

STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK UNGGULAN DAERAH BERBASIS KLAUSTER DI KOTA MALANG

Niskha Sandriana, Abdul Hakim, Choirul Saleh

Program Magister Administrasi Publik, Universitas Brawijaya, Jl. Veteran Malang
e-mail: sandriananiskha@yahoo.co.id

Abstract: *The purpose of this research was to identify superior products based on SME's clusters in Malang and select the priority strategy to develop SME's cluster based on potential, capabilities and constraints. This research was conducted with a mixed research methods (mixed methods). Quantitative methods were used to determine the criteria for superior product Malang with the Cochran Q test method, determine the superior product based on clusters in Malang with Analytical Hierarchy Process (AHP), and determine the priority of the development SME's cluster strategy with SWOT analysis method. Qualitative method was used to identify the internal and external factors which influences on the development of SME's cluster. The results showed that the criteria were used to determine a superior product, such as (1) the uniqueness of the product/as regional trade mark; (2) contribution to the regional economy; (3) market; (4) the input conditions (availability of infrastructure, human resources, technology, capital); (5) partnerships; (6) policy and institutional support; (7) the impact on the environment; (8) the level of competitiveness. Identification Superior product based on clusters in Malang with Analytical Hierarchy Process (AHP) method showed that superior product of Malang is tempe and tempe chips from the Sanan cluster. It can be concluded that the chosen strategy is SO strategy, the strategy which use strength to take advantage of opportunities or strategies that support aggressive growth policy (Growth Oriented Strategy).*

Keywords: *development strategy, superior product, small and medium-sized industrial clusters, mixed methods.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi produk unggulan berbasis kluster di Kota Malang dan memilih prioritas strategi untuk mengembangkan sentra produk unggulan tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kombinasi (*mixed methods*). Metode kuantitatif digunakan untuk menentukan kriteria-kriteria produk unggulan daerah Kota Malang dengan metode *Cochran Q test*, menentukan produk unggulan daerah berbasis kluster di Kota Malang dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dan menentukan prioritas strategi pengembangan sentra unggulan dengan metode analisis SWOT. Metode kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan sentra IKM unggulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria yang digunakan untuk menentukan produk unggulan kota Malang adalah (1) produk unik/khas/trade mark daerah; (2) sumbangan terhadap perekonomian daerah; (3) pasar; (4) kondisi input (ketersediaan infrastruktur, sdm, teknologi, modal); (5) kemitraan; (6) dukungan kebijakan dan kelembagaan; (7) dampak terhadap lingkungan; (8) tingkat daya saing. Identifikasi produk unggulan daerah berbasis kluster di Kota Malang dengan metode *Analytical Hierarchy Process* menunjukkan hasil bahwa produk unggulan Kota Malang adalah tempe dan keripik tempe dari sentra Sanan. Strategi yang dipilih untuk mengembangkan sentra tempe dan keripik tempe Sanan adalah strategi SO yaitu strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang atau strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth oriented Strategy*).

Kata kunci: strategi pengembangan, produk unggulan daerah, kluster industri kecil, *mixed methods*

PENDAHULUAN

Industri Kecil dan Menengah (IKM) merupakan kekuatan strategis dan penting dalam pembangunan ekonomi Indonesia. IKM memiliki peran penting dalam penyediaan lapangan kerja, memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pendapatan (Kuncoro, 2007). Selain itu IKM juga dianggap sebagai katup pengaman perekonomian nasional. Terbukti pada saat periode krisis di Indonesia yang dimulai sejak tahun 1997, industri manufaktur hanya tumbuh 5,3% bahkan mengalami kontraksi sebesar -11,4% pada tahun 1998 (Kuncoro, 2007). Pada masa itu industri besar mengalami penurunan jumlah yang signifikan, sebaliknya industri kecil yang sebagian

besar merupakan sektor non formal malah mengalami peningkatan. Menurut Hamid (2005) pada saat krisis jumlah Usaha Kecil Menengah dan Koperasi justru bertambah dari 99,8% menjadi 99,9% dari pelaku usaha di Indonesia. Sumbangan terhadap PDB juga naik dari 39,8% menjadi 59,36%.

Menyadari betapa pentingnya peran IKM, hampir semua pemerintah di negara sedang berkembang, termasuk Indonesia selalu berupaya menumbuhkembangkan IKM. Seperti dikatakan oleh Thee (1993) dalam Kuncoro (2007) bahwa pengembangan industri kecil adalah cara yang dinilai paling besar peranannya dalam pengembangan industri manufaktur. Pengembangan industri berskala kecil merupakan persemaian bagi pengembangan industri yang lebih lanjut (Weijland, 1999 dalam Kuncoro, 2007).

Berdasarkan Visi Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2025 dan Tujuan 2020, telah disusun **Kebijakan Pembangunan Industri Nasional** yang tertuang dalam **Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 28 Tahun 2008**. Implementasi Kebijakan Industri Nasional dilakukan secara sinergi dan terintegrasi di seluruh daerah melalui sinergi antara perencanaan di tingkat nasional atau pusat dan perencanaan di tingkat daerah. Hal ini dilakukan dengan dua pendekatan sekaligus, yaitu pendekatan: (1) Atas - bawah (*top-down*), dalam pendekatan *top down*, pemerintah menetapkan Klaster Industri Prioritas dari hasil pemetaan yang terdiri dari 35 industri prioritas yang dipilih berdasarkan kemampuan nasional untuk bersaing di pasar domestik dan internasional; (2) Bawah - atas (*bottom-up*), pembangunan daerah harus berdasarkan keunikan daerah tersebut dan mendorong kemandirian daerah yang tidak dapat ditiru daerah lain atau dikenal dengan basis Kompetensi Inti Industri Daerah. Karakteristiknya yakni merupakan produk unggulan di daerah atau yang memiliki potensi sebagai unggulan, memiliki keterkaitan yang kuat (baik keterkaitan horizontal maupun keterkaitan vertikal), produk memiliki keunikan lokal, tersedianya sumber daya manusia dengan keterampilan yang memadai.

Tantangan eksternal yang dihadapi dalam pengembangan industri adalah semakin menguatnya keterbukaan ekonomi internasional atau globalisasi. Era globalisasi mengakibatkan seluruh industri daerah berhadapan secara langsung, baik di pasar domestik maupun internasional, dengan tingkat persaingan yang semakin tajam. Kondisi ini menuntut setiap daerah meningkatkan daya saingnya. Daya saing negara harus ditumpukan pada daya saing daerah sehingga daerah-daerah di Indonesia perlu mengembangkan keunggulan kompetitifnya melalui pemilihan dan pengembangan produk unggulan daerah. Pemilihan produk unggulan dari suatu wilayah akan berimplikasi wilayah tersebut berkonsentrasi pada produk tersebut sehingga wilayah tersebut menjadi terspesialisasi, pembinaan lebih fokus, efisien, dan efektif sesuai dengan potensi daerah untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan oleh suatu daerah, yang berarti meningkatkan nilai tambah ekonomi daerah.

Permasalahannya perencanaan pengembangan industri daerah berbasis pada produk unggulan belum dilakukan oleh setiap daerah di Indonesia, meskipun telah diamanatkan dalam Perpres Nomor 28 Tahun 2008. Demikian juga dengan perencanaan pembangunan industri di Kota Malang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang selaku instansi yang bertanggung jawab terhadap pengembangan industri di daerah, hingga saat ini belum ada kajian pengembangan produk unggulan daerah Kota Malang. Demikian juga pada dokumen perencanaan SKPD (Renstra) Disperindag maupun RPJMD Kota Malang belum mencantumkan fokus pengembangan industri berbasis pada produk unggulan daerah atau kompetensi inti industri daerah. Kondisi ini menjadikan dasar bagi pelaksanaan penelitian ini, yaitu untuk melakukan identifikasi produk unggulan daerah Kota Malang sebagai tahap awal dari pengembangan industri berbasis kompetensi inti industri daerah untuk Kota Malang.

Identifikasi produk unggulan merupakan tahap awal dalam perencanaan pembangunan ekonomi lokal, seperti dikatakan oleh Blakely and Bradshaw (2002) dalam bukunya *planing local economic development*, tahap pertama dalam perencanaan pengembangan ekonomi lokal adalah Pengumpulan dan analisa data mengenai karakter basis ekonomi dan masalah yang dihadapi, tanpa data yang lengkap dan

akurat akan sulit memaksimalkan penggunaan sumber daya lokal untuk pembangunan lokal. Menurut Tarigan (2009) analisis potensi ekonomi lokal berkaitan dengan penentuan sektor-sektor riil yang perlu dikembangkan agar perekonomian lokal tumbuh pesat. Sektor yang memiliki keunggulan memiliki prospek yang lebih baik untuk dikembangkan dan diharapkan dapat mendorong sektor-sektor lain untuk berkembang. Senada dengan hal tersebut Kuncoro (2004) menyatakan bahwa dalam menetapkan kebijakan pembangunan dan pengembangan sektoral perekonomian daerah, hendaknya lebih diprioritaskan sub sektor unggulan yang dimiliki oleh masing-masing kabupaten/kota. Dengan teridentifikasinya unggulan daerah, maka mempermudah stakeholder di daerah mengambil langkah kebijakan strategis dalam pemajuan daerah.

Menurut analisis LQ yang dilakukan BPS kota Malang tahun 2014 sektor industri pengolahan merupakan salah satu sektor unggulan daerah dan memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap PDRB Kota Malang, yaitu sebesar 33,3%. Sektor industri pengolahan menempati posisi kedua setelah sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran yang merupakan sektor terbesar pembentukan PDRB Kota Malang, dengan kontribusi sebesar 39 persen. Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang, kurang lebih 99,95% pelaku usaha sektor industri pengolahan di Kota Malang adalah industri kecil dan menengah.

Sebagian besar usaha kecil dan rumah tangga dari sub sektor manufaktur yang sama membentuk jaringan dan mengelompok secara spasial dan disebut sebagai kluster atau *industrial district*. Menurut Marshall (1919) dalam Kuncoro (2007) mendefinisikan *industrial district* sebagai suatu kluster produksi yang terspesialisasi secara geografis dan mewakili daerah industri tradisional yang umumnya ditemukan di daerah pedesaan atau *company towns*.

Demikian juga yang terjadi di Kota Malang dimana sebagian IKM non formal tergabung dalam kluster atau sentra industri. Sentra industri kecil di Kota Malang yaitu sentra rotan Balearjosari, sentra tempe dan keripik tempe Sanan, sentra emping jagung Pandanwangi, sentra mebel Tunjung Sekar, sentra keramik Dinoyo, sentra gerabah Penanggungan dan sentra sanitair Karangbesuki. Banyaknya jenis kluster industri yang berkembang di Kota Malang menunjukkan bahwa Kota Malang memiliki potensi kluster industri kecil yang cukup besar

Keberadaan kluster memberi manfaat yang besar dalam pengembangan ekonomi daerah, seperti diungkapkan dari hasil penelitian Bappenas (2004) bahwa pendekatan kluster secara signifikan mampu meningkatkan ekonomi daerah dengan cara yang lebih efektif dan efisien serta mempercepat pembangunan ekonomi nasional secara keseluruhan. Memperhatikan besarnya potensi kluster IKM di Kota Malang dan manfaat kluster dalam pengembangan ekonomi daerah, maka identifikasi produk unggulan Kota Malang difokuskan pada produk-produk yang dihasilkan oleh kluster-kluster IKM di Kota Malang.

Model pengembangan kluster industri mengadopsi konsep berlian (*diamond*) yang diajukan oleh Michael Porter (1990,1998). Model ini memberikan pemahaman tentang apa yang terjadi di dalam kluster maupun tentang persaingan yang terjadi di dalamnya. Menurut Porter, faktor-faktor yang memicu inovasi dan pertumbuhan kluster adalah : (1) Kondisi Faktor : faktor-faktor produksi yang sudah ada/dimiliki suatu kluster industri, seperti sumber daya manusia (tingkat kualifikasi, biaya tenaga kerja, komitmen dll), sumber daya material (sumber daya alam, vegetasi, dll), sumber daya pengetahuan, sumber daya modal, dan infrastruktur yang relevan untuk persaingan di industri tertentu; (2) Permintaan sektor domestik atau pelanggan-pelanggan lokal. Semakin maju suatu masyarakat dan semakin kuat pelanggan dalam negeri, maka industri akan selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas produk atau melakukan inovasi guna memenuhi keinginan pelanggan lokal yang tinggi. Namun dengan adanya globalisasi, kondisi permintaan tidak hanya berasal dari lokal tapi juga luar negeri; (3) Industri pendukung dan terkait, akan meningkatkan efisiensi dan sinergi dalam kluster. Sinergi dan efisiensi dapat tercipta terutama dalam *transaction cost*, saling berbagi teknologi, informasi maupun kemampuan tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh industri

atau perusahaan lainnya; (4) Strategi, struktur, dan persaingan, tingkat persaingan antar industri lokal yang lebih memberikan motivasi dibanding persaingan dengan pihak luar negeri, dan “budaya” lokal yang mempengaruhi perilaku masing-masing industri dalam melakukan persaingan dan inovasi.

Selain empat faktor tersebut, Porter juga menambahkan perlunya peran pemerintah serta keterbukaan peluang. Peran pemerintah sangat penting, karena pemerintah dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh empat faktor di atas, baik secara positif maupun negatif. Peran pemerintah yang terpenting adalah menciptakan iklim usaha yang kondusif melalui penyusunan kebijakan-kebijakan yang mendukung pengembangan usaha yang terkait dengan pengembangan Klaster (Porter, 1990)

Identifikasi produk unggulan daerah menurut beberapa penelitian terdahulu dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti *location quotient* (Nusantoro, 2011; Alian dan Ciptomulyo, 2013) dan *Analytical Hierarchy Process* (Subagyo dan Wahyudi, 2008; Depperin, 2009, Pono, 2010; Nurcahyo, 2011; Bank Indonesia, 2013; Rahab *et al.*, 2013). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa metode AHP lebih banyak digunakan untuk mengidentifikasi produk unggulan daerah, sehingga dipilih sebagai metode identifikasi produk unggulan dalam perencanaan pengembangan produk unggulan daerah berbasis klaster di Kota Malang.

Tahap kedua dalam perencanaan pengembangan ekonomi lokal menurut Blakely and Bradshaw (2002) adalah memilih strategi pengembangan ekonomi lokal meliputi: menetapkan tujuan dan kriteria, mempelajari berbagai alternatif tindakan, mengembangkan strategi yang ditargetkan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta alokasi sumber daya (Chandler, 1962 dalam Ranguti, 2005). Titik awal penting untuk merancang strategi pengembangan adalah identifikasi peluang, tantangan dan kondisi internal sumberdaya yang dimiliki. Selain itu juga diperlukan perumusan tujuan perencanaan pengembangan ekonomi secara jelas. Perencanaan pengembangan suatu wilayah atau kawasan harus didekati berdasarkan pengamatan terhadap kondisi internal dan sekaligus mengantisipasi perkembangan eksternal.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi dan menentukan kriteria-kriteria untuk menentukan produk unggulan daerah berbasis klaster IKM di Kota Malang; (2) menentukan produk unggulan daerah berbasis klaster; (3) mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh dalam perencanaan pengembangan klaster/sentra produk unggulan baik dari faktor internal maupun faktor eksternal berupa kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) maupun ancaman (*threat*); (4) menyusun strategi prioritas perencanaan pengembangan klaster/sentra produk unggulan berdasarkan potensi, kemampuan dan kendala yang ada.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed methods* atau penelitian campuran/kombinasi. Menurut Brannen (1992) penelitian kombinasi merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif dalam satu penelitian. Pada penelitian kombinasi peneliti harus memilih desain penelitian yang tepat untuk merefleksikan hubungan, prioritas, waktu dan kombinasinya. Penelitian ini menggunakan jenis desain penelitian *concurrent embedded design*, karena peneliti menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan dalam satu waktu (Creswell, 2003). Metode kuantitatif sebagai metode primer yang dominan sedangkan metode kualitatif sebagai metode sekunder/pendukung yang kurang begitu dominan/berperan ditancapkan (*embedded*) pada metode kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk: (1) mendapatkan kriteria-kriteria penentuan produk unggulan daerah berbasis klaster di Kota Malang yang dianalisis dengan metode *Cochran Q Test*; (2) menentukan produk unggulan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP); dan (3) menentukan strategi prioritas pengembangan sentra produk unggulan daerah dengan metode analisis SWOT.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali informasi mengenai faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan sentra produk unggulan.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan dalam tiga tahap penyebaran kuisioner, yaitu kuisioner penentuan kriteria (kuisioner I), kuisioner penentuan produk unggulan daerah berbasis klaster (kuisioner AHP) dan kuisioner identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal sentra produk unggulan daerah (kuisioner SWOT). Pada tahapan I dan II yang menjadi satuan penelitian (populasi) adalah unsur pemerintah daerah, akademisi dan pengusaha. Pada tahap III (kuisioner SWOT) yang menjadi satuan penelitian terdiri dari unsur pemerintah daerah, akademisi, pengusaha dan anggota sentra.

Responden ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini digunakan karena responden dalam metode AHP adalah *expertise/pakar*, sehingga dalam penelitian ini responden dipilih berdasarkan kriteria kepakaran dan keterlibatannya di dalam kegiatan pengembangan industri kecil dan menengah. Dalam penelitian ini semua responden sekaligus menjadi informan karena selain mengisi kuisioner, kepada para responden juga dilakukan penggalan informasi melalui teknik wawancara.

Sedang Sumber Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari : (1) Data Primer diperoleh dari hasil kuisioner dan hasil wawancara; (2) Data Sekunder, diperoleh dari dokumen/publikasi/laporan penelitian dari dinas/instansi maupun sumber data lainnya yang menunjang.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan *intramethod mixing* dan *intermethod mixing* dengan penjelasan seperti berikut: (a) Teknik Kuesioner atau angket, kuisioner dalam penelitian ini menggunakan teknik *intramethod mixing*, karena menggunakan angket yang bersifat semi terbuka, yaitu menggunakan pertanyaan tertutup dengan jawaban berupa pilihan ganda tetapi disediakan tempat untuk menuliskan respon (pertanyaan terbuka); (b) Wawancara, dalam penelitian ini digunakan jenis wawancara tertutup terbuka karena menggabungkan dua jenis wawancara yaitu wawancara tertutup yang hanya membutuhkan jawaban tertutup, seperti ya dan tidak, serta wawancara terbuka yang mengandung jawaban terbuka; (c) Teknik dokumentasi, bersumber dari dokumen-dokumen atau catatan-catatan yang ada di lokasi penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah awal dari proses identifikasi dan penetapan produk unggulan daerah adalah penentuan kriteria. Kriteria diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan diperoleh sebanyak 23 variabel yang perlu dipertimbangkan oleh responden untuk menentukan produk unggulan Kota Malang. Dari 23 kriteria tersebut responden diminta untuk menentukan apakah setuju (ya) atau tidak terhadap kriteria yang diusulkan. Hasil jawaban responden pada kuisioner I seperti terdapat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Kuisioner Penetapan Kriteria Produk Unggulan

| Var | Kriteria | Definisi Operasional | Pendapat | |
|-----|--------------|---|----------|----|
| | | | Tidak | Ya |
| X01 | bahan baku | bahan baku utama berasal dari sumber lokal | 7 | 6 |
| X02 | Ciri khas | produk menampakkan ciri khas daerah serta menjadi trade mark bagi kota malang | 0 | 13 |
| X03 | Pasar | produk mempunyai pasar yang besar baik ditingkat lokal, regional, nasional atau internasional | 3 | 10 |
| X04 | Tenaga Kerja | kemampuan penyerapan tenaga kerja lokal | 2 | 11 |

REFORMASI

ISSN 2088-7469 (Paper) ISSN 2407-6864 (Online)

Vol. 5, No. 1, 2015

| Var | Kriteria | Definisi Operasional | Pendapat | |
|-----|--------------------|--|----------|----|
| | | | Tidak | Ya |
| X05 | Permodalan | ketersediaan modal serta aksesibilitas terhadap sumber pembiayaan | 4 | 9 |
| X06 | Teknologi | teknologi yang mudah diperoleh dan mampu dijangkau masyarakat | 4 | 9 |
| X07 | Kemitraan | kemungkinan adanya mitra bagi pengembangan produk tersebut | 1 | 12 |
| X08 | Keterkaitan | backward atau forward linkage produk tersebut | 3 | 10 |
| X09 | Profitability | kemampuan dalam memperoleh keuntungan/laba | 4 | 9 |
| X10 | Kemampuan sebaran | menunjukkan penyebaran produk unggulan | 4 | 9 |
| X11 | Lingkungan | ramah lingkungan, tidak merusak budaya setempat dan dampaknya terhadap pelestarian lingkungan hidup. Penilaian ini dilakukan terhadap komoditi unggulan mulai dari proses pengambilan bahan baku, proses produksi sampai pada output yang dihasilkan | 1 | 12 |
| X12 | Nilai Produksi | nilai produksinya tinggi | 5 | 8 |
| X13 | Ekonomi daerah | kemampuan meningkatkan pendapatan dan kemampuan sumberdaya, manusia dan masyarakat | 0 | 13 |
| X14 | Infrastruktur | Ketersediaan infrastruktur serta sarana produksi/usaha mudah dan murah | 1 | 12 |
| X15 | manajemen | manajemen usaha mudah dikelola | 9 | 4 |
| X16 | Stabilitas harga | harga produk tidak fluktuatif/relatif stabil | 7 | 6 |
| X17 | Sumberdaya manusia | ketersediaan tenaga terampil dan tingkat pendidikan pemilik maupun tenaga kerja | 2 | 11 |
| X18 | Kebijakan | dukungan kebijakan dan kelembagaan terhadap industri kecil dan menengah | 1 | 12 |
| X19 | Sosial | sosial kemasyarakatan dan keamanan | 2 | 11 |
| X20 | Daya saing | tingkat daya saing tinggi baik ciri, kualitas, harga yang kompetitif, serta jangkauan pemasaran luas | 1 | 12 |
| X21 | Nilai tambah | kemampuan menghasilkan pendapatan dalam suatu kegiatan produksi | 1 | 12 |
| X22 | Pemerataan | dampak sosial dan pemerataan pendapatan | 1 | 12 |
| X23 | Geografis | kondisi geografis dimana produk tersebut dihasilkan | 4 | 9 |

Untuk memilih kriteria mana yang digunakan dalam penentuan produk unggulan, maka dilakukan uji cochrans (*cochrans Q test*) terhadap ke-23 kriteria yang diusulkan. Hasil uji cochrans menunjukkan bahwa terdapat tiga variabel yang tidak sah yaitu X01 (bahan baku), X15 (manajemen) dan X16 (stabilitas harga), sedang atribut lain diterima sebagai atribut yang digunakan.

Berdasarkan berbagai jawaban responden yang tidak setuju terhadap kriteria lokalitas bahan baku, dapat diambil kesimpulan bahwa bahan baku tidak dapat digunakan sebagai kriteria penentuan produk unggulan kota Malang karena kota Malang bukan penghasil bahan baku, sehingga tidak mungkin menggunakan lokalitas bahan baku sebagai kriteria penentu. Kriteria manajemen dengan definisi operasional yaitu kemudahan untuk memanje atau mengelola dianggap tidak sesuai dengan pertimbangan bahwa manajemen atau pengelolaan pada industri yang menghasilkan produk unggulan daerah tidak harus merupakan usaha yang mudah dikelola dengan manajemen sederhana. Untuk dapat bersaing tetap diperlukan profesionalisme dan manajemen yang baik. Sedangkan kriteria stabilitas harga ditolak dengan pertimbangan bahwa yang dibutuhkan adalah kepemimpinan biaya atau harga yang rendah, bukan stabilitas harga.

Tiga kriteria di atas dikeluarkan dari kriteria penentuan produk unggulan daerah berbasis kluster di Kota Malang, sehingga tersisa 20 kriteria yang ditetapkan sebagai kriteria penentu. Akan tetapi jumlah kriteria tersebut terlalu banyak. Menurut Saaty (1993) jumlah elemen dalam suatu model hirarki hendaknya berjumlah 5 sampai 9, agar dapat dibandingkan secara bermakna terhadap elemen yang berada setingkat di atasnya. Untuk itu peneliti melakukan pengelompokan kriteria-kriteria tersebut ke dalam tiga kelompok faktor yang sesuai dengan tujuan pengembangan produk unggulan menurut Depperin (2009), yaitu peningkatan daya saing, peningkatan perekonomian daerah serta pembangunan yang berwawasan lingkungan. Faktor daya saing dikelompokkan menurut teori daya saing kluster industri menurut model *Diamond Porter* (1990,1998), variabel yang merupakan indikator ekonomi dikelompokkan kedalam kriteria sumbangan terhadap perekonomian daerah.

Berdasarkan analisa dan pengelompokan di atas, maka ditetapkan kriteria penentuan produk unggulan Kota Malang berbasis kluster sebagaimana berikut:

K1 = Produk unik/khas/trade mark daerah

K2 = Sumbangan terhadap perekonomian daerah

K3 = Pasar

K4 = Kondisi input (ketersediaan infrastruktur, SDM, teknologi, modal)

K5 = Kemitraan

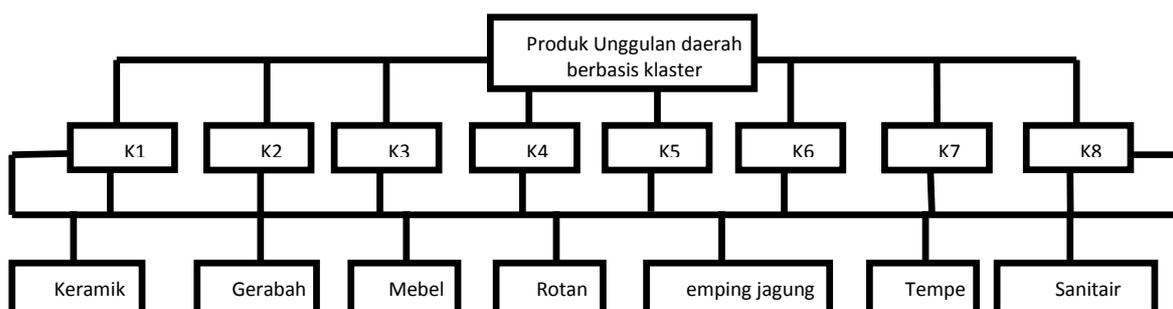
K6 = Dukungan kebijakan dan kelembagaan

K7 = Dampak terhadap lingkungan

K8 = Tingkat daya saing

Tahap selanjutnya adalah menyusun struktur hirarki yang terdiri dari tiga level hirarki. Hirarki level 1 penentuan produk unggulan berbasis kluster Kota Malang. Hirarki level dua adalah kriteria-kriteria yang perlu dipertimbangkan untuk memilih/menentukan produk unggulan berbasis kluster. Hirarki level tiga adalah pemilihan produk unggulan yang dihasilkan tujuh sentra IKM di Kota Malang.

Gambar 1. Model Hirarki Analisis



Model hirarki ini akan dilakukan perhitungan bobot dua tingkat yaitu pembobotan terhadap 8 kriteria dan pembobotan alternatif terhadap 7 sentra untuk tiap kriteria. Berdasarkan hasil perhitungan bobot kepentingan masing-masing kriteria, didapatkan urutan kriteria yang mempengaruhi pemilihan produk unggulan menurut pendapat seluruh pakar seperti terdapat pada gambar 2.

Gambar 2. Urutan Bobot Kriteria

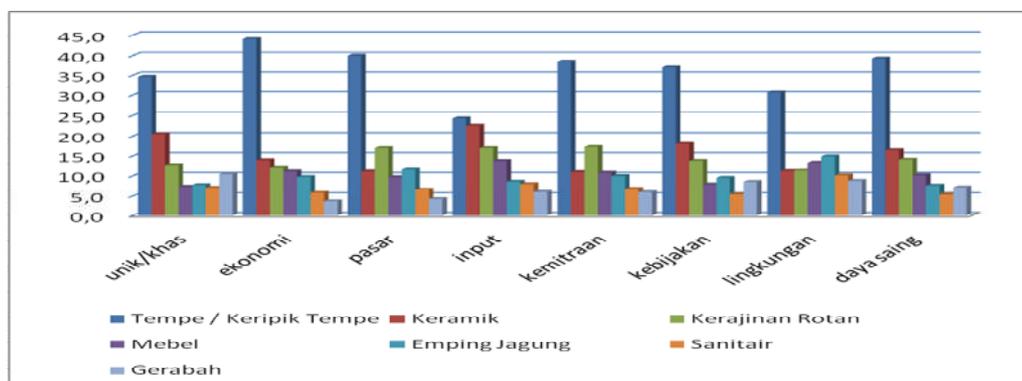


Hasil perhitungan untuk seluruh responden didapatkan nilai *Consistency Ratio (CR)* adalah kurang dari 0,10 yaitu sebesar 0,017. Hal ini menunjukkan bahwa matriks perbandingan berpasangan antar kriteria sudah konsisten. Hasil di atas menunjukkan bahwa tiga faktor paling penting sebagai pertimbangan menurut seluruh responden terletak pada faktor daya saing (19,3%), kondisi input internal (16,2%) dan faktor pasar (14,0%). Sedangkan yang menjadi pertimbangan terendah adalah dampak lingkungan (6,4%).

Perhitungan berikutnya adalah bobot untuk bagian alternatif. Tujuan yang hendak dicapai adalah memilih produk unggulan daerah Kota Malang. Perhitungan dilakukan dengan membandingkan secara berpasangan ke-tujuh alternatif produk yang akan dipilih terhadap masing-masing kriteria utama. Hasil perhitungan pembobotan alternatif terhadap kriteria didapatkan nilai *Consistency Ratio (CR)* antara 0,016 hingga 0,038 menunjukkan bahwa matriks perbandingan berpasangan antar alternatif sudah konsisten.

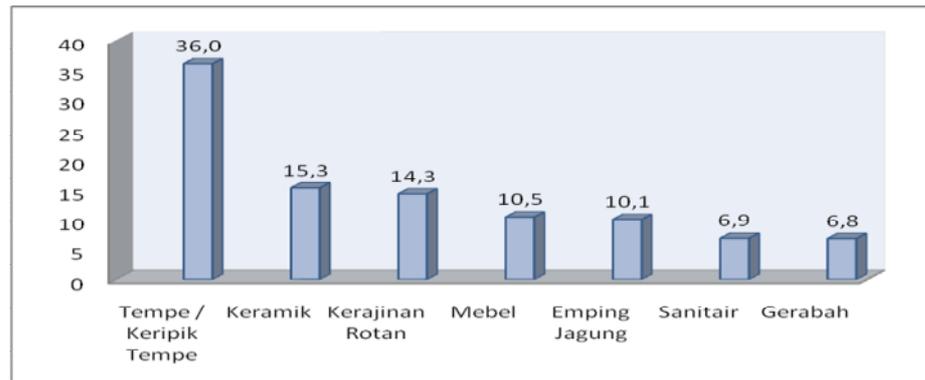
Hasil analisis menunjukkan bahwa produk tempe/keripik tempe unggul pada semua kriteria penentu produk unggulan daerah. Hal ini menunjukkan bahwa produk tempe memiliki manfaat kepentingan ideal yang sesuai dengan harapan produk unggulan prioritas. Gambaran mengenai keunggulan produk tempe pada semua kriteria dapat dilihat pada gambar 3.

Gambar 3. Bobot Kriteria Pada Tujuh Alternatif Produk



Tahapan selanjutnya untuk menentukan peringkat produk unggulan daerah Kota Malang dilakukan penjumlahan bobot setiap alternatif pada masing-masing kriteria sehingga diperoleh hasil akhir bobot untuk tiap alternatif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa produk tempe dan keripik tempe memiliki total bobot terbesar dengan nilai 36,0 sehingga produk unggulan daerah berbasis klaster di Kota Malang adalah tempe dan keripik tempe yang dihasilkan oleh Sentra Sanan Malang, seperti terdapat pada gambar 4.

Gambar 3. Ranking Produk Unggulan Daerah Berbasis Klaster



Tujuan akhir penelitian ini adalah menyusun strategi pengembangan sentra yang menghasilkan produk unggulan Kota Malang. Dari analisis dengan metode AHP telah diketahui bahwa PUD Kota Malang adalah tempe dan keripik tempe, sehingga sentra yang akan diprioritaskan sebagai sentra unggulan adalah sentra Sanan.

Penyusunan strategi pengembangan sentra Sanan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam/internal baik faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*Strength*) maupun kelemahan (*weakness*) yang dimiliki sentra. Faktor-faktor dari luar/eksternal juga akan mempengaruhi pengembangan sentra, baik itu sebagai peluang (*opportunity*) maupun sebagai ancaman (*threat*). Berdasarkan wawancara dengan informan penelitian ini, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan sentra Sanan.

Faktor internal yang menjadi kekuatan (*Strengths*) adalah: (1) *Brand image* sebagai oleh-oleh khas kota Malang; (2) Ketrampilan dasar yang diperoleh secara turun temurun; (3) Tenaga kerja terampil mudah diperoleh; (4) Permodalan dan bahan baku mudah diperoleh; (5) Inovasi jenis produk dan aneka rasa keripik tempe; (6) Daya saing tinggi untuk produk sejenis, baik kualitas maupun harga; (7) Perputaran produk cepat; (8) Peningkatan nilai tambah melalui pemanfaatan limbah untuk usaha penggemukan sapi.

Sedangkan faktor-faktor yang menjadi kelemahan (*Weakness*) adalah: (1) Pola pikir sebagian besar pengusaha industri kecil masih ortodoks; (2) Sebagian besar tenaga kerja berpendidikan rendah (SD dan SMP); (3) Masih rendahnya pola kemitraan baik antar IKM, antara IKM dengan pemasok bahan, IKM dengan industri besar serta IKM dengan distributor pemasaran; (4) Teknologi sederhana; (5) Struktur organisasi /pengelolaan /manajemen masih tradisional; (6) Kurangnya standarisasi mutu produk dan jaminan keamanan produk; (7) Belum memiliki asosiasi pengusaha; (8) Umur simpan produk pendek; (9) Produk mudah ditiru; (10) Ketersediaan infrastruktur sentra.

Faktor eksternal yang menjadi peluang (*Opportunities*) adalah: (1) Kota Malang sebagai salah satu pusat pertumbuhan di Jawa Timur; (2) Jumlah penduduk yang besar dengan income per capita tinggi; (3) Potensi kota Malang sebagai kota wisata, kota industri dan kota pendidikan; (4) Peluang ekspor melalui pasar bebas; (5) Terbukanya akses teknologi informasi untuk pemasaran melalui internet; (6)

Program pos daya serta program CSR sebagai alternatif dukungan pembiayaan bagi pengembangan sentra Sanan; (7) Dukungan pemerintah daerah dalam pengembangan SDM maupun fasilitasi pemasaran; (8) Banyaknya perguruan tinggi di kota Malang dapat mendukung penelitian dan pengembangan sentra; (9) Sentra Sanan sebagai tujuan wisata produksi dan wisata belanja oleh-oleh khas Malang.

Sedangkan faktor yang menjadi ancaman (Threats) yang meliputi: (1) Masuknya perusahaan besar berteknologi dan bermodal tinggi pada industri sejenis; (2) Bahan baku kedelai impor dari Amerika Serikat; (3) Persaingan antar produsen di dalam sentra dan dengan produsen sejenis dari luar daerah; (4) Perubahan gaya hidup dan selera konsumen; (5) Pembinaan secara partial, tidak terintegrasi antara pemerintah, swasta dan perguruan tinggi; (6) Minimnya perlindungan HaKI bagi produk sentra tempe Sanan; (7) Pemerintah daerah belum memaksimalkan potensi wisata sentra Sanan; (8) Belum adanya dukungan kebijakan khusus tentang pengembangan produk unggulan daerah berbasis klaster/sentra.

Setelah proses identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan IFAS dan EFAS. Untuk mengetahui prioritas dan keterkaitan antar strategi berdasarkan pembobotan SWOT-nya, maka dilakukan interaksi kombinasi strategi internal-eksternal. Perumusan strategi-strategi tersebut disusun berdasarkan faktor internal, strength dan weakness, serta faktor eksternal opportunity dan threat ke dalam Matriks Interaksi IFAS – EFAS SWOT seperti pada tabel 2.

Tabel 2. Matriks Interaksi IFAS – EFAS SWOT

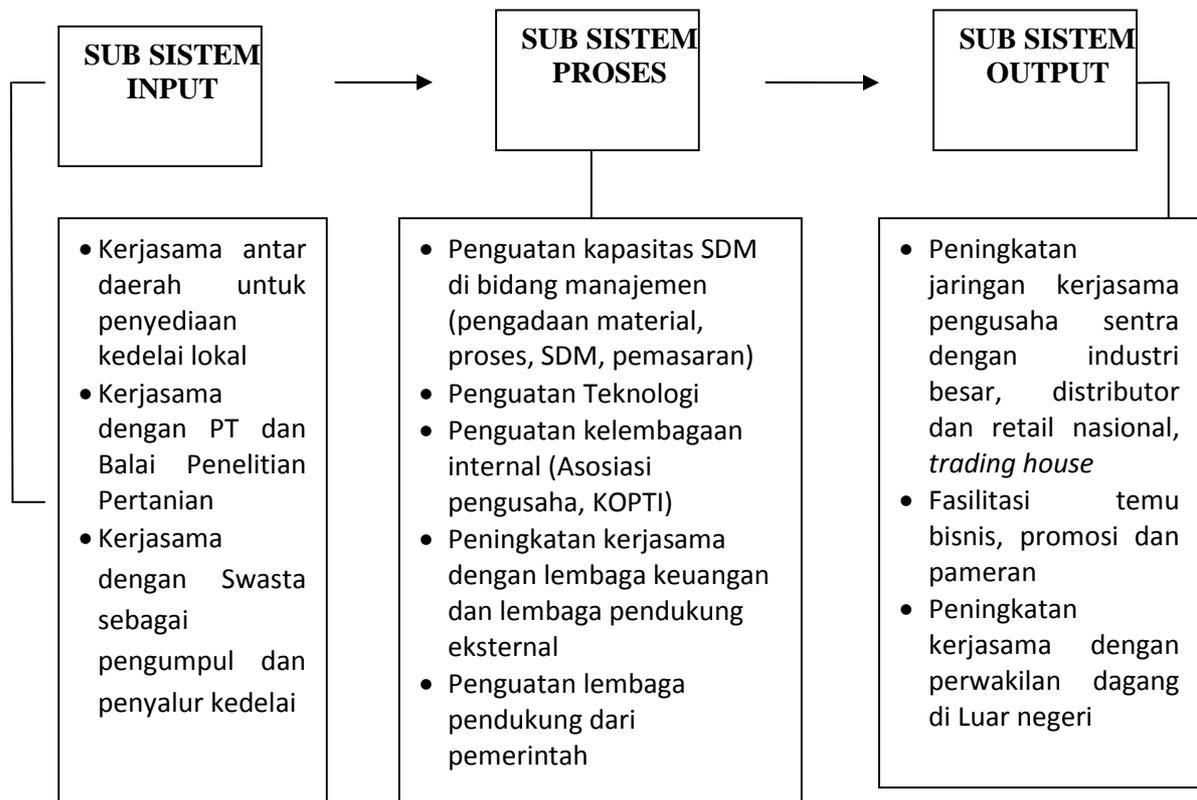
| | | FAKTOR INTERNAL | |
|------------------|--------------|-----------------|-------------|
| | | Opportunity (O) | Threath (T) |
| FAKTOR EKSTERNAL | Strength (S) | 3,10 | 2,65 |
| | Weakness (W) | 2,81 | 1,96 |

Hasil interaksi IFAS – EFAS yang mendapat bobot paling tinggi adalah *Strength – Opportunity* (SO), yang dapat diterjemahkan sebagai strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang/kesempatan yang ada. Kondisi ini menguntungkan bagi sentra industri tempe Sanan, karena dari sisi yang lebih besar daripada kelemahannya, sedangkan dari sisi faktor eksternal, peluang yang ada jauh lebih besar daripada ancaman. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Strategi yang disusun berdasarkan *Growth Oriented stretegy* sebagai berikut: (1) Penguatan *brand image* produk tempe dan keripik tempe sebagai oleh-oleh khas Malang, upaya untuk menguatkan *brand* sentra Sanan dapat dilakukan dengan pendekatan *City branding*. harus didukung oleh usaha-usaha untuk mencapai *positioning*, diferensiasi dan *brand* yang kuat; (2) Meningkatkan kerjasama antara Pemerintah daerah dengan lembaga penelitian dan perguruan tinggi terutama dalam riset pengembangan produk. Pemerintah dapat menjadi fasilitator dalam pengembangan teknologi dan inovasi bagi UMKM, melalui suatu bentuk kerjasama yang dijalin secara berkelanjutan. Bentuk kerjasama bisa melalui penyediaan dana penelitian, dan selanjutnya perguruan tinggi mitra wajib melakukan riset dan menghasilkan temuan-temuan baru yang disebarkan secara berkala kepada UMKM sentra; (3) Membangun jaringan kerja dari hulu ke hilir mulai dari pemasok bahan baku hingga pemasaran produk jadi. Industri adalah sebuah sistem operasional yang terdiri dari sektor hulu yaitu subsistem penyedia input, subsistem proses serta sektor hilir yaitu subsistem out put. Kinerja sistem industri tidak boleh hanya mengandalkan subsistem proses produksi, melainkan harus berjalan terpadu dengan subsitem input dan sub sistem out put (distribusi dan pemasaran); (4) Dukungan kebijakan pemerintah daerah untuk menciptakan iklim usaha yang kondusif melalui penerbitan perda atau kebijakan yang mendukung produk industri tempe dan turunannya sebagai produk unggulan Kota Malang. Pemerintah Kota Malang seharusnya membentuk Tim Pengembangan

Kompetensi Inti Industri daerah yang terdiri dari SKPD terkait yaitu Dinas prindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi dan UMKM, Bappeda, Dinas Pariwisata dan Bagian Kerjasama; (5) Meningkatkan potensi wisata melalui penataan sentra menjadi , Sentra Kuliner Berbasis Kota Kreatif. melalui kerjasama antara Ditjen Cipta Karya kementerian Pekerjaan Umum RI dan pemerintah Kota Malang

Gambar. 4. Skema Kerjasama Sektor Hulu-Hilir Sistem Industri Tempe-Keripik Tempe Sentra Sanan



KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan maka diperoleh kesimpulan secara umum bahwa kriteria penentuan produk unggulan daerah berbasis klaster di Kota Malang adalah: Produk unik/khas/trade mark daerah; Sumbangan terhadap perekonomian daerah; Pasar; Kondisi input (ketersediaan infrastruktur, SDM, teknologi, modal); Kemitraan; Dukungan kebijakan dan kelembagaan; Dampak terhadap lingkungan; Tingkat daya saing. Berdasarkan kriteria tersebut, dengan metode AHP, diperoleh hasil bahwa produk unggulan daerah berbasis klaster di Kota Malang adalah produk tempe dan keripik tempe yang dihasilkan oleh sentra industri tempe dan keripik tempe Sanan.

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam pengembangan sentra industri tempe dan keripik tempe Sanan Kota Malang dapat diidentifikasi terdapat 8 faktor internal yang menjadi kekuatan dan 10 faktor internal yang menjadi kelemahan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan sentra dapat diidentifikasi 8 faktor yang menjadi peluang dan 7 faktor yang menjadi ancaman. Analisis SWOT yang dilakukan berdasarkan faktor-faktor tersebut menghasilkan Strategi SO (*Strength – Opportunity*) sebagai strategi prioritas dengan bobot tertinggi. Strategi SO adalah strategi yang menggunakan kekuatan

untuk memanfaatkan peluang atau strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth oriented Strategy*) dengan rumusan strategi seperti telah disampaikan pada hasil dan pembahasan.

Untuk mengetahui gambaran riil terkait dengan potensi pengembangan produk unggulan Kota Malang, maka analisis seharusnya dilakukan melalui pemetaan seluruh potensi industri yang ada pada seluruh produk yang ada di Kota Malang, sedangkan penelitian ini masih terbatas pada pemetaan industri berbasis klaster. Selain itu diperlukan lanjutan dari penelitian ini hingga tersusun rencana tindak berupa program-program kegiatan pengembangan sentra produk unggulan.

DAFTAR RUJUKAN

- Alian, Mochamad Rifqi. dan Udisubakti Ciptomulyono, 2013. *Penentuan Dan Pengembangan Komoditas Unggulan Klaster Agroindustri Dalam Penguatan Sistem Inovasi Daerah Kabupaten Malang*. Tesis. Surabaya: ITS
- Bank Indonesia, 2013. *Komoditi/Produk/Jenis Usaha Kota Malang*. Malang: Bank Indonesia.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2004. *kajian Strategi Pengembangan Kawasan Dalam Rangka mendukung Akselerasi Peningkatan Daya Saing Daerah*. Jakarta.
- Blakely, Edward J. and Ted K. Bradshaw. 2002. *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*, second edition. London: Sage publications.
- Brannen, Julia. 1992. *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Aldershot: Avebury.
- Cresswell, John W. 2003. *Qualitative, Quantitative. and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publications.
- Departemen Perindustrian Republik Indonesia. 2009. *Rencana Strategis Departemen Perindustrian 2009-2014*. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2004. *Otonomi dan Pembangunan Daerah: Reformasi, Perencanaan, Strategi dan Peluang*. Jakarta: Erlangga.
- _____, 2007. *Ekonomika Industri Indonesia: Menuju Negara Industri Baru 2030?*. Yogyakarta: C.V. ANDI OFFSET.
- Nurchahyo, R., dkk. 2011. "Penentuan Dan Pengembangan Kompetensi Inti Kabupaten Bekasi". *Jurnal Manajemen Teknologi*. Volume 10, Nomor 3, 252-263.
- Nusantoro, Jawoto. 2011. "Model Pengembangan Produk Unggulan Daerah Melalui Pendekatan Klaster Di Provinsi Lampung." Disampaikan dalam *Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan 7 Fakultas Ekonomi UNIMUS 2011*
- Pono, Maat. 2010. *Strategi Pengembangan Kompetensi Inti Industri Daerah Kabupaten Tojo Una-Una Sulawesi Tengah*. *Majalah Ekonomi* No. 3 Desember 2010
- Porter, Michael. 1990. *The Competitif Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
- Rahab, et al. 2013. "Local Economic Development Strategy Based on Local industrial Core Competence". *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 16, 41-47.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, L. Thomas. 1993. *Decision making for Leaders The Analytical hierarchy process for decisions in Complex World. (Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, diterjemahkan Oleh Liana Setiono)*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Subagyo Daryono dan M. Wahyudi .2008. "Analisis Kompetensi Produk Unggulan Daerah Pada Batik Tulis Dan Cap Solo Di Dati II Kota Surakarta". *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol. 9, No. 2, Desember 2008, hal. 184 – 197.
- Tarigan, R. 2009. *Ekonomi regional: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Bumi A ksara.