



TUGAS AKHIR – TI 141501

**PERUMUSAN STRATEGI UNTUK PENINGKATAN KINERJA
INOVASI KLASTER INDUSTRI HERBAL GENTENG MELALUI
REKAYASA PROSES BISNIS**

MELATI HUPASANDHA RISANGMAYA

NRP 2512 100 031

Dosen Pembimbing

Dr. Ir. SRI GUNANI PARTIWI, M.T.

NIP. 19660531 199002 2007

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2017



FINAL PROJECT – TI 141501

**STRATEGY FORMULATION TO ENHANCE INNOVATION
PERFORMANCE OF HERBAL INDUSTRY CLUSTER
THROUGH BUSINESS PROCESS REENGINEERING**

MELATI HUPASANDHA RISANGMAYA

NRP 2512.100.031

Supervisor

Dr. Ir. SRI GUNANI PARTIWI, M.T.

NIP. 196605311990022007

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING

Faculty of Industrial Technology

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2017

LEMBAR PENGESAHAN

**PERUMUSAN STRATEGI UNTUK PENINGKATAN KINERJA
INOVASI KLASTER INDUSTRI HERBAL GENTENG
MELALUI REKAYASA PROSES BISNIS**

TUGAS AKHIR

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik

Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

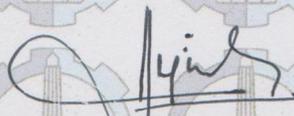
Surabaya

Penulis :

MELATI HUPASANDHA RISANGMAYA

NRP. 2512 100 031

Disetujui oleh Pembimbing Tugas Akhir :



Sri Gunani, Ir., M.T., Dr.

NIP. 196605311990022007

SURABAYA, JULI 2017



PERUMUSAN STRATEGI UNTUK PENINGKATAN KINERJA INOVASI KLASTER INDUSTRI HERBAL GENTENG MELALUI REKAYASA PROSES BISNIS

Nama : Melati Hupasandha Risangmaya
NRP : 2512100031
Jurusan : Teknik Industri
Pembimbing : Sri Gunani Partiw, Ir., M.T., Dr.

ABSTRAK

Kampung Herbal Genteng yang berada di jalan Candirejo, kecamatan Genteng, kelurahan Genteng, kota Surabaya merupakan klaster industri yang baru muncul pada tahun 2009. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dari kampung herbal Genteng. Agar menentukan strategi yang tepat, maka diperlukan pertimbangan dari berbagai sisi. Untuk itu rumusan masalah yang akan dibahas ialah bagaimana model pemilihan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja klaster industri herbal Genteng. AHP dan SWOT digunakan untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja inovasi klaster industri herbal Genteng melalui rekayasa proses bisnis. Empat strategi didapatkan dari merangkum strategi yang di dapatkandari TOWS matriks. Strategi tersebut kemudian di seleksi menggunakan AHP dengan memperhitungkan kinerja inovasi. Dua strategi yang terpilih melalui *analytical hierarchy process* adalah memaksimalkan penjualan secara online dan membangun *networking* dan kerja sama. Strategi memaksimalkan penjualan secara online memiliki program yaitu membuat akun pada situs belanja, melatih tenaga kerja berjualan secara online, meningkatkan komunikasi dengan telkom untuk melakukan penjualan online, dan bergabung dengan *website* toko organik. Sedangkan pada strategi membangun *networking* dan kerja sama terdapat program menjalin kerjasama dalam pameran yang biasa diadakan pemerintah dan bekerjasama dengan berbagai toko organik.

Kata Kunci : SWOT, Klaster, Analytical Hierarchy Process, Kinerja Inovasi

STRATEGY FORMULATION TO ENHANCE INNOVATION PERFORMANCE OF HERBAL INDUSTRY CLUSTER THROUGH BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Nama : Melati Hupasandha Risangmaya
NRP : 2512100031
Jurusan : Teknik Industri
Pembimbing : Sri Gunani Partiw, Ir., M.T., Dr.

ABSTRACT

Genteng Herbal community, located in Candirejo, is industry cluster emerged in 2009. There are several factors affecting performance of the community. In order to determine the proper strategy, consideration is regarded from various perspectives. Therefore, issue identified in this research is modeling the selection of strategies to enhance performance of the community. AHP and SWOT are applied to formulate the enhancement of innovation performance in Genteng Herbal Industry Cluster. These methods are applied through Business Process Engineering. Four strategies are chosen among others, obtained from TOWS matrix. These strategies are later selected within the appliance of Analytical Hierarchy Process (AHP). The strategies consider innovation performance, in which both of the strategies are maximizing online sale and establishing cooperation and network. The strategy of maximizing online sale has programs namely registering account at online shopping, conduct workforce training for online sale, enhancing communication with Telkom in purpose of online sale, and participating to organic shop's website. On the other hand, strategy of establishing network and cooperation has programs namely establishing cooperation in exhibitions held by government and cooperating with organic shops.

Keywords : SWOT, Cluster, Analytical Hierarchy Process, Inovation Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Allah SWT yang telah memberikan nikmat, kekuatan dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir yang berjudul “Perumusan Strategi Untuk Peningkatan Kinerja Inovasi Kluster Industri Herbal Genteng Melalui Rekayasa Proses Bisnis” ini dengan baik.

Laporan tugas akhir ini disusun guna memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi Strata-1 dan memperoleh gelar Sarjana Teknik, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Laporan tugas akhir ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dari banyak pihak. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu selama penyelesaian Tugas Akhir, yaitu:

1. Ibu Sri Gunani, Ir., M.T., Dr.. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar telah memberi bimbingan, dukungan, arahan, serta motivasi yang sangat berguna bagi penulis..
2. Bapak Nurhadi Siswanto, S.T., MSIE, Ph.D selaku Ketua Jurusan Teknik
3. Bapak Dr. Adithya Sudiarno, S.T., M.T. selaku dosen Koordinator Tugas Akhir.
4. Bapak Prof. Ir. Moses Laksono Singgih, Msc, Mregsc, Phd, Ipu selaku dosen wali penulis yang senantiasa memberikan bimbingan dan nasihatnya selama penulis menempuh masa studi di Jurusan Teknik Industri ITS.
5. Ibu Ratna Sari Dewi, S.T., M.T. dan Anny Maryani S.T., M.T. yang telah meluangkan waktu untuk menjadi penguji sidang tugas akhir.
6. Segenap dosen dan karyawan Jurusan Teknik Industri yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi.
7. Ibu Wiwik Sri selaku koordinator Kampung Herbal Genteng Candirejo beserta warga setempat

8. Keluarga penulis : Bapak, ibu dan kakak yang selalu mendorong untuk menyelesaikan tugas akhir. Terima kasih penulis ucapkan atas segala doa yang terus mengair.
9. Kavaleri. sahabat dan teman-teman yang telah memberi motivasi, dukungan dan semangat.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas doa, bimbingan, dan dukungannya.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna, segala saran dan masukan yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Semoga Laporan Skripsi ini bermanfaat bagi banyak pihak, khususnya orang yang berkecimpung di bidang manajemen.

Surabaya, Januari 2016

Melati H. Risangmaya

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB 2	7
TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Konsep Klaster	7
2.2 Inovasi	7
2.3 Model Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>)	9
2.4.1 <i>Customer Segments</i>	11
2.4.2 <i>Value Propositions</i>	11
2.4.3 <i>Channels</i>	12
2.4.4 <i>Customer Relationship</i>	13
2.4.5 <i>Revenue Streams</i>	13
2.4.6 <i>Key Resources</i>	15
2.4.7 <i>Key Activities</i>	15
2.4.8 <i>Key Partnership</i>	15
2.4.9 <i>Cost Structure</i>	16

2.5	Analisis PEST(EL)	17
2.6	<i>Diamond Porter Model</i>	17
2.7	Metode <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	19
2.8	Analisis SWOT	20
2.9	Rekayasa Proses Bisnis	22
BAB 3		23
METODOLOGI PENELITIAN		23
3.1	Tahap Identifikasi Awal	23
3.2	Tahap Studi Literatur dan Studi Lapangan	23
3.3	Tahap Pengumpulan Data	23
3.3.1	Data Objek Amatan	24
3.3.2	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	24
3.3.3	Identifikasi SWOT	24
3.3.4	Analisa SWOT	24
3.3.5	Matriks TOWS	24
3.3.6	Pemilihan strategi berbasis inovasi dengan AHP	25
3.4	Tahap Analisis dan Interpretasi Data	25
3.5	Tahap Kesimpulan dan Saran	25
BAB 4		27
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		27
4.1	Kampung Herbal Genteng	27
4.1.1	Sejarah Kampung Herbal Genteng	29
4.1.2	Kondisi Geografis	30
4.1.3	Kondisi Demografi	32
4.1.4	Kondisi Ekonomi	33
4.1.5	Kondisi Sosial dan Budaya	35
BAB 5		37
HASIL DAN PEMBAHASAN		37
5.1	Identifikasi Kelengkapan Klaster	37
5.2	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	39
5.2.1	Analisa Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>)	39

5.2.2	Identifikasi <i>Business Model Canvass</i>	42
5.2.3	Analisis PEST(EL).....	47
5.2.4	Diagram Porter	49
5.3	Analisis SWOT.....	51
5.3.1	Matriks SWOT	52
5.3.2	Matriks IFE EFE	53
5.4	Matriks TOWS	55
5.4.1	Analisa Strategi	57
5.5	Pemilihan Strategi Berbasis Inovasi dengan AHP	58
5.6	Analisis Strategi Terpilih.....	63
5.7	Perumusan Rencana Peningkatan Inovasi Klaster dalam 5 Tahun	69
BAB 6		73
KESIMPULAN DAN SARAN.....		73
6.1	Kesimpulan.....	73
6.2	Saran	74
DAFTAR PUSTAKA		75
LAMPIRAN.....		77

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Perusahaan dan Tenaga Kerja IKM dan Industri Besar & Menengah.....	1
Tabel 4. 1 Jumlah Pengunjung Kampung Herbal Genteng bulan April 2017	29
Tabel 4. 2 Jumlah Penduduk Kecamatan Genteng berdasarkan Kelompok Umur	32
Tabel 4. 3 Jumlah Penduduk Kecamatan Genteng berdasarkan Tingkat Pendidikan	32
Tabel 4. 4 Jumlah Penduduk Kecamatan Genteng berdasarkan Jenis Pekerjaan .	33
Tabel 4.5 Jumlah Penduduk Kecamatan Genteng berdasarkan Agama yang Dianut	33
Tabel 4. 6 Jumlah Usaha di Kelurahan Genteng pada bidang hospitality	34
Tabel 4. 7 Jumlah Pasar di Kelurahan Genteng	34
Tabel 4. 8 Jumlah Bank di Kelurahan Genteng	35
Tabel 4. 9 Jumlah Keluarga berdasarkan Kategori Keluarga Sejahtera.....	35
Tabel 4. 10 Jumlah Kriminalitas berdasarkan Jenisnya	36
Tabel 5. 1 Kecukupan Stakeholder Kampung Herbal Genteng	38
Tabel 5. 2 SWOT Matriks	54
Tabel 5. 3 TOWS Matriks.....	56
Tabel 5. 4 Rangkuman Strategi.....	57
Tabel 5. 5 Interpretasi Sub Kriteria.....	59
Tabel 5. 6 AHP Perbandingan Kriteria	59
Tabel 5. 7 AHP Perbandingan Sub Kriteria Keunggulan Relative	60
Tabel 5. 8 AHP Perbandingan Sub Kriteria Kompatibilitas	61
Tabel 5. 9 AHP Perbandingan Sub Kriteria Kerumitan.....	61
Tabel 5. 10 AHP Perbandingan Sub Kriteria Kemampuan Pengujian.....	62
Tabel 5. 11 AHP Perbandingan Sub Kriteria Kemampuan untuk Diamati.....	62
Tabel 5. 12 Rekap Bobot Kriteria dan Sub Kriteria.....	63
Tabel 5. 13 Rekap Pembobotan Strategi	68
Tabel 5. 14 Ganttchart strategi Kampung Herbal Genteng	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Perkembangan Kredit UMKM dan Kredit Korporasi	2
Gambar 1. 2 Rata-rata omset per tahun Kampung Herbal Genteng	4
Gambar 2. 1 Model Rantai Nilai	9
Gambar 2. 2 <i>Business Model Canvas</i>	10
Gambar 2. 3 <i>Diamond's Porter</i>	19
Gambar 2. 4 Struktur Hirarki AHP	20
Gambar 2. 5 Matriks SWOT	21
Gambar 2. 6 Matriks TOWS	21
Gambar 3. 1 <i>Flowchart</i> metodologi penelitian	26
Gambar 4. 1 Proses Bisnis Singkat	27
Gambar 4. 2 <i>Showcase</i> Produk Salah Satu UKM	28
Gambar 4. 3 Keadaan Lingkungan Genteng Candirejo	29
Gambar 4. 4 Peta Citra Posisi Kampung Herbal Genteng	31
Gambar 4. 5 Peta Lokasi Kampung Herbal Genteng	31
Gambar 5. 1 Model Kluster Pendekatan Stakeholder	37
Gambar 5. 2 Value Chain Kampung Herbal Genteng	41
Gambar 5. 3 Business Model Canvass Kampung Herbal Genteng	46
Gambar 5. 4 Diagram Porter Kampung Herbal Genteng	51
Gambar 5. 5 Matriks SWOT Kampung Herbal Genteng	52
Gambar 5. 6 Perhitungan Bobot Strength	53
Gambar 5. 7 Perhitungan Bobot Weakness	53
Gambar 5. 8 Perhitungan Bobot Opportunity	53
Gambar 5. 9 Perhitungan Bobot Threat	53
Gambar 5. 10 Hirarki Kriteria Inovasi	58
Gambar 5. 11 Grafik Pembobotan Expert Choice Kriteria	60
Gambar 5. 12 Grafik Pembobotan <i>Expert Choice</i> Kriteria Keunggulan Relative	61
Gambar 5. 13 Grafik Pembobotan Expert Choice Kriteria Kompatibilitas	61
Gambar 5. 14 Grafik Pembobotan Expert Choice Kriteria Kerumitan	62
Gambar 5. 15 Grafik Pembobotan <i>Expert Choice</i> Kriteria Kemampuan Pengujian	62
Gambar 5. 16 Grafik Pembobotan Expert Choice Kriteria Kemampuan untuk Diamati	63
Gambar 5. 17 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Produktifitas	64
Gambar 5. 18 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Biaya ...	64
Gambar 5. 19 Grafik Pembobotan <i>Expert Choice</i> Strategi Sub Kriteria Efisiensi	64

Gambar 5. 20 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Diterima Secara Sosial.....	65
Gambar 5. 21 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Konsisten dengan Nilai yang Ada	65
Gambar 5. 22 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Sederhana	65
Gambar 5. 23 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Mudah Dipahami	65
Gambar 5. 24 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Fleksibilitas.....	66
Gambar 5. 25 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Keterikatan.....	66
Gambar 5. 26 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Perbedaan Terlihat	66
Gambar 5. 27 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Terlihat dengan Mata Telanjang	66

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab 1 ini akan dijelaskan tentang beberapa hal yang menjadi dasar dari penelitian. Adapun hal-hal yang akan dijelaskan pada bab ini antara lain latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

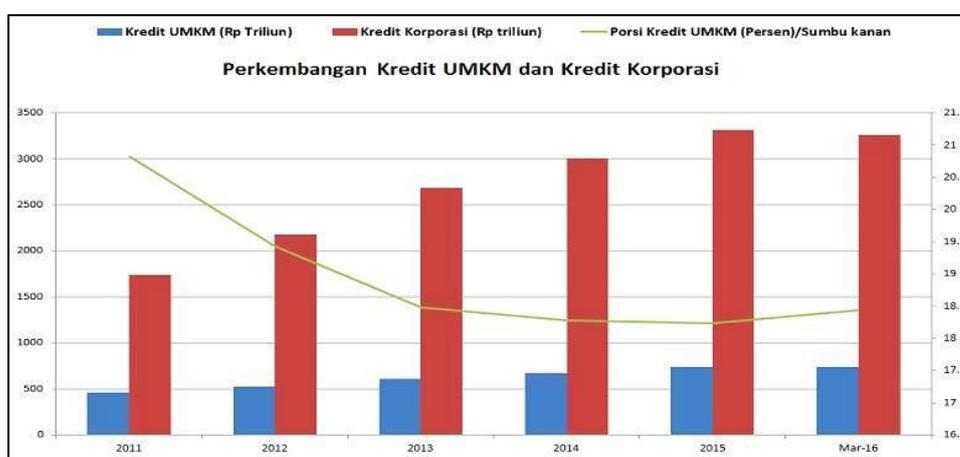
Industri Kecil dan Menengah atau IKM di Indonesia memegang peranan penting pada perekonomian negara. Kemampuan usaha untuk bertahan dalam kondisi ekonomi yang buruk serta penyerapan tenaga kerja menjadi dua poin utama mengapa keberadaan IKM sangat penting pada roda perekonomian negara. Data pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa IKM menyerap tenaga kerja lebih banyak dibandingkan dengan industri besar.

Tabel 1. 1 Jumlah Perusahaan dan Tenaga Kerja IKM dan Industri Besar & Menengah

Jenis Industri	Jumlah Perusahaan			Jumlah Tenaga Kerja		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Industri Kecil & Menengah	3,218,043	3,418,366	3,505,064	9,131,288	9,734,111	8,362,746
Industri Besar & Sedang	23,592	23,698	24,529	4,928,839	5,004,912	5,180,531

Terdapat tiga alasan mengapa keberadaan IKM sangat penting. Alasan pertama yaitu kinerja IKM yang memiliki kecenderungan lebih baik dalam menghasilkan tenaga kerja yang produktif. Alasan kedua yaitu IKM lebih aktif dalam melakukan investasi dan terus melakukan *upgrade* untuk mengikuti perkembangan teknologi. Alasan ketiga yaitu IKM diyakini memiliki *fleksibilitas* dibandingkan dengan industri besar (Berry, Rodriquez, & Sandeem, 2001).

Industri Kecil dan Menengah memiliki keunggulan dibandingkan dengan industri besar. Keunggulan ini antara lain adalah modal yang relatif lebih kecil, produksi dan operasional yang dapat dengan cepat beradaptasi untuk lebih menjadi baik, dan fleksibilitas dalam pengembangan usaha. Reformasi pada tahun 1997 memberi IKM angin segar karena keunggulan ini. Industri Besar dan Sedang tidak mampu menahan gejolak ekonomi. Perekonomian Indonesia saat itu sangat rapuh dikarenakan sistem ekonomi dibangun dengan berfokus pada industri besar.



Gambar 1. 1 Perkembangan Kredit UMKM dan Kredit Korporasi

Sumber : Laporan Triwulan Kegiatan OJK

IKM di Indonesia pada umumnya memiliki permasalahan yang sama. Masalah internal yang sering dihadapi oleh IKM seputar permodalan, administrasi, keuangan, SDM dan pengelolaan tunggal. Masalah eksternal yang sering dihadapi oleh IKM seputar iklim usaha dan fasilitas (Lestari, 2005). Dari beberapa poin masalah tersebut, poin yang paling sering ditemukan merupakan masalah permodalan dan administrasi. Salah satu cara agar dapat berkembang, IKM dapat meminjam dana dari bank. Namun, kebanyakan IKM tidak memiliki administrasi keuangan yang rapi dan sesuai dengan persyaratan yang diberikan bank. Hal ini yang kemudian menjadi halangan untuk IKM dapat berkembang. Oleh sebab itu, IKM memerlukan rencana dan strategi dalam menjalankan usaha.

Peningkatan daya saing dapat dilakukan dengan memilih strategi yang tepat. Kinerja ekonomi suatu negara dipengaruhi oleh kinerja ekonomi wilayah yang dikembangkan dengan strategi klaster industri (Caniels & Romijin, 2001). Klaster industri merupakan penggerak perekonomian daerah dan nasional (Department of Trade and Industry, 2004). Klaster industri merupakan sekumpulan perusahaan dan institusi terkait di bidang tertentu yang memiliki lokasi berdekatan dan bekerjasama yang diciptakan oleh jaringan kerja yang terbentuk (Porter, 1998).

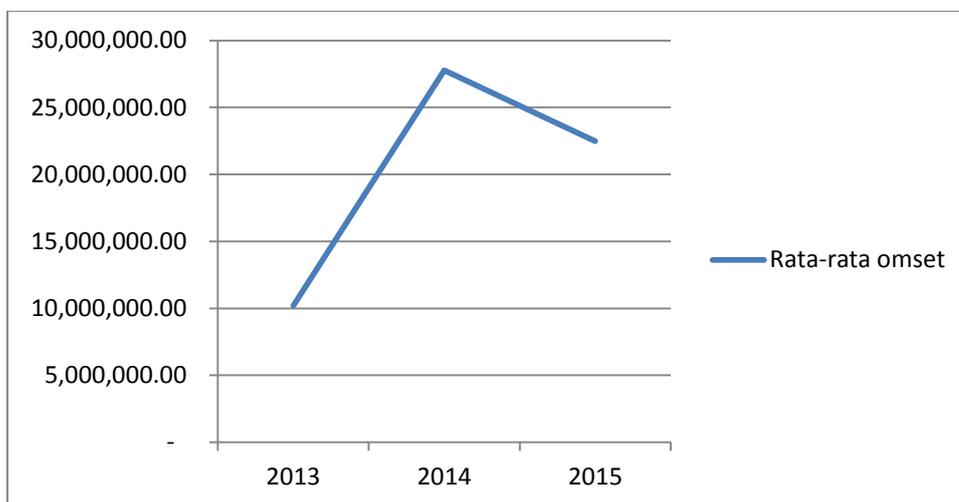
Tujuan pendekatan klaster industri adalah untuk membangun suatu wilayah dan memperkuat daya saing sehingga tercipta industri yang berkelanjutan. Selain itu, penerapan klaster industri dapat mengurangi biaya transaksi dan transportasi, meningkatkan efisiensi, menciptakan aset kolektif dan memungkinkan adanya inovasi. Keuntungan klaster industri adalah terkumpulnya SDM berpengalaman, akumulasi kemampuan teknologi, dan kemudahan akses pasar dengan pembeli khusus (Caniels & Romijin, 2001)

Pada sentra industri herbal yang berada di Kecamatan Genteng terdapat sebelas usaha rumahan. Tujuh dari sebelas usaha tersebut telah memiliki nama badan usaha resmi. Sembilan dari sebelas usaha tersebut telah memiliki nomer induk kepabeaan. Terdapat tiga kelompok usaha yang menaungi IKM-IKM tersebut.

Dukungan dari pemerintah dimulai pada tahun 2012. Departemen perindustrian dan perdagangan telah membantu sentra industri herbal dengan bantuan untuk pameran, pelatihan, alat dan lain-lain. Akan tetapi, dukungan ini berhenti pada tahun 2016. Pada tahun 2017, naungan pembudidayaan IKM ini berganti tanggung jawab dari Departemen perindustrian dan perdagangan ke Dinas Koperasi dan UMKM. Sejak pergantian tersebut, belum ada tindakan karena masih menyesuaikan pada tugas-tugas yang baru.

Secara keseluruhan, Kampung Herbal Genteng dapat menyerap tenaga kerja sebanyak delapan orang diluar dari sebelas orang pemilik usaha. Omset per tahun yang dihasilkan dari sebelas UKM sangat beragam. Rata-rata omset per

tahun pada tahun 2013 Kampung Herbal Genteng dapat menghasilkan 10,2 juta rupiah. Pada tahun 2014 mengalami kenaikan menjadi 27,7 juta. Pada tahun 2015 mengalami penurunan menjadi 22,4 juta.



Gambar 1. 2 Rata-rata omset per tahun Kampung Herbal Genteng

Dilihat dari omset per tahun yang fluktuatif maka strategi untuk menghadapi tantangan ke depan menjadi sangat penting. Inovasi diperlukan di dalam strategi agar mampu bersaing di pasar. Strategi yang tepat menjadi kunci agar Kampung Herbal Kecamatan Genteng *sustain* dan berkembang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat disimpulkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Kampung Herbal Genteng dilihat dari konsep klaster industri. Agar menentukan strategi yang tepat, maka diperlukan pertimbangan dari berbagai sisi. Untuk itu rumusan masalah yang akan dibahas adalah bagaimana model pemilihan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja Kampung Herbal Genteng dengan konsep klaster industri.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Identifikasi *stakeholder* Kampung Herbal Genteng.
2. Mengetahui kondisi faktor internal dan eksternal dari Kampung Herbal Genteng

3. Merumuskan strategi untuk peningkatan kinerja inovasi Kampung Herbal Genteng
4. Merumuskan rencana program inovasi Kampung Herbal Genteng

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan informasi mengenai analisis proses bisnis dan posisi kuadran kinerja klaster
2. Memberi rekomendasi strategi untuk pengembangan klaster Kampung Herbal Genteng.

1.5 Batasan Penelitian

Adapun batasan dari penelitian ini adalah :

1. Objek amatan penelitian ini adalah Kampung herbal yang terletak di Kelurahan Genteng yang telah terdaftar pada Dinas Industri dan Perdagangan di tahun 2015 sebanyak 11 IKM
2. Kinerja inovasi yang dijadikan acuan adalah milik (Roggers, 2003) yaitu:
 1. Keunggulan relatif (*relative advantage*)
 2. Kompatibilitas (*compability*)
 3. Kerumitan (*complexity*)
 4. Kemampuan pengujian (*triability*)
 5. Kemampuan untuk diamati (*observability*)

1.6 Sistematika Penulisan

Materi penulisan pada penelitian ini terbagi atas lima bagian agar dapat memberikan gambaran yang ringkas tentang permasalahan yang dibahas, materi penulisan tersebut adalah

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab 1 ini dijelaskan mengenai beberapa hal yang menjadi dasar dari penelitian. Adapun hal-hal yang dijelaskan dalam bab ini antara lain latar belakang, perumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan dan asumsi dari penelitian tugas akhir serta sistematika penulisan laporan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab 2 ini dijelaskan mengenai beberapa dasar ilmu dan teori yang digunakan sebagai pedoman dalam menyelesaikan masalah dari penelitian yang dilakukan. Adapun konsep yang digunakan adalah tentang klaster industri, metode AHP, analisis PEST(EL), *diamomd's porter*, *business model canvass*, *value chain*, dan analisis SWOT.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab 3 ini dijelaskan mengenai metodologi penelitian yaitu tentang tahapan yang dilalui dalam pelaksanaan penelitian. Tahapan-tahapan dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar penelitian agar dapat berjalan secara sistematis dan terarah.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab 4 ini dijelaskan mengenai pengumpulan dan pengolahan data. Adapun data yang dikumpulkan adalah data yang terkait untuk menyelesaikan masalah dari penelitian, di antaranya profil perusahaan, proses produksi, jumlah produksi serta data pemborosan di lantai produksi. Selanjutnya data tersebut diolah untuk memperoleh penyelesaian masalah dari penelitian.

BAB 5 ANALISIS DAN PERBAIKAN

Pada bab 5 ini dijelaskan mengenai analisis dan perbaikan. Analisis ini dilakukan berdasarkan hasil dari pengolahan data yang selanjutnya dibahas secara detail dan berurutan. Dari hasil analisis maka akan didapatkan rekomendasi perbaikan yang dapat membantu perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab 6 ini dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian. Adapun kesimpulan dari penelitian merupakan jawaban dari tujuan penelitian. Sedangkan saran yang diberikan merupakan rekomendasi perbaikan untuk penelitian selanjutnya agar lebih baik.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab 2 ini akan dijelaskan beberapa dasar teori dan ilmu yang digunakan sebagai pedoman dalam menyelesaikan masalah dari penelitian. Adapun beberapa teori ini erat kaitannya dengan klaster industri. Berikut ini beberapa tinjauan pustaka dari penelitian.

2.1 Konsep Klaster

Dunia industri berkembang semakin cepat. Hal ini mengakibatkan persaingan di dalam dunia industri semakin ketat. Setiap industri harus mampu meningkatkan daya saing untuk dapat berkompetisi. Daya saing berhubungan dengan bagaimana efektifitas suatu organisasi di pasar persaingan dibandingkan organisasi lainnya yang memiliki produk atau jasa yang sama. Untuk dapat meningkatkan daya saing organisasi, salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan klaster (Porter, 1998).

Klaster industri merupakan sekumpulan perusahaan dan institusi terkait di bidang tertentu yang memiliki lokasi berdekatan dan bekerjasama yang diciptakan oleh jaringan kerja yang terbentuk (Porter, 1998). Marshal membagi dua *manufacturing systems* yang efisien, yaitu terdapat unit produksi yang terintegrasi secara vertical dan didasarkan pada perusahaan yang memiliki spesialisasi sendiri, saling berinteraksi dan beroperasi dalam satu lokasi disebut aglomerasi ekonomi (Landoli, Ponsiglione, Marchione, & Zollo, 2011). Konsep klaster sendiri telah muncul pada tahun 1962 pada buku "*Principle of Ekonomies*" oleh Alfred Marshal.

2.2 Inovasi

Salah satu cara untuk industri dapat menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan adalah dengan berinovasi. Inovasi merupakan upaya perusahaan untuk mengembangkan, memproduksi, dan produk baru dengan penggunaan teknologi dan informasi (Freeman, 2004). Inovasi perusahaan dapat menghasilkan *research and development* (R&D), produksi serta pendekatan

pemasaran dan kemudian mengarah pada komersialisasi inovasi tersebut (Ahmed & Shepherd, 2010). Dengan begitu, inovasi merupakan jalan untuk perusahaan agar tetap bertahan dan unggul di pasar dengan memperhatikan perubahan yang terjadi.

Respon masyarakat untuk menerima inovasi tergantung pada karakteristik inovasi tersebut. Berikut merupakan karakteristik inovasi yang mempengaruhi kecepatan penerimaan informasi (Roggers, 2003):

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*)
2. Kompatibilitas (*compability*)
3. Kerumitan (*complexity*)
4. Kemampuan pengujian (*triability*)
5. Kemampuan untuk diamati (*observability*)

Sedangkan menurut (Munandar, 2006), inovasi memiliki sifat :

1. Penggantian (*substitution*)
2. Perubahan (*alternation*)
3. Penambahan (*addition*)
4. Penyusunan kembali (*restructuring*)
5. Penghapusan (*elimination*)
6. Penguatan (*reinforcement*)

Inovasi bukan hanya mengenai cara dan produk baru, namun juga nilai-nilai untuk memberi dan berkembang menjadi lebih baik (Roggers, 2003). Inovasi tidak hanya melibatkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang baru, namun juga melibatkan perubahan cara pandang dan sosial. Berikut merupakan manfaat yang didapat dari inovasi (Roggers, 2003):

1. Peningkatan kualitas hidup manusia,
2. Peningkatan *sales* dan *profit*,
3. Aplikasi kreativitas dalam sarana yang baru,
4. Keanekaragaman produk di pasar

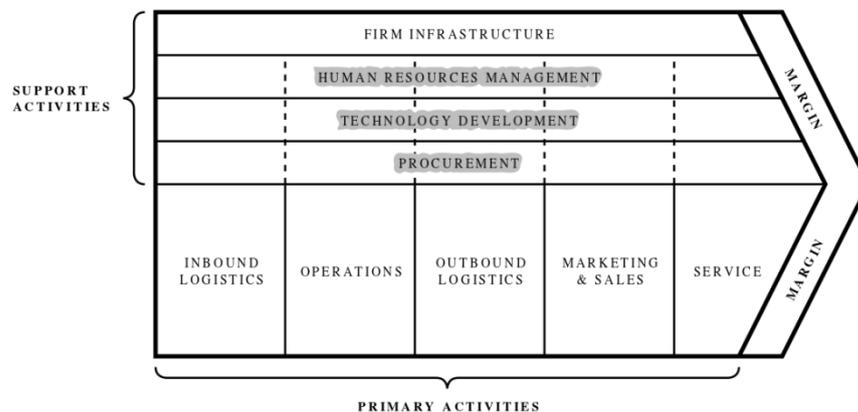
Berikut merupakan faktor pendukung inovasi (Roggers, 2003):

1. Terdapat keinginan untuk berubah,
2. Terdapat kebebasan untuk berekspresi,
3. Terdapat mentor yang berwawasan luas dan kreatif,
4. Tersedianya sarana dan prasarana,
5. Kondisi lingkungan yang harmonis

2.3 Model Rantai Nilai (*Value Chain*)

Value Chain atau rantai nilai adalah satu metode yang dapat digunakan untuk menentukan keputusan strategis. *Value chain* merupakan kumpulan aktivitas dalam suatu perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa yang akan diberikan kepada konsumen. Model *value chain* ini digunakan untuk membantu menganalisis aktivitas-aktivitas spesifik yang dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif untuk sebuah perusahaan. Model *value chain* ini pertama kali di populerkan oleh Michael E. Porter (1985).

Model rantai nilai menganalisis aktivitas yang dijalankan perusahaan dengan membagi menjadi dua golongan yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama berhubungan dengan produksi, distribusi dan jasa dari perusahaan seperti pelayanan, penjualan, dan pemasaran. Aktivitas pendukung merupakan infrastruktur organisasi, pengelolaan SDM, pengembangan teknologi dan pengadaan bahan baku.



Gambar 2. 1 Model Rantai Nilai

Sumber : Porter M. E., 1985

2.4 Business Model Canvas

Business model bertujuan untuk menjelaskan mengenai dasar pemikiran untuk bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya. Osterwalder & Pigneur membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu “Nine Building Blocks” yang mempermudah bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis yang dimiliki. Nine Building Blocks terdiri dari : *Value Propositions, Customer Segments, Customer Relationship, Channels, Key Resources, Key Activity, Key Partnership, Cost Structure, dan Revenue Stream* (Ostewalder & Pigneur, 2010).



Gambar 2. 2 Business Model Canvas

Sumber : hbr.org

Osterwalder & Pigneur membagi inovasi model bisnis menjadi lima bagian, yaitu : *Resource-Driven, Offer-Driven, Customer Driven, Finance Driven, dan Multiple-Epicente*. *Resource-Driven* merupakan inovasi yang berasal dari infrastruktur yang ada dalam sebuah organisasi atau memperluas dalam kemitraan atau mengubah sebuah model bisnis. *Offer-Driven* merupakan inovasi yang dibuat untuk menciptakan nilai proposi yang baru dan dapat memberikan dampak pada *building blocks* bisnis model lain. *Customer-driven* adalah inovasi yang

didasarkan pada kebutuhan pelanggan, memfasilitasi akses atau meningkatkan kenyamanan. *Finance-driven* merupakan inovasi yang memberikan aliran finansial yang baru, mekanisme penetapan harga, atau mengurangi struktur biaya yang dapat mempengaruhi pada *building blocks* lainnya. *Multiple-epicentre* merupakan inovasi yang didorong melalui banyak faktor yang dapat memberikan dampak signifikan pada *building blocks* lainnya. Berikut akan dijelaskan mengenai *nine building blocks*.

2.4.1 Customer Segments

Pelanggan merupakan kunci utama dalam mendapatkan *profit*. Tanpa pelanggan maka sebuah perusahaan tidak dapat bertahan lama. Segmen pasar terbagi dua berdasarkan kebutuhan yaitu segmen kelas menengah atas dan segmen kelas bawah. Ada beberapa tipe dari *customer segment* yaitu :

1. *Mass market*, bisnis model yang tidak membedakan segmen pelanggan. *Mass market* fokus pada penentuan segmentasi pasar, nilai proposisi, kerjasama dan juga saluran distribusi.
2. *Niche market*, bisnis model yang memiliki target pasar tertentu atau spesifik.
3. yang berbeda pada pelanggan.
4. *Diversified*, bisnis model yang melayani dua atau lebih dengan kebutuhan yang berbeda dan saling bergantung satu sama lain.

2.4.2 Value Propositions

Proporsi nilai menggambarkan bagaimana pelanggan dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain melalui produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dengan kompetitornya (Ostewalder & Pigneur, 2010). Hal-hal yang dapat memberikan kontribusi untuk mendapatkan nilai proposisi antara lain adalah :

1. *Newness*, sebuah produk baru yang belum pernah ada dan memiliki keunikan.
2. *Performance*, bagaimana meningkatkan kinerja suatu produk atau layanan yang ditawarkan.

3. *Customization*, bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan produk atau layanan sesuai keinginan dan kebutuhan pelanggan sehingga memiliki nilai lebih.
4. *Getting the job done*, bagaimana produk atau jasa berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
5. *Design*, dengan memiliki desain yang menarik maka produk tersebut akan memiliki nilai proporsisi yang baik.
6. *Brand/status*, pelanggan dapat menemukan nilai suatu produk dari merk yang telah terkenal.
7. *Price*, bagaimana harga dapat ditentukan oleh kompetitor dan menjadi dasar atas penentuan harga. Pelanggan dapat menjadi sensitive terhadap harga.
8. *Cost reduction*, bagaimana sebuah nilai didapat dari biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan dalam membeli produk atau jasa dapat diurangi.
9. *Risk reduction*, resiko yang ditimbulkan oleh produk yang ditawarkan kepada pelanggan sangat kecil. Produk yang ditawarkan memiliki garansi setelah penjualan apa bila terjadi kerusakan.
10. *Accesibility*, produk dapat dengan mudah digunakan atau diakses oleh semua orang.
11. *Convinient/usability*, bagaimana sebuah produk dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan bagi pelanggannya dan pelanggan tersebut merasa nyaman akan kehadiran produk tersebut.

2.4.3 Channels

Menurut Ostewalder & Pigneur, *channel* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai proposisinya. Berikut merupakan beberapa fungsi dari *channel*:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan pada produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
2. Membantu pelanggan dalam evaluasi proporsisi nilai dari perusahaan.

3. Memungkinkan bagi pelanggan untuk membeli produk atau jasa yang lebih spesifik.
4. Memberikan proporsisi nilai perusahaan pada pelanggan.
5. Memberikan layanan pendukung pasca pembelian pada pelanggan.

2.4.4 Customer Relationship

Hubungan dengan pelanggan dibangun sesuai dengan *customer segment* (Ostewalder & Pigneur, 2010). Hal ini dilakukan karena setiap segment memiliki pendekatan yang berbeda. Terdapat tiga cara dalam menjalin hubungan dengan pelanggan yaitu : *customer acquisition*, *customer retention*, dan *upselling*. *Customer relationship* dibagi menjadi enam bagian (Ostewalder & Pigneur, 2010):

1. *Personal Assistant*, komunikasi yang terjadi antara pelanggan dengan petugas pelayanan pelanggan agar pelanggan mendapatkan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.
2. *Dedicated personal assistant*, penugasan seseorang yang khusus dalam melayani pelanggan secara individual.
3. *Self service*, yaitu pelanggan tidak berhubungan langsung dengan perusahaan tetapi perusahaan menyediakan sarana yang diperlukan untuk pelanggan dalam membantu dirinya sendiri.
4. *Automated service*, yaitu hubungan gabungan antara layanan mandiri dan layanan otomatis.
5. *Communities*, yaitu perusahaan membangun hubungan antara sesama anggota dengan membentuk sebuah komunitas untuk saling bertukar pikiran dalam mengetahui keinginan pelanggan.
6. *Co-creation*, membangun sebuah hubungan dengan konsumen untuk menciptakan nilai proposisi yang baru.

2.4.5 Revenue Streams

Arus pendapatan menampilkan keadaan keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap segmen konsumen (Ostewalder & Pigneur,

2010). Sebuah bisnis model melibatkan dua tipe *revenue streams* yang berbeda, antara lain :

1. *Transaction revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran dari pelanggan.
2. *Recurring Revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan *value proporsion* kepada pelanggan dan menyediakan layanan *customer support* kepada pelanggan setelah pembelian.

Menurut (Ostewalder & Pigneur, 2010) untuk mendapatkan pendapatan ada beberapa cara yang dapat dilakukan yaitu :

1. *Asset sale*, yaitu perusahaan menjual asset yang dimiliki untuk mendapatkan pendapatan
2. *Usage F*, yaitu pendapatan yang didapat dari berapa banyak pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Semakin lama dan banyak produk tersebut digunakan maka akan semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan.
3. *Subscription f*, yaitu pendapatan yang didapat dari penjualan *service* berkelanjutan.
4. *Lending/renting/leasing*, yaitu pendapatan yang didapat dengan cara memberikan kepada seseorang hak eksklusif untuk menggunakan asset tersebut dalam periode waktu tertentu. Selama periode tersebut akan dikenakan biaya yang harus dibayarkan pada pemilik asset.
5. *Licensing*, yaitu pendapatan dari pembeian hak intelektual dari perusahaan agar kemudian dapat digunakan secara *legal*.
6. *Brokerages f*, yaitu pendapatan dari layanan perantara. Besar biaya diperoleh dari persentase yang telah disepakati antara penjual dan pembeli diawal.
7. *Advertising*, yaitu pendapatan yang diperoleh dari mengiklankan suatu merk, produk, atau jasa.

2.4.6 Key Resources

Key resources merupakan asset yang sangat penting untuk membuat bisnis berjalan. (Ostewalder & Pigneur, 2010). Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya. Sumber daya utama dikategorikan menjadi empat bagian yaitu :

1. *Physics*, yaitu meliputi gedung, mesin, tanah, dan kendaraan.
2. *Intellectual*, yaitu meliputi hak intelektual, hak paten, dan merk.
3. *Human*, yaitu sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dalam perusahaan. Untuk industri kreatif dan padat karya, sumber daya manusia merupakan sumber daya utama.
4. *Financial*, yaitu keuangan yang mencerminkan kinerja perusahaan atau peputaran uang yang terjadi didalamnya.

2.4.7 Key Activities

Key activities menggambarkan aktifitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis berjalan dengan baik (Ostewalder & Pigneur, 2010). *Key activities* dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. *Production*, yaitu aktifitas yang berhubungan dengan perancangan dan pembuatan produk.
2. Pemecahan masalah merupakan aktifitas yang berhubungan dengan masalah yang timbul terhadap produk atau jasa yang ditawarkan.
3. *Platform/jaringan* yaitu model bisnis yang aktifitas utamanya berhubungan dengan jaringan.

2.4.8 Key Partnership

Perusahaan membentuk aliansi atau melakukan kerja sama dengan berbagai alasan. Pada umumnya, perusahaan ingin mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya resiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para kompetitornya (Ostewalder & Pigneur, 2010). Kemitraan dapat dibagi menjadi empat bagian yaitu:

1. *Strategic alliance betw n competitor*
2. *Cooperation*

3. *Joint venture*, untuk membentuk bisnis baru.
4. *Buyer supplier*, untuk menjamin supplier yang andal.

Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun kerja sama yaitu:

1. *Optimization and economic of scale*, yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan aktifitas bisnis.
2. *Reduction of risk and uncertainty*, yaitu kerja sama yang bertujuan untuk mengurangi resiko dalam persaingan yang kompetitif dan memiliki ciri dari ketidakpastian.
3. *Acquisition of particular resources and activity*, yaitu perusahaan yang memiliki sumber dayanya sendiri dan melakukan kegiatan bisnis sesuai dengan model bisnis.

2.4.9 Cost Structure

Struktur biaya menggambarkan seluruh biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya dapat ditentukan apabila aktifitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan. *Cost structure* dari model bisnis dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu :

1. *Cost driven*, yaitu model bisnis yang berfokus pada penekanan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini dilakukan untuk menjaga struktur biaya yang ramping menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah.
2. *Value driven*, yaitu perusahaan yang tidak mengutamakan biaya yang akan muncul dalam mendisain sebuah model bisnis dan lebih fokus terhadap penciptaan nilai.

Cost structure memiliki nilai sebagai berikut :

1. *Fixed cost*, merupakan biaya yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan
2. *Variable cost*, merupakan biaya yang dapat berubah sesuai dengan barang yang dihasilkan.
3. *Economies of scale*, merupakan minimalisasi biaya produksi karena memproduksi dalam jumlah besar.

4. *Economies of Scope*, merupakan keunggulan biaya karena operasi perusahaan menjadi lebih besar.

2.5 Analisis PEST(EL)

Analisis Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, *Environment* (Lingkungan), dan *Law and regulation* (Regulasi dan hukum) atau disebut juga PEST(EL) merupakan salah satu metode untuk menganalisis faktor eksternal. Analisis PEST(EL) dilakukan sebelum analisa SWOT yang bertujuan untuk merangkum poin-poin faktor eksternal. PEST(EL) lebih umum diaplikasikan pada industri skala besar, untuk industri menengah dan kecil seperti UMKM cukup analisa PEST saja. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai PEST:

1. Faktor Politik

Faktor politik mencakup masalah hukum, kebijakan pemerintah dan aturan formal serta informal dari lingkungan. Contoh faktor politik seperti kebijakan ketenagakerjaan, stabilitas politik, dan lain-lain.

2. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi mencakup seluruh hal yang mempengaruhi daya beli dan iklim bisnis suatu perusahaan. Contoh faktor ekonomi seperti tingkat suku bunga, standar nilai tukar, dan lain-lain.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial mencakup seluruh faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan konsumen dan besar pangsa pasar. Contoh faktor sosial seperti tingkat pendidikan, tingkat pertumbuhan penduduk, dan lain-lain.

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi mencakup seluruh hal yang dapat membantu keberlangsungan dan efektifitas bisnis. Contoh faktor teknologi seperti otomatisasi, aktifitas pengembangan dan riset teknologi, dan lain-lain.

2.6 *Diamond Porter Model*

Diamond Porter's merupakan model untuk membantu dalam mengerti konsep keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Menurut Porter,

keunggulan kompetitif dari negara dapat diringkas menjadi empat komponen utama yaitu strategi, struktur, dan persaingan, kondisi faktor, kondisi permintaan, dan hubungan dengan industri terkait. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut tentang empat komponen utama tersebut:

1. Strategi, struktur, dan persaingan

Strategi, struktur, dan persaingan menjadi faktor yang menggerakkan klaster ke arah yang positif. Dengan adanya persaingan, maka klaster akan berusaha untuk melakukan pembenahan yang kemudian meningkatkan produktivitas dan daya saing.

2. Kondisi Permintaan

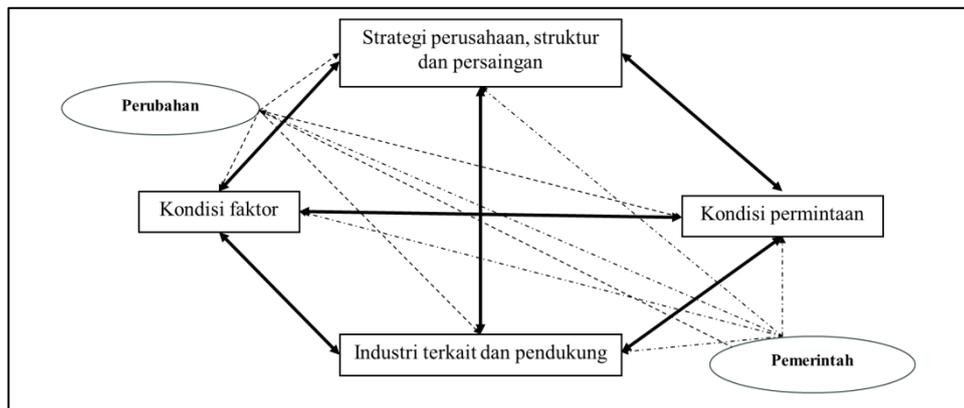
Merupakan faktor yang terkait dengan sumber permintaan, kepuasan konsumen dan jumlah permintaan. Semakin banyak permintaan maka klaster akan berusaha untuk memenuhi kualitas dan kuantitas dari permintaan.

3. Kondisi faktor

Merupakan faktor dalam model yang dimiliki klaster seperti sumber daya manusia, sumber daya fisik, infrastruktur, modal, pengetahuan, lokasi, dan produk. Semakin besar faktor input maka semakin besar produktivitas dan daya saing yang dimiliki klaster.

4. Hubungan dengan industri terkait

Hubungan yang bagus dengan industri terkait akan meningkatkan kerjasama antar elemen klaster. Kerjasama akan meningkatkan biaya produksi dan efisiensi waktu. Peningkatan tersebut akan berakibat langsung pada peningkatan produktivitas dan daya saing yang dimiliki klaster.



Gambar 2. 3 *Diamond's Porter*

2.7 Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)

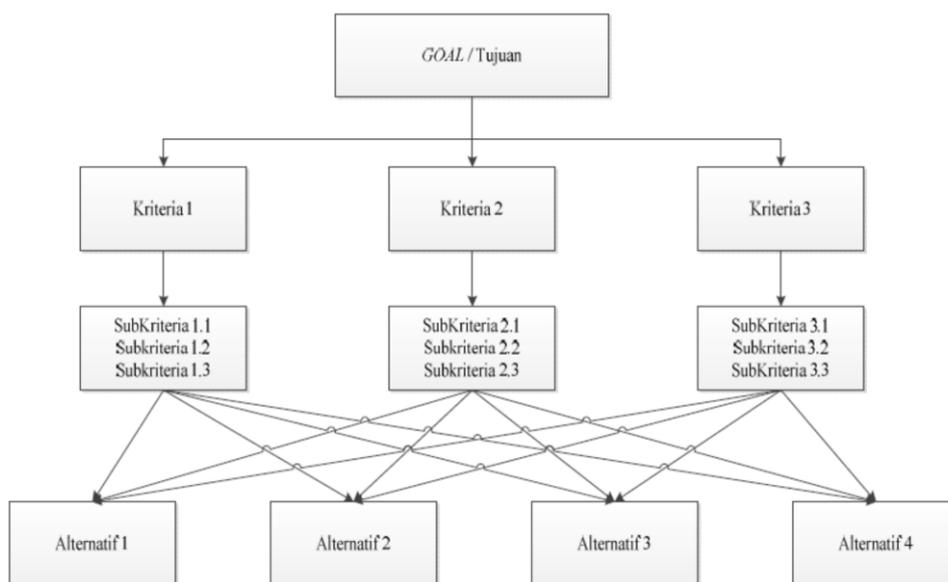
Metode *analytical hierarchy process* (AHP) adalah salah satu metode pengambilan keputusan yang berdasarkan faktor logika, intuisi, pengalaman, pengetahuan, emosi dan rasa. Metode AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, ahli matematika dari Universitas Pittsburgh pada awal tahun 1970. Metode ini umumnya digunakan dengan tujuan untuk menyusun prioritas dari berbagai pilihan alternative yang ada yang bersifat kompleks/multikriteria (Bourgeois, 2005). Dengan mengaplikasikan metode AHP, masalah yang rumit menjadi sederhana, terselesaikan dengan baik dan lebih cepat untuk mengambil keputusan (Marimin, 2004).

Pengambilan keputusan melibatkan banyak kriteria dan subkriteria yang digunakan untuk alternative peringkat dari keputusan (Saaty, *Decision making with the analytic hierarchy process*, 2008). AHP mampu memberi kerangka yang memungkinkan untuk membuat keputusan yang efektif dengan menyederhakan dan mempercepat proses pendukung keputusan (Saaty, 2001). Metode AHP digunakan pada bidang pemerintahan, industri, bisnis, pendidikan, dan lain-lain. Penggunaan metode AHP meliputi perancangan alokasi sumber daya, penentuan prioritas, dan pemilihan strategi.

Hal pertama yang harus dilakukan pada saat menggunakan metode AHP adalah menguraikan masalah dalam hirarki masalah agar lebih mudah dipahami. Masing-masing dari sub-hirarki ini kemudian dapat dianalisis secara independen. Setelah ada hirarki, informasi dimasukkan dalam struktur masalah yang

membentuk gambaran dari seluruh sistem. Kemudian, prioritas dan sistesis harus dibedakan. Peringkat elemen-elemen dibandingkan secara berpasangan terhadap suatu kriteria menggunakan matriks. Elemen yang memiliki bobot terbesar merupakan elemen yang harus diprioritaskan. Terakhir, seluruh elemen harus dipastikan telah dikategorikan dan disusun secara konsisten dan sesuai kriteria.

Proses AHP melibatkan *pair-wise comparison* antar faktor setiap level. Skala yang digunakan merupakan skala angka satu hingga sembilan. Pada tahap ini akan menghasilkan matriks perbandingan. Matrik tersebut kemudian dilakukan pembobotan pada setiap level dengan menggunakan metode *eigenvector*. Pada tahap sintesis hasil, dilakukan perhitungan bobot akhir untuk memperoleh ranking dari *choice*.



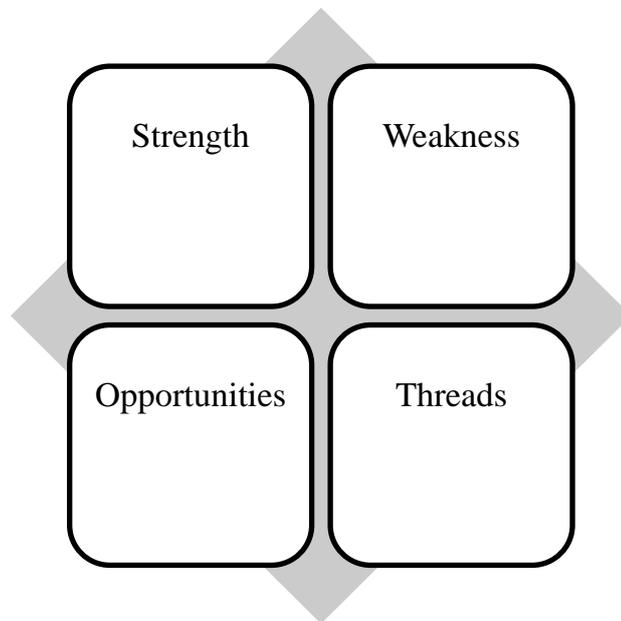
Gambar 2. 4 Struktur Hirarki AHP

2.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan untuk perencanaan strategis. Analisis SWOT terdiri dari dua faktor yaitu faktor internal yang terdiri dari *strength* dan *weakness*, dan faktor eksternal yang terdiri dari *opportunity* dan *thread*. Faktor internal merupakan keadaan perusahaan dilihat dari dalam dengan fokus pada keunggulan dan kekurangannya. Sedangkan faktor eksternal melihat keadaan perusahaan dari luar dengan fokus pada peluang dan ancaman.

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis kondisi dengan bentuk deskriptif yang mempermudah penggunaannya. Apabila metode ini digunakan secara benar akan membantu untuk melihat sisi yang terlupakan.

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi organisasi yang mempermudah dalam penggambaran kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari organisasi tersebut.



Gambar 2. 5 Matriks SWOT

Kemudian dari informasi matriks SWOT yang telah terkumpul dirumuskan alternative strategi organisasi. Matriks TOWS digunakan untuk memudahkan perumusan. Gambar 2.6 merupakan contoh matriks TOWS:

	Strength	Weakness
	<ul style="list-style-type: none"> • S1 • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • W1 • ...
Opportunities <ul style="list-style-type: none"> • O1 • ... 	Strategi SO	Strategi WO
Threads <ul style="list-style-type: none"> • T1 • ... 	Strategi ST	Strategi WT

Gambar 2. 6 Matriks TOWS

2.9 Rekayasa Proses Bisnis

Rekayasa proses bisnis adalah proses untuk kembali berfikir dan proses perancangan kembali untuk memperoleh perbaikan dari kinerja perusahaan pada biaya, kualitas, kuantitas, dan layanan (Hammer & Champy, 1993). Target utama dalam melakukan rekayasa proses bisnis adalah pelanggan. Tujuan dilakukannya rekayasa proses bisnis adalah untuk dapat menyederhanakan proses dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Rekayasa proses bisnis dilakukan ketika perusahaan ingin mendapatkan perubahan yang drastis. Rekayasa proses bisnis mampu membuat perubahan yang signifikan sehingga mendapatkan perubahan yang besar. Hal ini kemudian yang dijadikan alasan sebagai strategi manajemen bisnis dalam bersaing di pasar dan meluruskan kembali proses bisnis dengan visi agar sejalan. Terdapat tiga tahapan dalam rekayasa proses bisnis yaitu identifikasi *value chain*, analisa setiap kegiatan dalam proses bisnis, dan perancangan proses bisnis yang baru.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab 3 ini akan dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang merupakan tahapan-tahapan yang akan dilakukan dari penelitian. Tahapan ini disusun secara sistematis dan terarah sesuai dengan tujuan dari penelitian. Berikut merupakan penjelasan metodologi penelitian secara rinci.

3.1 Tahap Identifikasi Awal

Pada tahap pertama ini akan dilakukan identifikasi objek amatan dan masalah. Tahapan ini dilakukan untuk mengetahui secara umum objek amatan dan permasalahan yang ada didalamnya.

3.2 Tahap Studi Literatur dan Studi Lapangan

Studi literatur merupakan langkah pertama yang dilakukan bersamaan dengan studi lapangan. Studi literature bertujuan untuk mengidentifikasi masalah dan mendapatkan refrensi terkait dengan metode yang sesuai untuk mendapatkan solusi permasalahan. Teori yang digunakan untuk studi literature berasal dari buku, jurnal dan sumber relevan lainnya yang memiliki relevansi dengan konsep klaster industri, model rantai nilai (*value chain*), *business model canvas*, metode *analytical hierarchy process* (AHP), dan analisa SWOT.

Studi lapangan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui kondisi permasalahan dan data-data yang diperlukan untuk melaksanakan penelitian. Kondisi eksisting akan diketahui dengan melakukan melakukan studi lapangan, sehingga kemudian dapat dilakukan identifikasi masalah dan mencari solusinya.

3.3 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahapan ini akan dirumuskan strategi melalui beberapa aktifitas. Aktifitas pada tahap ini terdiri dari pengumpulan data objek amatan, identifikasi faktor eksternal dan internal, identifikasi SWOT, analisa SWOT, matriks TOWS, dan pemilihan strategi berbasis inovasi dengan AHP. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut tentang aktifitas-aktifitas tersebut:

3.3.1 Data Objek Amatan

Pada tahapan ini dilakukan pengumpulan data untuk objek amatan baik data sekunder maupun primer. Data primer yang didapatkan berasal dari survei lapangan pada objek amatan. Data sekunder merupakan data yang didapatkan dinas pemerintahan, badan pusat statistic serta badan lain yang memiliki dan mengolah data yang berhubungan dengan objek amatan.

3.3.2 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Pada tahapan ini dilakukan perumusan faktor internal dan eksternal dari SWOT melalui diagram *value chain*, identifikasi business model canvas, analisis PEST, dan diagram porter. Pendekatan ini dilakukan karena mampu melihat berbagai sisi objek amatan. Tahapan ini bertujuan sebagai dasar dalam perancangan diagram SWOT pada tahap selanjutnya.

3.3.3 Identifikasi SWOT

Pada tahapan ini dilakukan perancangan diagram *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*. Dalam tahapan ini akan disusun faktor internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, dan faktor eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman.

3.3.4 Analisa SWOT

Pada tahapan ini dilakukan analisa SWOT yang terdiri atas matriks SWOT dan matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) dan EFE (*External Factors Evaluation*). Pada matriks SWOT faktor internal dan eksternal yang telah teridentifikasi akan disusun didalam matriks. Setelah itu SWOT akan diberi masing-masing bobot pada faktor eksternal dan faktor internal.

3.3.5 Matriks TOWS

Pada tahap ini analisis SWOT kemudian digunakan untuk merancang alternative strategi. Terdapat empat alternative strategi yaitu *strength-opportunities*, *weakness-opportunities*, *strength-threats*, dan *weakness-threats*.

3.3.6 Pemilihan strategi berbasis inovasi dengan AHP

Pada tahap ini delapan alternatif strategi yang telah didapat pada tahap sebelumnya kemudian akan diseleksi dengan metode AHP. Tahap ini bertujuan untuk menentukan strategi dengan karakteristik inovasi terbesar. Pada tahap ini akan digunakan *software expert choice* untuk mendapatkan bobot masing-masing strategi, kriteria dan sub kriteria.

3.4 Tahap Analisis dan Interpretasi Data

Pada tahap ini dilakukan analisis dan intrepretasi dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Analisis dan interpretasi akan meliputi :

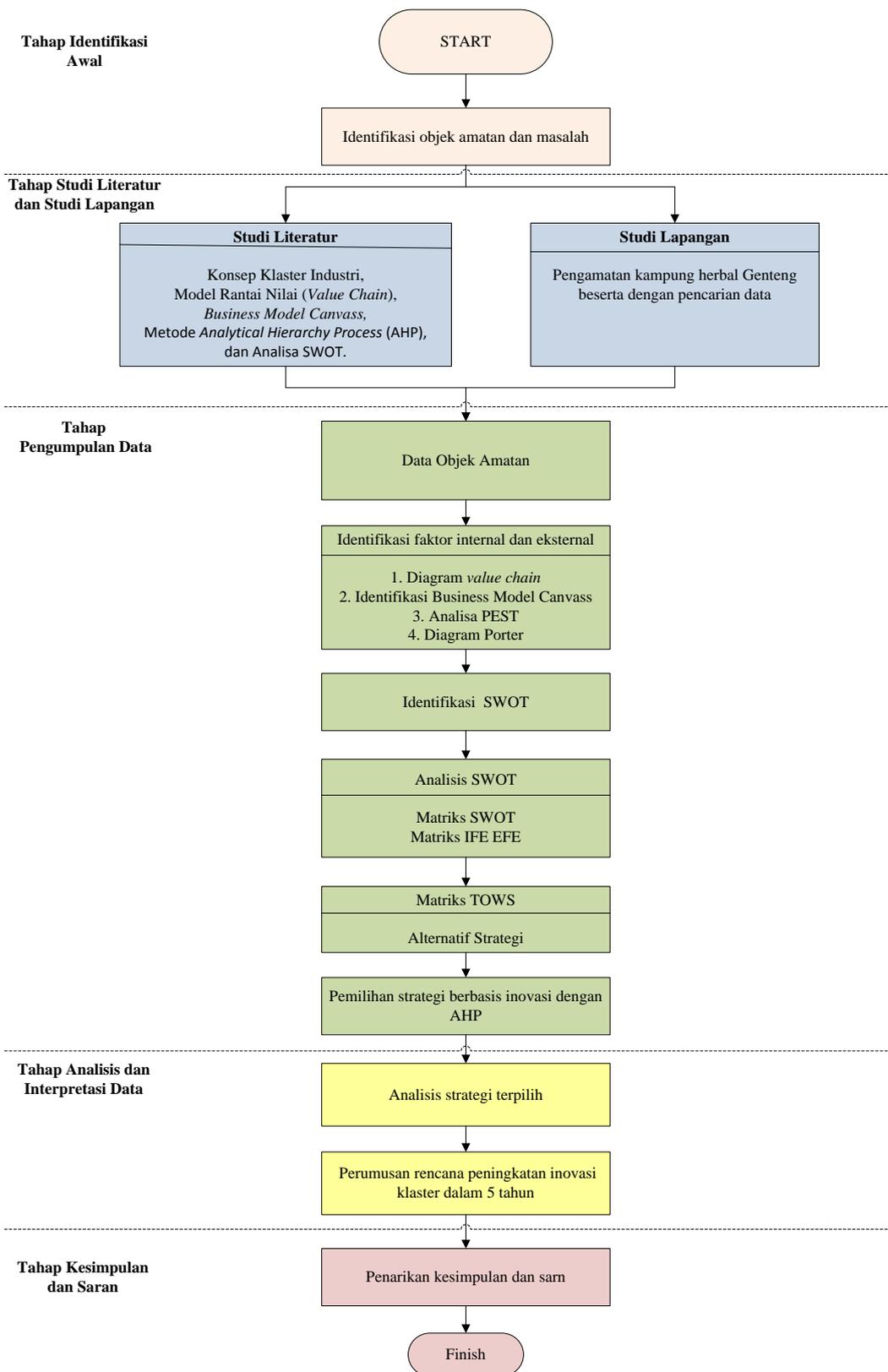
1. Analisis PEST(EL)
2. Analisis Diagram Porter
3. Analisis Diagram *value chain*
4. Analisis *Business Model Canvass*
5. Analisis SWOT
6. Analisis IFE EFE
7. Analisis Matriks TOWS
8. Analisis AHP

Setelah mendapat empat strategi terpilih kemudian disusun rencana pengaplikasian untuk Kampung Herbal Kecamatan Genteng. Rencana tersebut akan memberi detail siapa yang bertanggung jawab, apa yang perlu dilakukan dan kapan perlu dilakukan.

3.5 Tahap Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan dari penelitian yang mampu menjawab tujuan yang telah ditentukan diawal. Penarikan kesimpulan ini didapatkan melalui hasil akhir dari tahap-tahap sebelumnya. Saran dari penelitian ini bertujuan untuk dapat memperbaiki penelitian selanjutnya.

Gambar 3.1 merupakan *flowchart* dari metodologi penelitian



Gambar 3. 1 *Flowchart* metodologi penelitian

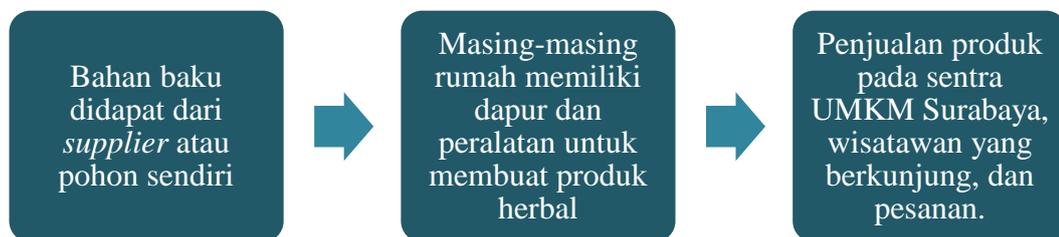
BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab 4 ini akan dijelaskan mengenai pengumpulan dan pengolahan data. Adapun data yang dikumpulkan merupakan data yang terkait dengan Kampung Herbal Genteng.

4.1 Kampung Herbal Genteng

Kampung Herbal Genteng berada di jalan Genteng Candirejo di Kecamatan Genteng, Kelurahan Genteng. Jalan ini berada tepat di belakang pasar Genteng. Kampung Herbal Genteng memproduksi berbagai macam produk olahan herbal. Produk yang dihasilkan adalah minuman herbal siap minum, sirup herbal, selai, manisan dan STMJ instan. Gambar 4.1 merupakan proses bisnis Kampung Herbal Genteng secara singkat:



Gambar 4. 1 Proses Bisnis Singkat

Seiring dengan peningkatan produksi, maka bahan baku memerlukan bantuan *supplier* untuk dapat memenuhi kebutuhan produksi. Sebelas UKM di Kampung Herbal Genteng memiliki dapur dan peralatan yang memadai untuk membuat produk herbal. Kebersihan dari setiap dapur terus dijaga untuk memastikan kualitas dan higienitas dari produk yang dihasilkan. Penjualan produk pada rumah dikelola oleh UKM itu sendiri. Namun, untuk penjualan pada UMKM, pesanan, kunjungan, dan toko lain dikelola oleh koordinator. Sentra UMKM SIOLA merupakan tempat penjualan dengan pendapatan terbesar. Pada

bulan Maret 2017 total keuntungan sebanyak Rp 30.122.550 dan pada bulan April 2017 total keuntungan sebanyak Rp 24.968.000.



Gambar 4. 2 *Showcase* Produk Salah Satu UKM

Setiap rumah dari UKM yang berada di Kampung Herbal Genteng memiliki *showcase* untuk produk yang dijual. Produk UKM di Kampung Herbal Genteng memiliki varian produk herbal yang sama dengan UKM lain dan ada pula produk yang tidak sama dengan UKM lain. Produk yang setiap UKM di Kampung Herbal Genteng produksi adalah temulawak kunyit putih, beras kencur kapulogo, kunyit asem jeruk nipis, jahe secang rempah dan sirih kunci. Contoh produk hasil salah satu UKM yang tidak sama dengan produksi UKM lainnya adalah saos belimbing wuluh, susu jagung manis, susu jahe, sari belimbing wuluh, selai belimbing wuluh, sereh apel lemon, jeruk kemangi selasih, teh lemon remopah, sirsak nanas, sambel graco, saos tomat, dan lain-lain. Masing-masing UKM memiliki rata-rata varian produk sebanyak lima belas produk.



Gambar 4. 3 Keadaan Lingkungan Genteng Candirejo

Kampung ini juga terkenal sebagai kampung *eco tourism*. Warga yang bertempat tinggal di sepanjang jalan kecil ini bersama-sama menanam tanaman obat keluarga. Sebagian besar bahan-bahan dasar yang diperlukan diperoleh dari tanaman-tanaman tersebut. Dengan didukung suasana arsitektur kolonial, kampung ini menjadi salah satu wisata Surabaya.

Tabel 4. 1 Jumlah Pengunjung Kampung Herbal Genteng bulan April 2017

Status	Jumlah
Pekerja	17
Siswa Sekolah	4
Mahasiswa	7
Wisatawan lokal	29
Turis asing	4

Tidak jarang, kampung ini menerima permintaan kunjungan baik dari pemerintahan, swasta, dan perguruan tinggi. Selain itu, ada pula kunjungan yang tidak direncanakan. Agen travel juga pernah bekerjasama untuk kunjungan wisata beserta buah tangan minuman.

4.1.1 Sejarah Kampung Herbal Genteng

Pada tahun 2009, tiga warga RT 2 RW 3 Genteng Candirejo, Surabaya membuat kelompok tani. Hal ini didasari dari banyaknya buah yang dihasilkan

dari tanaman herbal yang ditanam pada tahun 2007. Tanaman herbal ini mulanya ditanam untuk lomba kebersihan lingkungan yang diadakan pemerintah pada tahun itu.

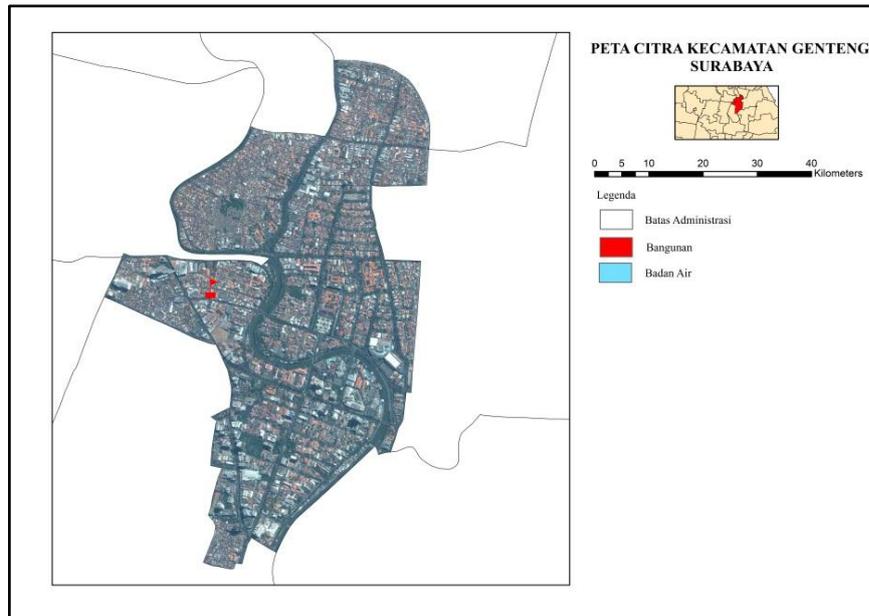
Agar tidak terbuang percuma, produk seperti belimbing wuluh, pandan, dan daun sirih oleh kelompok tani tersebut kemudian dijadikan produk olahan makanan dan minuman. Upaya tersebut kemudian menarik perhatian salah satu LSM di Surabaya. Pada tahun 2010, LSM tersebut memberi bantuan untuk pengembangan usaha. Dari program tersebut, usaha kecil ini kemudian mulai berkembang.

Produk-produk yang dihasilkan mulai menarik perhatian masyarakat. Pesanan produk herbal hasil olahan usaha tersebut kian meningkat. Selain itu, usaha tersebut juga meraih berbagai prestasi di kompetisi untuk UKM baik regional hingga nasional.

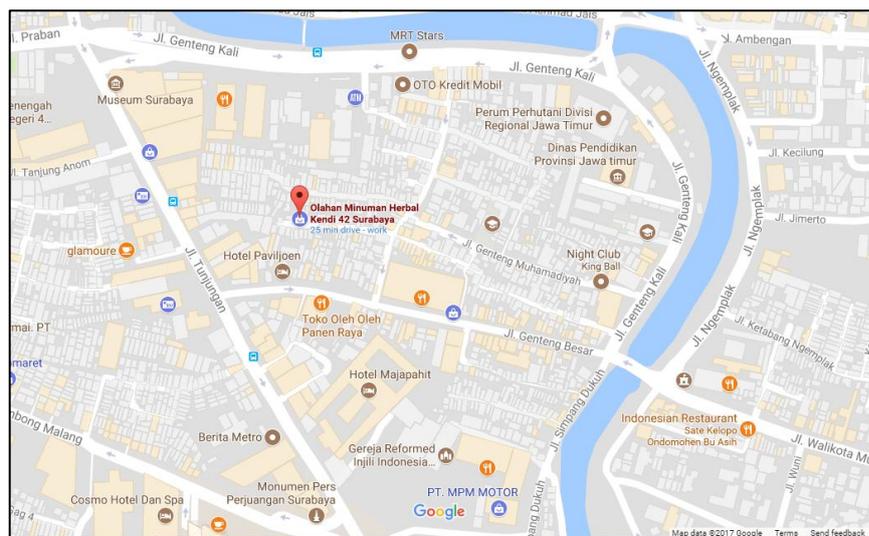
Pada tahun 2012, Wiwik Sri Hayati, penggagas dari kelompok tani tersebut membuat usaha dagang (UD) dengan nama Kendi 42. Usaha tersebut menarik pasar lebih banyak. Pesatnya pertumbuhan permintaan kemudian membuat warga sekitar tergiur dengan keuntungan yang didapatkan. Tiga tetangga kemudian mulai membuat usaha yang sama. Hingga tahun 2015, tercatat terdapat sebelas usaha kecil yang telah menghasilkan produk herbal.

4.1.2 Kondisi Geografis

Secara geografis, Kecamatan Genteng berada pada wilayah Surabaya pusat. Batas wilayah sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Simokerto, sebelah timur dengan Kecamatan Tambaksari, sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Bubutan dan sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Tegalsari. Kecamatan Genteng terdiri dari lima Kelurahan yaitu Embong Kaliasin, Ketabang, Genteng, Peneleh, dan Kapasari.



Gambar 4. 4 Peta Citra Posisi Kampung Herbal Genteng



Gambar 4. 5 Peta Lokasi Kampung Herbal Genteng

Sumber : maps.google.com

Lokasi Kampung Herbal Genteng berada pada wilayah administratif Kelurahan Genteng. Kelurahan Genteng memiliki wilayah sebesar 5,3 km² atau 16% dari total wilayah Kecamatan Genteng sebesar 34,1 km². Terdapat 42 Rukun Tetangga (RT) dan 11 Rukun Warga (RW) pada Kelurahan Genteng.

Letak Kelurahan Genteng berada pada ketinggian tiga meter di atas permukaan air laut. Dari 365 hari dalam satu tahun, rata-rata setiap tahun Kecamatan Genteng mendapat 120 hari hujan (Badan Pusat Statistik, 2016). Banyaknya hari hujan disebabkan oleh kecepatan angin. Surabaya memiliki rata-rata kecepatan angin sebesar 48 km/jam.

4.1.3 Kondisi Demografi

Dalam data kependudukan yang tercatat di Badan Pusat Statistik 2015, penduduk Kelurahan Genteng sebanyak 10185 jiwa. Angka itu terdiri dari 5151 berjenis kelamin perempuan dan berjenis kelamin 5034 laki-laki. Selain dari jenis kelamin, penduduk dapat dibedakan berdasarkan kelompok umur, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, dan agama yang dianut. Tabel 4.2 merupakan komposisi penduduk menurut kelompok umur.

Tabel 4. 2 Jumlah Penduduk Kecamatan Genteng berdasarkan Kelompok Umur

Kelompok Umur	Jumlah
≤5 thn	476
6 - 9 thn	657
10-16 thn	728
18 - 25 thn	724
26 - 40 thn	2397
41 - 59 thn	3077

Tingkat pendidikan penduduk erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia pada daerah tersebut. Kelurahan Genteng memiliki penduduk dengan komposisi tingkat pendidikan pendidikan sebagai tabel 4.3:

Tabel 4. 3 Jumlah Penduduk Kecamatan Genteng berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah
SD	434
SMP	636
SMA	1246
Akademi/Diploma/I/II/III	669
Sarjana/I/II/III	1030

Komposisi penduduk berdasarkan mata pencaharian dapat menentukan gaya hidup suatu golongan penduduk. Tabel 4.4 merupakan komposisi penduduk Kelurahan Genteng berdasarkan dari golongan pekerjaan:

Tabel 4. 4 Jumlah Penduduk Kecamatan Genteng berdasarkan Jenis Pekerjaan

Jenis Pekerjaan	Jumlah
TNI	303
POLRI	223
PNS/BUMN/BUMD/Swasta	3937
Wiraswasta/Profesional	852
Buruh	0
Tukang/Tani/Pedagang/Nelayan	0
Fakir miskin	0
Lain-lain	0

Mayoritas penduduk di Kelurahan Genteng memeluk agama Islam. Tabel 4.5 merupakan komposisi agama yang dipeluk oleh penduduk Kelurahan Genteng:

Tabel 4.5 Jumlah Penduduk Kecamatan Genteng berdasarkan Agama yang Dianut

Agama yang Dianut	Jumlah
Islam	6329
Kristen	2752
Katolik	1077
Hindu	47
Budha	470
Lain-lain	0

4.1.4 Kondisi Ekonomi

Kampung Herbal Genteng memiliki lokasi yang strategis. Letaknya yang berada di tengah Kota membuat kampung ini sangat mudah dijangkau. Posisi yang sangat dekat dengan gedung-gedung pemerintahan seperti SIOLA, balai

Kota dan lain-lain membuat kampung herbal sangat sering menerima kunjungan wisata dari tamu-tamu resmi pemerintah. Pemerintah Kota Surabaya lambat laun kemudian menyematkan Kampung Herbal Genteng sebagai *eco tourism*.

Kedepannya, Surabaya memiliki rencana untuk turut menengembangkan pariwisata. Salah satu aspek yang cukup besar di promosikan adalah ramah lingkungan. Surabaya telah cukup lama merubah wajah Kota menjadi lebih hijau. *Eco tourism* menjadi hal yang positif melihat rencana pemerintah Surabaya.

Usaha berdiri di kawasan Kelurahan Genteng. Usaha tersebut turut membantu dalam pembangunan perekonomian dan memberi pekerjaan. Tabel 4.6 merupakan usaha yang telah terdata oleh Badan Pusat Statistik.

Tabel 4. 6 Jumlah Usaha di Kelurahan Genteng pada bidang hospitality

Jenis Usaha	Jumlah
Hotel	4
Penginapan	0
Restoran	4
Kedai makanan minuman	27

Kegiatan jual beli sangat berpengaruh pada kelangsungan roda perekonomian. Pada Kelurahan Genteng terdapat berbagai macam tempat untuk melangsungkan transaksi jual beli. Tabel 4.7 merupakan data jumlah pasar modern, tradisional, dan toko/warung kelontong.

Tabel 4. 7 Jumlah Pasar di Kelurahan Genteng

Jenis Pasar	Jumlah
Pasar Modern	4
Pasar Tradisional	3
Toko/Warung Kelontong	62

Bank turut membantu dalam menjaga kestabilan ekonomi suatu daerah. Pada Kelurahan Genteng, terdapat beberapa bank yang mudah di jangkau. Tabel 4.8 merupakan jumlah Bank pada Kelurahan Genteng menurut jenis kepemilikannya.

Tabel 4. 8 Jumlah Bank di Kelurahan Genteng

Jenis Bank	Jumlah
Swasta	2
Pemerintah	9

4.1.5 Kondisi Sosial dan Budaya

Jalan Genteng Candirejo merupakan sebuah daerah yang memiliki nuansa kolonial yang sangat kental. Meski merupakan sebuah gang di sekitar jalan-jalan besar lainnya, namun daerah ini memiliki daya tarik tersendiri. Suasana tenang sangat terasa pada gang tersebut. Anak-anak yang bebas bermain di jalan tersebut merupakan indikasi bahwa mereka tumbuh pada lingkungan yang baik.

Keluarga merupakan institusi terkecil yang memiliki peran besar dalam membangun kesejahteraan bangsa. Salah satu indikator keberhasilan dalam bidang sosial pembangunan adalah jumlah keluarga miskin. Tabel 4.9 merupakan kategori keluarga sejahtera dan presentase keluarga miskin di Kelurahan Genteng.

Tabel 4. 9 Jumlah Keluarga berdasarkan Kategori Keluarga Sejahtera

Tahapan	Jumlah
Pra KS	7
KS I	524
KS II	339
KS III	431
KS III+	142

Indikator lain pada pembangunan di bidang sosial adalah rasa aman dan sejahtera. Indikator tersebut dapat dilihat dari tingkat kriminalitas di suatu area. Tabel 4.10 merupakan kriminalitas yang terjadi di Kecamatan Genteng pada tahun 2015.

Tabel 4. 10 Jumlah Kriminalitas berdasarkan Jenisnya

Jenis Kriminalitas	Jumlah
Pembunuhan	0
Penganiayaan	21
Perampokan	15
Pencurian	10
Penipuan	4
Penculikan	0
Perjudian	7
Pemerksaan	0
Pengerusakan	0
Penggelapan	30
Penyalahgunaan Narkoba	6

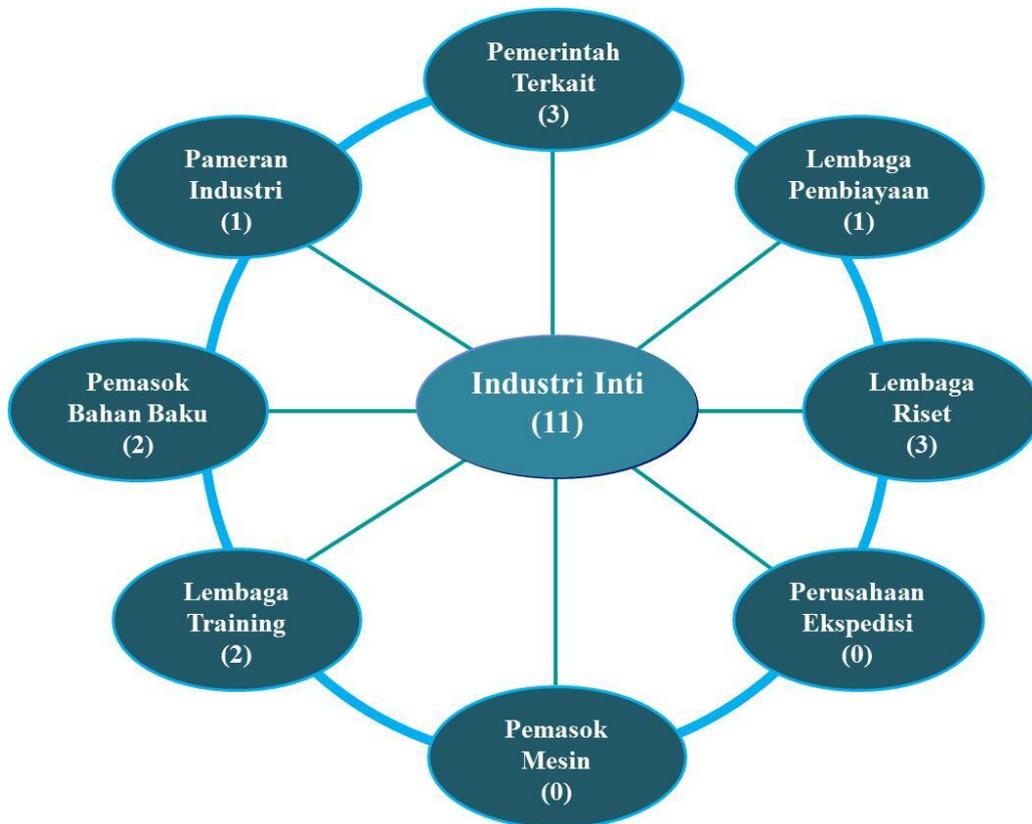
BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dilakukan pengolahan data yang telah didapat sesuai dengan metode yang telah dijelaskan pada bab 2.

5.1 Identifikasi Kelengkapan Klaster

Stakeholder merupakan pemangku kepentingan yang terdiri atas dua kategori berdasarkan lingkup yaitu *internal* dan *eksternal*. *Stakeholder internal* merupakan pemangku kepentingan yang berada di dalam lingkup organisasi. *Stakeholder eksternal* merupakan pemangku kepentingan yang berada di luar lingkup organisasi.



Gambar 5. 1 Model Klaster Pendekatan Stakeholder

Tabel 5. 1 Kecukupan Stakeholder Kampung Herbal Genteng

Stakeholder Kampung Herbal Genteng	Pelaku		Status Kecukupan (Kurang, Cukup, Baik)
	Ada	Jumlah	
Pelaku Inti	√	11	Cukup
<i>Supplier</i> bahan baku	√	2	Cukup
Lembaga Pelatihan	√	2	Kurang
Lembaga penelitian (R&D)	-	-	Kurang
Pemerintah (Departemen terkait baik pusat maupun daerah)	√	2	Cukup
Perguruan Tinggi	√	3	Baik
Asosiasi	√	3	Cukup
Koperasi	√	1	Cukup

Pelaku inti dari hulu ke hilir pada Kampung Herbal Genteng sudah memiliki jumlah yang cukup, namun koordinasi antar pelaku masih sedikit. *Supplier* bahan baku herbal dirasa cukup karena Kampung Herbal Genteng telah memiliki dua *supplier* tetap. Para pelaku Kampung Herbal Genteng pernah mendapatkan pelatihan dari pihak pemerintah, namun pelatihan ini dirasa tidak cukup bermanfaat dan memiliki intensitas yang kurang. Maka dari itu, untuk *stakeholder* lembaga pelatihan dirasa kurang.

Kampung Herbal Genteng tidak memiliki *stakeholder* lembaga penelitian yang merupakan salah satu *stakeholder* yang penting untuk hasil produk. Pemerintahan telah cukup membantu dari awal berdirinya Kampung Herbal

Genteng. Terdapat dua dinas yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Dinas Koperasi dan UMKM, namun karena perpindahan tanggung jawab maka dari Dinas Koperasi dan UMKM belum dapat melakukan apa-apa karena masih beradaptasi. *Stakeholder* perguruan tinggi telah memiliki status kecukupan yang baik karena jumlah yang sudah mencukupi. Terdapat tiga asosiasi di Kampung Herbal Genteng yang cukup untuk mewadahi sebelas pelaku inti. Adanya koperasi membuat Kampung Herbal Genteng cukup dalam status kecukupan untuk *stakeholder* koperasi.

5.2 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Sebelum dapat memasuki tahapan metode SWOT, diperlukan identifikasi faktor internal dan eksternal. Identifikasi faktor internal dan eksternal dilakukan dengan empat cara yaitu analisa rantai nilai (*value chain*), identifikasi *business model canvass*, analisa PEST(EL), dan diagram porter. Berikut merupakan pembahasan dari empat metode tersebut.

5.2.1 Analisa Rantai Nilai (*Value Chain*)

Value chain adalah model yang digunakan untuk analisa aktifitas bisnis yang terjadi. Setiap langkah pada segmen akan berpengaruh pada keseluruhan proses. Seluruh segmen saling bergantung satu sama lain.

Terdapat dua jenis kegiatan yaitu *primary activities* dan *supported activities*. Pada *primary activities* terdapat aktifitas *inbound logistics*, *outbound logistics*, *operations*, *marketing and sales*, *services*. Pada *supported activities* terdapat aktifitas *firm infrastructures*, *human resources*, *technology development*, dan *procurement*.

Pada *inbound logistics* terdapat dua aktifitas yaitu pembelian bahan baku dan pengecekan kualitas bahan baku. Pada *operations* terdapat aktifitas proses produksi minuman herbal, sirup, dan jajanan. Proses produksi masih menggunakan cara konvensional yang dilakukan sebagian besar menggunakan tenaga kerja manusia. Pada *outbound logistics* terdapat aktifitas pengiriman produk hingga sampai ke konsumen, distributor dan sentra UKM. Pada *marketing & sales* terdapat aktifitas mengikuti pameran sebagai media *branding* produk.

Pada *firm infrastructure* terdapat legalisasi lengkap. Pada *human resources* terdapat aktifitas pelatihan oleh pihak swasta dan DISPERINDAG. Pada *technology development* terdapat dua aktifitas yaitu pembentukan UMKM *digital* Telkom dan adanya mesin *press* tutup botol. Pada *procurement* terdapat dua kegiatan yaitu pengecekan kualitas bahan baku dan pembelian bahan baku ke pasar dan supplier.



Gambar 5. 2 Value Chain Kampung Herbal Genteng

5.2.2 Identifikasi *Business Model Canvass*

Berikut ini adalah penjelasan mengenai sembilan elemen (*building block*) *business model canvass* pada Kampung Herbal Genteng.

1. *Customer Segments*

Customer Segments adalah pihak yang menggunakan atau membeli produk dari Kampung Herbal Genteng. Berikut merupakan segmentasi *customer* berdasarkan status :

a. Wisatawan

Kampung Herbal Genteng telah dikenalkan pihak pemerintah Surabaya sebagai *eco* wisata. Karena hal tersebut, banyak pengunjung yang berniat selain untuk membeli produk juga melihat lingkungan Kampung Herbal Genteng. Area jalan Candirejo memiliki suasana colonial yang bisa dinikmati oleh para pengunjung.

b. Non wisatawan

Selain menjual langsung pada Kampung Herbal Genteng, Produk juga dijual di luar pada sentra UKM dan toko kelontong. *Customer* non wisatawan merupakan pembeli langsung pada berbagai setra UKM dan toko kelontong tersebut.

2. *Customer Relationships*

Customer Relatonships adalah usaha yang dilakukan Kampung Herbal Genteng didalam membina hubungan baik dengan *customer* sebagai strategi perluasan area pasar serta sebagai sarana promosi.

a. Pemesanan produk

Kampung Herbal Genteng memiliki kemampuan untuk menerima pesanan dalam jumlah besar. Baik dari pameran, perusahaan dan perorangan, Kampung Herbal Genteng sering mendapatkan pesanan dalam jumlah besar. Untuk sebagian rumah, minimal pemesanan minuman berjumlah 25. Hal ini dimaksudkan untuk efisiensi bahan baku dan tenaga. Pemesanan produk mendatangkan dana yang cukup besar.

3. *Channels*

Channels adalah tahap yang dilakukan Kampung Herbal Genteng untuk menyampaikan *value propositions* kepada *customer segment*.

Channel yang digunakan pada Kampung Herbal Genteng adalah :

a. Sentra UKM

Sentra UKM di Surabaya yang baru di dirikan beberapa tahun belakang ini menjual berbagai produk UKM di Surabaya. Banyak dari produk Kampung Herbal Genteng terjual di empat sentra UKM. Puluhan botol di pasok setiap hari untuk empat sentra UKM tersebut.

b. Toko Kelontong

Banyak produk dari Kampung Herbal Genteng dijual di toko kelontong di area Surabaya. Produk yang dijual di toko kelontong memiliki konsumen setia. Namun toko kelontong dibatasi dengan yang hanya memiliki *showcase*.

c. Pameran

Selama beberapa kali pameran, banyak pesanan masuk untuk dijual. Sekitar dua ratus botol dapat terjual pada pameran itu sendiri. Pameran juga tergantung pada rekanan yang berkerjasama.

d. Kampung Herbal Genteng

Area Kampung Herbal Genteng memiliki lokasi yang strategis. Wisatawan ingin berkunjung menikmati suasana kolonial. Baik wisatawan domestic maupun mancanegara tertarik untuk membeli produk Kampung Herbal Genteng.

4. *Key Partners*

Key partners adalah mitra kerjasama dalam operasional Kampung Herbal Genteng. *Key partners* memiliki peran penting dalam kelangsungan dan pengembangan Kampung Herbal Genteng. Berikut merupakan *key partners* milik Kampung Herbal Genteng:

- a. Pemerintah Kota Surabaya
Pemerintah memegang peranan penting dalam kelangsungan dan pengembangan Kampung Herbal Genteng. Kebijakan dan rencana pemerintah akan berdampak langsung.
- b. *Supplier* bahan baku herbal
Untuk kelangsungan proses produksi maka dibutuhkan *supplier* yang mampu untuk memenuhi permintaan dan memiliki kualitas yang baik.

5. *Key Activities*

Key activities adalah kegiatan utama yang mendorong keberhasilan Kampung Herbal Genteng untuk mewujudkan *value propositions*. Aktivitas utama yang ada pada Kampung Herbal Genteng adalah :

- a. Marketing

Meskipun terbilang sangat minim namun para pelaku bisnis pada Kampung Herbal Genteng melakukan marketing. Beberapa cara marketing yang telah dilakukan yaitu melalui ulasan surat kabar, pembuatan *website* sederhana, dan lain-lain.

- b. Perbaikan *infrastruktur*

Menggunakan dana individu, Kampung Herbal Genteng memugar rumah-rumah bernuansa colonial agar terlihat lebih bagus dan rapi.

6. *Key Resources*

Key resources adalah aset atau sumber daya terpenting yang dimiliki oleh Kampung Herbal Genteng. Pada umumnya *key resource* adalah sumber daya manusia, teknologi, peralatan, *channel*, dan *brand*. Berikut merupakan *key resources* yang dimiliki oleh Kampung Herbal Genteng

- a. Lokasi

Kampung Herbal Genteng bertempat tepat di tengah Kota Surabaya. Hal ini sangat menguntungkan karena sebagai *eco* wisata, lokasi Kampung Herbal Genteng sangat terjangkau baik

dari seluruh penjuru Surabaya, maupun dari bandara dan stasiun kereta api.

b. *Infrastruktur*

Nuansa kolonial yang terdapat pada bangunan-bangunan yang ada pada area Kampung Herbal Genteng sangat berharga. Hal ini dikarenakan selain menarik para wisatawan, nilai sejarah yang terkandung pada setiap bangunan tak ternilai pentingnya. Meski berada di dalam gang kecil dan masih perlu penambahan infrastruktur lainnya, nuansa ini sangat penting untuk dijaga.

c. *Brand*

Kampung Herbal Genteng telah menjadi sebuah *brand* yang telah di dengar oleh banyak masyarakat dan wisatawan. Pentingnya untuk tetap melestarikan *brand* ini dikarenakan juga berhubungan dengan area dan penghasilan yang di dapatkan dari usaha yang berada di dalam Kampung Herbal Genteng.

7. *Cost Structure*

Cost structure adalah biaya untuk operasional Kampung Herbal Genteng untuk mewujudkan *value propositions*. Berikut *cost structure* dari Kampung Herbal Genteng :

a. Biaya perawatan infrastruktur

Bangunan-bangunan tua harus dijaga dengan baik karena termasuk dari daya tarik Kampung Herbal Genteng. Perawatan bangunan tua ini memerlukan dana yang tidak sedikit.

8. *Revenue Streams*

Revenue streams adalah sumber pemasukan dari Kampung Herbal Genteng. Berikut merupakan *revenue streams* Kampung Herbal Genteng :

a. Iuran warga

Area Kampung Herbal Genteng merupakan area pemukiman warga. Maka dari itu terdapat iuran warga untuk kebersihan

dan berbagai macam acara yang di selenggarakan. Iuran warga ini turut membantu dalam menjaga kebersihan dan menambah daya tarik Kampung Herbal Genteng.

b. Keuntungan penjualan

Dari penjualan berbagai produk didapatkan keuntungan penjualan.

9. *Value Propositions*

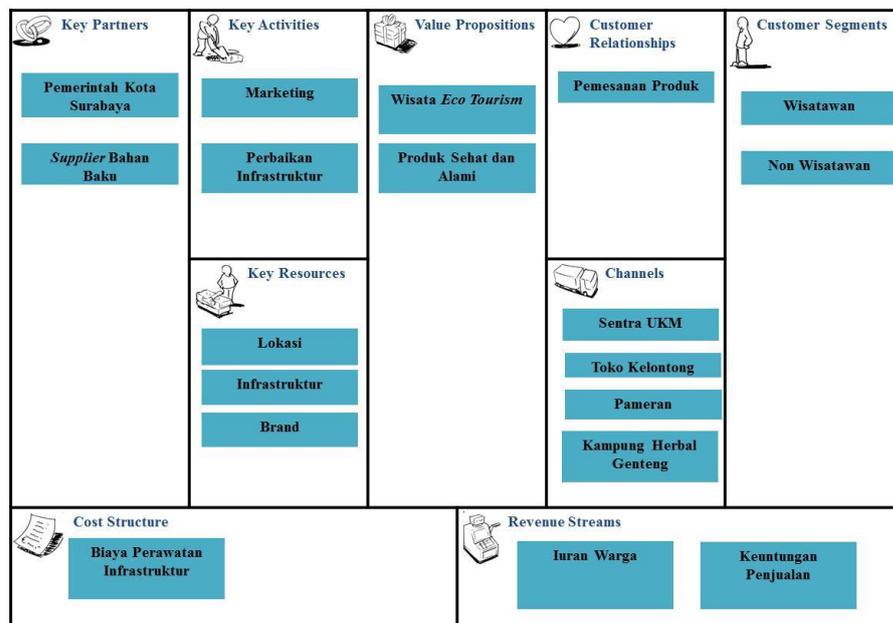
Value propositions adalah keunggulan yang ditawarkan dari produk-produk Kampung Herbal Genteng. Berikut adalah *value propositions* dari Kampung Herbal Genteng :

a. Wisata *eco tourism*

Dengan nuansa kolonial, Kampung Herbal Genteng memiliki daya tarik tersendiri. Lingkungan yang asri menjadi pendukung untuk daya tarik wisata tersebut.

b. Produk sehat dan alami

Produk Kampung Herbal Genteng merupakan produk yang sehat dan juga alami. Seluruh produk baik makanan maupun minuman tidak menggunakan pengawet.



Gambar 5. 3 Business Model Canvass Kampung Herbal Genteng

5.2.3 Analisis PEST(EL)

Berikut ini merupakan analisa faktor eksternal dari Kampung Herbal Genteng yang meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan serta hukum dan regulasi:

1. Aspek Politik

Aspek politik sangat mempengaruhi pada kebijakan pemerintah dan ekonomi. Dalam beberapa tahun terakhir, perekonomian UMKM Surabaya mengalami kemajuan pesat dikarenakan kepemimpinan Kota oleh Ibu Tri Rismaharini. Sentra-sentra UKM telah dibangun untuk mempermudah pemetaan potensi area-area tersebut.

Kampung Herbal Genteng merupakan salah satu pengembangan sentra yang di bantu oleh dinas perindustrian dan perdagangan Kota Surabaya. Selain itu, pemerintah Kota dengan aktif membawa sejumlah tamu kehormatan dari luar negeri untuk berkunjung. Namun, dikarenakan perpindahan tanggung jawab, pengembangan UKM akhirnya mengalami masa diam untuk adaptasi. Apabila masa diam ini terlalu lama dan kepemimpinan Ibu Tri Rismaharini berakhir, maka ini dapat menjadi salah satu ancaman bagi pengembangan potensi Kampung Herbal Genteng.

2. Aspek Ekonomi

Laju inflasi di Indonesia telah mengalami peningkatan yang cukup signifikan dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir. Laju inflasi yang terus meningkat ini dapat mengakibatkan kemampuan konsumen untuk membeli menurun. Secara tidak langsung, apabila terjadi penurunan kemampuan pembelanjaan maka Kampung Herbal Genteng akan terkena dampaknya.

Masyarakat Ekonomi ASEAN atau MEA memiliki dua sisi yang sangat berlainan pada potensi pasar untuk Kampung Herbal Genteng. Sisi negatif dari MEA adalah terbukanya pintu perdagangan Indonesia untuk negara-negara tetangga. Hal ini dapat mengancam pasar dari

berbagai produk asli Indonesia. Sedangkan pada sisi positif dari MEA adalah terbukanya pintu perdagangan negara-negara ASEAN untuk produk buatan Indonesia. Dikarenakan produk herbal produksi Kampung Herbal Genteng merupakan sebuah hasil tradisi asli Indonesia, negara ASEAN lainnya tidak memiliki produk yang sama atau serupa. Hal ini yang membuat aspek MEA menjadi positif untuk Kampung Herbal Genteng. Pasar negara ASEAN merupakan potensi yang sangat besar untuk berbagai produk Kampung Herbal Genteng.

3. Aspek Sosial

Gaya hidup masyarakat Indonesia kini telah mulai kembali memperhatikan kesehatan. Berbagai produk organik memiliki harga yang sangat bersaing di pasaran dikarenakan permintaan yang tinggi namun produk yang masih terbatas. Begitu pula dengan berbagai makanan dan minuman alami yang kini mulai memiliki pasar yang spesifik dan besar.

Pasar ini cenderung baru dan spesifik target membuat Kampung Herbal Genteng harus menyesuaikan diri. Produk dari berbagai macam makanan dan minuman sehat kini telah dikemas dengan bagus dan menarik. Hal ini dikarenakan konsumen pada berbagai macam makanan dan minuman sehat ini memiliki ekonomi menengah keatas.

4. Aspek Lingkungan

Pemanfaatan ruang untuk tanaman herbal yang kemudian diolah menjadi berbagai produk herbal merupakan konsep yang sangat bagus dan sederhana. Proses produksi yang masih alami dan konvensional sangat menguntungkan terhadap aspek lingkungan. Hal ini dikarenakan energi dan limbah yang cenderung lebih sedikit dihasilkan dibandingkan pabrik skala besar dan berteknologi tinggi.

5. Aspek Teknologi

Internet telah menjadi media paling efektif untuk mawadahi penjualan berbagai produk. Adanya *e-commerce* sebagai tempat untuk dapat menjual produk secara mudah dan ringkas merupakan potensi yang perlu di maksimalkan. Pemanfaatan *e-commerce* dapat

menjangkau berbagai daerah di Indonesia, yang berarti merupakan pasar yang sangat menjanjikan. Beberapa website seperti lemonilo.com telah mengkhususkan diri pada berbagai makanan dan minuman sehat. Berbagai potensi ini yang harus digali lebih dalam oleh para pelaku bisnis Kampung Herbal Genteng.

6. Aspek Hukum dan Regulasi

Regulasi industri masih belum memihak UKM dengan baik. Pajak yang sama dengan industri besar akan menyulitkan bertumbuhnya Kampung Herbal Genteng. Berbagai kewajiban dan hak lain juga dirasa memberatkan untuk dilakukan oleh industri kecil. Kampung Herbal Genteng harus kreatif dalam mensiasati berbagai regulasi yang tidak menguntungkan tersebut.

5.2.4 Diagram Porter

Diagram Porter merupakan diagram yang mampu menunjukkan keterhubungan antar faktor utama dengan tujuan meningkatkan daya saing. Diamond porter Kampung Herbal Genteng diisi melalui proses wawancara dan observasi.

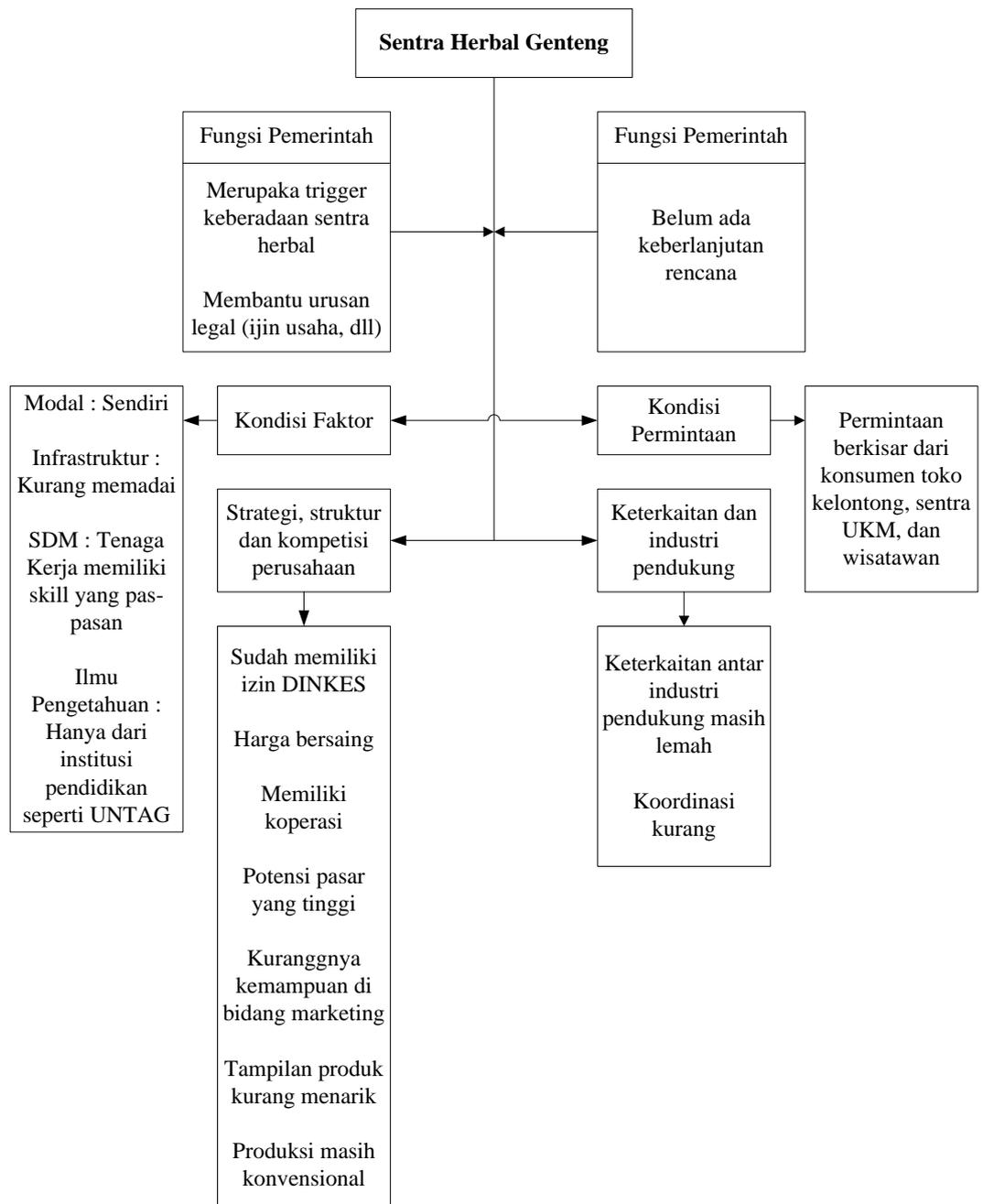
Fungsi pemerintah sangat berpengaruh pada Kampung Herbal Genteng. Pembentukan dan motivasi awal dari Kampung Herbal Genteng terdorong dari pemerintah melalui lomba kebersihan lingkungan. Kemudian pemerintah memiliki fungsi penting lain yaitu pada aspek legalitas. Pada aspek ini, pemerintah mampu mengupayakan agar usaha pada Kampung Herbal Genteng mendapatkan legalitasnya. Namun, semenjak tahun 2015 pemerintah berhenti memperhatikan Kampung Herbal Genteng, dan pada pergantian tahun 2017 tanggung jawab berpindah dari dinas perindustrian dan perdagangan ke dinas koperasi dan umkm.

Pada kondisi faktor, keterbatasan akses keuangan membuat usaha ini terdani dari individu yang memegang usaha. Keberadaan infrastruktur pada Kampung Herbal Genteng ini dirasa kurang memadai untuk mendukung aktifitas yang terjadi pada area tersebut. Sumber daya manusia yang di miliki oleh

kampung herbal ini masih memiliki *skill* yang pas-pasan akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas produksi produk karena sistem produksi. Universitas Tujuh belas Agustus pernah memberikan pengetahuan dan membantu dalam kelangsungan pada Kampung Herbal Genteng.

Hampir seluruh pelaku inti pada Kampung Herbal Genteng telah memiliki ijin Dinas Kesehatan dan usaha. Harga yang diberikan untuk produk yang dihasilkan cukup bersaing karena sistem produksi yang masih konvensional, Keuangan Kampung Herbal Genteng sangat terbantu dengan adanya koperasi yang menaungi usaha yang ada. Namun, penjualan produk sangat terbatas karena Kampung Herbal Genteng tidak memiliki *skill* yang mumpuni di dalam bidang marketing.

Selain pelaku inti, pada Kampung Herbal Genteng terdapat industri pendukung. Namun, keterkaitan antar industri pendukung masih lemah dan koordinasi yang ada sangat kurang. Permintaan yang ada masih seputar toko kelontong, sentra UKM dan wisatawan yang datang. Wisatawan ini lebih banyak merupakan tamu dari pemerintah dan para warga Surabaya yang tertarik untuk mengetahui Kampung Herbal Genteng.



Gambar 5. 4 Diagram Porter Kampung Herbal Genteng

5.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal dari Kampung Herbal Genteng. Faktor internal terdiri dari *strength* dan *weakness*. Faktor eksternal terdiri dari *opportunity* dan *thread*. Masing-masing faktor didapatkan dari identifikasi faktor internal dan faktor eksternal pada subbab sebelumnya. Setelah menyusun matriks SWOT maka

kemudian masing-masing faktor akan dicari bobot menggunakan *expert choice*. Data pada *expert choice* didapatkan dari kuisioner yang telah diisi oleh Ibu Wiwik selaku koordinator Kampung Herbal Genteng.

5.3.1 Matriks SWOT

Setelah dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal, selanjutnya masing-masing elemen masuk ke dalam matriks SWOT. Faktor *internal* berada pada bagian atas matriks yaitu *strength* dan *weakness*. Kemudian faktor *eksternal* berada pada bagian bawah matriks yaitu *threats* dan *opportunities*. Gambar 5.5 merupakan matriks SWOT dari Kampung Herbal Genteng.

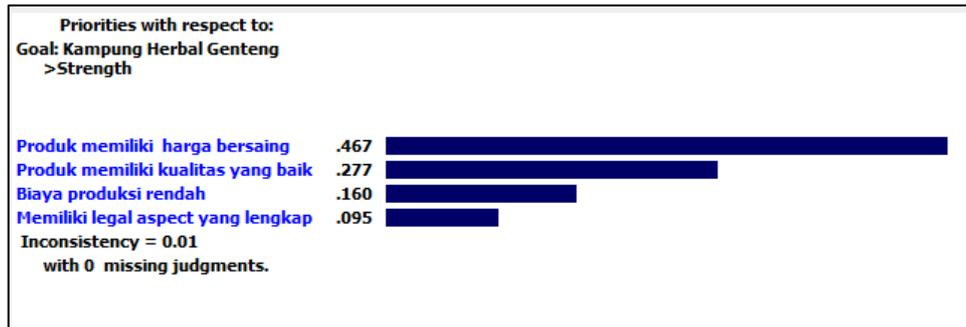
STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> •Harga Bersaing •Kualitas Produk Baik •Biaya Produksi Murah •Kelengkapan <i>Legal Aspect</i> 	<ul style="list-style-type: none"> •Kandungan gizi belum •Koordinasi perlu perbaikan •Kuranganya tenaga ahli
THREATS	OPPORTUNITIES
<ul style="list-style-type: none"> •Persaingan Pasar •Masa diam pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> •Potensi pasar tinggi •Ketersediaan bahan baku terjamin •Pembentukan UMKM Digital •Situs belanja online untuk pemasaran

Gambar 5. 5 Matriks SWOT Kampung Herbal Genteng

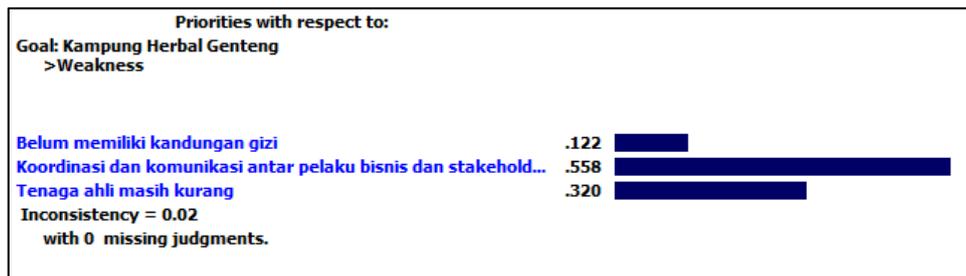
Poin-poin tersebut berasal dari *diamond's porter*, *value chain*, analisa PEST(EL), dan *business model canvass*. Poin kualitas produk baik, pembentukan UMKM digital merupakan rumusan dari analisa *value chain*. Poin koordinasi perlu perbaikan, kurangnya tenaga ahli, dan ketersediaan bahan baku terjamin merupakan poin rumusan dari analisa *business model canvass*. Poin persaingan pasar, masa diam pemerintah, potensi pasar tinggi, dan situs belanja online untuk pemasaran didapatkan dari analisa PEST(EL). Poin biaya produksi murah, kelengkapan *legal aspect*, dan kandungan gizi belum berasal dari analisa diagram Porter.

5.3.2 Matriks IFE EFE

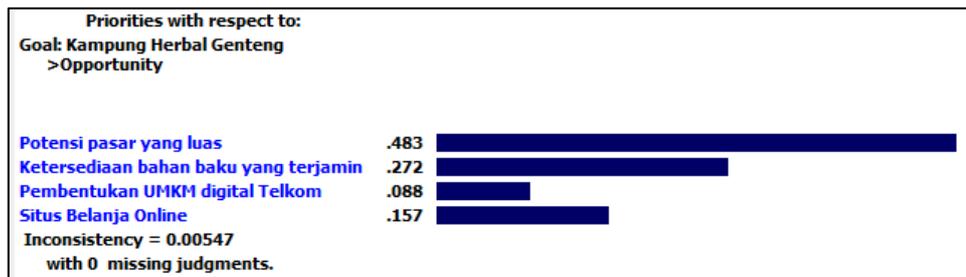
Matriks IFE EFE bertujuan untuk mengetahui elemen yang mana pada setiap faktor yang merupakan kondisi dominan perusahaan. Gambar 5.6 hingga gambar 5.9 merupakan perhitungan bobot dengan menggunakan *software expert choice* yang kemudian di rangkum dalam matriks IFE EFE.



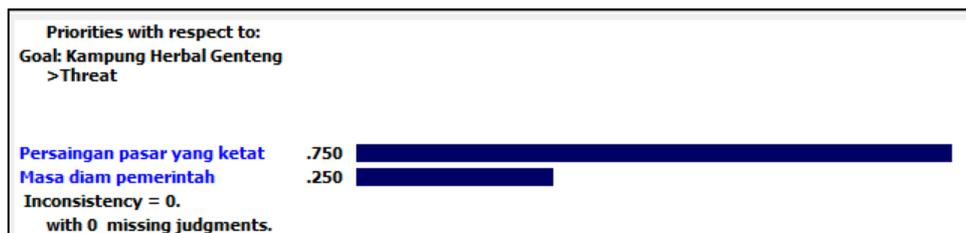
Gambar 5. 6 Perhitungan Bobot Strength



Gambar 5. 7 Perhitungan Bobot Weakness



Gambar 5. 8 Perhitungan Bobot Opportunity



Gambar 5. 9 Perhitungan Bobot Threat

Tabel 5. 2 SWOT Matriks

SWOT Matriks							
No	Atribut	Bobot (B)	Nilai (N)	NTB (B*N)	Total	Selisih	
Internal Factor							
<i>Strength</i>							
1	Produk memiliki harga bersaing	0.467	4	1.868	3.209	-0.227	
2	Produk memiliki kualitas yang baik	0.277	3	0.831			
3	Biaya produksi rendah	0.160	2	0.32			
4	Memiliki <i>legal aspect</i> yang lengkap	0.095	2	0.19			
<i>Weakness</i>							
1	Belum memiliki kandungan gizi	0.122	2	0.244	3.436		
2	Koordinasi dan komunikasi antar pelaku bisnis dan <i>stakeholder</i> perlu di tingkatkan	0.558	4	2.232			
3	Tenaga ahli masih kurang	0.32	3	0.96			
External Factor							
<i>Opportunity</i>							
1	Potensi Pasar yang Luas	0.483	4	1.932	3.238	0.488	
2	Ketersediaan bahan baku yang terjamin	0.272	3	0.816			
3	Pembentukan UMKM digital Telkom	0.088	2	0.176			
4	Situs belanja online	0.157	2	0.314			
<i>Threats</i>							
1	Persaingan Pasar yang Ketat	0.750	3	2.25	2.75		
2	Masa Diam Pemerintah	0.250	2	0.5			

Keterangan Nilai (N) :

- 1 = Tidak berpengaruh
- 2 = Kurang berpengaruh
- 3 = Berpengaruh

4 = Sangat berpengaruh

- Contoh perhitungan NTB pada Kampung Herbal Genteng :

$NTB = \text{Bobot atribut} \times \text{nilai}$

$NTB = 0.467 \times 4$

$NTB = 1.868$

- Contoh perhitungan total :

$Total = NTB S1 + , , , , + NTB Sn$

$Total = 1.868 + 0.831 + 0,32 + 0.19$

$Total = 3.209$

- Contoh perhitungan selisih :

$Selisih = Total Strengths - Total Weakness$

$Selisih = 3.209 - 3.436$

$Selisih = -0.227$

Berdasarkan tabel SWOT matriks di atas yang didapatkan dengan menggunakan skala *Likert* pada pembobotan yang berarti semakin tinggi nilai maka semakin penting atribut tersebut dan kolom nilai yang berarti tingkat pengaruh atribut terhadap produk dimana semakin tinggi semakin berpengaruh, sehingga didapatkan nilai faktor internal dan eksternal. Pada faktor internal, *strength* bernilai 33.29 dan *weaknesses* bernilai 3.436, sehingga didapatkan nilai faktor internal sebesar -0.227 yang didapatkan dari selisih *strength* dan *weaknesses*. Sedangkan pada faktor eksternal, *opportunity* bernilai 3.238 dan *threats* bernilai 2.75, sehingga didapatkan nilai eksternal sebesar 0.488 yang didapatkan dari selisih *opportunity* dan *threats*.

5.4 Matriks TOWS

Selanjutnya diperlukan TOWS matriks untuk merumuskan strategi-strategi yang akan diambil perusahaan. Strategi-strategi tersebut merupakan hasil dari persilangan elemen faktor internal dan faktor eksternal. Perumusan strategi berikut merupakan strategi khusus untuk bidang pemasaran. Hal ini dikarenakan Kampung Herbal Genteng memerlukan permintaan yang lebih banyak dari kondisi eksisting. Diharapkan apabila terjadi penjualan yang lebih besar maka

kekurangan lain akan ikut membaik. Tabel 5.3 merupakan TOWS matriks Kampung Herbal Genteng.

Tabel 5. 3 TOWS Matriks

TOWS MATRIKS		<i>Strength</i>		<i>Weakness</i>	
		S1	Produk memiliki harga bersaing	W1	Belum memiliki kandungan gizi
		S2	Produk memiliki kualitas yang baik	W2	Koordinasi dan komunikasi antar pelaku bisnis dan <i>stakeholder</i> perlu di tingkatkan
		S3	Biaya produksi rendah	W3	Tenaga ahli masih kurang
		S4	Memiliki <i>legal aspect</i> yang lengkap		
<i>Opportunity</i>		<i>STRATEGI SO</i>		<i>STRATEGI WO</i>	
O1	Potensi Pasar yang luas	S1- S2- O1	Pemasangan iklan secara nasional	W1- O1- O2	Bekerjasama dengan berbagai toko organik
O2	Ketersediaan bahan baku yang terjamin	S3- O2	Menganggarkan dana lebih untuk pemasaran	W3- O4	Melatih tenaga kerja untuk berjualan online
O3	Pembentukan UMKM digital Telkom	S4- O3	Bekerjasama dengan Telkom untuk mengiklankan produk	W2- O3	Meningkatkan komunikasi dengan Telkom untuk melakukan penjualan online
O4	Situs belanja online	S3- S4	Membuat akun pada berbagai situs belanja		
<i>Threats</i>		<i>STRATEGI ST</i>		<i>STRATEGI WT</i>	
T1	Persaingan pasar yang ketat	S1- S2- T1	Bergabung dengan website toko organik	W3- T1	Melatih tenaga kerja untuk dapat membuat desain produk yang menarik
T2	Masa diam pemerintah	S4- T2	Melakukan pemasaran secara mandiri pada toko-toko baru	W2- T2	Menjalin kerjasama dalam pameran yang biasa diadakan pemerintah

5.4.1 Analisa Strategi

Setelah strategi SO – ST – WO – WT yang telah dirumuskan kemudian strategi-strategi tersebut di rangkum. Terdapat empat rangkuman strategi yang mewakili seluruh strategi SO – ST – WO – WT. Tabel 5.4 merupakan empat strategi tersebut.

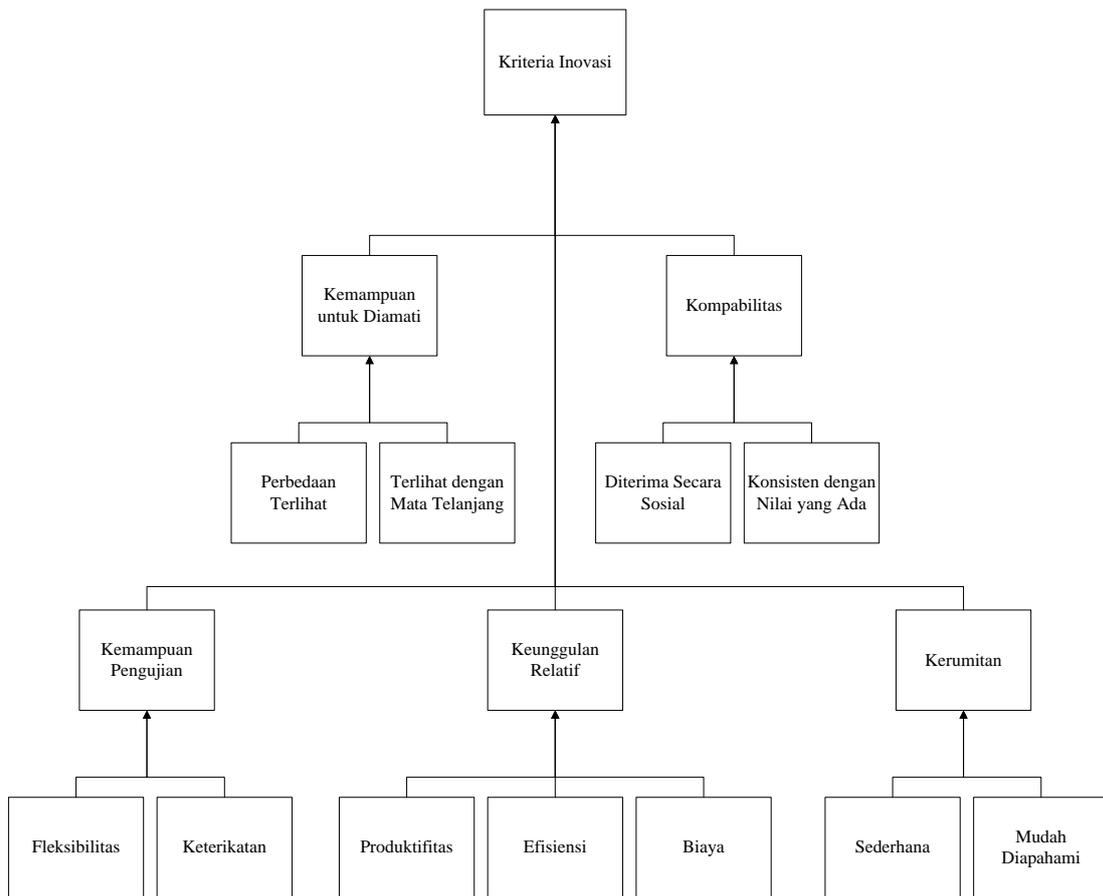
Tabel 5. 4 Rangkuman Strategi

Rangkuman Strategi	Strategi SO - WO -ST -WT
Memasang iklan dengan lingkup nasional	Menganggarkan dana lebih untuk pemasaran
	Pemasangan iklan secara nasional
	Bekerjasama dengan Telkom untuk mengiklankan produk
Memaksimalkan penjualan secara online	Membuat akun pada berbagai situs belanja
	Melatih tenaga kerja untuk berjualan online
	Meningkatkan komunikasi dengan Telkom untuk melakukan penjualan online
	Bergabung dengan website toko organik
Pelatihan tenaga kerja	Melatih tenaga kerja untuk berjualan online
	Melatih tenaga kerja untuk dapat membuat desain produk yang menarik
Membangun <i>networking</i> dan kerjasama	Bergabung dengan website toko organik
	Menjalin kerjasama dalam pameran yang biasa diadakan pemerintah
	Bekerjasama dengan berbagai toko organik

5.5 Pemilihan Strategi Berbasis Inovasi dengan AHP

Strategi yang telah terpilih kemudian akan di seleksi berdasarkan kriteria inovasi. Berikut merupakan karakteristik inovasi yang mempengaruhi kecepatan penerimaan informasi (Roggers, 2003):

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*)
2. Kompatibilitas (*compability*)
3. Kerumitan (*complexity*)
4. Kemampuan pengujian (*triability*)
5. Kemampuan untuk diamati (*observability*)



Gambar 5. 10 Hirarki Kriteria Inovasi

Lima karakteristik tersebut kemudian di pecah menjadi beberapa sub kriteria. Keunggulan relatif memiliki sub karakteristik biaya, efisiensi dan produktifitas. Kompatibilitas memiliki sub karakteristik diterima secara sosial dan konsisten dengan nilai yang ada. Kerumitan memiliki sub karakteristik sederhana dan mudah dipahami. Kemampuan pengujian memiliki sub karakteristik fleksibilitas dan keterikatan. Kemampuan untuk diamati memiliki sub karakteristik perbedaan terlihat dan terlihat dengan mata telanjang. Tabel 5.5 merupakan perhitungan *analytical hierarchy process* untuk tingkat kepentingan masing-masing kriteria inovasi.

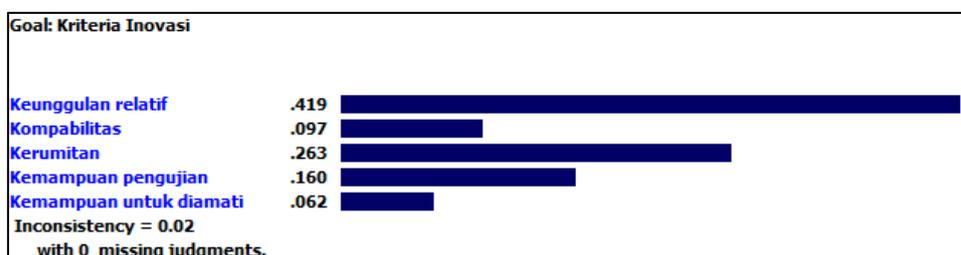
Tabel 5. 5 Interpretasi Sub Kriteria

No	Kriteria	Sub Kriteria	Interpretasi
1	Keunggulan relative	Produktifitas	<i>Higher is better</i>
		Biaya	<i>Lower is beter</i>
		Efisiensi	<i>Higher is better</i>
2	Kompatibilitas	Diterima secara sosial	<i>Higher is better</i>
		Konsisten dengan nilai yang ada	<i>Higher is better</i>
3	Kerumitan	Sederhana	<i>Higher is better</i>
		Mudah dipahami	<i>Higher is better</i>
4	Kemampuan pengujian	Fleksibilitas	<i>Higher is better</i>
		Keterikatan	<i>Lower is beter</i>
5	Kemampuan untuk diamati	Perbedaan terlihat	<i>Higher is better</i>
		Terlihat dengan mata telanjang	<i>Higher is better</i>

Tabel 5. 6 AHP Perbandingan Kriteria

Kriteria	Tingkat Kepentingan										Kriteria
Keunggulan relative	5	4	3	2	1	2	3	4	5		Kompatibilitas
Keunggulan relative	5	4	3	2	1	2	3	4	5		Kerumitan

Kriteria	Tingkat Kepentingan										Kriteria
Keunggulan relative	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Kemampuan pengujian	
Keunggulan relatif	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Kemampuan untuk diamati	
Kompatibilitas	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Kerumitan	
Kompatibilitas	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Kemampuan pengujian	
Kompatibilitas	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Kemampuan untuk diamati	
Kerumitan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Kemampuan pengujian	
Kerumitan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Kemampuan untuk diamati	
Kemampuan pengujian	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Kemampuan untuk diamati	

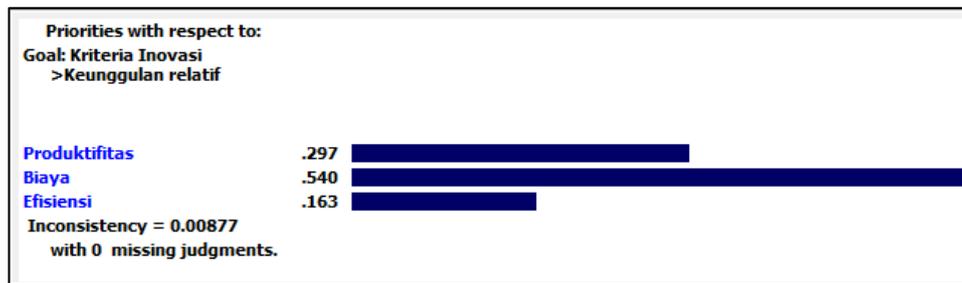


Gambar 5. 11 Grafik Pembobotan Expert Choice Kriteria

Pada kriteria keunggulan relative terdapat tiga sub kriteria yaitu produktifitas, efisiensi dan biaya. Pada tabel di bawah merupakan hasil kuisioner yang kemudian di olah dengan *expert choice*.

Tabel 5. 7 AHP Perbandingan Sub Kriteria Keunggulan Relative

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Produktifitas	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Biaya	
Produktifitas	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Efisiensi	
Biaya	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Efisiensi	

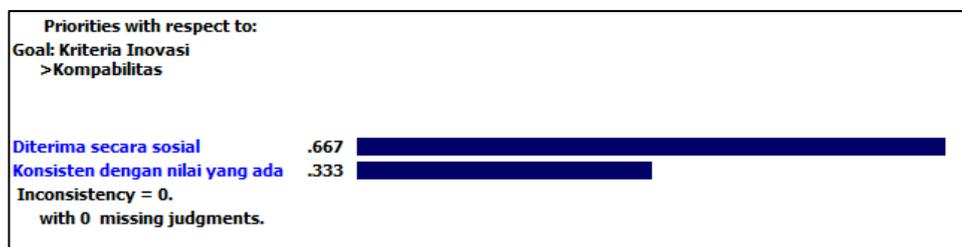


Gambar 5. 12 Grafik Pembobotan *Expert Choice* Kriteria Keunggulan Relative

Pada kriteria kompatibilitas terdapat dua sub kriteria yaitu diterima secara sosial dan konsisten dengan nilai yang ada. Pada tabel di bawah merupakan hasil kuisioner yang kemudian di olah dengan *expert choice*.

Tabel 5. 8 AHP Perbandingan Sub Kriteria Kompatibilitas

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Diterima secara sosial	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Konsisten dengan nilai yang ada	

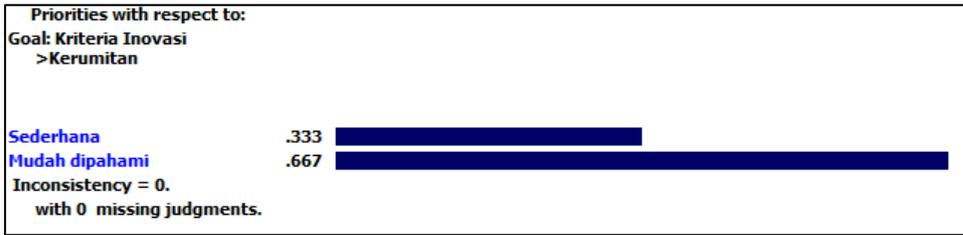


Gambar 5. 13 Grafik Pembobotan *Expert Choice* Kriteria Kompatibilitas

Pada kriteria kerumitan terdapat dua sub kriteria yaitu sederhana dan mudah dipahami. Pada tabel di bawah merupakan hasil kuisioner yang kemudian di olah dengan *expert choice*.

Tabel 5. 9 AHP Perbandingan Sub Kriteria Kerumitan

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Sederhana	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Mudah dipahami	

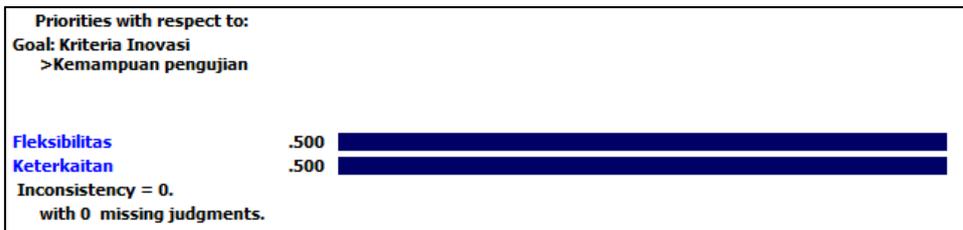


Gambar 5. 14 Grafik Pembobotan Expert Choice Kriteria Kerumitan

Pada kriteria kemampuan pengujian terdapat dua sub kriteria yaitu fleksibilitas dan keterikatan. Pada tabel di bawah merupakan hasil kuisioner yang kemudian di olah dengan *expert choice*.

Tabel 5. 10 AHP Perbandingan Sub Kriteria Kemampuan Pengujian

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Fleksibilitas	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Keterikatan	

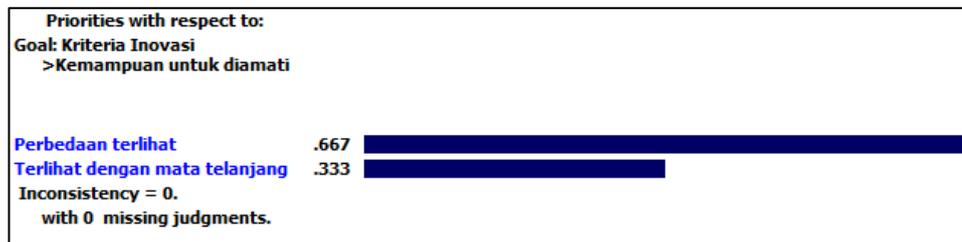


Gambar 5. 15 Grafik Pembobotan *Expert Choice* Kriteria Kemampuan Pengujian

Pada kriteria kemampuan untuk diamati terdapat dua sub kriteria yaitu perbedaan terlihat dan terlihat dengan mata telanjang. Pada tabel di bawah merupakan hasil kuisioner yang kemudian di olah dengan *expert choice*.

Tabel 5. 11 AHP Perbandingan Sub Kriteria Kemampuan untuk Diamati

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Perbedaan terlihat	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Terlihat dengan mata telanjang	



Gambar 5. 16 Grafik Pembobotan Expert Choice Kriteria Kemampuan untuk Diamati

Setelah seluruh kriteria dan sub kriteria telah dihitung menggunakan *expert choice* maka kemudian didapatkan bobot yang kemudian akan digunakan untuk menentukan strategi. Tabel 5.12 merupakan rekap bobot kriteria dan sub kriteria.

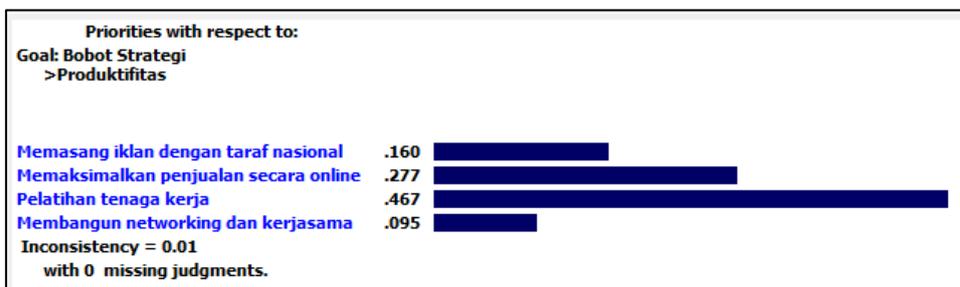
Tabel 5. 12 Rekap Bobot Kriteria dan Sub Kriteria

No	Kriteria	Bobot	Sub Kriteria	Bobot
1	Keunggulan relatif	0.419	Produktifitas	0.297
			Biaya	0.540
			Efisiensi	0.163
2	Kompatibilitas	0.097	Diterima secara sosial	0.667
			Konsisten dengan nilai yang ada	0.333
3	Kerumitan	0.263	Sederhana	0.333
			Mudah dipahami	0.667
4	Kemampuan pengujian	0.160	Fleksibilitas	0.500
			Keterikatan	0.500
5	Kemampuan untuk diamati	0.062	Perbedaan terlihat	0.667
			Terlihat dengan mata telanjang	0.333

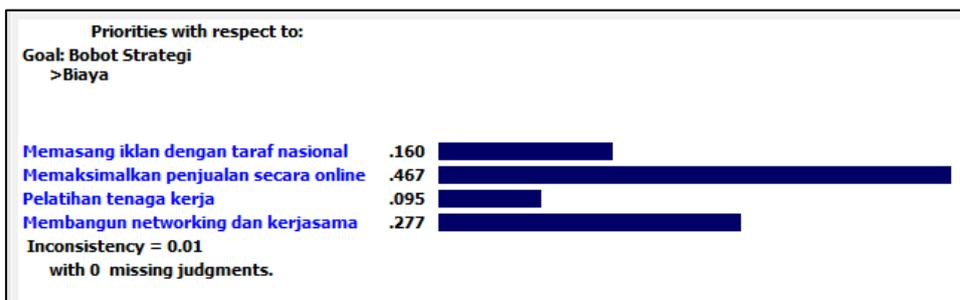
5.6 Analisis Strategi Terpilih

Strategi yang telah di rangkum kemudian di seleksi dengan menggunakan kriteria inovasi sebagai parameter. Dari empat strategi, akan dipilih dua strategi dengan total nilai paling tinggi. Dua strategi tersebut kemudian akan di rumuskan

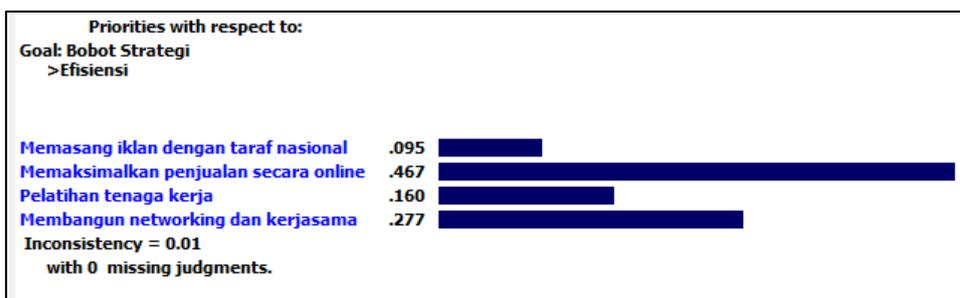
dalam rencana peningkatan inovasi dalam lima tahun ke depan. Gambar 5.17 hingga gambar 5.27 merupakan grafik *expert choice* dari masing-masing strategi dengan sub kriteria.



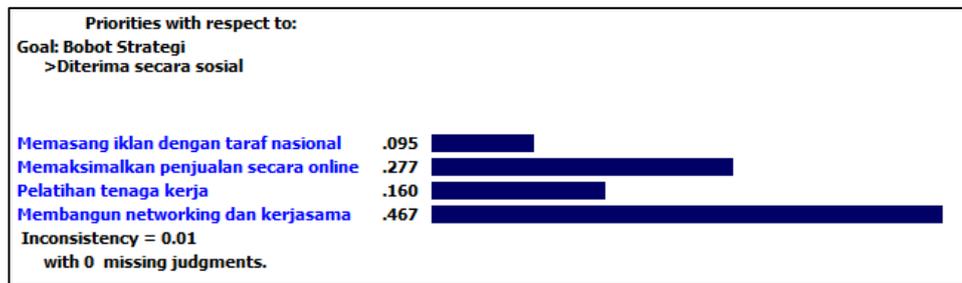
Gambar 5. 17 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Produktifitas



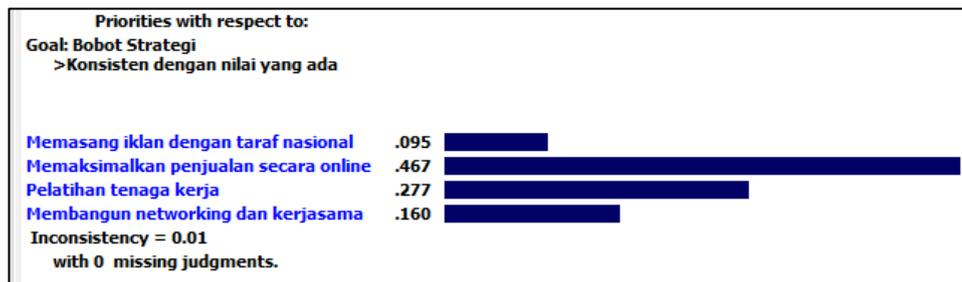
Gambar 5. 18 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Biaya



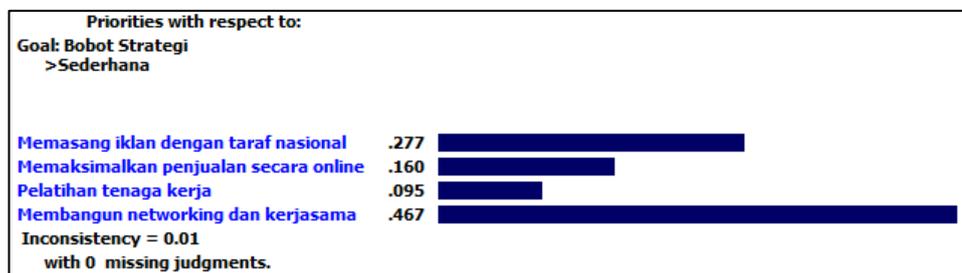
Gambar 5. 19 Grafik Pembobotan *Expert Choice* Strategi Sub Kriteria Efisiensi



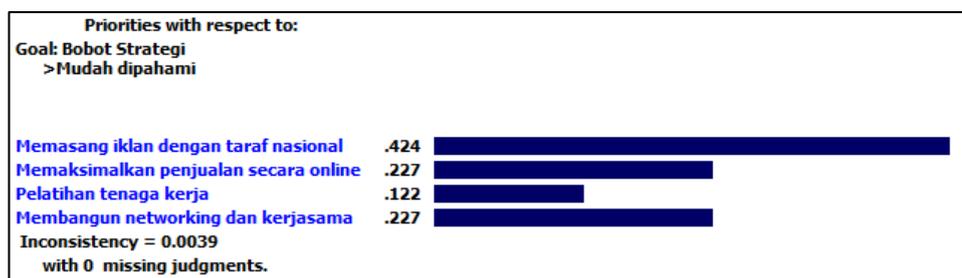
Gambar 5. 20 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Diterima Secara Sosial



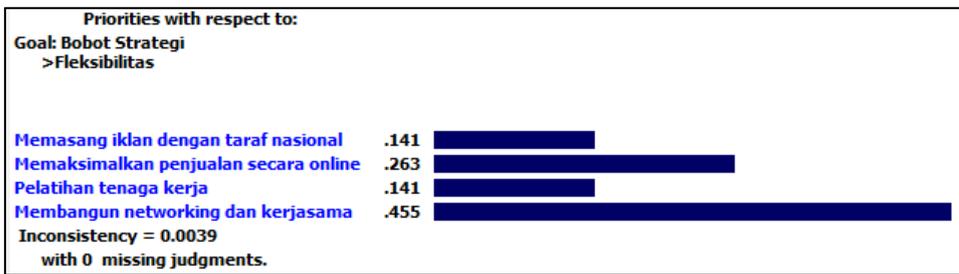
Gambar 5. 21 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Konsisten dengan Nilai yang Ada



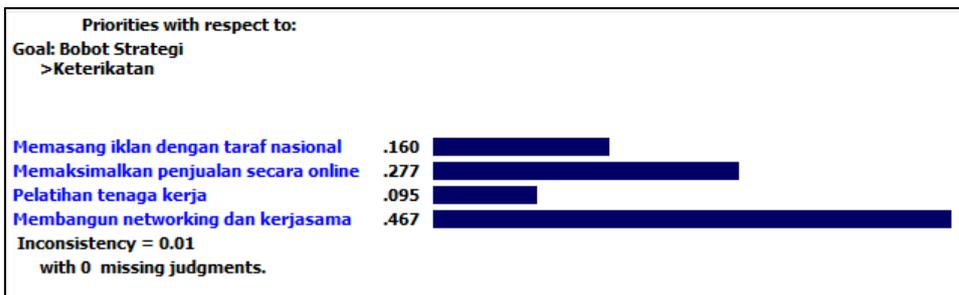
Gambar 5. 22 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Sederhana



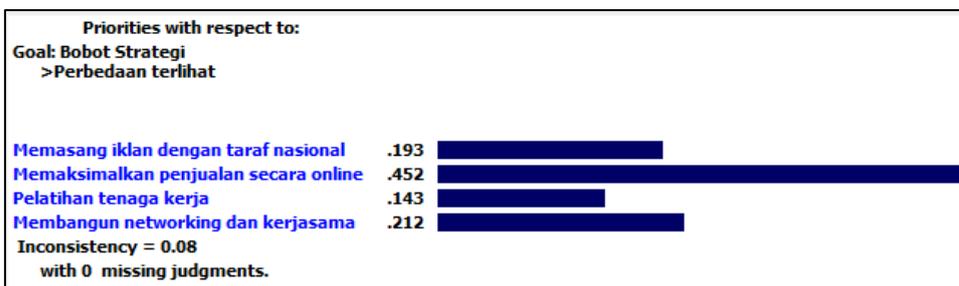
Gambar 5. 23 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Mudah Dipahami



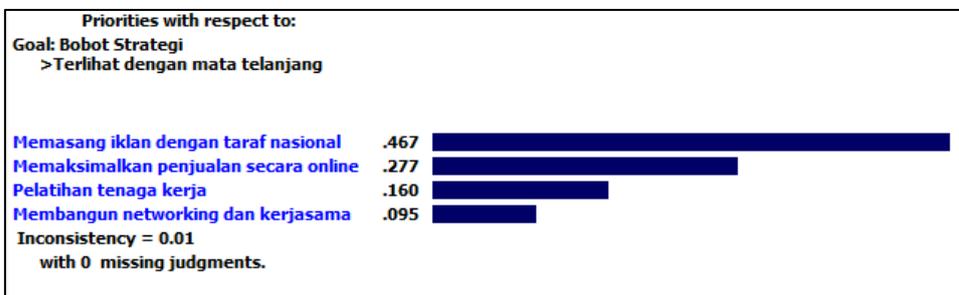
Gambar 5. 24 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Fleksibilitas



Gambar 5. 25 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Keterikatan



Gambar 5. 26 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Perbedaan Terlihat



Gambar 5. 27 Grafik Pembobotan Expert Choice Strategi Sub Kriteria Terlihat dengan Mata Telanjang

Setelah perhitungan seluruh strategi dengan *expert choice* untuk setiap kriteria inovasi maka kemudian untuk memudahkan dilakukan perekapan dalam satu tabel. Didapatkan nilai hasil bobot sub kriteria dikali bobot strategi. Nilai tersebut kemudian di total. Strategi yang memiliki nilai total yang paling besarlah yang kemudian di pilih untuk menjadi strategi Kampung Herbal Genteng.

Tabel 5. 13 Rekap Pembobotan Strategi

No	Kriteria	Bobot	Sub Kriteria	Bobot	Bobot							
					Memasang iklan dengan lingkup nasional		Memaksimalkan penjualan secara online		Pelatihan tenaga kerja		Membangun <i>networking</i> dan kerjasama	
1	Keunggulan relative	0.419	Produktifitas	0.297	0.160	0.048	0.277	0.082	0.467	0.139	0.095	0.028
			Biaya	0.540	0.160	0.086	0.467	0.252	0.095	0.051	0.277	0.150
			Efisiensi	0.163	0.095	0.015	0.467	0.076	0.160	0.026	0.277	0.045
2	Kompatibilitas	0.097	Diterima secara sosial	0.667	0.095	0.063	0.277	0.185	0.160	0.107	0.467	0.311
			Konsisten dengan nilai yang ada	0.333	0.095	0.032	0.467	0.156	0.277	0.092	0.160	0.053
3	Kerumitan	0.263	Sederhana	0.333	0.277	0.092	0.160	0.053	0.095	0.032	0.467	0.156
			Mudah dipahami	0.667	0.424	0.283	0.227	0.151	0.122	0.081	0.227	0.151
4	Kemampuan pengujian	0.160	Fleksibilitas	0.500	0.141	0.071	0.263	0.132	0.141	0.071	0.455	0.228
			Keterikatan	0.500	0.160	0.080	0.277	0.139	0.095	0.048	0.467	0.234
5	Kemampuan untuk diamati	0.062	Perbedaan terlihat	0.667	0.193	0.129	0.452	0.301	0.143	0.095	0.212	0.141
			Terlihat dengan mata telanjang	0.333	0.467	0.156	0.277	0.092	0.160	0.053	0.095	0.032
Total						1.054		1.619		0.795		1.529

5.7 Perumusan Rencana Peningkatan Inovasi Kluster dalam 5 Tahun

Rencana dari setiap strategi diperlukan untuk konsistensi dalam menjalankan strategi tersebut. Selain itu juga, rencana yang telah disusun akan memberi gambaran jelas pada apa yang harus di lakukan berdasarkan dari strategi yang telah ada. Program-program akan membantu tercapainya strategi yang telah dirancang. Tabel 5.14 merupakan *ganttchart* dari strategi Kampung Herbal Genteng dalam jangka waktu lima tahun.

Tabel 5. 14 Ganttchart strategi Kampung Herbal Genteng

Strategi	Program	Waktu Pelaksanaan															
		Tahun 1			Tahun 2			Tahun 3			Tahun 4			Tahun 5			
		Triwulan			Triwulan			Triwulan			Triwulan			Triwulan			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Memaksimalkan penjualan secara online	Membuat akun pada berbagai situs belanja	■															
	Melatih tenaga kerja untuk berjualan online		■	■					■	■							
	Meningkatkan komunikasi dengan Telkom untuk melakukan penjualan online	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Bergabung dengan website toko organik		■	■													
Membangun <i>networking</i> dan kerjasama	Menjalin kerjasama dalam pameran yang biasa diadakan pemerintah	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Bekerjasama dengan berbagai toko organik				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Program yang telah di rancang tersebut kemudian di beri indikator keberhasilan. Hal ini bertujuan agar setiap program mampu diukur dan dapat di lihat perkembangannya. Berikut merupakan indikator keberhasilan dari masing-masing program:

- Membuat akun pada situs belanja dengan indikator :
 1. Mendaftar (*sign up*) pada tiga *platform* besar toko online (Tokopedia, Lazada, dan Bukalapak).
 2. Membuat e-mail terpadu.
- Melatih tenaga kerja berjualan online dengan indikator minimal dua orang mengikuti pelatihan *internet marketing*.
- Meningkatkan komunikasi dengan Telkom untuk melakukan penjualan online dengan indikator :
 1. Minimal satu bulan sekali berkomunikasi dengan pihak Telkom.
 2. Mengikuti program toko online dari Telkom.
- Bergabung dengan *website* toko organik dengan indikator bergabung dengan tiga *website* besar toko organik (lemonilo.com, healthycornersby.com, geraihijauonline.com).
- Menjalin kerjasama dalam pameran yang biasa diadakan pemerintah dengan indikator mengikuti seluruh pameran yang diadakan pemerintah selama jangka waktu lima tahun.
- Bekerjasama dengan toko organik dengan indikator minimal bekerjasama dengan tiga toko organik yang ada di Surabaya (MOM, D'Natural Healthy Store & Resto, dan Frutta).

Seluruh program bertujuan untuk meningkatkan penjualan. Hal ini dikarenakan kapasitas produksi dari masing-masing rumah masih belum maksimal. Apabila pendapatan Kampung Herbal Genteng dapat meningkat, maka permasalahan-permasalahan lain dapat terselesaikan dengan seiring peningkatan tersebut.

Membuat akun pada situs belanja bertujuan mengenalkan produk-produk Kampung Herbal Genteng pada skala yang lebih luas. Toko online dapat

menjangkau berbagai daerah di Indonesia. Ketahanan produk yang cukup lama dapat mendukung untuk pengiriman ke luar Surabaya. Sedangkan, e-mail terpadu bertujuan untuk memudahkan dalam mengontrol seluruh akun dan sosial media Kampung Herbal Genteng.

Pelatihan *Internet marketing* sangat penting agar penjualan dapat maksimal. Pelatihan tersebut dimaksudkan agar memudahkan untuk pengelolaan akun sosial media dan toko online Kampung Herbal Genteng. Meningkatkan komunikasi dengan Telkom untuk melakukan penjualan online dengan indikator minimal satu bulan sekali berkomunikasi dengan pihak Telkom bertujuan untuk tetap menjaga kerjasama yang telah dimiliki. Sedangkan indikator mengikuti program toko online dari Telkom adalah untuk mengambil kesempatan lebih dalam cara menjual produk.

Bergabung dengan *website* toko organik dengan indikator bergabung dengan tiga *website* besar toko organik (lemonilo.com, healthycornersby.com, geraihijauonline.com) memiliki tujuan untuk mendekati segmen pasar khusus. Tren organik yang kini semakin populer dapat meningkatkan citra dari produk Kampung Herbal Genteng. Menjalinkan kerjasama dalam pameran yang biasa diadakan pemerintah dengan indikator mengikuti seluruh pameran yang diadakan pemerintah selama jangka waktu lima tahun bertujuan agar Kampung Herbal Genteng terus mendapatkan perhatian pemerintah. Dengan dukungan pemerintah Kota Surabaya, Kampung Herbal Genteng mampu mendapatkan nama dan tempat untuk penjualan yang lebih banyak. Bekerjasama dengan toko organik dengan indikator minimal bekerjasama dengan tiga toko organik yang ada di Surabaya (MOM, D'Natural Healthy Store & Resto, dan Frutta) bertujuan agar produk mampu menjangkau konsumen secara lebih luas. Pelanggan dari toko organik dapat dengan mudah membeli secara langsung produk Kampung Herbal Genteng.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab 6 ini dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian. Adapun kesimpulan dari penelitian merupakan jawaban dari tujuan penelitian. Sedangkan saran yang diberikan merupakan rekomendasi perbaikan untuk penelitian selanjutnya agar lebih baik.

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik pada penelitian ini adalah

1. Kampung Herbal Genteng memiliki dua *stakeholder* yang kurang, lima *stakeholder* yang cukup, dan dua *stakeholder* yang baik.
2. *Strength* dari Kampung Herbal Genteng adalah harga bersaing, kualitas produk baik, biaya produksi murah, dan kelengkapan legal aspect. *Weakness* dari Kampung Herbal Genteng adalah kandungan gizi belum, koordinasi perlu perbaikan, dan kurangnya tenaga ahli. *Opportunity* dari Kampung Herbal Genteng adalah potensi pasar tinggi, ketersediaan bahan baku terjamin, pembentukan umkm digital, dan situs belanja online untuk pemasaran. *Threats* dari Kampung Herbal Genteng adalah persaingan pasar dan masa diam pemerintah.
3. *Strength* Kampung Herbal Genteng memiliki total nilai bobot 3.209, *weakness* memiliki total nilai bobot 3.436, *Opportunities* memiliki total nilai bobot 3.238, dan *Opportunities* memiliki total nilai bobot 2.75 pada matriks IFE EFE.
4. Strategi SO dari Kampung Herbal Genteng adalah pemasangan iklan secara nasional, mengalokasikan dana lebih untuk pemasaran, bekerjasama dengan Telkom untuk mengiklankan produk, membuat akun pada berbagai situs belanja. Strategi WO dari Kampung Herbal Genteng adalah bekerjasama dengan berbagai toko organik, melatih tenaga kerja untuk berjualan online, meningkatkan komunikasi dengan Telkom untuk melakukan penjualan online. Strategi ST dari Kampung Herbal Genteng adalah bergabung dengan website toko organik dan melakukan pemasaran

secara mandiri pada toko-toko baru. Strategi WT dari Kampung Herbal Genteng adalah melatih tenaga kerja untuk dapat membuat desain produk yang menarik dan menjalin kerjasama dalam pameran yang biasa diadakan pemerintah.

5. Dua strategi yang terpilih melalui *analytical hierarchy process* adalah memaksimalkan penjualan secara online dan membangun *networking* dan kerja sama. Strategi memaksimalkan penjualan secara online memiliki program yaitu membuat akun pada situs belanja, melatih tenaga kerja berjualan secara online, meningkatkan komunikasi dengan Telkom untuk melakukan penjualan online, dan bergabung dengan *website* toko organik. Sedangkan pada strategi membangun *networking* dan kerja sama terdapat program menjalin kerjasama dalam pameran yang biasa diadakan pemerintah dan bekerjasama dengan berbagai toko organik.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk Kampung Herbal Genteng :

1. Sebaiknya melakukan pengaplikasian strategi secara bertahap.
2. Kampung Herbal Genteng sebaiknya fokus menjual pada makanan dan minuman herbal sehingga penjualan dapat meningkat.

Saran yang dapat diberikan untuk peneliti selanjutnya adalah :

1. Melakukan kegiatan penelitian di luar waktu bulan puasa.
2. Meluangkan waktu yang cukup banyak untuk berkunjung ke Kampung Herbal Genteng.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, P. K., & Shepherd, C. D. (2010). *Innovation Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Badan Pusat Statistik. (2016). *Kecamatan Genteng dalam Angka*. Surabaya: Badan Pusat Statistik.
- Berry, A., Rodriguez, E., & Sand m, H. (2001). Small and medium enterprises dynamics in. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, pp. 363-384.
- Bourgeois, R. (2005). *Analytical Hierarchy Process: an Overview UNCAPSA – UNESCAP*. Bogor.
- Caniels, M., & Romijin, H. (2001). Small-industry cluster, accumulation of technological capability, and development: A conceptual framework. *The Centre for Innovation Studies, Working Paper 01.05*.
- Department of Trade and Industry. (2004). *A Practical Guide to Cluster Development*. London.
- Fr man, C. (2004). *The Economics of Industrial Innovation*. London: Taylor and Franch Group.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reinventing the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Publisher.
- Landoli, L., Ponsiglione, C., Marchione, E., & Zollo, G. (2011). Knowledge exchange processes in Industrial Districts and the emergence of networks. *Central European Journal of Operations Research*, 231-250.
- Lestari, E. P. (2005). Distribusi Spasial UKM Sebelum dan sesudah Krisis Ekonomi. *Sidang Pleno ISEI ke XI*. Jakarta.
- Marimin. (2004). *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: Grasindo.

- Munandar, S. A. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press).
- Ostewalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Roggers, E. M. (2003). *Diffusion Of Innovation, 5th Ed.* New York: A Division of Simon & Schuster Inc.
- Saaty, T. L. (2001). *Decision Making for Leaders Vol. II of the AHP*. Pittsburgh: RWS Publ.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services*, 83-98.

LAMPIRAN
KUISONER AHP KRITERIA DAN SUB KRITERIA

KUISONER KAMPUNG HERBAL GENTENG

Nama :

Nama UD :

Agar penjualan produk meningkat dibutuhkan strategi yang baik. Pemasaran akan sangat membantu dalam meningkatkan penjualan. Berikut merupakan skala kepentingan dari strategi dan program untuk pemasaran

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kriteria 1 sama pentingnya dengan 2
2	Kriteria 1 sedikit lebih penting dari 2
3	Kriteria 1 secara signifikan lebih penting dari 2
4	Kriteria 1 jauh lebih penting dari 2
5	Kriteria 1 secara absolut lebih penting dari 2

Kriteria	Tingkat Kepentingan					Kriteria
Keunggulan relatif	5	4	3	2	1	Kompabilitas
Keunggulan relatif	5	4	3	2	1	Kerumitan
Keunggulan relatif	5	4	3	2	1	Kemampuan pengujian
Keunggulan relatif	5	4	3	2	1	Kemampuan untuk diamati
Kompabilitas	5	4	3	2	1	Kerumitan
Kompabilitas	5	4	3	2	1	Kemampuan pengujian
Kompabilitas	5	4	3	2	1	Kemampuan untuk diamati
Kerumitan	5	4	3	2	1	Kemampuan pengujian
Kerumitan	5	4	3	2	1	Kemampuan untuk diamati
Kemampuan pengujian	5	4	3	2	1	Kemampuan untuk diamati

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Produktifitas	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Biaya	
Produktifitas	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Efisiensi	
Biaya	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Efisiensi	

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Diterima secara sosial	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Konsisten dengan nilai yang ada	

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Sederhana	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Mudah dipahami	

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Fleksibilitas	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Keterikatan	

Sub kriteria	Tingkat Kepentingan										Sub kriteria
Perbedaan terlihat	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Terlihat dengan mata telanjang	

BIOGRAFI PENULIS



Penulis bernama lengkap Melati Hupasandha Risangmaya dan biasa dipanggil Risang. Penulis lahir di Surabaya, 1 September 1995. Penulis merupakan anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Prof. Dr. Ir. Bangun Muljo Sukojo, DEA, DESS dan Ir. Titik Koedijati. Penulis menempuh pendidikan taman kanak-kanak di TK Teladan Pertiwi Surabaya pada tahun 1999-2001. Selanjutnya penulis menempuh pendidikan sekolah dasar di SDN Kertajaya XII Surabaya 2001-2007. Kemudian penulis menempuh pendidikan menengah pertama selama dua tahun di SMP Negeri 1 Surabaya 2007-2009. Selanjutnya penulis menimba ilmu pada SMA Negeri 2 Surabaya pada tahun 2009-2012 dan melanjutkan pendidikan perguruan tinggi pada Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) di Jurusan Teknik Industri melalui jalur tes tulis.

Selama menempuh masa studi di ITS, penulis aktif dalam berbagai kegiatan. Penulis pernah menjadi Staff Departemen Media dan Informasi Himpunan Mahasiswa Teknik Industri 2013/2014 yang memiliki tanggung jawab atas pelatihan jurnalistik dan pengelolaan sosial media. Penulis juga aktif dalam berbagai kepanitiaan antara lain *Steering Comitte* SISTEM Teknik Industri pada tahun 2013-2014, Ko-Koordinator PUBDOK GERIGI 2013, IC GERIGI 2014, dan ketua koordinator PELATJURDAS 2013 Teknik Industri. Selain itu, penulis juga aktif mengikuti pelatihan yang antara lain adalah Pelatihan Jurnalistik Dasar Teknik Industri 2012, Pelatihan Pesain Teknik Industri 2013, Pelatihan AutoCad, Pelatihan 3DsMax, Pelatihan ARENA dan berbagai pelatihan lain. Selain itu, pada tahun 2016 penulis telah mendapat sertifikat selam *one star* dari *Professional Association of Diving Instructor* (PADI). Penulis dapat dihubungi melalui email risang_maya@yahoo.co.id

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan