, spesifik, efisien, dan efektif maka dilakukan verifikasi terhadap kriteria-kriteria yang telah diidentifikasi berupa pengeliminasian dan penggabungan kriteria-kriteria. Kriteria-kriteria yang mengalami pengeliminasian terletak pada level sub kriteria.. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.14 berikut ini.

Tabel 5.14 Verifikasi Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Kawasan yang Berdaya Saing

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

5.2.1.3 Penetapan Kriteria-kriteria

Setelah diverifikasi pada setiap level, akhirnya diperoleh kriteria-kriteria penentu prioritas strategi pengembangan yang terdiri dari enam kriteria utama, dan empat belas sub kriteria sebagaimana disajikan pada tabel 5.15 berikut.

Tabel 5.15 Kriteria-Kriteria dan Parameter Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Kawasan Berdaya Saing

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

5.2.2 Penyusunan Struktur Hirarki

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

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

1. Kriteria-kriteria

Level 1 sampai dengan level 2 merupakan kriteria-kriteria penentu prioritas strategi pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung.

2. Alternatif-alternatif

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

- a. **Level 3 : Alternatif Strategi**

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

1. Meningkatkan cara pengolahan produk agar memiliki standar mutu yang sama.
2. Membantu permodalan dan membangun lokasi yang menjadi sentra/pusat utama kawasan.

3. Mendorong motivasi pengusaha untuk mengikuti pelatihan, seminar maupun membangun relasi/network dan meningkatkan pemahaman pengusaha dalam penerapan manajemen yang baik pada UMKM.
4. Membuat leaflet, brosur, ataupun media promosi lainnya melalui kerja sama dengan pemerintah termasuk dinas pariwisata dan perhotelan untuk memperkenalkan produk keripik olahan dari kawasan.
5. Membuat spesifikasi terhadap kualitas produk untuk meningkatkan jangkauan pasar.
6. Meningkatkan fasilitas atau infrastruktur di kawasan termasuk lahan usaha maupun bangunan/ruko.

b. Level 2 : Sub Kriteria

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

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

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

c. Level 1 : Kriteria Utama

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

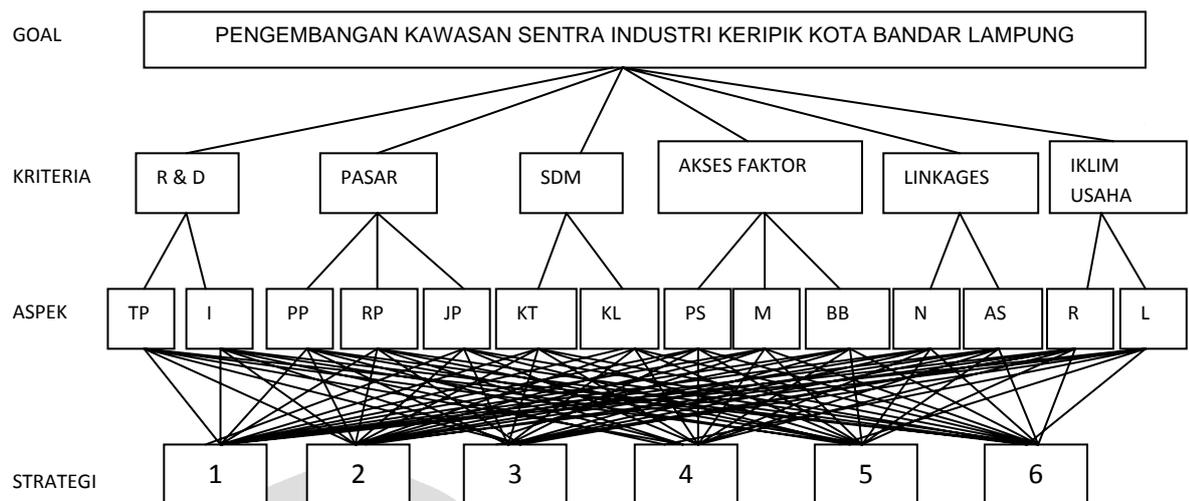
1. Pengembangan sumber daya manusia, berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusia yang ada di kawasan dalam hal ini pengusaha UMKM keripik, termasuk keberadaan lembaga yang memfasilitasi pendidikan dan pelatihan tersebut.

2. Pengembangan penelitian dan pengembangan (R&D), berkaitan dengan pengembangan inovasi untuk menciptakan produk yang berdaya saing tinggi.
3. Pengembangan pasar, berkaitan dengan upaya pengembangan pemasaran produk yang dihasilkan dari UMKM di kawasan.
4. Akses terhadap sumber input atau faktor produksi, berkaitan dengan kemudahan akses untuk memperoleh modal, bahan baku, termasuk juga kondisi infrastruktur fisik di kawasan.
5. *Linkages* (keterkaitan, kerjasama, dan kemitraan), berkaitan dengan keterkaitan, kerjasama maupun kemitraan yang dilakukan pengusaha UMKM di kawasan terhadap *stakeholder* pendukung lainnya.
6. Iklim Usaha, berkaitan dengan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal kawasan yang mempengaruhi keberadaan kawasan dan upaya pengembangannya.

d. Level 0 : Tujuan

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

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



Gambar 5.1 Struktur Hirarki Faktor-Faktor Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

5.2.3 Pembobotan Kriteria

Pembobotan faktor-faktor adalah proses mengukur tingkat kepentingan relatif antar kriteria dan alternatif strategi. Untuk tujuan tersebut, dilakukan penilaian perbandingan berpasangan antar faktor-faktor dalam setiap kelompok faktor yang terletak dalam hirarki yang sama. Penilaian dilakukan oleh para responden ahli yang memiliki pengetahuan dan kompetensi dalam penentuan strategi pengembangan kawasan serta pengetahuan tentang kondisi dan perkembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, pada penelitian ini, responden ahli yang direncanakan berjumlah 6 orang, namun karena kurangnya pengetahuan yang mendalam terhadap permasalahan di Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung, responden ahli yang diminta penilaian terhadap kuesioner AHP menjadi berjumlah 5 orang, yakni dari Departemen Perindustrian Kota Bandar Lampung 2 orang, PT. Perkebunan Nusantara VII Propinsi Lampung 1 orang, akademisi dari Universitas Lampung 1 orang, dan pengusaha UMKM Keripik Kota Bandar Lampung 1 orang. (Daftar responden AHP dapat dilihat pada lampiran 3).

Penggabungan pendapat responden ahli dilakukan dengan menggunakan rata-rata geometrik, dengan rumus sebagai berikut:⁸⁵

$$\text{Rata-rata geometrik} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i} \quad (5.1)$$

Dimana : n = jumlah responden

xi = penilaian oleh responden ke – i

Hasil penghitungan penggabungan pendapat responden ahli dengan menggunakan rata-rata geometrik dapat dilihat pada lampiran 5.

5.2.3.1 Pembobotan Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan

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

a. Pembobotan Kriteria Utama (level 1)

Menurut tingkat kepentingannya terhadap tujuan penentuan prioritas strategi pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung kriteria akses faktor produksi memiliki bobot tertinggi (0,24) yang diikuti oleh kriteria pengembangan pasar (0,22) dan kriteria pengembangan SDM (0,16). Hal ini dikarenakan pengembangan kriteria akses faktor produksi memiliki dampak paling luas (makro) dan merupakan aspek dasar dalam pengembangan kawasan, yakni terdiri dari pengembangan sarana dan prasarana (infrastruktur fisik, lembaga penyedia jasa, pelayanan/fasilitas yang terdapat dalam kawasan), sumber daya modal (lembaga penyedia permodalan, jenis modal, pelayanan/kemudahan dalam memperoleh bantuan permodalan), dan input bahan baku (lembaga

⁸⁵ Marimin, *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*, Cetakan kedua, Jakarta, PT. Gramedia, 2005, h. 89.

penyedia bahan baku/*supplier*, jenis input), yang kemudian diikuti oleh kriteria pengembangan pasar. Konsistensi rasio global pada kriteria-kriteria penentu pengembangan kawasan sebesar 0.09. Artinya, secara umum, jawaban responden cukup konsisten terhadap masing-masing kriteria dalam memilih kriteria akses faktor produksi sebagai kriteria utama dalam menentukan prioritas strategi pengembangan kawasan. Lebih lengkapnya bobot kriteria penentu prioritas strategi pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung dapat dilihat pada tabel 5.16.

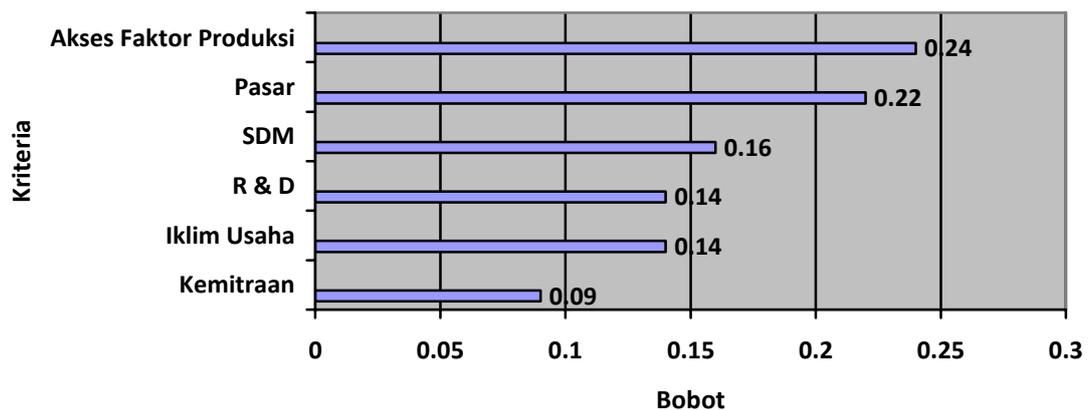
Tabel 5.16 Bobot Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung

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

CR = 0.09

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

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



***Gambar 5.2 Diagram Batang Bobot Kriteria-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung**

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

b. Pembobotan sub kriteria (level 2)

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

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

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

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

Menurut tingkat kepentingannya terhadap kriteria kemitraan penunjang pengembangan kawasan, keterkaitan antar sektor memiliki bobot terbesar (0,75) yang kemudian diikuti oleh jejaring kerja/*network* (0,25). Tingginya bobot keterkaitan antar sektor menunjukkan bahwa dalam mengembangkan kawasan, faktor keterkaitan antar sektor merupakan hal yang krusial, tidak hanya jaminan akan ketersediaan input baik sumber, jenis maupun kemudahan akses dalam memperoleh dan memproduksi input, namun juga sampai kepada jenis, kualitas, kuantitas dan akses untuk memasarkan produk yang dihasilkan sebagai output produksi. Karena menjamin sektor penyedia input saja, tidak akan berdampak signifikan bagi pengembangan kawasan, namun bagaimana juga bisa menjamin adanya dukungan dari sektor lainnya, seperti sektor pemerintah, swasta dan masyarakat umum dalam mempromosikan dan menggunakan produk olahan dari kawasan.

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

Terakhir, secara global, menurut tingkat kepentingannya terhadap tujuan penentuan prioritas strategi pengembangan (level 0), faktor pengembangan pusat pasar memiliki bobot tertinggi (0,14). Kriteria-kriteria lain yang memiliki bobot cukup tinggi (di atas 0,1) adalah kualitas SDM, bahan baku, dan teknik produksi. Konsistensi rasio global pada kriteria-kriteria penentu pengembangan kawasan sebesar 0.05. Artinya, secara umum, jawaban responden konsisten terhadap masing-masing sub kriteria dalam memilih sub kriteria pusat pasar sebagai kriteria utama dalam menentukan prioritas strategi pengembangan kawasan. Selengkapnya, dapat dilihat pada tabel 5.17 .

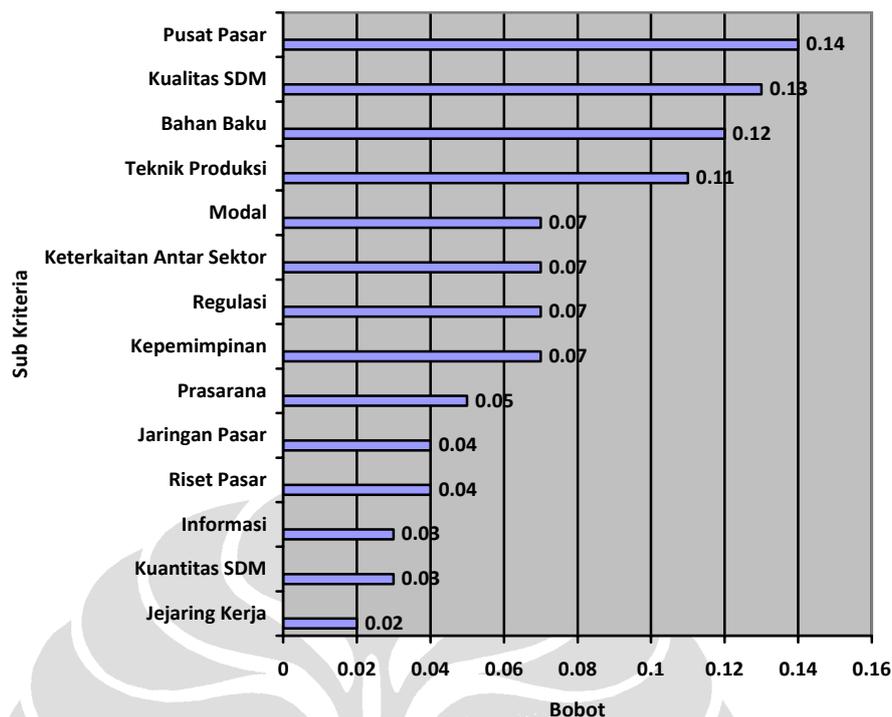
Tabel 5.17 Bobot Sub-Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung

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

CR = 0.05

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

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



Gambar 5.3 Diagram Batang Bobot Sub Kriteria Penentu Prioritas Strategi Pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

c. Pembobotan Alternatif-Alternatif Strategi Pengembangan

Oleh karena kriteria-kriteria pada level 2 (sub-kriteria) paling operasional dalam menentukan bobot alternatif strategi, maka pembahasan pembobotan alternatif strategi dilakukan pada level tersebut. Pembobotan mempertimbangkan tolok ukur-tolok ukur sebagaimana dibahas pada sub sub subbab 5.2.1.3. Namun, perlu dicatat bahwa tolok ukur-tolok tolok ukur tersebut tidak sepenuhnya mampu menjelaskan penilaian para responden. Masih terdapat tolok ukur-tolok ukur lain yang sulit terdefinisi dengan baik yang dipertimbangkan oleh para responden dalam melakukan penilaian berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya. Adapun kesimpulan penilaian tersebut tampak pada tabel 5.18.

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

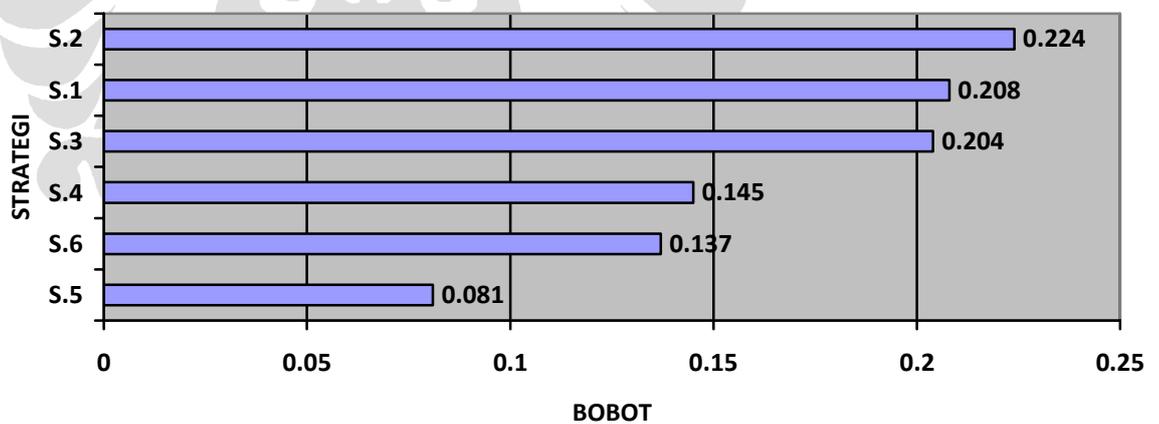
Sebagaimana tampak pada tabel 5.18, strategi S.2 dipilih terutama berdasarkan kriteria pusat pasar, riset pasar, sarana dan prasarana dan keterkaitan antar sektor. Adapun strategi S.1 memiliki bobot tertinggi dalam kriteria teknik produksi, kuantitas SDM, modal dan bahan baku. Sementara itu, kriteria informasi/pengetahuan, jaringan pasar, kualitas SDM, jejaring kerja dan kepemimpinan menjadi bobot tertinggi pada strategi S.3, sedangkan strategi S.4 memiliki bobot tertinggi hanya pada kriteria regulasi. Untuk strategi S.5 dan S.6 kurang begitu dominan dalam pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung ditinjau dari kriteria penentu pengembangan kawasan.

Tabel 5.18 Bobot Global Alternatif Strategi Pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung

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

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

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



Gambar 5.4 Diagram Batang Bobot Global Alternatif Strategi Pengembangan Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung

Sumber : Hasil Penelitian Penulis