

Identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing dan posisi strategik KUB Batik Banyumasan

Intan Nawangsari Sutarto

Alumni Program Studi Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana, Jakarta

E-mail: intan.sutarto@gmail.com

Abstrak. Popularitas batik di Indonesia makin meningkat, meskipun demikian batik Banyumasan serasa sulit menembus hal tersebut. Batik Banyumas masih kalah pamor jika dibandingkan batik Pekalongan, Solo, dan Yogyakarta, hal ini terlihat dari produktifitas yang masih rendah dan juga produk belum mampu menembus pasar ekspor. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing KUB Batik Banyumasan serta menganalisis dan menentukan posisi strategik KUB Batik Banyumasan (Studi Kasus KUB Pringmas). Dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing dan posisi strategik digunakan Model Berlian Porter, rantai nilai, VRIO, matriks IFAS, EFAS dan SFAS. Narasumber dalam penelitian ini terbagi atas narasumber pakar dan narasumber internal perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan skor pada matriks faktor internal dan faktor eksternal industri batik Banyumasan KUB Pringmas didapatkan dalam kuadran I (satu) mengindikasikan posisi perusahaan masih menguntungkan, karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan untuk perusahaan yang berada pada posisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kata kunci: daya saing, model Berlian Porter, VRIO, SWOT, KUB Pringmas.

Abstract. *The popularity of batik in Indonesia was increasing nevertheless, however batik Banyumasan seemed difficult to penetrate the market. Banyumas Batik is still less pamor compared to the batik of Pekalongan, Solo, and Yogyakarta, this is seen from low productivity and also the product has not been able to penetrate the export market. This research aims to identify factors that affect the competitiveness of KUB Batik Banyumasan as well as analyze and determine the strategic position of KUB Batik Banyumasan (Pringmas KUB case study). In identifying the factors influencing the competitiveness and strategic position used Diamond Porter model, value chain, VRIO, IFAS, EFAS and SFAS matrix. The respondent in this study were divided into expert respondent and the company's internal informant. Based on the results of the score calculation on the internal factor and the external factor of Banyumasan batik's industry KUB Pringmas obtained in the quadrant I indicate the position of the company is highly profitable, the company has the opportunity and strength, so can take advantage of existing opportunities. The strategy that must be set for the company in this position is to support the growth oriented strategy.*

Keyword: competitiveness, Diamond Porter model, VRIO, SWOT, KUB Pringmas.

1. Pendahuluan

Batik kini sudah menjadi identitas nasional dan semakin populer dan mendunia. Batik telah bertransformasi menjadi berbagai bentuk mulai dari *fashion*, kerajinan bahkan *home decoration* yang telah mampu menyentuh berbagai lapisan masyarakat baik di dalam maupun luar negeri. Data Kementerian Perindustrian mencatat nilai ekspor batik Indonesia tahun 2018 mencapai US\$ 52,4 juta atau sekitar Rp 747,4 miliar, mengalami penurunan 10% jika dibandingkan dengan tahun 2017 dengan nilai ekspor US\$ 58,46 juta akibat situasi ekonomi global yang cenderung melambat. Namun pada tahun 2019 ekspor batik Indonesia diperkirakan meningkat sebesar 6% dibandingkan tahun 2018.

Industri batik di Indonesia umumnya merupakan industri kecil menengah (IKM) yang menjadi mata pencaharian sebagian masyarakat. Saat ini tercatat sebanyak 101 sentra industri batik, jumlah usaha batik sebanyak 3.782 unit, dan penyerapan tenaga kerja mencapai 15.055 orang. Sentra industri batik terdapat di Jawa Tengah, Jawa Timur, Yogyakarta, dan Jawa Barat.

Peningkatan industri batik menjadi peluang sekaligus tantangan bagi pelaku usaha industri batik. Oleh karena itu industri batik sudah mulai harus memikirkan mengenai strategi untuk memenangkan persaingan perebutan pasar industri batik baik di pasar nasional maupun internasional.

Batik Banyumas mempunyai sejarah yang tidak terlepas dari budaya asli Banyumas maupun pengaruh budaya lain seperti Surakarta, Yogyakarta dan Pekalongan. Batik Banyumasan merupakan salah satu yang mempunyai ciri pola batik tersendiri yakni tegas dan besar-besaran, dengan ornamen tanaman dan binatang dengan warna yang dominan gelap mengikuti ciri khas batik pedalaman. Warna yang digunakan yaitu warna coklat soga dan biru wedelan dengan dasar kekuningan yang diproses dengan teknik kerokan serta umumnya berlatar hitam.

Pada tahun 1970-an batik Banyumas sempat populer. Namun kini, keberadaannya semakin tergeser. Meski trend batik sedang naik daun, tapi batik Banyumas masih tertinggal dari batik dari wilayah lain, batik Banyumas masih kalah pamor dengan batik Pekalongan, Solo, dan Yogyakarta. Berdasarkan data yang dimiliki oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas, pada tahun 2015 jumlah IKM yang masih aktif memproduksi batik adalah sebanyak 60 IKM dengan serapan tenaga kerja 833 orang. Jumlah kain yang diproduksi pada tahun 2015 mencapai 360.000 lembar kain.

Berdasarkan data yang dimiliki oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Dinperindag) Kota Pekalongan, jumlah kain yang diproduksi pada tahun 2015 mencapai 7.940.923 lembar kain. Sedangkan data dari Dinperindag Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) pada tahun 2015 industri batik di DIY terus mengalami pertumbuhan dengan jumlah IKM mencapai 8.000 IKM. Jumlah itu meningkat dari 2013 yang masih berjumlah 3.000 IKM yang tersebar di lima kabupaten/kota. Hingga akhir 2016, ekspor batik asal provinsi Yogyakarta tembus hingga USD 101,11 juta. Kesenjangan perkembangan IKM Batik Banyumasan dibandingkan dengan IKM Batik wilayah sekitarnya tercantum pada Tabel 1.

Tabel 1 Data Perkembangan IKM Batik Jawa Tengah – DIY Tahun 2015

Deskripsi	D.I. Yogyakarta (5 Kabupaten)	Pekalongan	Solo (Surakarta)	Banyumas
Tahun dikembangkan	<1.755	1.800	1546	1.830
Jumlah Unit Usaha (Buah)	8.000	1.081	595*	60
Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	>10.000	12.397	6.898*	833
Jumlah Produksi (Lembar/ Tahun)	>15.000.000	7.940.923	>5.000.000	360.000
Ekspor (Ya/Tidak)	Ya	Ya	Ya	Tidak
Harga jual batik tulis alus (rupiah/ lembar)	300.000	200.000- 250.000	200.000- 250.000	500.000
Jarak/ Lokasi Industri Terkait Utama	Dalam satu wilayah	Dalam satu wilayah	Dalam satu wilayah	Sedang
HKI dan Sertifikasi	Ya	Ya	Ya	Tidak

Keterangan: *) 2014

Sumber: Dinperindag Prov. DIY (2015), Dinperindag Kota. Pekalongan (2015), Dinperindag Kota. Surakarta (2014 & 2015), Dinperindag Kab. Banyumas (2015), Musium Batik Ciptowening (2015), Batik Foundation (2015)

Keberadaan batik Banyumas telah cukup lama dengan rentang waktu yang tidak terlalu jauh dengan wilayah lain khususnya Batik Pekalongan, namun perkembangannya tidak seperti yang diharapkan. Jika dibandingkan dengan empat wilayah seperti tercantum pada tabel 1, bisa terlihat bahwa perkembangan jumlah IKM Batik Banyumasan jauh tertinggal dari wilayah yang lain, hal ini berkaitan erat dengan penyerapan tenaga kerja dan produksi. Meskipun produktifitas batik Banyumasan tidak terpaut jauh dari wilayah yang lain yaitu 6000 lembar/IKM/Tahun namun produk IKM Batik Banyumasan belum mampu menembus pasar ekspor, hal ini disebabkan karena kualitas maupun pemasaran yang belum diterima pasar luar negeri.

Harga jual Batik Banyumas juga masih lebih mahal dibandingkan dengan wilayah yang lain, menurut dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas hal ini dikarenakan harga

pokok produksi batik Banyumasan lebih tinggi, penyebabnya antara lain adalah pembelian bahan baku masih dalam skala kecil (ecer), distributor/pemasok terbatas dan bahan baku hampir sebagian besar didatangkan dari luar daerah seperti Pekalongan dan Yogyakarta. Kondisi semacam itu menunjukkan bahwa industri batik Banyumas sekarang ini mengalami hambatan yang mempengaruhi daya saing produk batik Banyumasan. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian untuk mengidentifikasi kendala dan merumuskan strategi guna meningkatkan daya saing batik Banyumasan.

2. Kajian Teori

Konsep Industri Kecil Menengah

Sunaryanto (2006) mengungkapkan bahwa pada dinamika pertumbuhan vertikal, suatu unit usaha akan dapat mengalami pertumbuhan yang positif dan mengalami kenaikan status (industri menengah menjadi industri besar), atau sebaliknya mengalami pertumbuhan yang negatif dan mengalami penurunan status (industri menengah menjadi industri kecil/rumah tangga). Salah satu sifat dari IKM adalah naluri untuk *survive* dan sifat *easy market entry and out of market* dalam dunia ekonomi, sehingga membuat produktivitas usaha sukar ditingkatkan. Terdapat beberapa pendapat yang mendefinisikan makna industri baik skala mikro, kecil, menengah maupun besar, namun acuan yang biasa dipakai dalam penentuan kriteria IKM menggunakan UU No 20 tahun 2008.

Tabel 2 Kriteria UMKM menurut UU No 20 tahun 2008

No	Uraian	Kriteria	
		Asset	Omset
1	Usaha Mikro	Maksimal 50 Juta	Maksimal 300 Juta
2	Usaha Kecil	50 – 500 Juta	300 Juta – 2,5 Milyar
3	Usaha Menengah	500 Juta – 10 Milyar	2,5 – 50 Milyar

Sumber: Kementerian Koperasi dan UMKM, 2008

Konsep Kelompok Usaha Bersama (KUB)

Definisi menurut Kementerian Sosial Kelompok Usaha Bersama (KUB) adalah kelompok warga atau keluarga binaan sosial yang dibentuk oleh warga atau keluarga binaan sosial yang telah dibina melalui proses kegiatan Program Kesejahteraan Sosial (PROKESOS) untuk melaksanakan kegiatan kesejahteraan sosial dan usaha ekonomi dalam semangat kebersamaan sebagai sarana untuk meningkatkan taraf kesejahteraan sosialnya. KUB merupakan metode pendekatan yang terintegrasi dan keseluruhan proses program kesejahteraan sosial namun tidak dimaksudkan untuk menggantikan keseluruhan prosedur baku program kesejahteraan sosial. Pembentukan KUB dimulai dengan proses pembentukan kelompok sebagai hasil bimbingan sosial, pelatihan ketrampilan berusaha, bantuan stimulasi dan pendampingan.

Konsep Daya Saing

Li (2011) membagi subjek daya saing menjadi 3 tingkatan yaitu mikro, meso dan makro yang selanjutnya diaplikasikan menjadi daya saing perusahaan (mikro), daya saing industri (meso), daya saing nasional (makro). Dari mikro-meso perspektif, daya saing dibangun di tingkat perusahaan atau industri. Menurut Krugman (1997), daya saing dalam tingkat perusahaan individu adalah konsep komparatif dari kemampuan dan kinerja perusahaan untuk melihat dan memasok barang dan/atau jasa dalam sebuah pasar tertentu. Menurut Gal (2010) setidaknya ada dua konsensus yang menjadi rujukan penelaahan daya saing suatu perusahaan yaitu, (1) daya saing perusahaan tidak dapat dipisahkan dengan daya saing produk dan jasa yang dihasilkan, karena keduanya dipengaruhi faktor harga dan non harga; (2) daya saing perusahaan merupakan kombinasi dari sejumlah faktor yang membentuk daya saing yang perlu dievaluasi dari waktu ke waktu berdasarkan perubahan yang dinamis.

World Economic Forum (WEF 2018) menyebutkan definisi daya saing sebagai seperangkat institusi, kebijakan, dan faktor-faktor yang menentukan tingkat produktivitas suatu negara. Man et al. (2002) menganalisis tingkat daya saing UKM dengan menggabungkan antara konsep daya saing dengan kewirausahaan. Selanjutnya menurut Tambunan (2008), daya saing perusahaan tercermin dari daya saing produk yang dihasilkannya. Beberapa literatur studi menyatakan bahwa kemampuan IKM bersaing di era global tergantung pada beberapa variabel karakteristik. Nicolescu (2009) membagi variabel tersebut menjadi variabel internal dan eksternal. Variabel internal memasukkan faktor seperti besaran perusahaan, stakeholder personality dan latar belakang pendidikan (pemilik dan pekerja), serta budaya perusahaan. Sementara, faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja adalah budaya nasional, sistem ekonomi suatu negara, integrasi ekonomi regional, dan daya beli masyarakat.

Konsep Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan yang menguntungkan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri (Porter, 1998). Selanjutnya Porter (1998) mengemukakan bahwa strategi bersaing digunakan untuk menemukan posisi unit usaha dalam industri sehingga perusahaan dapat mempertahankan diri terhadap kekuatan kompetitif atau dapat mempengaruhinya. Menurut Barney (2007), secara umum perusahaan memiliki keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai ekonomi yang lebih dibandingkan perusahaan pesaing. Nilai ekonomi yang akan membedakan antara manfaat yang diterima konsumen dari produk atau pelayanan yang diberikan perusahaan dengan total biaya ekonomi dari produk dan pelayanan tersebut. Selanjutnya Porter (2008) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif.

Konsep Keunggulan Kompetitif

David (2006) mengatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan kompetitif merupakan posisi yang terus berlaku untuk lebih superior dari para pesaing, yaitu dalam konteks lebih disukai oleh konsumen. Keunggulan kompetitif tidak dapat dipahami hanya dengan melihat perusahaan sebagai suatu bagian, tetapi juga harus dilihat dari segala aktivitas perusahaan, yaitu dalam perencanaan, proses produksi, pemasaran, dan kegiatan lain yang berperan sebagai pendukung produknya. Aktivitas tersebutlah yang memberikan peran bagi perusahaan dalam memperoleh efisiensi dan diferensiasi dengan pesaingnya (Porter 1994).

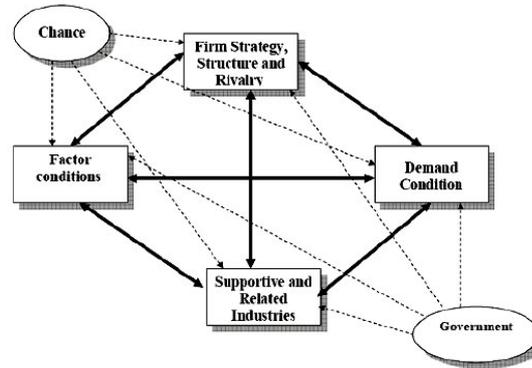
Model Berlian Porter

Terdapat empat faktor utama yang menentukan daya saing suatu industri yaitu kondisi faktor sumber daya, kondisi permintaan, kondisi industri pendukung dan industri terkait serta kondisi struktur, persaingan dan strategi perusahaan. Keempat faktor tersebut didukung oleh faktor pemerintah dan faktor kesempatan dalam meningkatkan daya saing industri. Faktor-faktor tersebut menghasilkan suatu lingkungan dimana suatu perusahaan lahir dan belajar bagaimana bersaing. Faktor-faktor tersebut membentuk suatu sistem, yaitu The Diamond of National Advantage. Setiap poin dalam berlian tersebut keberhasilan suatu Negara dalam mendapatkan keunggulan bersaing di pasar internasional (Porter 1990). Secara lengkap, model Porter's Diamond disajikan dalam Gambar 1.

Konsep Manajemen Strategik

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter, 1994). Hamel dan Prahalad (1994) mendefinisikan strategi sebagai tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa mendatang. Menurut Wheelen dan Hunger

(2012) strategi didefinisikan sebagai sekumpulan komitmen dan tindakan yang terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi dan mencapai keunggulan bersaing. Strategi perusahaan merupakan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan



Gambar 1 Sistem lengkap keunggulan kompetitif nasional
Sumber: Porter, 1990

Konsep Pengukuran Strategik

Pada setiap tahapan strategik Wheelen dan Hunger (2012) merekomendasikan pengukuran sebagai berikut:

Tahap pengamatan lingkungan. Pada tahap ini, organisasi melakukan identifikasi lingkungan sekitarnya dengan melakukan pendekatan dari luar ke dalam organisasi. Untuk mengetahui faktor internal (kekuatan dan kelemahan) digunakan model VRIO dan Value Chain yang berguna untuk mengetahui sumberdaya kemampuan yang dimiliki organisasi. Faktor-faktor tersebut kemudian dimasukkan ke dalam Matriks IFAS. Untuk mengetahui faktor eksternal (peluan dan ancaman), digunakan beberapa model yaitu model *Porter's Five Forces* sebagai alat untuk melakukan analisis industri, dan model PEST untuk mengetahui variabel-variabel yang dapat organisasi. Selanjutnya seluruh faktor tersebut dimasukkan ke dalam Matriks EFAS.

Tahap perumusan strategi. Pada tahap ini, organisasi menentukan misi, tujuan, dan arah kebijakan strategi, baik organisasi yang berukuran kecil atau multinasional. Untuk penentuan strategi digunakan model Matriks SFAS dengan mengkombinasikan Matriks IFAS dan EFAS. Selanjutnya untuk mendapatkan strategi alternatif digunakan Matriks SWOT. Strategi yang dipilih, kemudian diterjemahkan menjadi strategi korporasi dan strategi fungsional dari masing-masing unit bisnis.

Tahap implementasi strategi. Pada tahap ini, organisasi membukakan program untuk membuat aktivitas-aktivitas dari organisasi, menyusun anggaran untuk setiap aktivitas, dan membuat prosedur detail aktivitas harian.

Tahap evaluasi dan pengendalian. Pada tahap ini, organisasi memastikan bahwa organisasi mencapai apa yang ditentukan sebelumnya. Tahapan ini membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang diinginkan, dan menghasilkan umpan balik untuk manajemen untuk mengevaluasi dan mengambil tindakan koreksi pada tiap tahapannya.

3. Metode

Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan instrumen yang digunakan berupa wawancara secara mendalam terhadap narasumber yang memiliki keahlian dan peran dalam industri batik Banyumasan. Karena dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, hasil dari kuesioner tersebut diterjemahkan ke dalam bentuk angka agar dapat dilakukan pengolahan data.

Hasil dari pengolahan tersebut kemudian dideskripsikan untuk memberi gambaran secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Jenis dan sumber data terangkum dalam Tabel 3.

Tabel 3 Jenis dan sumber data

Data	Jenis Data	Sifat Data	Metode Pengumpulan Data	Sumber Data	Alat Analisis	Output
Faktor-faktor yang memengaruhi daya saing	Primer	Kualitatif dan Kuantitatif	Wawancara mendalam dan kuesioner	Narasumber Pakar	Model Berlian Porter	Faktor-faktor keunggulan bersaing industri batik di Indonesia
Kondisi Internal dan eksternal	Primer	Kualitatif dan Kuantitatif	Wawancara mendalam dan kuesioner	Narasumber KUB	Faktor Internal = Analisis VRIO Faktor Eksternal=Five Force Analisis, Penentuan Posisi Strategis: matriks SFAS, Internal-Eksternal Faktor	Posisi strategis KUB Pringmas dalam industri batik saat ini

Narasumber Pakar ini antara lain adalah Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto, Persatuan Koperasi Batik Indonesia Cabang Banyumas, Asosiasi Batik Banyumasan, Peneliti Universitas Jenderal Soedirman dan Ketua KUB Pringmas. Narasumber KUB terdiri atas, Ketua KUB Pringmas, Ketua Kelompok Batik Tulis, Ketua Kelompok Batik Cap, Ketua Kelompok Jumputan, Ketua Kelompok Konveksi dan Pengelola *Showroom*.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data penelitian sebagaimana yang sudah disebutkan di atas peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data seperti terlampir pada Tabel 4.

Tabel 4 Jenis dan metode pengumpulan Data

Data	Jenis Data	Sifat Data	Metode Pengumpulan Data
Faktor-faktor yang memengaruhi daya saing	Primer	Kualitatif dan kuantitatif	Wawancara mendalam dan kuesioner
Kondisi internal dan eksternal	Primer	Kualitatif dan kuantitatif	Wawancara mendalam dan kuesioner

4. Hasil dan Pembahasan

Data Umum IKM

Kelompok Pengrajin Batik yang tergabung dalam Kelompok Usaha Bersama (KUB) Batik Pringmas berdiri pada tanggal 30 Mei 2013 yang diprakarsai oleh Bank Indonesia Purwokerto. KUB batik Pringmas merupakan organisasi yang mewadahi para pengrajin batik desa papringan yang anggotanya berasal dari tiap RW yang ada di lingkungan Desa Papringan yaitu RW I, RW II, RW III, RW IV dan RW V. Sebelum menjadi sebuah kelompok para pengrajin batik di Desa Papringan adalah pengobeng (buruh batik) yang mengerjakan batik setengah jadi pesanan pengusaha batik Sokaraja.

Visi didirikannya KUB Pringmas adalah "Meningkatkan kesejahteraan para pengrajin batik Desa Papringan melalui pelestarian dan pengembangan produk Batik Banyumasan sebagai produk unggulan Kabupaten Banyumas". Misi didirikannya kelompok usaha bersama ini adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan para pengrajin batik Desa Papringan dalam memproduksi dan mengelola usaha batik banyumasan.
2. Meningkatkan posisi tawar (*bergaining position*) para pengrajin batik khususnya penghargaan yang layak terhadap karya cipta desain batik hasil kreasi para pengrajin batik Desa Papringan.
3. Meningkatkan kesadaran dan komitmen bersama dalam melestarikan, mengelola dan mengembangkan produk batik banyumasan.
4. Mengembangkan model atau sistem pengelolaan usaha batik yang memperhatikan prinsip-prinsip manajemen yang profesional, keadilan, dan kesejahteraan bersama.
5. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan orang, pihak, kelompok, badan atau lembaga lain yang saling menguntungkan.
6. Mendorong dan mendukung serta membina anggota kelompok yang mempunyai potensi untuk mengembangkan menjadi anggota yang mandiri.

Kelompok ini berbentuk kelompok usaha bersama yang bergerak di bidang usaha produksi dan pemasaran batik Banyumasan yang dikelola berdasarkan prinsip gotongroyong dan demokrasi ekonomi. Kelompok ini melaksanakan usaha dan kegiatan antara lain:

1. Pengelolaan usaha dan pengembangan industri batik banyumasan, dengan produk utama adalah batik tulis dan didukung oleh batik cap, jumputan dan konveksi.
2. Pelestarian batik asli banyumasan melalui pengarsipan dan pengembangan desain/pola batik hasil karya cipta para pengrajin batik, pelatihan dan pembekalan kepada pada generasi penerus pencinta dan pegiat batik banyumasan serta pemasyarakatan budaya cinta dan menggunakan batik banyumasan.
3. Penguatan dan pemberdayaan anggota kelompok pengrajin batik Desa Paringan Kecamatan Banyumas Kabupaten Banyumas

Penjualan produk KUB Pringmas dari pertama berproduksi menunjukkan peningkatan (Tabel 5) meskipun pada tahun 2017 menunjukkan penurunan hingga 33%. Kontribusi penjualan KUB Pringmas terhadap total penjualan Batik Banyumasan di Kabupaten Banyumas juga masih cukup kecil.

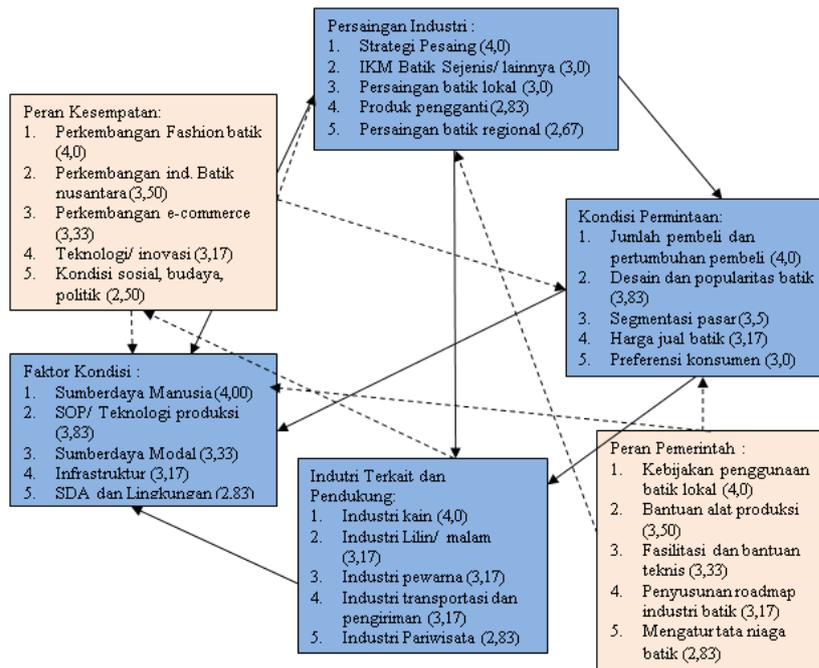
Tabel 5 Data Penjualan dan tenaga kerja KUB Pringmas

No	Keterangan	Tahun				
		2014	2015	2016	2017	2018 (Juni)
1	Volume penjualan (lembar kain)	507	973	1867	1296	682
2	Nilai penjualan (rupiah)	92,275,000	192,768,500	411,130,000	274,761,500	173,153,500
3	Jumlah tenaga kerja (orang)	30	113	147	147	147
4	Realisasi kredit	0	0	0	0	0

Sumber: Data primer diolah, 2018

Identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing IKM Batik Banyumasan

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara mendalam terhadap enam narasumber didapatkan faktor-faktor yang memengaruhi daya saing industri Batik Banyumasan berikut hasil pengolahan data Model Berlian Porter untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi daya saing industri batik. Enam faktor tersebut meliputi faktor kondisi, faktor permintaan, Industri terkait dan industri terhubung, ersaingan industri, peran pemerintah dan peran kesempatan. Dari perhitungan akan muncul urutan komponen faktor dari bobot tertinggi hingga terendah pada masing-masing faktor. Hasil pengolahan data kemudian ditempatkan pada diagram Model Berlian Porter untuk mengetahui keterkaitan antar komponen utama dan pendukung seperti pada Gambar 2 Keterkaitan ini terbagi atas hubungan yang menunjukkan keterkaitan antara komponen utama yang saling mendukung dan hubungan yang menunjukkan keterkaitan antara komponen penunjang yang mendukung komponen utama



Keterangan :

———— = menunjukkan keterkaitan antara komponen utama yang saling mendukung

———— = menunjukkan keterkaitan antara komponen penunjang yang mendukung komponen utama

Gambar 2 Model Berlian Porter faktor-faktor daya saing industri batik Banyuwasan

Sumber: Data primer diolah, 2018

Teori Berlian Porter (1998) terdiri atas empat determinan (faktor-faktor yang menentukan National Competitive Advantage (NCA). Faktor-faktor tersebut yaitu: faktor kondisi, kondisi permintaan, industri terkait dan industri pendukung, serta persaingan industri. Selain keempat faktor, terdapat dua faktor yang memiliki pengaruh pada kedua determinan tersebut, yaitu pemerintah dan kesempatan.

Atribut yang memiliki nilai tertinggi pada Gambar 4.2 yaitu sumber daya manusia (SDM) bernilai (4,00), jumlah pembeli dan tingkat pertumbuhan pembeli (4,00), Industri kain (4,00), Strategi pesaing (4,00), kebijakan/ anjuran penggunaan batik lokal (4,00), perkembangan fashion batik (4,00) sedangkan nilai atribut terendah yaitu kondisi sosial, budaya dan politik (2,50).

Identifikasi Posisi KUB Pringmas

Data dan analisis rantai nilai

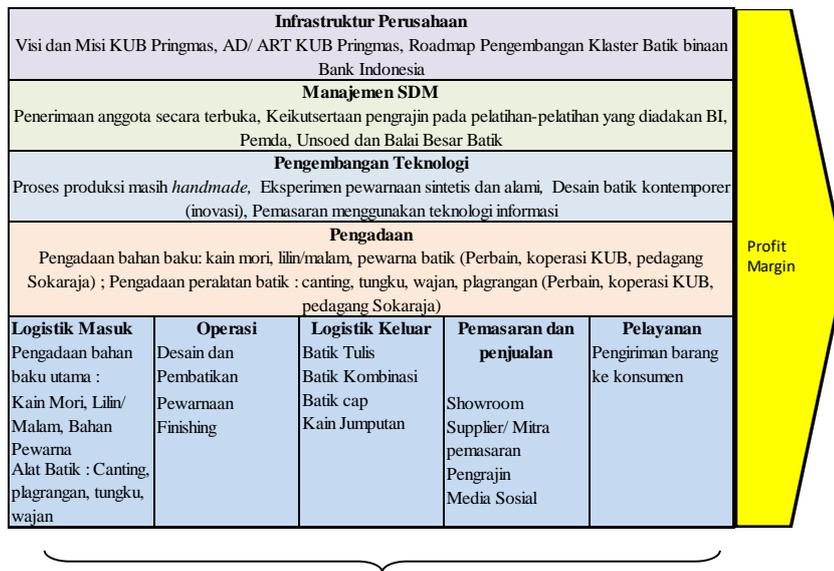
Dari hasil wawancara terhadap narasumber KUB Pringmas dilakukan inventarisir sumberdaya KUB Pringmas baik kegiatan utama maupun kegiatan pendukung yang dilakukan (Tabel 6).

Setelah dilakukan inventarisir kegiatan utama dan pendukung yang dilakukan oleh KUB Pringmas, kemudian dilakukan mapping rantai nilai (Gambar 3). Dalam rantai nilai kegiatan terbagi atas kegiatan utama dan pendukung.

Tabel 6 Data kegiatan utama dan pendukung industri batik KUB Pringmas

Kegiatan Utama	Kegiatan Pendukung
Input Suplai Pengadaan bahan baku utama : Kain Mori, Lilin/ Malam, Bahan Pewarna Alat Batik : Canting, plagrangan, tungku, wajan	Infrastruktur Perusahaan Visi dan Misi KUB Pringmas AD/ ART KUB Pringmas Roadmap Pengembangan Klaster Batik binaan BI
Operasi Desain dan Pembatikan Pewarnaan Finishing	Manajemen SDM Penerimaan anggota secara terbuka Keikutsertaan pengrajin pada pelatihan-pelatihan yang diadakan BI, Pemda, Unsoed dan Balai Besar Batik
Logistik Keluar Batik Tulis Batik Kombinasi Batik Cap Kain Jumputan	Pengembangan Teknologi Proses produksi masih <i>handmade</i> Eksperimen pewarnaan sintetis dan alami Desain batik kontemporer Pemasaran menggunakan teknologi informasi
Pemasaran dan penjualan Showroom Supplier/ Mitra pemasaran Pengrajin Media sosial	Pengadaan Pengadaan bahan baku: kain mori, lilin/malam, pewarna batik (Perbain, koperasi KUB, pedagang Sokaraja) Pengadaan peralatan batik : canting, tungku, wajan, plagrangan (Perbain, koperasi KUB, pedagang Sokaraja)
Pelayanan pengiriman barang ke konsumen	

Sumber: data primer diolah, 2018



Gambar 3 Rantai nilai industri batik Banyumasan KUB Pringmas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Analisis faktor internal dan eksternal KUB Pringmas

Nilai bobot faktor internal dan eksternal ditentukan melalui metode AHP dengan penggabungan data narasumber menggunakan metode rata-rata geometrik. Nilai rating faktor internal dan eksternal ditentukan dengan menggunakan modus data yakni diperoleh dari pendapat 6 orang narasumber KUB. Narasumber terdiri atas pengurus showroom, ketua kelompok batik tulis, ketua kelompok batik cap, ketua kelompok jumputan, ketua kelompok konveksi dan ketua KUB Pringmas. Matriks faktor internal KUB Pringmas tersaji pada Tabel 7.

Tabel 7 Matriks faktor internal industri batik Banyumasan KUB Pringmas

Uraian Faktor Internal	Bobot AHP (a)	Rating (b)	Skor (axb)
A Kekuatan			
1 Produk KUB Pringmas tahan lama/ awet	0.0873	3	0.2620
2 KUB Pringmas selalu melakukan inovasi baik pada motif maupun jenis produk	0.3331	4	1.3323
3 Batik produksi KUB Pringmas memiliki motif yang khas	0.2095	4	0.8381
4 KUB Pringmas bekerjasama dengan Universitas dalam peningkatan kualitas produk	0.1346	3	0.4037
5 KUB Pringmas mendapat pendampingan intensif dari Bank Indonesia terutama dalam peningkatan kompetensi	0.2355	4	0.9419
Total Skor Kekuatan			3.7781
B Kelemahan			
1 Kemampuan untuk mengumpulkan informasi kebutuhan pasar masih lemah	0.3138	2	0.6276
2 Penggunaan media sosial, internet dan e-commerce masih belum optimal.	0.2209	3	0.6627
3 Produk belum menggunakan pewarna yang terbaik	0.1509	2	0.3019
4 Distribusi penjualan masih terbatas di Banyumas	0.1929	3	0.5788
5 Instalasi pengolahan limbah yang dimiliki KUB Pringmas belum memenuhi standar.	0.1214	3	0.3642
Total Skor Kelemahan			2.5353
Total Kekuatan – Kelemahan			1.2428

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan matriks faktor internal yang tersaji pada Tabel 7, kekuatan yang dimiliki oleh KUB Pringmas dalam rangka meningkatkan daya saing industri batik Banyumasan, nilai skor secara berturut-turut yaitu: Produk KUB Pringmas tahan lama/awet (0,2620), KUB Pringmas selalu melakukan inovasi baik pada motif maupun jenis produk (1,332), Batik produksi KUB Pringmas memiliki motif yang khas (0,8381), KUB Pringmas bekerjasama dengan Universitas dalam peningkatan kualitas produk (0,4037) dan KUB Pringmas mendapat pendampingan intensif dari Bank Indonesia terutama dalam peningkatan kompetensi (0,9419).

Produk batik KUB Pringmas tahan lama/awet mendapatkan nilai paling kecil dalam perhitungan yaitu sebesar 0,262. Produk KUB Pringmas awet dikarenakan dalam proses pembatikan, pewarnaan maupun finishing, selalu mengikuti SOP yang telah disepakati kelompok dan dalam upaya sebagai bentuk kontrol kualitas. KUB Pringmas melakukan Inovasi baik motif maupun jenis produk menjadi kekuatan terbesar dengan nilai 1,322. KUB Pringmas terkenal dengan pembatik-pembatik yang kreatif, banyak motif kontemporer yang berhasil diciptakan. Dalam kurun waktu 4 tahun setelah didirikan, KUB Pringmas telah menciptakan lebih dari 10 motif baru seperti diantaranya adalah motif alang-alang, kopian, serayuan, pembatik, alam paprangan, dan masih banyak lainnya. Hal ini sangat berkaitan dengan KUB Pringmas memiliki motif yang khas, pada aspek ini nilai yang didapat adalah sebesar 0,8381. Motif kontemporer KUB Pringmas sangat khas baik dari bentuk batikan maupun pewarnaan. Bagi pengamat batik, akan sangat mudah membedakan mana batik produksi KUB Pringmas maupun sebelumnya.

Dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kualitas produknya, KUB Pringmas sangat sadar membutuhkan input dan saran dari pihak-pihak yang memiliki informasi-informasi terbaru. Seperti halnya KUB Pringmas bekerjasama dengan Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) sebagai lembaga penelitian serta Bank Indonesia Purwokerto sebagai lembaga pendamping. KUB Pringmas bekerjasama dengan Universitas dalam peningkatan kualitas produk mendapat nilai 0,4037 sedangkan KUB Pringmas mendapat pendampingan intensif dari Bank Indonesia terutama dalam peningkatan kompetensi mendapatkan nilai 0,9419.

Kelemahan yang dimiliki oleh KUB Pringmas antara lain dari yang paling rendah adalah Produk belum menggunakan pewarna yang terbaik (0,3019), instalasi pengolahan limbah yang dimiliki KUB Pringmas belum memenuhi standar (0,3642), distribusi penjualan masih terbatas di Banyumas

(0,5788), kemampuan untuk mengumpulkan informasi kebutuhan masih lemah (0,6276) dan terbesar skor nilai adalah penggunaan media sosial, internet dan e-commerce masih belum optimal (0,6627).

Proses pengadaan warna masih terbatas dengan persediaan stok yang dimiliki oleh toko alat batik/pemasok. Pilihan zat pewarna juga tidak banyak, sehingga kondisi saat ini KUB menggunakan pewarna yang tersedia di pasar. KUB belum memiliki kapasitas yang memungkinkan untuk melakukan pengadaan pewarna sendiri dan juga data jaringan pemasok. Penggunaan zat warna yang seadanya ini berpengaruh terhadap kualitas warna batik yang dihasilkan. Instalasi pengolahan limbah (IPaL) yang dimiliki KUB Pringmas belum sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Dinas Lingkungan Hidup, namun penanganan paska produksi limbah sudah ditampung didalam sumur resap sehingga tidak mencemaringkungan. Semakin meningkatnya produksi batik, semakin dibutuhkan pula IPaL yang memadai.

Distribusi penjualan batik sebanyak 95% masih dijual diwilayah Banyumas baik penjualan langsung di showroom maupun melalui mitra penjualan. Keterbatasan ini diakibatkan karena skala produksi yang masih terbatas begitupula dengan jejaring pemasaran yang masih rendah. Kemampuan untuk mengumpulkan informasi kebutuhan pasar juga masih rendah, pengumpulan informasi hanya masih terbatas pada masukan-masukan pelanggan secara spontan dan sporadis. Belum ada suatu sistem atau program terencana untuk menggalang informasi dan kebutuhan dari pasar.

Penggunaan media sosial, internet dan e-commerce masih belum optimal hal ini terlihat dari angka penjualan secara online tidak lebih dari 5% pertahunnya. Kurang optimalnya penggunaan teknologi informasi ini terkendala dengan kondisi sumberdaya manusia yang kurang mumpuni dalam penggunaan perangkat teknologi informasi.

Hasil perhitungan matriks faktor eksternal (peluang dan ancaman) industri batik Banyumasan KUB Pringmas tersaji pada Tabel 8.

Tabel 8 Matriks faktor eksternal industri batik Banyumasan KUB Pringmas

Uraian Faktor Eksternal	Bobot AHP (a)	Rating (b)	Skor (axb)
A Peluang			
1 Harga jual batik relatif tinggi dan stabil	0.1608	3	0.4824
2 Ketersediaan barang belum mencukupi kebutuhan pasar	0.3362	4	1.3447
3 Permintaan konsumen tinggi dan belum terpenuhi	0.3047	4	1.2189
4 Ancaman integrasi industri pemasok	0.1130	2	0.2260
5 Perusahaan Pemasok menentukan harga sesukannya	0.0853	2	0.1705
Total Skor Peluang			3.4426
B Ancaman			
1 IKM/ Industri sejenis yang memiliki fasilitas yang lebih lengkap dan lebih baik	0.0957	2	0.1915
2 Produk Kain Printing Motif Batik	0.2316	2	0.4631
3 Pembeli beralih ke produk pengganti	0.2304	2	0.4609
4 Harga jual pesaing yang lebih rendah	0.3524	3	1.0571
5 Ketersediaan Kain, malam, pewarna dari pemasok	0.0899	1	0.0899
Total Skor Ancaman			2.2624
Total Peluang – Ancaman			1.1802

Sumber: Data primer diolah, 2018.

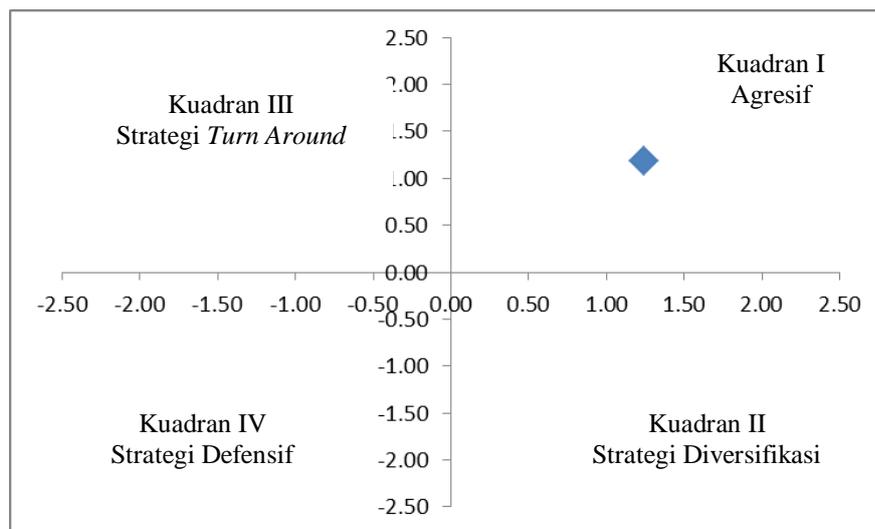
Berdasarkan analisis faktor eksternal seperti tersaji pada Tabel 8, peluang dalam industri batik Banyumasan terdiri atas: harga jual batik relatif tinggi dan stabil mendapat skor nilai 0,482; ketersediaan barang belum mencukupi kebutuhan pasar nilai 1,009; permintaan konsumen tinggi dan belum terpenuhi 0,914; ancaman integrasi industri pemasok 0,226; perusahaan pemasok menentukan harga sesukannya 0,170. Hal ini menunjukkan bahwa peluang industri batik sangat tinggi. Harga jual batik relatif tinggi dan stabil, hal ini dikarenakan Batik merupakan karya seni dimana penetapan harganya tidak berdasarkan dari harga pokok produksi namun berdasarkan keindahan karya yang dihasilkan. Ketersediaan barang belum mencukupi pasar, peminat batik produksi KUB Pringmas makin meningkat sedangkan kemampuan produksi masih sangat terbatas

hal ini ditunjukkan pada Tabel 8. Keterbatasan ketersediaan barang berkaitan erat dengan permintaan konsumen tinggi, sehingga banyak permintaan batik banyak yang belum terpenuhi. Masih terbatasnya jumlah pemasok maupun keterbatasan KUB Pringmas dalam mencari bahan baku mengakibatkan kemungkinan ancaman integrasi industri pemasok dan kebijakan perusahaan pemasok untuk menentukan harga sesukannya.

Ancaman dalam industri batik terdiri atas IKM/Industri sejenis yang memiliki fasilitas yang lebih lengkap dan lebih baik (0,192); produk kain printing motif batik (0,695); pembeli beralih ke produk pengganti (0,461); harga jual pesaing yang lebih rendah (1,057) dan ketersediaan kain, malam, pewarna dari pemasok (0,180). IKM Batik sejenis yang berada disekitar KUB Pringmas merupakan industri perorangan dengan modal usaha yang cukup besar. Peralatan dan skala produksi yang lebih besar berkaitan erat dengan harga jual IKM sejenis menjadi lebih rendah. Industri sejenis yang ada antara lain adalah Batik Hadi Priyanto Banyumas, Batik Anto Djamil Sokaraja, Batik R, dan Batik Darmono. Selain itu gempuran kain printing bermotif batik juga merupakan ancaman tersendiri, adapun kain ini sebagian besar datang dari Pekalongan, Solo dan Cirebon. Kain ini memiliki harga yang sangat rendah, bagi masyarakat yang belum paham mengenai batik ditakutkan dapat beralih kepada produk pengganti ini yang sejatinya bukanlah merupakan kain batik.

Ketersediaan bahan baku seperti kain, malam dan pewarna juga cukup menjadi ancaman mengingat KUB Pringmas baru memiliki sedikit pemasok bahan baku. Pembelian terbatas pada koperasi Perbain dan toko alat batik di Sokaraja. Hal ini dapat menjadi ancaman produksi apabila pasokan dari pemasok-pemasok tersebut tidak berjalan lancar.

Hasil perhitungan total skor faktor internal dan eksternal tersaji pada Gambar 4. Posisi kuadran menunjukkan KUB Pringmas berada pada kuadran I.



Gambar 4 Posisi strategis KUB Pringmas
Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan skor pada matriks faktor internal dan faktor eksternal industri batik Banyumasan KUB Pringmas setelah dipindahkan dalam diagram maka didapatkan KUB Pringmas dalam kuadran I. Jika posisi perusahaan berada pada kuadran I maka menandakan situasi ini sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan untuk perusahaan yang berada pada posisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing terbagi atas faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan organisasi. Faktor eksternal terdiri atas peluang dan ancaman industri batik. Kekuatan yang dimiliki oleh KUB Pringmas dalam rangka meningkatkan daya saing industri batik Banyumasan, dari nilai terendah hingga tertinggi berturut-turut yaitu: Produk KUB Pringmas tahan lama/awet, KUB Pringmas bekerjasama dengan Universitas dalam peningkatan kualitas produk, Batik produksi KUB Pringmas memiliki motif yang khas, KUB Pringmas mendapat pendampingan intensif dari Bank Indonesia terutama dalam peningkatan kompetensi dan KUB Pringmas selalu melakukan inovasi baik pada motif maupun jenis produk. Kelemahan yang dimiliki oleh KUB Pringmas antara lain dari yang paling rendah adalah Produk belum menggunakan pewarna yang terbaik, instalasi pengolahan limbah yang dimiliki KUB Pringmas belum memenuhi standar, distribusi penjualan masih terbatas di Banyumas, kemampuan untuk mengumpulkan informasi kebutuhan masih lemah dan terbesar skor nilai adalah penggunaan media sosial, internet dan e-commerce masih belum optimal.

Peluang dalam industri batik Banyumasan dari nilai terendah hingga tertinggi adalah: perusahaan pemasok menentukan harga sesukannya, ancaman integrasi industri pemasok, harga jual batik relatif tinggi dan stabil, permintaan konsumen tinggi dan belum terpenuhi dan ketersediaan barang belum mencukupi kebutuhan pasar nilai. Ancaman dalam industri batik terdiri atas ketersediaan kain, malam, pewarna dari pemasok, IKM/Industri sejenis yang memiliki fasilitas yang lebih lengkap dan lebih baik, pembeli beralih ke produk pengganti, produk kain printing motif batik dan harga jual pesaing yang lebih rendah.

Berdasarkan hasil perhitungan skor pada matriks faktor internal dan faktor eksternal industri batik Banyumasan KUB Pringmas setelah dipindahkan dalam diagram maka didapatkan KUB Pringmas dalam kuadran I. Jika posisi perusahaan berada pada kuadran I maka menandakan situasi ini sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan untuk perusahaan yang berada pada posisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy).

Saran

Dari penelitian ini, saran terhadap penelitian selanjutnya adalah :

1. Penelitian untuk menyusun rancangan strategi bersaing KUB Batik Banyumasan (KUB Pringmas) dan strategi prioritas yang akan diaplikasikan.
2. Peneliti berharap akan dilakukan penelitian berikutnya dengan cakupan penelitian yang lebih luas dan mendalam.

Referensi

- Arlita, M.N. dan Muta, L. (2014). Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Daya Saing Industri batik Tulis Giriloyo untuk Mendukung Pembangunan Wilayah di Desa Wukirsari, Imogiri, Bantul. Reposiratory UGM: *Thesis*.
- Banihashemi, S.A. dan Rajaei, Z. (2016). Assessment of environmental conditions and internal capabilities affecting university strategies (IFE, EFE, SWOT & AHP Models). *International Journal of Asian Social Science*, Vol. 6, No. 10, pp. 558-567.
- Barney J.B., Hesterly W.S. (2015). *Strategic Managment & Competitive Advantage*. Pearson Education. Prenctice Hall Publishing, New Jersey.
- Gal AN. (2010). *Competitiveness of small and medium sized enterprise - a possible analytic framework*.
- Utami, R.M. and Lantu, D.C. (2014). Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 115, pp. 305-323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.438>
- Hamel, G. and Prahalad C.K. *Competing for the future – Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Harvard Business School Press. Boston.

- Hasibuan, S. and Hidayati, J. (2018). *The Integration of Cleaner Production Innovation and Creativity for Supply Chain Sustainability of Bogor Batik SMEs*. International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering, Vol. 12, No. 5, pp. 679-684.
- Henry A.E. (2011). *Understanding Management Strategic*. 2nd Ed., New York: Oxford University Press.
- Jaradat, S., Almomani, S., and Batanieh, M. (2013). The Impact of Porter Model's Five Competence Powers on Selecting Business Strategy "An Empirical Study on Jordanian Food Industrial Companies". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 5, No. 3, pp. 457-470. <https://journal-archievs34.webs.com/457-470.pdf>
- Khan, S., Khan, M.S.A., and Kumar, C.S. (2015). Multi-criteria Decision in the Adoption of Cloud Computing Services for SME's based on BOCR Analysis. *Asian Journal of Management Research*. Vol. 5, Iss. 4., pp. 606-619. <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/volfive/EIJMRS5237.pdf>
- Li, V. (2011). *The Methodology to Asset the Competitiveness of Real Estate Developers in China*, Queensland University of Technology. Thesis. School of Built Environment and Engineering, https://eprints.qut.edu.au/46649/1/Vera_Li_Thesis.pdf
- Mostafaeipour, A., Mortazavi, M., and Sadra-Abarghouei, N. (2010). Implementation of Value Engineering for Strategy Formulation (Case Study: Fisheries Sector). *Iranian Journal of Fisheries Science*. Vol. 10, No. 4, pp. 680-707.
- Muthmainah, I., Irmawati, Rumna (2016). Industrial and Macro factors Impact toward Competitiveness of Batik Small Medium Enterprises in Surakarta. UMS: *Prosiding SNaPP2016 Sosial, Ekonomi dan Humaniora*, Vol. 6, No. 1, pp. 416-426.
- Pinasti, M. (2016). Co-Opetition to Promote Growth of Batik Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Society*, Vol. 17, No. 3, pp. 401-412
- Porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (2008). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The MacMillan Press Ltd.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The MacMillan Press Ltd.
- Prahalad C.K. and Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*.
- Retnowati ND. (2011). Analisis CSF, SWOT dan TOWS. *Jurnal Buana Informatika*, Vol. 2, No. 1, pp. 31-37.
- Setyorini et al. (2013). Strengthening in Internal Factors of Batik Cluster SMEs in Indonesia: A Case of Six Districts in South-Central Java. *International Journal of Business and Thechnology* Vol. 3 No. 1, pp. 21-28.
- Sugiarti. (2013). Analisis SWOT Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Produksi Menuju Usaha yang Berkelanjutan. Politeknik Negeri Semarang. *Jurnal Akun-t*, Vol. 2, No. 1, pp. 32-40.
- Suhartini, S. dan Yuliatwati, E. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi analisis Daya Saing Industri batik Berbasis Diamond Porter Modelling. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Paper Unisbank*. pp. 1-6.
- Sevilla, G.C. (1993). *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI Press
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
- Yousefi, et al. (2016). Optimal strategy selection by using SWOT-ANP method. *International Journal of Life Science and Pharma Research*, Special Issue, Issue 1, pp. 9-16.
- Wang, X. (2014). Application of improved Analytic Hierarchy Process in SMEs competitiveness evaluation. *Journal Computer Modelling and New Technologies*, Vol. 18, Issue 12C, pp. 1083-1088