



TESIS - TI092327

PEMILIHAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA INOVASI KLASTER INDUSTRI KREATIF *KAMPOENG BATIK* LAWEYAN

JUMIE SEPHY RAHAYU
2512 205 007

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T
Dr. Ir. Sri Gunani Partiwij, M.T

PROGRAM MAGISTER
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN REKAYASA
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015



THESIS - TI092327

SELECTION STRATEGIES TO IMPROVE INNOVATION PERFORMANCES OF KAMPOENG BATIK LAWEYAN CREATIVE INDUSTRY CLUSTER

JUMIE SEPHY RAHAYU
2512 205 007

SUPERVISOR
Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T
Dr. Ir. Sri Gunani Partiwij, M.T

MAGISTER PROGRAM
ENGINEERING MANAGEMENT
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY
SURABAYA
2015

**PEMILIHAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA INOVASI KLASTER INDUSTRI KREATIF
KAMPOENG BATIK LAWEYAN**

Telah disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Teknik (MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

JUMIE SEPHY RAHAYU

NRP 2512 205 007

Tanggal Ujian : 9 Januari 2015

Periode Wisuda : Maret 2015

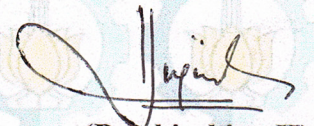
Disetujui oleh:

1. Dr. Ir. Bambang Syairuddin, M.T
NIP. 196310081990021001



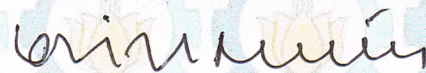
(Pembimbing I)

2. Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T
NIP. 196605311990022001



(Pembimbing II)

3. Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP. 195903181987011001



(Penguji I)

4. Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT
NIP. 196802181993031002



(Penguji II)



Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, M.T.
NIP. 196404051990021001

PEMILIHAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA INOVASI KLASTER INDUSTRI KREATIF *KAMPOENG* BATIK LAWEYAN

Nama Mahasiswa : Jumie Sephy Rahayu

Pembimbing : Dr.Ir. Bambang Syairudin, MT

Co-Pembimbing : Dr.Ir. Sri Gunani Partiw, MT

ABSTRAK

Saat ini, dunia sedang memasuki era-industri gelombang keempat, yaitu industri ekonomi kreatif yang menekankan pada gagasan dan ide kreatif. Adanya preferensi konsumen, perkembangan teknologi, dan iklim kompetisi yang cepat berubah menuntut klaster memperbarui strategi dengan melakukan inovasi. Penciptaan inovasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas klaster sehingga produk klaster dapat bersaing dipasaran lokal maupun global. Penelitian ini membahas pemilihan strategi untuk meningkatkan kinerja inovasi klaster industri kreatif batik Laweyan.

Penelitian ini menggunakan metode diagram Rantai Nilai (*Value Chain, Business Model Canvas*, analisis PESTEL dan analisis *Diamond Porter*. Selanjutnya mengidentifikasi SWOT, kemudian melakukan pembobotan untuk mengetahui posisi kuadran. Pembobotan dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selanjutnya, dilakukan pemilihan strategi dengan metode *Analytic Network Process* (ANP).

Hasil penelitian yang menghasilkan, (1) klaster industri kreatif *Kampoeng* Batik Laweyan berada pada kuadran I, yaitu posisi agresif dan ekspansi sehingga strategi yang digunakan adalah memanfaatkan kekuatan untuk mengoptimalkan peluang. Subkriteria yang paling berpengaruh dalam pemilihan strategi adalah subkriteria *Price* (P2) dan *Profit rate* (M4). Strategi yang menjadi prioritas akhir yaitu penguatan brand *Kampoeng* Batik Laweyan dan Pengembangan kampung wisata edukasi.

Kata kunci: strategi, kinerja inovasi, klaster, batik

SELECTION STRATEGIES TO IMPROVE INNOVATION PERFORMANCES OF KAMPOENG BATIK LAWEYAN CREATIVE INDUSTRY CLUSTER

Student Name : Jumie Sephy Rahayu
Supervisor : Dr.Ir. Bambang Syairudin, MT
Co-Supervisor : Dr.Ir. Sri Gunani Partiw, MT

ABSTRACT

The world has been entering forth wave of industrial era, a creative economy industry which strive on creative idea. The existences of customer preferences, advance technologies, and competitive climate forced clusters to adapt their strategies with innovation. This innovation are expected to bring cluster's productivity improvement so that the product can compete at local and/or international market. This study was conducted to determine proper strategies to improve innovation performance of Kampung Batik Laweyan, creative industry cluster.

The study was carried out using Value Chain diagram (Value Chain, Business Model Canvas, PESTEL analysis and Diamod Porter analysis). SWOT identification and AHP weighting method were applied to figure out its quadrant position. ANP was used as final step for strategies selection.

The result showed that (1) Kampung Batik Laweyan creative industry cluster is on quadrant I, an aggressive and expansive position, therefore the suitable strategy is to take its strength advantages to optimize the chance. The most influential subcriteria on this strategies selection was price (P2) and profit market (M4). The last strategy prior to apply is Kampung Batik Laweyan branding and tourist village development.

Key word: strategies, innovation performances, cluster, batik

KATA PENGANTAR

Terucap rasa syukur kepada kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan nikmat iman dan Islam, serta atas segala rahmat dan hidayah yang senantiasa tercurahkan. Sholawat dan salam kepada Rasulullah, Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan umatnya. Alhamdulillah, telah tuntas perjuangan dalam pengerjaan laporan penelitian tesis. Tak ada gading yang tak retak. Penulis menyadari bahwa penelitian tesis ini masih jauh dari sempurna. Besar harapan penulis agar penelitian ini dapat dikembangkan lebih jauh sehingga dapat bermanfaat untuk perkembangan keilmuan di Teknik Industri. Pada kesempatan kali ini, penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua tercinta atas segala doa, dukungan, nasehat, serta perhatian yang tiada henti kepada penulis. Serta saudara-saudariku yang selalu mendukung dan memotivasi untuk segera lulus dari kuliah.
2. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT, dan Ibu Dr. Ir. Sri Gunani Pertiwi, MT, selaku dosen pembimbing, atas segala waktu, transfer ilmu, bimbingan, kesabaran, dan motivasi yang diberikan. Juga kepada seluruh dosen TI ITS yang telah memberikan transfer ilmu selama penulis belajar.
3. Kepada Pengurus Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan, Pak Alpha, Pak Widhi, dan Pak Arif atas kesediaan waktu untuk berdiskusi dan berbagi inspirasi.
4. Sahabat-sahabatku, TYM INSAN dan MASTER 2012 sebagai teman seperjuangan dan segala persahabatan, ketulusan yang telah diberikan dalam membantu penulis.
5. Keluarga Suara Muslim Network yang telah memberikan kesempatan dalam membagi waktu antara bekerja dan belajar.
6. Para sahabat di Solo, Liliek, Dek Cita, Mbak Yani, Mbak Eka, Dek Ifah, beserta teman-teman UNS atas kesediaan memfasilitasi akomodasi selama di Solo.
7. Semua pihak yang membantu dalam penyelesaian tugas akhir yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati, penulis berharap penelitian tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pengembangan keilmuan teknik industri.

Surabaya, Januari 2015

Penulis

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kontribusi Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
BAB 2.....	7
TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Manajemen Strategi.....	7
2.2 Konsep Klaster	7
2.3 Kinerja Inovasi.....	10
2.4 Model Rantai Nilai (Value Chain)	11
2.5 Business Model Canvas.....	12
2.4 Analisis PESTEL.....	16
2.5 <i>Diamond Porter Model</i>	16
2.8 Analisis SWOT	17
2.9 Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	19
2.10 Metode <i>Analytic Network Process</i> (ANP).....	20
2.11 Penelitian Terdahulu.....	21
BAB 3.....	25
METODOLOGI PENELITIAN.....	25
3.1 Tahap Identifikasi Awal	25
3.2 Tahap Pengumpulan Data.....	25
3.3 Tahap Pengolahan Data.....	25

3.4 Tahap Analisis, Kesimpulan, dan Saran	26
BAB IV	29
KLASTER INDUSTRI KREATIF BATIK LAWEYAN	29
4.1 Sejarah <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan	29
4.2 Kondisi Geografis	31
4.3 Kondisi Demografi	32
4.4 Kondisi Sosial dan Budaya	34
4.5 Kondisi Ekonomi	35
4.6 Produk Batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan	38
4.7 Profil Forum Pengembangan <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan (FPKBL)	38
BAB V	45
HASIL DAN PEMBAHASAN	45
5.1 Identifikasi Kelengkapan Kluster	45
5.2 Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>)	46
5.3 Identifikasi Business Model Canvas	48
5.4 Analisis PEST(EL)	61
5.5 Diagram Porter	63
5.6 Analisis SWOT	66
5.7 Pembobotan SWOT	68
5.7 Analisis Posisi Kuadran	81
5.8 Pembuatan Kontruksi Model Pemilihan Strategi	82
5.9 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kelompok/Kriteria	86
5.10 Supermatriks	87
5.11 Analisis Sensitivitas	89
BAB VI	91
KESIMPULAN DAN SARAN	91
6.1 Kesimpulan	91
6.2 Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	97
Lampiran I. Anggota Klaster <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan	97
Lampiran II. Kuesioner AHP Pembobotan SWOT	104
Lampiran III. Kuesioner Analytical Network Process	124
Lampiran IV. Perhitungan ANP	136

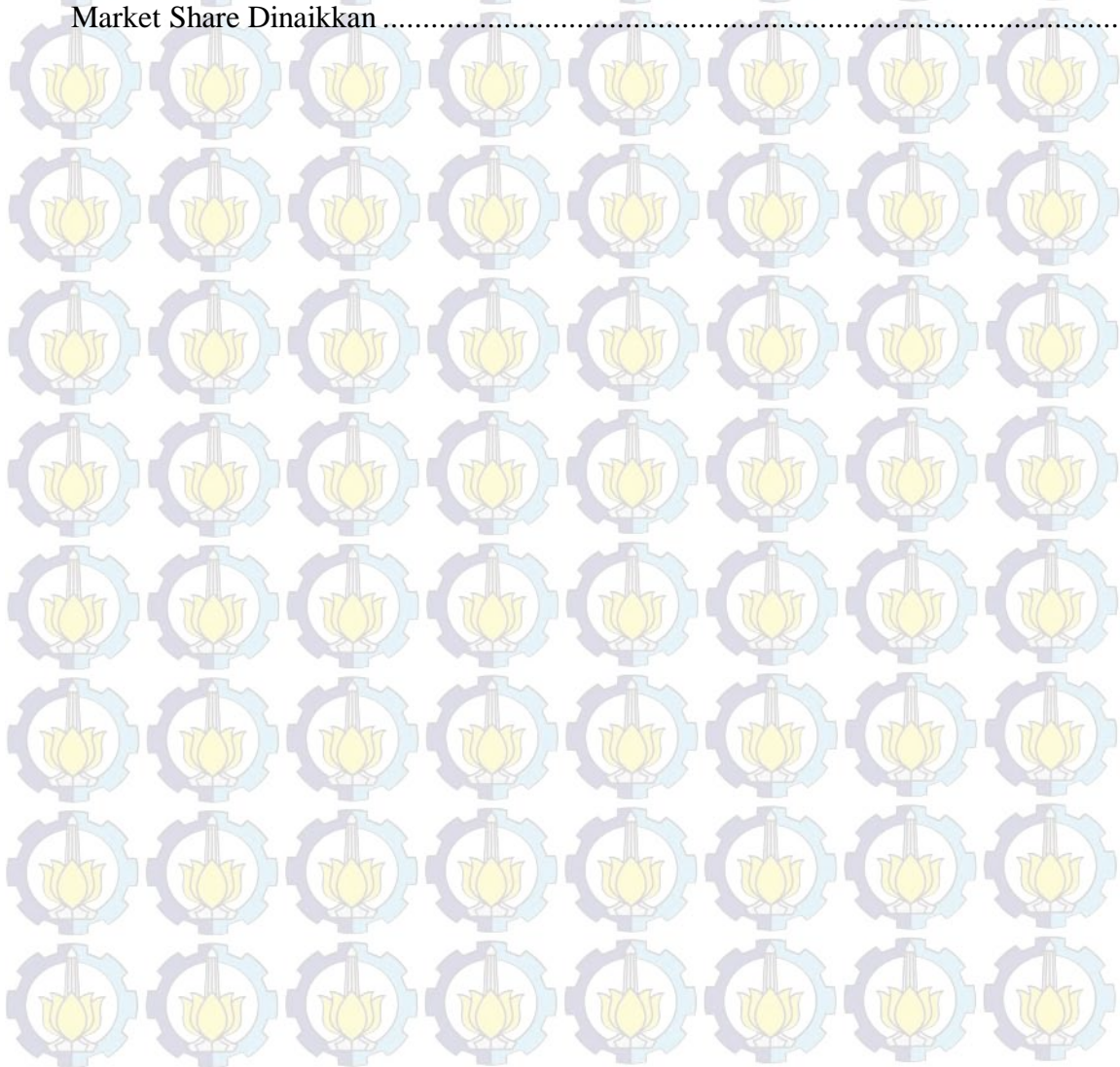
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan <i>Business Model Canvas</i> dan <i>Business Model CIMOSA</i>	15
Tabel 2.2 Contoh Matiks TOWS	19
Tabel 2.3 Perbedaan AHP dan ANP	21
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 4.1 Pembagian Wilayah <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan	32
Tabel 4.2 Komposisi Penduduk Kecamatan Laweyan Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.3 Komposisi Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian	33
Tabel 4.4 Komposisi Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	34
Tabel 4.5 Komposisi Penduduk Berdasarkan Agama Yang Dianut	34
Tabel 4.6 Jenis Usaha di <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan.....	35
Tabel 4.7 Jenis Usaha di <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan (lanjutan).....	36
Tabel 5.1 Checklist Elemen Kelengkapan Klaster	45
Tabel 5.2 Checklist Elemen Kelengkapan Klaster (lanjutan)	46
Tabel 5.3 Pertanyaan Kunci BMC (Osterwalder dan Pigneur, 2010).....	48
Tabel 5.4 Pertanyaan Kunci BMC (Osterwalder dan Pigneur, 2010) lanjutan	49
Tabel 5.5 Notasi Elemen Strengths Berdasarkan Prioritas.....	69
Tabel 5.6 Notasi Elemen Weaknesses Berdasarkan Prioritas	70
Tabel 5.7 Notasi Elemen Opportunities Berdasarkan Prioritas	72
Tabel 5.8 Notasi Elemen Threats Berdasarkan Prioritas.....	73
Tabel 5.9 Perhitungan Nilai Elemen Strengths.....	74
Tabel 5.10 Perhitungan Nilai Elemen Weaknesses	75
Tabel 5.11 Perhitungan Nilai Elemen Opportunities dan Threats	76
Tabel 5.12 STRATEGI S - O	77
Tabel 5.13 STRATEGI W - O.....	78
Tabel 5.14 STRATEGI S - T.....	79
Tabel 5.15 STRATEGI W - T	80
Tabel 5.16 Kriteria Pemilihan Strategi.....	83
Tabel 5.17 Alternatif Strategi SO	84
Tabel 5.18 Prioritas Untuk Kriteria <i>Product Performance</i> dan <i>Market Performance</i>	89
Tabel 5.19 Prioritas Alternatif Strategi	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pergeseran Era Ekonomi	Error! Bookmark not defined.
Gambar 1.2 Fungsi Strategis Ekonomi Kreatif.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 2.1 Framework Hasil Penelitian Lai <i>et al</i> (2013)	11
Gambar 2.2 Model Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>).....	11
Gambar 2.3 <i>Business Model Canvas</i>	14
Gambar 2.4 <i>Business Model CIMOSA</i>	15
Gambar 2.5 Komponen Analisis PESTEL.....	16
Gambar 2.6 <i>Diamond Poter Model</i>	17
Gambar 2.7 Pembagian Kuadran Hasil Pembobotan Analisis SWOT	18
Gambar 3.1 Flowchart Penelitian	27
Gambar 4.1 Kronologis Perkembangan Kampung Batik Laweyan.....	Error! Bookmark not defined.0
Gambar 4.2 Peta Kelurahan Laweyan.....	Error! Bookmark not defined.1
Gambar 4.3 Total Penjualan di <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan	37
Gambar 4.4 Persentase Jumlah Pengunjung Objek Wisata di Solo	37
Gambar 4.5 Struktur Organisasi Forum Pengembangan <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.6 Website <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan.....	42
Gambar 5.1 Diagram Rantai Nilai <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan	47
Gambar 5.2 Diagram Prosentase Pendapatan Pengunjung <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan.....	52
Gambar 5.3 Diagram Daerah Asal Pengunjung <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan	52
Gambar 5.4 <i>Business Model Canvas Kampoeng</i> Batik Laweyan	60
Gambar 5.5 Input Data dari Kuesioner AHP.....	69
Gambar 5.6 Hasil Pembobotan Elemen Strengths Berdasarkan Prioritas.....	70
Gambar 5.7 Hasil Pembobotan Elemen Weaknesses Berdasarkan Prioritas	71
Gambar 5.8 Hasil Pembobotan Elemen Opportunities Berdasarkan Prioritas	72
Gambar 5.9 Hasil Pembobotan Elemen Threats Berdasarkan Prioritas.....	73
Gambar 5.10 Posisi Kuadran Klaster <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan.....	81
Gambar 5.11 Model Pemilihan Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Inovasi Klaster Industri Kreatif Batik Laweyan.....	85
Gambar 5.12 Model Pemilihan Strategi Menggunakan <i>Software Super Decision</i>	85
Gambar 5.13 Pengisian Kuesioner dalam <i>Software Super Decision</i>	86
Gambar 5.14 Tampilan Matrix pada <i>Software Super Decision</i>	86
Gambar 5.15 Grafik Kinerja untuk Tujuan Pemilihan Strategi dengan Kondisi Normal	89

Gambar 5.16 Grafik Kinerja untuk Tujuan Pemilihan Strategi dengan Kriteria <i>Product Performance</i> dinaikkan.....	89
Gambar 5.17 Grafik Kinerja Kriteria <i>Product Performance</i> dengan Kondisi Normal.....	89
Gambar 5.18 Grafik Kinerja Kriteria <i>Product Performance</i> dengan Kondisi Subkriteria P1. Quality Dinaikkan	89
Gambar 5.19 Grafik Kinerja Kriteria <i>Product Performance</i> dengan Kondisi Subkriteria P3. Production Time Dinaikkan	90
Gambar 5.20 Grafik Kinerja Kriteria <i>Market Performance</i> dengan Kondisi Normal	90
Gambar 5.21 Grafik Kinerja Kriteria <i>Market Performance</i> dengan Kondisi Subkriteria M1. Demand Dinaikkan	90
Gambar 5.22 Grafik Kinerja Kriteria <i>Market Performance</i> dengan Kondisi Subkriteria M2. Customer Satisfaction Dinaikkan.....	90
Gambar 5.23 Grafik Kinerja Kriteria <i>Market Performance</i> dengan Kondisi Subkriteria M3. Market Share Dinaikkan	90



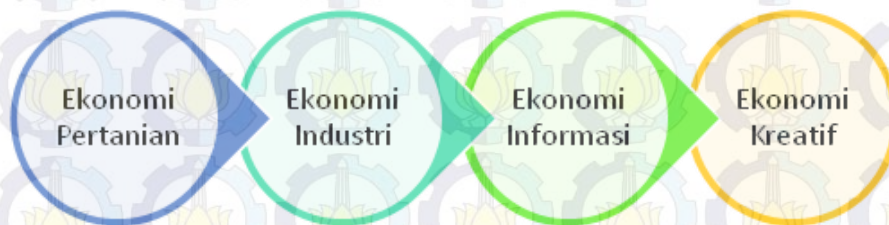
BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian perumusan masalah, tujuan penelitian kontribusi penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

1.1 Latar Belakang

Saat ini, dunia sedang memasuki era-industri gelombang keempat, yaitu industri ekonomi kreatif (*creative economic industri*), yang menekankan pada gagasan dan ide kreatif. Era-industri ini merupakan pergeseran dari tiga gelombang sebelumnya yang meliputi gelombang ekonomi pertanian, gelombang ekonomi industri, dan gelombang ekonomi informasi.



Gambar 1.1 Pergeseran Era Ekonomi

Ekonomi kreatif digerakkan oleh industri kreatif, dimana industri kreatif didefinisikan sebagai industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, ketrampilan, serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui pendekatan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu (UK DCMS Task Force, 1998 dalam Industri Kreatif Indonesia Departemen Perdagangan RI). Ekonomi kreatif merupakan pengembangan konsep ekonomi berdasarkan aset kreatifitas yang berpotensi meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Di Indonesia, sektor ekonomi kreatif merupakan sektor yang baru dikelola pemerintah di tingkat kementerian. Hal ini disebabkan adanya nilai-nilai strategis yang dimiliki ekonomi kreatif, yaitu kontribusi ekonomi yang signifikan, penciptaan iklim bisnis yang positif, mengangkat citra dan identitas bangsa, menggunakan sumber daya terbarukan, mendorong terciptanya inovasi, dan memberikan dampak sosial yang positif.



Gambar 1.2 Fungsi Strategis Ekonomi Kreatif

Sumber: Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia, 2012.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia (2012) merilis data tahun 2010, menyatakan ekonomi kreatif menciptakan nilai tambah sebesar Rp 468,1 triliun, yaitu sebesar 7,29 dari PDB Nasional. Selain sebagai pencipta nilai tambah, sektor ekonomi kreatif juga banyak menyerap tenaga kerja. Di tahun 2010, ekonomi kreatif menyerap 8,6 juta tenaga kerja, 7,9% dari total nasional. Sektor ekonomi kreatif juga merupakan pencipta devisa yang tinggi, dimana sumber devisa berasal dari kontribusi *net trade* mencapai 57 persen, dari total nasional, atau senilai Rp 15 triliun di tahun 2010.

Mengacu pada Inpres No. 6 Tahun 2009 tentang Ekonomi Kreatif, maka ekonomi kreatif Indonesia dikelompokkan menjadi (1) arsitektur; (2) desain; (3) fesyen; (4) film, video, dan fotografi; (5) kerajinan; (6) musik; (7) pasar seni dan barang antik; (8) penerbitan dan percetakan; (9) periklanan; (10) permainan interaktif; (11) penelitian dan pengembangan; (12) seni pertunjukan; (13) teknologi informasi dan piranti lunak; (14) televisi dan radio; dan sektor (15) kuliner.

Batik merupakan kesenian tradisional Indonesia yang mencerminkan adat, kebiasaan, nilai budaya, jalan hidup, nilai spiritual, dan karakteristik budaya Indonesia (Syarief & Sunarya, 2007). Dalam inpres No. 6 tahun 2009, batik termasuk jenis industri kreatif dengan kategori fesyen dan kerajinan. Menurut Affendi (2000) batik memiliki proses pengerjaan yang rumit, dimana diperlukan ketelitian dan penguasaan teknologi dan bahan.

Industri kreatif batik di Kecamatan Laweyan, Surakarta, telah berkembang sejak tahun 1546. Pada abad ke 20, industri kreatif batik Laweyan mengalami puncak kejayaan. Namun,

pada tahun 1970an, industri batik mengalami kemerosotan. Hal ini disebabkan munculnya batik printing yang menawarkan harga relatif lebih murah. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan banyak pengusaha batik yang memilih tidak melanjutkan usahanya. Hingga pada tahun 1990an hanya beberapa pengusaha batik yang masih bertahan melanjutkan usahanya. Tumbuhnya kesadaran dari berbagai pihak untuk memperbaiki tata kelola kawasan Laweyan menjadi latar belakang dibentuknya panitia pembentukan klaster batik di kawasan ini (Maruli & Ali, 2013).

Klaster didefinisikan sebagai kumpulan dari elemen-elemen yang saling terhubung dan berdekatan secara geografis dan terkait dalam suatu bidang khusus. Elemen-elemen dalam klaster meliputi pemasok bahan baku dan pemasok lainnya yang mendukung terciptanya sebuah produk dari klaster. Klaster juga termasuk lembaga pemerintah, asosiasi bisnis, penyedia jasa/penelitian, dan lembaga-lembaga lainnya yang mendukung.

Klaster (*cluster*) tidak hanya menjadi model pembangunan industri lokal saja, namun klaster telah menjadi model pengembangan industri nasional jangka panjang. Hal ini disebabkan karena klaster dapat meningkatkan daya saing industri, dimana di dalam klaster terjadi hubungan yang saling mendukung antara industri inti, industri penunjang, dan industri terkait (Baroroh, 2010). Peresmian kawasan industri kreatif Batik Laweyan menjadi sebuah klaster diharapkan dapat meningkatkan tingkat ekonomi masyarakat Laweyan. Dengan sebuah kawasan klaster diharapkan setiap stakeholder dapat lebih aktif berpartisipasi sesuai dengan peran masing-masing.

Untuk meningkatkan daya saing industri kreatif Batik Laweyan di pasar lokal maupun global, diperlukan proses inovasi. Inovasi adalah kreativitas yang menciptakan nilai tambah. Penciptaan inovasi akan meningkatkan produktivitas klaster sehingga produk klaster dapat bersaing dipasaran lokal maupun pasar global. Dalam melakukan inovasi, permasalahan yang terjadi pada industri kreatif Batik Laweyan adalah kurangnya pemahaman mengenai proses pembentukan rantai nilai. Banyak pengusaha batik beranggapan, proses pembentukan nilai suatu produk hanya membutuhkan kreativitas desain individu.

Untuk meningkatkan kinerja klaster industri kreatif Batik Laweyan dalam aspek inovasi, dibutuhkan analisis rantai nilai dan analisis model bisnis klaster dengan terlebih dahulu mengidentifikasi peran masing-masing stakeholder yang terlibat. Selanjutnya dari analisis rantai nilai dan analisis model bisnis klaster, dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui posisi kuadran klaster. Posisi kuadran ini digunakan untuk menentukan strategi yang tepat sesuai dengan analisis SWOT. Setelah mendapatkan beberapa alternatif strategi dari matriks TOWS,

langkah berikutnya yaitu membangun model pemilihan strategi untuk meningkatkan kinerja inovasi klaster.

Lai *et al.* (2013) menyatakan beberapa penelitian tentang klaster telah banyak dilakukan, diantaranya hubungan antara manajemen pengetahuan pada klaster industri dan inovasi (Arikan, 2009; Connel & Voola, 2013; Lissoni, 2001; Tallman *et al.*, 2004), hubungan dan pengaruh di antara sistem inovasi dan klaster (Bell, 2005; Gnywali & Srivastava, 2013), dan pengaruh klaster industri terhadap daya saing perusahaan (Bell *et al.*, 2009).

Pengaruh manajemen pengetahuan klaster industri pada kinerja inovasi diteliti oleh Lai *et al.* (2013). Hasil penelitian menunjukkan kinerja inovasi dipengaruhi oleh klaster industri dan manajemen pengetahuan, dimana klaster industri terdiri dari aspek sumber daya dan hubungan interaksi antar elemen, sedangkan manajemen pengetahuan terdiri dari penciptaan dan penerimaan pengetahuan serta penyebaran dan penyimpanan pengetahuan.

Liao (2010) melakukan penelitian yang menguji keterkaitan dan peranan sumber daya, pengetahuan, dan kepercayaan terhadap kinerja klaster. Hasil penelitian menghasilkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja klaster adalah sumber daya, pengetahuan, kepercayaan, serta adanya interaksi sumber daya dalam klaster. Yesil *et al.* (2013) menyatakan proses transfer pengetahuan (*knowledge shating processes*) berpengaruh pada kemampuan melakukan inovasi. Sedangkan kemampuan inovasi akan mempengaruhi kinerja inovasi.

Dhewanto *et al.* (2012) membuat konseptual framework, dimana kemampuan inovasi dipengaruhi oleh teknologi, kemampuan pengelolaan organisasi, sumber daya manusia, dan klaster (rantai nilai klaster, *coopetition* klaster, dan pembagian sumber daya klaster). Sedangkan kinerja bisnis dipengaruhi oleh kemampuan inovasi dan klaster.

Chen dan Xiangzhen (2010) menghasilkan suatu model sistem manajemen pengetahuan untuk memajukan kompetensi inti pada klaster industri. Sugiarto *et al.* (2012) menghasilkan model pemilihan strategi pengembangan klaster dan strategi manajemen pengetahuan untuk mendukung strategi pengembangan klaster dengan metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP).

Beberapa penelitian dengan objek Batik Laweyan dilakukan oleh Soekesi & Beki (2010) tentang model *supply chain* produk usaha kecil, Widodo (2011) melakukan identifikasi bentuk penerapan eko-efisiensi, Permarasari (2011) melakukan analisis rantai nilai untuk memberikan strategi pada produk batik painting, Widyaningrum (2012) melakukan penelitian tentang strategi pemasaran, dan Maruli & Ali (2013) tentang proses inovasi pada klaster *Kampoeng* Batik Laweyan.

Penelitian ini membahas pemilihan strategi untuk meningkatkan kinerja inovasi kluster industri kreatif batik Laweyan. Penelitian ini menggunakan metode diagram Rantai Nilai (*Value Chain*) untuk mengidentifikasi proses pembentukan nilai. Metode *Business Model Canvas* digunakan untuk mengidentifikasi proses bisnis kluster. Analisis PESTEL dan analisis Diamod Porter merupakan metode tambahan untuk memperdalam analisis faktor internal dan factor eksternal. Langkah selanjutnya yaitu mengidentifikasi SWOT, kemudian melakukan pembobotan untuk mengetahui posisi kuadran. Pembobotan dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selanjutnya, dilakukan pemilihan strategi dengan metode *Analytic Network Process* (ANP).

1.2 Perumusan Masalah

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja inovasi kluster. Untuk menentukan strategi yang tepat diperlukan berbagai pertimbangan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menjawab bagaimana model pemilihan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja inovasi kluster industri kreatif batik Laweyan.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah membuat model pemilihan strategi untuk meningkatkan kinerja inovasi kluster industri kreatif batik Laweyan dengan mempertimbangkan analisis proses bisnis dan peran stakeholder.

1.4 Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian ini antara lain:

1. Memberikan informasi mengenai analisis proses bisnis dan posisi kuadran kinerja kluster industri kreatif batik Laweyan
2. Memberikan rekomendasi kebijakan strategi inovasi untuk meningkatkan kinerja kluster industri kreatif batik Laweyan

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian meliputi:

1. Parameter kinerja inovasi mengacu pada penelitian Lai *et al* (2013).
2. Fokus penelitian pada pelaku inti kluster.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian tinjauan pustaka akan diuraikan mengenai konsep dan teori (studi literatur) yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian ini.

2.1 Manajemen Strategi

Strategi merupakan suatu hal mendasar yang dimiliki perusahaan/organisasi sekaligus merupakan poin penting dalam meraih tujuan sesuai dengan yang diinginkan. Manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan perusahaan/organisasi, pengembangan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai sasaran perusahaan atau organisasi, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Ada lima tahapan dalam manajemen strategi yaitu :

1. Mengembangkan strategi dalam bentuk visi dan misi.
2. Menentukan objektifitas.
3. Melakukan pembedahan strategi untuk mencapai objektifitas yang diinginkan atau diharapkan.
4. Mengimplementasi dan mengeksekusi strategi.
5. Memonitor mengevaluasi, dan mengambil tindakan perbaikan.

Dalam pembentukan strategi ada tahapan-tahapan pembentukannya yaitu menentukan misi, menetapkan objektif, melakukan analisa swot (*strength, weakness, opportunity, and threat*), melakukan analisis kondisi awal untuk mengetahui relevansi strtegi yang akan direncanakan dengan pihak internal dan eksternal, menganalisis kemampuan-kemampuan *major* atau pun *minor* organisasi atau perusahaan, menentukan kunci atau poin-poin penting strategi dari analisis sebelumnya, menentukan korporasi dan fungsional strategi untuk meraih tujuan dan keuntungan kompetitif, menyiapkan rencana strategi terintegrasi untuk implementasi yang strategis, mengimplementasikan strategi, dan memonitor implementasi dan meninjau kembali strategi yang sudah ada untuk mengembangkan strategi baru.

2.2 Konsep Klaster

Persaingan yang ketat di seluruh sektor, baik sektor industri, sektor pertanian, sektor perdagangan serta sektor-sektor lainnya, semakin meningkat. Hal ini merupakan dampak dari perkembangan teknologi yang dipicu derasnya arus globalisasi. Untuk membangun sektor industri agar mampu berkembang dalam persaingan diperlukan daya saing yang tinggi yang meliputi kuatnya struktur, tingginya peningkatan nilai tambah, dan produktivitas pada rantai

nilai produksi, serta dukungan dari seluruh sumber daya produktif yang dimiliki (Rahmawati, 2013). Untuk memperkuat daya saing tersebut, salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan kluster (Porter, 1998; Solvell, 2008).

Beberapa literature (Solvei, 2008; Roy & Banerjee, 2007; Zhang *et al*, 2004) menyebutkan bahwa konsep kluster pertama kali dipopulerkan oleh Michael Porter pada tahun 1990 dalam artikelnya, "*The Competitive Advantage of Nations*" yang menyatakan bahwa pendekatan kluster berdampak pada peningkatan daya saing perusahaan. Penjelasan ini diperkuat dengan artikel yang ditulis pada tahun 1998 yang berjudul "*The Clusters and The New Economics of Competition*" yang menyatakan bahwa kluster adalah sekumpulan perusahaan atau institusi yang terkait dalam bidang tertentu secara geografis berdekatan serta mendapatkan manfaat dari sinergisitas yang diciptakan oleh jaringan kerja yang terbentuk, yaitu antara pembeli, penjual, pesaing, pemasok, dan penyedia jasa.

Konsep kluster memperkuat konsep sebelumnya yang telah dikemukakan oleh Alfred Marshal pada tahun 1962 dalam bukunya "*Principles of Economics*" dimana memperkenalkan konsep sentra industri. Marshal berpendapat bahwa terdapat dua macam *manufacturing system* yang efisien, yaitu adanya unit produksi yang terintegrasi secara vertikal dan didasarkan pada perusahaan-perusahaan yang memiliki spesialisasi masing-masing, saling berinteraksi dan beroperasi dalam suatu lokasi, yang disebut aglomerasi ekonomi (Landoli *et al*, 2011). Menurut Beccatini (2008), sentra industri didefinisikan sebagai wilayah sosial yang ditandai dengan adanya komunitas manusia dan perusahaan dan keduanya cenderung bersatu secara alami. Hal yang membedakan antara kluster dengan sentra adalah kluster tidak sekedar aglomerasi perusahaan, tetapi juga adanya pengaruh jejaring kerja di dalam batasan geografi tertentu dan menciptakan sinergi (Brenner & Gildner, 2006)

Porter (1990) menggunakan istilah kluster dalam tataran ekonomi makro, yang menggambarkan dampak kluster berpengaruh terhadap daya saing perusahaan dimana keberhasilan perusahaan terhubung dengan pendekatan horixontal dan vertical. Schimtz (1997) menyatakan kluster menurut definisi *United Nation for Industrial Development* (UNIDO) merupakan aglomerasi lokal di antara perusahaan-perusahaan yang menghasilkan dan menjual produk sejenis pada sektor tertentu. Pendapat ini diperkuat oleh Swan & Baptisa (1998) yang menyatakan kluster merupakan kumpulan perusahaan pada wilayah tertentu dan menghasilkan produk yang sejenis.

Perspektif yang berbeda dinyatakan oleh Solvell (2008) dan Porter (1998) yang menyatakan bahwa kluster bukan hanya aliran barang dan jasa antar perusahaan tetapi juga merupakan transaksi dinamis dan pertukaran pengetahuan dan inovasi. Roelandt (1999)

menambahkan bahwa di dalam klaster terdapat suatu peningkatan nilai tambah pada rantai produksi.

Carrie (2000) menjelaskan ruang lingkup klaster yang lebih luas dari pada pabrik.

Pondasi di dalam klaster terdiri dari:

1. Kualitas sumber daya manusia.
2. Pengetahuan terhadap teknologi.
3. Modal keuangan.
4. Pajak dan peraturan.
5. Infrastruktur komunikasi dan informasi.
6. Infrastruktur fisik.
7. Peran universitas dan lembaga riset.
8. Semangat entrepreneurship

Lyon dan Atherton (2000) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi utama yang menjadi karakteristik kunci klaster, yakni adanya kedekatan geografi (konsentrasi), bisnis-bisnis yang beroperasi dalam bidang yang sama (komonalitas), dan adanya jejaring atau hubungan yang saling terkait (konektivitas). Jejaring yang terbentuk dalam klaster terdiri dari jejaring kerja internal perusahaan dan jejaring kelembagaan atau inter-organisasi (Solvell, 2000).

Porter (1998), Schmitz (1997), dan Solvell (2008) mengidentifikasi tiga kategori *stakeholder* dalam klaster, yaitu perusahaan atau pelaku inti klaster, lembaga pendukung (*supporting institutions*) dan pemerintah. Menurut Nugroho et al (2011) komponen industri klaster meliputi:

- a. Industri inti, merupakan fokus perhatian atau tematik dan biasanya dijadikan titik masuk kajian, dapat merupakan sentra industri, dan tergolong industri yang maju (dicirikan dengan adanya inovasi).
- b. Industri pemasok, industri yang memasok produk khusus, yang dipasok, diantaranya bahan baku utama, bahan tambahan dan aksesori. Pemasok khusus (spesialis) merupakan pendukung kemajuan klaster industri.
- c. Pembeli, dapat digolongkan menjadi distributor, pengecer, dan pemakai langsung. Pembeli merupakan pemacu kemajuan klaster industri.
- d. Industri pendukung, meliputi industri jasa dan barang, termasuk layanan pembiayaan.

Industri pendukung terdiri dari:

- Lembaga pembiayaan, seperti bank, modal ventura.
- Lembaga jasa, meliputi jasa angkutan, perusahaan distribusi barang, konsultan bisnis.

- Penyedia infrastruktur, seperti jalan raya, telekomunikasi, air, listrik.
 - Industri peralatan, seperti industri permesinan dan alat bantu.
 - Perusahaan pengemasan.
 - Penyedia jasa pengembangan bisnis.
- e. Industri terkait, merupakan industri yang menggunakan infrastruktur yang sama dan sumber daya dari sumber yang sama (misal kelompok tenaga ahli). Dalam hal ini, industri terkait terdiri dari competitor, komplementer, dan substitusi.
- f. Lembaga pendukung, terdiri dari:
- Lembaga pemerintah, yang menentukan kebijakan atau melaksanakan peran publik.
 - Asosiasi profesi yang bekerja untuk kepentingan anggota.
 - Lembaga pengembang swadaya masyarakat yang bekerja pada bidang khusus yang mendukung.

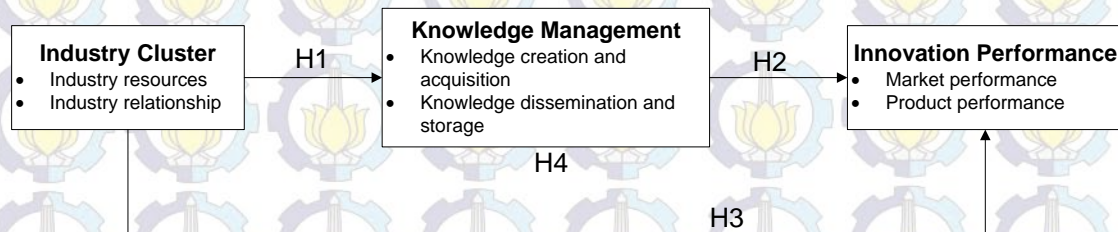
2.3 Kinerja Inovasi

Baker dan Sinkula (1999) mendefinisikan kemampuan inovasi sebagai sebuah mekanisme di mana perusahaan melakukan berbagai usaha untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis sehingga menciptakan kinerja layanan yang memuaskan pelanggan. Untuk memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang diinginkan konsumen diperlukan usaha inovasi. Inovasi tidak hanya dilakukan pada produk, tetapi pada proses produksi, strategi pemasaran, dan pemilihan bahan baku.

Inovasi adalah kreativitas yang menciptakan nilai tambah. Oerleman *et al* (2001) dalam Masruli & Ali (2013) mendefinisikan inovasi merupakan suatu proses yang heterogen yang mencakup aliran atau mobilisasi sumber daya internal dan eksternal yang melibatkan tiga aspek yaitu aktor-aktor, sumber daya, dan aktivitasnya. Interaksi masing-masing aktor akan mempengaruhi inovasi tersebut. Penciptaan inovasi akan meningkatkan produktivitas kluster sehingga produk kluster dapat bersaing di pasaran lokal maupun pasar global. Hal ini akan meningkatkan aliran produk dari kluster dan meningkatkan pendapatan pengusaha di dalam kluster. Keberadaan inovasi di dalam kluster akan memberikan banyak keuntungan bagi pelaku kluster.

Kinerja inovasi kluster merupakan pengukuran kinerja kluster yang dilihat dari aspek inovasi. Lai *et al* (2013) dalam penelitian yang berjudul "*The effects of industri cluster knowledge management on innovation performance*" menghasilkan sebuah framework seperti pada gambar. Hasil penelitian menunjukkan kinerja inovasi dipengaruhi oleh kluster industri dan

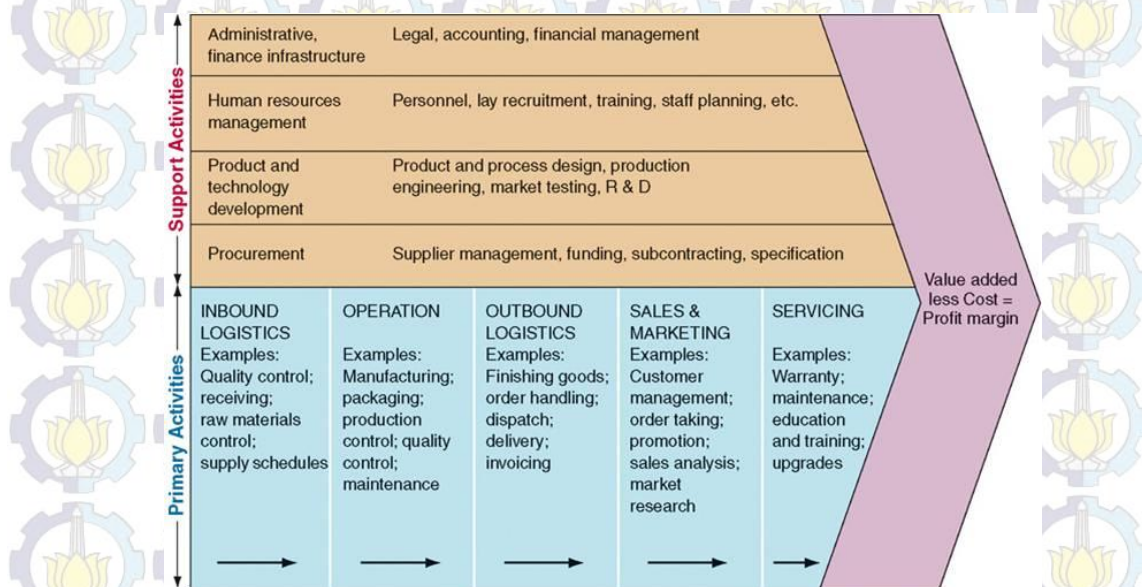
manajemen pengetahuan, dimana kluster industri terdiri dari aspek sumber daya dan hubungan interaksi antar elemen, sedangkan manajemen pengetahuan terdiri dari penciptaan dan penerimaan pengetahuan serta penyebaran dan penyimpanan pengetahuan. Indikator pengukuran kinerja inovasi kluster diukur dengan parameter *product performance* (inovasi produk) dan *market performance* (inovasi pasar).



Gambar 2.1 Framework Hasil Penelitian Lai et al (2013)

2.4 Model Rantai Nilai (Value Chain)

Value chain merupakan model yang digunakan untuk membantu dalam menganalisis aktifitas-aktifitas spesifik bisnis yang terjadi, yang dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Tiap langkah yang diambil pada satu segmen, akan berdampak paada keseluruhan proses, setiap segmen saling bergantungan.



Gambar 2.2 Model Rantai Nilai (Value Chain)

Sumber: http://www.mbaskool.com/images/stories/business_concepts/por_vc.jpg

Model rantai nilai (*value chain model*) menganalisis aktivitas yang dijalankan perusahaan dengan menggolongkan aktivitas tersebut menjadi dua (Gambar 2.2). Aktivitas utama yang berhubungan dengan produksi, distribusi, dan jasa dari perusahaan seperti pelayanan, penjualan, dan pemasaran sehingga konsumen mendapatkan produk/jasa sesuai

dengan yang diinginkan. Sedangkan aktivitas pendukung merupakan aktivitas pendukung yang membantu kelancaran aktivitas utama. Aktivitas pendukung terdiri dari infrastruktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, teknologi, pengadaan bahan baku,

2.5 Business Model Canvas

Bisnis model mendeskripsikan dasar pemikiran bagaimana organisasi diciptakan, disampaikan, dan ditangkap nilainya (Osterwalder & Pigneur, 2010). Bisnis model didefinisikan sebagai suatu cara organisasi dalam menawarkan proposisi nilai yang tinggi, menjamin bahwa nilai tersebut dapat diproduksi, dan target konsumennya memiliki akses terhadap produk tersebut. Asumsi yang kritis dari bisnis model adalah bagaimana perusahaan mempunyai pengetahuan yang kuat mengenai apa yang diinginkan pelanggan dan bagaimana perusahaan mengorganisasikan aktivitas yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, mendapatkan bayaran atas apa yang ditawarkan dan menghasilkan keuntungan.

Osterwalder & Pigneur (2010) mengajukan pendekatan kanvas yang memudahkan pebisnis untuk mengkaji ulang keseluruhan proses bisnisnya agar lebih kompetitif maupun dalam pengembangan bisnis baru. Ide inovatif dalam bisnis model dapat dibedakan menjadi 5, yaitu:

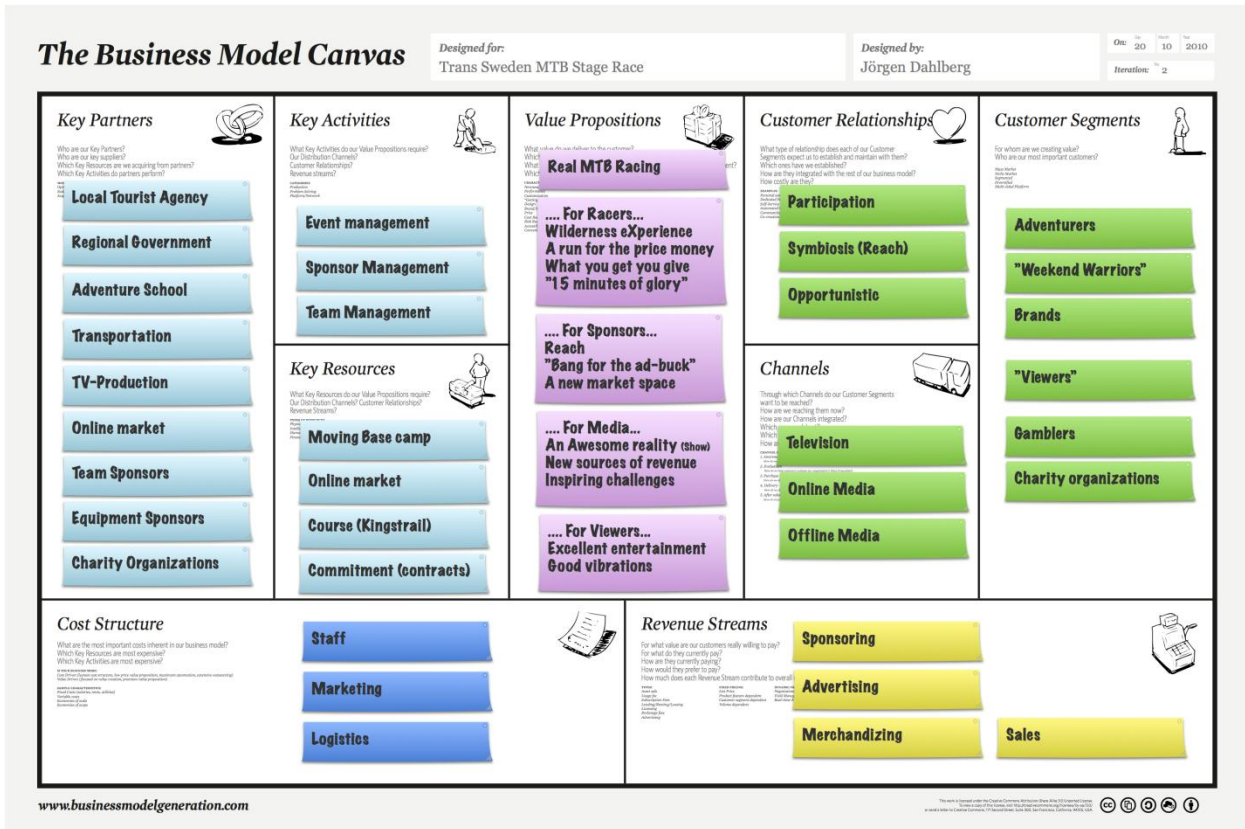
1. *Resource-Driven*, ialah inovasi yang berasal dari infrastruktur yang ada atau pengembangan kerjasama atau perubahan bisnis model.
2. *Offer-Driven*, ialah inovasi yang dibuat dengan nilai proposisi yang baru yang mempengaruhi *building blocks* bisnis model yang lain.
3. *Customer-Driven*, ialah inovasi berdasarkan kebutuhan *customer*, dengan adanya inovasi akses fasilitas atau kenyamanan.
4. *Finance-Driven*, ialah inovasi yang memberikan *revenue stream* yang baru, mekanisme harga, atau dengan mengurangi biaya yang mempengaruhi pada *building blocks* lainnya.
5. *Multiple-Epicenter-Driven*, ialah inovasi yang didorong banyak faktor yang memberikan efek yang signifikan dan mempengaruhi *building blocks* lainnya.

Langkah dalam mengembangkan Bisnis Model Kanvas dimulai dari memotret kondisi internal dan eksternal perusahaan atau organisasi, kemudian dilanjutkan dengan melakukan analisis SWOT. Selanjutnya analisis SWOT akan digunakan dalam merancang model bisnis perbaikan dan prototipe model-model bisnis masa depan. Bisnis model kanvas dibangun atas 9 elemen (*building blocks*), meliputi:

1. *Customer Segments*, adalah pihak yang menggunakan atau membeli barang atau jasa dari perusahaan atau organisasi. Definisi lainnya yaitu pihak yang berkontribusi dalam

memberikan pendapatan kepada perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi dapat menetapkan untuk melayani satu atau lebih segmen. Penetapan segmen ini akan menentukan komponen-komponen lain dalam model bisnis.

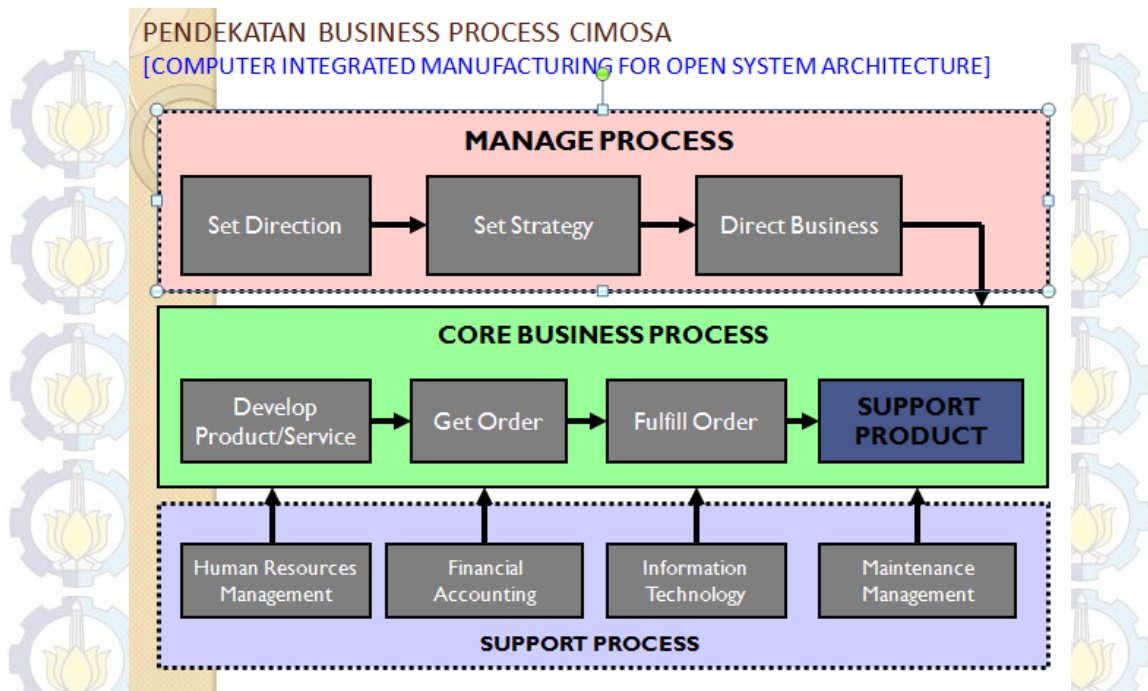
2. *Value Propositions*, merupakan solusi atau keunggulan yang ditawarkan oleh barang atau jasa perusahaan atau organisasi. *Value propositions* barang atau jasa tidak cukup hanya sesuatu yang berbeda, unik, atau murah saja, tetapi suatu hal yang benar-benar dibutuhkan oleh customer. *Value proposition* akan menentukan segmen pelanggan yang dipilih atau sebaliknya. *Value proposition* juga akan mempengaruhi komponen lain seperti *channel* dan *customer relationship*.
3. *Channels*, merupakan langkah yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments*. *Channels* berfungsi dalam beberapa tahapan mulai dari kesadaran pelanggan sampai ke pelayanan purna jual. Hal ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan kedekatan perusahaan atau organisasi dengan *customer*. Dua elemen lain yang harus diperhitungkan secara cermat dalam membuat *channels* adalah *value propositions* dan *customer segments*.
4. *Customer Relationship*, merupakan usaha yang dilakukan perusahaan atau organisasi dalam membina hubungan baik dengan *customer*. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan loyalitas *customer* terhadap perusahaan atau organisasi, sebagai strategi perluasan area pasar, serta sebagai sarana promosi.
5. *Revenue Stream*, merupakan gambaran dari mana saja pemasukan (*income*) perusahaan atau organisasi. Pada aspek ini dapat didetailkan pemasukan yang datang dari aktivitas utama perusahaan atau organisasi, maupun hasil dari aktivitas pendukung.
6. *Key Resources*, menggambarkan aset-aset atau sumber daya terpenting yang dimiliki perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan *value proposition* yang ditawarkan. *Key Resources* umumnya berwujud manusia, teknologi, peralatan, *channel* maupun *brand*.
7. *Key Activities*, merupakan kegiatan-kegiatan kunci yang menunjang keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mewujudkan *value propositions*.



Gambar 2.3 Contoh Business Model Canvas

Sumber: http://www.socialminds.it/wp-content/uploads/2012/12/business_model_canvas_poster_2-001.png

8. *Key Partnership*, merupakan mitra kerjasama dalam pengoperasian perusahaan atau organisasi. Pemanfaatan *key partnership* oleh perusahaan dapat berbentuk *outsourcing*, *joint venture*, *joint operation*, atau aliansi strategis.
9. *Cost Structure*, merupakan komposisi biaya dalam mengoperasikan perusahaan atau organisasi sebagai perwujudan *value proposition* yang diberikan kepada pelanggan. Struktur biaya yang efisien menjadi kunci besarnya laba yang diperoleh organisasi.



Gambar 2.4 Business Model CIMOSA

Sumber: <http://1.bp.blogspot.com/-d8lsTUzrpFE/UQFwxwhfKOI/AAAAAAAAADk/2RHLDmHI9VA/s1600/Cimosa.PNG>

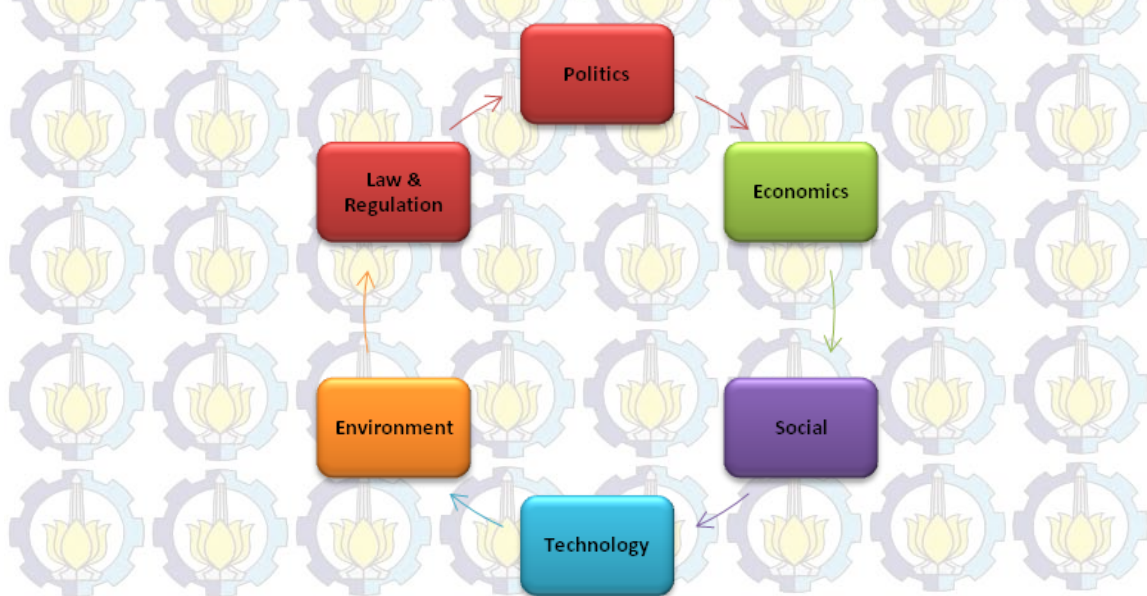
Berikut ini perbandingan kelebihan dan kelemahan dari *Business Model Canvas* jika dibandingkan dengan bisnis model CIMOSA.

Tabel 2.1 Perbandingan Business Model Canvas dan Business Model CIMOSA

No.	Atribut	<i>Business Model Canvas</i>	CIMOSA
1.	Pembagian fungsi	Dibagi menjadi 9 elemen kunci yang dapat memotret bisnis secara keseluruhan	Dibagi menjadi 3 proses, <i>manage process</i> , <i>core business process</i> , dan <i>support process</i>
2.	Fokus <i>Customer</i>	<i>Customer</i> menjadi bagian yang penting, hal ini terlihat dari elemen <i>customer segment</i> yang letaknya paling kanan	Fokus <i>customer</i> tidak jelas, tersebar di beberapa proses
3.	Aliran keputusam	Aliran keputusan tidak terlihat menjadi pertimbangan utama	Aliran keputusan terlihat jelas, yaitu <i>topdown</i> .
4.	Kemudahan menyusun struktur organisasi	tidak mudah, dibutuhkan peninjauan kembali terkait dengan fungsi setiap elemen yang akan diterjemahkan dalam struktur organisais	Mudah karena terlihat dari pembagian fungsi di tiap proses

2.4 Analisis PESTEL

Analisis PESTEL merupakan salah satu metode untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang bersifat makro-lingkungan. PEST(EL) merupakan akronim dari Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, *Environment* (Lingkungan) dan *Law and Regulation* (Hukum dan Regulasi) (Gambar 2.5).

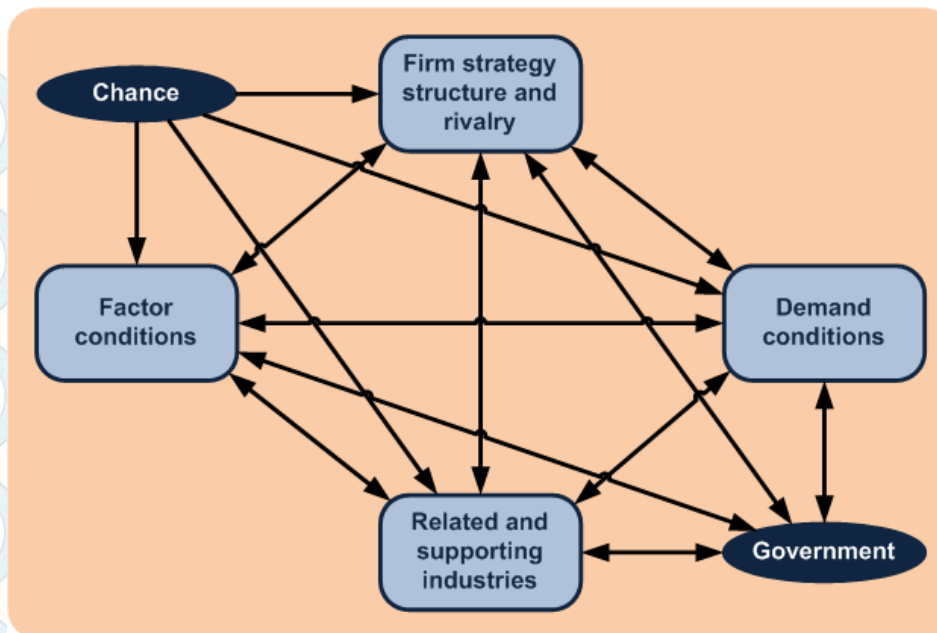


Gambar 2.5 Komponen Analisis PESTEL

Analisis PESTEL digunakan sebelum analisis SWOT di mana ia membantu untuk mengidentifikasi faktor-faktor SWOT, khususnya faktor eksternal supaya mendapatkan hasil yang lebih tajam. Analisis PESTEL lebih relevan untuk bisnis yang lebih besar dan lebih kompleks. Namun, untuk bisnis lokal yang termasuk dalam kategori UMKM analisis PEST masih signifikan digunakan untuk menyelesaikan kemungkinan faktor yang tak terjawab dengan analisis lain.

2.5 *Diamond Porter Model*

Berlian Porter (*Porter's diamond*) adalah model yang diciptakan oleh Michael Porter untuk membantu kita dalam memahami konsep keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) suatu negara yang semakin populer dalam dunia yang semakin mendewa-dewakan kompetisi saat ini. Menurut Porter (1990), pembangunan keunggulan kompetitif sebuah negara dapat didasarkan pada empat komponen utama, yang terdiri dari strategi, struktur, dan persaingan; kondisi faktor; kondisi permintaan; dan hubungan dengan industri terkait. Gambar 2.6 merupakan gambar *Diamond Porter Model*.



Gambar 2.6 Diamond Porter Model

Sumber: http://wikireedia.net/wikireedia/images/b/b7/Porters_diamond.png

Kondisi faktor atau faktor input dalam *diamond Porter* merupakan variabel yang dimiliki suatu kluster, seperti sumber daya manusia, sumber daya fisik, infrastruktur, sumber daya pengetahuan, sumber daya modal, lokasi, dan produk yang dihasilkan. Semakin tinggi kualitas faktor input yang dimiliki suatu kluster, maka semakin besar peluang kluster untuk meningkatkan daya saing dan produktivitasnya.

Kondisi permintaan merupakan faktor yang terkait dengan sumber permintaan, jumlah permintaan, dan kepuasan konsumen. Semakin tinggi permintaan maka kluster akan berupaya memenuhi keinginan konsumen dengan meningkatkan kualitas dan melakukan inovasi produk.

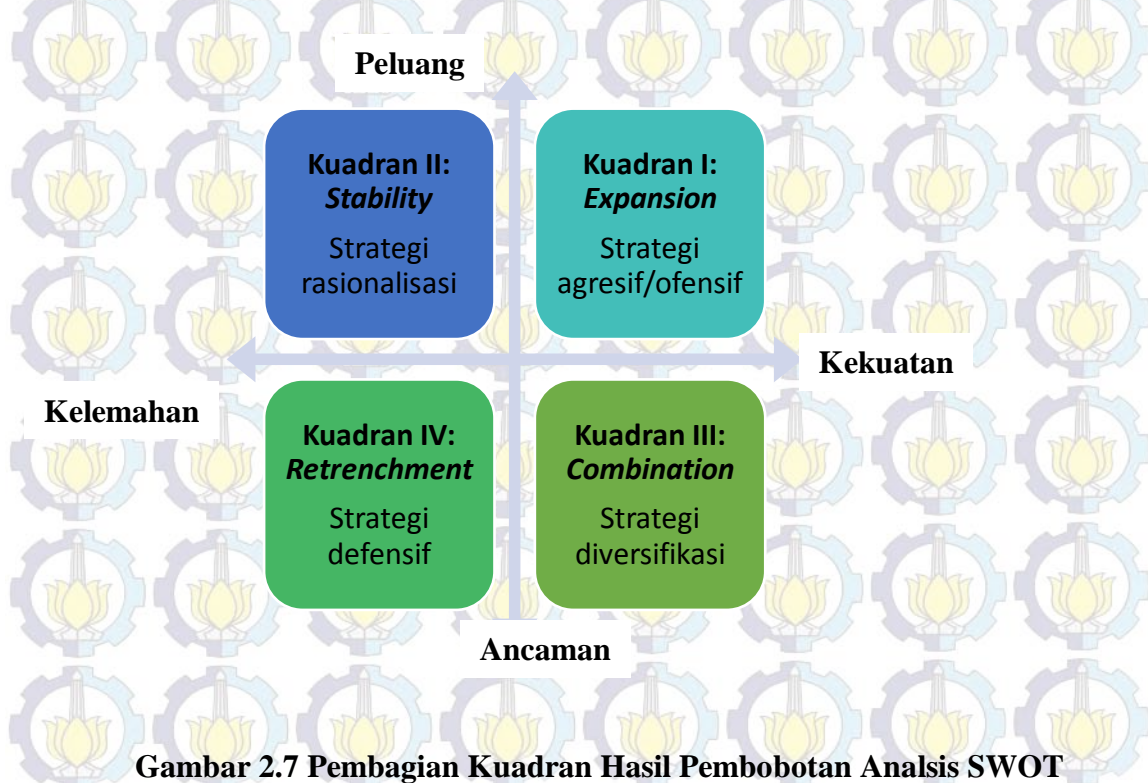
Keberadaan industri pendukung dan terkait juga akan meningkatkan sinergisitas antar elemen kluster. Sinergisitas akan tercapai jika memanfaatkan teknologi secara bersama. Selain itu juga akan meningkatkan efisiensi waktu dan biaya produksi sehingga akan meningkatkan daya saing dan produktivitas kluster.

Strategi perusahaan dan pesaing juga menjadi salah satu factor yang mempengaruhi daya saing kluster. Dengan adanya persaingan yang sehat, kluster akan berupaya melakukan inovasi sehingga meningkatkan efektivitas kerja dan efisiensi produksi.

2.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor internal yang terdiri dari kekuatan (*strngth*) dan kelemahan (*weakness*), serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisa yang dilakukan dalam sisi internal yaitu menentukan keunggulan atau kelebihan yang

ada beserta kelemahan dari suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan dari sisi eksternal adalah tentang kemungkinan-kemungkinan atau peluang yang didapatkan dan juga ancaman ataupun hambatan yang akan menghadang dari pihak luar. Analisa ini diperlukan untuk bahan pertimbangan perumusan strategi.



Gambar 2.7 Pembagian Kuadran Hasil Pembobotan Analisis SWOT

Setelah melakukan analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah menentukan posisi kuadran. Untuk mendapatkan posisi kuadran, dilakukan pembobotan untuk setiap entitas dalam *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*. Setelah dilakukan pembobotan, akan didapatkan nilai untuk faktor internal dan faktor eksternal. Nilai inilah yang akan menentukan posisi kuadran. Selanjutnya, untuk membantu merumuskan strategi dapat menggunakan banyak *tools*, salah satunya adalah dengan menggunakan matriks TOWS.

Tabel 2. 2 Contoh Matriks TOWS

<i>Internal Factors</i>	Strengths S1 R n D S2 Whirlpool's Culture S3 Quality S4 Marketing Strategies	Weaknesses W1 Financial Position W2 Global Positioning W3 Manufacture Facilities
<i>External Factors</i>	SO Strategies S1O3 Focus on Asian mrket and make products conforming to living patterns S4O3 Increase marketing capabilities to the upscale market S2O3 Get ready for the internet boom	WO Strategies W1W2O3 Cut costs and go for mergers in Asia W2O4 Bring new products to market to get better position globally
Opportunities O1 Economic integration of Europe O2 Internet / e-commerce O3 Economic development in Asia and L. America O4 Innovations O5 Increase in disposable income O6 Harmonization of standards		
Threats T1 Global competition T2 Demand saturated T3 Economies of scale	ST Strategies S2S3T2 Buy Maytag to increase market share in U.S S1S4T1 Leverage use of RnD and marketing to compete on global fronts	WT Strategies W1T3 Shift facilities to India and China for cheap labor. W1T2 Sell some of the facilities and units not profitable

Sumber: <http://mba-lectures.com/wp-content/uploads/2011/02/image.png>

Matriks TOWS merupakan pengembangan dari analisis SWOT. Pada analisis SWOT, dijelaskan tentang berbagai macam atribut internal dan eksternal. Matriks TOWS merupakan suatu perencanaan strategi awal untuk menggunakan semua kemampuan yang ada dan meminimalisasi hambatan-hambatan yang terjadi.

Pada matriks ini digunakan dua kombinasi dari analisis atribut SWOT, contoh adalah perumusan strategi jika titik matrik ada pada area SO (*Strengths* dan *Opportunities*). Pada level *Strengths* dan *Opportunities* akan berisi tentang strategi untuk memanfaatkan peluang. Pada level *Weaknesses* dan *Opportunities* akan berisi strategi untuk mengatasi kelemahan sebagai pemanfaatan peluang. Pada level *Strengths* dan *Threats* akan berisi strategi untuk menghindari ancaman. Sedangkan pada level *Weaknesses* dan *Threats* akan berisi strategi tentang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

2.9 Metode Analytical Hierachy Process (AHP)

Metode *Analytical Hierachy Process* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pengambilan keputusan dengan banyak kriteria. Metode ini dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dimana pengambilan keputusan dikonstruksi secara

hirarki. Dalam AHP, suatu proses yang kompleks dan memiliki banyak kriteria akan dikonversikan ke dalam integrasi skala prioritas berdimensi tunggal.

Penggunaan metode AHP meliputi perancangan alokasi sumber daya, penentuan prioritas, serta pemilihan strategi. Metode AHP memiliki 3 prinsip dasar, yaitu pertama, menguraikan permasalahan secara hirarki, menjadi permasalahan yang lebih kecil. Kemudian memadukan berbagai informasi untuk dimasukkan ke dalam struktur masalah yang membentuk gambaran dari keseluruhan sistem. Kedua, membedakan prioritas dan sintesis, menetapkan prioritas, menentukan peringkat elemen-elemen yang dibandingkan secara berpasangan terhadap suatu kriteria. Elemen dengan bobot tertinggi akan mendapatkan prioritas terbesar. Dalam membandingkan secara berpasangan, digunakan matriks. Ketiga, konsistensi logis yang menjamin semua elemen dikategorikan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten dan sesuai kriteria.

Sholeh (2009) menjelaskan bahwa penerapan metode AHP dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu penyusunan hierarki, evaluasi hierarki, dan sintesis hasil. Penyusunan hierarki dimulai dengan memahami konsep masalah dan kemudian membaginya menjadi bagian-bagian kecil/level hierarki. Suatu level bisa disisipkan atau dihilangkan sesuai kebutuhan. Level teratas bersifat global, kemudian semakin spesifik ke level bawah.

Tahap evaluasi ditempuh dengan melakukan *pair-wise comparison* antar faktor pada setiap level dengan mengacu pada level di atasnya. Skala perbandingan yang digunakan 1-9. Tahapan ini menghasilkan matrik-matrik perbandingan. Berdasarkan matrik tersebut dilakukan pembobotan pada setiap level dengan menggunakan metode *eigenvector*. Tahap ketiga, yaitu sintesis hasil, dimana dilakukan dengan menghitung bobot akhir untuk memperoleh ranking dari *choice* (faktor pada level terbawah)

Keuntungan dari penggunaan metode AHP antara lain, pertama, pengambil keputusan dapat memperhitungkan validitas hingga batas toleransi inkonsistensi berbagai pilihan alternatif dan kriteria. Kedua, struktur yang berhirarki, yaitu konsekuensi dari kriteria yang dipilih hingga pada subkriteria yang paling dalam. Ketiga, dapat menganalisis daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan. (Permatavitri, 2013)

2.10 Metode *Analytic Network Process* (ANP)

Metode *Analytic Network Process* adalah salah satu metode yang mampu mempresentasikan tingkat kepentingan berbagai pihak dengan mempertimbangan saling keterkaitan antara strategi objektif yang satu dengan yang lain. Metode ini merupakan pengembangan dari metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dimana dapat mengakomodasi

keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Saaty, 1999). Keterkaitan pada metode ANP ada 2 jenis, yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). Hal inilah yang menyebabkan metode ANP lebih kompleks dibandingkan metode AHP.

Tabel 2.3 Perbedaan AHP dan ANP

No.	Atribut	AHP	ANP
1	Kerangka	Hierarki	Jaringan
2	Hubungan	Dependensi	Dependensi dan Feedback
3	Prediksi	Kurang akurat	Lebih akurat
4	Komparasi	Preferensi/kepentingan	Pengaruh
		Lebih Subjektif	Lebih Objektif
5	Hasil	Matriks, eigenvector	Supermatriks
		Kurang stabil	Lebih Stabil
6	Cakupan	Sempit/terbatas	Luas

Dalam metode ANP, pembobotan dilakukan untuk model yang memiliki keterkaitan antar kriteria dan subkriteria yang dimilikinya. Pada saat memodelkan suatu sistem yang ingin diketahui bobotnya, ada 2 jenis kontrol yang harus diperhatikan, yaitu kontrol hierarki dan kontrol keterkaitan. Kontrol hierarki menunjukkan keterkaitan kriteria dan subkriteria, dimana pada jenis kontrol ini tidak membutuhkan struktur hierarki. Sedangkan kontrol keterkaitan menunjukkan adanya saling keterkaitan antar kriteria atau *cluster* (Saaty, 1996). Hal inilah yang menjadi keuntungan penggunaan model ANP dalam proses pengambilan keputusan, yaitu dapat diakomodasinya keterkaitan antarkriteria dan subkriteria pengambilan keputusan dalam masalah yang dihadapi.

Vanany (2003) menjelaskan, jika diasumsikan suatu sistem memiliki N *cluster* dimana elemen-elemen dalam tiap *cluster* saling berinteraksi atau memiliki pengaruh terhadap beberapa atau seluruh *cluster* yang ada. Jika *cluster* dinotasikan dengan C_h , dimana $h = 1, 2, \dots, N$, dengan elemen sebanyak n_h yang dinotasikan dengan $e_{h1}, e_{h2}, \dots, q_{nh}$. Pengaruh dari satu set elemen dalam suatu *cluster* pada elemen yang lain dalam suatu sistem dapat direpresentasikan melalui vektor prioritas berskala rasio yang diambil dari perbandingan berpasangan. Setelah model dibuat, selanjutnya dilakukan pentabelan dari hasil data *pairwise comparison* dengan menggunakan tabel supermatrik.

2.11 Penelitian Terdahulu

Lai *et al* (2013) menyatakan beberapa penelitian tentang kluster telah banyak dilakukan, diantaranya hubungan antara manajemen pengetahuan pada kluster industri dan inovasi (Arikan,

2009; Connel & Voola, 2013; Lissoni, 2001; Tallman *et al*, 2004), hubungan dan pengaruh di antara sistem inovasi dan klaster (Bell, 2005; Gnywali & Srivastava, 2013), pengaruh klaster industri terhadap daya saing perusahaan (Bell *et al*, 2009).

Pengaruh manajemen pengetahuan klaster industri pada kinerja inovasi diteliti oleh Lai *et al*. (2013). Hasil penelitian menunjukkan kinerja inovasi dipengaruhi oleh klaster industri dan manajemen pengetahuan, dimana klaster industri terdiri dari aspek sumber daya dan hubungan interaksi antar elemen, sedangkan manajemen pengetahuan terdiri dari penciptaan dan penerimaan pengetahuan serta penyebaran dan penyimpanan pengetahuan.

Liao (2010) melakukan penelitian yang menguji keterkaitan dan peranan sumber daya, pengetahuan, dan kepercayaan terhadap kinerja klaster. Hasil penelitian menghasilkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja klaster adalah sumber daya, pengetahuan, kepercayaan, serta adanya interaksi sumber daya dalam klaster. Yesil *et al* (2013) menyatakan proses transfer pengetahuan (*knowledge shating processes*) berpengaruh pada kemampuan melakukan inovasi. Sedangkan kemampuan inovasi akan mempengaruhi kinerja inovasi.

Dhewanto *et al* (2012) membuat konseptual *framework*, dimana kemampuan inovasi dipengaruhi oleh teknologi, kemampuan pengelolaan organisasi, sumber daya manusia, dan klaster (rantai nilai klaster, *coopetition* klaster, dan pembagian sumber daya klaster). Sedangkan kinerja bisnis dipengaruhi oleh kemampuan inovasi dan klaster.

Sugiarto, *et al* (2011) menyatakan pentingnya keterkaitan antara inisiatif manajemen pengetahuan dengan tujuan dan strategi suatu organisasi telah dikemukakan oleh Davenport dan Prusak (1998), Zack (1999), Nicolas (2004), Cerdan *et al*. (2007), serta Greiner *et al*. (2007). Sureephong (2007), menghasilkan suatu model sistem manajemen pengetahuan untuk mengelola pengetahuan pemasaran ekspor pada klaster industri keramik skala kecil dan menengah di Thailand.

Chen dan Xiangzhen (2010) menghasilkan suatu model sistem manajemen pengetahuan untuk memajukan kompetensi inti pada klaster industri. Sugiarto *et al* (2012) menghasilkan model pemilihan strategi pengembangan klaster dan strategi manajemen pengetahuan untuk mendukung strategi pengembangan klaster dengan metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP).

Beberapa penelitian dengan objek amatan Batik Laweyan antara lain, Soekesi & Bakti (2010) tentang model *supply chain* produk usaha kecil menjelaskan rantai pasok hulu industry batik berasal dari dalam dan luar Laweyan dan proses distribusi produk mengacu pada nol tingkat. Widodo (2011) menyatakan pelaku usaha di Klaster Batik Laweyan sudah mulai menerapkan tindakan eko-efisiensi yang dapat dilihat dari efisiensi bahan baku, energi,

air, dan pemanfaatan keluaran bukan produk yang terjadi pada rantai nilai. Permatasari (2011) melakukan analisis rantai nilai untuk memberikan strategi pada produk batik painting.

Widyaningrum (2012) melakukan penelitian tentang strategi pemasaran Kampung Batik Laweyan. Penelitian yang dilakukan dengan metode analisis deskriptif menghasilkan strategi pemasaran yang dapat digunakan adalah dengan mengkombinasikan metode *personal selling* dan *sales promotion*.

Maruli & Ali (2013) melakukan penelitian tentang proses inovasi pada kluster kampung batik Laweyan Kota Surakarta. Ia berpendapat inovasi yang dilakukan para pengrajin batik di Kluster Batik Laweyan dapat meningkatkan daya saing Kampung Batik Laweyan. Hal ini dilihat dari area pemasaran yang telah mencapai luar negeri.

Penelitian ini membahas pemilihan strategi untuk meningkatkan kinerja inovasi kluster industri kreatif batik Laweyan. Penelitian ini menggunakan metode diagram Rantai Nilai (*Value Chain*) untuk mengidentifikasi proses pembentukan nilai. Metode *Business Model Canvas* digunakan untuk mengidentifikasi proses bisnis kluster. Analisis PESTEL dan analisis Diamod Porter merupakan metode tambahan untuk memperdalam analisis faktor internal dan faktor eksternal. Langkah selanjutnya yaitu mengidentifikasi SWOT, kemudian melakukan pembobotan untuk mengetahui posisi kuadran. Pembobotan dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selanjutnya, dilakukan pemilihan strategi dengan metode *Analytic Network Process* (ANP).

Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode
1	Morosini (2004)	<i>Industrial Clusters, Knowledge Integration, And Performance</i>	Kualitatif
2	Liao (2010)	<i>Cluster And Performance In Foreign Firms: The Role Of Resources, Knowledge, And Trust</i>	Analisis faktor, analisis regresi, analisis korelasi
3	Soekesi & Bekti (2010)	Model Supply Chain Produk Usaha Kecil (Studi Kasus pada Kampong Batik Laweyan Surakarta)	Analisis deskriptif
4	Chen dan Xiangzhen (2010)	<i>Study On Construction Of Knowledge Management System Based on Industry Cluster</i>	Analisis deskriptif
5	Sugiarto <i>et al</i> (2011)	Pemilihan Strategi Pengembangan Klaster Industri Dan Strategi Manajemen Pengetahuan Pada Klaster Industri Barang Celup Lateks	Fuzzy AHP
6	Widodo (2011)	Identifikasi Bentuk Penerapan Eko-Efisiensi Pada Klaster Batik Laweyan Kota Surakarta	Studi Literatur
7	Permatasari (2011)	Analisis Rantai Nilai Untuk Memberikan Strategi Pada Produk Batik Painting (Studi Kasus Di Ukm Batik Laweyan Surakarta)	Rantai Nilai, SWOT, CSF
8	Dhewanto <i>et al</i> (2012)	<i>Moderating Effect Of Cluster On Firm's Innovation Capability And Business Performance : A Conceptual Framework</i>	Kualitatif
9	Widyaningrum (2012)	Strategi Pemasaran Kampung Batik Laweyan, Solo	Analisis deskriptif
10	Lai <i>et al.</i> (2013)	<i>The Effects Of Industri Cluster Knowledge Management On Innovation Performance</i>	Analisis faktor, analisis regresi, analisis korelasi
11	Yesil <i>et al</i> (2013)	<i>Knowledge Sharing Process, Innovation Capability And Innovation Performance: An Empirical Study</i>	Kuesioner, Smart PLS 2.0 program
12	Maruli & Ali (2013)	Proses Inovasi Pada Klaster Kampong Batik Laweyan Kota Surakarta	Studi Literatur

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian metodologi penelitian akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan yang akan dilakukan pada penelitian ini. Metodologi penelitian ini digunakan sebagai acuan penelitian, sehingga penelitian dapat terarah dan berjalan secara sistematis sesuai dengan kerangka kerja penelitian. Flowchart mengenai tahapan pelaksanaan penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1.

3.1 Tahap Identifikasi Awal

Tahap identifikasi awal merupakan tahapan yang bertujuan mengenal secara umum obyek penelitian. Tahapan ini diawali dengan melakukan studi literatur yang ditunjang dari berbagai jurnal, skripsi, thesis, buku, serta artikel ilmiah. Hasil dari studi literatur menghasilkan gap penelitian, dimana gap inilah yang akan dikembangkan menjadi ide penelitian. Selanjutnya dilakukan observasi terhadap objek penelitian dan dirumuskan permasalahan yang akan diteliti, tujuan serta manfaat penelitian.

3.2 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahapan ini dilakukan pengumpulan data yang telah didapatkan, baik dari sumber data primer maupun sumber data sekunder. Data primer dilakukan dengan melakukan survey lapangan, yaitu melakukan diskusi dengan para pakar (*expert*) dengan teknik *in-depth interview*, pengisian kuesioner, dan observasi kondisi riil objek penelitian. Para pakar yang akan diwawancarai diantaranya Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan, penanggung jawab klaster Kampung Batik Laweyan, Kepala Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, pengurus klaster, dan praktisi industri batik. Sedangkan data sekunder dilakukan dengan melukan kajian pustaka yang terkait dengan topik penelitian.

3.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap ini, diawali dengan metode analisis PEST(EL), Analisis Porter, Diagram Rantai Nilai (*Value Chain*) untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal. Dilanjutkan dengan menganalisis bisnis model menggunakan metode *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* merupakan sebuah *tools* yang berfungsi memetakan proses bisnis yang terjadi dalam objek penelitian. Pendekatan ini digunakan karena dapat memotret bisnis secara keseluruhan, yang meliputi aspek *stakeholder*, *value chain*, serta aspek-aspek yang terdapat dalam model pengukuran kinerja *Balance Scorecard*.

Tahap berikutnya dilakukan analisis SWOT, dimana diidentifikasi aspek kelebihan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Selanjutnya, dilakukan pembobotan pada keempat aspek tersebut menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Setelah didapatkan hasil untuk faktor internal (*strength dan weakness*) dan faktor eksternal (*opportunity dan threat*), dilakukan identifikasi posisi kuadran. Identifikasi posisi kuadran dilakukan untuk mengetahui posisi kluster industri kreatif Batik Laweyan sehingga dapat memilih strategi mana yang tepat. Kemudian, dilakukan pemilihan alternatif strategi peningkatan kinerja inovasi kluster dengan metode *Analytic Network Process*.

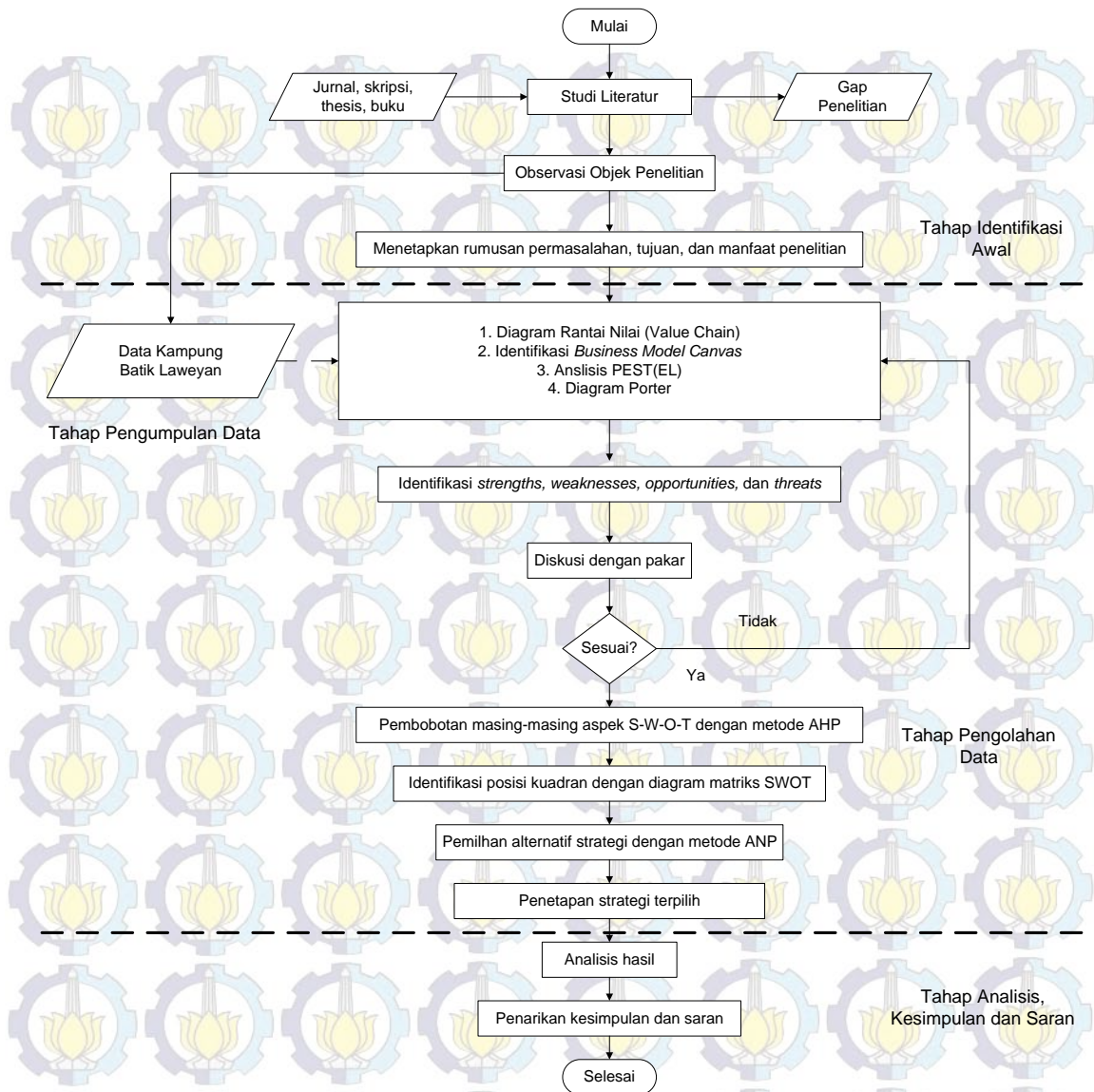
3.4 Tahap Analisis, Kesimpulan, dan Saran

Pada tahap ini dilakukan analisis dan interpretasi dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Analisis dan interpretasi dilakukan terhadap metode yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis dan interpretasi meliputi:

1. Analisis PEST(EL)
2. Analisis Diagram Porter
3. Analisis Diagram Rantai Nilai (*Value Chain*)
4. Analisis *Business Model Canvas*
5. Analisis SWOT
6. Analisis pembobotan
7. Analisis penentuan posisi kuadran
8. Analisis pemilihan alternatif strategi
9. Analisis penetapan strategi terpilih

Tahapan paling akhir dari penelitian ini adalah penyusunan kesimpulan dari keseluruhan penelitian. Kesimpulan disusun dengan pertimbangan tujuan penelitian, guna menjawab tujuan penelitian. Pada tahapan ini juga akan diberikan rekomendasi berupa poin-poin penting untuk ditindaklanjuti pihak terkait dari hasil penelitian yang dilakukan.

Dari keseluruhan tahapan penelitian yang telah dijelaskan, dapat digambarkan dalam *flowchart* pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Flowchart Penelitian

BAB IV

KLASTER INDUSTRI KREATIF BATIK LAWEYAN

Pada bab ini akan dipaparkan gambaran klaster industri kreatif batik Laweyan secara rinci. Ada tujuh subbab yang dibahas dalam bab ini, meliputi sejarah *Kampoeng* Batik Laweyan, kondisi geografi, kondisi demografi, kondisi sosial budaya, kondisi ekonomi, serta profil Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan (FPKBL).

4.1 Sejarah *Kampoeng* Batik Laweyan

Kampoeng Batik Laweyan merupakan kawasan cagar budaya yang mewarisi kesenian batik. Desa Laweyan sudah ada sebelum munculnya kerajaan Pajang, yaitu tahun 1500-an. Kata Laweyan berasal dari kata *lawe* yang bermakna benang sebagai bahan pembuat kain (Mlayadipura, 1984 dalam Budinigtas, 2012). Pada masa kerajaan Pajang, *lawe* banyak diproduksi di daerah Pedan, Juwiring, Gawok, Jatinom, dan sekitarnya. Saat itu, alat transportasi yang digunakan mengangkut bahan baku kain adalah transportasi air. Di Laweyan, adanya Bandar Kabanaran yang menghubungkan dengan Bandar Nusupan di sungai Bengawan Solo dengan bandar perdagangan di Surabaya, merupakan lalu lintas utama. Hal inilah yang menyebabkan Laweyan menjadi pusat perdagangan besar kerajaan Pajang.

Sejarah *kampoeng* Laweyan erat kaitannya dengan peran seorang pemuka agama keturunan Raja Brawijaya V, bernama Kyai Ageng Henis atau Kyai Ageng Laweyan. Selain pandai dalam hal keagamaan, Kyai Ageng Henis juga memiliki keahlian membatik. Keahlian membatik inilah yang ditularkan kepada masyarakat sekitar sehingga orang-orang di daerah Laweyan memiliki keahlian membatik.

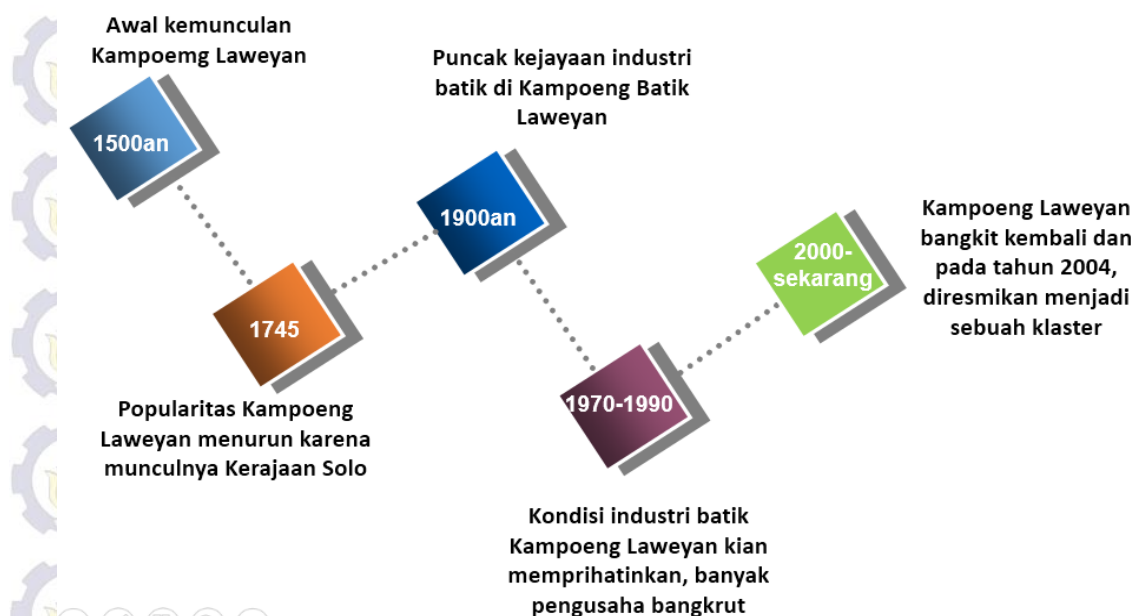
Danang Sutawijaya yang disebut juga Raden Ngabehi Lor ing Pasar karena rumahnya terletak di utara pasar, merupakan cucu dari Kyai Ageng Henis. Ia menjadi generasi penerus kakeknya dalam meneruskan warisan batik. Bagus Danang Sutowijoyo memiliki peran yang besar pada masa kerajaan Pajang karena ia dapat mengalahkan musuh kerajaan. Bagus Danang Sutowijoyo kemudian menjadi pendiri kerajaan Mataram Islam di Kota Gede (saat ini menjadi bagian dari Yogyakarta) dengan gelar Panembahan Senapati.

Pada awal abad ke-20, Batik Laweyan mengalami masa kejayaan (Soedarmono, 2006). Dari *kampoeng* batik Laweyan muncul tokoh nasional, yaitu KH. Samanhudi yang merupakan pendiri organisasi Sarekat Dagang Islam (SDI). KH. Samanhudi bersama saudagar Batik Laweyan, berusaha memperjuangkan kemerdekaan melalui perdagangan, dimana pada masa itu perdagangan dikuasai oleh VOC.

Setelah munculnya Sarekat Dagang Islam di tahun 1911, muncul organisasi Persatuan Pengusaha Batik Boemiputra Surakarta (PPBBS) pada tahun 1935 yang kemudian berganti nama menjadi Persatuan Pengusaha Batik Surakarta (PPBS). PPBS turut menjadi bagian dari organisasi Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI). Selain itu, pengusaha batik Laweyan juga tergabung dalam koperasi batik primer yang bernama Batik Timur Asli Republik Indonesia (BATARI) (Hastuti, 2009).

Di era 70an, Kampung Batik Laweyan mengalami kemerosotan. Hal ini disebabkan masuknya batik Cina dan batik India ke Indonesia dengan produk batik printing di pasaran. Batik printing menawarkan harga relatif lebih murah dibandingkan dengan batik produk Laweyan sehingga sebagian besar masyarakat beralih ke batik printing. Persaingan yang semakin ketat di industri batik menyebabkan banyak pengusaha batik yang memilih tidak melanjutkan usahanya, hingga pada tahun 90an hanya beberapa pengusaha batik yang masih bertahan melanjutkan usahanya.

Pada tanggal 25 September 2004, melalui SK Walikota Surakarta, dibentuk panitia pembentukan kluster batik di kawasan ini. Hal ini dilatarbelakangi oleh kesadaran dari berbagai pihak untuk memperbaiki tata kelola Kawasan Laweyan sehingga dapat membangkitkan kembali perekonomian masyarakat sekitar, peduli terhadap lingkungan sekitar, serta dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.



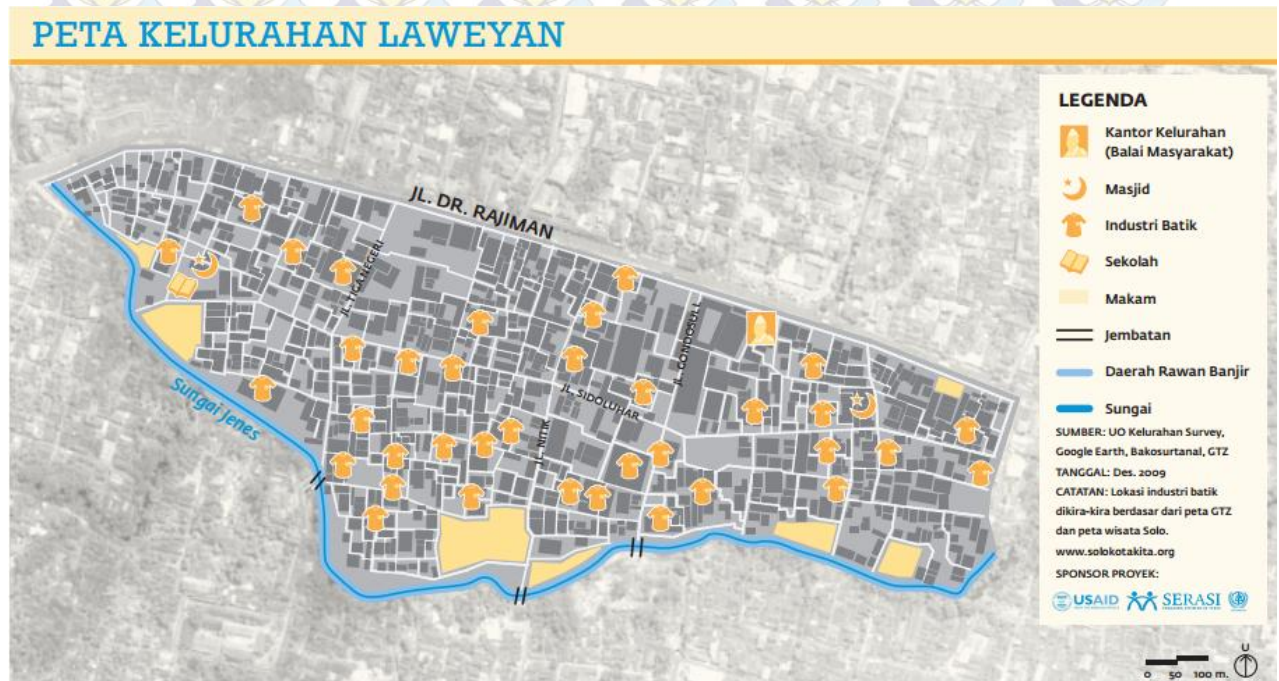
Gambar 4.1 Kronologis Perkembangan *Kampoeng* Batik Laweyan

Sumber: Maruli & Ali (2013)

Klaster Batik Laweyan yang lebih dikenal dengan sebutan Kampung Batik Laweyan, turut memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekonomi lokal di Kota Surakarta. Keberadaan Kampung Batik Laweyan menarik banyak pihak, baik dari dalam negeri maupun luar negeri, karena nilai kultural dan historikalnya.

4.2 Kondisi Geografis

“Laweyan” berasal dari bahasa Jawa “lawe” yang merupakan daerah kecil dan tertua di Kota Solo. Daerah ini merupakan cagar budaya batik, bangunan, dan tradisi masyarakatnya. Masyarakat bekerja sebagai produsen, penjahit, dan penjual batik. Kecamatan Laweyan memiliki sebelas kelurahan, yaitu kelurahan Bumi, Jajar, Karangasem, Laweyan, Kerten, Panularan, Pajang, Purwosari, Penumping, Sondakan, dan Sriwedari. Lokasi klaster industri kreatif batik Laweyan yang lebih dikenal dengan sebutan *Kampoeng* Batik Laweyan, secara administratif terletak di kelurahan Laweyan.



Gambar 4. 2 Peta Kelurahan Laweyan

Kampoeng Batik Laweyan memiliki luas wilayah 24,83 Ha. Batas wilayah bagian utara adalah Jl. Dr. Radjiman, batas selatan adalah Sungai Kabanaran. Batas timur adalah Jl. Jagalan, dan batas barat adalah Kelurahan Pajang. *Kampoeng* Batik Laweyan terbagi menjadi tiga RW, dimana setiap RW memiliki tiga sampai empat RT. Tabel berikut ini menjelaskan pembagian wilayah *Kampoeng* Batik Laweyan.

Tabel 4.1 Pembagian Wilayah *Kampoeng* Batik Laweyan

RW	Nama Kampung	RT
RW I	Kampung Lor Pasar	RT 01
	Kampung Klaseman	RT 02
	Kampung Kidul Pasar	RT 03
RW II	Kampung Sayangan Wetan	RT 04
	Kampung Setono	RT 01
RW III	Kampung Sayangan Kulon	RT 02
	Kampung Kramat	RT 03
	Kampung Kwanggan	RT 01

Di *Kampoeng* Batik Laweyan, hanya ada empat jalan utama, yaitu jalan Sidoluhur, jalan Tiga Negeri, jalan Nitik, dan jalan Gondosuli. Jalan Gondosuli menjadi penghubung antara jalan raya Dr. Radjiman dengan daerah di selatan *Kampoeng* Batik Laweyan. Selebihnya, ada banyak gang kecil yang menjadi akses memasuki rumah penduduk di *Kampoeng* Batik Laweyan.

4.3 Kondisi Demografi

Dalam data kependudukan yang dirilis Kelurahan Laweyan tahun 2013, jumlah penduduk Kelurahan Laweyan berjumlah 2.273 jiwa dari total jumlah 729 kepala keluarga. Komposisi penduduk Kelurahan Laweyan yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 1.132 jiwa. Sedangkan jumlah penduduk dengan jenis kelamin perempuan sejumlah 1.141 jiwa. Berikut ini tabel komposisi penduduk menurut jenis kelamin.

Tabel 4. 2 Komposisi Penduduk Kecamatan Laweyan Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin

Kelompok Umur	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
0-4	59	40	99
5-9	84	64	148
10-14	72	94	166
15-19	92	90	182
20-24	81	75	156
25-29	70	66	136
30-39	219	213	432
40-49	166	184	350
50-59	145	141	286
60 ke atas	144	174	318
Jumlah	1.132	1.141	2.273

Sumber: Data Monografi (Kelurahan Laweyan, 2013)

Meskipun dikenal dengan sebutan *Kampoeng* Batik Laweyan, penduduk kelurahan Laweyan memiliki mata pencaharian yang beragam. Sebagian besar penduduk bermata pencaharian sebagai karyawan, yaitu sejumlah 483 orang. Mata pencaharian mayoritas kedua setelah karyawan adalah wiraswasta, yaitu sebanyak 288 orang, selanjutnya diikuti oleh mata pencaharian mengurus rumah tangga sejumlah 249 orang. Berikut tabel komposisi penduduk berdasarkan mata pencaharian.

Tabel 4. 3 Komposisi Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah
1	Belum/tidak bekerja	186
2	Buruh	83
3	Guru/Dosen	23
4	Karyawan	483
5	Mengurus Rumah Tangga	249
6	Pelajar/Mahasiswa	218
7	PNS	34
8	TNI	3
9	POLRI	1
10	Pensiunan/Purnawirawan	45
11	Wiraswasta	288
12	Lain-lain	169

Sumber: Data Monografi (Kelurahan Laweyan, 2013)

Menurut data yang dirilis pada tahun 2013 Kelurahan Laweyan, tingkat pendidikan penduduk Laweyan mayoritas didominasi lulusan SLTA/ sederajat. Kemudian disusul lulusan SLTP/ sederajat dan Diploma IV/S1. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa penduduk Kelurahan Laweyan memiliki tingkat pendidikan yang baik. Data komposisi penduduk menurut tingkat pendidikan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 4 Komposisi Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Tidak/belum sekolah	239
2	Belum tamat SD	77
3	Tidak tamat SD	182
4	Tamat SD	197
5	SLTP/ sederajat	278
6	SLTA/ sederajat	787
7	Diploma III/SM	137
8	Diploma IV/S1	243
9	Strata 2	33
10	Strata 3	1
Jumlah		2.273

Sumber: Data Monografi (Kelurahan Laweyan, 2013)

Komposisi penduduk berdasarkan agama yang dianut oleh penduduk Kelurahan Laweyan, mayoritas memeluk agama Islam. Berikut ini disajikan tabel komposisi penduduk menurut agama.

Tabel 4. 5 Komposisi Penduduk Berdasarkan Agama Yang Dianut

No.	Agama	Jumlah
1	Islam	2.096
2	Kristen Katolik	82
3	Kristen Protestan	95
4	Budha	0
5	Hindu	0
Jumlah		2.273

Sumber: Data Monografi (Kelurahan Laweyan, 2013)

4.4 Kondisi Sosial dan Budaya

Kampoeng Batik Laweyan memiliki karakteristik yang berbeda dari daerah sekitarnya. Hal ini ditandai dengan tembok-tembok bangunan yang tinggi sekaligus menjadi pembatas tiap pekarangan. Tembok-tembok tersebut juga membentuk gang-gang sempit yang digunakan sebagai jalan penghubung antar satu rumah dengan rumah lainnya. Tembok-tembok tinggi tersebut menyerupai benteng yang berfungsi melindungi dari ancaman kejahatan, serta untuk menjaga privasi dan tanda kekuasaan dalam komunitasnya (Priyatmoko, 2004). Sodarmono (2006) menambahkan, tembok-tembok tinggi tersebut dimaksudkan untuk menghindari keterlibatan orang luar mengetahui kepentingan ekonominya, keadaan tersebut menunjukkan

masyarakat Laweyan, terutama para saudagar batik adalah bagian masyarakat eksklusif dan berkelas (Budiningtyas, 2012).

Budiningtyas (2012) menyatakan, pada umumnya penduduk Laweyan masih dalam memiliki hubungan kekerabatan. Hal ini ditandai dengan banyaknya perkawinan sesama saudara. Hal ini dimaksudkan agar harta kekayaan para saudagar batik tidak keluar dari keluarga lain sehingga harta kekayaan hanya berputar di kalangan mereka.

Masyarakat Laweyan juga memiliki kebanggaan yang kuat terhadap daerahnya. Sejak dulu, masyarakat Laweyan telah menempatkan dirinya sebagai komunitas yang berbeda dengan masyarakat lainnya bahkan dengan kalangan keraton sekalipun (Priyatmoko, 2004; Soedarmono, 2006, Hastuti, 2009). Hal ini disebabkan harta kekayaan yang berhasil dimiliki masyarakat Laweyan. Masyarakat Laweyan juga berhasil menempati status sosial yang tinggi serta membangun sebuah 'kerjaan' kecil yang bersumber dari usaha batik (Budiningtyas, 2012).

Kekayaan yang dimiliki para saudagar Laweyan mengangkat status sosial masyarakat Laweyan. Hal inilah yang menjadikan Laweyan memiliki nilai jual yang tinggi. Oleh karena itu beberapa juragan batik menggunakan nama Laweyan sebagai merk dagangannya. Beberapa *showroom* yang menggunakan nama Laweyan antara lain, Batik Mahkota Laweyan, Batik Putra Laweyan, Batik Omah Laweyan, dan Batik Putu Laweyan.

4.5 Kondisi Ekonomi

Kampoeng Batik Laweyan berada pada posisi yang strategis, dimana berada di pinggiran kota Surakarta dan dilewati jalur alternatif yang menghubungkan Kartasura ke Surakarta atau Sukoharjo. Baik di sekitar maupun di dalam kawasan *Kampoeng* Batik Laweyan dijumpai banyak dijumpai *showroom* batik dan pertokoan lain. Tabel berikut ini menampilkan jenis usaha di *Kampoeng* Batik Laweyan.

Tabel 4. 6 Jenis Usaha di *Kampoeng* Batik Laweyan

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah
1	<i>Showroom</i> Batik	71
2	Warung makan/kuliner	13
3	Bengkel	8
4	Koperasi/BPR/Bank	7
5	Toko Kelontong	6
6	Toko Elektronik	5
7	Wartel/Warnet	4
8	Dokter/Balai Pengobatan	4
9	Reparasi Teknik	3

Tabel 4. 7 Jenis Usaha di *Kampoeng* Batik Laweyan (lanjutan)

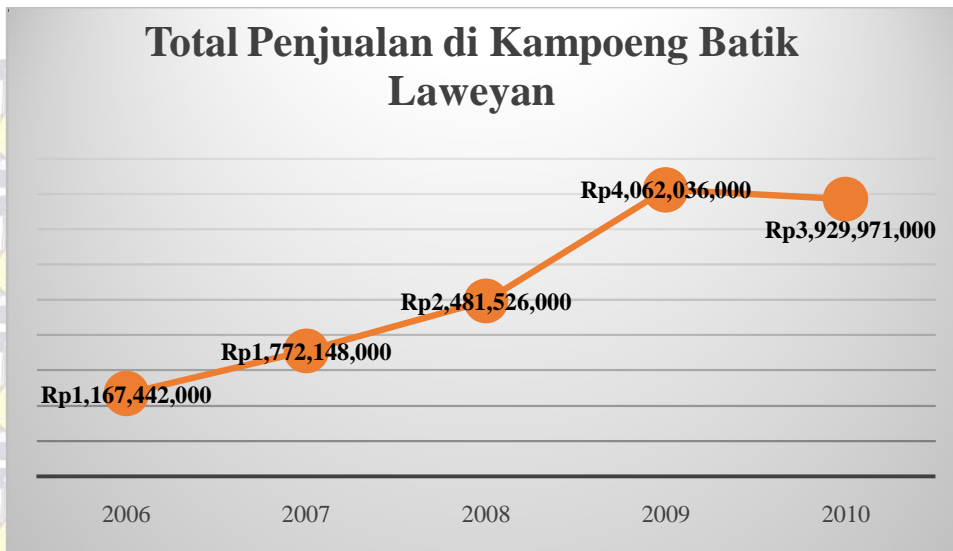
No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah
10	Kost	3
11	Dealer	2
12	Catering	2
13	Toko Karpét	2
14	Kerajinan Kayu	2
15	Modiste	2
16	Salon/Finess Centre	2
17	Gedung Pertemuan	2
18	Apotek	1
19	Toko Obat Batik	1
20	IPAL Batik	1
21	Transportasi wanita	1

Sumber: Kelurahan Laweyan (2010)

Jenis usaha yang mendominasi adalah *showroom* batik, yaitu sejumlah 71 usaha. Hal inilah yang menjadikan *Kampoeng* Batik Laweyan terkenal dengan pusat perdagangan batik. Batik sebagai produk utama *Kampoeng* Batik Laweyan, dikembangkan menjadi produk yang bervariasi. Selain sebagai bahan pakaian, batik juga menjadi bahan dasar pembuatan aneka properti perlengkapan rumah tangga, seperti seprei, taplak meja, tutup dan alas gelas. Batik juga dimanfaatkan untuk produk fashion berupa pakaian, tas, sepatu. Variasi produk lain yang berbahan baku batik yaitu mukena, sajadah, juga hiasan ruangan. Selain ragam produk yang bervariasi, motif dan warna batik juga bermacam-macam. Hal inilah yang mempengaruhi variasi harga batik.

Selain mengembangkan batik, masyarakat Laweyan juga mengembangkan kuliner khas *Kampoeng* Batik Laweyan. Produk kuliner yang menjadi ciri khas *Kampoeng* Batik Laweyan adalah ledre ketan dan apem dengan variasi rasa coklat dan keju. Di kawasan *Kampoeng* Batik Laweyan juga terdapat toko obat batik sebagai bahan baku pewarnaan batik, serta Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) yang baru berjumlah 1 dengan lokasi di Setono RT 04 RW 01. Selain itu terdapat Laweyan Batik Training Center serta Pusat Pelatihan Budaya Jawa.

Menurut Widyaningrum (2012), secara nasional penjualan batik mengalami peningkatan. Namun di *Kampoeng* Batik Laweyan, peningkatan penjualan tidak terjadi. Bahkan ada kecenderungan penurunan penjualan. Berikut disajikan data penjualan batik di *Kampoeng* Batik Laweyan selama 5 tahun (2006-2010). Data tersebut tidak mencakup seluruh transaksi penjualan di semua perusahaan. Namun, data tersebut dapat mewakili kondisi penjualan dan pergerakan tingkat penjumlahan di *Kampoeng* Batik Laweyan.



Gambar 4. 3 Total Penjualan di *Kampoeng* Batik Laweyan

Sumber: Pengolahan data dari Kementerian Perindustrian 2010

Hal ini disebabkan adanya persaingan yang ketat antar produk batik dalam negeri, serta kurang dikenalnya keberadaan *Kampoeng* Batik Laweyan di Solo. Hal ini dapat tercermin dari persentase jumlah pengunjung pada objek wisata di Solo..



Gambar 4. 4 Persentase Jumlah Pengunjung Objek Wisata di Solo

Sumber: Pengolahan Data dari Dinas Pariwisata dan Budaya Solo

4.6 Produk Batik *Kampoeng* Batik Laweyan

Produk batik di *Kampoeng* Batik Laweyan terdapat dua jenis, yaitu batik tulis dan batik cap. Batik tulis merupakan suatu teknik melukis di atas kain dengan menggunakan peralatan seperti canthing (alat untuk mengoleskan malam pada kain), gawangan (rangka bambu untuk membentangkan kain), wajan (tempat memanaskan malam), anglo (tempat pengapian arang),

tepas (kipas), kain pelindungm saringan malam, dan dingkilik (tempat duduk kecil yang terbuat dari kayu). Untuk mewarnai batik, ada dua jenis pewarna, yaitu pewarna sintetik (buatan) dan pewarna alam. Pewarna sintetik (buatan) merupakan pewarna dengan campuran zat kimia tertentu. Sedangkan pewarna alam berasal dari pohon tinggi, mengkudu, soja, dan nila.

Batik tulis tergolong sebagai Batik Halus (nomor satu). Batik tulis dengan bahan kain sutera merupakan batik termahal dan diproduksi dalam jumlah terbatas. Batik tersebut diproduksi untuk memenuhi permintaan pasar khususnya diekspor. Batik tulis memiliki segmentasi produk untuk kalangan menengah ke atas.

Batik tulis memiliki proses yang panjang dan sangat membutuhkan keahlian membatik. Proses pembuatan batik tulis meliputi beberapa tahapan, yaitu mola (membuat pola), ngiseni (mengisi bagian yang sudah dibuat polanya), nerusi (membatik pada titik sebaliknya), nemboki (menutup bagian kain yang tidak akan diwarnai), mbiriki (proses penghalusan tembokan), pewarnaan, nlorot (merebus kain agar malamnya lepas), dan mbabari (penjemuran kain).

Sedangkan batik cap sudah ada sejak jaman K.H. Samanhudi, yaitu sekitar tahun 1905 yang bertepatan dengan berdirinya organisasi Serikat Dagang Islam. Batik cap merupakan inovasi baru dalam pembuatan batik dengan bantuan alat cap. Proses pembuatan batik dipersingkat dan tidak dibutuhkan keahlian khusus dalam membatik, seperti pada pembuatan batik tulis. Hal ini bisa menekan biaya produksi. Jumlah waktu yang dibutuhkan untuk membuat sehelai kain batik tulis yaitu \pm satu bulan, tergantung tingkat kesulitannya. Sedangkan jumlah waktu untuk membuat batik cap, dalam satu hari dapat dihasilkan rata-rata 20 helai kain batik. hal inilah yang menjadikan batik Laweyan berjaya pada masa K.H. Samanhudi.

4.7 Profil Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan (FPKBL)

Kelembagaan klaster di *Kampoeng* Batik Laweyan dinamakan Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan atau disingkat FPKBL. Pembentukan FPKBL tidak terlepas dari sejarah awal pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan menjadi daerah wisata. FPKBL dibentuk dengan tujuan dapat mengoptimalkan potensi masyarakat Laweyan dalam menyongsong dan mengantisipasi pasar global.

Pada tanggal 24 September 2004 Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan terbentuk. Paguyuban ini merupakan organisasi non profit yang menjadi cikal bakal pengelolaan daerah wisata *Kampoeng* Batik Laweyan. Pendeklarasian FPKBL bersamaan dengan penetapan *Kampoeng* Batik Laweyan sebagai tujuan wisata, yakni pada tanggal 25 September 2004. Adanya penetapan SK Walikota yang menyatakan penetapan *Kampoeng* Batik Laweyan sebagai wilayah klaster, menjadikan FPKBL juga merangkap sebagai pengurus klaster Kamung Batik Laweyan. Para pengurus FPKBL pada awalnya ditetapkan hanya orang-orang yang

menjadi peserta dan panitia pendeklarasian *Kampoeng* Batik Laweyan saja. Namun, berbagai pihak beranggapan pengurus FPKBL kurang mewakili seluruh elemen masyarakat sehingga dilakukan perombakan pengurus. Partisipasi saudagar batik dan elemen masyarakat dalam FPKBL dengan berbagai latar belakang profesi, yang terdiri dari pengusaha batik, mahasiswa, dan wirausaha muda, dianggap dapat menentukan kepengurusan FPKBL (Budiningtyas, 2012).

Setelah terbentuk kepengurusan FPKBL, disusun Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) FPKBL. Penyusunan AD – ART FPKBL dilakukan selama 4 kali dan kemudian ditetapkan dalam Musyawarah Kerja dalam Forum Rembug Laweyan. Berdasarkan Anggaran Dasar tahun 2012, visi yang telah disepakati bersama adalah “Menjadikan Laweyan sebagai kawasan pusat industri batik dan cagar budaya yang dikembangkan dengan konsep kepariwisataan melalui pembangunan yang ramah lingkungan dan berkesinambungan”. Sedangkan misi FPKBL antara lain:

1. Mengembangkan kawasan berbasis industri batik dan non batik yang ramah lingkungan.
2. Memelihara situs-situs bersejarah, arsitektur khas Laweyan dan tradisi berbahasa lokal.
3. Mengembangkan kawasan Laweyan sebagai kawasan edukatif.
4. Mengembangkan kawasan Laweyan sebagai daerah tujuan wisata kreatif di tingkat nasional dan internasional.
5. Mengembangkan kawasan Laweyan sebagai Pusat Penelitian dan Pengembangan Industri Batik.
6. Mewujudkan kawasan Sapta Pesona Pariwisata.

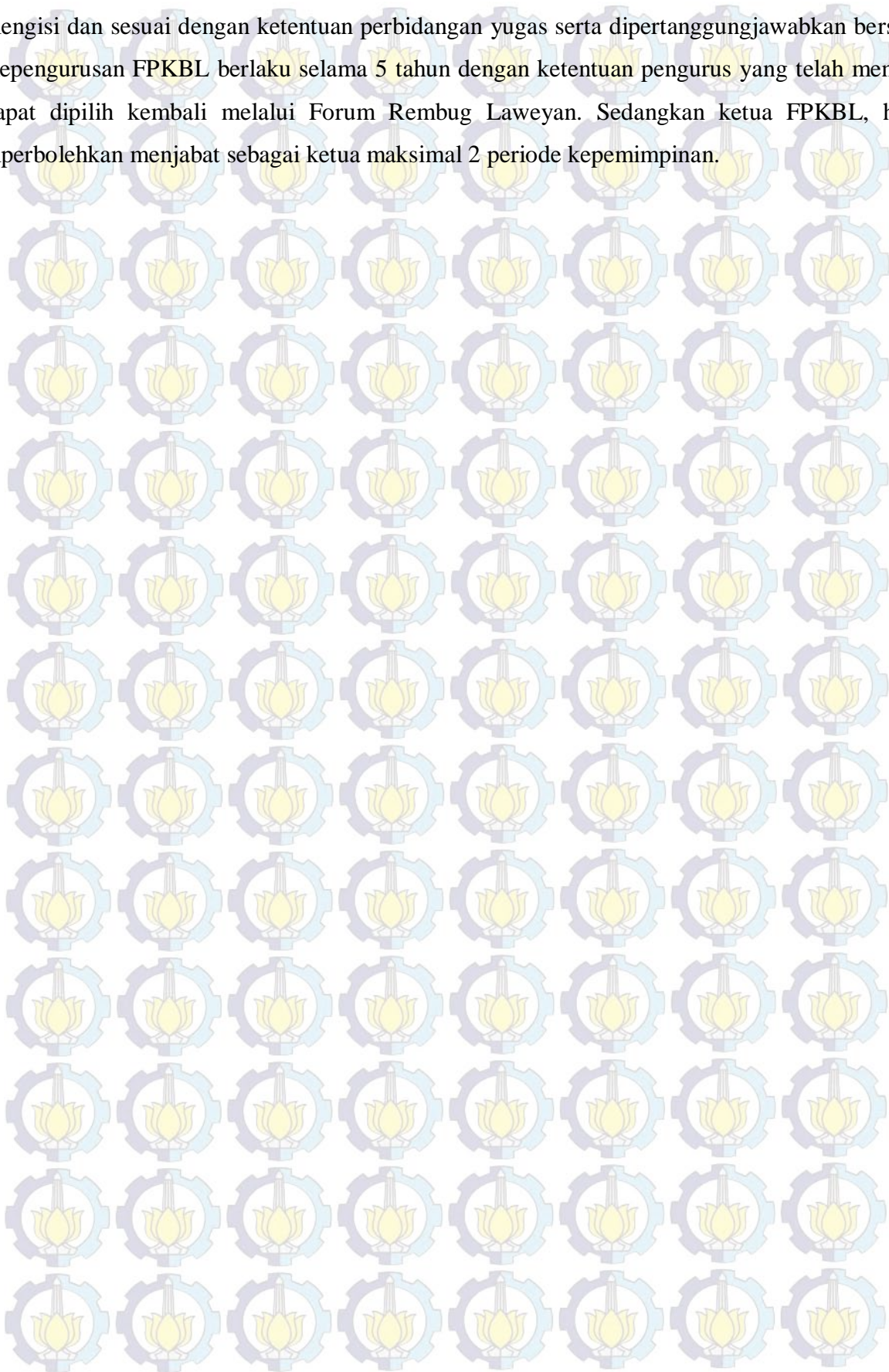
Berdasarkan Anggaran Dasar FPKBL Bab 5 Pasal 6, Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan bertujuan untuk menciptakan dan mengembangkan:

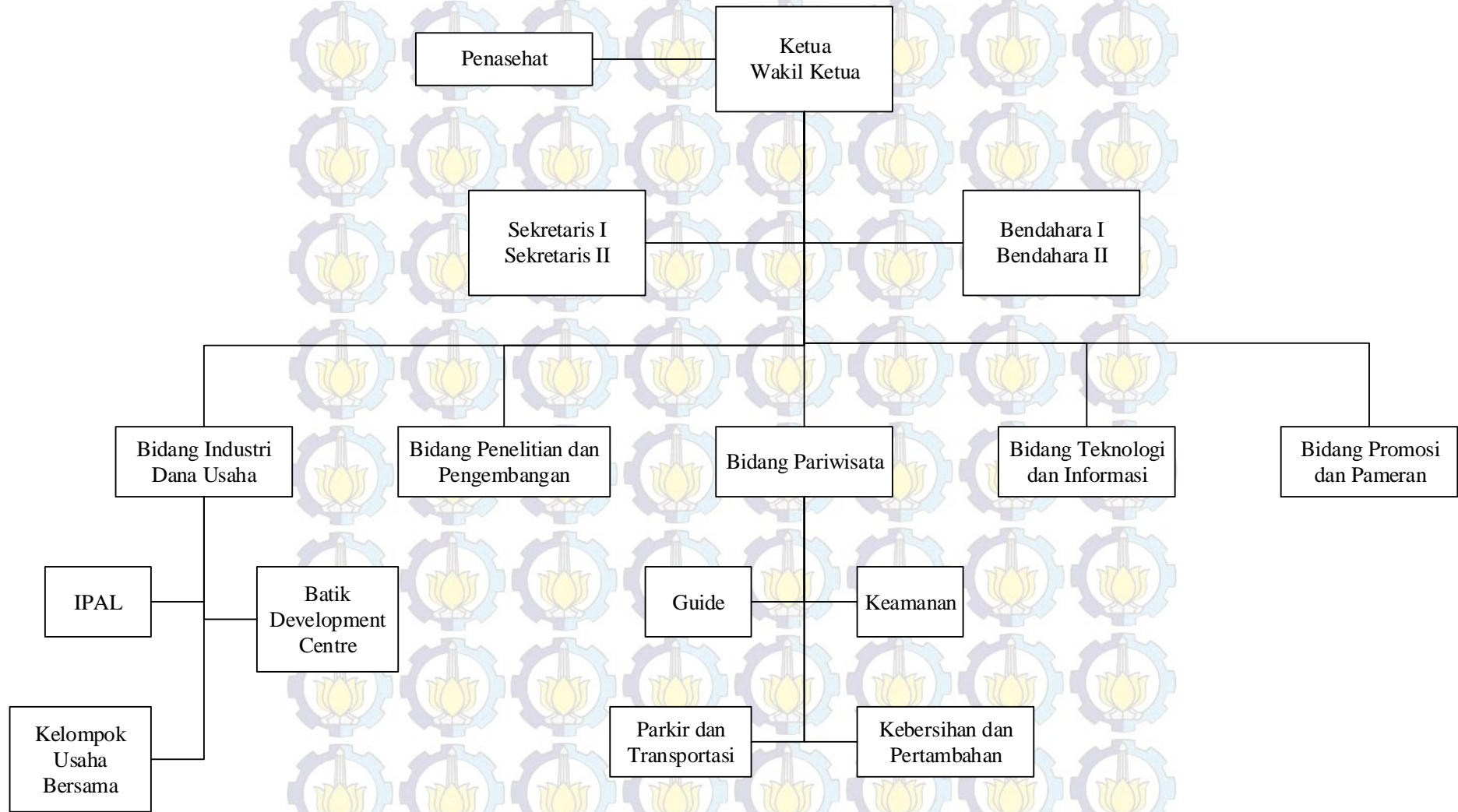
1. Tingkat sosial ekonomi yang berkeadilan.
2. Iklim usaha yang kondusif.
3. Pelestarian lingkungan di kawasan cagar budaya.
4. Kawasan Pusat Pengembangan Batik Terpadu.
5. Hubungan yang harmonis antar berbagai unsur masyarakat.
6. Kawasan tujuan wisata kreatif yang unik dan spesifik.

Pada tanggal 6 Mei 2012, Forum Rembug Laweyan yang diikuti oleh para pengurus FPKBL untuk melakukan fiksasi AD – ART Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan. Salah satu hasil dari forum tersebut adalah struktur organisasi FPKBL. Gambar 4.5 menunjukkan struktur FPKBL.

Menurut Anggaran Rumah Tangga FPKBL Pasal 12, kepengurusan FPKBL dipilih dari anggota FPKBL dan disesuaikan dengan struktur organisasi FPKBL. Sifat kepengurusan adalah

kollektif kolejal, yaitu segala kebijakan ditentukan bersama, dilaksanakan dengan prinsip saling mengisi dan sesuai dengan ketentuan perbidangan yugas serta dipertanggungjawabkan bersama. Kepengurusan FPKBL berlaku selama 5 tahun dengan ketentuan pengurus yang telah menjabat dapat dipilih kembali melalui Forum Rembug Laweyan. Sedangkan ketua FPKBL, hanya diperbolehkan menjabat sebagai ketua maksimal 2 periode kepemimpinan.





Gambar 4.5 Struktur Organisasi Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan

Ruang lingkup FPKBL yaitu memfasilitasi kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengembangkan dan memajukan *Kampoeng* Batik Laweyan sehingga masyarakat memperoleh manfaat dari pengembangan tersebut. Dalam mempromosikan *Kampoeng* Batik Laweyan di dunia maya, FPKBL memberikan berbagai informasi tentang *Kampoeng* Batik Laweyan dengan akses *Kampoeng* Laweyan: Portal Batik Laweyan Solo, dengan alamat website www.kampoenglaweyan.com.



Gambar 4.6 Website *Kampoeng* Batik Laweyan

Melalui situs *Kampoeng* Laweyan: Portal Batik Laweyan Solo, ditawarkan paket wisata *Kampoeng* Batik Laweyan. Paket wisata yang ditawarkan terdiri dari dua macam, yaitu paket wisata *Kampoeng* Batik Laweyan dan paket wisata nDalem Tjokrosoemartan. Paket wisata *Kampoeng* Batik Laweyan terdapat dua pilihan, paket wisata edukasi dan paket kursus membatik. Paket wisata tersebut meliputi kunjungan ke rumah dan bangunan kuno, belajar membatik, mengunjungi makam Kyai Ageng Henis, dan mengunjungi masjid Laweyan. Sebagai pengurus klaster *Kampung* Batik Laweyan, selain memfasilitasi paket wisata FPKBL, juga memfasilitasi anggota klaster *Kampung* Batik Laweyan dalam hal pelatihan, menjalin kerja sama dengan instansi terkait, dan menerima kunjungan tamu resmi.

Dalam mengembangkan *Kampoeng* Batik Laweyan, FPKBL bekerjasama dengan seluruh stakeholder yang terlibat. Salah satunya dengan lembaga resmi pemerintah yang dalam hal ini adalah kelurahan Laweyan dan LPMK sebagai lembaga kemasyarakatan bentukan pemerintah. Adanya sinergisitas antara FPKBL, kelurahan Laweyan, dan LPMK dalam mengembangkan *Kampoeng* Batik Laweyan, menjadi salah satu faktor kunci terwujudnya visi dan misi FPKBL.

Hubungan antara ketiga elemen tersebut bersifat koordinatif sehingga tidak ada tanggung jawab secara langsung kepada masing-masing pihak.

Kampung Batik Laweyan merupakan daerah yang terdiri dari berbagai macam industri kecil, yang melakukan proses produksi hingga menjualnya sekaligus. Berdasarkan data yang telah dirilis keluaran Laweyan tahun 2012, terdapat \pm 60 pengusaha batik kelas menengah dan kelas kecil yang dikelompokkan menjadi industri batik proses sampai dengan showroom, industri batik proses, industri batik konveksi, industri batik konveksi sampai dengan showroom, showroom pedagang batik, dan industri non batik.

Pengusaha batik yang melakukan proses produksi sendiri, mulai membuat motif, pewarnaan, membuat baju batik, hingga menjualnya, rata-rata memiliki karyawan sebanyak 20 – 50 orang. Sedangkan pengusaha batik yang hanya menjual produk batik di toko atau *showroom*, rata-rata memiliki karyawan 3 - 10 orang. Berikut ini pengelompokan industri batik di *Kampoeng* Batik Laweyan.

1. Industri batik proses sampai dengan *showroom*

Kelompok industri ini berjumlah 20 perusahaan. Perusahaan tersebut dibagi lagi menjadi tiga klasifikasi, yaitu besar, menengah, dan kecil. Perusahaan batik dengan skala besar yaitu Batik Merak Manis, Batik Puspa Kencana, dan Batik Putra Bengawan. Perusahaan batik skala menengah, yaitu Batik Merak Ati, Batik Putra Laweyan, Batik Adityan, Batik Saud Effendi, Batik Gress Tenan, Batik Amelia, Batik Gunawan Design, Batik Cempaka, Batik Surya Pelangi, Batik Mahkota Laweyan, Batik Wedelan, Batik Adina, dan Batik Laweyan HY. Sedangkan perusahaan skala kecil diantaranya, Batik Luar Biasa, Batik Cattleya, Batik Lor ing Pasar, dan Batik Pulau Jawa.

2. Industri batik proses

Kelompok industri ini hanya melakukan proses produksi pembuatan batik tanpa melakukan penjualan di *showroom*. Jumlah perusahaan dalam kelompok ini ada 6 perusahaan.

3. Industri batik konveksi

Perusahaan di bidang batik konveksi berjumlah 7 perusahaan. Kelompok industri ini hanya melakukan proses pembuatan batik konveksi, atnpa menjualnya di *showroom*.

4. Industri batik konveksi sampai dengan *showroom*

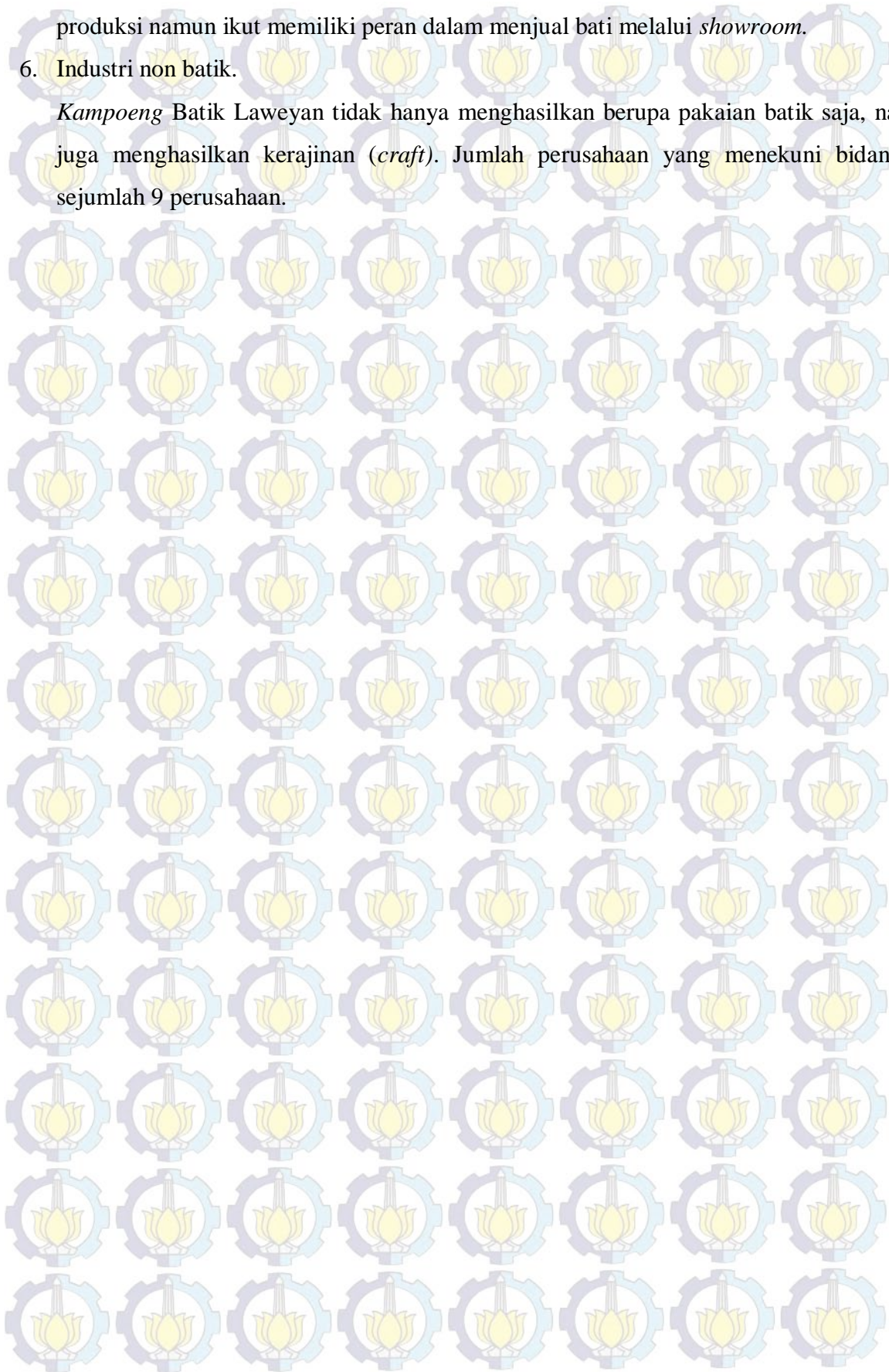
Jenis kelompok industri ini melakukan proses produksi pembuatan batik serta menjualnya pada *showroomnya*. Jumlah kelompok industri tersebut ada 10 perusahaan.

5. Showroom atau pedagang batik

Di *Kampoeng* Batik Laweyan, terdapat 23 perusahaan yang tidak melakukan proses produksi namun ikut memiliki peran dalam menjual bati melalui *showroom*.

6. Industri non batik.

Kampoeng Batik Laweyan tidak hanya menghasilkan berupa pakaian batik saja, namun juga menghasilkan kerajinan (*craft*). Jumlah perusahaan yang menekuni bidang ini sejumlah 9 perusahaan.



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

5.1 Identifikasi Kelengkapan Klaster

Stakeholders atau pemangku kepentingan terdiri atas internal dan eksternal, internal dalam hal ini merupakan *stakeholders* yang berada dalam lingkup internal organisasi, sedangkan eksternal merupakan pihak yang berada di luar organisasi.

Tabel 5.1 Checklist Elemen Kelengkapan Klaster

Stakeholders Klaster	Pelaku		Status			Deskripsi
	Ada	Tidak	Kurang	Cukup	Baik	
Pelaku inti dari hulu ke hilir	√	-	-	-	√	Pelaku industri dari hulu ke hilir sudah sangat kompleks, hanya saja tidak ada sistem koordinasi dan rantai nilai yang berjalan di dalamnya.
Supplier bahan baku	√	-	-	√	-	Supplier bahan baku berupa supplier kain, supplier pewarna, supplier energi, dan supplier alat pendukung.
Industri terkait yang memanfaatkan produk batik	√	-	√	-	-	Industri terkait yang dimaksud adalah industry konveksi, dimana kain batik yang telah diproduksi pelaku inti klaster akan didesain dan dijahit sesuai dengan model.
Lembaga penelitian	-	√	√	-	-	Lembaga penelitian yang belum tersedia juga menjadi salah satu penghambat dalam terlaksananya inovasi dan pengembangan produk.

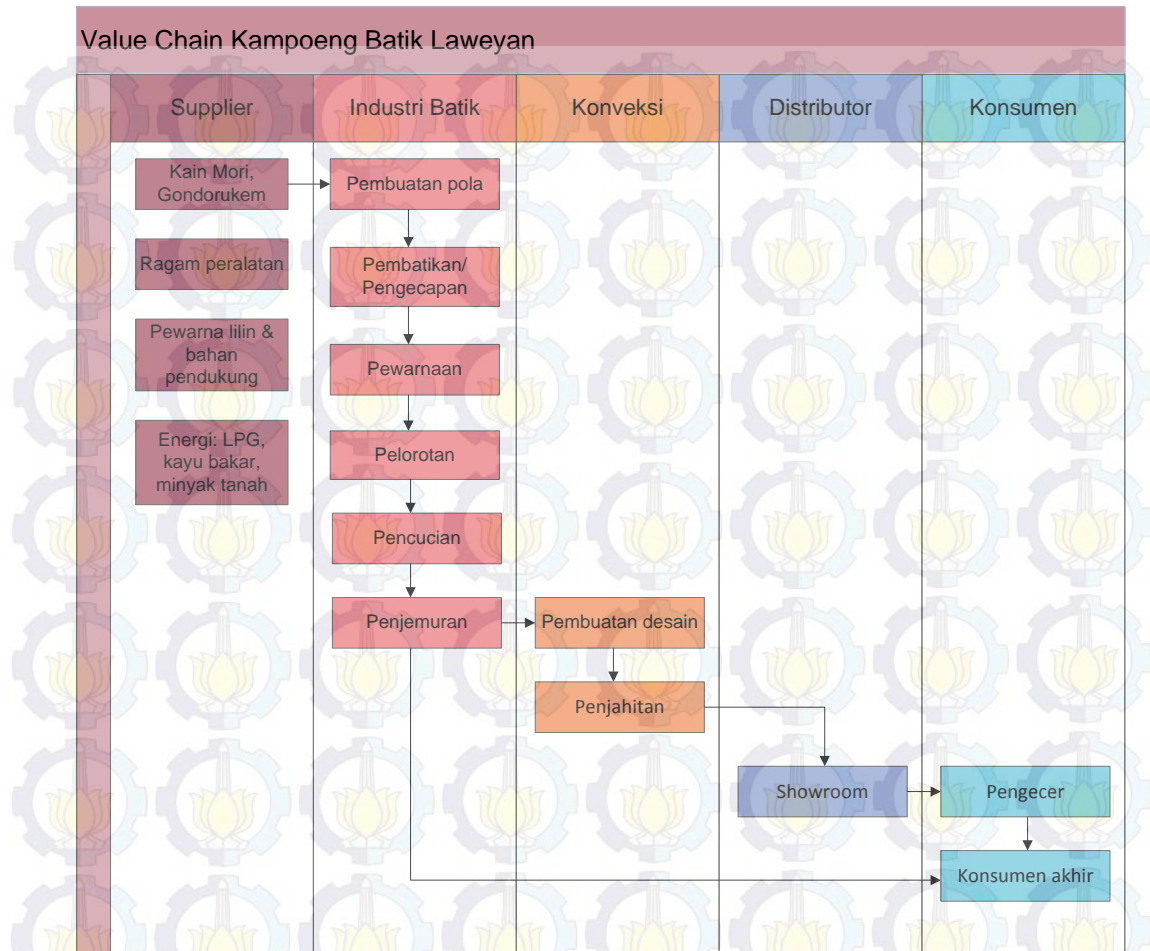
Tabel 5.2 Checklist Elemen Kelengkapan Klaster (Lanjutan)

Stakeholders Klaster	Pelaku		Status			Deskripsi
	Ada	Tidak	Kurang	Cukup	Baik	
Pemerintah	√	-	-	√	-	Pemerintah yang sejauh ini banyak ditunjuk untuk terlibat adalah Disperdagin, Dinas Koperasi, Dinas Pariwisata, Dinas Pekerjaan Umum
Perguruan Tinggi	√	-	√	-	-	Perguruan Tinggi di Surakarta yang berbasis ilmu pengetahuan, teknologi dan sosial seharusnya mampu bersinergi dalam pengembangan UKM sebagai bagian dari community development.
Asosiasi	√	-	√	-	-	Adanya payung organisasi yaitu Forum Pengembangan Kampoeng Batik Laweyan membuat bargaining position dan power dari pengusaha batik tinggi
Koperasi	-	√	√	-	-	Koperasi belum ada, namun FPKBL sedang melakukan proses rintisan membangun koperasi pengadaan bahan baku.

Dari table 5.1 dan 5.2 dapat disimpulkan bahwa *Kampoeng* Batik Laweyan telah memenuhi syarat sebuah klaster industri.

5.2 Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*)

Value chain merupakan model yang digunakan untuk membantu menganalisa aktifitas-aktifitas spesifik bisnis yang terjadi, yang dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Tiap langkah yang diambil pada satu segmen, akan berdampak pada keseluruhan proses, setiap segmen saling bergantung. Gambar 5.1 menunjukkan alur rantai nilai pada *Kampoeng* Batik Laweyan.



Gambar 5. 1 Diagram Rantai Nilai *Kampoeng* Batik Laweyan

Supplier yang menyediakan bahan baku di *Kampoeng* Batik Laweyan ada yang sekaligus berperan menjadi distributor. Terdapat lebih dari 5 supplier yang menyediakan bahan baku di *Kampoeng* Batik Laweyan. Para supplier itu terdiri dari supplier kain mori, kain gondorukem, supplier peralatan seperti canting atau cap, supplier pewarna, dan supplier energy yang meliputi supplier LPG, kayu bakar, dan minyak tanah.

Supplier kain mori menjualnya produknya dengan kisaran harga Rp 10.000,00 – Rp 20.000,00 per yard. Semakin mahal harga kain, maka semakin baik kualitasnya. Supplier ragam peralatan menjual alat-alat yang mendukung produksi batik, seperti canting, malam, dan alat cap. Supplier lilin menyediakan lilin dengan kisaran harga Rp 20.000,00 – Rp 35.000,00 per kilogram.

Supplier pewarna menyediakan banyak variasi warna dari berbagai jenis bahan. Pewarna alam menghasilkan warna coklat, kuning, dan oranye. Warna-warna inilah yang menjadi ciri khas batik Laweyan. Harga pewarna alam mencapai Rp 25.000,00 per kilogram untuk satu jenis warna. Sedangkan pewarna sintetis, dapat dikategorikan menjadi tiga level. Level pertama merupakan pewarna dengan harga Rp 100.000,00 – Rp 125.000,00 per kilogram. Level kedua

dengan kisaran harga Rp 200.000,00 – Rp 250.000,00 per kilogram. Sedangkan pewarna level tiga dengan kisaran harga Rp 350.000,00 – Rp 550.000,00 per kilogram. Pelevelan warna ini dibagi berdasarkan kualitas warna yang dihasilkan. Warna-warna yang berada pada level tiga merupakan warna dengan karakteristik yang khas, seperti biru dan violet. Komponen warna merupakan komponen yang sangat diperhitungkan dalam memproduksi batik. Selain menentukan motif batik, warna juga sangat menentukan harga produk. Semakin tinggi level warna yang digunakan maka harga batik yang diproduksi juga semakin mahal.

Proses produksi batik tulis meliputi pembuatan pola, pembatikan, pewarnaan, pelorotan, pencucian, dan penjemuran. Sedangkan pada batik cap, proses pembatikan diganti dengan proses pengecapan menggunakan alat cap. Proses pembuatan pola merupakan proses awal yang menentukan motif batik. Proses ini dikerjakan dalam waktu 2-3 hari. Proses pembatikan meliputi pengklowongi, pencecekan, pengukelan, pemblokam malam, pembironoan, pewedelan, dan pensogoan. Proses pewarnaan berlangsung selama satu minggu untuk penggunaan pewarna alami dan 2 jam untuk pewarna sintetis. Proses pelorotan merupakan proses penghilangan malam dimana proses ini menggunakan drum atau tembaga (kenceng) untuk menghilangkan malam dengan merendam kain batik pada drum. Selanjutnya batik melalui proses pencucian dan penjemuran.

5.3 Identifikasi Business Model Canvas

Untuk memudahkan identifikasi sembilan elemen bisnis model kanvas pada objek amatan, yaitu *Kampoeng* Batik Laweyan, terdapat beberapa pertanyaan kunci yang dikenalkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010). Beberapa pertanyaan tersebut dipaparkan dalam tabel berikut.

Tabel 5.3 Pertanyaan Kunci BMC (Osterwalder dan Pigneur, 2010)

Building Block	Original BMC Key Questions
Value Propositions	What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?
Customer Segments	For whom are we creating value? Who are our most important customers?

Tabel 5.4 Pertanyaan Kunci BMC (Osterwalder dan Pigneur, 2010) lanjutan

Building Block	Original BMC Key Questions
Customer Relationships	What type a relationship does each our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?
Channels	Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?
Key Partners	Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which activities do partners performs?
Key Activities	What Key Activities do our Value Propositions require? Our distribution channels? Customer Relationships? Revenue Stream?
Key Resources	What Key Activities do our Value Propositions require? Our distribution channels? Customer Relationships? Revenue Stream?
Cost Structure	What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?
Revenue Stream	For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are the currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

Berikut ini adalah penjelasan mengenai 9 elemen (buiding blocks) bisnis model kanvas pada Klaster Kampoeng Batik Laweyan.

1. Value Propositions

Value propositions merupakan solusi atau keunggulan yang ditawarkan oleh barang atau jasa perusahaan atau organisasi. *Value propositions Kampoeng Batik Laweyan* meliputi:

- a. Wisata Sejarah

Pada tahun 1997 Walikota Solo mengesahkan SK Walikota Nomor 646/116/1/1997 tentang Penetapan Bangunan-Bangunan Dan Kawasan Kuno Bersejarah di Kota Solo. SK tersebut dilindungi UU No. 5 Tahun 1992 tentang Benda Cagar Budaya dengan tujuan melindungi *Kampoeng* Batik Laweyan dan bangunan-bangunannya dari gempuran bangunan modern.

Pada tanggal 27 Februari 2010, *Kampoeng* Batik Laweyan ditetapkan sebagai Cagar Budaya dengan SK Menteri Kebudayaan dan Pariwisata No. PM3/PW007/MKP/2010 tentang Penetapan Kawasab Batik Laweyan sebagai Benda Cagar Budaya, Situs atau Kawasan Cagar Budaya yang dilindungi UU RI No. 5 Tahun 1992.

Sebagai kawasan cagar budaya, dilokasi tersebut banyak ditemukan situs-situs bersejarah, antara lain Masjid Laweyan, makam Laweyan, Langgar Merdeka, Langgar Makmoer, dan rumah H. Samanhudi yang merupakan pendiri organisasi Sarekat Dagang Islam. Oleh karena itu salah satu nilai yang dimiliki *Kampoeng* Batik Laweyan adalah wisata sejarah.

b. Wisata Arsitektur

Kampoeng Batik Laweyan memiliki karakteristik arsitektur yang unik, yaitu adanya tembok-tembok bangunan yang tinggi sekaligus menjadi pembatas tiap pekarangan. Tembok-tembok tersebut juga membentuk gang-gang sempit yang digunakan sebagai jalan penghubung antar satu rumah dengan rumah lainnya.

c. Wisata Edukatif

Paket wisata di *Kampoeng* Batik Laweyan meliputi Tour de Laweyan, yaitu mengelilingi *Kampoeng* Batik Laweyan dengan menggunakan becak, berbelanja dan melihat proses pembuatan batik, dengan total durasi 3 jam. Sedangkan paket wisata kursus membatik menawarkan cara membantik untuk pemula dan mahir.

d. *Showroom* batik dengan konsep Rumahku Galeriku

Pengelolaan *Kampoeng* Batik Laweyan ditujukan untuk menciptakan suasana wisata dengan konsep “Rumahku adalah Galeriku”, yang artinya rumah memiliki fungsi ganda, yaitu sebagai *showroom* sekaligus rumah produksi. Konsep ini merupakan konsep yang unik sehingga pembeli dapat bertemu langsung dengan penjual yang sekaligus produsen batik.

e. Lahan parkir

Para pengunjung yang menggunakan mobil harus memarkirkan kendaraannya di pinggir jalan kemudian berjalan kaki atau menaiki becak untuk mengakses *showroom* di

Kampoeng Batik Laweyan. Hal inilah yang menjadikan lahan parkir menjadi perhatian utama di *Kampoeng* Batik Laweyan. Banyaknya gang-gang kecil yang menjadi ciri khas *Kampoeng* Batik Laweyan menjadi daya tarik khusus, bagi wisatawan. Namun disisi lain, gang-gang kecil tersebut membuat konsumen tidak leluasa dalam memarkirkan kendaraannya.

f. Ciri khas motif

Batik yang terdapat di *Kampoeng* Batik Laweyan memiliki kelebihan dalam penggunaan motif batik. Motif batik Solo terkenal unik karena kerumitannya. Selain itu, batik Laweyan memiliki cara pengelolaan yang khas, yaitu pada ruang bebas warna cenderung diisi warna kecoklatan (sogan). Berbeda dari gaya batik daerah lainnya yang ruang bebas warna cenderung diisi dengan warna yang lebih cerah. Batik khas Laweyan cenderung berwarna gelap mengikuti kecenderungan pedalaman.

2. Customer Segments

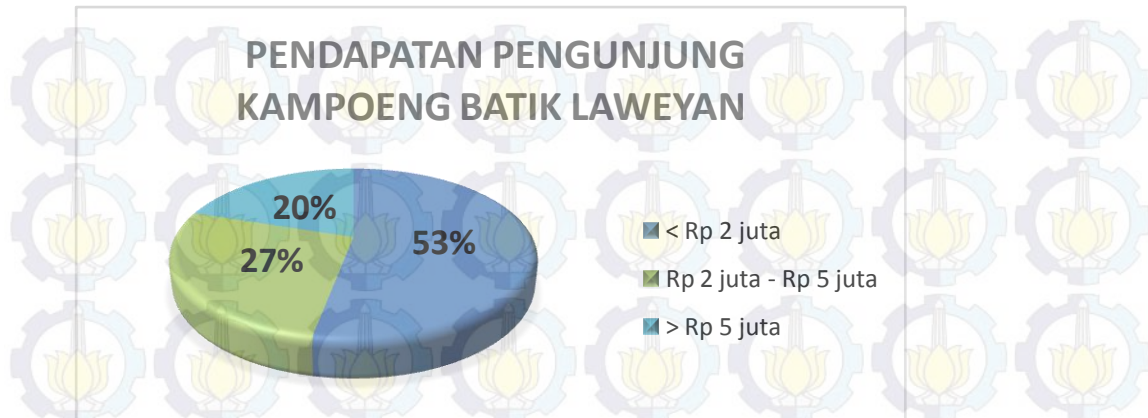
Customer Segments adalah pihak yang menggunakan atau membeli barang atau jasa dari perusahaan atau organisasi. *Kampoeng* Batik Laweyan melakukan segmentasi *customer* berdasarkan pekerjaan:

a. Pelajar dan Mahasiswa

Pelajar dan mahasiswa merupakan pelaku dari dunia pendidikan. Segmen pelajar dan mahasiswa menjadi target utama yang dibidik, utamanya dalam bisnis kepariwisataan yang menjadi *value propositions* dari *Kampoeng* Batik Laweyan. Jika berkunjung ke *Kampoeng* Batik Laweyan, pelajar dan mahasiswa akan memperoleh banyak pengetahuan, utamanya pengetahuan sejarah, arsitektur, dan cara membatik. Segmen pelajar dan mahasiswa menjadi target utama karena pelajar dan mahasiswa merupakan diharapkan menjadi regenerasi konsumen yang berkelanjutan.

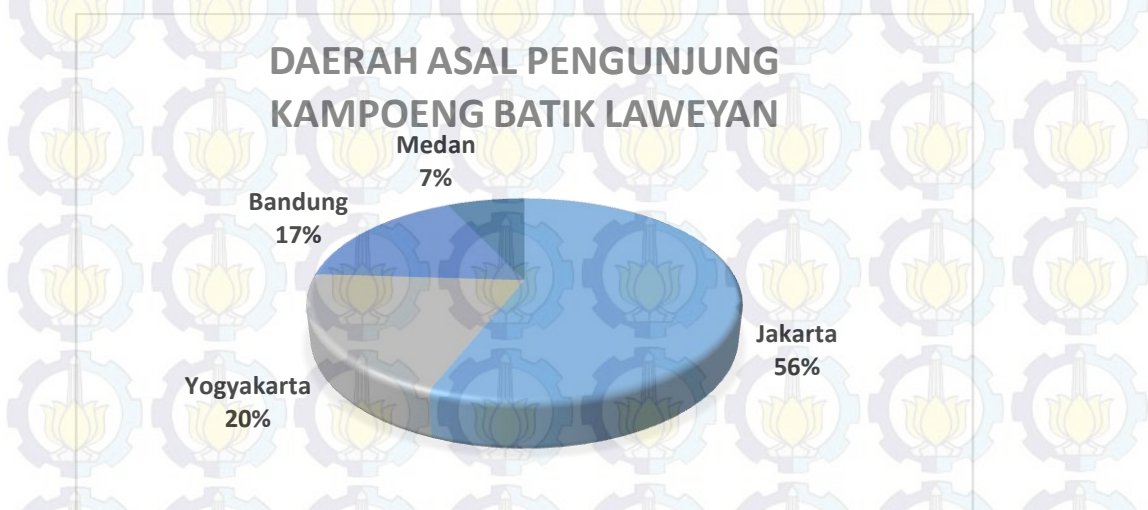
b. Wisatawan non pelajar/mahasiswa

Wisatawan non pelajar/mahasiswa memiliki segmentasi yang beragam. Berdasarkan segi kelas sosial, segmentasi pasar *Kampoeng* Batik Laweyan dapat didasarkan pada tingkat pendapatan pengunjung *Kampoeng* Batik Laweyan (Widyaningrum, 2012).



Gambar 5. 2 Diagram Prosentase Pendapatan Pengunjung *Kampoeng* Batik Laweyan (Widyaningrum, 2012)

Kampoeng Batik Laweyan banyak dikunjungi oleh wisatawan dari berbagai daerah. Berdasarkan daerah asal pengunjung *Kampoeng* Batik Laweyan, berikut ini digambarkan prosentase daerah asal pengunjung *Kampoeng* Batik Laweyan.



Gambar 5. 3 Diagram Daerah Asal Pengunjung *Kampoeng* Batik Laweyan (Widyaningrum, 2012)

Dari diagram di atas, dapat diketahui bahwa pengunjung *Kampoeng* Batik Laweyan didominasi penduduk yang berasal dari Jakarta yaitu sebesar 56%. Selanjutnya secara berurutan, pengunjung *Kampoeng* Batik Laweyan berasal dari Yogyakarta (20%), Bandung (17%), dan Medan (7%).

Menurut Widyaningrum (2012), model transaksi perdagangan di *Kampoeng* Batik Laweyan terdapat dua jenis, yaitu *business to business* (B2B) dan *business to consumer* (B2C).

- Transaksi perdagangan B2B dilakukan antara produsen batik dengan penjual batik yang berada di area yang sama, *Kampoeng* Batik Laweyan. Transaksi perdagangan ini terjadi mengingat tidak semua pengusaha melakukan proses produksi batik. Beberapa pengusaha yang hanya membuka *showroom* menjalankan fungsi sebagai distributor, dimana menyampaikan produk batik ke tangan konsumen. Selain itu, transaksi B2B, juga terjadi antara produsen batik di *Kampoeng* Batik Laweyan dengan pengusaha lain di luar *Kampoeng* Batik Laweyan, seperti pedagang pasar Klewer, pedagang dari berbagai daerah di Indonesia, bahkan ada yang diekspor ke luar negeri.
- Transaksi perdagangan B2C lebih mendominasi dibandingkan dengan transaksi B2B. Transaksi perdagangan antara produsen batik dengan konsumen dilakukan secara langsung (*direct marketing*), dimana jalur distribusi yang menghubungkan antara produsen dengan konsumen seperti pedagang besar atau distributor, dihilangkan. Hal ini dilakukan untuk menekan biaya distribusi sehingga harga jual produk lebih murah.

3. *Customer Relationship*

Customer Relationship merupakan usaha yang dilakukan perusahaan atau organisasi dalam membina hubungan baik dengan *customer* sebagai strategi perluasan area pasar, serta sebagai sarana promosi.

a. Konsumen dapat melakukan pemesanan produk sesuai permintaan (*oder by request*)

Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan (FPKBL) menjadi fasilitator antara pembeli dan penjual. Pengurus klaster akan mempertemukan kedua pihak, yaitu pembeli dan penjual (*buyer met seller*). Pembeli yang dalam hal ini sebagai konsumen dapat melakukan *order by request* (pemesanan batik sesuai permintaan). Permintaan konsumen yang dapat dilayani seperti jenis motif, macam pewarnaan, serta bahan pewarna.

b. *After sale service* (Layanan purna jual)

After sale service (layanan purna jual) masih belum dapat dilakukan. Saat ini *after sale service* masih dalam tahap wacana dan rencana. Namun beberapa pihak telah melakukan penyusunan konsep *after sale service*.

4. *Channels*

Channels merupakan langkah yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments*. *Channels* yang digunakan di *Kampoeng* Batik Laweyan meliputi:

a. *Showroom* bersama

Showroom bersama khusus untuk produk *Kampoeng* Batik Laweyan sedang dalam tahap kajian. Pengkajian terkait tempat, model dan sistem bisnis merupakan kerjasama Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan dengan Universitas Islam Batik (UNIBA). *Showroom* ini diperuntukkan industri batik dengan skala mikro, kecil, dan menengah.

b. Website

Website merupakan salah satu cara memperkenalkan *Kampoeng* Batik Laweyan kepada khalayak umum yang cukup efektif. Melalui website, informasi mengenai *Kampoeng* Batik Laweyan dapat diakses, baik wisatawan domestik maupun asing.

c. Mengikuti pameran

Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan membentuk tim khusus untuk pelaksanaan pameran. Tim pameran ini bertugas mengonsep hal-hal yang akan ditampilkan dalam pameran dan menentukan tema pameran, misalnya tema warna alam. Tim pameran akan mengkoordinir anggota klaster untuk mengumpulkan produk yang menggunakan bahan alam dan produk dengan warna yang lembut (*soft*).

d. *Tour Agent*

Forum Pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan sebagai pengurus klaster memiliki berbagai peran. Salah satunya menjadi *tour agent*. Setiap pengurus FPKBL berperan menjadi *marketer* yang bertugas memasarkan *Kampoeng* Batik Laweyan kepada siapa pun. Membawa massa dengan jumlah besar untuk mengunjungi *Kampoeng* Batik Laweyan merupakan salah satu tugas pengurus FPKBL.

5. *Key Partners*

Key Partner merupakan mitra kerjasama dalam pengoperasian perusahaan atau organisasi. *Key partners* yang memiliki peran penting dalam pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan antara lain:

a. Pemerintah Kota Surakarta

Pemerintah memegang peranan penting dalam pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan karena terkait dengan kebijakan dan anggaran. Beberapa instansi yang berhubungan dengan pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan yaitu:

- Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Kampoeng Batik Laweyan dikenal sebagai salah satu industri kreatif yang menghasilkan batik. Produk yang dihasilkan ada yang menjadi konsumsi dalam negeri, namun ada beberapa produk yang telah diekspor ke luar negeri. Peran Dinas

Perindustrian dan Perdagangan diantaranya memberikan pelatihan terkait manajemen usaha, yang meliputi pengelolaan keuangan, proses produksi, promosi. Selain itu pembekalan kepada pengurus klaster mengenai bisnis impor-ekspor, pengurusan visa, dan sebagainya dan mengakses permodalan.

- Dinas Pariwisata

Kampoeng Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai objek wisata kota Surakarta. Dalam mengembangkan *Kampoeng* Batik Laweyan, Dinas Pariwisata memiliki peran mempromosikan *Kampoeng* Batik Laweyan secara luas. Selain itu, Dinas Pariwisata juga turut andil dalam renovasi bangunan yang rusak sehingga bangunan yang terdapat di *Kampoeng* Batik Laweyan tidak jauh dari ruh sejarah.

- Dinas Koperasi

Dalam hal pembiayaan usaha, Dinas Koperasi turut mengambil peran. Selain itu Dinas Koperasi juga menjadi pihak yang mengonsept koperasi *Kampoeng* Batik Laweyan yang saat ini sedang dirintis.

- Dinas Lingkungan Hidup

Dalam setiap proses produksi, akan menghasilkan limbah industri. Begitu pula yang terjadi di *Kampoeng* Batik Laweyan yang letaknya dekat dengan sungai. Limbah yang dihasilkan dari sisa air pemisahan warna malam, perlu penanganan serius agar tidak menimbulkan kerusakan lingkungan.

- Dinas Pekerjaan Umum

Dinas Pekerjaan Umum turut membantu dalam revitalisasi infrastruktur yang ada di *Kampoeng* Batik Laweyan.

- Dinas Tata Kota & Bappeda

Dalam hal pengelolaan tata ruang kota, Dinas Tata Kota bekerja sama dengan Dinas PU dan Bappeda untuk mengembangkan *Kampoeng* Batik Laweyan.

b. Pemerintah Provinsi

c. Pemerintah pusat

d. Kedutaan Luar Negeri

e. BUMN

f. BUMS

g. Komunitas / LSM

h. Instansi Pendidikan

Instansi pendidikan berperan dalam melakukan riset dan kajian ilmiah yang hasilnya dapat menjadi pertimbangan mengambil kebijakan. Selain itu, instansi pendidikan juga menjadi target utama *customer Kampoeng Batik Laweyan*.

i. Lembaga Media

Lembaga yang bergerak di bidang media menjadi salah satu stakeholder kunci karena memegang peranan penting dalam melakukan promosi. Melalui pemberitaan dan peliputan khusus dari media, akan memperkuat eksistensi *Kampoeng Batik Laweyan*.

j. Koperasi Bahan Baku

Koperasi bahan baku merupakan pihak yang akan memasok kebutuhan bahan baku pengrajin, terutama untuk industri mikro, kecil, dan menengah. Saat ini, koperasi bahan baku sedang dalam proses merintis dan sedang dalam proses kajian terkait sistem bisnisnya. Pengurus FPKBL berharap dengan adanya koperasi yang berada di bawah pengawasan FPKBL, dapat membantu industri batik dalam menyelesaikan permasalahan bahan baku.

6. *Key Activities*

Key Activities merupakan kegiatan-kegiatan kunci yang menunjang keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mewujudkan *value propositions*. Aktivitas-aktivitas kunci yang dilakukan di *Kampoeng Batik Laweyan* di antaranya:

a. Promosi

Aktivitas promosi menjadi aktivitas kunci yang dilakukan FPKBL selaku pengurus kluster. Tujuannya untuk memperkenalkan *Kampoeng Batik Laweyan* kepada masyarakat Indonesia bahkan hingga tingkat internasional. Aktivitas promosi yang dilakukan meliputi mengikuti pameran, mengelola website, mencetak dan menyebarkan brosur, serta mengembangkan jejaring bisnis.

b. Riset

Riset yang dilakukan FPKBL diantaranya mengenai keefisiensi proses produksi, teknik pewarnaan, serta pemilihan bahan baku.

c. Memfasilitasi pelatihan

Melalui kerjasama dengan berbagai pihak, pengurus FPKBL menjadi fasilitator dalam melaksanakan pelatihan. Pelatihan yang telah dilakukan diantaranya pelatihan manajemen, produksi, keuangan, *e-commerce*.

d. Melakukan pembinaan dan pendampingan kepada pengusaha dengan skala industri mikro dan menengah

Pembinaan dan pendampingan dilakukan mulai dari tahap awal, yaitu memberikan wawasan tentang jenis, motif, dan warna batik, memperkenalkan kepada *channels* yang berperan dalam industri batik, memfasilitasi pelatihan, serta melakukan fungsi kontrol terhadap perkembangan usaha.

e. Melakukan perbaikan infrastruktur

Infrastruktur yang mendukung *value propositions* *Kampoeng* Batik Laweyan menjadi aset

7. *Key Resources*

Key Resources menggambarkan aset-aset atau sumber daya terpenting yang dimiliki perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan *value proposition* yang ditawarkan. *Key Resources* umumnya berwujud manusia, teknologi, peralatan, *channel* maupun *brand*. *Kampoeng* Batik Laweyan terdiri dari berbagai macam stakeholder dengan berbagai kepentingan. Setiap anggota memiliki sumber daya yang dibutuhkan masing-masing anggota klaster. Sumber daya manusia, teknologi, dan peralatan produksi bukan menjadi aset pengurus FPKBL, tetapi menjadi hak milik masing-masing anggota klaster. *Key resources* yang dimiliki *Kampoeng* Batik Laweyan:

a. Infrastruktur yang terdapat di *Kampoeng* Batik Laweyan

Kampoeng Batik Laweyan merupakan kawasan cagar budaya yang dilindungi pemerintah. Seluruh aset yang merupakan peninggalan sejarah menjadi sumber daya kunci yang sangat berperan dalam mendukung aktivitas *Kampoeng* Batik Laweyan. Infrastruktur yang berada di *Kampoeng* Batik Laweyan, meliputi: situs bersejarah seperti makam K.H. Samanhudi, langgar, serta bangunan-bangunan tua lainnya. Instalasi Pengolahan Air Limbah juga menjadi aset penting yang dimiliki FPKBL.

b. Brand *Kampoeng* Batik Laweyan

Meskipun di *Kampoeng* Batik Laweyan setiap pengusaha batik memiliki brand untuk setiap produknya masing-masing, namun pengurus FPKBL saat ini sedang dalam proses mengurus brand *Kampoeng* Batik Laweyan. Harapan pengurus FPKBL dengan memberikan brand *Kampoeng* Batik Laweyan yaitu produk yang dihasilkan dapat memiliki nilai jual yang lebih tinggi dan dapat mengenalkan *Kampoeng* Batik Laweyan lebih gencar.

c. Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL)

Berkat bantuan dari pemerintah Jerman, dibangun Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) yang berfungsi mengolah air limbah industri sehingga layak untuk dialirkan kembali ke sungai tanpa polutan.

8. *Cost Structure*

Cost Structure merupakan komposisi biaya dalam mengoperasikan perusahaan atau organisasi sebagai perwujudan *value proposition* yang diberikan kepada pelanggan. *Kampoeng Batik Laweyan* meliputi:

a. Biaya promosi

Promosi yang dilakukan untuk mengenalkan *Kampoeng Batik Laweyan* adalah dengan mengikuti pameran, membuat brosur, mengelola website, dan menambah jejaring bisnis. Rencana dalam beberapa waktu mendatang, kegiatan promosi akan lebih digencarkan, yaitu dengan memasang spanduk dan videotron di setiap jalan masuk menuju kota Surakarta.

b. Kegiatan insidental FPKBL

Kegiatan yang dilakukan internal pengurus FPKBL bersifat insidental, seperti rapat rutin, rapat untuk membahas suatu permasalahan, atau rapat persiapan kunjungan wisata. Pengeluaran dari kegiatan internal berupa biaya konsumsi.

c. Biaya perawatan infrastruktur

Pengurus FPKBL secara berkala melakukan perawatan infrastruktur untuk menjaga aset-aset bersejarah yang dimiliki *Kampoeng Batik Laweyan*.

d. Biaya perawatan IPAL

Perawatan aset secara kontinyu akan memperlama umur sebuah aset. Begitupula yang dilakukan FPKBL untuk memperlma umur dan kegunaan IPAL. Walau fungsi IPAL hanya membantu pengolahan air limbah pada sebagian industri saja, namun FPKBL tetap berusaha melakukan perawatan dan pemeliharaan.

e. Biaya perawatan hosting dan domain website

Hosting dan domain membutuhkan perawatan dan pemeliharaan supaya website tetap mudah diakses di berbagai penjuru dunia.

9. *Revenue Stream*

Revenue Stream merupakan gambaran dari mana saja pemasukan (*income*) perusahaan atau organisasi. *Revenue stream Kampoeng Batik Laweyan* meliputi:

a. Iuran pengurus Forum Pengembangan *Kampoeng Batik Laweyan*

Iuran pengurus FPKBL tidak dilakukan rutin, tapi bersifat insidental. Sedangkan iuran anggota klaster belum diberlakukan.

b. Penggunaan jasa layanan wisata yang difasilitas FPKBL

Keuntungan dari kunjungan wisata yang difasilitasi FPKBL akan dibagi kepada pihak-pihak yang terlibat dalam melayani wisatawan dan sebagian masuk kas FPKBL.

c. Pemesanan produk batik melalui FPKBL

Konsumen yang melakukan pemesanan, baik secara online melalui website atau menghubungi pengurus klaster, maka keuntungan dari transaksi penjualan akan dibagi, sebagian kepada pengusaha yang memproduksi produk dan sebagian lagi dimasukkan sebagai pendapatan kas FPKBL

d. Dana bantuan dari pemerintah

Pemerintah memberikan tawaran dana bantuan untuk pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan. Namun dana ini belum pernah diakses.

e. Dana hibah penelitian

Kampoeng Batik Laweyan dapat digali dari berbagai sudut pandang pengetahuan, seperti sejarah, arsitektur, ekonomi, pemasaran, lingkungan, dan lainnya. Banyak mahasiswa dari berbagai tingkatan melakukan penelitian dengan objek amatan *Kampoeng* Batik Laweyan. Dari beberapa penelitian yang dilakukan, terdapat dana penelitian yang dihibahkan untuk pengembangan *Kampoeng* Batik Laweyan.

Pemaparan poin-poin dalam setiap elemen *Business Model Canvas* dapat digambarkan sebagai berikut:

<p><u>KEY PARTNERS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah Tingkat Kota <ul style="list-style-type: none"> - Dinas Perindustrian dan Perdagangan - Dinas Pariwisata - Dinas Koperasi - Dinas PU - Dinas Tata Kota - Dinas Lingkungan Hidup - Bapeda • Pemerintah Tingkat Provinsi • Pemerintah Pusat <ul style="list-style-type: none"> - Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif - Kementerian Perindustrian dan Perdagangan - Kementerian Koperasi • Instansi Pendidikan • Lembaga Media • Koperasi bahan baku 	<p><u>KEY ACIVITIES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promosi • Riset • Memfasilitasi pelatihan • Pembinaan dan pendampingan kepada UMKM • Melakukan perbaikan invastruktur • Merintis pengadaan bahan baku <p><u>KEY RESOURCES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bangunan dan lingkungannya • History • Industri Batik • Brand Kampong Batik Laweyan • Instalasi Pengolahan Air Limbah 	<p><u>VALUE PROPOSITIONS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wisata sejarah • Wisata arsitektur • Wisata edukatif • Showroom batik Dan workshop yang terpadu • Ciri khas motif • Variasi produk • Lahan parkir 	<p><u>CUSTOMER RELATIONSHIPS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen dapat melakukan pemesanan produk sesuai permintaan • After Sale Service <p><u>CHANNELS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Showroom bersama baik online maupun offline • Website • Mengikuti pameran • FPKBL sebagai Tour agent 	<p><u>CUSTOMER SEGMENT</u></p> <p>Berdasarkan pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelajar dan mahasiswa • Wisatawan selain pelajar dan mahasiswa <p>Berdasarkan pendapatan pengunjung</p> <ul style="list-style-type: none"> • < Rp 2 juta • Rp 2 juta – 5 juta • > Rp 5 juta <p>Berdasarkan asal daerah</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakarta • Yogyakarta • Bandung • Semarang • Surabaya • Luar Jawa (Medan, Bali, Kalimantan) <p>Berdasarkan transaksi perdagangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2B • B2C
<p><u>COST STRUCTURE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya promosi • Biaya kegiatan insidental FPKBL • Biaya perawatan IPAL • Biaya perawatan hosting dan domain 		<p><u>REVENUE STREAM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Iuran pengurus FPKBL yang bersifat insidental • Penggunaan jasa wisata yang difasilitasi FPKBL • Pemesanan produk batik melalui FPKBL • Dana bantuan pemerintah • Dana hibah penelitian 		

Gambar 5.4 Business Model Canvas *Kampong Batik Laweyan*

5.4 Analisis PEST(EL)

Berikut ini analisis faktor eksternal yang meliputi aspek politik, ekonomi, social, teknologi, lingkungan, serta hokum dan regulasi.

1. Aspek Politik

Indonesia telah mengalami proses demokrasi, dimana menghasilkan perubahan kepemimpinan yang baru. Adanya perubahan ini mengakibatkan timbulnya berbagai peristiwa politik sehingga berakibat pada ketidakpastian peta politik Indonesia. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu situasi politik dan keamanan mempengaruhi stabilitas Kampoeng Batik Laweyan.

Pemerintah belum dapat memastikan pertumbuhan ekonomi yang berdampak pada kebijakan industri kreatif dan usaha kecil menengah. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu belum ada langkah konkrit pemerintah untuk melindungi Klaster Kampoeng Batik Laweyan dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean.

Adanya tekanan atau lobby grup tertentu dalam penguasaan area maupun bisnis Kampoeng Batik Laweyan. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu penguasaan asset Kampoeng Batik Laweyan oleh pihak asing/swasta.

2. Aspek Ekonomi

Kemungkinan ancaman krisis keuangan Indonesia yang menjadi penyebab peningkatan laju inflasi. Hal ini akan berdampak pada penurunan tingkat pembelanjaan konsumen yang berakibat menurunnya pendapatan pengusahaan batik. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu meningkatnya laju inflasi yang berakibat pada tingginya bunga pinjaman dan penurunan daya beli masyarakat.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang tinggi dan jumlah penduduk yang besar dapat memicu permintaan yang tinggi terhadap kebutuhan batik. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu meningkatnya permintaan batik.

Adanya kebijakan Asean Economic Community berakibat terbukanya peluang bisnis seluas-luasnya. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu peluang untuk mengekspor produk *Kampoeng* Batik Laweyan.

Kebijakan pemerintah dalam menaikkan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) dan Tarif Dasar Listrik (TDL). Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu ketidakstabilan harga bahan baku.

Kebijakan pemerintah dalam menaikkan UMR. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu tingginya UMR yang ditetapkan pemerintah.

3. Aspek Sosial

Gaya hidup masyarakat yang cenderung mengikuti tren fashion. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu batik sebagai trend fashion.

Tingkah laku konsumen yang menjadikan batik sebagai baju formal. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu peluang menjadikan batik *Kampoeng* Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan.

Kesadaran masyarakat bahwa batik merupakan budaya bangsa Indonesia. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu Adanya kebanggaan menggunakan batik

Meningkatnya penggunaan media sosial. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu Pemanfaatan media sosial dalam memasarkan produk.

4. Aspek Teknologi

Pesatnya kecanggihan teknologi menyebabkan otomasi industri. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu kecanggihan teknologi tidak terlalu berpengaruh pada proses produksi batik. Dimana keunikan proses pembatikan terdapat pada cara tradisional yang digunakan, yaitu menggunakan canting dan kayu bakar sebagai energy pemanasan lilin dan malam.

Meningkatnya penggunaan media *online*. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu pemanfaatan media online dalam memasarkan produk.

Riset dan teknologi yang dilakukan oleh akademisi. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu peluang kerja sama dengan akademisi dalam melakukan riset.

Meningkatnya kesadaran terhadap pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*). Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu merintis system informasi dalam pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*).

5. Aspek Lingkungan

Isu *Global Warming* dan meningkatnya keasadaran dalam penanganan polusi. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu isu kerusakan lingkungan akibat limbah batik.

Kesadaran masyarakat dalam keberlanjutan industri (*sustainable manufacturing*) dimana para pengusaha berusaha mengembangkan industri dengan tetap memperhatikan aspek ramah lingkungan (*green manufacturing*). Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu mengubah metode bisnis dengan metode yang ramah lingkungan.

6. Aspek Hukum dan Peraturan

Peraturan mengenai industri perdagangan dan industri kreatif. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu belum ada regulasi yang meringankan UKM, dimana UKM tetap dikenai kewajiban pajak dengan jumlah yang tidak seimbang.

Peraturan mengenai bantuan pinjaman untuk UKM. Relevansi dengan Klaster Kampoeng Batik Laweyan yaitu Suku bunga untuk kegiatan konsumtif lebih murah daripada kegiatan industri. Hal inilah yang menjadi salah satu factor penghambat pengembangan UKM.

5.5 Diagram Porter

Berikut ini analisis diagram porter yang memiliki relevansi dengan *Kampoeng* Batik Laweyan.

1. Faktor Kondisi

Faktor kondisi meliputi sumber daya manusia, sumber daya fisik, infrastruktur, sumber daya pengetahuan, sumber daya modal, lokasi, dan keunikan produk.

a. Sumber Daya Manusia

- Sebagian besar kebutuhan bahan baku dapat disediakan oleh pemasok lokal
- Pengusaha/pengrajin batik menggunakan tenaga kerja dengan yang prinsip kekeluargaan
- Pengurus klaster (FPKBL) merupakan SDM terdidik dan terlatih

b. Sumber Daya Fisik

- Sudah ada alat-alat produksi yang dapat digunakan secara bersama-sama oleh anggota klaster
- Sudah ada gudang penyimpanan bahan baku yang dapat digunakan secara bersama-sama oleh anggota klaster
- Memiliki bangunan dengan arsitektur yang memiliki nilai sejarah tinggi
- Belum ada showroom yang dapat mendisplay semua produk Klaster *Kampoeng* Batik Laweyan
- Terdapat showroom anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop

c. Infrastruktur

- Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster
- Lahan parkir terbatas

- Telah tersedia instalasi pengolahan limbah, meskipun belum semua area terpenuhi kebutuhan pengolahan limbah batik

d. Sumber Daya Pengetahuan

- Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain
- Anggota klaster melakukan acara kumpul bersama disuatu paguyuban untuk berbagi sejumlah informasi rutin minimal sebulan sekali
- Adanya upaya pengelolaan pendokumentasian pengetahuan (*knowledge management*), meskipun masih sedikit pengetahuan yang terdokumentasikan. Proses transfer pengetahuan mayoritas dilakukan turun menurun secara tradisional.

e. Sumber Daya Modal

- Adanya peluang memanfaatkan sistem pinjaman yang disediakan oleh pihak ketiga (bank, koperasi, dan lembaga keuangan lainnya) untuk meningkatkan usaha anggota klaster

f. Lokasi

- Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)

g. Keunikan Produk

- Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat
- Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan

2. Faktor Permintaan

Faktor permintaan meliputi sumber permintaan, jumlah permintaan, dan pengembangan pasar.

a. Sumber Permintaan

- Permintaan dari luar negeri
- Permintaan domestik
- Anggota klaster sudah memiliki kebiasaan untuk membagi (*men-share*) permintaan yang berasal dari konsumen yang tidak dapat dipenuhinya sendiri

b. Jumlah Permintaan

- Setiap tahun permintaan domestik mengalami peningkatan
- Adanya peningkatan permintaan luar negeri

c. Pengembangan Pasar

- Adanya peningkatan kualitas produk dan proses inovasi yang dilakukan anggota klaster
- Anggota klaster mampu memproduksi lebih dari satu macam batik dengan variasi produk dan motif

3. Industri Pendukung dan Terkait

Industri pendukung dan terkait meliputi sistem pembelian bahan dan peralatan dan letak industri pendukung dan terkait.

a. Sistem Pembelian Bahan dan Peralatan

- Akses pembelian bahan dan peralatan cukup mudah karena adanya sistem hutangan dari pemasok
- Belum adanya pengorganisasian dalam pengadaan bahan dan peralatan
- Pemasok bersedia mengembalikan jika terdapat ketidaksesuaian spesifikasi bahan dan peralatan

b. Letak Industri Pendukung dan Terkait

- Jarak antara tempat usaha anggota klaster dengan lokasi pembelian bahan baku kain, bahan pewarna, dan peralatan lainnya kurang dari 2 km

4. Strategi Perusahaan dan Persaingan Usaha

Strategi perusahaan dan persaingan usaha meliputi sistem pembelian bahan dan peralatan dan letak industri pendukung dan terkait.

a. Strategi Perusahaan

- Terdapat strategi variasi harga terhadap produk yang dihasilkan
- Mengoptimalkan *website* dan penjualan produk secara online
- Anggota klaster telah menggunakan teknologi yang canggih seperti autocad, mesin jahit listrik, dsb

b. Persaingan Usaha

- Terjadi persaingan yang dengan batik Pekalongan, Jogja, dan Lasem
- Terjadi persaingan antar anggota klaster

5. Peran Pemerintah

Peran pemerintah meliputi keputusan pemerintah dan bantuan pemerintah.

a. Keputusan Pemerintah

- Terdapat beberapa kebijakan pemerintah yang memberikan pengaruh cukup besar terhadap perkembangan klaster

- Beberapa birokrasi pemerintah masih belum optimal dalam membantu pertumbuhan klaster

b. Bantuan Pemerintah

- Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota klaster
- Bantuan finansial dari pemerintah terbatas
- Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster
- Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran
- Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster

6. Kesempatan Pertumbuhan Klaster

Kesempatan pertumbuhan klaster meliputi:

- Telah terjadi peningkatan omset penjualan selama tiga tahun terakhir (2011-2013)
- Telah terjadi peningkatan volume penjualan selama tiga tahun terakhir (2011-2013)

5.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan analisis yang mengidentifikasi factor internal dan factor eksternal. Faktor internal merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Faktor internal terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Faktor eksternal terdiri dari peluang (*opportunity*) dan peluang (*threat*).

Faktor Kekuatan (*Strengths*) yang bersumber dari dalam *Kampoeng* Batik Laweyan meliputi:

- a. Sebagian besar kebutuhan bahan baku dapat disediakan oleh pemasok lokal *Showroom* batik dengan konsep Rumahku Galeriku
- b. Pengurus klaster (FPKBL) merupakan SDM terdidik dan terlatih
- c. Memiliki bangunan dengan arsitektur yang memiliki nilai sejarah tinggi
- d. Terdapat showroom anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop
- e. Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster
- f. Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain
- g. Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)

- h. Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat
- i. Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan
- j. Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online
- k. FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negosiasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang
- l. Memiliki brand Kampung Batik Laweyan

Faktor Kelemahan (*Weaknesses*) yang bersumber dari dalam *Kampung* Batik Laweyan meliputi:

- a. Belum ada showroom yang dapat mendisplay semua produk Kampung Batik Laweyan
- b. Lahan parkir terbatas
- c. Belum adanya upaya pengelolaan/pendokumentasian pengetahuan (knowledge management).
- d. Belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama
- e. Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat
- f. Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk ke FPKBL
- g. Sebagian besar anggota dalam kluster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan

Faktor Peluang (*Opportunities*) *Kampung* Batik Laweyan yang berasal dari luar meliputi:

- a. Adanya peluang memanfaatkan sistem pinjaman yang disediakan oleh pihak ketiga (bank, koperasi, dan lembaga keuangan lainnya) untuk meningkatkan usaha anggota kluster
- b. Meningkatnya permintaan dari luar negeri
- c. Meningkatnya permintaan domestik
- d. Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota kluster
- e. Terdapat bantuan finansial dari pemerintah
- f. Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota kluster
- g. Pemerintah telah memfasilitasi anggota kluster untuk mengikuti pameran
- h. Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada kluster
- i. Pemerintah Surakarta telah menetapkan kawasan *Kampung* Batik Laweyan sebagai kawasan cagar budaya
- j. Peluang menjadikan batik *Kampung* Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan

Faktor Ancaman (*Threats*) *Kampoeng* Batik Laweyan yang berasal dari luar meliputi:

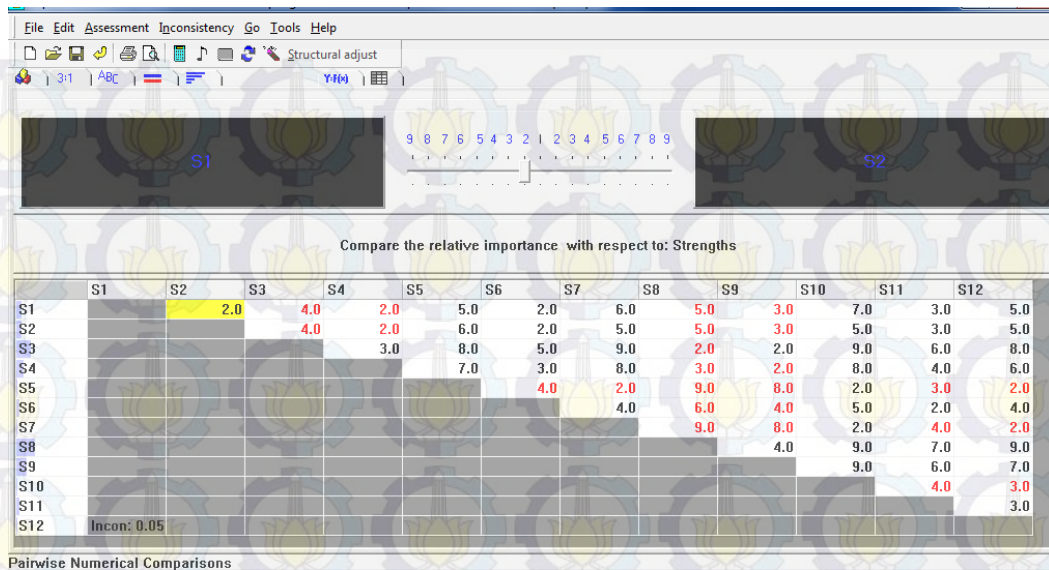
- a. Terjadi persaingan yang sangat ketat dengan batik Pekalongan, Jogja, dan Lasem
- b. Klaster dimiliki oleh sektor informal yang secara hukum tidak dipandang sebagai rekanan bisnis oleh perusahaan-perusahaan eksternal
- c. Beberapa birokrasi pemerintah masih menyulitkan perkembangan klaster
- d. Penguasaan asset atau lingkungan *Kampoeng* Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing, seperti penguasaan lahan, aset, dan sumber daya manusia.
- e. Isu kerusakan lingkungan akibat limbah batik
- f. Ancaman kelangkaan bahan baku alami
- g. Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku

5.7 Pembobotan SWOT

Setelah mengidentifikasi elemen kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, selanjutnya dilakukan pembobotan untuk masing-masing elemen. Pembobotan dilakukan dengan metode AHP, dimana langkah awal yang dilakukan adalah menyebarkan kuesioner kepada pengurus Klaster *Kampoeng* Batik Laweyan (isi kuesioner terlampir).

Kuesioner AHP tersebut diisi dengan cara membandingkan antara elemen yang berada di sebelah kanan dan sebelah kiri. Skala penilaian berupa angka 1 (satu) sampai 9 (sembilan), dimana angka 1 (satu) yang berada di tengah menyatakan kedua elemen yang dibandingkan sama-sama penting. Namun jika di antara kedua elemen yang dibandingkan ada kecenderungan di salah satu elemen, maka penilaian angka berada pada wilayah elemen yang dipentingkan.

Kuesioner AHP diisi oleh para pakar sejumlah 3 (tiga) orang, yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan ketua bidang IT dalam organisasi Forum Pengurus *Kampoeng* Batik Laweyan. Setelah para expert mengisi kuesioner, selanjutnya data diinputkan ke dalam software *Expert Choice* untuk selanjutnya diolah dan menghasilkan output berupa bobot masing-masing elemen. Berikut ini proses input data berdasarkan kuesioner menggunakan software *Expert Choice*.



Gambar 5. 5 Input data dari kuesioner AHP

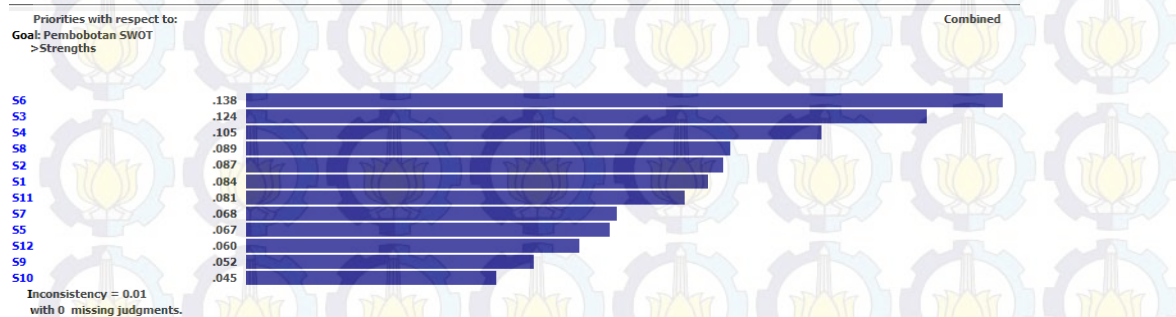
Setelah semua data dimasukkan, didapatkan hasil seperti pada gambar. Notasi S-1, S-2, ... dan seterusnya, merupakan notasi dari setiap elemen strength. Nilai pembobotan dapat dilihat dari angka yang berada di dekat grafik. Sedangkan gambar grafik berwarna biru merupakan visualisasi besaran nilai bobot.

Tabel 5.5 Notasi Elemen *Strength* Berdasarkan Prioritas

STRENGTH	
S1	Sebagian besar kebutuhan bahan baku dapat disediakan oleh pemasok lokal
S2	Pengurus klaster (FPKBL) merupakan SDM terdidik dan terlatih
S3	Memiliki bangunan dengan arsitektur ber nilai sejarah tinggi
S4	Terdapat <i>showroom</i> anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop
S5	Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster
S6	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain
S7	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)
S8	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat
S9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan
S10	Mengoptimalkan <i>website</i> dan penjualan produk secara <i>online</i>
S11	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang
S12	Memiliki brand Kampoeng Batik Laweyan

Gambar 5.6 merupakan hasil pembobotan elemen *strengths*. Jika diurutkan berdasarkan prioritas bobot tertinggi hingga terendah. Nilai bobot paling tinggi adalah S-6, tingginya

keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain. Kemudian S-3, memiliki bangunan dan arsitektur yang unik, kemudian S-4, memiliki *showroom* anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop. Selanjutnya S-8, memiliki motif batik yang berlatar belakang sejarah yang kuat.



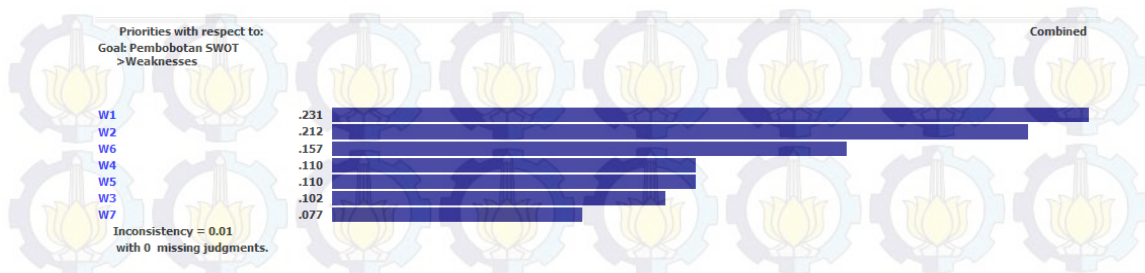
Gambar 5. 6 Hasil pembobotan elemen *strengths* berdasarkan prioritas

Sedangkan lima elemen *strengths* yang paling rendah ialah S-7, letak klaster cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir), S-5, memiliki jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi yang sangat membantu pengembangan klaster, kemudian S-12, memiliki brand Kampoeng Batik Laweyan, selanjutnya S-9, adanya variasi produk batik seperti pakaian, aksesoris dan kerajinan. Terakhir S-10, mengoptimalkan *website* dan penjualan produk secara *online (oder by request)*.

Faktor selanjutnya yang akan disajikan adalah *weakness*. Terdapat tujuh weakness yang berpengaruh terhadap kinerja klaster Kampoeng Batik Laweyan. Pada tabel berikut disajikan notasi dan keterangan yang mewakili.

Tabel 5.6 Notasi Elemen *Weakness* Berdasarkan Prioritas

WEAKNESS	
W1	Belum ada <i>showroom</i> yang dapat mendisplay semua produk Kampoeng Batik Laweyan
W2	Lahan parkir terbatas
W3	Belum adanya upaya pengelolaan/pendokumentasian pengetahuan (knowledge management).
W4	Belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama
W5	Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat
W6	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)
W7	Sebagian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan



Gambar 5. 7 Hasil pembobotan elemen *weakness* berdasarkan prioritas

Elemen *weakness* (kelemahan) terdiri dari 6 (enam) elemen. Pada Gambar 5.7 menunjukkan hasil pembobotan faktor *weakness* berdasarkan prioritas yang berpengaruh pada kinerja klaster Kampoeng Batik Laweyan, faktor W yang paling berpengaruh adalah belum adanya *showroom* yang dapat menampilkan semua produk Kampoeng Batik Laweyan (W1), kemudian W-2 mewakili adanya keterbatasan lahan parkir. Selanjutnya W-6, belum adanya sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL). Selanjutnya W-4 yakni belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama. Faktor *weakness* yang berpengaruh selanjutnya adalah W-5 mewakili belum adanya instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat. Kemudian W-3, belum adanya upaya pengelolaan/pendokumentasian pengetahuan (*knowledge management*). Dan yang terakhir adalah W-7 dimana upaya “membangun kepercayaan” (*trust building*) sulit dilakukan karena sebagian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya.

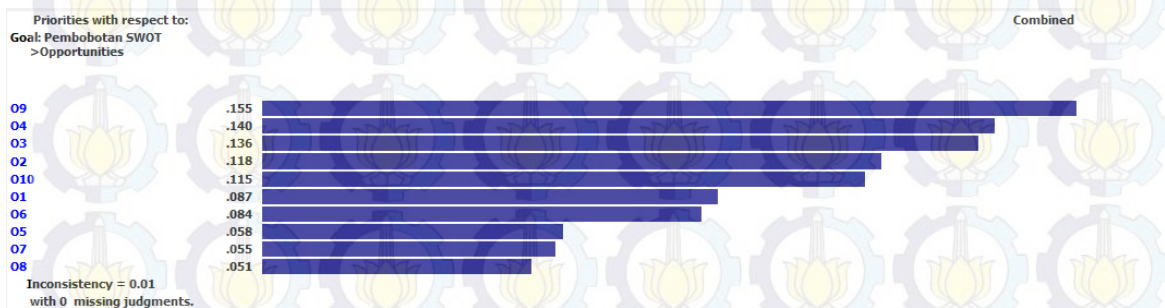
Analisa selanjutnya adalah faktor eksternal *opportunity*, yakni peluang yang bisa diambil dalam rangka peningkatan kinerja inovasi klaster. Kampoeng Batik Laweyan merupakan klaster kampung batik industri kreatif yang sudah cukup *seattled* di Indonesia. Pemanfaatan *opportunity* menjadi hal penting untuk pengembangan klaster. Berikut beberapa faktor *opportunity* yang disajikan dalam notasi O1 sampai dengan O10 yang berpengaruh dalam peningkatan inovasi klaster.

Hasil pembobotan faktor *opportunity* ini menggunakan metode AHP dimana faktor O yang paling berpengaruh secara berurutan adalah penetapan Kampoeng Batik Laweyan sebagai kawasan cagar budaya (O9), kemudian O4 yakni adanya bantuan pemerintah berupa peralatan untuk anggota klaster.

Tabel 5.7 Notasi Elemen *Opportunity* Berdasarkan Prioritas

OPPORTUNITY	
O1	Adanya peluang memanfaatkan sistem pinjaman yang disediakan oleh pihak ketiga (bank, koperasi, dan lembaga keuangan lainnya) untuk meningkatkan usaha anggota klasater
O2	Meningkatnya permintaan dari luar negeri
O3	Meningkatnya permintaan domestic
O4	Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota klaster
O5	Terdapat bantuan finansial dari pemerintah
O6	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster
O7	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran
O8	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster
O9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya
O10	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan

Selanjutnya faktor permintaan yang semakin meningkat baik dari domestik (O3) maupun luar negeri (O2). Selain itu peluang menjadikan batik *Kampoeng* Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan (O10). Lima faktor *opportunity* yang lain yang berpengaruh paling bawah adalah O1, peluang memanfaatkan sistem pinjaman yang disediakan oleh pihak ketiga (bank, koperasi, dan lembaga keuangan lainnya) untuk meningkatkan usaha anggota klaster, kemudian O6, adalah pelatihan yang telah diselenggarakan pemerintah untuk anggota klaster, berikutnya adanya bantuan finansial (O5), kesempatan mengikuti pameran (O7) dan revitalisasi infrastruktur pada klaster (O8) yang telah diberikan oleh pemerintah. Gambar 10 berikut menunjukkan hasil pembobotannya.



Gambar 5.8 Hasil Pembobotan Elemen *Opportunity* berdasarkan Prioritas

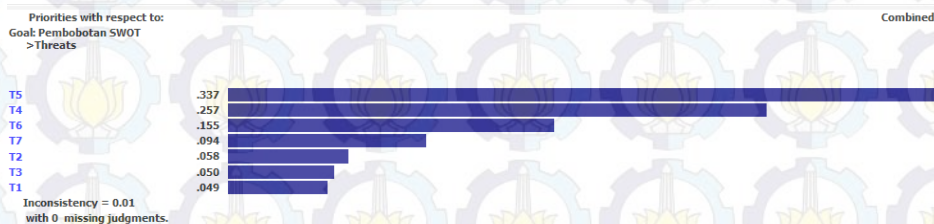
Faktor terakhir adalah faktor ancaman dari luar yang mungkin bisa terjadi (*threat*). Pada tabel 5.6 berikut disajikan faktor *threat* yang berpengaruh pada peningkatan kinerja inovasi klaster.

Tabel 5.8 Notasi Elemen *Threat* Berdasarkan Prioritas

THREAT	
T1	Terjadi persaingan yang sangat ketat dengan batik Pekalongan, Jogja, dan Lasem
T2	Klaster dimiliki oleh sektor informal yang secara hukum tidak dipandang sebagai rekanan bisnis oleh perusahaan-perusahaan eksternal
T3	Beberapa birokrasi pemerintah masih menyulitkan perkembangan klaster
T4	Penguasaan aset <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing
T5	Isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik
T6	Ancaman kelangkaan bahan baku alami
T7	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku

Hasil pembobotan pada gambar 5.9 menunjukkan urutan faktor *threat* yang paling berpengaruh adalah T5, adanya isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik, T4, kemungkinan penguasaan aset *Kampoeng* Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing, dan adanya ancaman kelangkaan bahan baku alami (T6)

Berikutnya T7, ketidakstabilan harga bahan baku. Selanjutnya T2, Klaster dimiliki oleh sektor informal yang secara hukum tidak dipandang sebagai rekanan bisnis oleh perusahaan-perusahaan eksternal; T3, kesulitan di beberapa birokrasi pemerintah untuk pengembangan klaster dan terakhir T1 yakni persaingan yang sangat ketat dengan batik Pekalongan, Jogja, dan Lasem.



Gambar 5. 9 Hasil Pembobotan Elemen *Threat* berdasarkan Prioritas

Dari hasil perhitungan software *Expert Choice*, selanjutnya masing-masing nilai bobot yang telah didapatkan dikalikan dengan nilai rating. Nilai rating didapatkan dari *judgement expert*, dimana skala nilai rating adalah nilai 1 hingga 4. Nilai 1 menunjukkan prioritas yang kurang penting sedangkan nilai 4 menunjukkan prioritas sangat penting. Berikut ini perhitungan untuk masing-masing elemen SWOT.

Tabel 5.9 Perhitungan Nilai Elemen Strengths

No	ATRIBUT	Kode	Bobot	Rating	Skor
INTERNAL					
STRENGTHS					
1	Sebagian besar kebutuhan bahan baku dapat disediakan oleh pemasok local	S1	0.084	4	0.336
2	Pengurus klaster (FPKBL) merupakan SDM terdidik dan terlatih	S2	0.087	4	0.348
3	Memiliki bangunan dengan arsitektur yang memiliki nilai sejarah tinggi	S3	0.124	4	0.496
4	Terdapat showroom anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop	S4	0.105	4	0.42
5	Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster	S5	0.067	3	0.201
6	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain	S6	0.138	4	0.552
7	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	S7	0.068	3	0.204
8	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	S8	0.089	4	0.356
9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	S9	0.052	4	0.208
10	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	S10	0.045	2	0.09
11	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	S11	0.081	3	0.243
12	Memiliki brand Kampoeng Batik Laweyan	S12	0.06	4	0.24
TOTAL NILAI STRENGTHS					3.694

Tabel 5.10 Perhitungan Nilai Elemen Weakness

No	ATRIBUT	Kode	Bobot	Rating	Skor
INTERNAL					
WEAKNESSES					
1	Belum ada showroom yang dapat mendisplay semua produk Kampoeng Batik Laweyan	W1	0.231	3	0.693
2	Lahan parkir terbatas	W2	0.212	2	0.424
3	Belum adanya upaya pengelolaan/pendokumentasian pengetahuan (knowledge management).	W3	0.102	2	0.204
4	Belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama	W4	0.11	2	0.22
5	Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat	W5	0.11	3	0.33
6	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)	W6	0.157	3	0.471
7	Sebagian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan	W7	0.077	2	0.154
TOTAL NILAI WEAKNESSES					2.496
SELISIH NILAI STRENGTHS - WEAKNESSES					1.198

Selisih nilai antara strengtsh dan weaknesses menghasilkan nilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa Klaster Kampoeng Batik Laweyan lebih banyak memiliki kekuatan daripada kelemahan.

Tabel 5.11 Perhitungan Nilai Elemen *Opportunities* dan *Threat*

No	ATRIBUT	Kode	Bobot	Rating	Skor
EKSTERNAL					
OPPORTUNITIES					
1	Adanya peluang memanfaatkan sistem pinjaman yang disediakan oleh pihak ketiga (bank, koperasi, dan lembaga keuangan lainnya) untuk meningkatkan usaha anggota klasater	O1	0.087	3	0.261
2	Meningkatnya permintaan dari luar negeri	O2	0.118	3	0.354
3	Meningkatnya permintaan domestik	O3	0.136	4	0.544
4	Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota klaster	O4	0.14	3	0.42
5	Terdapat bantuan finansial dari pemerintah	O5	0.058	3	0.174
6	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster	O6	0.84	2	1.68
7	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran	O7	0.055	3	0.165
8	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster	O8	0.051	2	0.102
9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	O9	0.155	3	0.465
10	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	O10	0.115	2	0.23
TOTAL NILAI OPPORTUNITIES					4.395
THREATS					
1	Terjadi persaingan yang sangat ketat dengan batik Pekalongan, Jogja, dan Lasem	T1	0.049	1	0.049
2	Klaster dimiliki oleh sektor informal yang secara hukum tidak dipandang sebagai rekanan bisnis oleh perusahaan-perusahaan eksternal	T2	0.058	1	0.058
3	Beberapa birokrasi pemerintah masih menyulitkan perkembangan klaster	T3	0.05	2	0.1
4	Penguasaan aset <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing	T4	0.257	4	1.028
5	Isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik	T5	0.337	4	1.348
6	Ancaman kelangkaan bahan baku alami	T6	0.155	2	0.31
7	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku	T7	0.094	3	0.282
TOTAL NILAI THREATS					3.175
SELISIH NILAI OPPORTUNITIES - THREATS					1.22

Tabel 5.12 STRATEGI S - O

STRENGTH		OPPORTUNITY		STRATEGI: S - O	
S1	Sebagian besar kebutuhan bahan baku dapat disediakan oleh pemasok local	O1	Adanya peluang memanfaatkan sistem pinjaman yang disediakan oleh pihak ketiga (bank, koperasi, dan lembaga keuangan lainnya) untuk meningkatkan usaha anggota klasater	S1 - O2, O3, O10	Pemetaan ulang wilayah pemasaran
S2	Pengurus klaster (FPKBL) merupakan SDM terdidik dan terlatih	O2	Meningkatnya permintaan dari luar negeri	S2, S9, S11 - O2, O3	Perencanaan kapasitas dan penjadwalan produksi
S3	Memiliki bangunan dengan arsitektur yang memiliki nilai sejarah tinggi	O3	Meningkatnya permintaan domestik	S2, S11 - O2, O3	Pembangunan roadmap implementasi model
S4	Terdapat showroom anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop	O4	Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota klaster	S3, S5, S7 - O9	Pengembangan kampung wisata edukasi
S5	Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster	O5	Terdapat bantuan finansial dari pemerintah	S8, S12 - O9	Penguatan brand <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan
S6	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain	O6	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster	S8, S9 - 06, O7	Penelitian dan pengembangan produk klaster
S7	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	O7	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran		
S8	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	O8	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster		
S9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	O9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya		
S10	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	O10	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan		
S11	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negosiasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang				
S12	Memiliki brand <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan				

Tabel 5.13 STRATEGI W - O

WEAKNESS		OPPORTUNITY		STRATEGI: W - O	
W1	Belum ada showroom yang dapat mendisplay semua produk Kampoeng Batik Laweyan	O1	Adanya peluang memanfaatkan sistem pinjaman yang disediakan oleh pihak ketiga (bank, koperasi, dan lembaga keuangan lainnya) untuk meningkatkan usaha anggota klasater	W1 - O2, O3	Pembangunan showroom bersama anggota klaster
W2	Lahan parkir terbatas	O2	Meningkatnya permintaan dari luar negeri	W2, W7 - O6, O7	Peningkatan layanan kepada customer
W3	Belum adanya upaya pengelolaan/pendokumentasian pengetahuan (knowledge management).	O3	Meningkatnya permintaan domestik	W4, W6 - O1	Pembentukan Koperasi
W4	Belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama	O4	Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota klaster		
W5	Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat	O5	Terdapat bantuan finansial dari pemerintah		
W6	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)	O6	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster		
W7	Sebagian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan	O7	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran		
		O8	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster		
		O9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya		
		O10	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan		

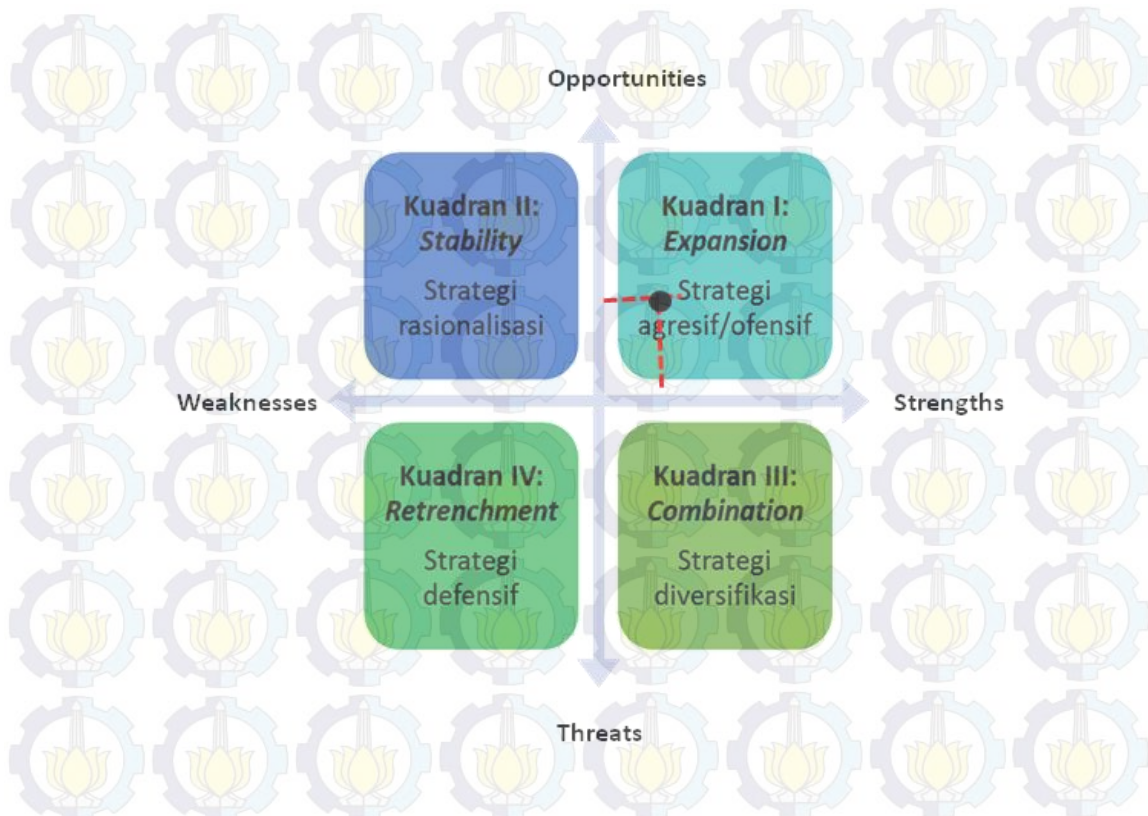
Tabel 5.14 STRATEGI S – T

STRENGTH		THREAT		STRATEGI: S - T	
S1	Sebagian besar kebutuhan bahan baku dapat disediakan oleh pemasok lokal	T1	Terjadi persaingan yang sangat ketat dengan batik Pekalongan, Jogja, dan Lasem	S2, S11 - T2	Penguatan organisasi FPKBL dalam fungsi <i>public relationship</i>
S2	Pengurus klaster (FPKBL) merupakan SDM terdidik dan terlatih	T2	Klaster dimiliki oleh sektor informal yang secara hukum tidak dipandang sebagai rekanan bisnis oleh perusahaan-perusahaan eksternal	S9, S10 - T1, T2	Pembuatan tools advertising
S3	Memiliki bangunan dengan arsitektur yang memiliki nilai sejarah tinggi	T3	Beberapa birokrasi pemerintah masih menyulitkan perkembangan klaster		
S4	Terdapat showroom anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop	T4	Penguasaan aset <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing		
S5	Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster	T5	Isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik		
S6	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain	T6	Ancaman kelangkaan bahan baku alami		
S7	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	T7	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku		
S8	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat				
S9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan				
S10	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online				
S11	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negosiasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang				
S12	Memiliki brand <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan				

Tabel 5.15 STRATEGI W – T

WEAKNESS		THREAT		STRATEGI: W - T	
W1	Belum ada showroom yang dapat mendisplay semua produk Kampong Batik Laweyan	T1	Terjadi persaingan yang sangat ketat dengan batik Pekalongan, Jogja, dan Lasem	W5 - T5	Perencanaan green manufacturing
W2	Lahan parkir terbatas	T2	Klaster dimiliki oleh sektor informal yang secara hukum tidak dipandang sebagai rekanan bisnis oleh perusahaan-perusahaan eksternal	W3 - T4	Pembangunan Knowledge Management Framework
W3	Belum adanya upaya pengelolaan/pendokumentasian pengetahuan (knowledge management).	T3	Beberapa birokrasi pemerintah masih menyulitkan perkembangan klaster		
W4	Belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama	T4	Penguasaan aset <i>Kampong</i> Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing		
W5	Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat	T5	Isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik		
W6	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)	T6	Ancaman kelangkaan bahan baku alami		
W7	Sebagian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan	T7	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku		

5.7 Analisis Posisi Kuadran



Gambar 5. 10 Posisi Kuadran Kluster Kampong Batik Laweyan

Setelah dilakukan identifikasi masing-masing kekuatan dan kelemahan internal (SW) dan eksternal (OT), maka langkah selanjutnya adalah identifikasi strategi yang harus dilakukan oleh organisasi. Dari empat jenis strategi, yang terdiri dari strategi SO, WO, ST, dan WT, Strategi yang dapat terpilih adalah strategi SO, yaitu menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang.

Strategi agresif dan ekspansi pertama adalah pemetaan wilayah pemasaran. Strategi ini bertujuan untuk memperluas jaringan pemasaran sehingga dapat melakukan ekspansi pasar. Selain itu, pemetaan juga berguna untuk melakukan evaluasi dan monitoring kinerja eksternal kluster.

Strategi agresif dan ekspansi kedua adalah perencanaan kapasitas dan penjadwalan produksi. Strategi ini berhubungan dengan rencana ekspansi pasar. Perencanaan kapasitas produksi perlu ditata ulang dengan melibatkan seluruh potensi yang ada, Sedangkan penjadwalan produksi dilakukan untuk mencegah penumpukan waiting proses di dalam area produksi. Dengan demikian, penghematan dapat dilakukan untuk meningkatkan keunggulan komparatif.

Strategi agresif dan ekspansi ketiga adalah membangun roadmap implementasi model. Strategi ini bertujuan memformulasikan rencana-rencana yang telah dirancang menjadi sebuah

roadmap yang dilengkapi dengan pengukuran kinerjanya agar proses monitoring dan evaluasi pencapaian mudah dilakukan. Selain itu, agar proses perubahan atau dinamika pengambilan keputusan untuk mengawal klaster dapat dilaksanakan secara terukur.

Strategi agresif dan ekspansi keempat adalah pengembangan kampung wisata edukasi. Kampung wisata edukasi dibangun dengan tujuan untuk memberikan peta segmentasi baru dalam peningkatan keunggulan kompetitif yang tidak hanya berfokus pada produk klaster. Namun, pengemasan produk berbalut layanan entertain yang mendidik dapat menjadi alternatif pergeseran kelas dan segmentasi pasar.

Strategi agresif dan ekspansi kelima adalah penguatan brand *Kampoeng* Batik Laweyan. Brand *Kampoeng* Batik Laweyan diperkuat dengan mengurus Batik Mark, yaitu upaya penjaminan mutu batik, dan SNI Batik. Hal ini dapat meningkatkan daya saing produk batik dibandingkan dengan produk domestik maupun manca negara.

Strategi agresif dan ekspansi keenam adalah penelitian dan pengembangan produk klaster. Penelitian dan pengembangan produk akan mendorong kreatifitas dan inovasi anggota klaster. Dalam hal pelaksanaan, penelitian dan pengembangan produk klaster dapat dilakukan dengan kerjasama klaster, lembaga pendidikan, dan pemerintah. Penelitian dan pengembangan produk tidak hanya pada inovasi bahan baku, teknologi, desain motif, dan desain produk, tetapi juga pengemasan produk serta kemungkinan perluasan klaster untuk mengembangkan bisnis lain seperti tour guide, homestay, kuliner, dan sebagainya.

5.8 Pembuatan Kontruksi Model Pemilihan Strategi

Kinerja inovasi klaster merupakan pengukuran kinerja klaster yang dilihat dari aspek inovasi. Menurut Lai et al (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “*The effects of industri cluster knowledge management on innovation performance*”, indikator pengukuran kinerja inovasi klaster diukur dengan parameter *product performance* (inovasi produk) dan *market performance* (inovasi pasar). Berdasarkan penelitian tersebut, indikator kinerja inovasi yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan strategi klaster *Kampoeng* Batik Laweyan pada table 5.15.

Tabel 5.16 Kriteria Pemilihan Strategi

Faktor	Kriteria	Notasi	Sub Kriteria
Kinerja	<i>Product Performance</i>	P1	<i>Quality</i>
		P2	<i>Price</i>
		P3	<i>Production Time</i>
Inovasi	<i>Market Performance</i>	M1	<i>Demand</i>
		M2	<i>Customer Satisfaction</i>
		M3	<i>Market Share</i>
		M4	<i>Profit rate</i>

Kriteria *Product Performance* pada penelitian Lai *et al* (2013), terdapat indikator Q6 yaitu kepuasan supervisor senior atas inovasi produk. Dalam penelitian ini, indikator tersebut tidak digunakan karena pada Klaster *Kampoeng* Batik Laweyan tidak terdapat supervisor senior sehingga tidak sesuai dengan kondisi Klaster *Kampoeng* Batik Laweyan. Selain itu, indikator Q10 pada penelitian Lai *et al* (2013) yaitu program inovasi perusahaan berjalan sukses, juga tidak digunakan sebagai subkriteria dalam pemilihan strategi. Hal ini dikarenakan indikator tersebut merupakan tujuan akhir dari adanya pengukuran kinerja inovasi klaster sehingga tidak dimasukkan dalam subkriteria pemilihan strategi.

Kelompok (*cluster*) dibuat berdasarkan kriteria faktor inovasi pada tabel 5.1, yaitu *product performance* dan *market performance*. Anggota kelompok (*cluster*) *product performance* yaitu *quality*, *price*, dan *production time*. Sedangkan anggota kelompok (*cluster*) *market performance* yaitu *demand*, kepuasan konsumen, peningkatan *market share*, dan peningkatan *profit rate*.

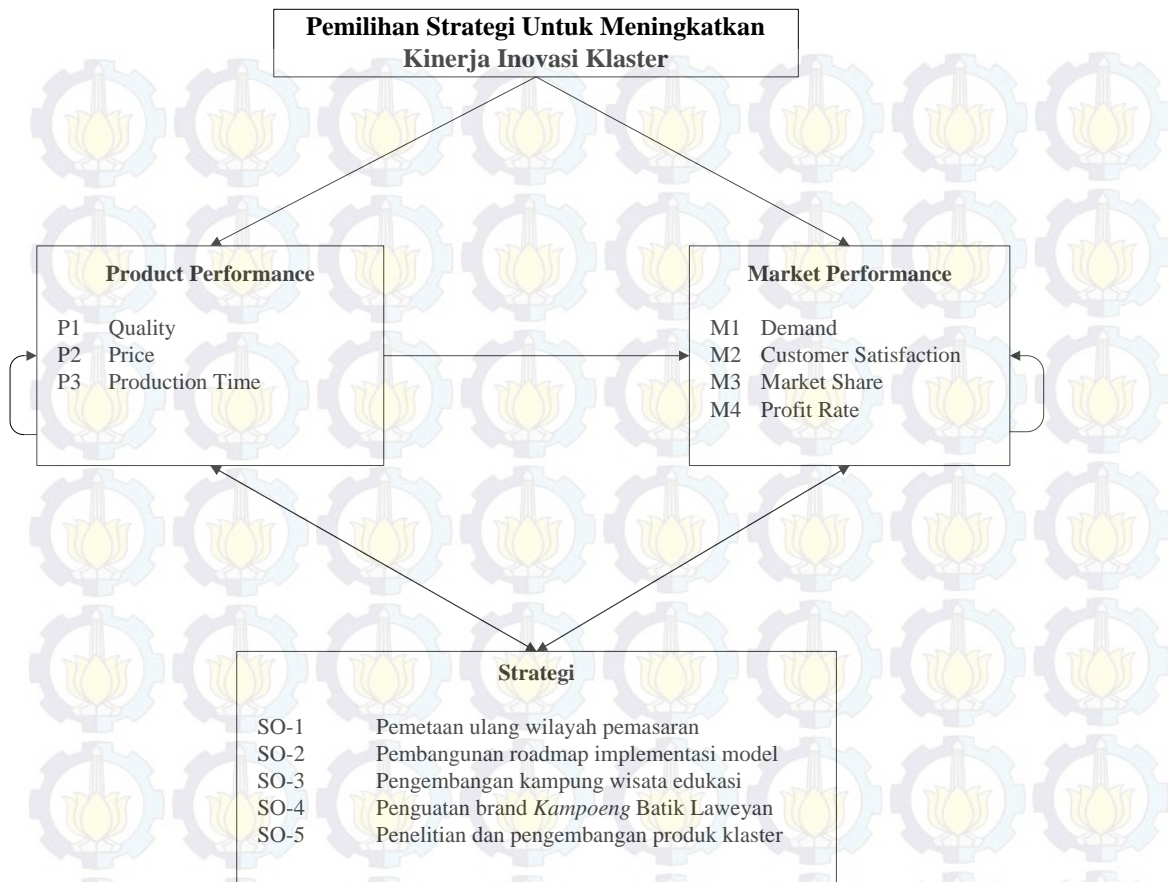
Berdasarkan pembobotan SWOT, didapatkan posisi kuadran SO dimana Klaster *Kampoeng* Batik Laweyan berada pada kondisi *progressif* (kemajuan) sehingga strategi yang digunakan adalah strategi SO yang merupakan strategi agresif dan ekspansi. Enam strategi SO tersebut selanjutnya menjadi satu kelompok (*cluster*) alternative strategi. Berikut strategi SO yang akan digunakan sebagai kelompok (*cluster*) alternative strategi.

Tabel 5.17 Alternatif Strategi SO

Notasi	Strategi
SO-1	Pemetaan wilayah pemasaran
SO-2	Pembangunan roadmap implementasi model
SO-3	Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-4	Penguatan brand <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan
SO-5	Penelitian dan pengembangan produk kluster

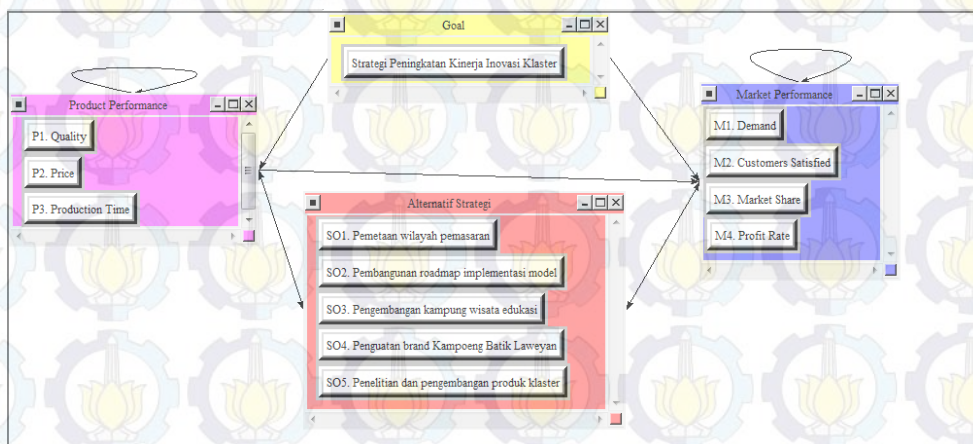
Selanjutnya ditentukan hubungan saling ketergantungan antar kriteria dalam satu kelompok (*inner dependency*) atau antar kelompok (*outer dependency*). Penentuan hubungan saling ketergantungan tersebut dilakukan dengan membuat kuesioner 2.

Berdasarkan tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif strategi yang telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah membangun model pemilihan strategi. Berikut ini gambar model pemilihan strategi untuk meningkatkan kinerja inovasi Kluster Industri Kreatif Batik Laweyan.



Gambar 5. 11 Model Pemilihan Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Inovasi Kluster Industri Kreatif Batik Laweyan

Gambar 5.11 merupakan model pemilihan strategi yang menunjukkan adanya hubungan timbal balik di dalam kriteria *product performance* dan *market performance*, serta ada keterkaitan antar kluster *product performance* dan *market performance*. Hal inilah yang menjadi alasan penggunaan metode *Analitycal Network Process* (ANP), dimana salah satu syarat penggunaan metode tersebut adalah adanya hubungan timbal balik pada elemen-elemen penyusun model.



Gambar 5. 12 Model Pemilihan Strategi Menggunakan Software Super Decision

Setelah membangun model pemilihan strategi, selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan *software Super Decision*. Gambar 5.12 merupakan model pemilihan strategi dalam *software Super Decision*. Model pemilihan strategi tersebut merupakan langkah awal sebelum memasukkan data input.

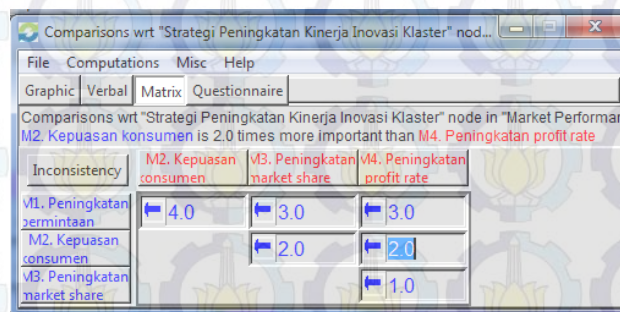
5.9 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kelompok/Kriteria

Untuk mencari bobot untuk setiap kriteria dan subkriteria, dilakukan perhitungan dengan metode *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan). Data yang dijadikan sebagai input pengolahan *software* didapatkan dari pengisian kuesioner (lampiran 2) oleh expert, yang diwakili oleh ketua Forum Pengembangan *Kampoeng Batik Laweyan*.



Gambar 5. 13 Pengisian Kuesioner dalam *software Super Decision*

Dalam melakukan perbandingan berpasangan antar subkriteria, langkah pertama yaitu menilai tingkat prioritas berdasarkan yang paling penting (*more important*) subkriteria satu dibandingkan dengan criteria yang lain. Expert diminta melakukan perbandingan antar kriteria yang terdapat dalam model pemilihan strategi. Setelah pengisian kuesioner dilakukan, selanjutnya data akan dimasukkan pada *software Super Decision*. Tampilan untuk menginputkan data pada *software Super Decision* sebagaimana pada gambar di atas.



Gambar 5. 14 Tampilan Metrix pada *software Super Decision*

Langkah kedua yaitu melakukan perbandingan berpasangan hubungan keterkaitan antar subkriteria. Sebagai contoh, apakah subkriteria P1. Minimasi produk cacat dipengaruhi oleh

subkriteria P2. Biaya produksi lebih hemat? Pertanyaan tersebut berlaku untuk mencari hubungan keterkaitan antar subkriteria.

Langkah selanjutnya yaitu melakukan perbandingan berpasangan untuk setiap alternatif strategi. Keenam strategi SO yang telah didapatkan dari TOWS Matrix, dibandingkan secara berpasangan antar satu strategi dengan strategi lainnya. Metode yang dilakukan untuk menginputkan data sama dengan metode sebelumnya, yaitu menggunakan pertimbangan ahli.

Dalam melakukan perhitungan perbandingan berpasangan, perlu dipertimbangkan *consistency index* dimana menunjukkan apakah nilai *judgment* perbandingan berpasangan yang telah diinputkan konsisten. *Judgment* dinyatakan konsisten jika *consistency index* kurang dari 0,1.

5.10 Supermatriks

Tahap supermatriks merupakan tahapan *computations* dimana tahap ini dilakukan setelah semua perhitungan perbandingan berpasangan antar kelompok/kriteria/alternatif selesai dilakukan. Cara membaca tabel supermatriks adalah kriteria yang berada pada kolom sebelah kiri berpengaruh pada kriteria yang berada pada baris atas. Supermatriks terdiri dari 3 macam, *Unweighted Super Matrix* (Supermatriks tidak tertimbang), *Weighted Super Matrix* (Supermatriks tertimbang), dan *Limit Matrix* (Matriks Batas).

Unweighted Super Matrix (supermatriks tidak tertimbang) dihitung berdasarkan perbandingan berpasangan antar kelompok/kriteria/alternatif. Nilai yang didapatkan pada supermatriks tidak tertimbang adalah dengan cara memasukkan nilai prioritas (*eigen vector*) ke dalam matriks yang sesuai dengan selnya. Hasil perhitungan untuk supermatriks tidak tertimbang dapat dilihat pada lampiran 4.

Weighted Super Matrix (supermatriks tertimbang) diperoleh dengan cara memberikan nilai bobot supermatriks tidak tertimbang dengan nilai pada matriks kelompok. Nilai bobot tersebut didapatkan dengan mengalikan nilai sel matriks kelompok dengan nilai setiap sel pada supermatriks tidak tertimbang. Hasil perhitungan untuk supermatriks tertimbang dapat dilihat pada lampiran 4

Limit Matrix (batas limit) didapatkan dengan menaikkan supermatriks tertimbang sampai batasnya dengan cara mengalikan dirinya sendiri. Ketika nilai prioritas pada setiap kolom sama, maka akan didapatkan nilai supermatriks limit. Hasil perhitungan untuk supermatriks limit dapat dilihat pada lampiran 4.

Pada tahap akhir akan diperoleh nilai prioritas akhir. Nilai prioritas akhir didapatkan dari supermatriks limit. Selanjutnya perhitungan dilakukan dengan cara normalisasi berdasarkan

kelompok sehingga total nilai prioritas pada masing-masing kelompok akan berjumlah satu. Nilai prioritas akhir ditunjukkan pada tabel 5.18.

Tabel 5.18 Prioritas untuk Kriteria Product Performance dan Market Performance

Kriteria	Subkriteria	Normalized By Cluster	Limiting
<i>Product Performance</i>	<i>P1. Quality</i>	0.31625	0.10597
	<i>P2. Price</i>	0.5147	0.17248
	<i>P3. Production Time</i>	0.16905	0.05665
<i>Market Performance</i>	<i>M1. Demand</i>	0.29843	0.11118
	<i>M2. Customer Satisfaction</i>	0.14085	0.05247
	<i>M3. Market Share</i>	0.2094	0.07801
	<i>M4. Profit Rate</i>	0.35132	0.13088

Pada kriteria *product performance*, subkriteria *price* (P2) memiliki nilai prioritas paling tinggi. Kemudian diurutkan kedua, subkriteria *quality* (P1), dan terakhir subkriteria *production time* (P3). Sedangkan pada kriteria *market performance*, subkriteria *profit rate* (M4) memiliki nilai prioritas paling tinggi. Selanjutnya secara berurutan yaitu subkriteria *demand* (M1), *market share* (M3), dan *customer satisfaction* (M2).

Tabel 5.19 Prioritas Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Normalized By Cluster	Limiting
SO1. Pemetaan wilayah pemasaran	0.17316	0.05063
SO2. Pembangunan roadmap implementasi model	0.13275	0.03881
SO3. Pengembangan kampung wisata edukasi	0.23414	0.06845
SO4. Penguatan brand <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan	0.24831	0.0726
SO5. Penelitian dan pengembangan produk klaster	0.21165	0.06188

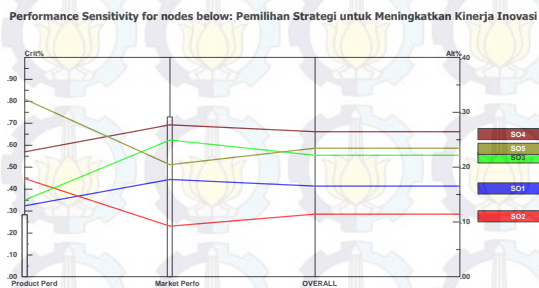
Alternatif strategi pada table 5.19, strategi yang memiliki prioritas paling tinggi adalah strategi penguatan brand *Kampoeng* Batik Laweyan. Strategi selanjutnya secara berurutan yaitu pengembangan kampung wisata edukasi, penelitian dan pengembangan produk klaster, pemetaan wilayah pemasaran, dan terakhir pembangunan roadmap implementasi model.

Strategi penguatan brand *Kampoeng* Batik Laweyan dapat diperkuat dengan mengurus Batik Mark, yaitu upaya penjaminan mutu batik, dan SNI Batik. Upaya penjaminan mutu dilakukan dengan terstandarisasinya produk *Kampoeng* Batik Laweyan mulai dari pemilihan bahan, proses produksi, hingga proses akhir yaitu pelabelan dan pengemasan. Selain itu, penguatan brand juga dapat didukung dengan adanya fasilitas showroom bersama dengan brand *Kampoeng* Batik Laweyan. Showroom bersama bertujuan untuk menampilkan seluruh produk yang dihasilkan anggota klaster dengan brand *Kampoeng* Batik Laweyan. Pengumpulan produk

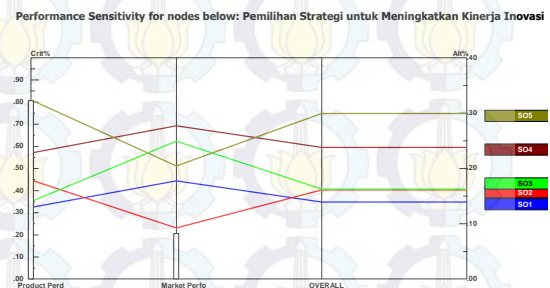
oleh showroom bersama ini dapat dilakukan bekerjasama dengan koperasi. Dimana anggota kluster dapat memperoleh bahan baku dengan mengumpulkan produk hasil produksinya. Salah satu langkah teknis yaitu dengan pembuatan brosur, iklan print-ad, baliho, iklan layanan masyarakat, sosial media, dan tools lain yang mendukung pemasaran produk.

5.11 Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas digunakan untuk mengetahui kecenderungan pemilihan masing-masing kriteria maupun subkriteria berdasarkan perubahan setiap faktornya. Hal ini menjadi pertimbangan dalam menerapkan kebijakan yang sesuai dengan tujuan. Pada penelitian ini, analisis sensitivitas dilakukan dengan konsep AHP dan menggunakan *software Expert Choice*.

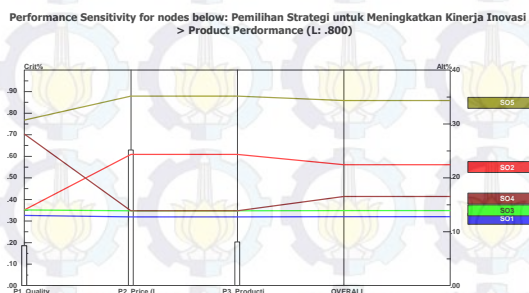


Gambar 5.15 Grafik Kinerja untuk Tujuan Pemilihan Strategi dengan Kondisi Normal

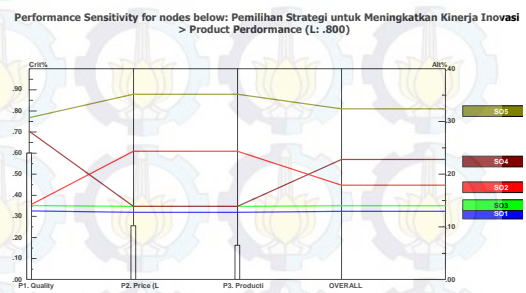


Gambar 5.16 Grafik Kinerja untuk Tujuan Pemilihan Strategi dengan Kriteria *Product Performance* dinaikkan

Gambar 5.15 menunjukkan grafik kinerja dimana menampilkan cara alternatif yang dilakukan sehubungan dengan tujuan penelitian, yaitu pemilihan strategi untuk meningkatkan kinerja inovasi kluster. Urutan prioritas strategi yaitu strategi 4-5-3-2-1. Prioritas strategi berdasarkan perhitungan software yaitu penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan. Gambar 5.16 menunjukkan grafik kinerja dimana kriteria *product performance* dinaikkan. Hal ini mengakibatkan terjadinya perubahan urutan strategi, yaitu strategi 5, yaitu penelitian dan pengembangan produk menjadi prioritas utama.



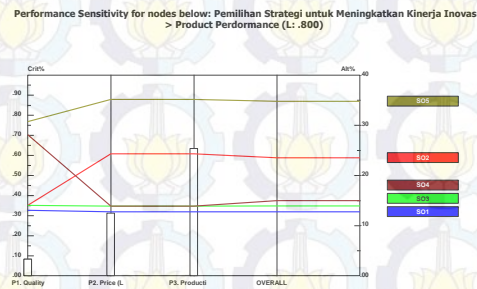
Gambar 5.17 Grafik Kinerja Kriteria *Product Performance* dengan Kondisi Normal



Gambar 5.18 Grafik Kinerja Kriteria *Product Performance* dengan Kondisi Subkriteria *P1. Quality* Dinaikkan

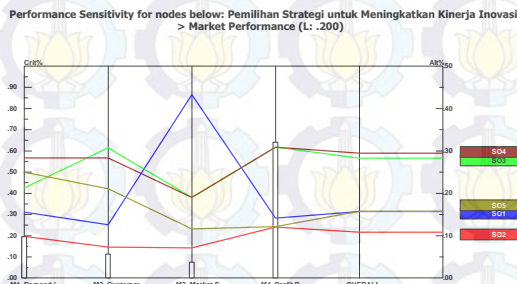
Gambar 5.17 menunjukkan grafik kinerja untuk kriteria *product performance* dimana subkriteria *price* menjadi prioritas utama. Hasil pengolahan software menghasilkan urutan strategi 5-2-4-3-1. Gambar 5.18 menunjukkan grafik kinerja dimana subkriteria *quality* dinaikkan prioritasnya. Hal ini menyebabkan terjadinya perubahan strategi menjadi 5-4-2-3-1.

Sedangkan gambar 5.19 menunjukkan grafik kinerja dimana subkriteria *production time* dinaikkan prioritasnya dan menghasilkan urutan strategi yang sama dengan kondisi normal.

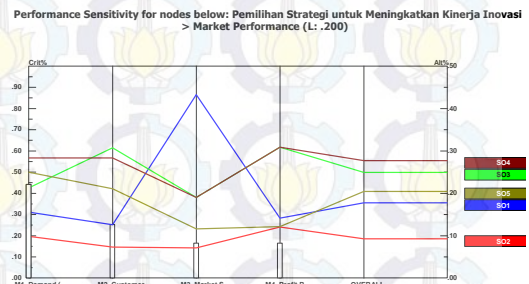


Gambar 5.19 Grafik Kinerja Kriteria Product Performance dengan Kondisi Subkriteria P3. Production Time Dinaikkan

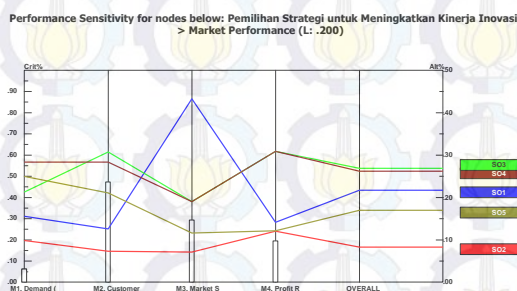
Gambar 5.20 menunjukkan grafik kinerja untuk kriteria *market performance* dimana subkriteria *profit rate* menjadi prioritas utama. Hasil pengolahan software menghasilkan urutan strategi 4-3-5-1-2. Gambar 5.21 menunjukkan grafik kinerja dimana subkriteria *demand* dinaikkan prioritasnya dan menghasilkan urutan strategi yang sama dengan kondisi normal.



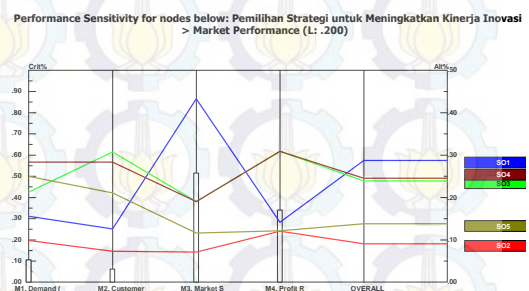
Gambar 5.20 Grafik Kinerja Kriteria Market Performance dengan Kondisi Normal



Gambar 5.21 Grafik Kinerja Kriteria Market Performance dengan Kondisi Subkriteria M1. Demand Dinaikkan



Gambar 5.22 Grafik Kinerja Kriteria Market Performance dengan Kondisi Subkriteria M2. Customer Satisfaction Dinaikkan



Gambar 5.23 Grafik Kinerja Kriteria Market Performance dengan Kondisi Subkriteria M3. Market Share Dinaikkan

Gambar 5.22 menunjukkan grafik kinerja dimana subkriteria *customer satisfaction* dinaikkan prioritasnya. Hal ini menyebabkan terjadinya perubahan strategi menjadi 3-4-1-5-2. Sedangkan gambar 5.23 menunjukkan grafik kinerja dimana subkriteria *market share* dinaikkan prioritasnya dan menghasilkan urutan strategi 1-4-3-5-2.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab pendahuluan ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian perumusan masalah, tujuan penelitian kontribusi penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dihasilkan, dapat menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kluster industri kreatif *Kampoeng* Batik Laweyan berada pada kuadran I, yaitu posisi agresif dan ekspansi sehingga strategi yang digunakan adalah memanfaatkan kekuatan untuk mengoptimalkan peluang.
2. Subkriteria yang paling berpengaruh dalam pemilihan strategi adalah *price* (P2) dan *profit rate* (M4).
3. Strategi yang menjadi prioritas yaitu penguatan brand *Kampoeng* Batik Laweyan.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat direkomendasikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelibatan konsumen dalam penilaian kinerja kluster
2. Pengukuran kinerja kluster secara komprehensif sehingga didapatkan strategi pengembangan kluster untuk jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Affendi, Y., 2000. "Seni Kriya Batik Dalam Tradisi Baru Menghadapi Arus Budaya Global". *Jurnal Seni Rupa Dan Desain* Vol 1,1, Agustus 2000, Pusat Penelitian Dan Pengembangan Masyarakat (P3M) Sekolah Tinggi Seni Rupa Dan Desain Indonesia (STISI).
- Arikan, A. T., 2009. *Interfirm Knowledge Exchanges And The Knowledge Creation Capability Of Cluster*. *Academy Of Management Review*, No. 34 Vol. 4 pp. 658-676.
- Baroroh, I., 2010. "Analisis Sistem Klaster Industri Alas Kaki Di Mojokerto Untuk Merumuskan Kebijakan Pengembangan Yang Berkelanjutan Dengan Pendekatan Metodologi Sistem Dinamik". Skripsi, ITS, Surabaya.
- Basant, R. 2002. *Knowledge Flows And Industrial Cluster: An Analytical Review Of Literature*, Economics Series No. 40, February.
- Becattini, G., 2008. *Small Business And Entrepreneurship Research In The Thought Of Alfred Marshall*. Global Award For Entrepreneurship Research.
- Bell, G. G., 2005. *Clusters, Networks, Andfirm Innovativeness*. *Strategic Management Journal*, 26, 287.
- Bell, S. J., Tracey, P., Jan, B., & Heide, J. B., 2009. *The Organization Of Regional Clusters*. *Academy Of Management Review*, No. 34 Vol. 4 pp. 623-642.
- Boekholt, P., & Thuariaux, B., 1999. *Public Policies To Facilitate Clusters: Background, Rationale And Policy Practices In International Perspective*. In *Boosting Innivation: The Cluster Approach*. P. Paris And Washington: OECD Proceesings.
- Boja, C., 2011. *Clusters Model, Factors And Characteristics*. *International Journal Economic Practices And Theorries*, Vol. 1 pp. 34-43.
- Boschma, R. A., 1999. *The Rise Of Clusters Of Innovative Industries In Belgium During The Industrial Epoch*. *Research Policy*, pp. 853-871
- Budiningtyas, R.R.E.S., 2012. *Respon Masyarakat Terhadap Pengembangan Pariwisata Kawasan Cagar Budaya*. Tesis, Program Kajian Pariwisata, Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Cerdan, A. L., Carolina, L. N., Ramon, S. S., 2007. *Knowledge Management Strategy Diagnosis From KM Instrumentsuse*. *Journal Of Knowledge Management*, No. 11 Vol. 2 pp. 60-72.
- Chen, Z., & Xiangzhen X., 2010. *Study On Construction Of Knowledge Management System Based On Enhancing Core Competence Of Industrial Clusters*. *International Journal Of Business And Management*, No. 5 Vol. 3.

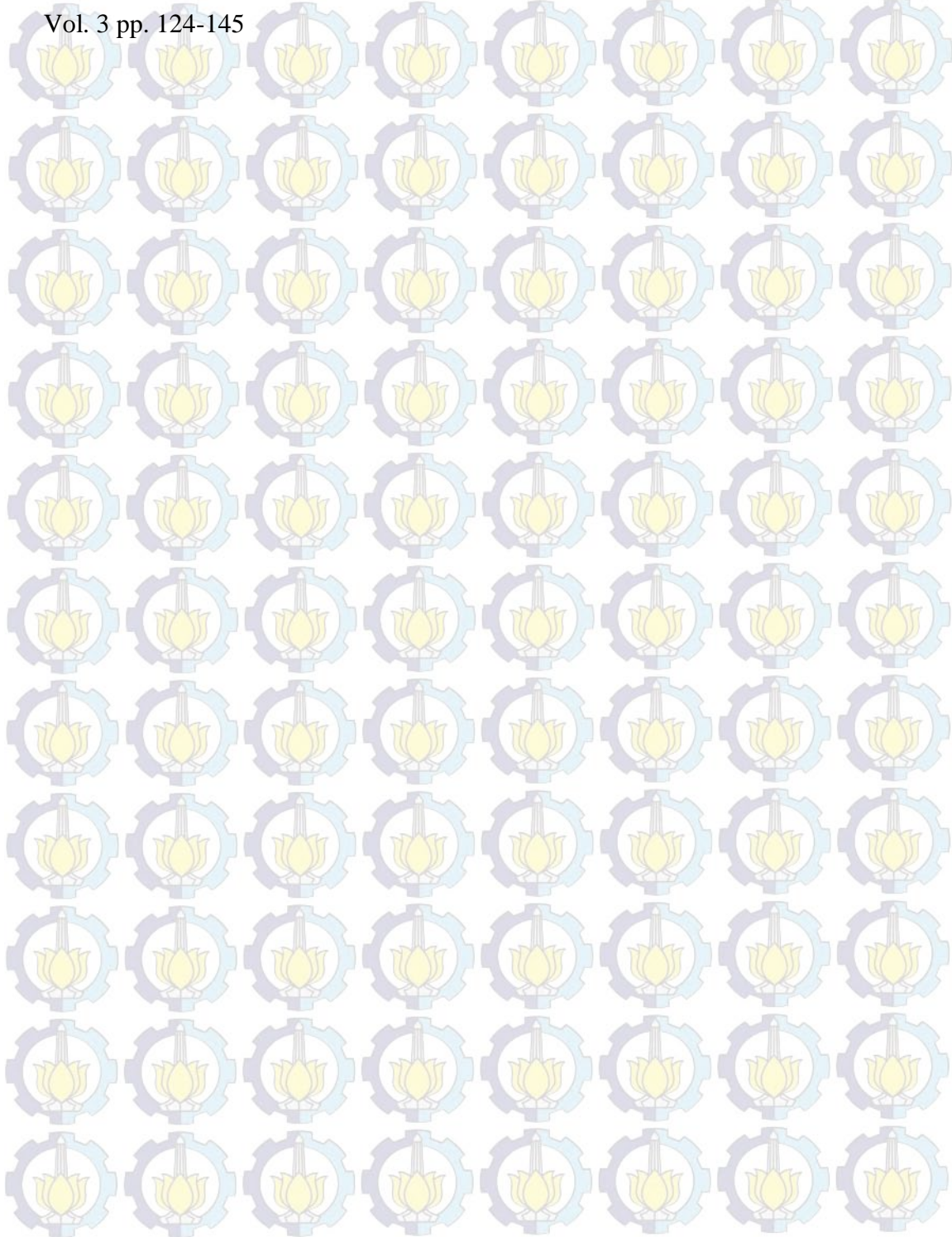
- Connell, J., & Voola, R., 2013. *Knowledge Integration And Competitiveness: A Longitudinal Study On Industri Cluster*. Journal Of Knowledge Management, No. 17 Vol. 2 pp. 208-225.
- Daneels, E., 2002. *The Dynamics Of Product Innovation And Wrm Competences*. Strategic Management Journal. No. 23 pp. 1095-1121.
- Departemen Perdagangan RI, [Http://IndustriKreatif-Depdag.Blogspot.Com/2007/10/Studi-Mapping-Industri-Kreatif.Html](http://IndustriKreatif-Depdag.Blogspot.Com/2007/10/Studi-Mapping-Industri-Kreatif.Html) (Diakses pada 30 April 2014)
- Dhewanto, W., Prasetyo, E. A., Ratnaningtyas, S., Herliana, S., Chaerudin, R., Aina, Q., Bayuningrat, R., Rachmawaty, E., 2012. *Moderating Effect Of Cluster On Firm's Innovation Capability And Business Performance: A Conceptual Framework*. Procedia-Social And Behavioral Sciences, No. 65 pp. 867-872
- DTI., 2005. *A Practical Guide To Cluster Development*. Report To Department Of Trade And Industri And The English Rdas By Ecotec Research & Consulting. London.
- Gnyawali, D. R., & Srivastava, M. K., 2013. *Complementary Effects Of Clusters And Networks Confirm Innovation: A Conceptual Model*. Journal Of Engineering And Technology Management, No. 30 pp. 1–20
- Kementrian Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia. 2012. “Rencana Strategis 2012-2014”.
- Lai, Y.-L., Hsu, M.-S., Lin, F.-J., Chen, Y.-M., Lin, Y.-H., 2013. *The Effects Of Industri Cluster Knowledge Managemenet On Innovation Performance*. Journal Of Business Research.
- Lissoni, F., 2001. *Knowledge Codification And The Geography Of Innovation: The Case Of Brescia Mechanical Cluster*. Research Policy, No. 30 Vol. 9 pp. 1479–1500.
- Maruli, S. & Ali, M. M., 2013. “Proses Inovasi Pada Klaster Kampoeng Batik Laweyan Kota Surakarta”. Jurnal Teknik PWK Vol. 2 No. 2
- Morosini, P., 2004. *Industrial Cluster, Knowledge Integration And Performance*. World Development Vol. 32 No. 2 pp. 305-326
- Nicolas, R., 2004. *Knowledge Management Impact On Decision Making Process*. Journal Of Knowledge Management, No. 8 Vol. 1 pp. 20-31
- Nurainun, Heriyana dan Rasyimah, 2008, Analisis Industri Batik Di Indonesia, Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh Banda Aceh, Fokus Ekonomi (FE), Desember 2008, Hal. 124 - 135 Vol.7, No. 3 ISSN: 1412-3851
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers, and challenger*. Hoboken, New Jersey, United State: John Wiley & Sons.

- Permatavitri, D. E., 2013. “*Perancangan Model Pengambilan Keputusan Pemberian Kredit Usaha Rakyat Dengan Metode Fuzzy AHP-DEA*”, Thesis, ITS, Surabaya
- Porter M.E., 1998. *Clusters And The New Economic Of Competetion*. Harvard Business Review.
- Porter, M., 1980. *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries And Competitors : With A New Introduction* : The Free Press
- Porter, M. 1990. *What Is National Competitiveness?* Harvard Business Review, 68(2): 84-85.
- Pratama, A., 2013. *Partisipasi Perajin Batik Dalam Pemeliharaan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) Di Kawasan Kampung Batik Laweyan Surakarta*, Skripsi, Jurusan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Presiden Republik Indonesia, 2009. Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 06 Tahun 2009 Tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif
- Roy, S., & Banerjee, P., 2007. *Developing Regional Clusters In India: The Role Of National Laboratories*. International Journal; Of Technology Management And Sustainable Development, No. 6 Vol. 3 pp. 193-210
- Saaty, T. L., 2001. *Decision Making With Dependence And Feedback : The Analytic Network Process-Second Edition*, Pittsburg : RWS Publication.
- Sholeh, M., 2009. “Pengembangan Model *Voting* AHP Dengan Mempertimbangkan Aspek *Fuzzy* Untuk Kasus Pemilihan *Supplier* Di Pt. PJB UP. Gresik”. Thesis, ITS. Surabaya
- Soekesi, A. E. M, & Becti, B. R., 2010. Model Sippy Chain Produk Usaha Kecil (Studi Kasus pada Kampoeng Batik Laweyan Surakarta. Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi Vol 6 No. 2 pp. 210-220
- Sölvell, Ö., 2008, *Clusters, Balancing Evolutionary And Constructive Forces*. Ivory Tower Publishers, Stockholm, ISBN 978-91-974783-3-5.
- Sureephong, P., 2007, *Knowledge Management System Architecture For The Industri Cluster*. Proceeding The International Conference On Industrial Engineering And Engineering Management (IEEM 2007). Singapore.
- Syarief, A. & Sunarya, Y., 2007. *The Semantics Of “New” Batik Clothes: Identifying Users’ Perception On The Colors And Patterns Of Newly Developed West Javanese Batik Clothes*. ITB J. Vis. Art. Vol. 1 D No. 3 pp. 319-329
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S., 2004. Knowledge, Clusters And Competitive Advantage. *Academy Of Management Review*, No. 29 pp. 258–271
- Vanany, I., 2003. “Aplikasi Analytic Network Process (ANP) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada PT. X)”. Jurnal Teknik Industri Vol. 5 No. 1 Juni pp: 50 – 62

Widyaningrum, D.E., 2012. *Strategi Pemasaran Kampung Batik Laweyan Solo*. Tesis, Fakultas Ekonomi, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Indonesia, Jakarta.

Yesil, S., Koska, A., Buyukbese, T., 2013. *Knowledge Sharing Process, Innovation Capability Ad Innovation Performance: An Empirical Study*. *Procedia-Social And Behavioral Sciences* 75 Pp. 217-225

Zack, M. H. 1999. *Developing A Knowledge Strategy California Management Review*. No. 41 Vol. 3 pp. 124-145



LAMPIRAN

Lampiran I. Anggota Klaster *Kampoeng* Batik Laweyan

Tabel 1 Industri Batik Proses Sampai Showroom

No.	Nama Perusahaan	Nama pemilik	Alamat	Klasifikasi Unit Usaha
1.	Batik Merak Ati	H. Ismail	Jl.Nitik 5 Rt 01/I Laweyan-Solo 57148 Marketing = Marin Telp. 0271 702 4791 / 081 2154 8350 Email = pakdik2007@gmail.com	Menengah
2.	Batik Luar Biasa	Farid Hamzat	Klaseman 296 kel. Laweyan Solo. Telp (0271) 718859	Kecil
3.	Batik Putra Laweyan	Gunawan Muh.Nizar	Jl.Sidoluhur 6 Laweyan-Solo 57148 telp.0271.712123	Menengah
4.	Batik Merak Manis	H. Bambang Slameto S.Sos	Jl.Sidoluhur 29 Laweyan-Solo 57148 telp.0271.719641/712417	Besar
5.	Batik Adityan	Ir. Sri Astuti	Jl.Sidoluhur 32 Laweyan-Solo 57148 telp. 0271 719289	Menengah
6.	Batik Saud Effendi	H. Saud Effendy	Jagalan Laweyan 6 Rt.02/V Kel.Bumi Solo 57148 telp.0271 720090	Menengah
7.	Batik Gress Tenan	Sarjono	Setono Rt 02/II. Laweyan-Solo 57148 telp.0271.712186	Menengah
8.	Batik Amelia	Sukarni	Setono Rt 02/II Laweyan-solo 57148 Telp0271.740244	Menengah
9.	Batik Gunawan Design	Gunawan Apri	Setono Rt 02/II. No 28 Laweyan-Solo 57148 telp. 0271. 740041	Menengah
10.	Batik Cempaka	Dhani Arifmawan, SE	Setono No 22. Laweyan-Solo 57148 telp.0271712373/08156734368	Menengah
11.	Batik Puspa Kencana	H. Achmad Sulaiman	Jl. Sidoluhur No 75. Laweyan-Solo 57148. Telp. 0271.712288/ 081329423535	Besar
12.	Batik Surya Pelangi	Rochyani	Jl. Sidoluhur No 69. Laweyan-Solo 57148 . Telp. 0271 712956	Menengah

Tabel 2 Industri Batik Proses Sampai Showroom (lanjutan)

No.	Nama Perusahaan	Nama pemilik	Alamat	Klasifikasi Unit Usaha
13.	Batik Mahkota Laweyan	Ir. H. Alpha Febela P. MT	Sayangan kulon no 9 Laweyan-Solo 57148 Telp. 0271 712.276/081 1264778 Fax. 738724	Menengah
14.	Batik Cattleya	Taufik tri Lutfiyanto	Jl. Sidoluhur No 14. RT.01/I Laweyan-Solo Telp. 0271.730889. Hp. 085.2299.52121	Kecil
15.	Batik Wedelan	Achmad Fachin	Setono Rt. 03 / II Laweyan	Menengah
16.	Batik Putra Bengawan	H. Suparto	Jl. Sidoluhur 33 telp. 0271. 735893	Besar
17.	Batik Lor ing Pasar	Widhiarso	Jl. Sidoluhur 26 telp. 0271. 715364 – 081.329056791	Kecil
18.	Batik Adina	Didiek Suyadi	Jl. Dr. Radjiman 529	Menengah
19.	Batik Laweyan HY	Hery - Yuli	Jl. Sidoluhur No. 9 Laweyan	Menengah
20.	Batik Pulau Jawa	Yanu wibisono	Setono Rt. 02 / II Laweyan	Kecil

Tabel 3 Industri Batik Proses

No.	Nama Perusahaan	Nama pemilik	Alamat	Klasifikasi Unit Usaha
1.	Batik Tjokrosumarto	Harry L. Hadi	Jl.Rajiman 523 Laweyan-Solo 57148 telp. 0271. 712473 fax.724368	Menengah
2.	Batik Multisari	Suwanto	Sayangan Wetan Laweyan Telp 0271.7033289 Hp 081.329.042.046	Menengah
3.	Batik Oke	H. Agus Triyatno	Jl.Sidoluhur 32 Laweyan-Solo 57148 telp. 0271 719289	Menengah
4.	Batik Purworaharjo	Muh. Fauzi	Jl. Nitik Laweyan Solo 57148 telp. 0271 711151	Menengah
5.	Batik Supriyarso	Supriyarso	Kidul Pasar Rt. 04 / I Laweyan	Menengah
6.	Batik Setya Budi	Slamet Setya Budi	Setono Rt 02 / II Laweyan	Kecil

Tabel 4 Industri Batik Konveksi

No.	Nama Perusahaan	Nama Pemilik	Alamat	Klasifikasi unit usaha
1.	Rin Modeste	Farina Yunia A.	Jl. Nitik No 1 Laweyan Solo. Telp 0271.715114	Kecil
2.	Pardi Collection	Supardi	Jl. Nitik Kidul pasar Rt. 04 /I Laweyan	Kecil
3.	Edy Collection	Edy Purwanto	Kidul Pasar Rt. 04 /I Laweyan	Kecil
4.	Batik Ayutika	Gagariyanto	Kidul Pasar Rt. 04 /I Laweyan	Kecil
5.	KUB Setono	Kelompok Usaha Bersama	Setono Laweyan	Kecil
6.	KUB Selawe	Kelompok Usaha Bersama	Sayangan Kulon	Kecil
7.	KUB Klaseman	Kelompok Usaha Bersama	Klaseman	Kecil

Tabel 5 Industri Batik Konveksi Sampai Dengan Showroom

No.	Nama Perusahaan	Nama Pemilik	Alamat	Klasifikasi unit usaha
1.	Batik Marin	Eni Rusmarin	Jl. Nitik no.3 Laweyan Telp. 0271 702 4791 / 081 2154 8350 Email = pakdik2007@gmail.com	Menengah
2.	Batik Sidoluhur	Agus Triwarso	Jl. Sidoluhur No 36. Laweyan-Solo 57148 telp. 0271 712213	Menengah
3.	Batik Putri Solo	Purwanto	Sayangan kulon RT01/3 Laweyan-Solo 57148	Kecil
4.	Batik Cahaya Putra	H. Natsir Mabruri	Jl.Sidoluhur 4 RT 01/ I. Laweyan-Solo 57148. Telp.0271.712123/ 0816676591	Kecil
5.	Batik Satrio Luhur	Andi	Jl. Sidoluhur No 36. Laweyan-Solo 57148 telp. 0271 712213	Kecil
6.	Batik Anna Collection	Fatimah	Jl. Sidoluhur 34 Laweyan-Solo. Telp (0271) 712047	Kecil
7.	Batik Santika	Santosa	Jl. Tiga negri No 4 Laweyan Solo 57148	Kecil

Tabel 6 Industri Batik Konveksi Sampai Dengan Showroom (lanjutan)

No.	Nama Perusahaan	Nama Pemilik	Alamat	Klasifikasi unit usaha
8.	Batik Mustika	Oktariana Mustika Rini, SE.	Jl. Sidoluhur no.14 Laweyan-Solo 081 1295304 Office 0271 710565	Menengah
9.	Batik Putro Hadi	Ade Roma	Jl. Tiga Negeri	Kecil
10.	Dewi Collection	Dewi Saraswati	Sayangan Wetan No. 20 RT/II Telp. 0271.724049/ 081329306587	Kecil

Tabel 7 Showroom atau Pedagang Batik

No.	Nama Perusahaan	Nama Pemilik	Alamat	Klasifikasi unit usaha
1.	Batik Sri Nurlan	Nurlan	Setono Rt 03 /II Laweyan	Kecil
2.	Batik Molina	Memet	Setono Rt 03 /II Laweyan	Kecil
3.	Batik Nugraha	Drs. H. M. Idris Sugiyanto, SH M.Hum	Jl. Sidoluhur No. 78 Laweyan-Solo 57148 Telp. 0271 712.296/ 740.232	Kecil
4.	Batik Candi Kencana	H. Raharjo	Jl. Sidoluhur 43 Laweyan-Solo. Telp (0271) 735844	Menengah
5.	Batik Tjahaja Baru	Nur Muh. Amin Rusdi, SH	Jl. Tiga negeri no 2 Laweyan-Solo 57148 telp. 0271 739.269/ 081.329.453.913	Kecil
6.	Batik Farhan	Rosyidi	Kramat No. 7 laweyan-Solo 57148. Telp. 0271 739271	Kecil
7.	Batik Kencana Murni	Endah	Jl. Sidoluhur No 5 Laweyan	Besar
8.	Batik Ivy	Ivy	JL.Sidoluhur No.10 Laweyan-Solo 57148	Kecil
9.	Batik Sindjang SG	Setyorini	Jl. Dr. Radjiman 515 Laweyan	Kecil

Tabel 8 Showroom atau Pedagang Batik (lanjutan)

No.	Nama Perusahaan	Nama Pemilik	Alamat	Klasifikasi unit usaha
10.	Batik Putra Pelangi	Iput Puji Raharjo	Jl. Tiga negri No 18 Laweyan Solo 57148 telp 0271.712126	Kecil
11.	Batik Griya Pendapi	Chusnul	Jl. Sidoluhur No 38. Laweyan-Solo 57148	Kecil
12.	Batik Mbah Zaini	Ayyu		Kecil
13.	Batik Galery Merpati	Budha Laksana	Jl. Sidoluhur No 76. Laweyan-Solo 57148	Kecil
14.	Batik 75	H. Sumarjo	Jl. Sidoluhur No 37. Laweyan-Solo 57148	Menengah
15.	Batik Qisti	Nur Hidayah	Setono Rt. 03 / II Laweyan	Kecil
16.	Batik Tiga Negri	Muh. arifin	Setono Rt 02 / II Laweyan	Kecil
17.	Batik Sidomukti		Jl. Sidoluhur	Kecil
18.	Batik Lily Hanifah	Lily hanifah	Jl. Sidoluhur	Kecil
19.	Batik DoyoHadi	Chusnul Chotimah	Jl. Tiga negri No 4 Laweyan Solo 57148 telp 081 922 102 234	Menengah
20.	Batik Sido Mulyo			
21.	Batik Damayanti	Elisabeth	Jl. Tiga negri No 4 Laweyan Solo 57148 Telp. 0271- 9113181	Menengah
22.	Batik Dandan	Sigit S.	Jl Sidoluhur 51 B	Kecil
23.	Batik Kanaya	Drs. Tom Festa Randi	Jl. Sidoluhur	Kecil

Tabel 9 Industri Non Batik (*craft*)

No.	Nama Perusahaan	Nama Pemilik	Alamat	Jenis Barang Yang dihasilkan
1.	KUB Laweyan Art	Kelompok Usaha Bersama	Jl. Tiga negeri No.18 Laweyan-Solo 57148	Sandal batik, Dompot, tas, pernak – pernik
2.	Anglo Art	Arif Yulianto	Setono Rt. 03 / II Laweyan	Woodcraft
3.	Suyadi Art	Suyadi	Sayangan Wetan Rt. 01 / II Laweyan	Iket wulung
4.	Basiran Blangkon	Basiran	Setono Rt. 03 / II Laweyan	Kipas, Blangkon
5.	Batik Mustika	Oktariana Mustika Rini, SE	Jl. Sidoluhur no.14 Laweyan-Solo 081 1295304 Office 0271 710565	Tenun
6.	Ul & Fa wood	Rusyadi	Sayangan Wetan Rt. 01 / II Laweyan	Woodcraft
7.	Wiryono Galeri	Wiryono	Setono Rt. 02 / II Laweyan	Lukisan
8.	Dipta	Budi	Setono Rt. 03 / II Laweyan	Paper Bag
9.	Batik Cipta Asri	Khatam Hadi	Setono Rt. 02 / II Laweyan	Batik Lukis

Lampiran II. Kuesioner AHP Pembobotan SWOT

DATA RESPONDEN

Nama Responden :
Jabatan :
Alamat :
No. Telepon/HP :
Alamat e-mail :

PENJELASAN KUESIONER

1. Tujuan penggalan data/informasi ini adalah untuk mendapatkan nilai bobot setiap elemen SWOT berdasarkan pemikiran dari pengurus FPKBL
2. Karena sifat kegiatan survei adalah penggalan data dan informasi serta memperoleh nilai bobot setiap elemen SWOT, maka kami menjamin kerahasiaan data/informasi yang diberikan serta tidak akan membawa implikasi apa pun bagi responden.

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Penilaian terhadap elemen-elemen permasalahan dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya dalam pemetaan kualitas adopsi TIK pada industri kreatif bambu di Kabupaten Bangli dinyatakan secara numerik dengan skala angka 1 sampai dengan 9.
2. Angka-angka tersebut menunjukkan suatu perbandingan dari dua elemen pernyataan dengan skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat intensitas kepentingan suatu elemen terhadap elemen yang lain dengan kriteria sebagai berikut:

Intensitas Kepentingan	Keterangan / definisi (verbal)	Penjelasan
1	Sama pentingnya (<i>equal importance</i>)	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan.
3	Sedikit lebih penting (<i>moderate importance</i>)	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.
5	Lebih penting (<i>essential/strong importance</i>)	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.
7	Jelas lebih penting (<i>very strong importance</i>)	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Mutlak sangat penting (<i>extreme importance</i>)	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai di antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara dua pilihan

3. Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen, berlaku aksioma reciprocal, artinya jika elemen i (kolom 1) diberi nilai 5 kali lebih penting dibanding dengan elemen j, maka elemen j harus sama dengan 1/5 kali lebih penting dibanding elemen i. Jika elemen pada Kolom 1 (sebelah kiri) lebih penting dari pada elemen Kolom 2 (sebelah kanan) maka nilai perbandingan ini diisikan pada Kolom 1 dan jika sebaliknya diisikan pada Kolom 2.
4. Jika elemen pada Kolom 1 (sebelah kiri) lebih penting dari pada elemen Kolom 2 (sebelah kanan) maka nilai perbandingan ini diisikan pada Kolom 1 dan jika sebaliknya diisikan pada Kolom 2.

CONTOH PENGISIAN

Berikan tanda silang (O) persepsi atau penilaian bapak/ibu terhadap pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan berpedoman pada petunjuk pengisian angket kuesioner.

Dimensi		Skala Penilaian Dimensi																Dimensi		
		S1																		
1	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Showroom batik dengan konsep Rumahku Galeriku	1
2	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ciri khas motif batik Laweyan unik dan banyak kombinasi	2
3	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konsumen dapat melakukan pemesanan produk sesuai permintaan (oder by request)	3
4	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Revitalisasi infrastruktur dengan membangun berbagai fasilitas	4
5	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki website sebagai pusat informasi sekaligus sarana promosi	5
6	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL memiliki tim yang menangani pameran	6
7	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peran FPKBL merangkap fungsi sebagai tour agent dan marketer	7
8	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengurus FPKBL memiliki jaringan dengan lembaga media	8
9	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampoeng Batik Laweyan	9
10	Memiliki konsep paket wisata yang unik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki Instalasi Pengolahan Air Limbah	10

Kuesioner AHP - Strengths

Dimensi		Skala Penilaian Dimensi																Dimensi		
		S1																		
1	Sebagian besar kebutuhan bahan baku dapat disediakan oleh pemasok lokal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengurus klaster (FPKBL) merupakan SDM terdidik dan terlatih	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki bangunan dengan arsitektur yang memiliki nilai sejarah tinggi	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat showroom anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	6
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	7
8		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	8
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	9

10		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	10
11		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	11
S2																				
1	Pengurus klaster (FPKBL) merupakan SDM terdidik dan terlatih	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki bangunan dengan arsitektur yang memiliki nilai sejarah tinggi	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat showroom anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	6
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	7
8		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	8
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	9

10		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	10
S3																				
1	Memiliki bangunan dengan arsitektur yang memiliki nilai sejarah tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat showroom anggota klaster yang sekaligus dijadikan tempat workshop	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	6
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	7
8		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	8
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	9
S4																				
1	Terdapat showroom anggota klaster yang sekaligus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster	1

2	dijadikan tempat workshop	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	6
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	7
8		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	8
S5																				
1	Jaringan listrik, komunikasi, dan transportasi telah tersedia dan sangat membantu pengembangan klaster	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	3

4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	6
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	7
S6																				
1	Tingginya keikutsertaan anggota klaster dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak lain	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	6
S7																				
1	Letak klaster terhadap pihak-pihak yang terkait sudah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	1

2	cukup strategis (dekat dengan stasiun, terminal, tempat hiburan, dan pasar grosir)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	5
S8																				
1	Motif dari produk batik mempunyai latar belakang sejarah yang kuat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	4
S9																				
1	Adanya variasi produk batik meliputi pakaian, aksesoris, kerajinan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	3
S10																				

1	Mengoptimalkan website dan penjualan produk secara online	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	2
S11																				
1	FPKBL berperan aktif sehingga mengakibatkan daya tawar yang tinggi dalam hal negoisasi harga untuk penjualan komoditas dan pembelian barang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki brand Kampong Batik Laweyan	1

Kuesioner AHP - Weaknesses

Dimensi		Skala Penilaian Dimensi																	Dimensi	
		W1																		
1	Belum ada showroom yang dapat mendisplay semua produk Kampong Batik Laweyan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lahan parkir terbatas	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum adanya upaya pengelolaan/pendokumentasian pengetahuan (knowledge management).	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sebagian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan	6
		W2																		
1	Lahan parkir terbatas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum adanya upaya pengelolaan/pendokumentasian pengetahuan (knowledge management).	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat	3

4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sebagiaian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan	5
W3																				
1	Belum adanya upaya pengelolaan/pendokumentasian pengetahuan (knowledge management).	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sebagiaian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan	4
W4																				
1	Belum adanya koperasi yang dapat memfasilitasi pengadaan bahan dan peralatan secara bersama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran limbah produksi batik secara akurat	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sebagiaian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan	3
W5																				

1	Belum ada instrumen untuk mengontrol pengeluaran produksi batik secara akurat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sebagiaian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan	2
W6																				
1	Belum ada sumber pendapatan tetap dan rutin yang masuk kas klaster (FPKBL)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sebagiaian besar anggota dalam klaster tidak memiliki keterkaitan internal satu sama lainnya sehingga upaya “membangun kepercayaan” (trust building) sulit dilakukan	1

Kuesioner AHP - Opportunities

Dimensi	Skala Penilaian Dimensi																Dimensi			
O1																				
1	Adanya peluang memanfaatkan sistem pinjaman yang disediakan oleh pihak ketiga (bank, koperasi, dan lembaga keuangan lainnya) untuk meningkatkan usaha anggota klasater	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatnya permintaan dari luar negeri	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatnya permintaan domestik	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota klaster	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat bantuan finansial dari pemerintah	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran	6
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster	7
8		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	8
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	9
O2																				
1	Meningkatnya permintaan dari luar negeri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatnya permintaan domestik	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota klaster	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat bantuan finansial dari pemerintah	3

4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster	6
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	7
8		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	8
O3																				
1	Meningkatnya permintaan domestik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota klaster	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat bantuan finansial dari pemerintah	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	6
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	7
O4																				

1	Pemerintah telah memberikan bantuan peralatan untuk anggota klaster	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat bantuan finansial dari pemerintah	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	6
05																				
1	Terdapat bantuan finansial dari pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota klaster	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	5
06																				
1	Pemerintah telah memberikan pelatihan untuk anggota	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran	1

2	klaster	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	4
07																				
1	Pemerintah telah memfasilitasi anggota klaster untuk mengikuti pameran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	3
08																				
1	Pemerintah telah melakukan revitalisasi infrastruktur pada klaster	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Kampoeng</i> Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	2
09																				
1	Kampoeng Batik Laweyan telah ditetapkan sebagai kawasan cagar budaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peluang menjadikan batik <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan sebagai brand seragam pemerintah dan perusahaan	1

Kuesioner AHP - Threats

Dimensi	Skala Penilaian Dimensi																		Dimensi	
T1																				
1																			Klaster dimiliki oleh sektor informal yang secara hukum tidak dipandang sebagai rekanan bisnis oleh perusahaan-perusahaan eksternal	1
2	Terjadi persaingan yang sangat ketat dengan batik Pekalongan, Jogja, dan Lasem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Beberapa birokrasi pemerintah masih menyulitkan perkembangan klaster	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penguasaan aset <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman kelangkaan bahan baku alami	5
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku	6
T2																				
1	Klaster dimiliki oleh sektor informal yang secara hukum tidak dipandang sebagai rekanan bisnis oleh perusahaan-perusahaan eksternal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Beberapa birokrasi pemerintah masih menyulitkan perkembangan klaster	1
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penguasaan aset <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing	2
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik	3
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman kelangkaan bahan baku alami	4
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku	5
T3																				

1	Beberapa pemerintah menyulitkan klaster	birokrasi masih perkembangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penguasaan aset <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing	1
2			9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik	2
3			9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman kelangkaan bahan baku alami	3
4			9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku	4
T4																					
1	Penguasaan aset <i>Kampoeng</i> Batik Laweyan oleh investor swasta atau investor asing	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik	1	
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman kelangkaan bahan baku alami	2	
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku	3	
T5																					
1	Isu kerusakan lingkungan terhadap limbah batik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman kelangkaan bahan baku alami	1	
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku	2	
T6																					
1	Ancaman kelangkaan bahan baku alami	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman ketidakstabilan harga bahan baku	1	

Lampiran III. Kuesioner Analytical Network Process

Judul Tesis :

“Perancangan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Inovasi Klaster Kampong Batik Laweyan”

KUESIONER

Kuesioner ini dibuat sebagai bahan dalam menyelesaikan tesis program Pasca Sarjana Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Tujuan kuesioner ini yaitu untuk memilih alternatif respon teknis dalam pengembangan layanan.

Kuesioner terdiri dari:

1. Data Responden
2. Kuesioner tingkat kepentingan antar kriteria
3. Kuesioner tingkat *Dependency* (keterkaitan) antar kriteria
4. Kuesioner penilaian alternatif respon teknis

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner survei ini. Penulis berharap Bapak/Ibu tidak keberatan untuk dihubungi kembali apabila ada survei lanjutan yang berkaitan dengan penelitian ini. Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

DATA RESPONDEN

Nama :
Jenis Kelamin :
Usia :
Jabatan :
Lama Bekerja :

PENGISIAN KUESIONER

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN SUBKRITERIA PRODUCT PERFORMANCE																		
Berilah penilaian pembobotan dari perbandingan berpasangan antar subkriteria berikut																		
Kriteria - Product Performance	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria - Product Performance
P1. Quality																		P2. Price
P1. Quality																		P3. Production Time
P2. Price																		P3. Production Time

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN SUBKRITERIA MARKET+B6 PERFORMANCE																		
Berilah penilaian pembobotan dari perbandingan berpasangan antar subkriteria berikut																		
Sub Kriteria - Market Performance	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sub Kriteria - Market Performance
M1. Demand																		M2. Customer Satisfaction
M1. Demand																		M3. Market Share
M1. Demand																		M4. Profit Rate
M2. Customer Satisfaction																		M3. Market Share
M2. Customer Satisfaction																		M4. Profit Rate
M3. Market Share																		M4. Profit Rate

III. KUESIONER TINGKAT KETERKAITAN (DEPENDENCY) ANTAR KRITERIA

Petunjuk pengisian: Berilah tanda \surd pada kolom “ya” jika dipengaruhi atau “tidak” jika tidak dipengaruhi

KUESIONER TINGKAT KETERKAITAN PRODUCT PERFORMANCE				
Dalam memilih strategi				
1	Kriteria apa saja yang dipengaruhi oleh QUALITY			
	Kriteria	Ya	Tidak	Kriteria yang dipengaruhi
	P2. Price P3. Production Time			P1. Quality
2	Kriteria apa saja yang dipengaruhi oleh PRICE			
	Kriteria	Ya	Tidak	Kriteria yang dipengaruhi
	P1. Quality P3. Production Time			P2. Biaya produksi lebih hemat
3	Kriteria apa saja yang dipengaruhi oleh PRODUCTION TIME			
	Kriteria	Ya	Tidak	Kriteria yang dipengaruhi
	P1. Quality P2. Price			P3. Production Time

KUESIONER TINGKAT KETERKAITAN MARKET PERFORMANCE

Dalam memilih strategi

Kriteria apa saja yang dipengaruhi oleh DEMAND				
	Kriteria	Ya	Tidak	Kriteria yang dipengaruhi
1	M2. Customer Satisfaction			M1. Demand
	M3. Market share			
	M4. Profit rate			
Kriteria apa saja yang dipengaruhi oleh CUSTOMER SATISFACTION				
	Kriteria	Ya	Tidak	Kriteria yang dipengaruhi
2	M1. Demand			M2. Customer Satisfaction
	M3. Customer Satisfaction			
	M4. Profit rate			
Kriteria apa saja yang dipengaruhi oleh MARKET SHARE				
	Kriteria	Ya	Tidak	Kriteria yang dipengaruhi
3	M1. Demand			M3. Customer Satisfaction
	M2. Customer Satisfaction			
	M4. Profit rate			
Kriteria apa saja yang dipengaruhi oleh PROFIT RATE				
	Kriteria	Ya	Tidak	Kriteria yang dipengaruhi
4	M1. Demand			M3. Profit rate
	M2. Customer Satisfaction			
	M3. Customer Satisfaction			

IV. KUESIONER PENILAIAN ALTERNATIF STRATEGI

KUESIONER PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

Dari alternatif strategi berikut, strategi mana yang dapat berpengaruh pada QUALITY

Alternatif Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif Strategi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster

KUESIONER PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

Dari alternatif strategi berikut, strategi mana yang dapat berpengaruh pada PRICE

Alternatif Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif Strategi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster

KUESIONER PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

Dari alternatif strategi berikut, **strategi mana yang dapat berpengaruh pada TIME PRODUCTION**

Alternatif Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif Strategi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster

KUESIONER PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

Dari alternatif strategi berikut, **strategi mana yang dapat berpengaruh pada DEMAND**

Alternatif Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif Strategi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster

KUESIONER PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

Dari alternatif strategi berikut, **strategi mana yang dapat berpengaruh pada CUSTOMER SATISFACTION**

Alternatif Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif Strategi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster

KUESIONER PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

Dari alternatif strategi berikut, **strategi mana yang dapat berpengaruh pada MARKET SHARE**

Alternatif Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif Strategi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-4. Penguatan brand Kampoeng Batik Laweyan																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster

KUESIONER PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

Dari alternatif strategi berikut, **strategi mana yang dapat berpengaruh pada PROFIT RATE**

Alternatif Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif Strategi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-1. Pemetaan ulang wilayah pemasaran																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-2. Pembangunan roadmap implementasi model																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan
SO-3. Pengembangan kampung wisata edukasi																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster
SO-4. Penguatan brand Kampong Batik Laweyan																		SO-5. Penelitian dan pengembangan produk klaster

Lampiran IV. Perhitungan ANP

Tabel IV-1 Unweighted Super Matrix

UNWEIGHTED SUPER MATRIX														
	SO1.	SO2.	SO3.	SO4.	SO5.	SO6.	Strategi	M1.	M2.	M3.	M4.	P1.	P2.	P3.
SO1.	0	0	0	0	0	0	0	0.34175	0.10998	0.38669	0.16547	0.09107	0.0918	0.09005
SO2.	0	0	0	0	0	0	0	0.08567	0.18303	0.0888	0.1206	0.27463	0.28022	0.30863
SO3.	0	0	0	0	0	0	0	0.08567	0.07157	0.0661	0.08725	0.09766	0.16147	0.15634
SO4.	0	0	0	0	0	0	0	0.12343	0.23727	0.16483	0.23976	0.09303	0.10631	0.09692
SO5.	0	0	0	0	0	0	0	0.2074	0.23727	0.17556	0.26632	0.20307	0.10631	0.09692
SO6.	0	0	0	0	0	0	0	0.15608	0.16088	0.11803	0.1206	0.24055	0.2539	0.25116
Strategi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
M1.	0.51664	0.42359	0.43594	0.43594	0.4338	0.43594	0.43594	0	0.5	0	0	0.43594	0.43594	0.49009
M2.	0.22572	0.12232	0.24705	0.24705	0.27109	0.24705	0.24705	0	0	0	0	0.24705	0.24705	0.23103
M3.	0.13414	0.22704	0.1585	0.1585	0.14223	0.1585	0.1585	0.5	0.25	0	0	0.1585	0.1585	0.11552
M4.	0.1235	0.22704	0.1585	0.1585	0.15289	0.1585	0.1585	0.5	0.25	1	0	0.1585	0.1585	0.16336
P1.	0.33333	0.1958	0.49339	0.33333	0.59363	0.49339	0.66076	0	0	0	0	0	0	0
P2.	0.33333	0.31081	0.31081	0.33333	0.24931	0.31081	0.20813	0	0	0	0	1	0	1
P3.	0.33333	0.49339	0.1958	0.33333	0.15706	0.1958	0.13111	0	0	0	0	0	0	0

Tabel IV-2 Weighted Super Matrix

WEIGHTED SUPER MATRIX														
	SO1.	SO2.	SO3.	SO4.	SO5.	SO6.	Strategi	M1.	M2.	M3.	M4.	P1.	P2.	P3.
SO1.	0	0	0	0	0	0	0	0.11392	0.03666	0.1289	0.16547	0.0119	0.03176	0.01177
SO2.	0	0	0	0	0	0	0	0.02856	0.06101	0.0296	0.1206	0.03589	0.09696	0.04033
SO3.	0	0	0	0	0	0	0	0.02856	0.02386	0.02203	0.08725	0.01276	0.05587	0.02043
SO4.	0	0	0	0	0	0	0	0.04114	0.07909	0.05494	0.23976	0.01216	0.03678	0.01266
SO5.	0	0	0	0	0	0	0	0.06913	0.07909	0.05852	0.26632	0.02654	0.03678	0.01266
SO6.	0	0	0	0	0	0	0	0.05203	0.05363	0.03934	0.1206	0.03143	0.08785	0.03282
Strategi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M1.	0.10333	0.08472	0.08719	0.08719	0.08676	0.08719	0.08719	0	0.33333	0	0	0.10767	0.2851	0.12104
M2.	0.04514	0.02447	0.04941	0.04941	0.05422	0.04941	0.04941	0	0	0	0	0.06102	0.16157	0.05706
M3.	0.02683	0.04541	0.0317	0.0317	0.02845	0.0317	0.0317	0.33333	0.16667	0	0	0.03915	0.10366	0.02853
M4.	0.0247	0.04541	0.0317	0.0317	0.03058	0.0317	0.0317	0.33333	0.16667	0.66667	0	0.03915	0.10366	0.04035
P1.	0.26667	0.15664	0.39471	0.26667	0.47491	0.39471	0.52861	0	0	0	0	0	0	0
P2.	0.26667	0.24865	0.24865	0.26667	0.19945	0.24865	0.1665	0	0	0	0	0.62234	0	0.62234
P3.	0.26667	0.39471	0.15664	0.26667	0.12565	0.15664	0.10489	0	0	0	0	0	0	0

BIODATA PENULIS



Penulis merupakan anak kedua dari lima bersaudara, dilahirkan di Surabaya pada tanggal 29 September 1989 dengan nama **Jumie Sephy Rahayu**. Penulis mengenyam pendidikan formal di SD Al-Hikmah Surabaya (1995-2001), SMP Negeri 2 Sidoarjo (2001-2004), SMA Negeri 15 Surabaya (2004-2007), dan melanjutkan pendidikan tinggi jenjang sarjana Jurusan Teknik Industri ITS.

Pada masa perkuliahan, penulis yang memiliki hobby membaca, badminton, dan bersepeda ini bekerja di

Suara Muslim Network. Penulis dapat dihubungi via email di jumiesephyrahayu@gmail.com. Semoga memberikan manfaat.