

MODEL KONSEPTUAL STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH BERBASIS SUMBER DAYA (STUDI KASUS PENGEMBANGAN IKM DI PANGALENGAN)

CONCEPTUAL MODEL OF SMALL AND MEDIUM RESOURCE BASED ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY CASE STUDIES IN PANGALENGAN)

Asep Indra Sukendar Permana^{1)*}, Marimin²⁾, dan Gendut Suprayitno³⁾

¹⁾Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung
Komplek Pemda Kabupaten Bandung, Jl. Raya Soreang, KM. 17, Soreang, Jawa Barat 40911
Email : gsuprayitno@yahoo.com

²⁾Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

³⁾Program Studi Magister Teknologi Industri, Sekolah Pasca Sarjana, Institut Sains dan Teknologi Nasional Jakarta

Makalah: Diterima 12 Februari 2015; Diperbaiki 24 Mei 2015; Disetujui 4 Juni 2015

ABSTRACT

Small Medium Enterprises (SME's) sector has an important role for regional economy, beside their complex problems. Competitive advantage of SME's sector should be constructed in accordance with resilient character to be competitive. This research aimed to determine development priority areas of SME's and resilient entrepreneurs of prime commodity and to construct a conceptual model of SME's development strategy. The method used was Location Quotient (LQ), normal distribution, skalogram analysis, Bayes, Analytical Hierarchy Process (AHP), exponential comparison method (ECM), Value Chain Analysis (VCA), Valuable, Rare, Imitability and Organization (VRIO) analysis, Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE) and integration of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (I'SWOT) analysis with Interpretative Structural Modeling (ISM). Based on calculation results with Bayes method, Pangalengan had highest potential of local resources, so it was selected as the priority area for SME's development. Referring to calculation results of ECM, Pangalengan had four prime commodities in agriculture selected the commodity resilient SME's was snack foods processing (Pia Kawitan cakes). Determination of resilient SME's serves as a reference for developing a small micro industrial sector, which was described in the form of conceptual model of SME's development strategy. This research processing results showed that strategy position supported turn around strategy, which was located in quadrant III. SME's development conceptual model consist of six groups, namely objective, criteria, actor, strategy supporter, strategy inhibitor and strategy alternative.

Keywords: competitiveness strategy development, SME's resilience, resources view

ABSTRAK

Sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM) memiliki peran penting bagi perekonomian wilayah, walaupun IKM masih memiliki persoalan kompleks. Keunggulan kompetitif sektor IKM harus dibangun sesuai dengan karakter ketahanan agar dapat berdaya saing. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas wilayah pengembangan IKM dan pelaku usaha ketahanan komoditas unggul, serta menyusun model konseptual strategi pengembangan IKM. Metode yang digunakan adalah *Location Quotient* (LQ), distribusi normal, analisis skalogram, Bayes, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), Metode Perbandingan Eksponensial (MPE), analisis rantai nilai, analisis *Valuable, Rare, Imitability* dan *Organization* (VRIO), *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), dan I'SWOT yakni integrasi antara analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) dengan *Interpretative Structural Modeling* (ISM). Berdasarkan hasil perhitungan dengan metode Bayes, Pangalengan memiliki potensi sumber daya lokal paling tinggi sehingga terpilih sebagai wilayah prioritas pengembangan IKM. Mengacu pada hasil perhitungan MPE, Pangalengan memiliki komoditas unggul di sektor pertanian, hal ini dapat dilihat pada empat besar prioritas komoditas unggul pada sektor pertanian, sedangkan pelaku usaha resilien komoditas unggul terpilih adalah pengolahan makanan ringan (kue Pia Kawitan). Penentuan pelaku usaha resilien ini berfungsi sebagai acuan untuk menghela sektor industri mikro kecil, yang diuraikan dalam bentuk model konseptual strategi pengembangan IKM. Hasil pengolahan data menunjukkan posisi strategik mendukung strategi putar balik (*turn around*), yaitu berada pada kuadran III. Model koseptual pengembangan IKM yang terbentuk terdiri dari enam kelompok meliputi tujuan, kriteria, aktor, pendukung strategi, penghambat strategi dan alternatif strategi.

Kata kunci: strategi pengembangan daya saing, IKM resilien, sumber

PENDAHULUAN

Daya saing Indonesia relatif stagnan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir (*Institute for Management Development* dan *World Economic Forum*). Pada kondisi tersebut, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia memiliki posisi penting dalam penyerapan tenaga kerja, penyebaran jumlah unit usaha serta kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia (Tambunan, 2005). Di sisi lain, sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM) juga memberikan manfaat dalam pengembangan produk baru dan pasar baru (Gujrati, 2013). Sunaryanto (2006) menggagas bahwa salah satu sifat IKM adalah naluri untuk *survive* serta sifat mudah memasuki pasar dan mudah pula keluar dari pasar (*easy market entry and out of market*) dalam dunia ekonomi. Ketika krisis ekonomi melanda Asia pada tahun 1997, sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Indonesia terbukti lebih mampu bertahan bila dibandingkan dengan sektor industri skala besar, karena industri skala kecil dan menengah memiliki ketahanan lebih tinggi bila dibandingkan dengan industri skala besar (Tambunan, 2005; Sunaryanto, 2006; Tampubolon, 2007). Ketahanan yang dimaksud merupakan kemampuan IKM dalam beradaptasi pada kondisi pasar dan keadaan ekonomi tidak menguntungkan. IKM secara historis memainkan peran penting dalam memberikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi di suatu Negara, seperti memastikan stabilitas pendapatan, lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi (Kongolo, 2010). Dalam upaya mencapai kemajuan ekonomi suatu bangsa, negara-negara berkembang umumnya telah mengakui bahwa sektor IKM menjadi pendorong utama dalam pertumbuhan ekonomi, hal ini didasari oleh penyediaan sumber daya kewirausahaan dan kesempatan kerja (Hu, 2010). Pertumbuhan ekonomi dapat dilihat dari kontribusi sektor lapangan usaha terhadap nilai keseluruhan semua barang dan jasa yang diproduksi oleh wilayah dalam jangka waktu tertentu. Mengacu pada perkembangan data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten Bandung tahun 2005-2012 menunjukkan sektor industri pengolahan merupakan lapangan usaha paling dominan hal ini memiliki maksud, sektor IKM memiliki peran penting pada perekonomian Daerah. Oleh karena itu strategi pengembangan ekonomi di suatu wilayah dapat dilakukan dengan mempromosikan kewirausahaan dan mendorong pertumbuhan industri kecil (Kongolo, 2010).

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas wilayah pengembangan IKM—dan pelaku usaha resilien komoditas unggul serta model konseptual strategi pengembangan IKM melalui pendekatan resiliensi dan daya saing IKM dengan memanfaatkan sumber daya lokal. Daya saing merupakan salah satu alat ukur untuk mengetahui posisi setiap entitas dalam peta persaingan, baik dalam lingkup industri, nasional, regional maupun

internasional (Rosadi, 2005). Organisasi resilien merupakan organisasi yang mampu mencapai tujuannya sekalipun dihadapkan pada situasi sulit. Hal tersebut bukan berarti mampu menghadapi krisis saat mencapai tujuan organisasi, melainkan kondisi meningkatnya kemampuan sehingga mempercepat gerak organisasi dalam menghadapi krisis secara efektif. Resiliensi tidak hanya menunjukkan kemampuan bertahan dari kejutan eksternal, tetapi juga menunjukkan kapasitas dalam beradaptasi dan belajar (Triatmanto *et al.*, 2010). Sumber daya adalah *input* yang dibutuhkan perusahaan untuk suatu proses produksi atau operasi (Hubeis dan Najib, 2014). Pengembangan IKM melalui pendekatan resiliensi dengan memanfaatkan sumber daya lokal diharapkan mampu memperkuat daya saing IKM dan meningkatkan nilai tambah produk, yang akan berdampak pada meningkatnya perekonomian wilayah.

METODE PENELITIAN

Ketahanan sektor IKM dalam menjalankan usaha merupakan karakter yang harus dimiliki agar mampu mempertahankan posisi usahanya. Organisasi resilien memiliki peranan penting sebagai faktor yang diperlukan untuk mengubah ancaman menjadi kesempatan bertumbuh, berkembang dan meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan bisnis (Yuniar *et al.*, 2011). Pengembangan sektor IKM berdaya saing melalui pendekatan resiliensi dengan memanfaatkan sumber daya lokal dapat dilakukan melalui perumusan strategi dengan mengacu pada posisi strategik IKM. Pada penelitian ini, unsur kunci peubah *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) ditentukan dengan menggunakan metode *Interpretative Structural Modeling* (ISM). ISM adalah salah satu teknik pemodelan yang dikembangkan bagi perencanaan kebijakan strategik, metode ini digunakan untuk menata struktur suatu sistem yang tidak jelas dan kompleks menjadi model lebih definitif (Marimin, 2004). ISM merupakan teknik perencanaan strategis yang dapat menyusun kondisi sistem secara komprehensif. Dasar dalam pengambilan keputusan ISM adalah pengkajian kelompok (*group learning process*) di mana model-model struktural dihasilkan untuk menyusun perihwal yang kompleks dari suatu sistem, melalui pola yang dirancang secara seksama dengan menggunakan grafis serta kalimat (Sanipar, 2012; Nurcahyo *et al.*, 2012; Irnawati *et al.*, 2013). ISM merupakan suatu teknik untuk memodelkan struktur sistem berdasarkan sifat hubungan kontekstual antar elemen (Machfud, 2001).

Kerangka Penelitian

Penentuan Prioritas Wilayah Pengembangan IKM

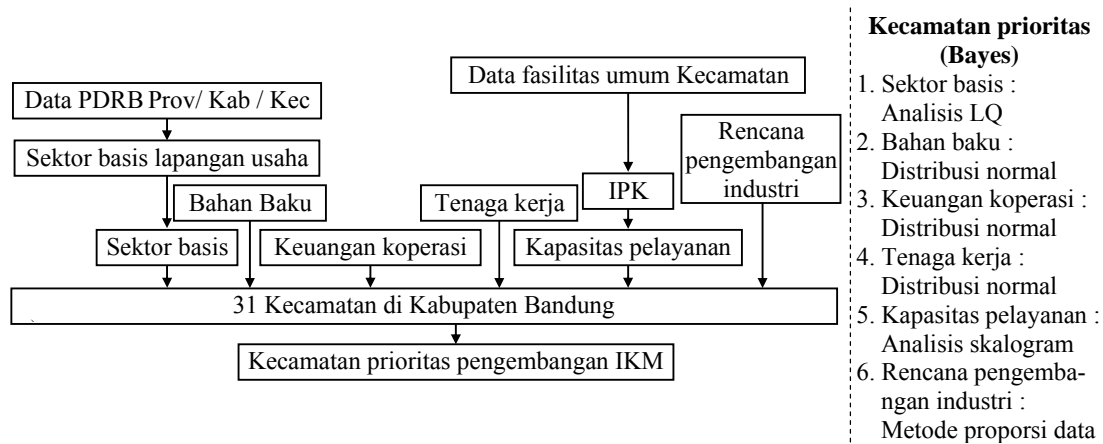
Wilayah pengembangan IKM ditentukan melalui enam kriteria, yaitu (1) potensi sektor basis

dengan menggunakan metode *Location Quotient*, untuk mengetahui sektor basis Kecamatan; (2) potensi sumber daya lokal, dengan menggunakan metode distribusi normal, sebagai pendekatan untuk mengetahui potensi di atas rata-rata pada kriteria bahan baku, tenaga kerja dan keuangan koperasi; (3) potensi kapasitas pelayanan wilayah dengan menggunakan metode analisis skalogram, untuk mengetahui kapasitas pelayanan Kecamatan; (4) potensi rencana pengembangan industri dengan menggunakan metode proporsi data potensi pengembangan industri setiap Kecamatan (Gambar 1).

Penentuan Pelaku Usaha Resilien Komoditas Unggul

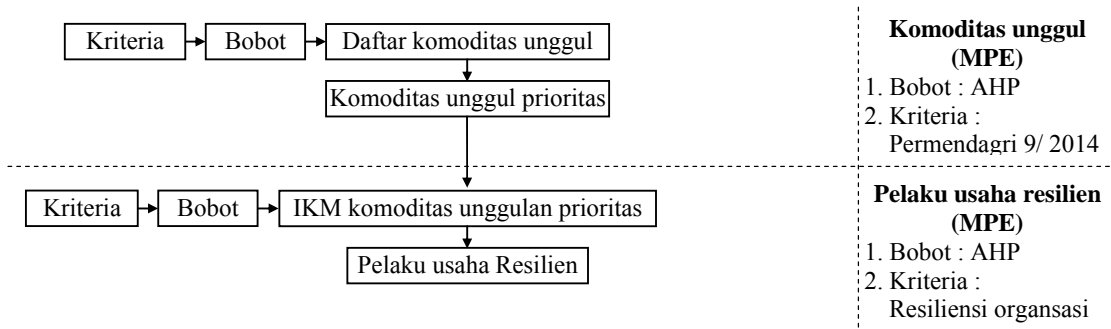
Pelaku usaha resilien berfungsi sebagai acuan dalam menghela sektor industri mikro kecil di sekitarnya, yang diuraikan pada bentuk model konseptual strategi pengembangan IKM berbasis sumber daya lokal (Gambar 2). Komoditas unggul ditentukan menggunakan MPE untuk memprioritaskan *short list* komoditas Kecamatan terpilih dengan bobot kriteria ditentukan melalui metode AHP. Kriteria komoditas unggul mengacu pada Permendagri nomor 9 tahun 2014 tentang pedoman pengembangan produk unggulan Daerah.

Penentuan pelaku usaha resilien menggunakan MPE untuk memprioritaskan *short list* pelaku usaha yang berasal dari komoditas unggul Kecamatan terpilih dengan bobot kriteria ditentukan melalui metode AHP. Kriteria yang digunakan mengacu pada sifat resilien berdasarkan sudut pandang psikologi pelaku usaha dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Menurut Reivich dan Shatte dalam Riza (2013) pembentukan karakter resilien seseorang mencakup 7 kemampuan yaitu (1) kemampuan pelaku usaha tetap tenang dibawah kondisi yang menekan (*emotion regulation*); (2) kemampuan pelaku usaha dalam mengendalikan keinginan (*impulse control*); (3) karakter pelaku usaha pada cara pandang yang optimis (*optimism*); (4) kemampuan pelaku usaha untuk mengidentifikasi secara akurat penyebab permasalahan yang dihadapi (*causal analysis*); (5) kemampuan pelaku usaha untuk memahami psikologis orang lain (*empathy*); (6) kemampuan pelaku usaha untuk merepresentasikan sebuah keyakinan dan kemampuan dalam memecahkan permasalahan (*self efficacy*); (7) kemampuan pelaku usaha dalam meraih aspek positif setelah kemalangan yang menimpa (*reaching out*).



Gambar 1. Kerangka penelitian penentuan wilayah pengembangan IKM

Keterangan : LQ = *Location Quotient*; IPK = Indeks Perkembangan Kecamatan



Gambar 2. Kerangka penelitian penentuan pelaku usaha resilien komoditas unggul

Keterangan : MPE = Metode Perbandingan Eksponensial, AHP = *Analytical Hierarchy Process*

Penyusunan Model Konseptual Strategi Pengembangan IKM

Model strategi disusun mengacu pada hasil analisis SWOT dan ISM (I'SWOT). Mirah (2008) menggagas bahwa model I'SWOT merupakan aplikasi dari teknik analisis kelompok *Soft System Methodology* (SSM) yang mengkombinasikan teknik evaluasi lingkungan strategik SWOT dengan teknik ISM secara *sequencing*. Model ini dapat diperkaya dengan kajian unsur tertentu, misalnya unsur pelaku dan kebutuhan pengembangan. Penyusunan model pengembangan IKM pada penelitian ini mengacu pada Mirah (2007) dengan hubungan kontekstual antar *cluster yang* digagas oleh Machfud (2001), yaitu meliputi (1) kebutuhan pengembangan; (2) pelaku/aktor pengembangan; (3) pendukung pengembangan, terdiri dari unsur kunci kekuatan dan peluang; (4) penghambat pengembangan, terdiri dari unsur kunci kelemahan dan ancaman dan (5) alternatif strategi pengembangan diperoleh dari hasil perumusan strategi sesuai posisi strategik dan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal IKM.

Model konseptual pengembangan IKM disusun melalui empat langkah berikut: (1) penentuan posisi strategik pengembangan IKM dengan metode analisis rantai nilai untuk mengetahui sumber daya IKM, analisis VRIO untuk mengelompokkan sumber daya internal, matriks IFE dan EFE untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal IKM, serta bobot faktor internal dan eksternal yang ditentukan melalui metode AHP dan nilai *rating* ditentukan melalui data modus responden; (2) perumusan strategi dengan metode SWOT untuk mengetahui alternatif strategi berdasarkan posisi strategik IKM; (3) penentuan

peubah kunci dengan metode ISM untuk mengetahui peubah kunci pada *cluster* pendukung dan penghambat pengembangan IKM; (4) penyusunan model konseptual dengan mengacu pada konsep Mirah (2007) dan Machfud (2001) seperti yang tertera pada Gambar 3.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di wilayah Kabupaten Bandung mulai dari bulan Januari sampai dengan Agustus 2014, sedangkan kegiatan wawancara responden pakar dilaksanakan pada bulan September sampai dengan November 2014.

HASIL DAN PEMBAHASAN

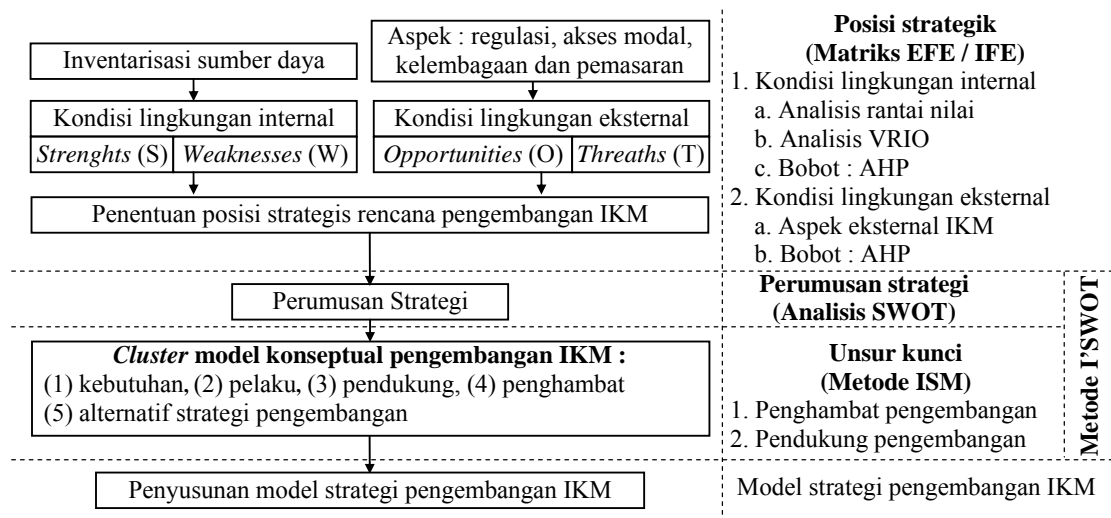
Penentuan Prioritas Wilayah Pengembangan IKM

Bobot kriteria paling dominan pada penentuan wilayah pengembangan IKM adalah potensi bahan baku lokal (0,34) dan rencana pengembangan industri (0,34) yang keduanya memiliki tingkat kepentingan yang sama (Tabel 1). Hirarki penentuan bobot kriteria dapat dicermati pada Gambar 4. Berdasarkan hasil perhitungan metode Bayes, Kecamatan Pangalengan terpilih sebagai wilayah prioritas pengembangan IKM dengan nilai 3,8.

Bayes_{Pangalengan} :

$$= [(5 \times 0,04) + (3,05 \times 0,34) + (3,73 \times 0,19) + (1,11 \times 0,04) + (3,08 \times 0,04) + (5 \times 0,34)]$$

$$= (0,2 + 1,037 + 0,7087 + 0,0444 + 0,1232 + 1,7) = 3,8 \text{ (prioritas ke-1).}$$



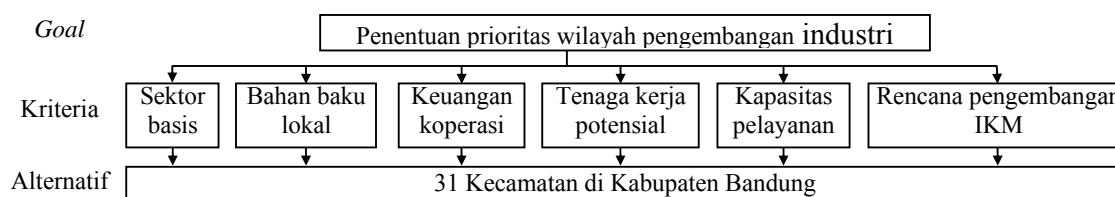
Gambar 3. Kerangka penelitian penyusunan model konseptual pengembangan IKM

Keterangan : VRIO = Valuable, Rare, Imitability and organization, IFE = Internal Factor Evaluation, EFE = External Factor Evaluation.

Tabel 1. Rekapitulasi kriteria penilaian rencana pengembangan industri

No	Kecamatan	Kriteria Penilaian					
		Sektor Basis (0,04)	Bahan Baku (0,34)	Keuangan Koperasi (0,19)	Tenaga Kerja (0,04)	Kapasitas Pelayanan (0,04)	Rencana Pengembangan IKM (0,34)
1	Ciwidey	2,37	1,27	-	-	1,35	4
2	Rancabali	1,21	2,61	-	-	0,55	4
3	Pasirjambu	1,90	3,33	-	-	1,17	4,5
4	Cimaung	2,52	0,59	-	-	0,73	3,5
5	Pangalengan	5	3,05	3,73	1,11	3,08	5
6	Kertasari	1,55	1,61	-	-	0,60	2
7	Pacet	2,01	0,86	-	-	1,80	3
8	Ibun	4,54	1,17	-	-	0,80	3
9	Paseh	1,52	3,71	-	0,40	1,46	3
10	Cikancung	1,37	2,50	-	-	0,84	2,5
11	Cicalengka	1,58	5	-	0,13	2,04	3
12	Nagreg	2,06	2,65	-	-	0,29	2,5
13	Rancaekek	1,56	0,20	0,81	2,65	3,50	2,5
14	Majalaya	0,71	0,57	0,90	1,74	2,91	2,5
15	Solokanjeruk	1,06	0,03	-	-	0,62	2,5
16	Ciparay	2,20	1,39	-	1,72	3,27	3
17	Baleendah	2,05	1,76	-	5	5	2,5
18	Arjasari	1,33	2,93	-	-	1,05	2,5
19	Banjaran	1,66	0,81	1,44	0,38	1,76	2,5
20	Cangkuang	2,08	0,27	-	-	0,43	2,5
21	Pameungpeuk	0,94	-	1,71	-	0,56	2
22	Katapang	0,84	-	-	0,38	1,20	2
23	Soreang	1,86	2,51	1,97	0,07	2,17	3
24	Kutawaringin	1,51	1,56	-	-	1,03	3
25	Margaasih	1,47	-	-	1,39	2,01	3
26	Margahayu	1,49	-	-	0,88	2,13	2,5
27	Dayeuhkolot	0,62	-	5	0,53	1,31	3
28	Bojongsoang	1,31	0,68	2,90	0,26	1,40	2,5
29	Cileunyi	2,03	1,09	0,63	2,91	3,79	2
30	Cilengkrang	3,10	0,36	-	-	0,27	2,5
31	Cimencyan	2,83	1,64	-	0,17	1,34	2,5

Sumber : Hasil pengolahan data, 2014



Gambar 4. Struktur hirarki wilayah pengembangan IKM

Penentuan Pelaku Usaha Resilien Komoditas Unggul

Komoditas Unggul Kecamatan Pangalengan

Hasil *depth interview* menyatakan Kecamatan Pangalengan memiliki *short list* komoditas industri sebanyak 11 jenis yaitu (1) aneka olahan abon; (2) aneka makanan ringan bahan baku pertanian; (3) aneka kerajinan; (4) aneka olahan susu; (5) aneka jajanan pasar; (6) konveksi; (7) aneka olahan kopi; (8) aneka meubeul; (9) minuman kesehatan; (10) sabun pembersih dan (11) aneka

olahan teh. Hasil perhitungan MPE memberikan informasi, aneka olahan teh terpilih sebagai komoditas paling unggul di Kecamatan Pangalengan dengan nilai MPE sebesar 4.136 (Tabel 2).

Pelaku Usaha Resilien Komoditas Unggul

Pangalengan memiliki potensi industri di sektor pertanian, hal ini didukung oleh peringkat empat besar komoditas unggul (Tabel 2). Pelaku usaha resilien diperoleh dari perwakilan sektor IKM komoditas unggul yakni (1) aneka olahan teh; (2)

aneka olahan kopi; (3) aneka olahan susu; dan (4) aneka makanan ringan. Hasil perhitungan MPE menunjukkan produk komoditas industri kue pia Kawitan sebagai pelaku usaha paling resilien di Pangalengan dengan nilai MPE 5.004 (Tabel 3).

Penyusunan Model Konseptual Strategi Pengembangan IKM

Posisi Strategik Pengembangan IKM

Tahap perumusan strategi sebaiknya ditempuh setelah mengetahui posisi strategik IKM berdasarkan lingkungan bisnisnya, baik internal maupun eksternal (Marimin, 2004). Lingkungan internal IKM dieksplorasi menggunakan analisis rantai nilai, kemudian sumber daya internal tersebut dikelompokkan menggunakan analisis VRIO. Pengelompokan kategori yang dimaksud adalah pada

peubah *strengths* (S) dan *weaknesses* (W) IKM. Berdasarkan hasil analisis VRIO, peubah kondisi cuaca sebagai sumber daya yang bernilai (*Valuable*), jarang (*Rare*), sulit ditiru (*Imitability*) serta dapat dikelola dengan baik (*Organization*). Mengacu pada (Barney, 2007) dan (Selft *et al.*, 2002) peubah kondisi cuaca termasuk pada kategori kompetitif keunggulan berkelanjutan, kinerja ekonomi di atas normal serta pengelompokan sumber daya pada kekuatan dan kompetensi khusus (Tabel 4).

Peubah faktor eksternal IKM diperoleh dengan mengacu pada enam kategori, yaitu regulasi, akses modal, kelembagaan, pemasaran; teknologi dan kebijakan. Tabel 5 menyajikan proses pengelompokan variabel eksternal berdasarkan hasil *depth interview*.

Tabel 2. Komoditas Unggul IKM Kecamatan Pangalengan

Kriteria Produk Unggulan	Aneka Komoditas sektor IKM											
	Bobot	Abon	Makanan ringan	Kerajinan	olahan susu	Jajanan pasar	Konveksi	Kopi	Meubeul	Minuman kesehatan	Sabun / pembersih	Teh
Penyerapan tenaga kerja	2	1	4	3	3	1	1	3	1	1	1	5
Kontribusi perekonomian	4	1	3	3	3	3	1	3	1	1	1	5
Sektor basis ekonomi	3	1	3	3	4	1	1	5	1	1	1	5
Dapat diperbaharui	2	3	3	3	4	3	1	4	3	3	1	5
Sosial budaya	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3
Ketersediaan pasar	5	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	5
Bahan baku	3	3	5	3	5	3	1	5	3	3	3	5
Modal	2	1	3	3	5	1	3	3	3	1	1	5
Sarana prasarana produksi	2	1	1	3	5	1	3	3	1	1	1	5
Teknologi	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	5
Manajemen usaha	2	1	3	1	3	1	1	3	1	1	1	5
Harga	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
Nilai MPE		290	527	424	606	370	273	1.416	298	47	282	4.136
Prioritas		8	4	5	3	6	10	2	7	11	9	1

Tabel 3. Pelaku usaha resilien komoditas unggul

Kriteria	Bobot	Mulya Wangi ^{*)}	Marga Mulya ^{*)}	TK ^{*)}	Kawitan ^{*)}	BBC ^{*)}
<i>Emotion Regulation</i>	5	1	3	3	4	3
<i>Impulse Control</i>	3	3	3	3	4	2
<i>Optimism</i>	5	4	4	4	5	3
<i>Causal Analysis</i>	2	3	3	3	4	3
<i>Empathy</i>	2	4	4	3	5	3
<i>Self Efficacy</i>	3	3	5	4	5	3
<i>Reaching Out</i>	4	4	4	4	5	4
Komoditas industri		Teh	Kopi	Olahan susu	Kue Pia	Keripik kentang
Nilai MPE		1.360	1.700	1.632	5.004	795
Prioritas		4	2	3	1	5

^{*)} : Nama merek dari perwakilan komoditas unggul terpilih

Tabel 4. Analisis VRIO faktor internal IKM

Sumber Daya	V R I O	Kategori Kompetitif	Kinerja ekonomi	Kategori SWOT
Sumber Daya Alam				
Kondisi cuaca	Y Y Y 4	Keunggulan ⁽⁺⁾	Normal ⁽⁺⁾	Kekuatan ⁺⁺
Potensi bahan baku	Y N N 3	Keunggulan ⁽⁻⁾	Normal ⁽⁺⁾	Kekuatan ⁺
Potensi pupuk ternak	Y N N 2	Keseimbangan	Normal	S/W
Lokasi strategik	Y Y N 3	Keunggulan ⁽⁻⁾	Normal ⁽⁺⁾	Kekuatan ⁺
Metode proses penjemuran	N N N 1	Kerugian	Normal ⁽⁻⁾	Kelemahan
Sumber Daya Manusia				
Sifat dan karakteristik SDM	Y N N 2	Keseimbangan	Normal	S/W
Manajemen usaha	N N N 2	Keseimbangan	Normal	S/W
Pekerja terampil sulit diperoleh	Y Y Y 1	Kerugian	Normal ⁽⁻⁾	Kelemahan
Infrastruktur industri				
Infrastruktur memadai	Y N N 2	Keseimbangan	Normal	S/W
Teknologi proses manual	Y N N 2	Keseimbangan	Normal	S/W
Keuangan				
Modal	Y N N 2	Keseimbangan	Normal	S/W
Risiko kredit	Y N N 1	Kerugian	Normal ⁽⁻⁾	Kelemahan
Produk				
Produk ciri khas Pangalengan	Y N N 3	Keunggulan ⁽⁻⁾	Normal ⁽⁺⁾	Kekuatan ⁺
Kemasan produk	Y N N 2	Keseimbangan	Normal	S/W

Keterangan:

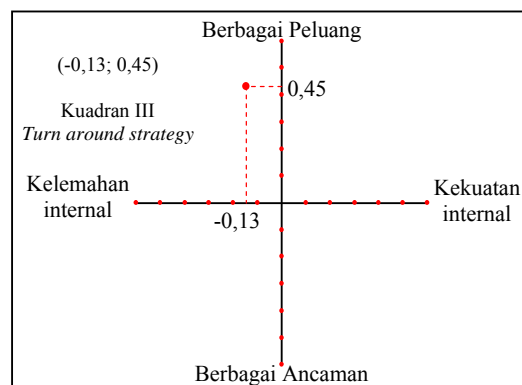
Keunggulan ⁽⁻⁾	= keunggulan sementara	Keunggulan ⁽⁺⁾	= keunggulan berkelanjutan
Normal ⁽⁻⁾	= di bawah normal	Normal ⁽⁺⁾	= diatas normal
S/W	= kekuatan atau kelemahan	Kekuatan ⁺	= kekuatan dan kompetensi khusus
Kekuatan ⁺⁺	= kekuatan dan kompetensi khusus jangka panjang		

Tabel 5. Analisis faktor eksternal IKM

Aspek	Keterangan
Regulasi	Perda kemitraan IKM, suku bunga kredit mikro dan sinergitas <i>stakeholders</i>
Akses modal	Akses permodalan melalui koperasi bagi IKM
Kelembagaan	Dukungan kelompok pertanian sebagai penyedia bahan baku
Pemasaran	Potensi pasar, substitusi produk dan <i>brand image</i> produk pesaing
Teknologi	Perkembangan teknologi pengolahan dan teknologi kemasan produk pesaing
Kebijakan	Dukungan Pemerintah, rencana pembangunan <i>show room</i> , rencana akses jalan tol, kenaikan harga BBM dan tarif dasar listrik

Untuk mengetahui posisi strategik pengembangan IKM, data pada Tabel 4 dan Tabel 5 diolah lebih lanjut dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Proses selengkapnya disajikan pada Tabel 6 dan Tabel 7.

Berdasarkan evaluasi faktor internal maupun eksternal diperoleh hasil posisi strategik pengembangan IKM resilien berdaya saing di wilayah Kecamatan Pangalengan adalah mendukung strategi putar balik (*turn around*) dengan koordinat (-0,13; 0,45) (Gambar 5). Mengacu pada posisi strategik pengembangan IKM yang telah terbentuk, perumusan strategi akan difokuskan pada strategi WO, yaitu meminimalkan kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang atau memanfaatkan peluang untuk meminimalkan kelemahan.



Gambar 5. Posisi strategik rencana pengembangan IKM

Tabel 6. Evaluasi faktor internal IKM

Uraian Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Kekuatan			
1 Kondisi cuaca cocok untuk sektor pertanian	0,24	5	1,19
2 Bahan baku berbasis pertanian melimpah	0,24	5	1,19
3 Potensi pupuk ternak	0,07	2	0,14
4 Lokasi strategis	0,13	5	0,64
5 SDM berkarakter rajin, ulet dan mudah diarahkan	0,13	5	0,64
6 Infrastruktur memadai	0,07	5	0,35
7 Produk komoditas unggul telah menjadi ciri khas Pangalengan	0,13	3	0,39
Kelemahan			
1 Proses penjemuran terkendala oleh cuaca	0,26	5	1,30
2 Terbatasnya pengetahuan mengenai manajemen usaha	0,07	3	0,22
3 Sulitnya memperoleh tenaga kerja terampil spesifik	0,05	4	0,19
4 Kegiatan produksi sebagian berteknologi manual	0,07	3	0,22
5 Kurangnya permodalan	0,19	5	0,95
6 Tingginya risiko kredit	0,24	5	1,22
7 Kemasan produk masih sederhana/kurang bisa bersaing	0,11	5	0,56
Total skor faktor internal			-0,13

Tabel 7. Evaluasi faktor eksternal IKM

Uraian Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Peluang			
1 Perda kemitraan IKM dengan pasar modern	0,12	5	0,61
2 Akses permodalan melalui koperasi bagi IKM	0,10	5	0,50
3 Dukungan kelompok sektor pertanian sebagai penyedia bahan baku	0,21	5	1,05
4 Potensi pasar lokal dan nasional	0,11	5	0,55
5 Perkembangan teknologi pengolahan	0,09	3	0,26
6 Dukungan Pemda/Pusat melalui program kegiatan	0,10	5	0,50
7 Rencana pembangunan <i>show room</i> IKM	0,10	5	0,50
8 Rencana akses jalan tol Soreang-Pasirkoja (Soroja)	0,17	5	0,85
Ancaman			
1 Suku bunga kredit mikro terlalu mahal	0,22	3	0,65
2 Kurang optimalnya sinergitas <i>stakeholders</i>	0,12	5	0,58
3 Substitusi produk sejenis	0,06	4	0,25
4 <i>Brand image</i> produk luar negeri lebih baik dari pada produk lokal	0,07	3	0,20
5 Produk pesaing menggunakan teknologi kemasan yang lebih baik	0,15	5	0,76
6 Kenaikan harga BBM	0,19	5	0,97
7 Kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL)	0,19	5	0,97
Total skor faktor eksternal			0,45

Perumusan Strategi Pengembangan IKM

Berdasarkan hasil perumusan strategi dengan menggunakan analisis SWOT, terpilih 5 alternatif yang sejalan dengan posisi strategik (*turn around*) yakni strategi (1) pelayanan desain kemasan berupa eksekusi perubahan desain kemasan melalui program kegiatan konsultasi dan pendampingan langsung serta penyediaan sarana pelayanan kemasan; strategi (2) pengembangan teknologi tepat guna di sektor unggulan berupa penerapan teknologi sederhana pada kegiatan proses produksi agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses produksi; strategi (3) restrukturisasi mesin / peralatan berupa bantuan bagi IKM melalui pemberian potongan harga atas pembelian mesin dan peralatan baru; strategi (4) pelatihan pengelolaan

usaha berupa pembinaan IKM mengenai tata cara pengelolaan sumber daya yang dimiliki agar dapat digunakan secara optimal dalam mencapai tujuan; strategi (5) penyusunan skema akses modal bagi IKM berupa upaya untuk memperbesar jaringan akses modal IKM baik melalui koperasi maupun cara lainnya. Hasil perumusan strategi pengembangan IKM secara lengkap disajikan pada Tabel 8. Agar dapat meningkatkan nilai tambah bagi IKM, strategi pengembangan yang telah tersusun perlu diterapkan secara berkelanjutan dengan memperhatikan pengaruh lingkungan bisnis. Moore dan Manring (2009) menggagas strategi berkelanjutan akan menciptakan banyak manfaat baik bagi IKM itu sendiri maupun manfaat sistemik untuk umum.

Penentuan Unsur Kunci Pendukung dan Penghambat Strategi

Unsur kunci *cluster* pendukung strategi merupakan gabungan dari peubah *strengths* (S) dan *weaknesses* (W) IKM, sedangkan unsur kunci *cluster* penghambat strategi merupakan gabungan dari peubah *opportunities* (O) dan *threats* (T). Selanjutnya keempat peubah tersebut ditentukan unsur kuncinya dengan menggunakan metode ISM.

Unsur Kunci Peubah Strengths (S)

RM final (Gambar 6) ditransformasi menjadi SSIM final peubah kekuatan (Gambar 7), dilanjutkan dengan menentukan klasifikasi sub-unsur berdasarkan *driver power* dan *dependence* (Gambar 8), langkah terakhir menyusun struktur hirarki berdasarkan level sub-unsur kekuatan IKM (Gambar 9). Keluaran Model ISM adalah potensi SDM berkarakter rajin, ulet serta mudah diarahkan dan potensi infrastruktur memadai menjadi kekuatan kunci dalam mengembangkan IKM di Pangalengan.

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	DP	R
S ₁	1	1	1	1	0	0	1	5	2
S ₂	0	1	0	1	0	0	1	3	4
S ₃	0	1	1	1	0	0	1	4	3
S ₄	0	0	0	1	0	0	1	2	5
S ₅	0	1	1	1	1	1	1	6	1
S ₆	0	1	1	1	1	1	1	6	1
S ₇	0	0	0	0	0	0	1	1	6
D	1	5	4	6	2	2	7		
L	6	3	4	2	5	5	1		

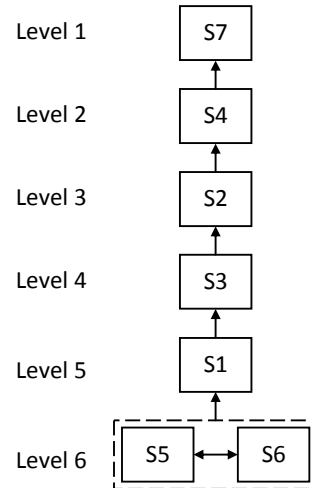
Gambar 6. RM final peubah *strengths* (S)

	S ₇	S ₆	S ₅	S ₄	S ₃	S ₂	S ₁
S ₁	V	O	O	V	V	V	
S ₂	V	A	A	V	A		
S ₃	V	A	A	V			
S ₄	V	A	A				
S ₅	V	X					
S ₆	V						
S ₇							

Gambar 7. SSIM final peubah *strengths* (S)

Keterangan :

- S₁ : Kondisi cuaca cocok untuk sektor pertanian
- S₂ : Bahan baku berbasis pertanian melimpah
- S₃ : Potensi pupuk ternak
- S₄ : Lokasi strategik
- S₅ : SDM berkarakter rajin, ulet dan mudah diarahkan
- S₆ : Infrastruktur memadai
- S₇ : Produk komoditas unggul telah menjadi ciri khas Pangalengan



Gambar 8. Model struktural *strengths* (S)

Unsur Kunci Peubah Weaknesses (W)

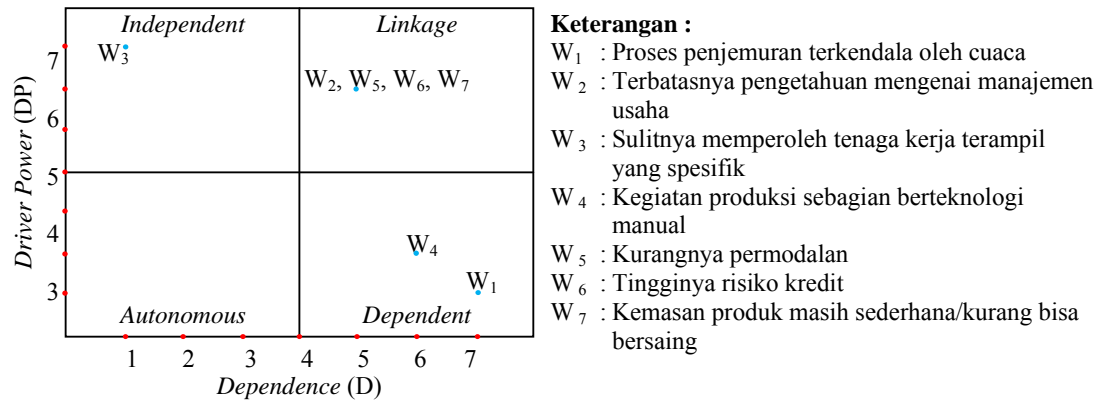
RM final (Gambar 9) ditransformasi menjadi SSIM final peubah kelemahan (Gambar 10), dilanjutkan dengan menentukan klasifikasi sub-unsur berdasarkan *driver power* dan *dependence* (Gambar 11), langkah terakhir menyusun struktur hirarki berdasarkan level sub-unsur kelemahan IKM (Gambar 12). Keluaran Model ISM adalah sulitnya memperoleh tenaga kerja terampil menjadi kelemahan kunci dalam mengembangkan IKM di Pangalengan. Tenaga terampil yang dimaksud adalah yang memiliki keahlian spesifik.

	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	W ₇	DP	R
W ₁	1	0	0	0	0	0	0	1	4
W ₂	1	1	0	1	1	1	1	6	2
W ₃	1	1	1	1	1	1	1	7	1
W ₄	1	0	0	1	0	0	0	2	3
W ₅	1	1	0	1	1	1	1	6	2
W ₆	1	1	0	1	1	1	1	6	2
W ₇	1	1	0	1	1	1	1	6	2
D	7	5	1	6	5	5	5		
L	1	3	4	2	3	3	3		

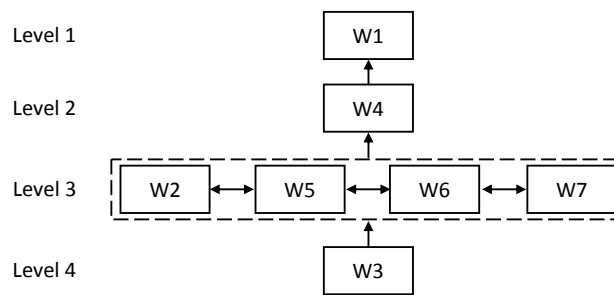
Gambar 9. RM final peubah *weaknesses* (W)

	W ₇	W ₆	W ₅	W ₄	W ₃	W ₂	W ₁
W ₁	A	A	A	A	A	A	
W ₂	X	X	X	V	A		
W ₃	V	V	V	V			
W ₄	A	A	A				
W ₅	X	X					
W ₆	X						
W ₇							

Gambar 10. Matriks SSIM final peubah *weaknesses* (W)



Gambar 11. Diagram klasifikasi sub-elemen weaknesses (W)



Gambar 12. Model struktural weaknesses (W)

Unsur Kunci Peubah Opportunities (O)

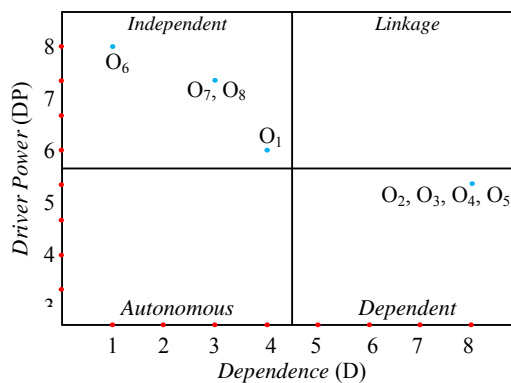
RM final (Gambar 13) ditransformasi menjadi SSIM final peubah peluang (Gambar 14), dilanjutkan dengan menentukan klasifikasi sub-unsur berdasarkan *driver power* dan *dependence* (Gambar 15), langkah terakhir menyusun struktur hirarki berdasarkan level sub-unsur peluang IKM (Gambar 16). Keluaran Model ISM adalah dukungan dari Pemerintah, baik Daerah maupun Pusat terpilih sebagai peluang kunci dalam mengembangkan IKM di Pangalengan.

	O ₈	O ₇	O ₆	O ₅	O ₄	O ₃	O ₂	O ₁
O ₁	A	A	A	V	V	V	V	
O ₂	A	A	A	X	X	X		
O ₃	A	A	A	X	X			
O ₄	A	A	A	X				
O ₅	A	A	A					
O ₆	V	V						
O ₇	X							
O ₈								

Gambar 14. Matriks SSIM final peubah opportunities (O)

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈	DP	R
O ₁	1	1	1	1	1	0	0	0	5	3
O ₂	0	1	1	1	1	0	0	0	4	4
O ₃	0	1	1	1	1	0	0	0	4	4
O ₄	0	1	1	1	1	0	0	0	4	4
O ₅	0	1	1	1	1	0	0	0	4	4
O ₆	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
O ₇	1	1	1	1	1	0	1	1	7	2
O ₈	1	1	1	1	1	0	1	1	7	2
D	4	8	8	8	8	1	3	3		
L	2	1	1	1	1	4	3	3		

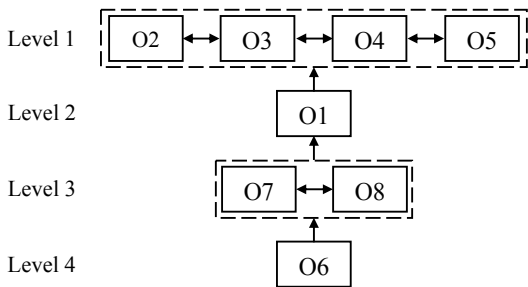
Gambar 13. RM final peubah opportunities (O)



Gambar 15. Diagram model struktural opportunities (O)

Keterangan :

- O₁ : Perda kemitraan IKM dengan pasar modern
- O₂ : Akses permodalan melalui koperasi bagi IKM
- O₃ : Dukungan kelompok sektor pertanian sebagai penyedia bahan baku
- O₄ : Potensi pasar lokal dan nasional
- O₅ : Perkembangan teknologi pengolahan
- O₆ : Dukungan Pemda/Pusat melalui program kegiatan
- O₇ : Rencana pembangunan *show room* IKM
- O₈ : Rencana akses jalan tol Soreang–Pasirkoja (Soroja)



Gambar 16. Model struktural *opportunities* (O)

Unsur Kunci Peubah *Threats* (T)

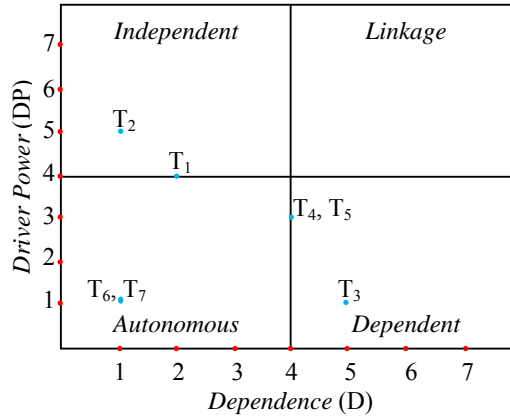
RM final (Gambar 17) ditransformasi menjadi SSIM final peubah ancaman (Gambar 18), dilanjutkan dengan menentukan klasifikasi sub-unsur berdasarkan *driver power* dan *dependence* (Gambar 19) langkah terakhir menyusun struktur hirarki berdasarkan level sub-unsur ancaman IKM (Gambar 20). Keluaran Model ISM adalah sub-unsur kurang optimalnya sinergitas *stakeholders* terpilih sebagai ancaman kunci dalam mengembangkan IKM di Pangalengan, sedangkan untuk sub-unsur kenaikan Bahan Bakar Minyak (BBM) dan Tarif Dasar Listrik (TDL) berada di luar sistem (bukan unsur kunci / bersifat *autonomous*).

	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	T ₆	T ₇	DP	R
T ₁	1	0	1	1	1	0	0	4	2
T ₂	1	1	1	1	1	0	0	5	1
T ₃	0	0	1	0	0	0	0	1	4
T ₄	0	0	1	1	1	0	0	3	3
T ₅	0	0	1	1	1	0	0	3	3
T ₆	0	0	0	0	0	1	0	1	4
T ₇	0	0	0	0	0	0	1	1	4
D	2	1	5	4	4	1	1		
L	3	4	1	2	2	-	-		

Gambar 17. RM final peubah *threats*(T)

	T ₇	T ₆	T ₅	T ₄	T ₃	T ₂	T ₁
T ₁	O	O	V	V	V	A	
T ₂	O	O	V	V	V		
T ₃	O	O	A	A			
T ₄	O	O	X				
T ₅	O	O					
T ₆	O						
T ₇							

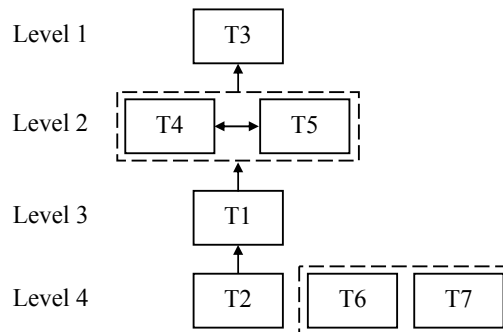
Gambar 18. Matriks SSIM final peubah *threats* (T)



Gambar 19. Diagram model struktural *threats* (T)

Keterangan :

- T₁ : Suku bunga kredit mikro terlalu mahal
- T₂ : Kurang optimalnya sinergitas *stakeholders*
- T₃ : Substitusi produk
- T₄ : *Brand image* pesaing
- T₅ : Kemasan produk pesaing
- T₆ : Kenaikan harga BBM
- T₇ : Kenaikan harga TDL



Gambar 20. Model struktural *threats* (T)

selengkapnya disajikan pada Tabel 9 dan Gambar 21.

Gambar 21 menunjukkan *cluster* strategi pengembangan dan *cluster* aktor dihubungkan dengan interaksi *feed back*, hal ini menunjukkan model strategi pengembangan IKM tidak berbentuk hirarki. Menurut Saaty *et al.* (2006) terdapat banyak permasalahan yang tidak bisa digambarkan dalam bentuk hierarki, karena melibatkan interaksi dan ketergantungan antara elemen-elemen tingkat yang lebih tinggi dengan elemen-elemen tingkat yang lebih rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pangalengan merupakan wilayah prioritas pengembangan IKM berbasis sumber daya lokal di Kabupaten Bandung yang memiliki komoditas unggul berasal dari sektor pertanian, meliputi industri aneka olahan teh, industri aneka olahan

kopi, industri aneka olahan susu dan industri aneka olahan makanan ringan.

Pelaku usaha resilien komoditas unggul terpilih adalah industri aneka olahan makanan ringan (kue pia Kawitan) dengan perkembangan usaha yang baik dan mampu membina para pelaku usaha lainnya melalui pemberian fasilitas jaringan pemasaran.

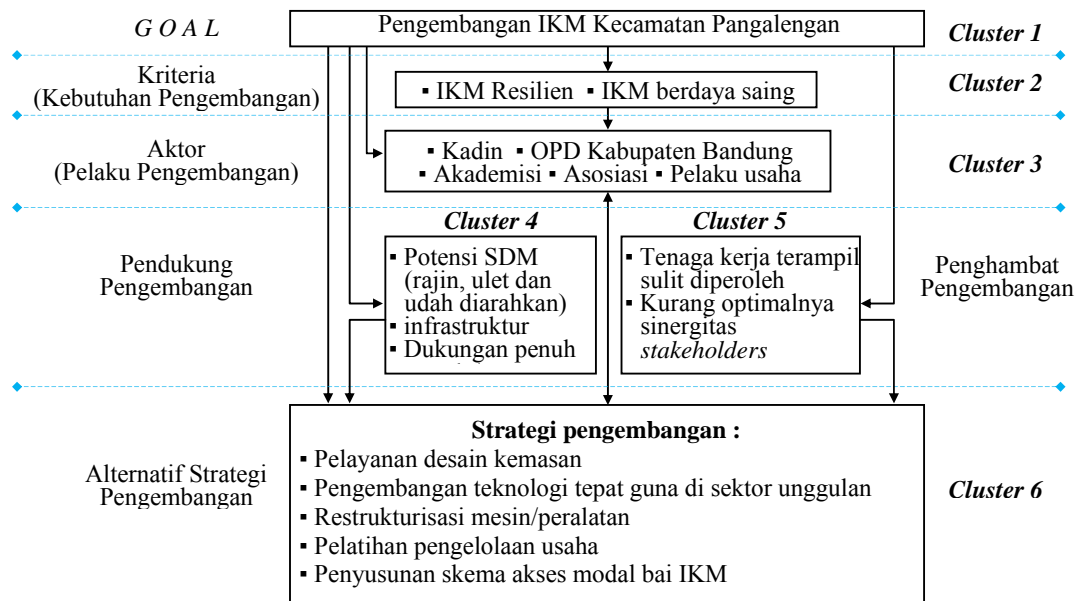
Model konseptual strategi pengembangan IKM terdiri dari enam *cluster* yakni (1) tujuan; (2) kriteria; (3) aktor; (4) pendukung strategi; (5) penghambat strategi dan (6) alternatif strategi

Saran

Penghimpunan data yang bersumber pada responden pakar dengan menggunakan metode *depth interview* secara terpisah, memiliki kekurangan dari sisi interaktif antar responden pakar secara langsung. Penggunaan metode *depth interview* melalui FGD sangat disarankan agar dapat menghasilkan data yang lebih baik.

Tabel 9. Unsur kunci model pengembangan IKM

Level	Cluster	Node	Fungsi Unsur
1	Kebutuhan	(1) IKM resilien (2) IKM berdaya saing	Kriteria
2	Pelaku	(1) OPD Kabupaten Bandung; (2) Kadin Kabupaten Bandung; (3) Akademisi; (4) Asosiasi; (5) Pelaku usaha	Aktor
3	Pendukung	SDM rajin, ulet dan udah diarahkan (S ₅), infrastruktur memadai (S ₆), Dukungan penuh Pemda / Pusat (O ₆)	Pendukung strategi
4	Penghambat	Tenaga kerja terampil sulit diperoleh (W ₃) Kurang optimal-nya sinergitas <i>stake holders</i> (T ₂)	Penghambat strategi
5	Alternatif Strategi	(1) Pelayanan desain kemasan; (2) Pengembangan teknologi tepat guna di sektor unggulan; (3) Restrukturisasi mesin / peralatan; (4) Pelatihan pengelolaan usaha; (5) penyusunan skema akses modal bai IKM	Alternatif strategi pengembangan



Gambar 21. Model strategi pengembangan IKM

DAFTAR PUSTAKA

- Barney JB dan Clark DN. 2007. *Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*. OXFORD University Press. New York.
- Gujrati R. 2013. The role of sme's in the economic development. *Masters Int J Mgmt Res Develop*. 1(1): 86-97.
- Hubeis M dan Najib M. 2014. *Manajemen Strategik: dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Hu MRW. 2010. SME's and Economic Growth: entrepreneurship or employment. *ICIC Int*. 4(6): 2275-2280.
- Irnawati R, Simbolon D, Wiryaman B, Murdiyanto B, Nurani TW. 2013. Teknik interpretative structural modeling untuk strategi implementasi model pengelolaan perikanan tangkap di taman nasional Karimunjawa. *J Ilmu Pert dan Perikanan*. 2(01): 75-86.
- Kongolo M. 2010. Job creation versus job shedding and the role of SMEs in economic development. *Afr J Business Mgmt* 4(11): 2288-2295.
- Machfud. 2001. Rekayasa model penunjang keputusan kelompok dengan *Fuzzy Logic* untuk sistem pengembangan agroindustri minyak atsiri. [Disertasi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: Grasindo.
- Mirah AD. 2007. Manajemen stratejik pengembangan agroindustri berbasis unggulan wilayah. [Disertasi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Mirah AD. 2008. Model I'SWOT bagi perumusan strategi pengembangan agroindustri unggulan wilayah di Sulawesi Utara. *J Tek Ind Pert*. 18(1): 13-23.
- Moore SB dan Manring SL. 2009. Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *J Clean Prod*. 17: 276-282.
- Nurchahyo R, Farizal SE, dan Saparudin. 2012. Penentuan dan pengembangan kompetensi inti Kabupaten Bekasi. *J Tek Indus*. 3(1): 37-42.
- Riza M dan Herdiana I. 2013. Resiliensi pada narapidana laki-laki di lapas klas 1 Medaeng. *J Psikolog Kepribadian dan Sos*. 2(01) : 1-6.
- Rosadi AHY. 2005. Strategi Peningkatan Daya Saing Industri Pulp Indonesia. [Disertasi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Saaty TL dan Vargas LG. 2006. *Decision Making With the Analytic Network Process : Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*. United States of America: Springer Science and Business Media.
- Self DR, Winer EJ dan Dunlop KW. 2002. Predicting relative competitive position of an organization. *Small Business Adv National Center* 34:1-10.
- Sanipar M. 2012. Penerapan interpretative structural modeling dalam penentuan elemen pelaku dalam pengembangan kelembagaan sistem bagi hasil petani kopi dan agroindustri kopi. *Agrointek*. 6(1): 8-15.
- Sunaryanto LT. 2006. Dinamika industri skala menengah, gejala missing of the middle dan sumber-sumber pertumbuhan industri. [Desertasi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Tambunan T. 2005. Promoting small and medium enterprises with a clustering approach: a policy experience from Indonesia. *J Small Business Mgmt*. 43(2): 138-154.
- Tampubolon RG. 2007. Perencanaan kredit investasi dalam pengembangan industri kecil menengah pakan ternak. [Tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Triatmanto B, Zain D, Troena EA, Rahayu M. 2010. Peran pemberdayaan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja organisasi melalui perubahan dan resiliensi organisasi. *J Aplikasi Mjmn*. 8(4): 951-960.
- Yuniar IGAAY, Nurtjahjanti H, dan Rusmawati D. 2011. Hubungan antara kepuasan kerja dan resiliensi dengan organizational citizenship behavior pada karyawan kantor pusat PT. BPD Bali. *J Psikolog*. 9 (1): 11-20.