Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Kabupaten Mojokerto

Tahun 2026

Disusun Oleh:

Lembaga Pengembangan Manajemen dan Bisnis

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga **Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kabupaten Mojokerto** ini dapat diselesaikan dengan baik. Kajian ini disusun sebagai upaya untuk memberikan gambaran mengenai kondisi, potensi, permasalahan, serta arah pengembangan sentra IKM di Kabupaten Mojokerto dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah yang berkelanjutan.

IKM memiliki peran penting dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta memperkuat perekonomian lokal. Oleh karena itu, kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan dan program pengembangan sentra IKM yang lebih terarah, terukur, dan sesuai dengan kebutuhan daerah.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung penyusunan kajian ini. Disadari bahwa kajian ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang.

Semoga kajian ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pihak dalam mendukung pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto.

Surabaya, 10 September 2026

Hormat Kami,

Ketua LPMB UNAIR

Dr. Windijarto, SE., MBA.

NIP. 196304141988101001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i
DAFTAR ISI ii
BAB I
PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Urgensi Kajian 5
1.3 Tujuan Kajian 7
1.4 Manfaat Kajian 8
1.5 Dasar Hukum 9
1.6 Ruang Lingkup Kajian 9
BAB II
KAJIAN PUSTAKA 11
2.1 Industri Kecil dan Menengah (IKM) 11
2.1.1 Karakteristik IKM 11
2.1.2 Peran IKM dalam Ekonomi Nasional dan Daerah 12
2.1.3 Kontribusi IKM terhadap Tenaga erja dan PDB 12
2.1.4 Tantangan IKM di Era Globalisasi dan Digitalisasi 13
2.2 Konsep Sentra dan Klaster Industri 14
2.2.1 Pengertian Sentra Industri 14
2.2.2 Perbedaan Sentra dan Klaster 15
2.2.3 Pendekatan *Cluster Development* 16
2.2.4 Ekosistem Industri Lokal 18
2.2.5 *Agglomeration Economy* 19
2.2.6 *Collective Efficiency* 20
2.2.7 *Supply Chain Ecosystem* 21
2.3 Dampak Sosial-Ekonomi Sentra IKM 23
2.3.1 Dampak Ekonomi 23
2.3.2 Dampak Sosial 24
2.3.3 Dampak Sosial-Budaya dan Pembangunan Daerah 25
2.4 Kebijakan dan Strategi Pengembangan Sentra IKM 25
2.4.1. Kebijakan Aglomerasi Spasial dan Ekstensifikasi Sentra Pertumbuhan 26
2.4.2. Akselerasi Kapabilitas Sumber Daya Manusia dan Adopsi Teknologi 26
2.4.3. Standardisasi Mutu, Proteksi Legal, dan Kepatuhan Tata Lingkungan 27

2.5 Kriteria Identifikasi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah 28
2.5.1 *Critical Mass* 29
2.5.2 *Specialization* 29
2.5.3 *Supply Chain* 30
2.5.4 *Economic Impact* 30
2.5.5 *Growth Potential* 31
2.5.6 *Government Leverage* 31
BAB III
GAMBARAN UMUM 33
3.1 Gambaran Umum Wilayah Kabupaten Mojokerto 33
3.1.1 Letak Geografis dan Administratif 33
3.1.2 Luas Wilayah dan Batas Administratif 33
3.1.3 Kondisi topografi dan karakteristik wilayah 35
3.1.4 Pembagian kecamatan dan kawasan strategis 36
3.1.5 Kondisi demografi dan kependudukan 38
3.2 Kondisi Perekonomian Kabupaten Mojokerto 39
3.2.1 Pertumbuhan Ekonomi Daerah 39
3.2.2 Struktur Ekonomi Kabupaten Mojokerto 41
3.2.3 Kontribusi sektor industri pengolahan 43
3.2.4 Kondisi investasi dan perkembangan usaha 44
BAB IV
METODE KAJIAN 47
4.1 Tipe Kajian 47
4.2 Ruang Lingkup Spasial 48
4.3 Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data 49
4.3.1 Data Sekunder 49
4.3.2 Data Primer 50
4.4 Teknik Analisis Data 51
4.4.1 Analisis Statistik Deskriptif 51
4.4.2 Analisis *Gap* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) 52
4.4.3 Analisis SWOT dan Matriks IE (*Internal–External*) 58
4.5 Tahapan Pelaksanaan Kajian 60
4.6 Kerangka Pikir Kajian 61

BAB V
HASIL PENELITIAN 63
5.1 Gambaran Umum IKM Kabupaten Mojokerto 63
5.1.1 Jumlah IKM di Kabupaten Mojokerto 63
5.1.2 Sebaran IKM berdasarkan kecamatan 64
5.1.3 Jenis dan Karakteristik Usaha IKM 65
5.1.4 Produk Unggulan Daerah Berbasis IKM 65
5.1.5 Kontribusi IKM terhadap Ekonomi Lokal 66
5.2 Sentra IKM Kabupaten Mojokerto 67
5.2.1 Kebijakan Pengembangan Sentra IKM Daerah 67
5.2.2 Jumlah dan persebaran sentra IKM 68
5.2.3 Karakteristik sentra IKM unggulan 69
5.3 Identifikasi Sentra IKM Prioritas 70
5.3.1 Hasil Penyaringan Awal Calon Sentra IKM 71
5.3.3 Penetapan Lima Sentra IKM Prioritas 73
5.3.4 Justifikasi Penetapan Sentra IKM Prioritas 73
5.3.4.1. Sentra Industri Warisan Majapahit – Trowulan 75
5.3.4.2. Sentra Industri Alas Kaki – Sooko 76
5.3.4.3. Sentra Agroindustri Susu dan Porang – Pacet 77
5.3.4.4. Sentra Industri Material – Mojosari–Bangsal 77
5.3.4.5. Sentra Industri Kreatif – Puri 78
5.3.5 Implikasi Penetapan Sentra Prioritas terhadap Tahap Analisis Selanjutnya 79
5.4 Profil dan Kondisi Eksisting Pelaku IKM pada Sentra Prioritas 79
5.4.1 Gambaran Umum Responden 79
5.4.2 Lama Usaha 82
5.4.3 Skala Penyerapan Tenaga Kerja 84
5.4.4 Karakteristik Produk dan Keterkaitan dengan Sentra Prioritas 86
5.4.5 Kondisi Awal Perlindungan Usaha 86
5.4.6 Pengelolaan Limbah 88
5.4.7 Profil Awal Menurut Sentra Prioritas 89
5.5 Analisis Kesiapan Pengembangan Calon Sentra IKM 90
5.5.1 Tingkat Kesiapan Sentra 93
5.5.2 Peta Kesiapan per Dimensi 94

5.2.2.1 Sentra Heritage Majapahit – Trowulan 94
5.2.2.2 Industri Alas Kaki – Sooko dan Sekitarnya 96
5.2.2.3 Agroindustri – Pacet/Trawas 97
5.2.2.4 Industri Material – Mojosari–Bangsal 98
5.2.2.5 Industri Kreatif – Puri dan Sekitarnya 99
5.5.3 Analisis Kesenjangan dan Kebutuhan Pengembangan Calon Sentra 100
5.5.4 Pemetaan Kebutuhan Prioritas per Sentra 101
5.5.4.1 Warisan Majapahit – Trowulan 103
5.5.4.2 Industri Alas Kaki – Sooko dan Sekitarnya 105
5.5.4.3 Agroindustri – Pacet/Trawas 106
5.5.4.4 Industri Material – Mojosari-Bangsal 107
5.5.4.5 Industri Kreatif – Puri dan Sekitarnya 108
5.6 Analisis Potensi Ekonomi dan Kelayakan Pengembangan Sentra 110
5.6.1 Kerangka Pengukuran Potensi Ekonomi Sentra 110
5.6.2 Keberlangsungan Usaha sebagai Modal Ekonomi Sentra 111
5.6.3 Kapasitas Ekonomi dan Penyerapan Tenaga Kerja 112
5.6.4 Potensi Ekonomi Sentra Industri Heritage Majapahit - Trowulan 112
5.6.5 Potensi Ekonomi Sentra Industri Alas Kaki - Sooko dan Sekitarnya 113
5.6.6 Potensi Ekonomi Sentra Agroindustri Susu dan Porang - Pacet 114
5.6.7 Potensi Ekonomi Sentra Industri Material - Mojosari-Bangsal 115
5.6.8 Potensi Ekonomi Sentra Industri Kreatif - Puri 115
5.7 Kontribusi dan Potensi Dampak Sosial-Ekonomi Pengembangan Sentra 117
5.7.1 Kontribusi terhadap Kesempatan Kerja 117
5.7.2 Potensi Peningkatan Pendapatan Pelaku Usaha 117
5.7.3 Potensi Penguatan Pendapatan Tenaga Kerja dan Rumah Tangga 118
5.7.4 Potensi Multiplier Effect terhadap Ekonomi Lokal 118
5.7.5 Potensi Peningkatan Keterampilan dan Kapasitas SDM 118
5.8 Prioritas pengembangan Sentra IKM 124
5.8.1 Struktur Hierarki Prioritas Pengembangan 124
5.8.2 Pembobotan Kriteria Pengembangan Sentra 128
5.8.3 Uji Konsistensi Penilaian AHP 131
5.8.4 Prioritas Kebutuhan Masing-Masing Sentra 132
5.8.4.1 Warisan Majapahit - Trowulan 133

5.8.4.2 Industri Alas Kaki - Sooko dan sekitar 133
5.8.4.3 Agroindustri - Pacet/Trawas 133
5.8.4.4 Industri Material - Mojosari-Bangsal 133
5.8.4.5 Industri Kreatif - Puri dan sekitar 133
5.8.5 Integrasi Bobot AHP dan Hasil Gap Analysis 135
5.9 Analisis Posisi Strategis Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto 140
5.9.1 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal 140
5.9.2 Analisis Lingkungan Internal 141
5.9.3 Analisis Lingkungan Eksternal 143
5.9.4 Matriks IFAS dan EFAS 144
5.9.5 Analisis Matriks Internal-External (IE) 147
5.9.6 Analisis Strategi SWOT 148
5.9.6.1 Strategi SO (Strength-Opportunity) 148
5.9.6.2 Strategi WO (Weakness-Opportunity) 148
5.9.6.3 Strategi ST (Strength-Threat) 149
5.9.6.4 Strategi WT (Weakness-Threat) 149
5.9.7 Pemilihan Strategi SWOT 149
5.9.8 Prioritas Strategi Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto 151
5.9.8.1 Pengembangan dan Revitalisasi Lima Sentra Prioritas Berbasis Klaster 151
5.9.8.2 Hilirisasi, Modernisasi Teknologi, Standardisasi Produk, dan Regenerasi Bisnis 152
5.9.8.3 Penguatan Branding Majapahit, Perlindungan HKI, dan Wisata Industri 153
5.9.8.4 Integrasi Rantai Pasok Industri dan Perluasan Pasar 153
5.9.8.5 Penguatan Pembiayaan, Digitalisasi, dan Kelembagaan Sentra 154
5.9.8.7 *Roadmap* Terpadu dan Tata Kelola Kolaboratif 154
BAB VI
REKOMENDASI STARATEGIS 155
6.1 Prinsip Implementasi Rekomendasi 155
6.2 Rekomendasi Strategis dan Target Implementasi 156
6.3 Matriks Rekomendasi, Indikator, dan Target 165
6.4 Roadmap Implementasi 2027-2029 168
BAB VII
KESIMPULAN DAN SARAN 170

7.1 Kesimpulan 170
7.2 Saran 172
7.3 Saran Penelitian Selanjutnya..... 174
DAFTAR PUSTAKA..... 175

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri Kecil dan Menengah (IKM) merupakan salah satu fondasi utama dalam struktur perekonomian nasional. IKM mendorong penciptaan lapangan kerja, pemerataan ekonomi, serta penguatan basis industrialisasi domestik. Secara makro, IKM menjadi bagian dari instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Karakteristik IKM yang fleksibel, adaptif, dan berbasis masyarakat menjadikan sektor ini memiliki kemampuan bertahan yang relatif lebih baik dibandingkan industri berskala besar, terutama dalam menghadapi dinamika ekonomi global, ketidakpastian pasar, maupun tekanan krisis ekonomi (Tambunan, 2019).

Peran strategis IKM dalam perekonomian nasional tercermin dari kontribusinya terhadap penyerapan tenaga kerja dan struktur industri nasional. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, hingga triwulan III tahun 2024 sektor IKM tercatat menyerap sekitar 13,11 juta tenaga kerja atau setara dengan 65,52% dari total tenaga kerja sektor industri nasional. Selain itu, jumlah unit usaha IKM mencapai sekitar 4,52 juta unit atau sekitar 99,77% dari keseluruhan unit industri di Indonesia (Kementerian Perindustrian RI, 2024). Data tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan sektor IKM memiliki keterkaitan langsung dengan stabilitas ekonomi masyarakat dan ketahanan ekonomi nasional.

Kontribusi IKM terhadap pertumbuhan ekonomi nasional juga menunjukkan signifikansi yang tinggi. Sektor IKM tercatat memberikan kontribusi sebesar 3,69% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta mendorong pertumbuhan tahunan industri pengolahan sebesar 4,72% pada tahun 2024 (Kementerian Perindustrian RI, 2024). Dalam perspektif ekonomi regional, penguatan IKM memiliki efek berganda (*multiplier effect)* pada penciptaan aktivitas ekonomi turunan, penguatan rantai pasok lokal, peningkatan pendapatan rumah tangga, serta mengurangi ketimpangan ekonomi antarwilayah (UNIDO, 2020). Oleh sebab itu, pengembangan IKM menjadi bagian penting dalam agenda pembangunan ekonomi daerah maupun nasional.

Namun demikian, di tengah kontribusi ekonominya yang besar, sektor IKM di Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan struktural yang menghambat peningkatan daya saing dan keberlanjutan usahanya. Sebagian besar IKM masih dihadapkan pada keterbatasan akses teknologi, rendahnya kapasitas inovasi, lemahnya kualitas sumber daya manusia, keterbatasan

akses pembiayaan, rendahnya standardisasi produk, serta lemahnya integrasi dengan pasar digital dan rantai pasok modern (OECD, 2021). Kondisi tersebut menyebabkan sebagian besar IKM masih bergerak pada aktivitas ekonomi bernilai tambah rendah dan sulit melakukan ekspansi pasar secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pendekatan berbasis sentra atau klaster industri menjadi salah satu strategi yang banyak digunakan untuk memperkuat daya saing IKM.

Porter (1998) menjelaskan bahwa pengembangan industri berbasis klaster mampu menciptakan efisiensi kolektif melalui konsentrasi geografis pelaku usaha, transfer pengetahuan, peningkatan inovasi, serta penguatan konektivitas antar aktor ekonomi. OECD (2023) menjelaskan bahwa jaringan dan ekosistem usaha berbasis klaster memiliki peran penting dalam meningkatkan resiliensi, produktivitas, dan keberlanjutan UMKM melalui penguatan konektivitas antar pelaku usaha, lembaga riset, institusi pendukung, serta jaringan pasar. Klaster industri memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan, transfer teknologi, penguatan inovasi, hingga peningkatan akses terhadap sumber daya strategis yang sulit diperoleh apabila usaha berjalan secara individual (OECD, 2023). United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) menegaskan bahwa pengembangan sentra industri memiliki kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi daerah karena mampu menciptakan lapangan kerja, memperkuat integrasi rantai nilai, meningkatkan produktivitas industri, serta mendorong pembangunan ekonomi yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Di era transformasi digital dan persaingan ekonomi global, pengembangan sentra IKM berorientasi pada peningkatan jumlah unit usaha serta pembangunan ekosistem industri yang adaptif. OECD (2023) menjelaskan bahwa kemampuan UMKM untuk terhubung dalam jaringan produksi, inovasi, dan digitalisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing usaha di tengah perubahan pola ekonomi global. Namun demikian, sebagian besar UMKM masih menghadapi keterbatasan dalam integrasi teknologi digital, akses inovasi, dan penguatan jaringan pasar sehingga membutuhkan pendekatan pengembangan berbasis ekosistem dan kolaborasi wilayah. Dengan demikian, sentra IKM merupakan ekosistem ekonomi terintegrasi yang memiliki potensi strategis dalam menciptakan pertumbuhan ekonomi daerah, memperkuat pemerataan kesejahteraan masyarakat, meningkatkan penyerapan tenaga kerja, serta membangun industrialisasi daerah yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur yang memiliki potensi besar dalam pengembangan sentra IKM. Secara geografis, Kabupaten Mojokerto berada pada kawasan strategis penyangga ekonomi Gerbang Kertosusila (Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, Lamongan) memiliki konektivitas tinggi dengan pusat industri, perdagangan, dan distribusi di Jawa Timur. Posisi tersebut memberikan keuntungan komparatif bagi pengembangan sektor industri berbasis lokal karena didukung oleh aksesibilitas wilayah, infrastruktur transportasi, serta kedekatan dengan pasar regional maupun nasional. Selain itu, Kabupaten Mojokerto juga memiliki basis kewirausahaan masyarakat yang cukup kuat dan berkembang pada berbagai subsektor industri seperti makanan dan minuman, kerajinan, alas kaki, furnitur, logam, serta industri kreatif berbasis lokal (Pemerintah Kabupaten Mojokerto, 2023).

Potensi tersebut tercermin dari keberadaan 105 sentra IKM yang tersebar di berbagai wilayah Kabupaten Mojokerto. Keberadaan sentra IKM mencerminkan aktivitas industri masyarakat tumbuh secara organik dan menjadi bagian penting dalam struktur ekonomi lokal. Sentra IKM di Kabupaten Mojokerto memiliki peran strategis sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, penguatan ekonomi rumah tangga, serta pengurangan kesenjangan ekonomi wilayah. Sentra IKM memiliki kemampuan untuk membangun ekosistem industri yang lebih inklusif dibandingkan model industrialisasi karena karakteristiknya yang padat karya dan berbasis masyarakat.

Meskipun demikian, besarnya potensi sentra IKM di Kabupaten Mojokerto belum sepenuhnya diikuti oleh kapasitas pengembangan yang optimal. Berbagai sentra IKM masih menghadapi persoalan mendasar pada aspek legalitas usaha, adopsi teknologi, kualitas sumber daya manusia, akses pembiayaan, standardisasi produk, hingga perluasan pasar. Data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto menunjukkan bahwa hanya sekitar 27,91% IKM yang telah memiliki legalitas usaha, sedangkan sebagian besar lainnya masih beroperasi secara informal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh rendahnya literasi digital, keterbatasan pemahaman pelaku usaha terhadap perizinan, serta minimnya kemampuan pemanfaatan teknologi dalam pengembangan usaha (Disperindag Kabupaten Mojokerto, 2023).

Di sisi lain, sebagian besar pelaku IKM masih menjalankan aktivitas produksi dan pemasaran secara tradisional sehingga belum terintegrasi secara optimal dengan ekosistem digital dan rantai pasok industri modern. Pemerintah Kabupaten Mojokerto juga menilai bahwa rendahnya kapasitas

digital pelaku usaha menjadi tantangan utama dalam pengembangan daya saing sentra IKM, khususnya pada aspek *digital marketing*, *branding*, dan perluasan akses pasar. Selain itu, keterbatasan infrastruktur digital dan kesiapan sumber daya manusia turut menjadi hambatan dalam mendukung transformasi industri berbasis teknologi di Kabupaten Mojokerto (Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mojokerto, 2021).

Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sentra IKM di Kabupaten Mojokerto masih menghadapi persoalan struktural yang memerlukan intervensi kebijakan secara lebih terarah dan berbasis kebutuhan riil lapangan. Di satu sisi, sentra IKM memiliki kapasitas besar sebagai penggerak ekonomi daerah dan penyerap tenaga kerja masyarakat. Namun, di sisi lain, berbagai keterbatasan internal maupun eksternal menyebabkan potensi tersebut belum mampu dikonversi menjadi kekuatan ekonomi yang memiliki daya saing tinggi. Jika kondisi ini tidak segera ditangani, maka sentra IKM berisiko mengalami stagnasi pertumbuhan dan kehilangan peluang dalam memanfaatkan transformasi ekonomi digital serta perluasan pasar global.

Di tengah berbagai tantangan tersebut, Kabupaten Mojokerto memiliki peluang strategis untuk memperkuat pengembangan sentra IKM secara lebih terintegrasi. Pertumbuhan infrastruktur wilayah, kedekatan dengan pusat distribusi Jawa Timur, meningkatnya penetrasi teknologi digital, serta tingginya basis pelaku usaha lokal menjadi modal penting dalam membangun ekosistem industri berbasis masyarakat yang lebih kompetitif dan berkelanjutan. Selain itu, penguatan sentra IKM juga memiliki relevansi tinggi terhadap agenda pembangunan ekonomi inklusif karena mampu menciptakan pertumbuhan ekonomi sekaligus pemerataan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu kajian komprehensif mengenai potensi dan pengembangan sentra IKM di Kabupaten Mojokerto sebagai dasar dalam merumuskan arah kebijakan dan program intervensi yang lebih tepat sasaran, terukur, dan berkelanjutan. Kajian ini menjadi penting untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi eksisting dan kondisi ideal pengembangan sentra IKM, khususnya pada aspek infrastruktur, teknologi, sumber daya manusia, penyerapan tenaga kerja, dan akses pasar. Selain itu, kajian ini juga diperlukan untuk merumuskan strategi penguatan daya saing sentra IKM melalui *rebranding* produk, *digital marketing*, pemanfaatan e-katalog, hingga perluasan pasar ekspor. Kajian ini menekankan pada pendekatan berbasis data, pemetaan kebutuhan, prioritas intervensi, serta pengukuran dampak sosial-ekonomi

yang jelas. Dengan demikian, hasil kajian diharapkan mampu menjadi landasan strategis bagi pemerintah daerah dalam membangun kebijakan pengembangan sentra IKM yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada penguatan kontribusi ekonomi daerah secara jangka panjang.

1.2 Urgensi Kajian

Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kabupaten Mojokerto Tahun 2026 merupakan bagian dari upaya strategis Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam memperkuat pengembangan ekonomi daerah berbasis potensi industri lokal. Kajian ini disusun sebagai kelanjutan dari rangkaian kajian pembangunan ekonomi daerah yang dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Penyusunannya mengacu pada hasil Kajian Produk Unggulan Daerah Tahun 2024 serta Rencana Induk dan Peta Jalan Pemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Daerah (RIPJPID) Kabupaten Mojokerto 2025–2029 sebagai landasan dalam mengidentifikasi potensi dan arah pengembangan IKM. Melalui kajian ini, potensi yang telah teridentifikasi pada kajian sebelumnya diperdalam pada tingkat sentra untuk menghasilkan arah pengembangan dan prioritas intervensi yang lebih spesifik sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing sentra IKM.

Hasil kajian tahun 2024 difokuskan pada eksplorasi dan identifikasi produk unggulan daerah yang memiliki potensi ekonomi di berbagai wilayah Kabupaten Mojokerto. Kajian tersebut secara fundamental membangun basis pemahaman mengenai komoditas dan produk yang memiliki keunggulan serta prospek untuk dikembangkan sebagai penggerak ekonomi daerah. Hasil kajian ini memberikan gambaran awal mengenai potensi ekonomi yang tersebar di berbagai wilayah sekaligus menunjukkan adanya karakteristik, kebutuhan, dan peluang pengembangan yang berbeda pada setiap kelompok usaha. Temuan tersebut selanjutnya menjadi salah satu pijakan bagi kajian tahun 2026 untuk memperdalam analisis pada tingkat sentra IKM, sehingga pengembangan tidak hanya berorientasi pada produk unggulan, tetapi juga pada penguatan ekosistem dan kapasitas sentra yang mendukung keberlanjutan produk tersebut.

Kajian produk unggulan daerah selanjutnya diperkuat melalui penyusunan RIPJPID Kabupaten Mojokerto 2025–2029 yang memberikan arah pengembangan pada level industri. RIPJPID menjadi rujukan bagi Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam mengarahkan pembangunan pada sektor-sektor potensial berdasarkan kapasitas ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi daerah. Arah tersebut memberikan landasan bagi penyusunan program prioritas,

termasuk penguatan industri, peningkatan nilai tambah, serta pengembangan hilirisasi produk unggulan daerah. Dengan demikian, kajian produk unggulan dan RIPJPID telah membentuk dasar strategis mengenai potensi yang perlu dikembangkan dan arah pengembangan industri Kabupaten Mojokerto.

Meskipun demikian, kedua kajian tersebut belum sepenuhnya menjawab kebutuhan pengembangan pada level implementasi, khususnya dalam menentukan sentra IKM dan pelaku usaha yang membutuhkan intervensi secara lebih spesifik. Identifikasi produk unggulan belum secara operasional menunjukkan kelompok pelaku usaha yang perlu diprioritaskan, tingkat kesiapan masing-masing sentra, maupun kebutuhan utama yang menghambat pengembangannya. Padahal, produk yang memiliki potensi ekonomi tidak secara otomatis berkembang menjadi sentra yang berdaya saing tanpa didukung oleh kapasitas produksi, adopsi teknologi, kualitas sumber daya manusia, ketersediaan infrastruktur, kelembagaan, akses pembiayaan, serta kemampuan menjangkau pasar. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu mengerucutkan potensi yang telah teridentifikasi menjadi subjek prioritas dan kebutuhan intervensi yang konkret pada masing-masing sentra IKM.

Atas dasar tersebut, Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto Tahun 2026 ditempatkan pada level sentra sebagai penghubung antara arah kebijakan industri dengan kebutuhan aktual pelaku usaha. Kajian diarahkan untuk mengidentifikasi karakteristik dan tingkat perkembangan sentra, memetakan permasalahan serta kebutuhan pelaku usaha, dan menentukan aspek-aspek yang memerlukan prioritas intervensi. Analisis dilakukan terhadap berbagai dimensi pengembangan sentra, meliputi kapasitas produksi, teknologi, sumber daya manusia, infrastruktur, kelembagaan, pembiayaan, dan akses pasar, dengan mempertimbangkan karakteristik yang berbeda pada masing-masing sentra. Hasil kajian diharapkan menghasilkan prioritas pengembangan yang lebih terarah dan berbasis kebutuhan, sehingga kebijakan dan program Pemerintah Kabupaten Mojokerto dapat diterjemahkan menjadi intervensi yang lebih tepat sasaran pada tingkat sentra dan pelaku IKM.

Tabel 1.1
Peta Keterkaitan Kajian 2024–2026

Aspek	Kajian Produk Unggulan Daerah 2024	RIPJPID 2025–2029	Kajian Pengembangan Sentra IKM Prioritas 2026
Level analisis	Produk	Industri	Sentra/klaster IKM
Pertanyaan utama	Produk apa yang unggul dan potensial?	Industri apa yang perlu dikembangkan dan bagaimana arah inovasinya?	Bagaimana produk unggulan dikembangkan melalui sentra IKM yang berdaya saing?
Pendekatan	Identifikasi potensi produk setiap wilayah	Kebijakan pengembangan IPTEK, inovasi, dan hilirisasi	Kesiapan, kebutuhan, dan strategi pengembangan sentra
Orientasi	Identifikasi potensi	Penetapan arah pengembangan	Implementasi pengembangan
Fokus utama	Produk dan komoditas unggulan	Prioritas industri dan inovasi	Pelaku IKM, kapasitas, teknologi, SDM, infrastruktur, kelembagaan, pasar dan kebutuhan intervensi
Output utama	Daftar produk unggulan daerah	Roadmap pengembangan industri dan inovasi	Rencana/masterplan pengembangan sentra IKM
Horizon	Apa yang dimiliki?	Ke mana akan dikembangkan?	Bagaimana mengembangkannya?

1.3 Tujuan Kajian

Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Kabupaten Mojokerto ini disusun untuk menghasilkan pemetaan komprehensif mengenai kondisi eksisting, potensi pengembangan, serta arah kebijakan strategis penguatan sentra IKM sebagai upaya meningkatkan daya saing industri daerah dan kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi lokal. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara kondisi eksisting dan kondisi ideal pengembangan pada sentra IKM terpilih di Kabupaten Mojokerto, khususnya pada aspek infrastruktur, teknologi, sumber daya manusia, penyerapan tenaga kerja, kapasitas produksi, dan akses pasar.
2. Menganalisis potensi ekonomi dan tingkat kesiapan sentra IKM dalam mendukung penguatan ekosistem industri daerah yang lebih inklusif, kompetitif, dan berkelanjutan.

3. Merumuskan strategi pengembangan dan perluasan pasar sentra IKM melalui penguatan *branding* produk, *digital marketing*, pemanfaatan e-katalog, peningkatan jejaring pemasaran, serta pengembangan peluang pasar ekspor.
4. Mengukur dampak sosial-ekonomi sentra IKM terhadap perekonomian daerah, khususnya dalam penyerapan tenaga kerja, penguatan ekonomi masyarakat, peningkatan pendapatan, dan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi lokal.
5. Menyusun rekomendasi kebijakan dan program intervensi prioritas yang terukur, implementatif, dan berbasis kebutuhan riil lapangan sebagai dasar pengambilan kebijakan pengembangan sentra IKM di Kabupaten Mojokerto.

1.4 Manfaat Kajian

Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Kabupaten Mojokerto diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara praktis maupun strategis bagi pemerintah daerah, pelaku usaha, maupun pemangku kepentingan lainnya. Adapun manfaat kajian ini meliputi:

1. Manfaat Strategis

   Kajian ini diharapkan menjadi dasar dalam penyusunan arah kebijakan pengembangan sentra IKM yang lebih terarah, terukur, dan berbasis kebutuhan riil lapangan. Selain itu, hasil kajian dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan prioritas program intervensi pengembangan industri daerah secara berkelanjutan.
2. Manfaat Praktis

   Kajian ini diharapkan mampu memberikan gambaran kondisi eksisting, potensi, dan permasalahan sentra IKM di Kabupaten Mojokerto sehingga dapat menjadi dasar dalam penyusunan program penguatan infrastruktur, peningkatan kapasitas SDM, pengembangan teknologi, digitalisasi usaha, serta perluasan akses pasar bagi pelaku IKM.
3. Manfaat Ekonomi dan Sosial

   Pengembangan sentra IKM yang lebih optimal diharapkan dapat meningkatkan daya saing produk lokal, memperluas penyerapan tenaga kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, memperkuat ekonomi lokal, serta mendukung pertumbuhan ekonomi daerah yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

1.5 Dasar Hukum

Pelaksanaan Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Kabupaten Mojokerto mengacu pada beberapa regulasi dan kebijakan sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian.
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2018 tentang Pemberdayaan Industri.
5. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kewirausahaan Nasional Tahun 2021–2024.
6. Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2021 tentang Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Industri Menengah.
7. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020–2024 yang menekankan penguatan industri berbasis nilai tambah dan pengembangan UMKM.
8. Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 6 Tahun 2025 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2025-2029.
9. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Mojokerto Tahun 2021–2026.
10. Dokumen perencanaan daerah dan kebijakan teknis terkait pengembangan industri dan pemberdayaan IKM di Kabupaten Mojokerto.

1.6 Ruang Lingkup Kajian

Ruang lingkup dalam Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Kabupaten Mojokerto meliputi:

1. Ruang Lingkup Wilayah

   Kajian dilaksanakan pada sentra-sentra IKM terpilih di Kabupaten Mojokerto yang menjadi fokus pengembangan pemerintah daerah.

2. Ruang Lingkup Substansi

   Kajian mencakup identifikasi potensi, kondisi eksisting, permasalahan, dan kebutuhan pengembangan sentra IKM, meliputi:

   a. Infrastruktur produksi;

b. Teknologi dan digitalisasi usaha;
c. Sumber daya manusia dan penyerapan tenaga kerja;
d. Legalitas dan kelembagaan usaha;
e. Kapasitas produksi;
f. Branding dan pemasaran;
g. Akses pasar dan peluang ekspor;
h. Dampak sosial-ekonomi sentra IKM terhadap masyarakat dan daerah.

3. Ruang Lingkup Analisis

   Analisis dalam kajian meliputi:

   a. Analisis gap antara kondisi eksisting dan kondisi ideal;
   b. Analisis potensi dan daya saing sentra IKM;
   c. Analisis kebutuhan pengembangan;
   d. Analisis dampak sosial-ekonomi;
   e. Analisis strategi pengembangan dan perluasan pasar;
   f. Penyusunan rekomendasi kebijakan dan program intervensi prioritas.

4. Ruang Lingkup *Output*

   Output kajian berupa:

   a. Pemetaan potensi dan kondisi sentra IKM;
   b. Identifikasi permasalahan dan kebutuhan pengembangan;
   c. Strategi penguatan dan pengembangan sentra IKM;
   d. Rekomendasi kebijakan dan program prioritas pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Industri Kecil dan Menengah (IKM)

Secara konseptual dan regulatif, Industri Kecil dan Menengah (IKM) didefinisikan sebagai entitas usaha yang melakukan kegiatan ekonomi di bidang industri pengolahan (manufaktur), di mana proses kerjanya berfokus pada peningkatan nilai tambah (*value added*) suatu bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi barang jadi yang memiliki nilai ekonomis lebih tinggi. Dalam struktur regulasi di Indonesia, khususnya merujuk pada ketentuan Kementerian Perindustrian dan Badan Pusat Statistik (BPS), klasifikasi IKM umumnya dibedakan dari industri besar berdasarkan beberapa indikator utama, yaitu jumlah tenaga kerja yang terserap, besaran nilai investasi (di luar tanah dan bangunan tempat usaha), serta kapasitas kekayaan bersih atau omzet tahunan. Secara spesifik, industri kecil sering dikategorikan sebagai usaha yang mempekerjakan sekitar 5 hingga 19 orang tenaga kerja dengan teknologi produksi yang relatif sederhana, sedangkan industri menengah mempekerjakan antara 20 hingga 99 orang dengan tingkat mekanisasi dan adopsi teknologi yang lebih maju. Definisi IKM dalam konteks kajian ini tidak hanya dipandang secara kuantitatif melalui batasan modal dan tenaga kerja, tetapi juga secara kualitatif sebagai unit ekonomi akar rumput yang digerakkan oleh masyarakat lokal. IKM merepresentasikan bentuk kewirausahaan domestik yang bertumpu pada kemandirian pengelolaan, pemanfaatan sumber daya alam setempat, serta kearifan lokal yang ditransformasikan ke dalam produk berskala komersial, sehingga membedakannya secara fundamental dari entitas korporasi berskala makro.

2.1.1 Karakteristik IKM

Sektor Industri Kecil dan Menengah memiliki sejumlah karakteristik distingtif yang membuatnya sangat unik dan berbeda dari industri berskala besar. Karakteristik utama dari IKM adalah sifatnya yang sangat fleksibel, adaptif, dan berbasis masyarakat. Secara struktural, sebagian besar IKM beroperasi dengan model manajemen kekeluargaan (*family-owned business*) atau tata kelola informal, yang memungkinkannya untuk mengambil keputusan manajerial secara cepat dalam merespons perubahan tren pasar lokal tanpa harus melewati birokrasi korporasi yang rumit. Selain itu, IKM memiliki karakteristik padat karya (*labor-intensive*), di mana proses produksinya lebih banyak mengandalkan keterampilan tangan manusia (*handmade* atau padat tenaga kerja)

dibandingkan otomatisasi mesin presisi tinggi. Ketergantungan yang tinggi terhadap pasokan bahan baku lokal dan kedekatan dengan konsumen akhir juga menjadi ciri khas yang menonjol. Karakteristik adaptif inilah yang menjadikan sektor IKM memiliki tingkat resiliensi atau kemampuan bertahan yang relatif lebih baik dibandingkan industri berskala besar, terutama dalam menghadapi dinamika ekonomi global, ketidakpastian pasar, maupun tekanan krisis ekonomi berskala luas. Meskipun demikian, fleksibilitas ini kerap kali diiringi oleh karakteristik kelemahan bawaan, seperti ketiadaan pencatatan tata usaha keuangan yang standar, fluktuasi kualitas produk akibat minimnya standarisasi *Quality Control* (QC), serta terbatasnya skala produksi harian akibat rendahnya mekanisasi.

2.1.2 Peran IKM dalam Ekonomi Nasional dan Daerah

Keberadaan Industri Kecil dan Menengah menempati posisi sentral dan strategis sebagai tulang punggung (*backbone*) dalam arsitektur perekonomian, baik di tingkat nasional maupun regional. Secara makro, IKM berperan sebagai instrumen strategis dalam mewujudkan pembangunan ekonomi yang inklusif, berkelanjutan, dan tahan terhadap guncangan eksternal. Dalam perspektif ekonomi daerah, pengembangan sektor ini tidak sekadar berorientasi pada akumulasi profit, melainkan mengemban fungsi vital sebagai jaring pengaman sosial ekonomi. IKM mendorong penciptaan lapangan kerja secara masif bagi kelompok masyarakat berpendidikan menengah ke bawah, yang seringkali tidak terserap oleh sektor formal berskala besar. Lebih jauh lagi, penguatan ekosistem IKM di daerah terbukti mampu menghasilkan efek berganda (*multiplier effect*) yang luas, mulai dari penciptaan aktivitas ekonomi turunan, penguatan rantai pasok material lokal, peningkatan kapabilitas dan pendapatan rumah tangga, hingga yang terpenting adalah kemampuannya dalam menekan disparitas atau mengurangi ketimpangan ekonomi antarwilayah. Melalui pemanfaatan sumber daya alam dan budaya lokal, IKM juga berperan sebagai agen penjaga identitas kultural daerah (misalnya melalui produk kerajinan batik, ukiran, atau olahan pangan tradisional) yang diproyeksikan menjadi komoditas unggulan penambah Pendapatan Asli Daerah (PAD).

2.1.3 Kontribusi IKM terhadap Tenaga erja dan PDB

Signifikansi eksistensi IKM tercermin secara empiris melalui besarnya kontribusi nyata sektor ini terhadap indikator makroekonomi, khususnya dalam hal penyerapan tenaga kerja dan pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB). Berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian

Republik Indonesia, hingga triwulan III tahun 2024, sektor IKM secara agregat telah berhasil menyerap sekitar 13,11 juta jiwa tenaga kerja, sebuah angka fantastis yang setara dengan 65,52% dari total keseluruhan tenaga kerja di sektor industri nasional. Fakta ini diperkuat oleh dominasi populasi entitas bisnisnya, di mana jumlah unit usaha IKM mencapai sekitar 4,52 juta unit, merepresentasikan sekitar 99,77% dari total populasi unit industri di Indonesia. Data statistik tersebut secara tegas membuktikan bahwa IKM adalah jangkar utama ketahanan ekonomi bangsa. Pada dimensi output ekonomi makro, sektor IKM tercatat memberikan kontribusi langsung sebesar 3,69% terhadap total PDB nasional, sekaligus menjadi motor penggerak yang mendorong laju pertumbuhan tahunan industri pengolahan hingga menyentuh angka 4,72% pada tahun 2024. Kontribusi absolut yang sangat masif ini mengindikasikan bahwa laju roda perekonomian nasional sangat bergantung pada produktivitas dan keberlanjutan daya beli yang dihasilkan oleh perputaran modal di tingkat pelaku IKM.

2.1.4 Tantangan IKM di Era Globalisasi dan Digitalisasi

Meskipun menyumbang kontribusi yang sangat masif, sektor IKM saat ini dihadapkan pada disrupsi struktural dan persaingan asimetris akibat arus globalisasi dan transformasi digital yang bergulir cepat. Di tengah tuntutan pasar yang semakin tanpa batas (*borderless*), sebagian besar IKM masih terbelenggu oleh persoalan klasik yang menghambat eskalasi daya saingnya. Tantangan paling krusial meliputi keterbatasan akses terhadap teknologi tepat guna, rendahnya kapasitas riset dan inovasi produk, kelemahan mendasar pada kualitas sumber daya manusia (SDM), hingga sulitnya mengakses skema pembiayaan perbankan. Kondisi ini diperparah oleh rendahnya kepatuhan terhadap standardisasi produk (seperti SNI, BPOM, atau Halal) yang menjadi prasyarat mutlak untuk menembus pasar ekspor maupun ritel modern. Memasuki era Industri 4.0, tantangan bertransformasi menjadi semakin kompleks akibat rendahnya tingkat literasi digital (*digital divide*). Sebagian besar pelaku IKM masih menjalankan aktivitas produksi dan pemasaran secara tradisional, sehingga mereka gagal terintegrasi secara optimal dengan ekosistem pasar digital (*e-commerce*) dan rantai pasok industri modern (*global value chain*). Ketidakmampuan dalam melakukan adaptasi digital, penerapan *digital marketing*, dan pembangunan *branding* akan menyebabkan IKM terus terjebak pada aktivitas ekonomi bernilai tambah rendah, sehingga berisiko mengalami stagnasi pertumbuhan atau bahkan tersingkir oleh invasi produk-produk manufaktur asing yang lebih efisien dan kompetitif.

2.2 Konsep Sentra dan Klaster Industri

2.2.1 Pengertian Sentra Industri

Sentra industri merupakan suatu kawasan atau wilayah tertentu yang memiliki konsentrasi aktivitas usaha sejenis dan berkembang secara terpusat dalam suatu lokasi geografis tertentu. Dalam konteks pengembangan ekonomi daerah, sentra industri terbentuk karena adanya keterkaitan antar pelaku usaha yang memiliki kesamaan jenis produk, penggunaan bahan baku, keterampilan tenaga kerja, maupun jaringan pemasaran. Sentra industri umumnya tumbuh secara organik berdasarkan potensi lokal, tradisi masyarakat, serta keberadaan sumber daya alam dan sumber daya manusia yang mendukung aktivitas produksi. Keberadaan sentra industri tidak hanya mencerminkan konsentrasi kegiatan ekonomi, tetapi juga menunjukkan adanya hubungan sosial, budaya, dan ekonomi antar pelaku usaha yang berkembang secara berkelanjutan dalam suatu wilayah.

Secara konseptual, sentra industri menjadi salah satu pendekatan pembangunan ekonomi lokal yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi usaha masyarakat. Konsentrasi pelaku usaha dalam satu wilayah memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, transfer keterampilan, serta penguatan hubungan kerja sama antar pelaku industri. Kondisi tersebut menciptakan efisiensi kolektif dalam pengadaan bahan baku, distribusi produk, hingga pengembangan pasar. Selain itu, sentra industri juga mampu memperkuat identitas ekonomi lokal karena umumnya berkembang berdasarkan karakteristik dan keunggulan wilayah tertentu, seperti sentra kerajinan, sentra makanan olahan, sentra alas kaki, maupun sentra industri kreatif berbasis budaya lokal. Dengan demikian, sentra industri memiliki peran penting sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat dan penguatan ekonomi daerah berbasis potensi lokal.

Dalam perspektif pembangunan industri modern, sentra industri dipandang sebagai bagian dari ekosistem ekonomi lokal yang mampu menciptakan pertumbuhan ekonomi inklusif. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) menjelaskan bahwa pengembangan sentra industri memiliki kontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja, penguatan rantai nilai lokal, peningkatan produktivitas industri, serta pemerataan pembangunan ekonomi wilayah. Sentra industri juga memiliki karakteristik padat karya sehingga mampu menyerap tenaga kerja lokal dalam jumlah besar, khususnya pada kelompok masyarakat menengah ke bawah. Oleh karena itu,

pengembangan sentra industri sering dijadikan sebagai strategi pemerintah dalam memperkuat ekonomi kerakyatan dan mengurangi ketimpangan ekonomi antarwilayah.

Di Indonesia, pengembangan sentra industri banyak diarahkan pada sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM) karena memiliki fleksibilitas tinggi dan berbasis masyarakat. Sentra IKM berkembang pada berbagai subsektor seperti makanan dan minuman, kerajinan, furnitur, tekstil, logam, hingga industri kreatif berbasis budaya lokal. Karakteristik usaha yang bersifat padat karya dan berbasis komunitas menjadikan sentra industri memiliki kemampuan besar dalam memperkuat ekonomi lokal dan menciptakan *multiplier effect* terhadap sektor ekonomi lainnya. Selain itu, pengembangan sentra industri juga mendorong tumbuhnya aktivitas ekonomi turunan seperti perdagangan bahan baku, jasa distribusi, logistik, serta pemasaran produk. Dengan demikian, sentra industri bukan hanya menjadi pusat produksi, tetapi juga berfungsi sebagai pusat pertumbuhan ekonomi masyarakat yang mampu memperkuat ketahanan ekonomi daerah secara berkelanjutan.

2.2.2 Perbedaan Sentra dan Klaster

Secara umum, konsep sentra dan klaster industri sama-sama merujuk pada konsentrasi aktivitas usaha dalam suatu wilayah tertentu. Namun demikian, kedua konsep tersebut memiliki perbedaan mendasar pada tingkat keterhubungan, pola pengelolaan, serta sistem kolaborasi antar pelaku usaha di dalamnya. Sentra industri lebih menekankan pada pengelompokan usaha sejenis yang berada dalam satu wilayah geografis tertentu dan berkembang secara alami berdasarkan kedekatan lokasi, keterampilan masyarakat, serta potensi lokal. Dalam sentra industri, hubungan antar pelaku usaha umumnya masih bersifat sederhana dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam suatu sistem jaringan produksi maupun inovasi yang terstruktur. Sebagian besar pelaku usaha di dalam sentra masih menjalankan kegiatan produksi secara individual dengan tingkat kolaborasi yang relatif terbatas.

Sementara itu, klaster industri memiliki cakupan yang lebih luas dan kompleks dibandingkan sentra industri. Porter (1998) menjelaskan bahwa klaster industri merupakan konsentrasi geografis dari perusahaan, pemasok, institusi pendukung, lembaga riset, pemerintah, hingga jaringan pasar yang saling terhubung dan berinteraksi dalam suatu ekosistem ekonomi tertentu. Dalam konsep klaster, hubungan antar pelaku usaha tidak hanya terbatas pada aktivitas produksi, tetapi juga mencakup kolaborasi dalam inovasi, pengembangan teknologi, transfer pengetahuan, penguatan

jaringan pemasaran, hingga peningkatan daya saing bersama. Dengan demikian, klaster industri menempatkan kerja sama dan integrasi antaraktor ekonomi sebagai elemen utama dalam menciptakan efisiensi dan produktivitas industri yang lebih tinggi.

Perbedaan lainnya terletak pada tingkat kelembagaan dan dukungan sistem pendukung usaha. Pada sentra industri, pelaku usaha umumnya masih bersifat informal dengan sistem manajemen usaha yang sederhana dan berbasis keluarga. Sebaliknya, klaster industri biasanya telah memiliki dukungan kelembagaan yang lebih kuat, seperti keterlibatan pemerintah, lembaga pendidikan, lembaga keuangan, asosiasi usaha, hingga institusi riset dan teknologi. Keterlibatan berbagai institusi tersebut memungkinkan klaster industri memiliki kapasitas yang lebih besar dalam meningkatkan inovasi produk, efisiensi produksi, serta akses terhadap pasar dan investasi. Oleh karena itu, klaster industri sering dianggap sebagai bentuk pengembangan industri yang lebih modern dan terintegrasi dibandingkan sentra industri tradisional.

Meskipun memiliki perbedaan, sentra dan klaster industri memiliki hubungan yang saling berkaitan. Sentra industri dapat berkembang menjadi klaster industri apabila terdapat peningkatan kolaborasi, integrasi rantai pasok, penguatan kelembagaan, serta keterhubungan antar pelaku usaha dan institusi pendukung. Dalam konteks pengembangan IKM, pendekatan klaster sering digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing sentra industri melalui penguatan inovasi, digitalisasi usaha, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta perluasan akses pasar. Dengan demikian, sentra industri merupakan fondasi awal dalam pembentukan klaster industri yang lebih kompetitif dan berkelanjutan.

2.2.3 Pendekatan *Cluster Development*

Pendekatan *cluster development* merupakan strategi pengembangan industri yang menekankan pada penguatan keterhubungan antar pelaku usaha, institusi pendukung, lembaga riset, pemerintah, serta jaringan pasar dalam suatu wilayah tertentu. Pendekatan ini berkembang sebagai respons terhadap meningkatnya persaingan ekonomi global dan kebutuhan untuk meningkatkan daya saing industri lokal secara kolektif. Dalam konsep ini, perusahaan atau pelaku usaha tidak lagi dipandang sebagai entitas yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari suatu ekosistem ekonomi yang saling bergantung dan terhubung satu sama lain. Porter (1998) menjelaskan bahwa pengembangan industri berbasis klaster mampu menciptakan efisiensi kolektif

melalui konsentrasi geografis pelaku usaha, transfer pengetahuan, penguatan inovasi, serta peningkatan produktivitas industri.

Pendekatan *cluster development* bertujuan untuk meningkatkan daya saing industri melalui penguatan hubungan horizontal dan vertikal antar pelaku usaha. Hubungan *horizontal* terjadi melalui kerja sama antar pelaku usaha sejenis, seperti berbagi informasi pasar, penguatan promosi bersama, hingga pengembangan inovasi produk secara kolektif. Sementara itu, hubungan vertikal terjadi melalui keterkaitan antara produsen, pemasok bahan baku, distributor, lembaga pembiayaan, hingga konsumen akhir. Dengan adanya integrasi tersebut, pelaku usaha dapat memperoleh akses yang lebih luas terhadap sumber daya strategis, teknologi, jaringan pasar, dan peluang investasi yang sebelumnya sulit diperoleh apabila usaha dijalankan secara individual.

Dalam implementasinya, pendekatan *cluster development* juga menekankan pentingnya peran pemerintah dan institusi pendukung dalam menciptakan ekosistem usaha yang kondusif. Pemerintah memiliki fungsi sebagai fasilitator melalui penyediaan infrastruktur, regulasi, pelatihan sumber daya manusia, dukungan pembiayaan, hingga penguatan promosi dan akses pasar. Sementara itu, lembaga pendidikan dan institusi riset berperan dalam mendukung transfer teknologi dan inovasi produk bagi pelaku usaha. OECD (2023) menjelaskan bahwa jaringan usaha berbasis klaster memiliki peran penting dalam meningkatkan resiliensi, produktivitas, dan keberlanjutan UMKM melalui penguatan konektivitas antar pelaku usaha, lembaga riset, serta institusi pendukung lainnya. Oleh karena itu, pengembangan klaster industri dipandang sebagai pendekatan yang mampu mempercepat transformasi industri lokal menuju industri yang lebih modern, inovatif, dan kompetitif.

Dalam konteks pengembangan Industri Kecil dan Menengah (IKM), pendekatan *cluster development* menjadi sangat relevan karena mampu memperkuat daya saing usaha berbasis masyarakat. Melalui pendekatan ini, pelaku IKM dapat membangun kerja sama dalam pengadaan bahan baku, penggunaan teknologi bersama, pemasaran kolektif, hingga pengembangan produk unggulan daerah. Selain itu, pendekatan klaster juga mampu menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) terhadap pertumbuhan ekonomi lokal melalui peningkatan penyerapan tenaga kerja, penguatan rantai pasok lokal, serta peningkatan aktivitas ekonomi turunan. Dengan demikian, pendekatan *cluster development* tidak hanya berorientasi pada peningkatan jumlah

usaha, tetapi juga pada pembangunan ekosistem industri yang lebih inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

2.2.4 Ekosistem Industri Lokal

Ekosistem industri lokal merupakan suatu sistem keterhubungan antara berbagai aktor ekonomi dalam suatu wilayah yang saling berinteraksi untuk mendukung aktivitas produksi, distribusi, inovasi, dan pemasaran suatu industri. Dalam konteks pengembangan Industri Kecil dan Menengah (IKM), ekosistem industri lokal tidak hanya mencakup pelaku usaha sebagai produsen utama, tetapi juga melibatkan pemerintah daerah, lembaga keuangan, institusi pendidikan, lembaga riset, komunitas usaha, penyedia bahan baku, hingga jaringan pemasaran. Seluruh komponen tersebut saling terhubung dan membentuk suatu sistem ekonomi yang mendukung keberlanjutan usaha secara kolektif. OECD (2023) menjelaskan bahwa penguatan ekosistem usaha berbasis klaster memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan resiliensi UMKM melalui konektivitas antar pelaku usaha dan institusi pendukung.

Ekosistem industri lokal berkembang berdasarkan potensi dan karakteristik wilayah tertentu. Keberadaan sumber daya alam, budaya lokal, keterampilan masyarakat, serta dukungan infrastruktur menjadi faktor utama dalam membentuk karakteristik industri di suatu daerah. Dalam praktiknya, ekosistem industri lokal memungkinkan terciptanya hubungan timbal balik antar pelaku ekonomi sehingga aktivitas produksi dan distribusi dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Selain itu, kedekatan geografis antar pelaku usaha juga mendorong terjadinya pertukaran informasi, transfer teknologi, serta penguatan inovasi produk yang sulit diperoleh apabila usaha berjalan secara individual. Dengan demikian, ekosistem industri lokal menjadi fondasi penting dalam membangun daya saing industri daerah secara berkelanjutan.

Dalam pengembangan sentra IKM, keberadaan ekosistem industri lokal memiliki peran strategis dalam menciptakan pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Sentra IKM yang berkembang secara terintegrasi mampu menciptakan lapangan kerja, memperkuat ekonomi rumah tangga, serta meningkatkan pendapatan masyarakat lokal. Selain itu, penguatan ekosistem industri lokal juga mampu menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) terhadap sektor ekonomi lainnya, seperti perdagangan bahan baku, jasa distribusi, transportasi, hingga sektor jasa pendukung usaha. Oleh karena itu, pengembangan ekosistem industri lokal sering dijadikan sebagai strategi pembangunan ekonomi daerah yang berbasis potensi lokal dan pemberdayaan masyarakat.

Di era transformasi digital, penguatan ekosistem industri lokal juga diarahkan pada peningkatan konektivitas digital dan pengembangan inovasi berbasis teknologi. Sebagian besar pelaku IKM saat ini dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan pola pasar dan perkembangan teknologi digital. Oleh karena itu, dukungan pemerintah dalam bentuk pelatihan digital marketing, penguatan branding produk, akses pembiayaan, serta pengembangan platform pemasaran digital menjadi bagian penting dalam memperkuat ekosistem industri lokal yang lebih adaptif dan kompetitif. Dengan adanya ekosistem industri yang kuat, pelaku usaha lokal diharapkan mampu meningkatkan produktivitas, memperluas akses pasar, serta memperkuat posisi daya saing produk daerah di tingkat regional maupun nasional.

2.2.5 *Agglomeration Economy*

Agglomeration economy atau ekonomi aglomerasi merupakan konsep ekonomi yang menjelaskan keuntungan yang diperoleh pelaku usaha akibat terkonsentrasinya aktivitas ekonomi dalam suatu wilayah tertentu. Konsentrasi geografis industri memungkinkan pelaku usaha memperoleh berbagai efisiensi dan manfaat ekonomi yang tidak dapat dicapai apabila usaha tersebar secara terpisah. Dalam teori ekonomi regional, aglomerasi industri terjadi ketika perusahaan-perusahaan yang memiliki keterkaitan usaha memilih berlokasi berdekatan untuk memperoleh keuntungan dari akses bahan baku, tenaga kerja, infrastruktur, hingga jaringan pasar yang lebih efisien. Porter (1998) menjelaskan bahwa konsentrasi geografis industri mampu menciptakan efisiensi kolektif, peningkatan produktivitas, serta percepatan inovasi melalui interaksi antar pelaku usaha dalam suatu kawasan industri atau klaster tertentu.

Salah satu keuntungan utama dari ekonomi aglomerasi adalah terciptanya efisiensi biaya produksi dan distribusi. Kedekatan lokasi antar pelaku usaha memungkinkan biaya transportasi bahan baku dan distribusi produk menjadi lebih rendah. Selain itu, perusahaan juga lebih mudah memperoleh akses terhadap tenaga kerja yang memiliki keterampilan sesuai dengan kebutuhan industri setempat. Dalam konteks sentra IKM, ekonomi aglomerasi dapat terlihat dari terkonsentrasinya usaha-usaha sejenis dalam suatu wilayah tertentu, seperti sentra alas kaki, sentra kerajinan, atau sentra makanan olahan. Konsentrasi tersebut menciptakan hubungan ekonomi yang saling mendukung antar pelaku usaha sehingga aktivitas produksi dapat berjalan lebih efektif dan kompetitif.

Selain menciptakan efisiensi ekonomi, aglomerasi industri juga mendorong terjadinya transfer pengetahuan dan inovasi antar pelaku usaha. Interaksi yang intensif antar perusahaan, pekerja, dan institusi pendukung memungkinkan terjadinya pertukaran informasi mengenai teknologi, tren pasar, maupun strategi pengembangan usaha. Kondisi ini mempercepat proses inovasi produk dan peningkatan kualitas produksi dalam suatu kawasan industri. Di sisi lain, ekonomi aglomerasi juga mampu menciptakan efek pertumbuhan ekonomi wilayah melalui peningkatan investasi, penyerapan tenaga kerja, serta berkembangnya sektor ekonomi turunan seperti perdagangan, logistik, dan jasa pendukung lainnya. Oleh karena itu, pengembangan kawasan industri dan sentra IKM sering diarahkan melalui pendekatan aglomerasi ekonomi guna menciptakan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi baru di daerah.

Meskipun memberikan banyak keuntungan, ekonomi aglomerasi juga memiliki tantangan yang perlu diperhatikan, seperti meningkatnya persaingan antar pelaku usaha, tekanan terhadap lingkungan, hingga ketimpangan pembangunan wilayah apabila konsentrasi ekonomi terlalu terpusat pada satu kawasan tertentu. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan pengelolaan kawasan industri yang terintegrasi agar manfaat ekonomi aglomerasi dapat dirasakan secara lebih merata dan berkelanjutan. Dengan pengelolaan yang tepat, ekonomi aglomerasi dapat menjadi instrumen penting dalam memperkuat daya saing industri lokal, meningkatkan efisiensi produksi, serta mendorong pertumbuhan ekonomi daerah secara inklusif dan berkelanjutan.

2.2.6 *Collective Efficiency*

Collective efficiency merupakan konsep yang menjelaskan keuntungan kompetitif yang diperoleh pelaku usaha melalui kerja sama kolektif dan konsentrasi geografis dalam suatu sentra atau klaster industri. Konsep ini menekankan bahwa perusahaan kecil dan menengah dapat meningkatkan daya saingnya apabila mampu bekerja sama dalam suatu jaringan produksi dan pemasaran yang saling mendukung. Dalam konteks sentra IKM, *collective efficiency* muncul melalui interaksi antar pelaku usaha yang memungkinkan terjadinya efisiensi bersama dalam pengadaan bahan baku, penggunaan tenaga kerja, distribusi produk, hingga pengembangan inovasi. Porter (1998) menjelaskan bahwa efisiensi kolektif terbentuk melalui konsentrasi geografis industri yang mendorong terciptanya transfer pengetahuan, peningkatan produktivitas, dan penguatan inovasi antar pelaku usaha dalam suatu kawasan industri.

Efisiensi kolektif dapat tercipta melalui dua bentuk utama, yaitu efisiensi pasif dan efisiensi aktif. Efisiensi pasif diperoleh karena adanya kedekatan lokasi antar pelaku usaha sehingga mereka dapat menikmati keuntungan bersama seperti akses bahan baku yang lebih mudah, biaya transportasi yang lebih rendah, serta tersedianya tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri. Sementara itu, efisiensi aktif diperoleh melalui kerja sama yang disengaja antar pelaku usaha, seperti kegiatan promosi bersama, pelatihan kolektif, pengembangan teknologi, hingga pembentukan asosiasi usaha dan jaringan pemasaran bersama. Dengan adanya kerja sama tersebut, pelaku usaha kecil dapat meningkatkan kapasitas produksi dan daya saing tanpa harus menanggung seluruh biaya pengembangan usaha secara individual.

Dalam pengembangan sentra IKM, konsep *collective efficiency* menjadi sangat penting karena sebagian besar pelaku usaha memiliki keterbatasan modal, teknologi, dan akses pasar. Melalui penguatan kerja sama kolektif, pelaku IKM dapat membangun kekuatan ekonomi bersama yang lebih kompetitif dibandingkan apabila usaha dijalankan secara terpisah. Efisiensi kolektif juga memungkinkan terciptanya penguatan rantai nilai lokal, peningkatan kualitas produk, serta perluasan akses pasar hingga tingkat regional dan nasional. Selain itu, kerja sama antar pelaku usaha dapat memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar dan perkembangan teknologi sehingga sentra IKM menjadi lebih resilien dalam menghadapi dinamika ekonomi global.

Di sisi lain, keberhasilan *collective efficiency* sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dan keterhubungan antar pelaku usaha dalam suatu wilayah. Rendahnya koordinasi, persaingan yang tidak sehat, serta lemahnya kelembagaan usaha dapat menghambat terbentuknya efisiensi kolektif secara optimal. Oleh karena itu, pemerintah dan institusi pendukung memiliki peran penting dalam membangun ekosistem kolaborasi yang kondusif melalui penguatan kelembagaan, pelatihan usaha, dukungan pemasaran, hingga pengembangan inovasi berbasis komunitas. Dengan demikian, *collective efficiency* dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan daya saing sentra IKM dan memperkuat pertumbuhan ekonomi daerah secara berkelanjutan.

2.2.7 *Supply Chain Ecosystem*

Supply chain ecosystem atau ekosistem rantai pasok merupakan suatu sistem keterhubungan antara berbagai pihak yang terlibat dalam proses produksi hingga distribusi suatu produk kepada konsumen akhir. Ekosistem rantai pasok mencakup hubungan antara pemasok bahan baku,

produsen, distributor, penyedia logistik, pelaku pemasaran, hingga konsumen dalam suatu jaringan ekonomi yang saling terintegrasi. Dalam konteks pengembangan Industri Kecil dan Menengah (IKM), keberadaan *supply chain ecosystem* menjadi sangat penting karena menentukan kelancaran proses produksi, efisiensi distribusi, serta kemampuan pelaku usaha dalam memenuhi kebutuhan pasar secara berkelanjutan. OECD (2023) menjelaskan bahwa penguatan konektivitas antar pelaku usaha dan jaringan pasar memiliki peran penting dalam meningkatkan resiliensi dan produktivitas UMKM di tengah perubahan pola ekonomi global.

Ekosistem rantai pasok yang baik memungkinkan pelaku usaha memperoleh bahan baku secara lebih efisien, menjaga stabilitas produksi, serta mempercepat distribusi produk ke pasar. Dalam sentra industri, hubungan antar pelaku rantai pasok biasanya terbentuk secara alami melalui kedekatan geografis dan keterkaitan usaha. Misalnya, pelaku usaha pengolahan makanan memiliki hubungan erat dengan petani sebagai pemasok bahan baku, distributor lokal, hingga pelaku perdagangan dan jasa transportasi. Keterhubungan tersebut menciptakan sistem ekonomi lokal yang saling mendukung dan memperkuat keberlanjutan usaha masyarakat. Selain itu, integrasi rantai pasok juga memungkinkan terjadinya penghematan biaya produksi dan distribusi sehingga produk yang dihasilkan menjadi lebih kompetitif di pasar.

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, pengembangan *supply chain ecosystem* tidak lagi terbatas pada hubungan fisik antar pelaku usaha, tetapi juga mencakup integrasi teknologi digital dalam sistem produksi dan pemasaran. Pemanfaatan platform digital, *e-commerce*, dan sistem logistik berbasis teknologi memungkinkan pelaku usaha memperluas akses pasar hingga tingkat nasional dan internasional. Namun demikian, sebagian besar IKM masih menghadapi keterbatasan dalam integrasi rantai pasok modern akibat rendahnya literasi digital, keterbatasan teknologi, dan lemahnya akses terhadap jaringan pasar yang lebih luas. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian besar pelaku IKM masih bergerak pada rantai nilai bernilai tambah rendah dan sulit melakukan ekspansi pasar secara optimal.

Oleh karena itu, penguatan *supply chain ecosystem* menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan daya saing sentra IKM. Pemerintah dan institusi pendukung perlu memperkuat konektivitas antar pelaku usaha melalui pembangunan infrastruktur logistik, penguatan digitalisasi usaha, peningkatan akses pembiayaan, hingga pengembangan jejaring pemasaran dan ekspor. Dengan ekosistem rantai pasok yang terintegrasi, pelaku IKM dapat meningkatkan efisiensi usaha,

memperluas pasar, serta memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan ekonomi global. Dengan demikian, *supply chain ecosystem* tidak hanya berfungsi sebagai sistem distribusi produk, tetapi juga menjadi fondasi utama dalam membangun industri lokal yang lebih kompetitif dan berkelanjutan.

2.3 Dampak Sosial-Ekonomi Sentra IKM

Keberadaan sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) tidak hanya berperan sebagai pusat kegiatan produksi, tetapi juga memiliki pengaruh yang luas terhadap berbagai aspek pembangunan daerah. Pengembangan sentra IKM mampu memberikan dampak ekonomi, sosial, maupun pembangunan wilayah melalui peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat, penyerapan tenaga kerja, hingga penguatan struktur ekonomi lokal. Dampak yang dihasilkan tersebut tidak hanya dirasakan secara langsung oleh pelaku usaha, tetapi juga oleh masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Adapun beberapa dampak sosial-ekonomi yang ditimbulkan dari keberadaan sentra IKM adalah sebagai berikut:

2.3.1 Dampak Ekonomi

Dampak ekonomi merupakan pengaruh yang ditimbulkan oleh keberadaan sentra IKM terhadap aktivitas dan pertumbuhan ekonomi, baik pada tingkat lokal maupun nasional. Keberadaan sentra IKM tidak hanya menghasilkan keuntungan bagi pelaku usaha, tetapi juga menciptakan nilai tambah yang dapat mendorong perputaran ekonomi masyarakat. Melalui aktivitas produksi, perdagangan, dan keterkaitan dengan berbagai sektor pendukung lainnya, sentra IKM berperan dalam memperkuat struktur ekonomi daerah. Adapun dampak ekonomi yang dihasilkan antara lain sebagai berikut:

a. **Kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi**

   Sentra IKM berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sebesar **3,69%** serta mendorong pertumbuhan industri pengolahan hingga mencapai **4,72% pada tahun 2024**. Keberadaan IKM juga menjadi salah satu penggerak ekonomi daerah melalui peningkatan aktivitas produksi dan perdagangan.

b. **Menciptakan efek berganda (*multiplier effect*)**

   Pengembangan sentra IKM mampu menumbuhkan berbagai aktivitas ekonomi turunan seperti penyedia bahan baku, distribusi, transportasi, dan jasa pendukung lainnya.

Selain itu, pemanfaatan sumber daya lokal dapat memperkuat rantai pasok serta meningkatkan aktivitas ekonomi masyarakat sekitar.

c. Meningkatkan pendapatan masyarakat

Aktivitas produksi dan perdagangan IKM dapat meningkatkan pendapatan pelaku usaha maupun tenaga kerja yang terlibat. Peningkatan pendapatan tersebut secara tidak langsung juga berdampak pada meningkatnya daya beli masyarakat dan perputaran ekonomi lokal.

d. Mendorong pemerataan ekonomi

Aktivitas ekonomi yang tercipta melalui sentra IKM memungkinkan distribusi manfaat ekonomi yang lebih merata hingga ke tingkat masyarakat lokal sehingga dapat mengurangi kesenjangan ekonomi antarwilayah.

2.3.2 Dampak Sosial

Dampak sosial merupakan pengaruh yang ditimbulkan oleh keberadaan sentra IKM terhadap kondisi masyarakat, khususnya terkait kesejahteraan, kesempatan kerja, dan peningkatan kualitas kehidupan sosial. Karakteristik IKM yang cenderung padat karya menjadikannya sebagai salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui penyediaan lapangan kerja dan pemberdayaan ekonomi lokal. Adapun dampak sosial yang dihasilkan meliputi:

a. Menciptakan lapangan kerja

Sentra IKM memiliki karakteristik industri padat karya (*labor-intensive*) yang membutuhkan tenaga kerja dalam jumlah besar. Secara nasional, sektor IKM mampu menyerap sekitar **13,11 juta tenaga kerja** atau sekitar **65,52% dari total tenaga kerja industri pengolahan**.

b. Menurunkan tingkat pengangguran

Kemampuan penyerapan tenaga kerja yang tinggi dapat membantu menekan angka pengangguran terbuka melalui penyediaan alternatif sumber pendapatan bagi masyarakat.

c. Mengurangi urbanisasi

Tersedianya peluang kerja di daerah dapat mengurangi perpindahan penduduk menuju kota besar karena masyarakat dapat memperoleh pekerjaan dan penghasilan di wilayah asalnya.

d. Menjadi sarana pemberdayaan masyarakat

Sentra IKM juga berperan dalam meningkatkan kemampuan kewirausahaan masyarakat serta mendorong terbentuknya kemandirian ekonomi lokal.

2.3.3 Dampak Sosial-Budaya dan Pembangunan Daerah

Dampak sosial-budaya dan pembangunan daerah merupakan pengaruh yang ditimbulkan oleh sentra IKM terhadap pelestarian identitas lokal serta penguatan pembangunan wilayah secara berkelanjutan. Selain menghasilkan manfaat ekonomi, sentra IKM juga memiliki peran dalam menjaga kearifan lokal dan memperkuat daya saing daerah melalui pengembangan potensi unggulan yang dimiliki. Adapun dampak yang dihasilkan antara lain:

a. Melestarikan budaya dan kearifan lokal

Banyak sentra IKM memanfaatkan potensi dan karakteristik daerah sebagai produk unggulan sehingga dapat menjadi identitas budaya suatu wilayah.

b. Meningkatkan potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Produk unggulan daerah memiliki potensi untuk meningkatkan aktivitas perdagangan dan investasi yang pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap pendapatan daerah

c. Memperkuat ketahanan ekonomi wilayah

Sentra IKM menciptakan struktur ekonomi yang lebih inklusif dan berkelanjutan sehingga daerah memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi.

d. Memperkuat integrasi rantai nilai

Sejalan dengan pandangan **UNIDO**, sentra industri dapat meningkatkan produktivitas melalui keterkaitan antarpelaku usaha dalam satu ekosistem industri yang saling terintegrasi.

2.4 Kebijakan dan Strategi Pengembangan Sentra IKM

Sebagai manifestasi strategis dari Misi Kedua Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Mojokerto Tahun 2021-2026 yakni *"Membangun kemandirian ekonomi yang berdimensi kerakyatan"* pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) diposisikan sebagai katalisator utama dalam transformasi struktur ekonomi daerah. Kebijakan pembinaan IKM pada tahun 2025 didesain melalui pendekatan *hybrid* yang memadukan

keselarasan program nasional (*top-down alignment*) dengan penguatan kompetensi inti berbasis keunggulan komparatif lokal (*bottom-up empowerment*).

Guna memitigasi isu stagnasi nilai tambah dan mengakselerasi daya saing komprehensif sektor manufaktur skala menengah-kecil, kerangka strategi pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto diformulasikan ke dalam tiga pilar intervensi utama:

2.4.1. Kebijakan Aglomerasi Spasial dan Ekstensifikasi Sentra Pertumbuhan

Dalam rangka meminimalisasi disparitas infrastruktur industri dan mengoptimalkan efisiensi rantai pasok (*supply chain efficiency*), Pemerintah Kabupaten Mojokerto mengimplementasikan kebijakan penataan ruang geografi ekonomi melalui pembentukan pusat-pusat pertumbuhan baru. Strategi taktis pada pilar ini mencakup:

a. Inisiasi *Cluster-Based Development*

Melakukan kurasi, pendataan, dan konsolidasi entitas IKM, baik sektor formal maupun informal ke dalam ekosistem Sentra Industri Kimia dan Agro (IKA) (Disperindag Kab. Mojokerto, 2025). Langkah ini bertujuan untuk menciptakan integrasi horizontal antar-pelaku usaha dan memudahkan intervensi kebijakan yang terpusat.

b. Integrasi Pangkalan Data Presisi (SIINas)

Melakukan pemetaan (*mapping*) geografi industri secara faktual melalui pengumpulan dan analitik data berbasis Sistem Informasi Industri Nasional (SIINas). Pada tahun 2025, penetrasi pendataan ini difokuskan pada 5 (lima) kawasan kecamatan strategis guna menyajikan basis data investasi yang akuntabel bagi para pemangku kepentingan (Disperindag Kab. Mojokerto, 2025).

2.4.2. Akselerasi Kapabilitas Sumber Daya Manusia dan Adopsi Teknologi

Merespons dinamika transisi industri modern (*Industry* 4.0), peningkatan daya saing IKM mutlak membutuhkan intervensi pada level penguatan modal insani (*human capital capacity building*) dan modernisasi sistem produksi. Kerangka kerja kerja turunan dari Renja Perubahan (Disperindag Kab. Mojokerto, 2025) pada aspek ini diwujudkan melalui:

a. Optimalisasi Teknologi Tepat Guna (TTG)

Mendongkrak efisiensi mekanisasi dan utilitas produksi melalui pengawasan, bimbingan, serta pelatihan implementasi TTG yang presisi agar *output* produk memenuhi spesifikasi permintaan pasar modern.

b. Transformasi Digital dan Komersialisasi Visual

Mengalokasikan fasilitas bimbingan teknis komersial yang berorientasi pada penetrasi pasar digital, mencakup teknik *product photography*, videografi komersial, serta manajemen pemasaran daring (*e-commerce marketing*) bagi 30 entitas IKM.

c. Inkubasi Sektoral Tematik

Menyelenggarakan *capacity building* terarah bagi sentra-sentra komoditas spesifik, yang direalisasikan melalui pelatihan pengembangan tren Batik Khas Mojokerto dan *Ecoprint* kepada 20 unit IKM pengrajin, serta program pendampingan manajerial bagi 20 unit IKM di sektor hasil hutan (Disperindag Kab. Mojokerto, 2025).

2.4.3. Standardisasi Mutu, Proteksi Legal, dan Kepatuhan Tata Lingkungan

Untuk memastikan produk IKM Kabupaten Mojokerto memiliki daya serap tinggi di pasar domestik ritel dan *bankable* untuk orientasi ekspor, pemerintah daerah memberlakukan intervensi ketat terkait standardisasi produk (*Quality Assurance*) dan kepatuhan lingkungan (*Sustainability Compliance*). Strategi eksekusinya meliputi (Disperindag Kab. Mojokerto, 2025):

a. Eskalasi Jaminan Mutu Nasional (SNI)

Menyelenggarakan bimbingan dan sosialisasi kerangka kerja Standar Nasional Indonesia (SNI) kepada 40 unit IKM guna memvalidasi aspek keamanan dan kelayakan produk secara formal.

b. Premiumisasi Kemasan Produk (*Packaging Modernization*)

Mendorong peningkatan nilai persepsi produk (*perceived value*) di mata konsumen melalui fasilitasi pelatihan dan standarisasi desain kemasan bagi 30 unit IKM yang bergerak di sektor aneka pangan dan tekstil.

c. Proteksi Kekayaan Intelektual (*Intellectual Property*)

Memperkuat posisi tawar merek lokal dengan memfasilitasi program pendaftaran legalitas Hak Kekayaan Intelektual (HKI/Merek) secara *pro bono* (gratis), khususnya bagi entitas yang bernaung di bawah klaster industri aneka dan tekstil.

d. Penerapan Kepatuhan Industri Hijau (*Green Industry Compliance*)

Mengedukasi ekosistem industri terkait urgensi efisiensi sumber daya karbon dan manajemen limbah sirkular melalui sosialisasi standar operasional "Industri Hijau" yang

secara spesifik menargetkan 15 perusahaan industri manufaktur di wilayah Kabupaten Mojokerto.

2.5 Kriteria Identifikasi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah

Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) pada dasarnya tidak hanya ditandai oleh keberadaan sejumlah pelaku usaha dalam suatu wilayah. Konsep sentra memiliki keterkaitan yang erat dengan pendekatan klaster industri, yaitu adanya konsentrasi geografis kegiatan ekonomi yang memiliki kesamaan maupun keterhubungan dalam produk, kompetensi, proses produksi, pemasok, jasa pendukung, dan pasar. Kedekatan geografis tersebut memungkinkan terbentuknya interaksi antarpelaku, penggunaan sumber daya secara bersama, spesialisasi tenaga kerja, pertukaran pengetahuan, serta keterhubungan rantai nilai yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing usaha. Literatur mengenai kebijakan klaster juga menunjukkan bahwa keberadaan konsentrasi usaha perlu muncul dari basis aktivitas ekonomi yang nyata. OECD menekankan pentingnya *critical mass* di sekitar suatu spesialisasi dan rantai nilai karena konsentrasi tersebut dapat menarik perusahaan komplementer, pemasok, penyedia jasa, serta tenaga kerja dengan keterampilan yang semakin spesifik. Dengan demikian, kebijakan pengembangan klaster pada dasarnya lebih diarahkan untuk memperkuat potensi dan keterkaitan ekonomi yang telah berkembang dibandingkan menciptakan klaster secara artifisial pada wilayah yang belum memiliki basis aktivitas ekonomi.

Dalam konteks pengembangan IKM, pemilihan kelompok usaha yang potensial untuk dikembangkan sebagai sentra karenanya perlu mempertimbangkan kondisi eksisting sekaligus prospek perkembangannya. Keberadaan produk unggulan merupakan salah satu modal penting, tetapi belum cukup untuk menunjukkan bahwa suatu kelompok usaha layak dikembangkan sebagai sentra. Produk unggulan perlu didukung oleh konsentrasi pelaku usaha, spesialisasi kegiatan ekonomi, keterhubungan rantai pasok, kemampuan memberikan manfaat ekonomi kepada masyarakat, prospek pertumbuhan jangka panjang, serta adanya ruang bagi kebijakan pemerintah untuk memperkuat daya saing kelompok usaha tersebut. Berdasarkan sintesis konsep pengembangan klaster, *smart specialisation*, rantai nilai, dan kebijakan pengembangan IKM, terdapat enam aspek yang relevan dalam melihat potensi pengembangan suatu kelompok usaha sebagai sentra, yaitu *critical mass*, *specialization*, *supply chain*, *economic impact*, *growth*

potential, dan *government leverage*. Keenam aspek tersebut memberikan perspektif yang lebih komprehensif karena tidak hanya melihat kondisi usaha saat ini, tetapi juga keterkaitan antarpelaku, manfaat ekonomi, prospek keberlanjutan, dan peluang pengembangannya.

2.5.1 *Critical Mass*

Critical mass menggambarkan keberadaan konsentrasi pelaku usaha dalam jumlah yang cukup untuk membentuk basis kegiatan ekonomi pada suatu wilayah. Keberadaan satu atau beberapa usaha yang memiliki kinerja baik belum cukup untuk membentuk suatu sentra apabila tidak terdapat kelompok pelaku usaha lain yang menjalankan kegiatan ekonomi sejenis atau saling berkaitan. Dalam perspektif klaster, konsentrasi tersebut penting karena memungkinkan terciptanya manfaat aglomerasi. Semakin banyak pelaku yang berada dalam aktivitas ekonomi yang sama atau saling berhubungan, semakin terbuka peluang terbentuknya pasar tenaga kerja yang terspesialisasi, pemasok khusus, penggunaan fasilitas produksi bersama, transfer pengetahuan, serta hubungan produksi antarpelaku. OECD juga menempatkan keberadaan *critical mass of companies in a specialisation* sebagai salah satu pertimbangan dalam mengidentifikasi aktivitas ekonomi yang memiliki basis untuk dikembangkan. Oleh karena itu, *critical mass* tidak semata-mata dilihat dari besarnya jumlah absolut pelaku usaha, tetapi juga dari konsentrasi dan keberlanjutan aktivitas usaha tersebut dalam suatu wilayah. Semakin kuat konsentrasi pelaku yang memiliki keterkaitan aktivitas, semakin kuat pula dasar pengembangannya sebagai sentra IKM.

2.5.2 *Specialization*

Selain jumlah pelaku usaha, sentra juga membutuhkan adanya spesialisasi kegiatan ekonomi. *Specialization* menunjukkan bahwa pelaku usaha dalam suatu wilayah memiliki kesamaan atau keterkaitan dalam produk, bahan baku, teknologi, keterampilan, proses produksi, maupun posisi tertentu dalam rantai nilai. Spesialisasi tidak berarti bahwa seluruh pelaku harus menghasilkan produk yang sama secara identik. Dalam suatu sentra dapat berkembang berbagai jenis produk selama masih memiliki basis kompetensi atau rantai nilai yang berkaitan. Sebagai contoh, kelompok usaha berbasis logam dapat terdiri atas pelaku pengecoran, pengolahan, *finishing*, kerajinan, hingga jasa pendukung yang berbeda, tetapi seluruhnya masih memiliki keterhubungan dalam kompetensi dan rantai nilai industri logam. Keberadaan spesialisasi memberikan identitas ekonomi yang lebih jelas pada suatu wilayah dan memungkinkan pengembangan kompetensi secara lebih terarah. Dalam perspektif smart *specialisation*, pengembangan ekonomi wilayah juga

diarahkan untuk bertumpu pada kekuatan, aset, dan kompetensi yang telah dimiliki daerah sehingga sumber daya pembangunan dapat diarahkan pada aktivitas yang mempunyai basis dan peluang pengembangan yang lebih kuat.

2.5.3 *Supply Chain*

Sentra IKM juga perlu dipandang sebagai bagian dari sebuah rantai pasok dan rantai nilai, bukan sekadar kumpulan produsen. Keberlanjutan kegiatan produksi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pelaku memperoleh bahan baku, akses terhadap pemasok, ketersediaan jasa pendukung, transportasi dan logistik, serta kemampuan menyalurkan produk kepada pasar. Keterhubungan tersebut dapat bersifat horizontal maupun vertikal. Hubungan horizontal terjadi antarpelaku IKM yang berada pada tingkat aktivitas yang relatif sama, sedangkan hubungan vertikal terbentuk antara IKM dengan pemasok bahan baku, pengolah, distributor, perusahaan besar, maupun pembeli akhir. Semakin berkembang hubungan tersebut, semakin kuat pula ekosistem industri yang menopang suatu sentra. OECD menjelaskan bahwa terbentuknya *critical mass* di sekitar suatu rantai nilai dapat mendorong hadirnya industri dan jasa komplementer serta memperkuat hubungan ekonomi di dalam wilayah. Dalam konteks IKM, keterhubungan rantai pasok menjadi penting karena menunjukkan bahwa kegiatan produksi mempunyai dukungan yang memungkinkan usaha berkembang secara berkelanjutan dan tidak berdiri secara terisolasi.

2.5.4 *Economic Impact*

Pengembangan sentra IKM tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan kapasitas individual pelaku usaha, tetapi juga diharapkan mampu memberikan manfaat ekonomi yang lebih luas bagi masyarakat dan wilayah. Oleh karena itu, *economic impact* menjadi aspek penting dalam menilai nilai strategis suatu kelompok usaha. Kontribusi ekonomi tersebut dapat tercermin melalui kemampuan menyerap tenaga kerja, khususnya tenaga kerja lokal, menciptakan pendapatan bagi rumah tangga, menggunakan bahan baku dan pemasok lokal, memunculkan usaha pendukung, serta meningkatkan perputaran aktivitas ekonomi di wilayah. Kebijakan klaster juga ditempatkan sebagai salah satu instrumen untuk mendukung pertumbuhan UKM, investasi, modernisasi industri, dan penciptaan kesempatan kerja. Dengan demikian, kelompok usaha yang melibatkan banyak masyarakat dan mempunyai keterkaitan ekonomi lokal yang kuat memiliki nilai strategis lebih tinggi untuk dikembangkan. Perspektif ini sekaligus menempatkan pengembangan sentra sebagai salah satu instrumen penguatan ekonomi kerakyatan, karena manfaat pengembangan

industri diharapkan dapat terdistribusi kepada pelaku usaha, pekerja, pemasok, dan masyarakat di sekitar sentra.

2.5.5 *Growth Potential*

Kondisi eksisting yang kuat belum tentu menjamin keberlanjutan sentra pada masa mendatang. Oleh karena itu, pengembangan sentra perlu mempertimbangkan *growth potential*, yaitu sejauh mana kegiatan ekonomi tersebut masih mempunyai ruang untuk tumbuh dan meningkatkan nilai tambah dalam jangka menengah maupun panjang. Potensi pertumbuhan dapat dilihat dari perkembangan permintaan, peluang peningkatan kapasitas produksi, kemungkinan perluasan pasar, diversifikasi produk, inovasi, hilirisasi, adopsi teknologi, investasi, serta peluang membangun kemitraan dengan pelaku ekonomi yang lebih besar. Perspektif ini penting agar sumber daya pemerintah tidak hanya diarahkan pada produk yang saat ini populer, tetapi pada aktivitas ekonomi yang mempunyai prospek jangka panjang dan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, keberlanjutan juga menjadi bagian dari potensi pertumbuhan. Ketersediaan bahan baku, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar, regenerasi keterampilan, efisiensi sumber daya, serta kemampuan mengelola dampak lingkungan akan memengaruhi kemampuan suatu kelompok IKM mempertahankan pertumbuhannya dalam jangka panjang. Kebijakan klaster modern juga diarahkan untuk mendorong pertumbuhan UKM, inovasi, modernisasi industri, dan peningkatan daya saing melalui pemanfaatan kekuatan ekonomi yang telah dimiliki suatu wilayah.

2.5.6 *Government Leverage*

Aspek terakhir adalah *government leverage*, yaitu sejauh mana intervensi pemerintah berpotensi menghasilkan perubahan yang berarti terhadap perkembangan kelompok IKM. Aspek ini penting karena tidak seluruh persoalan usaha memerlukan atau dapat diselesaikan melalui intervensi pemerintah dengan tingkat efektivitas yang sama. *Government leverage* dapat muncul ketika sejumlah pelaku menghadapi persoalan bersama yang sulit diselesaikan secara individual. Keterbatasan infrastruktur produksi, teknologi dan mesin, fasilitas pengujian, sertifikasi, kompetensi tenaga kerja, fasilitas pengelolaan limbah, digitalisasi, branding, maupun keterhubungan dengan pasar merupakan beberapa contoh kebutuhan yang dapat memiliki karakter kolektif. Dalam kondisi demikian, intervensi pemerintah berpotensi menghasilkan manfaat yang lebih luas karena satu program dapat memperbaiki kondisi banyak pelaku usaha secara bersamaan.

Perspektif kebijakan klaster juga menempatkan pemerintah sebagai fasilitator dalam menciptakan lingkungan, institusi, jejaring, dan instrumen pendukung yang memungkinkan perusahaan dan kelompok usaha memanfaatkan peluang pertumbuhan. European Commission menempatkan kebijakan klaster sebagai instrumen yang dapat mendukung pertumbuhan UKM, modernisasi industri, inovasi, dan *smart specialisation*. Namun demikian, *government leverage* tidak berarti bahwa kelompok usaha yang memiliki kelemahan paling besar secara otomatis menjadi kelompok yang paling layak dikembangkan. Efektivitas intervensi perlu dipertimbangkan bersama dengan keberadaan basis usaha, prospek pasar, dan potensi pertumbuhan. Dengan demikian, intervensi pemerintah diarahkan untuk memperkuat potensi yang telah memiliki basis ekonomi, sekaligus mengatasi hambatan yang menghalangi potensi tersebut berkembang secara optimal.

BAB III
GAMBARAN UMUM

3.1 Gambaran Umum Wilayah Kabupaten Mojokerto

3.1.1 Letak Geografis dan Administratif

Berdasarkan dokumen kajian, Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur yang memiliki posisi geografis sangat strategis. Secara geografis, wilayah ini berada langsung dalam kawasan penyangga ekonomi utama Jawa Timur, yaitu Gerbangkertosusila (Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, Lamongan). Posisi ini memberikan keuntungan berupa konektivitas yang sangat tinggi dengan berbagai pusat industri, pusat perdagangan, serta urat nadi distribusi di Jawa Timur. Kedekatan wilayah dengan pusat distribusi dan pertumbuhan infrastruktur yang ada di dalamnya menjadi modal penting dalam menggerakkan potensi daerah.

Dari aspek administratif dan kedudukan wilayah, letak Kabupaten Mojokerto ini menghasilkan keuntungan komparatif yang signifikan bagi perkembangan sektor industri berbasis lokal. Hal tersebut didukung penuh oleh tingginya aksesibilitas wilayah, ketersediaan infrastruktur transportasi yang memadai, serta kedekatan jarak dengan pasar di tingkat regional maupun nasional.

Secara struktural, komponen letak geografis dan administratif ini merupakan bagian dari gambaran umum wilayah yang mencakup pemetaan terhadap luas wilayah, batas-batas administratif, kondisi topografi, karakteristik spesifik wilayah, hingga pembagian kecamatan serta penentuan kawasan-kawasan strategis di Kabupaten Mojokerto.

3.1.2 Luas Wilayah dan Batas Administratif

Kabupaten Mojokerto memiliki bentang wilayah yang luas dengan total area mencapai sekitar 969,36 km² atau setara dengan kurang lebih 2,09% dari keseluruhan luas wilayah Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan data pemanfaatan lahannya, luas wilayah ini terdistribusi ke dalam beberapa peruntukan sektor strategis yang mencerminkan karakteristik wilayah transisional. Sektor pertanian mendominasi penggunaan lahan dengan cakupan area sebesar 371,01 km², disusul oleh kawasan hutan seluas 289,48 km², kawasan perkebunan sebesar 170,00 km², serta kawasan pemukiman penduduk yang menempati area seluas 132,44 km². Sisa luasan wilayah

lainnya terbagi untuk pemanfaatan fasilitas umum, rawa atau waduk, lahan kritis, hingga semak belukar. Distribusi pemanfaatan lahan ini menunjukkan bahwa Kabupaten Mojokerto memiliki potensi spasial yang sangat besar untuk pengembangan kawasan ekonomi, di mana transformasi dan alih fungsi lahan dari sektor agraria menuju sektor industri dan pemukiman terus berjalan secara dinamis setiap tahunnya demi mendukung hilirisasi produk lokal.

Secara kartografis dan geopolitik, batas-batas administratif Kabupaten Mojokerto memposisikannya sebagai wilayah koridor utama yang dikelilingi oleh pusat-pusat pertumbuhan ekonomi penting di Jawa Timur. Batas administratif wilayah ini dirinci sebagai berikut:

1. Sebelah Utara: Berbatasan langsung dengan wilayah Kabupaten Lamongan dan Kabupaten Gresik.
2. Sebelah Timur: Berbatasan dengan wilayah Kabupaten Sidoarjo dan Kabupaten Pasuruan.
3. Sebelah Selatan: Berbatasan dengan kawasan pegunungan Kota Batu dan Kabupaten Malang.
4. Sebelah Barat: Berbatasan langsung dengan wilayah Kabupaten Jombang.

Keunikan geografis yang sangat menonjol dari tatanan administratif ini adalah keberadaan Kota Mojokerto yang bertindak sebagai *enclave* (daerah kantong) yang terletak tepat di tengah-tengah wilayah Kabupaten Mojokerto. Posisi batas wilayah yang bersinggungan langsung dengan kawasan industri raksasa dalam konstelasi Gerbangkertosusila (seperti Gresik, Sidoarjo, dan Pasuruan) semakin memperkuat kedudukan strategis Kabupaten Mojokerto dalam menyerap limpahan aktivitas ekonomi regional serta mempercepat integrasi rantai pasok.

Secara administratif-territorial, cakupan wilayah spasial yang luas ini dibagi ke dalam 18 kecamatan, yang membawahi sekitar 299 hingga 304 desa serta 5 kelurahan. Variasi luas wilayah antar-kecamatan ini turut memengaruhi sebaran demografis, karakteristik topografi, serta konsentrasi aktivitas usaha masyarakat setempat. Kecamatan Pacet dan Kecamatan Kemlagi tercatat sebagai wilayah dengan jumlah desa terbanyak, di mana wilayah selatan cenderung didominasi dataran tinggi subur sedangkan wilayah tengah dan utara merupakan dataran rendah hingga kapur. Pembagian administratif dan luas kawasan yang signifikan ini memberikan ruang yang ideal bagi Pemerintah Kabupaten Mojokerto untuk melakukan klasterisasi atau zonasi ekonomi. Hal ini sangat krusial dalam mengelola sebaran 105 sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) agar dapat tumbuh secara merata di setiap wilayah kecamatan, meminimalkan ketimpangan

antarwilayah, serta memastikan bahwa program intervensi kebijakan industri dapat berjalan tepat sasaran dan berbasis kebutuhan riil di tingkat lokal.

3.1.3 Kondisi topografi dan karakteristik wilayah

Secara morfologis, Kabupaten Mojokerto menampilkan struktur topografi yang sangat unik dan bervariasi, dengan karakteristik bentang alam yang menyerupai pola cekungan di bagian tengah serta meninggi di sektor utara dan selatan. Kawasan selatan merupakan zona dataran tinggi dan pegunungan vulkanik aktif maupun non-aktif, yang didominasi oleh rangkaian lereng Gunung Welirang, Gunung Anjasmoro, dan Gunung Penanggungan. Wilayah ini memiliki elevasi yang sangat dinamis, berkisar antara 150 meter hingga puncaknya mencapai 3.156 meter di atas permukaan laut (mdpl), dengan tingkat kemiringan lereng yang curam hingga sangat curam (berkisar antara 15% hingga lebih dari 40%). Kecamatan-kecamatan di zona selatan ini, seperti Pacet, Trawas, Gondang, dan Jatirejo, diberkahi dengan jenis tanah Andosol dan Regosol yang sangat subur akibat endapan material vulkanik. Karakteristik fisik ini menjadikan wilayah selatan berfungsi vital sebagai kawasan tangkapan air (*water catchment area*), hutan lindung, perkebunan, serta pusat pariwisata alam. Potensi agroklimat yang sejuk di zona ini secara tidak langsung menstimulasi bertumbuhnya berbagai klaster Industri Kecil dan Menengah (IKM) berbasis olahan pangan lokal, kerajinan bambu/kayu, serta jasa akomodasi wisata.

Berbanding terbalik dengan corak pegunungan di selatan, bagian tengah Kabupaten Mojokerto merupakan kawasan dataran rendah alluvial yang relatif landai dengan tingkat kemiringan antara 0% hingga 8% dan ketinggian rata-rata di bawah 150 mdpl. Zona tengah ini dialiri oleh aliran sungai utama, termasuk koridor Sungai Brantas, yang mengendapkan tanah Aluvial subur dengan kemampuan retensi air yang sangat baik. Akibat aksesibilitas spasialnya yang tinggi dan topografinya yang datar, wilayah tengah bertindak sebagai jantung aktivitas administratif, permukiman padat, serta pusat konvergensi ekonomi daerah. Sementara itu, bergeser ke arah utara Sungai Brantas (meliputi Kecamatan Dawarblandong, Kemlagi, dan Jetis), karakteristik wilayah berubah menjadi bentang perbukitan kapur struktural. Zona utara ini dicirikan oleh tanah Grumosol dan mediteran yang memiliki tingkat kesuburan alami cenderung rendah serta rentan terhadap isu keterbatasan air pada musim kemarau. Kendati memiliki tantangan agronomis, struktur tanah kapur yang masif dan keras di bagian utara justru memberikan keuntungan geoteknis yang luar biasa berupa stabilitas daya dukung lahan yang tinggi untuk

mendirikan bangunan struktural berat. Hal inilah yang mendasari pemerintah daerah menetapkan wilayah utara sebagai Kawasan Peruntukan Industri (KPI) skala besar guna menyerap limpahan investasi industri manufaktur regional.

Sinergi antara variasi topografi dan diversifikasi karakteristik wilayah ini pada akhirnya membentuk lanskap sosial-ekonomi Kabupaten Mojokerto yang sangat adaptif dan multi-sektoral. Karakteristik wilayahnya bertransisi secara dinamis dari corak agraris tradisional menuju masyarakat berbasis industri manufaktur dan jasa. Selain modal fisik, karakteristik wilayah ini diperkaya oleh dimensi historis-kultural yang masif, terutama di Kecamatan Trowulan yang secara topografis berada di dataran rendah bagian barat. Sebagai situs bekas ibu kota Kerajaan Majapahit, karakteristik spasial Trowulan menyimpan kekayaan artefak budaya yang melahirkan ekosistem IKM kerajinan spesifik, seperti cor kuningan, pahat batu, dan pembuatan bata merah bergaya klasik. Dengan demikian, keanekaragaman topografi mulai dari hulu pegunungan yang kaya sumber daya alam di selatan, dataran aluvial yang strategis untuk logistik di tengah, hingga perbukitan kapur yang ideal untuk industrialisasi di utara menciptakan struktur spasial yang komplementer. Keberagaman karakteristik fisik alam ini menjadi fondasi yang kokoh bagi penyebaran sentra-sentra IKM secara tematik, di mana setiap kecamatan mampu mengembangkan produk unggulan daerah (*One Village One Product*) yang selaras dengan daya dukung lingkungan dan potensi geografis lokalnya masing-masing.

3.1.4 Pembagian kecamatan dan kawasan strategis

Secara administrasi pemerintahan, teritorial Kabupaten Mojokerto dibagi ke dalam beberapa wilayah kecamatan yang berfungsi sebagai pilar utama dalam distribusi pelayanan publik, tata kelola pemerintahan, dan pelaksanaan pembangunan daerah. Pembagian wilayah teritorial ini tidak sekadar menjadi pembatas yurisdiksi geografis, melainkan juga mencerminkan keragaman karakteristik sosial, sebaran demografi, serta potensi ekonomi lokal yang spesifik di setiap sektor wilayah. Ruang spasial yang terbagi secara administratif ini menjadi basis struktural bagi Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam memetakan, membina, dan mengarahkan roda perekonomian masyarakat, khususnya dalam mengkonsolidasikan potensi dari 105 sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang tumbuh secara organik di berbagai wilayah kecamatan. Dengan memanfaatkan basis pembagian kecamatan tersebut, pemerintah daerah dapat mengidentifikasi kesenjangan infrastruktur, kapasitas produksi, maupun ketersediaan sumber daya di lapangan

secara lebih mendalam guna merumuskan program intervensi kebijakan industri yang tepat sasaran, terukur, dan inklusif.

Dalam konteks perencanaan tata ruang wilayah dan pengembangan ekonomi makro, Kabupaten Mojokerto menerapkan pendekatan zonasi melalui penetapan beberapa Kawasan Strategis Kabupaten (KSK). Salah satu kawasan strategis yang diposisikan sebagai motor penggerak utama industrialisasi daerah adalah Kawasan Peruntukan Industri (KPI) yang dikonsentrasikan di koridor utara Sungai Brantas, meliputi wilayah seperti Kecamatan Jetis, Kemlagi, dan Dawarblandong. Penataan kawasan strategis industri di zona utara ini didukung oleh karakteristik geoteknis berupa daya dukung lahan perbukitan kapur yang kokoh serta keunggulan aksesibilitas yang sangat tinggi terhadap jaringan infrastruktur jalan tol lintas provinsi. Posisi kompetitif ini menjadikan zona utara sangat ideal sebagai pusat aglomerasi industri manufaktur skala besar. Integrasi spasial ini dirancang untuk menghubungkan jaringan produksi industri modern dengan sentra-sentra IKM lokal di sekitarnya, sehingga mampu mengoptimalkan rantai pasok regional dan menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) yang luas terhadap penyerapan tenaga kerja lokal.

Sebaliknya, pada sektor selatan yang mencakup wilayah Kecamatan Pacet, Trawas, Gondang, dan Jatirejo, pemerintah daerah menetapkan wilayah tersebut sebagai Kawasan Strategis Pariwisata, Konservasi Alam, dan Agrobisnis. Zona selatan ini memiliki nilai strategis yang tinggi karena berfungsi ganda sebagai kawasan lindung tangkapan air ekologis sekaligus pusat produksi komoditas agraria unggulan daerah. Oleh karena itu, orientasi pengembangan kawasan strategis di bagian selatan difokuskan pada penguatan ekosistem industri hijau berbasis kemitraan masyarakat. Karakteristik wilayah ini secara konsisten mendorong pertumbuhan klaster IKM yang ramah lingkungan, seperti sentra pengolahan makanan-minuman berbasis pertanian lokal, industri kerajinan tangan berbahan bambu atau kayu, serta penyediaan jasa penunjang pariwisata alam terpadu. Di samping zona utara dan selatan, Kabupaten Mojokerto juga memiliki Kawasan Strategis Sosial-Budaya yang sangat spesifik, yaitu Kecamatan Trowulan. Sebagai situs pusat peninggalan sejarah kuno Kerajaan Majapahit, Trowulan memiliki identitas kultural yang kuat yang melahirkan ekosistem IKM kerajinan spesifik bernilai seni tinggi, seperti sentra pahat batu, cor kuningan, dan pembuatan bata merah bergaya klasik.

Sinergitas antara pembagian kecamatan dan penetapan kawasan strategis ini membentuk sebuah tatanan spasial ekonomi yang saling melengkapi (komplementer) di Kabupaten Mojokerto. Melalui pembagian zonasi strategis yang terarah baik untuk sektor industri manufaktur di utara, pariwisata alam dan agrobisnis di selatan, maupun industri kreatif berbasis cagar budaya di barat pemerintah daerah memiliki landasan operasional yang kokoh untuk menyusun kebijakan pembangunan ekonomi yang berbasis pada data riil dan karakteristik keunggulan lokal. Kebijakan klasterisasi tata ruang ini tidak hanya bertujuan untuk memacu pertumbuhan kontribusi sektor industri pengolahan terhadap Produk Domestik Regional Buku (PDRB) daerah, melainkan juga bertindak sebagai instrumen penting untuk meminimalkan ketimpangan pembangunan antar-kecamatan, mendorong pemerataan pendapatan masyarakat, serta memastikan terciptanya ketahanan ekonomi wilayah yang inklusif dan berkelanjutan

3.1.5 Kondisi demografi dan kependudukan

Secara demografis, Kabupaten Mojokerto memiliki struktur kependudukan yang sangat dinamis dan memegang peranan esensial sebagai motor penggerak utama (*prime mover*) perekonomian daerah. Jumlah penduduk di Kabupaten Mojokerto secara agregat terus menunjukkan tren pertumbuhan yang positif dari tahun ke tahun, dengan sebaran kepadatan yang bervariasi antar-kecamatan. Tingkat kepadatan penduduk umumnya terkonsentrasi di wilayah tengah dan utara yang merupakan pusat administratif, perdagangan, dan aglomerasi industri, seperti Kecamatan Puri, Sooko, dan Jetis. Sementara itu, wilayah selatan yang berelief pegunungan cenderung memiliki tingkat kepadatan yang lebih rendah. Distribusi spasial penduduk ini secara langsung berkorelasi dengan pemusatan aktivitas ekonomi, di mana permukiman yang padat sekaligus menjadi pasar potensial (pusat permintaan) bagi berbagai produk barang dan jasa yang dihasilkan oleh ekosistem industri lokal.

Karakteristik paling menonjol dari struktur kependudukan Kabupaten Mojokerto saat ini adalah terjadinya fenomena bonus demografi (*demographic dividend*). Hal ini ditandai dengan dominasi piramida penduduk pada kelompok usia produktif (usia 15 hingga 64 tahun) yang proporsinya jauh melampaui kelompok usia non-produktif. Ketersediaan angkatan kerja yang melimpah ini merupakan modal sosial dan ekonomi yang sangat berharga bagi proses industrialisasi daerah. Dalam konteks struktur ekonomi lokal, limpahan tenaga kerja usia produktif ini menjadi tulang punggung bagi operasionalisasi sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM).

Sebagaimana diketahui, karakteristik fundamental dari sebagian besar IKM di Kabupaten Mojokerto adalah bersifat padat karya (*labor-intensive*). Oleh karena itu, besarnya agregat penduduk usia kerja ini memungkinkan sentra-sentra IKM untuk terus menyerap tenaga kerja lokal, menekan angka pengangguran terbuka, serta meminimalkan arus urbanisasi dari desa ke kota.

Meskipun kuantitas angkatan kerja tersedia dalam jumlah yang masif, kondisi kependudukan ini juga menghadirkan tantangan tersendiri pada aspek kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Berdasarkan pemetaan awal, sebagian besar tenaga kerja yang terserap di sektor IKM masih didominasi oleh lulusan pendidikan menengah ke bawah dengan keterampilan teknis yang diperoleh secara otodidak atau turun-temurun. Hal ini berimplikasi pada lambatnya proses adopsi teknologi, rendahnya kapasitas inovasi produk, serta minimnya tingkat literasi digital di kalangan pelaku dan pekerja IKM. Ketimpangan antara kuantitas angkatan kerja dan kualifikasi kompetensi ini menjadi isu struktural yang membutuhkan intervensi strategis, terutama di era transformasi digital di mana standardisasi, pemasaran digital (*digital marketing*), dan otomatisasi mulai mendisrupsi pola produksi tradisional.

Secara sosiokultural, demografi masyarakat Kabupaten Mojokerto juga dicirikan oleh etos kewirausahaan yang cukup kental. Tumbuhnya 105 sentra IKM secara organik di berbagai wilayah desa menunjukkan bahwa masyarakat lokal memiliki resiliensi dan kemandirian ekonomi yang tinggi dalam menciptakan lapangan pekerjaannya sendiri. Keterlibatan aktif penduduk lokal, termasuk signifikansi partisipasi perempuan dalam ekosistem IKM (seperti pada subsektor kerajinan, makanan-minuman, dan konveksi), membuktikan bahwa IKM tidak hanya berfungsi sebagai entitas komersial, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan sosial. Dengan demikian, struktur demografi kependudukan Kabupaten Mojokerto tidak hanya menyediakan faktor produksi berupa tenaga kerja yang melimpah, melainkan juga membentuk basis komunitas yang kuat bagi perputaran rantai ekonomi lokal yang inklusif, merata, dan berkelanjutan.

3.2 Kondisi Perekonomian Kabupaten Mojokerto

3.2.1 Pertumbuhan Ekonomi Daerah

Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur yang memiliki pertumbuhan ekonomi cukup berkembang karena didukung oleh posisi geografis yang sangat

strategis dalam kawasan Gerbangkertosusila (Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, dan Lamongan). Posisi tersebut memberikan keuntungan komparatif bagi Kabupaten Mojokerto karena memiliki keterhubungan langsung dengan pusat-pusat industri, perdagangan, dan distribusi utama di Jawa Timur. Kedekatan wilayah dengan kawasan industri besar serta akses yang mudah menuju pusat ekonomi regional menjadikan Kabupaten Mojokerto memiliki daya tarik tinggi dalam pengembangan aktivitas ekonomi, investasi, maupun penguatan sektor industri berbasis lokal. Selain itu, keberadaan infrastruktur transportasi yang terus berkembang, seperti jaringan jalan nasional, jalan tol, dan konektivitas antar kawasan, semakin memperkuat mobilitas barang, jasa, dan distribusi hasil produksi masyarakat sehingga mampu mendorong pertumbuhan ekonomi daerah secara lebih optimal.

Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Mojokerto juga didukung oleh keberagaman sektor ekonomi yang berkembang secara dinamis. Sektor perdagangan, jasa, pertanian, industri pengolahan, serta kegiatan usaha masyarakat berbasis Industri Kecil dan Menengah (IKM) menjadi penggerak utama aktivitas ekonomi daerah. Dalam beberapa tahun terakhir, transformasi ekonomi daerah menunjukkan kecenderungan yang semakin mengarah pada penguatan sektor industri dan jasa. Kondisi ini terlihat dari meningkatnya aktivitas kawasan industri manufaktur di wilayah utara Kabupaten Mojokerto serta berkembangnya sentra-sentra IKM yang tersebar di berbagai kecamatan. Keberadaan 105 sentra IKM yang tumbuh secara organik menunjukkan bahwa ekonomi masyarakat Kabupaten Mojokerto memiliki basis kewirausahaan lokal yang cukup kuat dan adaptif terhadap perkembangan pasar. Sentra-sentra IKM tersebut berkembang pada berbagai subsektor industri seperti makanan dan minuman, kerajinan, alas kaki, furnitur, logam, serta industri kreatif berbasis potensi lokal yang memiliki kontribusi cukup besar terhadap penguatan ekonomi masyarakat.

Selain didukung oleh sektor industri dan perdagangan, pertumbuhan ekonomi Kabupaten Mojokerto juga dipengaruhi oleh potensi spasial wilayah yang sangat beragam. Wilayah selatan Kabupaten Mojokerto yang didominasi kawasan pegunungan dan lahan pertanian subur berkembang sebagai pusat agrobisnis, perkebunan, dan pariwisata alam. Sementara itu, wilayah tengah berkembang sebagai pusat administrasi, perdagangan, dan permukiman penduduk karena memiliki aksesibilitas wilayah yang tinggi. Di sisi lain, wilayah utara berkembang sebagai kawasan industri dan logistik karena didukung oleh karakteristik lahan yang stabil serta kedekatan

dengan jaringan transportasi regional. Diversifikasi karakteristik wilayah tersebut menciptakan struktur ekonomi daerah yang saling melengkapi sehingga mampu memperkuat ketahanan ekonomi Kabupaten Mojokerto secara lebih inklusif dan berkelanjutan.

Perkembangan ekonomi daerah juga didukung oleh meningkatnya pembangunan infrastruktur serta transformasi pemanfaatan lahan dari sektor agraria menuju kawasan industri, perdagangan, dan permukiman. Kondisi tersebut menunjukkan adanya proses industrialisasi daerah yang semakin berkembang dan berpengaruh terhadap perubahan struktur ekonomi masyarakat. Namun demikian, di tengah pertumbuhan ekonomi yang cukup positif, Kabupaten Mojokerto masih menghadapi beberapa tantangan, khususnya dalam meningkatkan daya saing usaha masyarakat, pemerataan pembangunan antarwilayah, serta penguatan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan pembangunan ekonomi yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada penguatan sektor industri lokal, pengembangan sentra IKM, peningkatan investasi, serta pemanfaatan teknologi dan digitalisasi usaha agar pertumbuhan ekonomi daerah dapat terus berkembang secara berkelanjutan dan memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

3.2.2 Struktur Ekonomi Kabupaten Mojokerto

Struktur ekonomi Kabupaten Mojokerto menunjukkan karakteristik ekonomi yang bersifat multisekoral dan berkembang secara dinamis. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh keberagaman potensi wilayah, mulai dari sektor pertanian, industri pengolahan, perdagangan, jasa, hingga pariwisata. Secara historis, sektor pertanian masih memiliki peran penting dalam menopang kehidupan masyarakat, khususnya pada wilayah selatan Kabupaten Mojokerto yang didominasi kawasan pegunungan, perkebunan, dan lahan pertanian produktif. Wilayah selatan seperti Kecamatan Pacet, Trawas, Gondang, dan Jatirejo memiliki karakteristik agroklimat yang subur karena dipengaruhi oleh kawasan pegunungan vulkanik Gunung Welirang, Gunung Anjasmoro, dan Gunung Penanggungan. Kondisi tersebut menjadikan wilayah selatan berkembang sebagai pusat kegiatan pertanian, perkebunan, agrobisnis, serta industri berbasis sumber daya alam lokal. Selain itu, potensi wisata alam yang berkembang di kawasan pegunungan turut mendorong pertumbuhan sektor jasa dan ekonomi masyarakat berbasis pariwisata.

Di sisi lain, perkembangan sektor industri pengolahan dan perdagangan menunjukkan kontribusi yang semakin dominan terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. Hal ini dipengaruhi

oleh berkembangnya kawasan industri di wilayah utara Kabupaten Mojokerto yang memiliki aksesibilitas tinggi terhadap jaringan transportasi regional dan kawasan industri di Jawa Timur. Wilayah seperti Kecamatan Jetis, Kemlagi, dan Dawarblandong berkembang sebagai kawasan industri manufaktur dan logistik karena didukung oleh karakteristik lahan yang stabil serta kedekatan dengan infrastruktur jalan utama dan jaringan distribusi regional. Pemerintah daerah juga menetapkan wilayah utara sebagai Kawasan Peruntukan Industri (KPI) guna mendukung pertumbuhan investasi industri skala besar serta memperkuat integrasi rantai pasok ekonomi regional. Keberadaan kawasan industri tersebut secara langsung mendorong pertumbuhan sektor perdagangan, distribusi barang, jasa logistik, dan aktivitas ekonomi turunan lainnya yang memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan ekonomi masyarakat sekitar.

Selain sektor industri besar, struktur ekonomi Kabupaten Mojokerto juga diperkuat oleh berkembangnya Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang tersebar di berbagai wilayah kecamatan. Terdapat sekitar 105 sentra IKM yang berkembang secara organik dengan berbagai jenis usaha seperti makanan dan minuman, kerajinan, furnitur, alas kaki, logam, hingga industri kreatif berbasis budaya lokal. Keberadaan sentra IKM menjadi salah satu penggerak utama ekonomi masyarakat karena bersifat padat karya dan berbasis komunitas. Sentra IKM tidak hanya menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat, tetapi juga memperkuat struktur ekonomi lokal melalui pengembangan usaha berbasis potensi wilayah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa struktur ekonomi Kabupaten Mojokerto tidak hanya bertumpu pada industri modern, tetapi juga ditopang oleh ekonomi kerakyatan yang tumbuh secara adaptif dan berkelanjutan.

Secara spasial, struktur ekonomi Kabupaten Mojokerto terbentuk melalui pembagian karakteristik wilayah yang saling melengkapi antara sektor agraris, industri, perdagangan, dan jasa. Wilayah tengah berkembang sebagai pusat administrasi pemerintahan, perdagangan, serta permukiman penduduk karena memiliki topografi dataran rendah yang strategis dan aksesibilitas tinggi terhadap pusat aktivitas ekonomi. Sementara itu, Kecamatan Trowulan berkembang sebagai kawasan strategis sosial-budaya yang memiliki nilai historis tinggi sebagai bekas pusat Kerajaan Majapahit. Karakteristik budaya tersebut melahirkan ekosistem ekonomi kreatif dan sentra kerajinan khas seperti cor kuningan, pahat batu, dan bata merah klasik yang memiliki nilai ekonomi dan budaya sekaligus. Keanekaragaman struktur ekonomi tersebut menciptakan sistem

ekonomi daerah yang lebih resilien karena setiap wilayah memiliki fungsi ekonomi yang berbeda namun saling mendukung satu sama lain. Dengan demikian, struktur ekonomi Kabupaten Mojokerto mampu menciptakan pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif, memperkuat pemerataan pembangunan antarwilayah, serta mendukung ketahanan ekonomi daerah secara berkelanjutan.

3.2.3 Kontribusi sektor industri pengolahan

Sektor industri pengolahan memiliki kontribusi yang sangat strategis terhadap perekonomian Kabupaten Mojokerto. Perkembangan sektor ini didukung oleh posisi geografis Kabupaten Mojokerto yang berada pada kawasan strategis Gerbangkertosusila sehingga memiliki konektivitas tinggi dengan pusat industri, perdagangan, dan distribusi di Jawa Timur. Kondisi tersebut memberikan keuntungan komparatif bagi perkembangan aktivitas industri, baik industri berskala besar maupun Industri Kecil dan Menengah (IKM). Selain itu, pertumbuhan kawasan industri di wilayah utara Kabupaten Mojokerto turut memperkuat peran sektor industri pengolahan sebagai salah satu motor utama pertumbuhan ekonomi daerah. Kawasan industri tersebut berkembang karena didukung oleh aksesibilitas wilayah yang baik, ketersediaan infrastruktur transportasi, serta kedekatan dengan pasar regional dan nasional.

Kontribusi sektor industri pengolahan juga tercermin dari berkembangnya sekitar 105 sentra IKM yang tersebar di berbagai kecamatan di Kabupaten Mojokerto. Sentra-sentra IKM tersebut berkembang secara organik dan menjadi bagian penting dalam struktur ekonomi lokal. Berbagai subsektor industri berkembang cukup pesat, seperti industri makanan dan minuman, kerajinan, alas kaki, furnitur, logam, hingga industri kreatif berbasis lokal. Keberadaan sentra IKM tersebut menunjukkan bahwa sektor industri pengolahan tidak hanya didominasi oleh industri manufaktur besar, tetapi juga diperkuat oleh aktivitas ekonomi masyarakat berbasis usaha lokal. Sentra IKM memiliki peran strategis sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat karena mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan rumah tangga, serta memperkuat perekonomian lokal secara lebih inklusif.

Selain memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah, sektor industri pengolahan juga memiliki kemampuan besar dalam menyerap tenaga kerja masyarakat. Karakteristik utama sebagian besar industri pengolahan di Kabupaten Mojokerto adalah bersifat padat karya dan berbasis masyarakat, terutama pada sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM).

Kondisi tersebut memungkinkan sektor industri pengolahan mampu menjadi salah satu solusi dalam mengurangi tingkat pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal. Aktivitas produksi yang berkembang di berbagai sentra IKM turut menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) terhadap sektor ekonomi lainnya, seperti perdagangan bahan baku, jasa distribusi, transportasi, hingga kegiatan pemasaran produk lokal. Dengan demikian, sektor industri pengolahan tidak hanya memberikan dampak ekonomi secara langsung, tetapi juga mendorong pertumbuhan aktivitas ekonomi turunan yang mendukung ketahanan ekonomi daerah.

Di sisi lain, pengembangan sektor industri pengolahan di Kabupaten Mojokerto juga menghadapi beberapa tantangan, khususnya pada aspek legalitas usaha, adopsi teknologi, kualitas sumber daya manusia, serta kemampuan pemanfaatan digitalisasi usaha. Sebagian besar pelaku IKM masih menjalankan aktivitas produksi dan pemasaran secara tradisional sehingga belum sepenuhnya terintegrasi dengan rantai pasok industri modern dan ekosistem digital. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian pelaku usaha masih memiliki keterbatasan dalam memperluas akses pasar dan meningkatkan daya saing produk. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kebijakan pengembangan industri pengolahan melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan teknologi produksi, digital marketing, serta pengembangan branding produk agar sektor industri pengolahan di Kabupaten Mojokerto mampu berkembang secara lebih kompetitif, berkelanjutan, dan memberikan kontribusi yang semakin besar terhadap pertumbuhan ekonomi daerah.

3.2.4 Kondisi investasi dan perkembangan usaha

Kondisi investasi di Kabupaten Mojokerto menunjukkan perkembangan yang cukup positif seiring dengan meningkatnya pembangunan infrastruktur wilayah dan pertumbuhan aktivitas ekonomi daerah. Posisi strategis Kabupaten Mojokerto yang berada dalam kawasan Gerbangkertosusila memberikan keuntungan besar karena memiliki konektivitas langsung dengan pusat industri, perdagangan, dan distribusi utama di Provinsi Jawa Timur. Kedekatan wilayah dengan kawasan industri besar seperti Surabaya, Gresik, Sidoarjo, dan Pasuruan menjadikan Kabupaten Mojokerto memiliki daya tarik investasi yang cukup tinggi, khususnya pada sektor industri pengolahan dan manufaktur. Selain itu, tersedianya jaringan transportasi yang memadai, akses jalan tol, serta tingginya mobilitas distribusi barang dan jasa semakin memperkuat iklim investasi daerah dan mendukung kelancaran aktivitas ekonomi masyarakat.

Dalam mendukung pengembangan investasi daerah, Pemerintah Kabupaten Mojokerto juga menetapkan beberapa kawasan strategis industri melalui pengembangan Kawasan Peruntukan Industri (KPI) yang terkonsentrasi di wilayah utara, seperti Kecamatan Jetis, Kemlagi, dan Dawarblandong. Kawasan tersebut dikembangkan sebagai pusat pertumbuhan industri manufaktur skala besar karena memiliki karakteristik lahan yang stabil, daya dukung wilayah yang baik, serta aksesibilitas tinggi terhadap jaringan transportasi regional dan lintas provinsi. Penetapan kawasan industri ini bertujuan untuk mendorong masuknya investasi baru, memperkuat aktivitas industri pengolahan, serta meningkatkan integrasi rantai pasok antara industri besar dengan pelaku usaha lokal. Keberadaan kawasan industri juga memberikan dampak ekonomi yang cukup signifikan terhadap pertumbuhan sektor perdagangan, jasa, distribusi logistik, serta penyerapan tenaga kerja masyarakat sekitar.

Di sisi lain, perkembangan usaha masyarakat melalui sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM) juga terus mengalami pertumbuhan yang cukup pesat. Kabupaten Mojokerto memiliki sekitar 105 sentra IKM yang berkembang secara organik di berbagai wilayah kecamatan dengan karakteristik usaha yang beragam, seperti makanan dan minuman, kerajinan, alas kaki, furnitur, logam, serta industri kreatif berbasis lokal. Tumbuhnya sentra-sentra IKM tersebut menunjukkan bahwa masyarakat Kabupaten Mojokerto memiliki basis kewirausahaan lokal yang cukup kuat dan mampu menjadi penggerak utama ekonomi masyarakat. Keberadaan IKM tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan rumah tangga, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam menciptakan lapangan kerja dan memperkuat ekonomi lokal secara inklusif. Karakteristik usaha yang berbasis masyarakat dan padat karya menjadikan sektor IKM memiliki kemampuan besar dalam mendukung stabilitas ekonomi daerah di tengah dinamika perkembangan ekonomi regional.

Meskipun perkembangan investasi dan usaha menunjukkan tren yang positif, Kabupaten Mojokerto masih menghadapi berbagai tantangan struktural yang perlu mendapat perhatian. Sebagian besar pelaku IKM masih mengalami keterbatasan pada aspek legalitas usaha, akses pembiayaan, kualitas sumber daya manusia, serta kemampuan pemanfaatan teknologi dan digitalisasi usaha. Data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku IKM masih menjalankan aktivitas produksi dan pemasaran secara tradisional sehingga belum sepenuhnya terintegrasi dengan ekosistem digital

dan rantai pasok industri modern. Rendahnya literasi digital serta keterbatasan kemampuan pemasaran berbasis teknologi menyebabkan daya saing produk lokal masih belum optimal, terutama dalam memperluas akses pasar regional maupun nasional. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kebijakan pengembangan usaha melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan digital marketing, dukungan legalitas usaha, akses pembiayaan, serta pengembangan teknologi produksi agar iklim investasi dan perkembangan usaha di Kabupaten Mojokerto dapat tumbuh lebih kompetitif, adaptif, dan berkelanjutan.

BAB IV
METODE KAJIAN

4.1 Tipe Kajian

Pendekatan yang digunakan dalam Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kabupaten Mojokerto adalah analisis deskriptif dengan pendekatan *mixed methods* yang mengintegrasikan dimensi kuantitatif dan kualitatif secara komplementer. Pendekatan ini digunakan karena pengembangan sentra IKM merupakan isu multidimensional yang berkaitan dengan aspek ekonomi dan produksi, kapasitas kelembagaan, kualitas sumber daya manusia, teknologi, akses pasar, serta keterhubungan antar aktor dalam ekosistem industri daerah. Secara epistemologis, kajian ini bertumpu pada pendekatan pengembangan ekosistem industri dan penguatan klaster ekonomi lokal. Pengembangan IKM harus dilihat sebagai bagian dari ekosistem ekonomi wilayah yang terdiri atas interaksi antara pelaku usaha, pemerintah, pasar, lembaga pembiayaan, teknologi, dan infrastruktur pendukung. Dalam perspektif tersebut, sentra IKM diposisikan sebagai unit ekonomi kolektif yang memiliki potensi dalam menciptakan efisiensi produksi, penguatan daya saing, integrasi rantai pasok, serta peningkatan nilai tambah ekonomi daerah.

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk memetakan kondisi eksisting dan mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) pengembangan sentra IKM pada aspek infrastruktur, teknologi, sumber daya manusia, kapasitas produksi, legalitas usaha, akses pasar, dan penyerapan tenaga kerja. Selain itu, pendekatan kuantitatif juga digunakan untuk menggambarkan profil statistik sentra IKM berdasarkan jenis usaha, jumlah tenaga kerja, kapasitas produksi, skala usaha, dan persebaran wilayah sentra. Data kuantitatif diperoleh dari data administratif pemerintah daerah, data statistik sektoral, serta hasil survei lapangan kepada pelaku IKM di sentra terpilih. Sedangkan, pendekatan kualitatif digunakan untuk memperdalam pemahaman mengenai permasalahan struktural, kebutuhan pengembangan, kesiapan digitalisasi, hambatan pemasaran, potensi penguatan branding, serta peluang pengembangan pasar sentra IKM. Pendekatan kualitatif akan memperkuat kajian ini dengan mengeksplorasi perspektif stakeholder terkait arah kebijakan, model intervensi, dan strategi pengembangan sentra IKM berbasis kebutuhan riil lapangan.

Data kualitatif diperoleh melalui *focus group discussion* (FGD), wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan observasi lapangan. Terdapat dua unit analisis dalam kajian ini. Pertama, unit usaha IKM sebagai subjek pemetaan potensi, pengukuran kondisi usaha, dan identifikasi kebutuhan pengembangan. Kedua, sentra IKM sebagai unit ekosistem industri lokal yang dianalisis berdasarkan kapasitas kolektif, keterhubungan usaha, dukungan infrastruktur, akses pasar, dan potensi pengembangan ekonomi wilayah. Periode pelaksanaan kajian dilaksanakan pada Tahun Anggaran 2026.

4.2 Ruang Lingkup Spasial

Cakupan wilayah kajian meliputi Kabupaten Mojokerto, dengan objek kajian berupa sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang tersebar di wilayah kabupaten. Kajian menggunakan 105 sentra IKM yang telah ditetapkan melalui Surat Keputusan (SK) sebagai basis awal untuk menggambarkan keberadaan dan persebaran sentra IKM di Kabupaten Mojokerto. Mengingat jumlah dan karakteristik sentra yang beragam, analisis dilakukan secara bertahap untuk menentukan sentra yang paling relevan sebagai fokus pengembangan.

Pada tahap awal, dilakukan penelaahan terhadap data sentra dan dokumen perencanaan daerah untuk menyaring sentra berdasarkan keterwakilan subsektor industri unggulan, persebaran wilayah, karakteristik dan kekhasan produk, potensi ekonomi, keberadaan dan konsentrasi pelaku usaha, penyerapan tenaga kerja, peluang pengembangan, serta kebutuhan intervensi. Berdasarkan proses tersebut ditetapkan 9 calon sentra IKM sebagai long-list untuk dilakukan pendalaman. Dengan demikian, pemilihan sembilan sentra tidak dilakukan secara acak, tetapi secara purposive berdasarkan kesesuaiannya dengan tujuan kajian.

Selanjutnya, sembilan calon sentra tersebut dikaji melalui pengumpulan data, identifikasi kondisi aktual, dan Focus Group Discussion (FGD) dengan perangkat daerah serta pemangku kepentingan terkait. Tahap ini digunakan untuk memvalidasi keberadaan dan perkembangan aktivitas usaha, memperjelas cakupan wilayah dan produk, mengidentifikasi permasalahan aktual, serta menilai relevansi masing-masing calon sentra untuk dikembangkan. Hasil pendalaman juga digunakan untuk melakukan penyesuaian terhadap pengelompokan sentra apabila kondisi aktual menunjukkan adanya keterkaitan produk, wilayah, bahan baku, maupun aktivitas ekonomi yang lebih luas dibandingkan penetapan awal.

Berdasarkan integrasi hasil penyaringan dan FGD, analisis selanjutnya difokuskan pada 5 sentra IKM prioritas, yaitu Sentra Industri Warisan/Heritage Majapahit di Trowulan, Sentra Industri Alas Kaki di Sooko, Sentra Agroindustri di Pacet–Trawas, Sentra Industri Material di Mojosari–Bangsal, dan Sentra Industri Kreatif di Puri. Pada lima sentra tersebut dilakukan analisis yang lebih mendalam terhadap kondisi eksisting, kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan, potensi ekonomi, kesiapan pengembangan, kebutuhan intervensi, serta strategi dan arah pengembangan sentra.

Dengan demikian, ruang lingkup kajian memiliki tiga tingkat analisis, yaitu 105 sentra sebagai basis awal pemetaan, 9 calon sentra sebagai objek penyaringan dan pendalaman, serta 5 sentra prioritas sebagai fokus analisis pengembangan. Pembatasan fokus pada lima sentra tidak dimaksudkan untuk meniadakan potensi sentra IKM lainnya, tetapi untuk menghasilkan rekomendasi pengembangan yang lebih mendalam, terarah, dan dapat ditindaklanjuti oleh Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

4.3 Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data

Pengumpulan data dalam Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kabupaten Mojokerto dilakukan melalui dua jalur utama, yaitu pengumpulan data sekunder dan data primer. Kedua jenis data tersebut digunakan secara saling melengkapi melalui pendekatan triangulasi guna memastikan validitas, reliabilitas, dan kedalaman informasi yang diperoleh. Pendekatan triangulasi dilakukan dengan membandingkan data statistik, hasil survei, wawancara, observasi lapangan, serta hasil diskusi bersama *stakeholder* sehingga mampu menghasilkan analisis yang lebih komprehensif dan objektif.

4.3.1 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen resmi pemerintah, laporan statistik, dokumen perencanaan daerah, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan pengembangan sentra IKM. Data sekunder digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi ekonomi daerah, perkembangan sektor industri, profil sentra IKM, serta arah kebijakan pengembangan industri di Kabupaten Mojokerto. Sumber utama data sekunder berasal dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Mojokerto yang menyediakan data mengenai Produk Domestik

Regional Bruto (PDRB), tenaga kerja, industri pengolahan, kependudukan, dan indikator ekonomi daerah lainnya. Selain itu, data juga diperoleh dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto yang mencakup data sentra IKM, profil pelaku usaha, karakteristik industri, serta program pembinaan dan pengembangan industri daerah. Data legalitas usaha dan investasi diperoleh dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), sedangkan data terkait pengembangan UMKM dan pemberdayaan usaha mikro diperoleh dari perangkat daerah yang membidangi koperasi dan usaha mikro. Selain data statistik dan administratif pemerintah daerah, kajian ini juga memanfaatkan dokumen perencanaan seperti RPJMD Kabupaten Mojokerto, Renstra OPD, laporan kementerian terkait, jurnal ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan pengembangan industri kecil dan menengah berbasis sentra. Data sekunder tersebut digunakan sebagai dasar dalam memahami kondisi eksisting, memetakan potensi wilayah, serta mendukung analisis pengembangan sentra IKM secara lebih komprehensif.

4.3.2 Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung melalui survei, wawancara mendalam (*in-depth interview*), *focus group discussion* (FGD), observasi lapangan, serta penyebaran kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Penggunaan berbagai instrumen tersebut bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif terkait kondisi eksisting, kebutuhan pengembangan, prioritas intervensi, dan strategi penguatan sentra IKM di Kabupaten Mojokerto. Survei lapangan dilakukan kepada pelaku usaha pada sentra IKM terpilih menggunakan kuesioner terstruktur untuk memperoleh data mengenai profil usaha, kapasitas produksi, penggunaan teknologi, legalitas usaha, kondisi tenaga kerja, pemasaran, digitalisasi usaha, serta berbagai kendala pengembangan yang dihadapi pelaku IKM. Pada kajian ini melibatkan 40 responden yang dari sentra IKM Prioritas. Penentuan sampel dilakukan dengan memilih 2-10 pelaku usaha secara acak pada masing-masing sentra prioritas.

Selain survei, dilakukan wawancara mendalam kepada informan kunci yang terdiri atas pelaku usaha, pemerintah daerah, pengelola sentra, asosiasi usaha, dan *stakeholder* terkait lainnya. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai hambatan pengembangan usaha, kesiapan transformasi digital, akses pasar, kebutuhan infrastruktur, serta peluang pengembangan sentra IKM berbasis potensi lokal. Kajian ini juga menggunakan FGD yang melibatkan perangkat

daerah terkait, akademisi, pelaku usaha, komunitas usaha, lembaga pembiayaan, dan *stakeholder* pendukung lainnya. FGD dilakukan untuk memvalidasi hasil temuan lapangan, mengidentifikasi isu prioritas pengembangan sentra IKM, serta merumuskan alternatif strategi pengembangan dan rekomendasi kebijakan.

Selanjutnya, untuk menentukan prioritas strategi dan program intervensi pengembangan sentra IKM, digunakan kuesioner AHP yang diberikan kepada responden ahli (*expert judgment*) yang terdiri atas unsur pemerintah daerah, akademisi, praktisi bisnis, dan stakeholder pengembangan IKM. Kuesioner AHP digunakan untuk melakukan penilaian perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) terhadap berbagai aspek prioritas pengembangan, seperti infrastruktur, teknologi, sumber daya manusia, pemasaran, digitalisasi, dan akses pasar. Hasil analisis AHP digunakan untuk menentukan prioritas kebijakan dan program pengembangan sentra IKM secara lebih terukur dan objektif.

4.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam kajian ini dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi eksisting, potensi, permasalahan, serta arah pengembangan sentra IKM di Kabupaten Mojokerto. Berbagai teknik analisis digunakan secara saling melengkapi guna menghasilkan rekomendasi pengembangan sentra IKM yang lebih komprehensif dan implementatif. Secara umum, tahapan analisis dalam kajian ini terdiri atas: (1) pemetaan kondisi eksisting dan potensi sentra IKM, (2) identifikasi kesenjangan dan kebutuhan pengembangan, (3) analisis lingkungan strategis dan daya saing, (4) penentuan prioritas pengembangan, serta (5) penyusunan rekomendasi kebijakan dan program intervensi pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto. Untuk mendukung tahapan tersebut, digunakan beberapa teknik analisis yang diaplikasikan secara berjenjang dan saling melengkapi. Teknik analisis yang digunakan dalam kajian ini meliputi analisis statistik deskriptif, *gap analysis*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), analisis SWOT, dan matriks *Internal-External* (IE).

4.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menyajikan gambaran kuantitatif mengenai kondisi eksisting sentra IKM di Kabupaten Mojokerto berdasarkan hasil survei lapangan dan data sekunder dari perangkat daerah terkait. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik usaha, skala usaha, kapasitas produksi, jumlah tenaga kerja, legalitas usaha, penggunaan teknologi, pola pemasaran, tingkat pemanfaatan digitalisasi usaha, serta kontribusi sentra IKM terhadap

aktivitas sosial-ekonomi masyarakat di sekitarnya. Selain itu, analisis deskriptif juga digunakan untuk melihat distribusi spasial sentra IKM berdasarkan persebaran wilayah, jenis produk unggulan, dan konsentrasi aktivitas industri di setiap kawasan sentra. Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel, grafik, diagram, dan peta distribusi sentra IKM untuk mempermudah interpretasi kondisi eksisting dan potensi pengembangan industri daerah.

4.4.2 Analisis *Gap* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analisis *gap* digunakan untuk mengidentifikasi tingkat kesenjangan antara kondisi eksisting sentra IKM di Kabupaten Mojokerto dengan kondisi ideal pengembangan sentra industri yang diharapkan. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui aspek-aspek pengembangan yang masih belum optimal serta menentukan kebutuhan intervensi yang paling prioritas dalam penguatan sentra IKM. Pendekatan *gap analysis* dipilih karena mampu memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai posisi aktual sentra IKM dibandingkan dengan target atau standar pengembangan yang diharapkan.

Dalam kajian ini, kondisi eksisting diperoleh melalui hasil survei lapangan, observasi, wawancara mendalam, dan data sekunder dari perangkat daerah terkait. Sementara itu, kondisi ideal disusun berdasarkan indikator pengembangan sentra IKM, kebijakan pemerintah, standar pengembangan industri kecil dan menengah, serta hasil diskusi bersama *stakeholder* dan *expert judgment*. Selanjutnya dilakukan pengukuran selisih (*gap*) antara kondisi aktual dan kondisi ideal pada setiap indikator pengembangan. Semakin besar nilai *gap* yang diperoleh, maka semakin tinggi kebutuhan pengembangan dan intervensi pada aspek tersebut.Analisis gap dalam kajian ini mencakup beberapa aspek strategis pengembangan sentra IKM sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1

Indikator Analisis *Gap* Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto

No	Aspek Pengembangan	Indikator Analisis
1	Infrastruktur Produksi	Ketersediaan fasilitas produksi, kondisi sarana produksi, aksesibilitas lokasi sentra, utilitas pendukung

No	Aspek Pengembangan	Indikator Analisis
2	Teknologi dan Digitalisasi	Penggunaan teknologi produksi, pemanfaatan media digital, penggunaan marketplace, digital marketing
3	Sumber Daya Manusia	Keterampilan tenaga kerja, pelatihan usaha, kemampuan manajerial, literasi digital
4	Kapasitas Produksi	Volume produksi, kontinuitas produksi, efisiensi produksi
5	Legalitas dan Standardisasi	Kepemilikan NIB, sertifikasi halal, PIRT, HKI, standardisasi produk
6	Branding dan Pemasaran	Identitas merek, kemasan produk, promosi usaha, perluasan pasar
7	Pembiayaan Usaha	Akses pembiayaan formal, akses KUR, dukungan permodalan
8	Akses Pasar dan Jejaring Usaha	Kemitraan usaha, akses pasar modern, peluang ekspor, jaringan distribusi
9	Legal Protection Capability	Intellectual Property Protection dan Business Legal Protection
10	Environmental	Waste Management Capability dan Environmental Readiness

Hasil analisis *gap* selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam proses penentuan prioritas pengembangan menggunakan metode AHP. Metode AHP digunakan karena pengembangan sentra IKM melibatkan banyak variabel dan alternatif kebijakan sehingga diperlukan pendekatan pengambilan keputusan multikriteria yang mampu menentukan tingkat prioritas secara lebih objektif dan sistematis. AHP merupakan metode pengambilan keputusan multikriteria yang dikembangkan oleh Saaty (1980). Prinsip utama metode ini adalah melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar variabel untuk mengetahui tingkat kepentingan relatif masing-masing aspek pengembangan. Dalam konteks kajian ini, AHP digunakan untuk

menentukan prioritas kebutuhan intervensi dan strategi pengembangan sentra IKM berdasarkan hasil identifikasi gap yang telah dilakukan sebelumnya.

Penerapan metode AHP dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu penyusunan struktur hierarki keputusan, penentuan kriteria dan subkriteria pengembangan, penyusunan matriks perbandingan berpasangan, perhitungan bobot prioritas, serta pengujian konsistensi penilaian menggunakan *Consistency Ratio* (CR). Penilaian dilakukan melalui penyebaran kuesioner AHP kepada responden ahli (*expert judgment*) yang terdiri atas unsur pemerintah daerah, akademisi, praktisi bisnis, asosiasi usaha, dan *stakeholder* pengembangan sentra IKM. Adapun struktur hierarki AHP dalam kajian ini terdiri atas tujuan utama pengembangan sentra IKM, kriteria pengembangan, serta alternatif strategi intervensi yang disusun berdasarkan kebutuhan lapangan. Kriteria utama yang digunakan dalam AHP disajikan pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2

Kriteria dan Indikator Pengukuran Kesiapan UMKM/IKM

No.	Kriteria	Dimensi	Indikator (Dasar Kuesioner)	Artikel/Literatur Acuan	Tahun
1	**Infrastructure Capability (Production Infrastructure)**	Infrastruktur Produksi	(1) Ketersediaan fasilitas produksi memadai. (2) Kualitas jalan menuju lokasi produksi mendukung distribusi. (3) Ketersediaan listrik mendukung proses produksi. (4) Ketersediaan air bersih mendukung kegiatan produksi. (5) Infrastruktur telekomunikasi/internet mendukung operasional usaha. (6) Infrastruktur logistik memudahkan distribusi produk.	Trang, H.T.T. & Hong, P.T.T. *Measuring the Impact of Infrastructure Quality on Firm Performance: A Review of Literature, Metrics, and Evidence.*	2021
2	**Digital Capability**	Digital Adoption	(1) Perusahaan menggunakan media komunikasi digital. (2) Perusahaan menggunakan sistem berbasis internet/cloud/intranet. (3) Perusahaan memanfaatkan platform digital dalam operasional. (4) Perusahaan menggunakan marketplace	Castillo-Vergara et al. *Digital Capabilities of SMEs: Driving the Industry 4.0 Revolution and Measuring its Innovative Effects.*	2025

No.	Kriteria	Dimensi	Indikator (Dasar Kuesioner)	Artikel/Literatur Acuan	Tahun
			untuk pemasaran. (5) Perusahaan menggunakan media sosial untuk promosi. (6) Perusahaan menggunakan pembayaran digital. (7) Perusahaan menggunakan aplikasi pencatatan usaha.		
3	**Operational Capability**	Process Management	(1) Setiap pekerja memahami tugasnya dengan baik. (2) Proses produksi telah memiliki SOP yang jelas. (3) Kinerja proses diukur secara berkala. (4) Perusahaan melakukan perbaikan proses secara berkelanjutan. (5) Target produksi ditetapkan dengan jelas. (6) KPI digunakan untuk mengevaluasi kinerja. (7) Hasil evaluasi digunakan untuk meningkatkan proses produksi. (8) Seluruh pekerja mengetahui target kinerja usaha.	Ali, Z., Zwetsloot, I.M. & Nada, N. *An Empirical Study to Explore the Interplay of Managerial and Operational Capabilities to Infuse Organisational Innovation in SMEs.*	2019
4	**Human Capital Capability**	Formal Education	(1) Tingkat pendidikan pemilik usaha memadai. (2) Tingkat pendidikan tenaga kerja sesuai kebutuhan usaha. (3) Pelaku usaha rutin mengikuti pelatihan.	Dinku, A.E., Singh, M. & Singh, S. *Effect of Human Capital on the Performance of Small and Medium Enterprises.*	2024
		Managerial Skill	(4) Pemilik mampu menyusun perencanaan usaha. (5) Pemilik mampu mengelola keuangan usaha. (6) Pemilik mampu mengelola SDM. (7) Pemilik mampu mengambil keputusan bisnis. (8) Pemilik mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar.	Dinku, Singh & Singh	2024
5	**Institutional Readiness (Legalitas)**	Legal Compliance	(1) Usaha telah memiliki NIB. (2) Usaha memiliki NPWP. (3) Usaha memiliki izin usaha sesuai ketentuan. (4) Usaha telah memenuhi persyaratan legal operasional yang relevan.	Bruton, Ahlstrom & Li. *Institutional Theory and Entrepreneurship.*	2010
		Product Certification	(5) Produk telah memiliki sertifikat halal apabila dipersyaratkan. (6) Produk memiliki PIRT/BPOM sesuai jenis usaha. (7) Produk memiliki SNI apabila dipersyaratkan. (8)	OECD SME Policy Index; UNIDO SME Competitiveness Framework	2023

No.	Kriteria	Dimensi	Indikator (Dasar Kuesioner)	Artikel/Literatur Acuan	Tahun
			Produk memiliki HKI/Merek Dagang.		
6	**Marketing Capability**	Branding Capability	(1) Produk memiliki identitas merek yang jelas. (2) Kemasan produk menarik. (3) Produk mudah dikenali konsumen.	Merrilees, Rundle-Thiele & Lye. *Marketing Capabilities: Antecedents and Implications for B2B SME Performance.* Industrial Marketing Management.	2011
		Marketing Execution	(4) Perusahaan aktif melakukan promosi. (5) Perusahaan memanfaatkan media sosial. (6) Perusahaan memanfaatkan marketplace. (7) Perusahaan mampu menjaga hubungan dengan pelanggan. (8) Perusahaan melakukan inovasi pemasaran secara berkala.	Merrilees, Rundle-Thiele & Lye	2011
7	**Financial Capability**	Financial Access	(1) Perusahaan mudah memperoleh akses pembiayaan. (2) Perusahaan memiliki hubungan dengan lembaga keuangan. (3) Perusahaan mampu memperoleh modal kerja saat diperlukan.	Beck, Demirgüç-Kunt & Maksimovic. *Financial and Legal Constraints to Firm Growth.* Journal of Finance; OECD SME Financing Framework.	2005; 2023
		Financial Management	(4) Perusahaan memiliki pencatatan keuangan yang baik. (5) Perusahaan menyusun laporan keuangan secara berkala. (6) Perusahaan mampu mengelola arus kas. (7) Perusahaan mampu merencanakan investasi usaha.	OECD SME Financing Framework	2023
8	**Market Access Capability**	Market Expansion	(1) Produk telah dipasarkan di luar wilayah Mojokerto. (2) Produk telah memasuki pasar modern. (3) Produk memiliki peluang ekspor. (4) Perusahaan memiliki jaringan pelanggan yang luas.	Knight & Cavusgil. *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm.* Journal of International Business Studies.	2004
		Business Network	(5) Perusahaan memiliki kemitraan dengan industri besar. (6) Perusahaan mengikuti pameran/business matching. (7) Perusahaan menjalin kerja sama dengan pemerintah/institusi.	Knight & Cavusgil; literatur *network capability*	2004; 2023

No.	Kriteria	Dimensi	Indikator (Dasar Kuesioner)	Artikel/Literatur Acuan	Tahun
9	**Legal Protection Capability**	**Intellectual Property Protection**	(1) Pelaku usaha memahami pentingnya perlindungan hukum terhadap produk dan usahanya. (2) Pelaku memahami cara melindungi merek/desain/produk. (3) Merek atau identitas produk telah memperoleh perlindungan hukum apabila relevan. (4) Desain/inovasi produk telah memperoleh perlindungan HKI apabila relevan.	Disemadi, H.S. *Contextualization of Legal Protection of Intellectual Property in Micro Small and Medium Enterprises in Indonesia.* LAW REFORM.	2022
		Business Legal Protection	(5) Perusahaan menggunakan perjanjian yang jelas dalam hubungan dengan pemasok/pembeli/mitra utama. (6) Pelaku memahami hak dan kewajibannya dalam hubungan bisnis. (7) Perusahaan memiliki kemampuan mengakses bantuan hukum ketika menghadapi sengketa. (8) Pelaku mampu mengidentifikasi risiko hukum dalam kemitraan usaha.	Disemadi; Lanjouw & Schankerman. *Protecting Intellectual Property Rights: Are Small Firms Handicapped?* The Journal of Law and Economics. **Sebagian indikator diadaptasi dari temuan FGD.**	2004; 2022
10	**Environmental & Waste Management Readiness**	**Waste Management Capability**	(1) Perusahaan mengetahui jenis limbah yang dihasilkan dari proses produksi. (2) Perusahaan melakukan pemilahan limbah berdasarkan karakteristiknya. (3) Limbah produksi dikelola sebelum dilepas ke lingkungan. (4) Limbah/sisa produksi yang masih memiliki nilai dimanfaatkan kembali atau didaur ulang. (5) Perusahaan mengetahui cara pengelolaan limbah yang sesuai dengan karakteristik limbahnya.	Woodard. *Waste Management in Small and Medium Enterprises (SMEs): Compliance with Duty of Care and Implications for the Circular Economy.* Journal of Cleaner Production; Singh, Brueckner & Padhy.	2015; 2020
		Environmental Readiness	(6) Perusahaan memiliki fasilitas atau mekanisme yang memadai untuk menangani limbah produksi. (7) Perusahaan mampu memenuhi persyaratan lingkungan yang relevan dengan kegiatan produksinya. (8) Perusahaan bersedia menerapkan praktik produksi yang lebih ramah lingkungan. (9) Perusahaan bersedia melakukan pemanfaatan kembali/daur ulang material	Singh, Brueckner & Padhy; Machado, Vivaldini & Oliveira; Woodard. **Indikator fasilitas bersama dikembangkan dari temuan FGD.**	2015; 2020

No.	Kriteria	Dimensi	Indikator (Dasar Kuesioner)	Artikel/Literatur Acuan	Tahun
			apabila memungkinkan. (10) Perusahaan bersedia menggunakan fasilitas pengelolaan limbah bersama apabila dibutuhkan dalam pengembangan sentra.		

4.4.3 Analisis SWOT dan Matriks IE (*Internal–External*)

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) digunakan sebagai kerangka analisis strategis untuk merumuskan arah pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi daya saing sentra industri. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi pengembangan yang efektif harus mampu memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), serta meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi sentra IKM (Astuti & Ratnawati, 2022).

Dalam kajian ini, analisis SWOT digunakan untuk mensinergikan hasil identifikasi kondisi eksisting, *gap analysis*, hasil wawancara, observasi lapangan, dan penilaian *stakeholder* ke dalam formulasi strategi pengembangan sentra IKM yang lebih adaptif dan implementatif. Pendekatan SWOT juga digunakan untuk memahami posisi daya saing sentra IKM dalam menghadapi dinamika pasar, transformasi digital, perubahan perilaku konsumen, dan persaingan industri yang semakin kompetitif.

Faktor internal dalam analisis SWOT terdiri atas kekuatan dan kelemahan sentra IKM. Kekuatan dapat berupa potensi produk unggulan lokal, keterampilan tenaga kerja, identitas budaya daerah, fleksibilitas produksi, lokasi strategis, maupun jejaring usaha yang telah terbentuk. Sebaliknya, kelemahan dapat berupa keterbatasan teknologi produksi, rendahnya kapasitas manajerial, keterbatasan akses modal, lemahnya branding produk, rendahnya pemanfaatan digitalisasi, serta keterbatasan akses pasar.

Sementara itu, faktor eksternal terdiri atas peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan di luar sentra IKM. Peluang dapat berupa dukungan kebijakan pemerintah, perkembangan pasar digital, potensi ekspor, pertumbuhan ekonomi kreatif, peningkatan permintaan produk lokal, serta peluang kemitraan dengan industri besar dan platform digital.

Adapun ancaman meliputi persaingan produk luar daerah, masuknya produk impor, perubahan preferensi konsumen, ketidakstabilan ekonomi, dan perubahan regulasi industri. Adapun indikator analisis SWOT dalam kajian ini disajikan pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3

Indikator Analisis SWOT Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto

Komponen	Indikator
Strengths (Kekuatan)	Produk unggulan lokal, keterampilan tenaga kerja, identitas budaya produk, fleksibilitas produksi, keberadaan sentra usaha
Weaknesses (Kelemahan)	Teknologi produksi terbatas, rendahnya digitalisasi, keterbatasan modal, lemahnya branding, rendahnya standarisasi produk
Opportunities (Peluang)	Dukungan pemerintah, perkembangan e-commerce, peluang ekspor, pasar digital, pertumbuhan ekonomi kreatif
Threats (Ancaman)	Persaingan produk luar daerah, produk impor, perubahan pasar, fluktuasi ekonomi, persaingan harga

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal selanjutnya disusun ke dalam matriks SWOT untuk menghasilkan empat alternatif strategi pengembangan, yaitu:

1) Strategi SO (*Strength–Opportunity*), yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal;
2) Strategi WO (*Weakness–Opportunity*), yaitu strategi untuk mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang tersedia;
3) Strategi ST (*Strength–Threat*), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal;
4) Strategi WT (*Weakness–Threat*), yaitu strategi defensif untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Analisis SWOT dalam kajian ini tidak hanya digunakan sebagai alat identifikasi strategi, tetapi juga sebagai dasar dalam merumuskan program intervensi pengembangan sentra IKM yang

lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan lapangan. Strategi yang dihasilkan selanjutnya dipadukan dengan hasil AHP untuk menentukan prioritas implementasi program pengembangan.

Selain menggunakan SWOT, kajian ini juga memanfaatkan Matriks Internal–External (*IE Matrix*) sebagai alat untuk memetakan posisi strategis sentra IKM berdasarkan hasil evaluasi faktor internal dan eksternal. Matriks IE digunakan untuk mengintegrasikan skor faktor internal dan eksternal sehingga menghasilkan gambaran posisi daya saing sentra IKM secara lebih visual dan sistematis. Sumbu horizontal pada matriks IE menunjukkan kekuatan dan kelemahan internal yang diperoleh dari analisis faktor internal, sedangkan sumbu vertikal menunjukkan peluang dan ancaman eksternal yang diperoleh dari analisis faktor eksternal. Hasil kombinasi kedua skor tersebut akan menempatkan sentra IKM pada sembilan sel matriks yang merepresentasikan tiga kelompok strategi utama, yaitu:

1. *Growth and build strategy* (strategi pertumbuhan dan pengembangan),
2. *Hold and maintain strategy* (strategi mempertahankan posisi),
3. *Harvest or divest strategy* (strategi defensif atau pembenahan internal).

Melalui matriks IE, posisi strategis masing-masing sentra IKM dapat diidentifikasi secara lebih jelas sehingga mempermudah pemerintah daerah dalam menentukan arah kebijakan, prioritas program, dan model intervensi yang paling sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto.

4.5 Tahapan Pelaksanaan Kajian

Pelaksanaan Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto dilakukan secara bertahap dan sistematis guna memastikan proses pengumpulan data, analisis, dan penyusunan rekomendasi kebijakan berjalan secara komprehensif dan terukur. Tahapan pelaksanaan kajian terdiri atas beberapa fase utama yang saling berkaitan.

Tahap pertama merupakan tahap persiapan, yang meliputi identifikasi kebutuhan kajian, penyusunan instrumen penelitian, studi pendahuluan, pengumpulan data sekunder, serta koordinasi dengan perangkat daerah dan stakeholder terkait. Pada tahap ini juga dilakukan penentuan lokasi sentra IKM yang menjadi objek kajian serta penyusunan indikator analisis yang akan digunakan dalam proses penelitian.

Tahap kedua merupakan tahap pengumpulan data lapangan yang dilakukan melalui survei, observasi, wawancara mendalam, FGD, serta penyebaran kuesioner kepada pelaku usaha dan responden ahli. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh gambaran kondisi eksisting sentra IKM, potensi pengembangan, permasalahan utama, dan kebutuhan intervensi pengembangan.

Tahap ketiga merupakan tahap analisis data yang dilakukan melalui analisis statistik deskriptif, *gap analysis*, AHP, analisis SWOT, matriks IE, serta analisis dampak sosial ekonomi. Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan pengembangan, menentukan prioritas strategi, serta merumuskan arah kebijakan pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto.

Tahap keempat merupakan tahap penyusunan rekomendasi dan *roadmap* pengembangan sentra IKM. Pada tahap ini dilakukan penyusunan strategi pengembangan, prioritas program intervensi, arah kebijakan, serta rekomendasi implementatif yang dapat digunakan oleh Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam mendukung penguatan daya saing sentra IKM daerah.

Tahap terakhir adalah tahap finalisasi laporan kajian yang meliputi validasi hasil bersama stakeholder, penyempurnaan dokumen, penyusunan laporan akhir, dan penyampaian rekomendasi kebijakan kepada pihak terkait.

4.6 Kerangka Pikir Kajian

Kerangka pikir dalam Kajian Potensi dan Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto disusun sebagai dasar konseptual dalam memahami hubungan antara kondisi eksisting sentra IKM, kesenjangan pengembangan, faktor internal-eksternal, serta strategi intervensi yang diperlukan untuk memperkuat daya saing industri daerah. Kajian ini berangkat dari pemahaman bahwa sentra IKM tidak hanya dipandang sebagai kumpulan unit usaha, tetapi sebagai bagian dari ekosistem ekonomi daerah yang dipengaruhi oleh aspek infrastruktur, teknologi, sumber daya manusia, kelembagaan, akses pasar, dan dukungan kebijakan.

Tahap awal kajian dilakukan melalui identifikasi kondisi eksisting pada sentra IKM terpilih di Kabupaten Mojokerto. Identifikasi ini mencakup pemetaan potensi unggulan sentra, kapasitas produksi, penyerapan tenaga kerja, penggunaan teknologi, legalitas usaha, digitalisasi usaha, dan akses pasar. Pada tahap ini juga dilakukan pengumpulan data mengenai permasalahan dan hambatan pengembangan yang dihadapi masing-masing sentra IKM. Selanjutnya dilakukan gap analysis untuk mengukur tingkat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal

pengembangan sentra IKM. Hasil analisis *gap* kemudian dipadukan dengan AHP untuk menentukan prioritas kebutuhan pengembangan dan program intervensi yang paling strategis. Untuk memperkuat formulasi strategi, dilakukan analisis SWOT dan matriks IE guna mengidentifikasi posisi strategis sentra IKM berdasarkan faktor internal dan eksternal. Selain itu, *stakeholder analysis* dilakukan untuk memetakan peran dan pengaruh para pemangku kepentingan dalam mendukung pengembangan sentra IKM secara kolaboratif. Keseluruhan hasil analisis tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam penyusunan rekomendasi kebijakan, *roadmap* pengembangan, dan strategi penguatan sentra IKM Kabupaten Mojokerto yang lebih adaptif, terukur, dan berkelanjutan.

BAB V
HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum IKM Kabupaten Mojokerto

Pengembangan sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM) memegang peranan krusial dalam merealisasikan strategi pembangunan ekonomi Kabupaten Mojokerto, khususnya dalam mendukung pencapaian misi kedua daerah, yaitu "Membangun kemandirian ekonomi yang berdimensi kerakyatan". Profil IKM Kabupaten Mojokerto memperlihatkan dinamika pertumbuhan yang adaptif, didukung oleh berbagai intervensi strategis pemerintah daerah guna mengeskalasi kapasitas, standardisasi mutu, penguasaan teknologi, serta perluasan penetrasi pasar domestik maupun global.

5.1.1 Jumlah IKM di Kabupaten Mojokerto

Akselerasi performa kelembagaan unit usaha IKM di Kabupaten Mojokerto difokuskan pada strategi peningkatan skala bisnis (*scaling-up*). Pemerintah daerah secara formal telah menetapkan indikator kinerja berupa "Persentase Industri Kecil Menengah Naik Kelas" dengan target sasaran sebesar 4%. Sebagai bagian dari peta jalan penguatan ekosistem industri tersebut, instrumen dukungan kedinasan diimplementasikan secara langsung melalui program penguatan modal insani dan pemenuhan regulasi bagi entitas pelaku usaha riil, yang mencakup:

a. Pelaksanaan fasilitasi pemenuhan standar mutu dan teknis produksi yang ditargetkan menjangkau 140 unit IKM.
b. Pelaksanaan program penguatan mutu produk berbasis standardisasi nasional melalui bimbingan serta sosialisasi penerapan Standar Nasional Indonesia (SNI) produk industri yang melibatkan 40 unit IKM.
c. Penyelenggaraan pembinaan teknis, pelatihan, dan peningkatan kualitas kemasan produk komoditas sektor aneka dan tekstil yang difokuskan pada 30 unit IKM.
d. Penyelenggaraan bimbingan teknis digitalisasi komersial, yang mencakup teknik pemotretan produk hasil manufaktur, penyuntingan visual produk yang berkualitas, serta strategi pemasaran berbasis digital (*online marketing*) bagi 30 unit IKM.

5.1.2 Sebaran IKM berdasarkan kecamatan

Aglomerasi spasial industri pengolahan dan perdagangan di Kabupaten Mojokerto tersebar secara lintas yurisdiksi. Layanan pembinaan sektoral, pengawasan tata niaga, serta penyuluhan kemetrologian memiliki cakupan wilayah komprehensif yang menjangkau 18 Kecamatan serta 1 kawasan industri strategis terpadu, yaitu Kawasan Ngoro Industrial Park (NIP). Guna menciptakan manajemen basis data spasial yang presisi dan akuntabel, pemerintah daerah mengimplementasikan dua instrumen kebijakan kewilayahan utama:

a. Sinkronisasi pangkalan data industri nasional melalui program pengumpulan, pengolahan, dan analisis data industri serta data kawasan industri berbasis Sistem Informasi Industri Nasional (SIInas) yang difokuskan untuk pendataan dan pemetaan terpadu pada 5 wilayah Kecamatan.
b. Pengembangan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi daerah berbasis klaster melalui kebijakan identifikasi, pendataan, dan pengelompokan potensi komoditas industri unggulan ke dalam kawasan Sentra Industri Kimia dan Agro (IKA).

Pemerintah Daerah memetakan wilayah Kabupaten Mojokerto ke dalam beberapa zona klaster IKM strategis, yang secara rinci dijabarkan dalam matriks spasial berikut:

Tabel 5.1 Sebaran IKM berdasarkan kecamatan

Wilayah Geografis/Kecamatan	Klaster Utama IKM	Karakteristik Operasional dan Rantai Pasok
Kecamatan Sooko & Puri	Sentra Industri Alas Kaki dan Persepatuan	Mengandalkan pasokan bahan baku semi-olahan antardaerah; orientasi pasar grosir skala nasional serta sistem maklon.
Kecamatan Trowulan	Sentra Kerajinan Pahat Batu, Cor Kuningan, & Terakota	Berbasis warisan budaya (*cultural heritage* Majapahit); membutuhkan keahlian spesifik tingkat tinggi (*highly skilled labor*).
Kecamatan Pacet & Trawas	Sentra Agro-Industri, Kopi, & Olahan Pangan	Memiliki keterkaitan ke belakang (*backward linkage*) yang kuat dengan sektor pertanian lokal dan sektor

		pariwisata.
Kecamatan Dawarblandong & Kemlagi	Sentra Kerajinan Anyaman & Pangan Substitusi (Samiler)	Didominasi oleh industri skala rumah tangga (*cottage industry*) dengan pemanfaatan bahan baku lokal marginal.
Kecamatan Ngoro & Pungging	Sentra Tekstil, Konveksi, & Penunjang Industri	Bertindak sebagai industri penunjang (*ancillary industries*) yang menyuplai kebutuhan korporasi besar di kawasan industri nasional.

5.1.3 Jenis dan Karakteristik Usaha IKM

Secara tipologi, karakteristik operasional dan manajerial IKM di Kabupaten Mojokerto bertransisi menuju ekosistem industri yang bernilai tambah tinggi, adaptif terhadap teknologi digital, serta patuh pada asas keberlanjutan. Karakteristik sektoral ini ditunjukkan melalui kecenderungan berikut:

a. Karakteristik operasional pelaku IKM diarahkan pada optimalisasi produktivitas melalui peningkatan kemampuan dan pemanfaatan Teknologi Tepat Guna (TTG). Prinsip keberlanjutan juga diadopsi melalui pengawasan proses produksi ramah lingkungan, salah satunya melalui program sosialisasi penerapan konsep "Industri Hijau" kepada 15 perusahaan industri.
b. Pembinaan difokuskan pada rumpun manufaktur strategis padat karya, meliputi klaster industri aneka dan tekstil, serta klaster industri hasil hutan yang diwakili oleh intervensi langsung terhadap 20 unit IKM binaan.
c. Karakteristik pemasaran IKM bergeser dari pola transaksi konvensional menuju integrasi ekosistem pasar modern. Pemerintah daerah memfasilitasi program perluasan jejaring pemasaran produk dalam negeri melalui kolaborasi dengan platform *marketplace*, sektor perhotelan, serta jasa akomodasi bagi 25 entitas UMKM/IKM lokal.

5.1.4 Produk Unggulan Daerah Berbasis IKM

Sebagai instrumen pendorong daya saing komparatif dan kompetitif wilayah, Kabupaten Mojokerto mengkurasi beberapa Produk Unggulan Daerah (PUD) berbasis kearifan lokal dan orientasi ekspor non-migas:

a. Komoditas Batik Khas Mojokerto dan Ecoprint

Komoditas kriya dan sandang ini diposisikan sebagai produk unggulan kultural, yang pelestarian serta pengembangannya diakomodasi lewat program pelatihan tren, pembinaan, dan pendampingan berkelanjutan bagi 20 unit IKM pengrajin lokal. Aspek legalitas komersialnya diperkuat melalui fasilitasi pendaftaran Hak Kekayaan Intelektual (merek) untuk komoditas industri aneka dan tekstil tersebut.

b. Komoditas Berorientasi Ekspor Non-Migas

Dalam rangka penguatan penetrasi ke pasar global, pemerintah daerah berhasil mengidentifikasi dan mengkurasi 10 Produk Unggulan Ekspor Daerah. Komoditas terpilih ini diformulasikan ke dalam materi promosi terpadu (katalog ekspor) guna mengeskalasi citra dagang (*brand awareness*) produk lokal di kancah internasional.

5.1.5 Kontribusi IKM terhadap Ekonomi Lokal

Secara makroekonomi, sinergi aktivitas sektor perindustrian dan perdagangan memberikan kontribusi absolut yang signifikan terhadap struktur Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) serta ketahanan ekonomi Kabupaten Mojokerto:

a. Kontribusi Struktural PDRB

Berdasarkan agregasi indikator ekonomi makro daerah, kategori lapangan usaha "Industri Pengolahan" memberikan sumbangsih proporsional sebesar 6,94% terhadap total PDRB Kabupaten Mojokerto. Pada sisi lain, kategori lapangan usaha "Perdagangan Besar dan Eceran" menyokong porsi PDRB sebesar 5,95%.

b. Eskalasi Kapasitas Manufaktur

Iklim aktivitas industri pengolahan mencatatkan tren performa yang impresif, di mana realisasi volume kapasitas produksi industri pengolahan mengalami akselerasi pertumbuhan yang masif sebesar 52,16%, dengan laju tingkat pertumbuhan industri riil berada pada level posisi 1,10%.

c. Performa Neraca Perdagangan Ekspor

Sektor industri dan perdagangan bertindak sebagai pilar surplus likuiditas luar negeri bagi wilayah lokal. Neraca perdagangan daerah mencatatkan deviasi pertumbuhan positif, di mana laju ekspansi volume ekspor Kabupaten Mojokerto tercatat 18,48% lebih tinggi dibandingkan nilai impor daerah. Guna menjaga konsistensi indikator makro tersebut,

pemerintah menetapkan target strategis jangka pendek berupa target pertumbuhan ekspor daerah sebesar 5%, disertai dengan program pengembangan kapasitas yang menargetkan akselerasi "Persentase Pertumbuhan IKM Potensi Ekspor" pada tingkat 33%.

5.2 Sentra IKM Kabupaten Mojokerto

5.2.1 Kebijakan Pengembangan Sentra IKM Daerah

Pemerintah Kabupaten Mojokerto menetapkan kebijakan pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) sebagai instrumen strategis untuk memacu pertumbuhan ekonomi inklusif, menciptakan lapangan kerja, dan menekan disparitas antarwilayah. Kebijakan ini secara formal mengacu pada regulasi nasional seperti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian, Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2018 tentang Pemberdayaan Industri, serta Peraturan Menteri Perindustrian RI Nomor 14 Tahun 2021 tentang Pengembangan Sentra IKM. Di tingkat daerah, arah kebijakan ini diintegrasikan ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Mojokerto Tahun 2021-2026. Melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan, pemerintah daerah mengarahkan pengembangan 105 sentra IKM yang tumbuh secara organik di masyarakat agar bertransformasi dari aktivitas tradisional bernilai tambah rendah menjadi ekosistem industri yang adaptif, berdaya saing tinggi, dan mandiri.

Strategi operasional kebijakan ini bertumpu pada pendekatan zonasi spasial atau klasterisasi tata ruang yang diselaraskan dengan Kawasan Strategis Kabupaten (KSK). Di koridor utara Sungai Brantas (Jetis, Kemlagi, Dawarblandong) yang diposisikan sebagai Kawasan Peruntukan Industri (KPI) manufaktur besar, kebijakan diarahkan untuk mengintegrasikan sentra IKM lokal ke dalam rantai pasok modern. Sebaliknya, di zona selatan (Pacet, Trawas, Gondang, Jatirejo) yang merupakan kawasan konservasi dan pariwisata, kebijakan difokuskan pada penguatan ekosistem industri hijau berbasis kemitraan masyarakat, seperti olahan pangan lokal dan kerajinan bambu/kayu. Sementara di bagian barat, tepatnya di Kecamatan Trowulan sebagai Kawasan Strategis Sosial-Budaya, intervensi difokuskan pada pelestarian dan komersialisasi industri kreatif berbasis cagar budaya peninggalan Kerajaan Majapahit, seperti pahat batu dan cor kuningan.

Kebijakan ini juga secara aktif dirancang untuk mengatasi berbagai persoalan struktural dan hambatan klasik yang dihadapi oleh para pelaku usaha di lapangan. Pemerintah daerah memprioritaskan program intervensi berbasis data untuk memitigasi rendahnya legalitas usaha di

mana baru sekitar 27,91% IKM yang beroperasi secara formal serta mengatasi keterbatasan akses pembiayaan dan standardisasi produk (seperti sertifikasi Halal, BPOM, dan SNI). Selain itu, menghadapi era transformasi digital dan Industri 4.0, kebijakan pengembangan sentra IKM di Kabupaten Mojokerto kini diarahkan pada percepatan literasi dan adopsi teknologi guna mengatasi kesenjangan digital (*digital divide*). Intervensi difokuskan pada peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pelatihan *digital marketing*, penguatan *branding* produk, serta fasilitasi perluasan akses pasar modern melalui optimalisasi e-katalog lokal hingga penjajakan peluang pasar ekspor.

5.2.2 Jumlah dan persebaran sentra IKM

Kabupaten Mojokerto memiliki potensi industri daerah yang sangat besar, tercermin dari keberadaan 105 sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM). Ratusan sentra IKM tersebut tersebar di berbagai wilayah kecamatan dan tumbuh secara organik di tengah masyarakat, menjadikannya bagian penting dalam struktur ekonomi lokal. Keberagaman karakteristik fisik alam dan topografi antarwilayah menjadi fondasi yang kokoh bagi penyebaran sentra-sentra IKM ini secara tematik. Hal ini memungkinkan setiap kecamatan untuk mengembangkan produk unggulan daerah (*One Village One Product*) yang selaras dengan daya dukung lingkungan serta potensi geografis lokalnya masing-masing.

Secara spasial, persebaran sentra IKM di Kabupaten Mojokerto terdistribusi dengan mengikuti pola zonasi Kawasan Strategis Kabupaten (KSK), yang dibagi ke dalam tiga wilayah tematik utama:

a. Zona Utara (Kecamatan Jetis, Kemlagi, dan Dawarblandong)

Kawasan yang berlokasi di utara Sungai Brantas ini memiliki perbukitan kapur dengan daya dukung lahan yang kokoh, sehingga ditetapkan sebagai Kawasan Peruntukan Industri (KPI) skala besar. Sentra IKM lokal yang tersebar di wilayah ini diarahkan untuk terhubung langsung dengan jaringan produksi industri modern guna mengoptimalkan integrasi rantai pasok regional dan menciptakan efek berganda bagi penyerapan tenaga kerja.

b. Zona Selatan (Kecamatan Pacet, Trawas, Gondang, dan Jatirejo)

Kawasan pegunungan ini merupakan dataran tinggi subur yang ditetapkan sebagai Kawasan Strategis Pariwisata, Konservasi Alam, dan Agrobisnis. Karakteristik geografis

ini mendorong pertumbuhan secara konsisten klaster sentra IKM yang ramah lingkungan (*green industry*), meliputi sentra pengolahan makanan dan minuman berbasis pertanian lokal, industri kerajinan tangan berbahan baku bambu atau kayu, serta penyediaan jasa penunjang pariwisata alam.

c. Zona Barat (Kecamatan Trowulan)

Ditetapkan secara spesifik sebagai Kawasan Strategis Sosial-Budaya karena merupakan situs peninggalan sejarah kuno Kerajaan Majapahit. Identitas kultural yang kuat di wilayah ini melahirkan ekosistem sentra IKM spesifik dan bernilai seni tinggi, seperti sentra kerajinan pahat batu, cor kuningan, dan pembuatan bata merah bergaya klasik.

5.2.3 Karakteristik sentra IKM unggulan

Karakteristik sentra IKM unggulan di Kabupaten Mojokerto sangat dipengaruhi oleh prinsip pengembangan produk unggulan daerah (*One Village One Product*) yang diselaraskan secara langsung dengan daya dukung lingkungan serta potensi geografis lokal di masing-masing kecamatan. Secara umum, ekosistem sentra IKM di wilayah ini memiliki karakteristik dasar berupa model manajemen kekeluargaan (*family-owned business*) atau tata kelola informal, bersifat padat karya (*labor-intensive*), serta memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap pasokan bahan baku lokal dan kedekatan dengan konsumen akhir. Berdasarkan pemetaan spasial dan pembagian kawasan strategisnya, karakteristik sentra IKM unggulan di Kabupaten Mojokerto terbagi ke dalam tiga corak utama yang saling melengkapi (komplementer):

a. Sentra IKM Unggulan Berbasis Ekologi dan Agrobisnis (Zona Selatan)

Di wilayah selatan yang mencakup Kecamatan Pacet, Trawas, Gondang, dan Jatirejo, karakteristik sentra IKM unggulannya sangat dipengaruhi oleh topografi pegunungan dan keberadaan tanah vulkanik (Andosol dan Regosol) yang sangat subur. Karena wilayah ini ditetapkan sebagai Kawasan Strategis Pariwisata, Konservasi Alam, dan Agrobisnis, sentra IKM yang tumbuh di dalamnya secara konsisten berorientasi pada ekosistem industri hijau yang ramah lingkungan. Karakteristik produk unggulan di kawasan ini didominasi oleh sentra pengolahan makanan dan minuman yang menyerap hasil pertanian lokal, industri kerajinan tangan berbahan dasar bambu atau kayu, serta ragam usaha penyediaan jasa penunjang pariwisata alam terpadu.

b. Sentra IKM Unggulan Berbasis Sosial-Budaya dan Industri Kreatif (Zona Barat)

Karakteristik sentra IKM unggulan yang memiliki spesifikasi unik dan bernilai seni tinggi terpusat di kawasan dataran rendah bagian barat, tepatnya di Kecamatan Trowulan. Sebagai Kawasan Strategis Sosial-Budaya sekaligus situs peninggalan sejarah kuno Kerajaan Majapahit, wilayah ini menyimpan identitas kultural yang sangat kuat. Kekayaan historis ini melahirkan ekosistem industri kreatif yang bertindak sebagai agen penjaga identitas kultural daerah, di mana produk unggulannya meliputi sentra kerajinan pahat batu, cor kuningan, dan pembuatan bata merah bergaya klasik. Sentra-sentra ini diproyeksikan menjadi komoditas unggulan yang mampu memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

c. Sentra IKM Unggulan Penyangga Rantai Pasok Industri Manufaktur (Zona Utara)

Berbeda dengan karakteristik agraris dan budaya di wilayah lain, kawasan utara Sungai Brantas (meliputi Kecamatan Jetis, Kemlagi, dan Dawarblandong) memiliki karakteristik bentang perbukitan kapur yang kokoh serta aksesibilitas tinggi terhadap jaringan jalan tol lintas provinsi. Hal ini mendasari penetapan wilayah tersebut sebagai Kawasan Peruntukan Industri (KPI) skala besar. Oleh karena itu, karakteristik sentra IKM unggulan di zona utara ini diarahkan untuk saling terintegrasi dengan jaringan produksi industri modern. Sentra IKM lokal di sekitarnya difungsikan untuk menyuplai dan mengoptimalkan rantai pasok regional, sehingga mampu menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) yang luas dalam penyerapan tenaga kerja lokal. Sinergi dari keberagaman karakteristik sentra IKM unggulan ini, mulai dari hulu pegunungan yang kaya sumber daya alam di selatan, perbukitan kapur untuk industrialisasi di utara, hingga kawasan cagar budaya di barat, membentuk tatanan spasial ekonomi yang adaptif di Kabupaten Mojokerto. Kebijakan klasterisasi tata ruang ini menjadi instrumen penting bagi pemerintah daerah untuk meminimalkan ketimpangan pembangunan antar-kecamatan dan memastikan terciptanya ketahanan ekonomi wilayah yang inklusif.

5.3 Identifikasi Sentra IKM Prioritas

Pemilihan sentra IKM prioritas dilakukan secara bertahap dengan mengombinasikan hasil kajian terdahulu, data kondisi eksisting IKM, penilaian berdasarkan kriteria seleksi sentra, serta

validasi melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pemangku kepentingan. Pendekatan tersebut digunakan untuk memastikan bahwa penetapan sentra prioritas tidak hanya didasarkan pada keberadaan produk unggulan, tetapi juga mempertimbangkan kekuatan basis usaha, keterhubungan aktivitas ekonomi, kontribusi terhadap masyarakat, prospek pengembangan, serta relevansinya terhadap arah pembangunan Kabupaten Mojokerto.

Tahap awal dilakukan melalui proses penyaringan (*screening*) terhadap kelompok usaha dan wilayah yang memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai sentra. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab II, proses penyaringan menggunakan enam kriteria, yaitu *critical mass*, *specialization*, *supply chain*, *economic impact*, *growth potential*, dan *government leverage*. Keenam kriteria tersebut digunakan untuk melihat kelayakan suatu kelompok usaha secara lebih komprehensif, mulai dari keberadaan konsentrasi pelaku hingga peluang pemerintah untuk mempercepat pengembangannya melalui intervensi yang tepat.

Critical mass digunakan untuk melihat apakah terdapat jumlah dan konsentrasi pelaku usaha yang memadai sebagai basis pembentukan sentra. *Specialization* melihat kesamaan maupun keterkaitan produk, kompetensi, dan aktivitas produksi antarpelaku. *Supply chain* menilai keberadaan dan keterhubungan dengan bahan baku, pemasok, jasa pendukung, distribusi, serta pasar. Selanjutnya, *economic impact* mempertimbangkan kontribusi kelompok usaha terhadap penyerapan tenaga kerja dan aktivitas ekonomi masyarakat, sedangkan *growth potential* melihat prospek peningkatan kapasitas, perluasan pasar, hilirisasi, dan investasi. Adapun *government leverage* digunakan untuk melihat sejauh mana intervensi pemerintah berpotensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kapasitas dan daya saing kelompok usaha.

5.3.1 Hasil Penyaringan Awal Calon Sentra IKM

Hasil penyaringan awal menunjukkan adanya beberapa kelompok kegiatan industri yang memiliki karakteristik dan potensi yang relatif kuat untuk dikembangkan. Pada tahap awal kelompok tersebut mencakup industri logam berbasis Majapahit di Trowulan, industri alas kaki, agroindustri, material bangunan, serta industri kreatif berbasis warisan budaya Majapahit. Penyaringan awal tersebut belum diposisikan sebagai keputusan akhir. Hasilnya selanjutnya dibawa ke dalam FGD untuk memperoleh konfirmasi mengenai kondisi aktual pelaku usaha, keberlanjutan produk, konsentrasi usaha, persoalan lapangan, keterhubungan antarwilayah, serta kesesuaiannya dengan arah pengembangan ekonomi Kabupaten Mojokerto. FGD juga digunakan

untuk menghindari penetapan sentra yang terlalu sempit berdasarkan satu jenis komoditas apabila dalam kenyataannya terdapat keterkaitan ekonomi yang lebih luas.

5.3.2 Penajaman Hasil melalui FGD

Hasil FGD memberikan beberapa penyesuaian terhadap pengelompokan awal. Penyesuaian terutama dilakukan terhadap cakupan produk, fokus pengembangan, dan wilayah yang menjadi basis masing-masing sentra. Pertimbangan yang digunakan tidak hanya berupa jumlah pelaku, tetapi juga identitas wilayah, keberlanjutan aktivitas usaha, keterkaitan produk, potensi pasar, serta kemungkinan pengembangan sentra dalam jangka panjang. Salah satu penyesuaian utama dilakukan terhadap kelompok industri di Trowulan. Pada penyaringan awal, Trowulan cenderung ditempatkan sebagai basis industri logam Majapahit karena keberadaan kegiatan cor kuningan dan kerajinan logam. Namun, hasil FGD menunjukkan bahwa *positioning* tersebut perlu diperluas. Trowulan mempunyai keunggulan yang tidak hanya berasal dari aktivitas produksi logam, tetapi terutama dari nilai historis dan identitas Majapahit yang melekat kuat pada wilayah tersebut.

Pertimbangan tersebut mempunyai landasan yang kuat. Trowulan merupakan situs bekas ibu kota Kerajaan Majapahit dan tercantum dalam *Tentative List* Warisan Dunia UNESCO. Kawasan ini menyimpan peninggalan arkeologis dalam bentuk bangunan, permukiman, artefak terakota, keramik, logam, dan batu yang merepresentasikan berbagai aspek peradaban Majapahit. Pada saat yang sama, keterhubungan antara warisan tersebut dengan aktivitas ekonomi masyarakat masih dapat ditemukan. Penelitian terhadap perajin di Bejijong, Trowulan, misalnya, menunjukkan berkembangnya industri kerajinan cor kuningan yang berkaitan dengan lingkungan budaya dan peninggalan Majapahit. Atas dasar tersebut, pengembangan Trowulan dinilai lebih tepat apabila tidak dibatasi sebagai sentra logam, tetapi diarahkan sebagai Sentra Industri Warisan Majapahit *(Majapahit Heritage Industry Cluster)*. Konsep tersebut menempatkan Trowulan sebagai pusat kegiatan IKM yang memperoleh nilai tambah dari warisan sejarah, keterampilan produksi, desain, simbol, cerita, dan identitas Majapahit. Cor kuningan menjadi salah satu basis penting di dalamnya, tetapi ruang pengembangannya dapat mencakup berbagai produk yang mempunyai keterkaitan autentik dengan identitas Majapahit. *Positioning* ini juga memberikan ruang yang lebih besar untuk mengintegrasikan pengembangan IKM dengan place branding Kabupaten Mojokerto "Full of Majapahit Greatness".

5.3.3 Penetapan Lima Sentra IKM Prioritas

Selain penajaman terhadap Trowulan, FGD menghasilkan penyesuaian cakupan wilayah dan produk pada calon sentra lainnya. Berdasarkan integrasi hasil penyaringan awal dan FGD, lima sentra yang diprioritaskan untuk dianalisis lebih lanjut adalah sebagai berikut.

Tabel 5.2

Hasil Pemetaan Sentra IKM Prioritas

No.	Sentra Prioritas	Wilayah Utama	Basis Produk/Aktivitas
1	Sentra Industri Warisan Majapahit	Trowulan	Produk berbasis heritage Majapahit
2	Sentra Industri Alas Kaki	Sooko	Sepatu, sandal dan produk turunannya
3	Sentra Agroindustri Susu dan Porang	Pacet	Susu, porang dan produk olahannya
4	Sentra Industri Material	Mojosari–Bangsal	Material dan produk pendukung konstruksi
5	Sentra Industri Kreatif	Puri	Produk kreatif dan kerajinan

5.3.4 Justifikasi Penetapan Sentra IKM Prioritas

Penetapan lima sentra IKM prioritas dilakukan melalui proses penyaringan secara bertahap dari keseluruhan sentra yang telah teridentifikasi di Kabupaten Mojokerto. Berdasarkan data pemerintah daerah, terdapat 105 sentra IKM yang telah memiliki Surat Keputusan (SK) penetapan sentra. Keseluruhan sentra tersebut menjadi basis awal kajian untuk melihat persebaran kegiatan IKM sekaligus menentukan sentra yang memiliki relevansi paling kuat untuk dikembangkan lebih lanjut. Sentra yang memiliki relevansi akan dicocokan kesesuaiannya dengan hasil Kajian Produk Unggulan Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2024 dan Rencana Induk dan Peta Jalan Pemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Daerah (RIPJ-PID Kab Mojokerto 2025-2029 Mojokerto, n.d.).

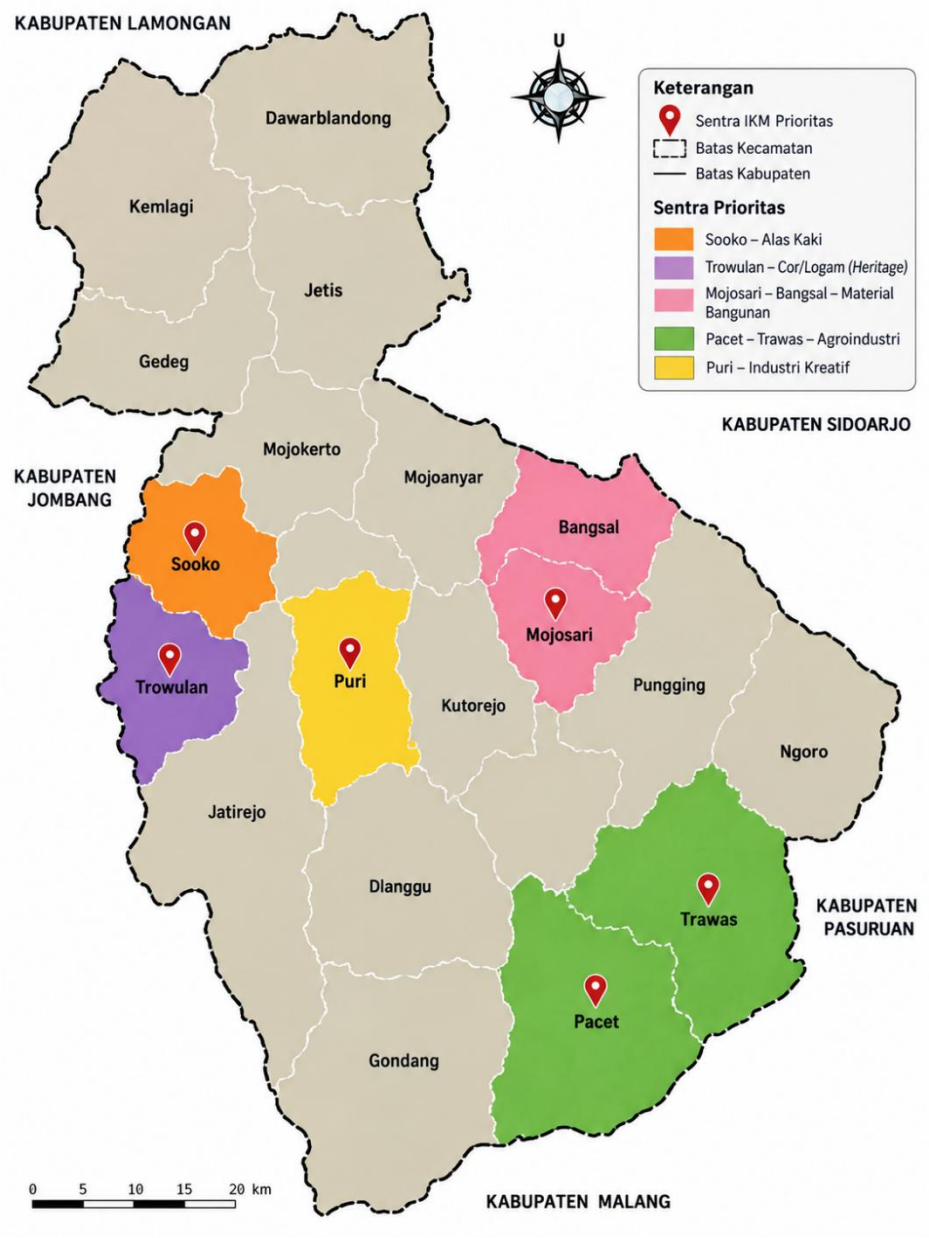
Kajian Produk Unggulan Daerah 2024 menjadi dasar untuk melihat produk dan komoditas yang memiliki keunggulan serta potensi ekonomi daerah, sedangkan (*RIPJ-PID Kab Mojokerto 2025-2029 Mojokerto*, n.d.) memberikan dasar mengenai arah pengembangan industri, inovasi, dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi daerah. Kedua dokumen tersebut kemudian

dipadukan dengan data eksisting sentra IKM untuk melihat keterkaitan antara produk unggulan, arah pengembangan industri, dan lokasi kegiatan usaha yang telah berkembang di masyarakat. Dengan demikian proses pemetaan dan pemilihan sentra prioritas dapat lebih objektif.

Berdasarkan integrasi ketiga sumber tersebut, 105 sentra IKM kemudian disaring menjadi 9 calon sentra. Penyaringan dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan keterwakilan subsektor industri unggulan, persebaran wilayah, serta enam kriteria utama, yaitu *critical mass*, *specialization*, *supply chain*, *economic impact*, *growth potential*, dan *government leverage*. Critical mass digunakan untuk melihat keberadaan dan konsentrasi pelaku; *specialization* untuk melihat kekhasan produk dan kompetensi yang telah terbentuk; *supply chain* untuk melihat hubungan bahan baku, produksi, dan pasar; *economic impact* untuk mempertimbangkan kontribusi terhadap kegiatan ekonomi dan tenaga kerja; *growth potential* untuk melihat peluang peningkatan skala, nilai tambah, dan pasar; serta *government leverage* untuk melihat ruang intervensi pemerintah dalam mempercepat pengembangan sentra. Terhadap 9 calon sentra tersebut kemudian dilakukan penajaman dengan membandingkan kembali kesesuaiannya terhadap produk unggulan hasil Kajian 2024, arah industri dan inovasi dalam RIPJPID 2025–2029, kondisi aktual sentra, karakteristik wilayah, serta potensi pengembangannya. Tahap ini menghasilkan 5 calon sentra yang dinilai memiliki keterkaitan paling kuat antara basis usaha yang telah terbentuk, keunggulan daerah, prospek pengembangan, dan kebutuhan intervensi pemerintah.

Kelima calon tersebut selanjutnya dibawa ke dalam *Focus Group Discussion* (FGD) bersama perangkat daerah dan pemangku kepentingan terkait untuk divalidasi dan ditetapkan. FGD digunakan untuk memastikan kesesuaian hasil penyaringan dengan kondisi aktual sekaligus menajamkan nama sentra, cakupan wilayah, kelompok produk, persoalan utama, serta arah pengembangannya. Penajaman pada tahap ini penting karena kondisi kegiatan ekonomi di lapangan tidak selalu sepenuhnya mengikuti batas maupun nomenklatur sentra yang terdapat dalam data administratif. Berdasarkan hasil FGD, ditetapkan 5 sentra IKM prioritas, yaitu Sentra Industri Warisan/Heritage Majapahit di Trowulan, Sentra Industri Alas Kaki di Sooko, Sentra Agroindustri di Pacet–Trawas, Sentra Industri Material di Mojosari–Bangsal, dan Sentra Industri Kreatif di Puri. Kelima sentra tersebut merupakan fokus prioritas dalam kajian ini agar analisis kondisi eksisting, kesenjangan, kesiapan, potensi ekonomi, dan kebutuhan intervensi dapat

dilakukan secara lebih mendalam dan menghasilkan rekomendasi yang lebih operasional bagi Pemerintah Kabupaten Mojokerto..



Gambar 5.1 Peta Distribusi Sentra Prioritas

5.3.4.1. Sentra Industri Warisan Majapahit – Trowulan

Trowulan diprioritaskan karena memiliki keunggulan diferensiasi yang paling kuat dibandingkan calon sentra lainnya. Keunggulan tersebut tidak semata-mata berasal dari

keberadaan pelaku usaha, tetapi dari keterkaitan aktivitas ekonomi masyarakat dengan identitas Trowulan sebagai pusat warisan peradaban Majapahit. Kondisi ini menciptakan peluang untuk mengembangkan kelompok industri yang tidak hanya menjual fungsi produk, tetapi juga nilai sejarah, budaya, keterampilan, desain, dan cerita yang melekat pada Majapahit. Dari aspek *critical mass* dan *specialization*, wilayah Trowulan memiliki aktivitas pelaku usaha yang berkaitan dengan produk berbasis warisan dan keterampilan lokal, termasuk kerajinan dan produk yang membawa karakter Majapahit. Hasil FGD juga memperkuat posisi aktivitas cor kuningan sebagai salah satu basis industri yang memiliki keterkaitan dengan identitas tersebut. Oleh karena itu, hasil penajaman FGD mengarahkan positioning Trowulan agar tidak terlalu sempit sebagai sentra cor logam, tetapi sebagai Sentra Industri Warisan Majapahit yang dapat menaungi berbagai produk yang memiliki keterkaitan substantif dengan warisan Majapahit.

Dari sisi *growth potential*, *positioning* tersebut membuka ruang pengembangan yang lebih luas melalui inovasi desain, *heritage branding*, pengembangan produk bernilai tambah, pemasaran kepada segmen pariwisata dan ekonomi kreatif, hingga perluasan pasar di luar daerah. Keunggulan ini juga mempunyai keterkaitan langsung dengan penguatan identitas Kabupaten Mojokerto sebagai wilayah yang memiliki warisan Majapahit. Sementara dari perspektif *government leverage*, terdapat ruang intervensi yang cukup luas melalui penguatan branding kolektif, desain dan inovasi produk, perlindungan HKI, peningkatan teknologi produksi, pengelolaan dampak lingkungan untuk aktivitas tertentu, pembangunan jejaring pasar, serta integrasi produk IKM dengan pengembangan pariwisata dan identitas daerah. Oleh sebab itu, Trowulan mempunyai posisi strategis bukan hanya sebagai lokasi produksi, tetapi sebagai pusat pengembangan industri berbasis warisan Majapahit di Kabupaten Mojokerto.

5.3.4.2. Sentra Industri Alas Kaki – Sooko

Sooko dipilih sebagai prioritas karena mempunyai basis aktivitas industri alas kaki yang memungkinkan dikembangkan melalui pendekatan sentra. Dari sisi *critical mass* dan *specialization*, keberadaan pelaku yang bergerak pada produksi sepatu, sandal, dan produk turunannya membentuk spesialisasi kegiatan manufaktur yang relatif jelas. Kondisi ini menjadi modal penting karena pengembangan sentra dapat diarahkan pada kebutuhan produksi yang relatif serupa, baik menyangkut bahan baku, tenaga kerja, teknologi maupun pemasaran. Dari perspektif *supply chain*, industri alas kaki memiliki rantai aktivitas yang relatif panjang, mulai dari

penyediaan bahan baku dan komponen, produksi, penyelesaian produk, pengemasan hingga distribusi. Kondisi tersebut menciptakan peluang penguatan hubungan antarpelaku sekaligus pengembangan usaha pendukung.

Aspek *economic impact* menjadi alasan penting lainnya. Karakter industri alas kaki yang melibatkan berbagai tahapan produksi memberikan peluang terhadap penyerapan tenaga kerja dan pembentukan aktivitas ekonomi lokal. Di sisi lain, growth potential masih terbuka melalui peningkatan kapasitas, modernisasi proses produksi, pengembangan desain, penguatan merek, pemasaran digital, dan perluasan pasar. Dengan demikian, *government leverage* pada sentra ini relatif besar karena dukungan terhadap mesin dan teknologi, peningkatan keterampilan, standardisasi kualitas, branding dan akses pasar dapat memberikan pengaruh langsung terhadap produktivitas dan daya saing pelaku usaha.

5.3.4.3. Sentra Agroindustri Susu dan Porang – Pacet

Pacet diprioritaskan sebagai basis Sentra Agroindustri Susu dan Porang karena memiliki karakter ekonomi yang berbeda dengan empat sentra lainnya, yaitu bertumpu pada keterhubungan antara sumber daya lokal dan aktivitas pengolahan. Basis tersebut penting dalam mendorong agar komoditas daerah tidak berhenti pada produksi bahan primer, tetapi menghasilkan nilai tambah melalui proses agroindustri. Dari perspektif *supply chain*, susu dan porang memiliki peluang membentuk keterkaitan dari produsen bahan baku, proses pengumpulan, pengolahan, pengemasan hingga pemasaran. Penguatan aktivitas pengolahan berpotensi memperbesar bagian nilai ekonomi yang tetap berada di wilayah Kabupaten Mojokerto.

Dari aspek *economic impact*, agroindustri memiliki keterkaitan yang relatif langsung dengan ekonomi masyarakat karena melibatkan produsen bahan baku dan pelaku pengolahan. Sedangkan dari sisi *growth potential*, peluang terdapat pada diversifikasi produk olahan, peningkatan kualitas, pengemasan, standardisasi dan sertifikasi, serta perluasan pasar. Nilai *government leverage* terutama muncul pada kebutuhan teknologi pengolahan, standardisasi produk, sertifikasi, penguatan kapasitas SDM, fasilitas produksi, serta akses pasar. Oleh karena itu, pengembangan sentra ini dapat menjadi instrumen untuk memperkuat hilirisasi komoditas lokal sekaligus ekonomi kerakyatan.

5.3.4.4. Sentra Industri Material – Mojosari–Bangsal

Mojosari–Bangsal diprioritaskan sebagai Sentra Industri Material karena memiliki basis kegiatan usaha yang berhubungan dengan produk material dan kebutuhan sektor konstruksi. Berbeda dengan sentra berbasis heritage atau kreativitas, kekuatan utama kelompok ini terletak pada fungsi produknya sebagai input bagi aktivitas pembangunan dan kegiatan ekonomi lainnya. Dari aspek *specialization*, aktivitas produksi mempunyai kesamaan dalam orientasi produk material. Sementara itu, dari sisi *supply chain*, produk material mempunyai keterhubungan dengan bahan baku, jasa transportasi, distributor, toko bangunan, kontraktor, proyek pembangunan, dan pengguna akhir.

Potensi *economic impact* berasal dari aktivitas produksi dan distribusi yang mampu menyerap tenaga kerja sekaligus mendukung aktivitas ekonomi lokal. Prospek pertumbuhannya juga didukung oleh keberadaan permintaan terhadap material yang mengikuti perkembangan pembangunan fisik, properti, infrastruktur, dan kegiatan industri. Sementara itu, *government leverage* dapat diarahkan pada peningkatan teknologi produksi, efisiensi penggunaan bahan baku dan energi, standardisasi mutu, aspek lingkungan, peningkatan kapasitas, serta penguatan akses kepada pasar konstruksi dan industri. Dengan karakter tersebut, Mojosari–Bangsal memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai sentra yang berorientasi pada penguatan rantai pasok material daerah.

5.3.4.5. Sentra Industri Kreatif – Puri

Puri dipilih sebagai Sentra Industri Kreatif karena memiliki basis aktivitas usaha yang menempatkan kreativitas, keterampilan, desain, dan diferensiasi produk sebagai sumber utama penciptaan nilai. Karakter tersebut membedakannya dari sentra yang lebih berorientasi pada volume produksi atau komoditas bahan baku. Dari aspek *specialization*, pelaku industri kreatif dan kerajinan memiliki keterkaitan pada penggunaan kreativitas dan keterampilan dalam menghasilkan produk bernilai tambah. Sedangkan dari perspektif *growth potential*, industri kreatif memiliki ruang pengembangan melalui inovasi desain, diversifikasi produk, penguatan identitas merek, pemanfaatan kanal digital, dan akses kepada pasar yang lebih luas.

Kekuatan lainnya terletak pada kemungkinan menghubungkan kreativitas lokal dengan identitas Kabupaten Mojokerto. Namun, berbeda dengan Sentra Industri Warisan Majapahit di Trowulan yang secara spesifik diarahkan pada *heritage-based industry*, Sentra Industri Kreatif Puri memiliki cakupan yang lebih luas dan tidak harus seluruh produknya memiliki keterkaitan

langsung dengan Majapahit. Dari perspektif *government leverage*, dukungan terhadap desain, inovasi, *branding*, *digital marketing*, perlindungan kekayaan intelektual, pameran, *business matching*, dan pengembangan jejaring pasar dapat memberikan pengaruh besar terhadap peningkatan nilai tambah produk. Hal tersebut menjadi dasar penempatan Puri sebagai salah satu sentra prioritas pengembangan.

5.3.5 Implikasi Penetapan Sentra Prioritas terhadap Tahap Analisis Selanjutnya

Penetapan lima sentra tersebut belum menunjukkan bahwa seluruh sentra memiliki tingkat kesiapan yang sama maupun membutuhkan bentuk intervensi yang sama. Tahap pemilihan sentra hanya menentukan kelompok kegiatan ekonomi yang dinilai strategis untuk dikaji secara lebih mendalam. Oleh karena itu, setelah lima sentra prioritas ditetapkan, analisis dilanjutkan pada tingkat pelaku usaha untuk mengukur kondisi aktual dan kesiapan masing-masing sentra berdasarkan infrastruktur produksi, kapabilitas digital, kapabilitas operasional, sumber daya manusia, kesiapan kelembagaan dan legalitas, kapabilitas pemasaran, kapabilitas keuangan, akses pasar, perlindungan hukum, serta kesiapan pengelolaan lingkungan dan limbah. Hasil pengukuran tersebut selanjutnya menjadi dasar untuk mengidentifikasi kesenjangan dan kebutuhan spesifik masing-masing sentra. Dengan demikian, proses penetapan prioritas dalam kajian ini bergerak secara bertahap dari pemilihan sentra yang potensial untuk dikembangkan, dilanjutkan dengan pengukuran tingkat kesiapan, kemudian identifikasi kesenjangan, dan pada akhirnya penentuan intervensi pemerintah yang paling sesuai untuk masing-masing sentra.

5.4 Profil dan Kondisi Eksisting Pelaku IKM pada Sentra Prioritas

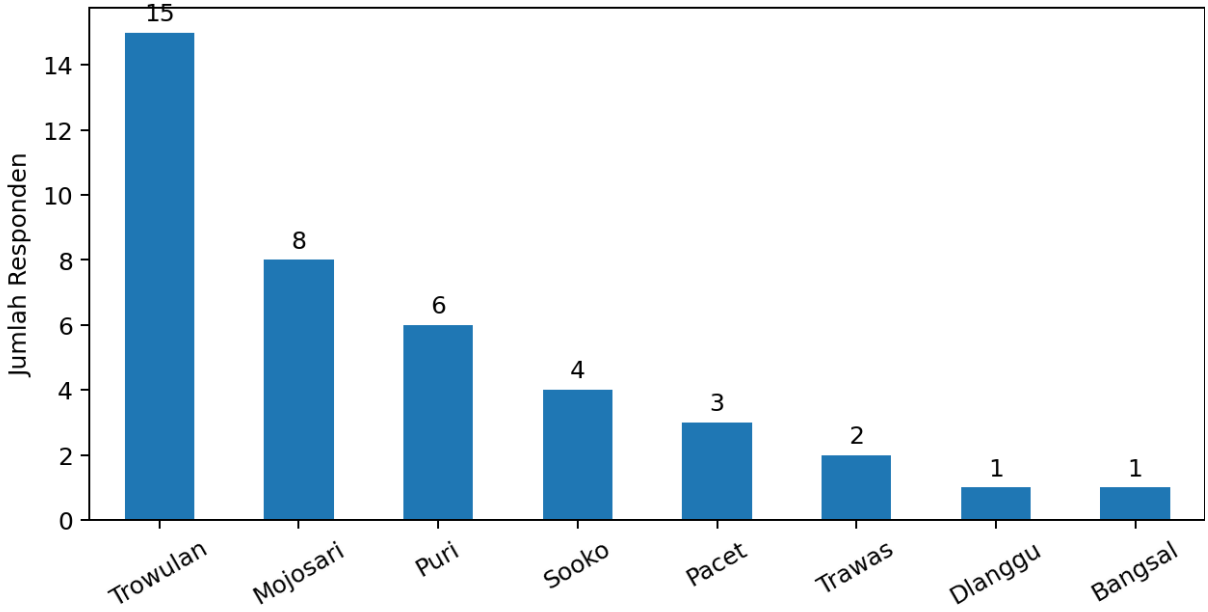
Profil dan Kondisi Eksisting Pelaku IKM pada Sentra Prioritas disusun berdasarkan 40 observasi pada dataset yang telah disesuaikan. Karena pengguna menyampaikan bahwa sebagian observasi pada sentra yang belum terwakili berasal dari data sintetis, hasil pada bagian ini diposisikan sebagai gambaran deskriptif kondisi eksisting untuk kebutuhan kajian dan tidak ditafsirkan sebagai estimasi statistik populasi

seluruh IKM Kabupaten Mojokerto.

5.4.1 Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan terdapat 40 pelaku IKM yang berpartisipasi dalam pelaksanaan survey. Pelaku IKM tersebut tersebar pada delapan kecamatan. Sebaran

terbesar terdapat di Trowulan, diikuti Mojosari, Puri, Sooko, Pacet, Trawas, Bangsal, dan Dlanggu. Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa data yang tersedia telah menangkap beberapa karakter usaha yang relevan dengan sentra prioritas, terutama kerajinan/*heritage* di Trowulan, alas kaki di Sooko dan wilayah sekitarnya, agroindustri di Pacet–Trawas, serta material bangunan di Mojosari–Bangsal.



Gambar 5.2 Sebaran Responden Menurut Kecamatan

Konsentrasi responden di Kecamatan Trowulan memberikan gambaran awal mengenai kuatnya basis kegiatan usaha pada wilayah tersebut, terutama pada aktivitas industri kerajinan yang telah berkembang dan menjadi bagian dari karakter ekonomi lokal. Keberadaan responden yang terkonsentrasi di beberapa desa, khususnya Bejijong dan Watesumpak, menunjukkan bahwa aktivitas IKM di wilayah Trowulan tidak hanya tersebar secara individual, tetapi juga memiliki kecenderungan membentuk kantong-kantong kegiatan usaha dengan karakteristik produk dan proses produksi yang relatif khas. Kondisi tersebut sejalan dengan karakter Trowulan sebagai wilayah yang memiliki keterkaitan kuat antara aktivitas ekonomi masyarakat, keterampilan produksi yang berkembang secara turun-temurun, serta potensi budaya dan sejarah yang turut membentuk identitas produk lokal.

Beberapa responden yang berada di Bejijong dan Watesumpak juga menunjukkan keberadaan aktivitas usaha yang telah berlangsung cukup lama. Hal ini mengindikasikan adanya

akumulasi pengalaman, keterampilan teknis, serta pengetahuan produksi yang telah berkembang di tingkat pelaku usaha. Dalam konteks pengembangan sentra IKM, keberlangsungan aktivitas usaha dalam jangka waktu yang relatif panjang menjadi modal penting karena menunjukkan bahwa wilayah tersebut telah memiliki basis kompetensi produksi dan ekosistem usaha yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Basis tersebut dapat menjadi titik awal untuk mendorong peningkatan kapasitas produksi, penguatan kualitas produk, pemanfaatan teknologi, pengembangan pasar, hingga penguatan kelembagaan antar pelaku usaha dalam sentra.

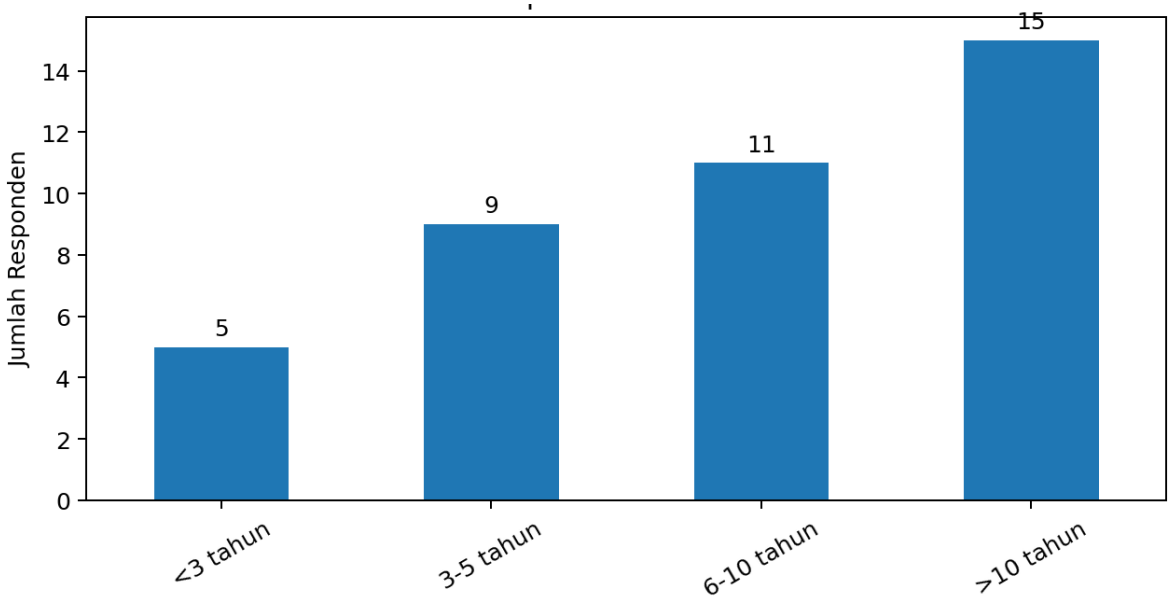
Di sisi lain, konsentrasi responden pada wilayah tertentu juga perlu dibaca secara hati-hati. Jumlah responden yang lebih banyak di Trowulan, Bejijong, maupun Watesumpak pada tahap pengumpulan data ini tidak serta-merta menunjukkan bahwa jumlah populasi IKM pada wilayah tersebut lebih besar dibandingkan dengan sentra lainnya. Distribusi responden masih dipengaruhi oleh proses identifikasi pelaku usaha, aksesibilitas responden pada saat survei, ketersediaan pelaku usaha untuk memberikan informasi, serta mekanisme pengumpulan data di masing-masing wilayah. Dengan demikian, distribusi sampel yang terbentuk belum sepenuhnya proporsional terhadap jumlah pelaku IKM yang sebenarnya pada setiap sentra. Oleh karena itu, data distribusi responden dalam kajian ini lebih tepat digunakan untuk menggambarkan sebaran karakteristik pelaku usaha yang berhasil dijangkau dalam proses survei, bukan sebagai dasar untuk memperkirakan atau membandingkan besarnya populasi IKM antarwilayah. Interpretasi mengenai kekuatan suatu sentra tidak cukup dilakukan hanya berdasarkan jumlah responden, tetapi perlu mempertimbangkan berbagai informasi lainnya, seperti jenis dan konsentrasi kegiatan usaha, lama usaha, skala produksi, jumlah tenaga kerja, keterkaitan antar pelaku, ketersediaan bahan baku, akses pasar, penggunaan teknologi, serta keberadaan infrastruktur dan kelembagaan pendukung.

Meskipun demikian, tingginya keterwakilan responden dari Trowulan tetap memberikan informasi penting bagi kajian, terutama dalam memahami dinamika dan kebutuhan pengembangan sentra berbasis kerajinan. Data tersebut memungkinkan identifikasi yang lebih mendalam terhadap kondisi aktual pelaku usaha, termasuk kekuatan yang telah dimiliki maupun berbagai kendala yang masih dihadapi dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya. Dengan mengombinasikan temuan survei dengan hasil observasi lapangan dan diskusi bersama pemangku kepentingan, konsentrasi aktivitas usaha di wilayah ini dapat menjadi salah satu dasar untuk memetakan kebutuhan intervensi yang lebih spesifik sesuai dengan karakteristik sentra.

Dengan demikian, temuan mengenai konsentrasi responden di Trowulan sebaiknya diposisikan sebagai indikasi awal mengenai keberadaan basis aktivitas IKM yang kuat, khususnya pada sektor kerajinan, dan bukan sebagai representasi kuantitatif mengenai jumlah populasi IKM. Analisis selanjutnya perlu diarahkan pada karakteristik, kapasitas, permasalahan, dan kebutuhan pengembangan pelaku usaha sehingga kajian tidak hanya menunjukkan di mana aktivitas IKM berada, tetapi juga dapat menjelaskan bagaimana kondisi sentra saat ini, faktor apa yang menghambat perkembangannya, serta bentuk intervensi apa yang paling relevan untuk memperkuat keberlanjutan dan daya saing sentra IKM tersebut.

5.4.2 Lama Usaha

Struktur responden menunjukkan kombinasi antara pelaku baru dan usaha yang telah bertahan cukup lama. Sebanyak 15 responden (37.5%) telah menjalankan usaha lebih dari 10 tahun. Keberadaan pelaku berusia usaha panjang menunjukkan adanya pengalaman produksi dan pasar yang telah terakumulasi, sementara usaha yang lebih muda menunjukkan adanya dinamika dan regenerasi pelaku. Kombinasi tersebut merupakan modal bagi pengembangan sentra, tetapi sekaligus mengindikasikan bahwa kebutuhan intervensi tidak dapat diseragamkan antara usaha yang baru tumbuh dan usaha yang telah mapan.



Gambar 5.3 Proporsi Lama Usaha

Berdasarkan distribusi lama usaha, sebagian besar responden merupakan pelaku IKM yang telah menjalankan usahanya dalam jangka waktu relatif panjang. Dari total 40 responden, sebanyak 15 responden (37,5%) telah menjalankan usaha selama lebih dari 10 tahun, sedangkan 11 responden (27,5%) telah beroperasi selama 6–10 tahun. Sementara itu, terdapat 9 responden (22,5%) dengan lama usaha 3–5 tahun dan hanya 5 responden (12,5%) yang menjalankan usaha kurang dari 3 tahun. Dengan demikian, sekitar 65% responden telah menjalankan usaha selama lebih dari enam tahun. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa kegiatan IKM yang menjadi objek kajian secara umum tidak didominasi oleh usaha yang baru terbentuk. Sebaliknya, sebagian besar merupakan usaha yang telah melewati beberapa tahap perkembangan dan memiliki pengalaman cukup panjang dalam menjalankan aktivitas produksi maupun menghadapi perubahan kondisi pasar. Lama usaha tersebut dapat menjadi indikasi adanya kemampuan pelaku untuk mempertahankan keberlangsungan usaha, termasuk dalam menjaga proses produksi, memperoleh bahan baku, mempertahankan pelanggan, serta beradaptasi terhadap berbagai perubahan lingkungan usaha.

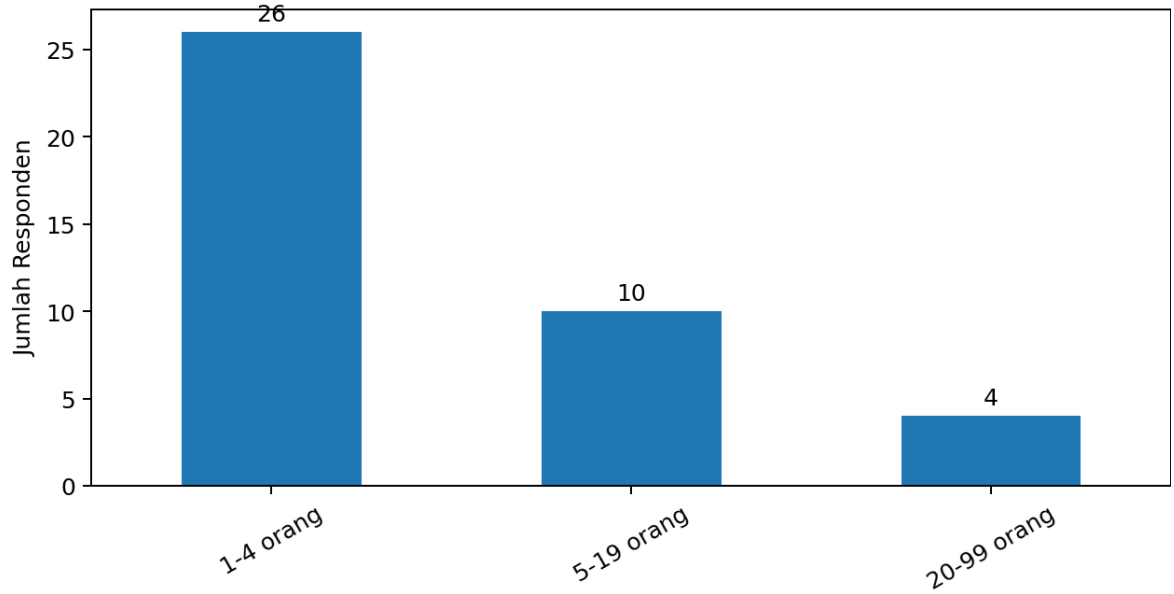
Besarnya proporsi usaha yang telah beroperasi lebih dari 10 tahun juga menjadi temuan penting dalam melihat karakter sentra IKM. Keberadaan usaha yang bertahan dalam jangka panjang menunjukkan bahwa sentra memiliki basis usaha yang relatif matang dan berakar pada aktivitas ekonomi masyarakat. Pada beberapa jenis kerajinan, kondisi ini juga dapat berkaitan dengan keterampilan dan pengetahuan produksi yang telah berkembang dalam waktu lama, termasuk kemungkinan terjadinya transfer keterampilan antaranggota keluarga maupun antargenerasi pelaku usaha. Namun demikian, panjangnya usia usaha tidak selalu berbanding lurus dengan tingkat perkembangan usaha. Usaha yang telah berjalan selama bertahun-tahun masih dapat menghadapi persoalan terkait kapasitas produksi, penggunaan teknologi, pengelolaan usaha, akses pembiayaan, pemasaran, regenerasi tenaga kerja, maupun pemenuhan aspek legal dan lingkungan. Oleh karena itu, lama usaha perlu dibaca sebagai modal pengalaman dan ketahanan usaha, bukan secara langsung sebagai indikator bahwa kondisi usaha telah optimal.

Di sisi lain, keberadaan responden dengan usia usaha kurang dari tiga tahun dan 3–5 tahun menunjukkan bahwa masih terdapat pelaku usaha yang relatif baru. Meskipun proporsinya lebih kecil, kelompok ini penting karena menunjukkan adanya regenerasi dan kemunculan aktivitas kewirausahaan baru di dalam sentra. Kelompok usaha yang lebih muda kemungkinan memiliki

kebutuhan pengembangan yang berbeda dibandingkan usaha yang telah lama berjalan, misalnya dalam penguatan keterampilan produksi, pembentukan jaringan pasar, akses pembiayaan, legalitas usaha, dan pengembangan kapasitas manajerial. Secara keseluruhan, distribusi ini menggambarkan bahwa sentra IKM yang dikaji memiliki kombinasi antara pelaku usaha yang telah matang dan pelaku usaha yang sedang berkembang, dengan dominasi pada kelompok usaha berpengalaman. Kondisi tersebut menjadi modal yang cukup kuat bagi pengembangan sentra karena intervensi tidak harus dimulai dari pembentukan aktivitas usaha dari awal, tetapi dapat lebih diarahkan pada peningkatan kapasitas, modernisasi proses produksi, penguatan kelembagaan, perluasan pasar, serta peningkatan daya saing usaha yang telah memiliki pengalaman dan basis produksi yang relatif mapan.

5.4.3 Skala Penyerapan Tenaga Kerja

Sebagian besar usaha masih beroperasi dengan skala tenaga kerja yang relatif kecil. Sebanyak 26 responden (65.0%) berada pada kelompok 1–4 tenaga kerja. Di sisi lain, terdapat pula usaha dengan 5–19 pekerja dan beberapa usaha dengan 20–99 pekerja. Variasi ini menunjukkan adanya perbedaan kapasitas produksi dan tingkat perkembangan usaha di dalam kelompok sentra, sehingga program pengembangan perlu mempertimbangkan segmentasi skala usaha.



Gambar 5.4 Jumlah Responden

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa struktur IKM pada sampel awal masih didominasi oleh usaha berskala mikro dan kecil apabila dilihat dari jumlah tenaga kerja yang digunakan. Sebagian

besar pelaku menjalankan kegiatan produksinya dengan jumlah pekerja yang relatif terbatas, yang pada umumnya melibatkan pemilik usaha, anggota keluarga, maupun sejumlah kecil tenaga kerja tambahan. Pola tersebut menggambarkan karakteristik IKM yang masih mengandalkan struktur organisasi sederhana dan pembagian kerja yang belum terlalu kompleks. Meskipun demikian, terdapat beberapa pelaku usaha yang telah berkembang dengan kapasitas penyerapan tenaga kerja yang jauh lebih besar. Salah satu pelaku usaha kerajinan di Watesumpak, Kecamatan Trowulan, misalnya, berada pada kategori 20–99 pekerja. Keberadaan pelaku dengan jumlah tenaga kerja yang relatif besar menunjukkan bahwa di dalam wilayah sentra terdapat usaha yang telah mencapai skala operasi lebih tinggi dibandingkan mayoritas pelaku lainnya. Kondisi ini sekaligus memperlihatkan adanya potensi pengembangan usaha yang cukup kuat apabila didukung oleh pasar, kapasitas produksi, teknologi, serta pengelolaan usaha yang memadai.

Perbedaan jumlah tenaga kerja tersebut menunjukkan adanya heterogenitas kapasitas usaha di dalam calon sentra IKM. Dalam satu wilayah dapat ditemukan pelaku yang masih menjalankan produksi dalam skala rumah tangga, pelaku yang mulai berkembang dengan beberapa tenaga kerja, hingga usaha yang telah memiliki puluhan pekerja dan sistem produksi yang lebih terorganisasi. Dengan demikian, sentra tidak dapat dipandang sebagai kumpulan pelaku usaha dengan karakteristik dan kebutuhan yang seragam. Heterogenitas tersebut penting diperhatikan dalam penyusunan arah intervensi pemerintah. Pelaku yang hanya memiliki satu atau dua pekerja, misalnya, kemungkinan lebih membutuhkan dukungan pada aspek peningkatan produktivitas dasar, akses terhadap peralatan produksi, peningkatan keterampilan, pembiayaan, legalitas, serta perluasan akses pasar. Sementara itu, pelaku yang telah mempekerjakan puluhan tenaga kerja dapat menghadapi kebutuhan yang lebih kompleks, seperti peningkatan efisiensi proses produksi, standardisasi kualitas, pengelolaan tenaga kerja, penerapan teknologi, peningkatan kapasitas produksi, penguatan rantai pasok, hingga perluasan pasar dalam skala yang lebih besar.

Selain itu, keberadaan usaha dengan kapasitas yang lebih besar dapat menjadi aset strategis dalam pengembangan sentra. Pelaku tersebut berpotensi dikembangkan sebagai penggerak atau *anchor* dalam ekosistem sentra, misalnya melalui kemitraan produksi, berbagi akses pasar, penguatan rantai pasok, maupun transfer pengetahuan dan keterampilan kepada pelaku dengan skala yang lebih kecil. Namun, pola hubungan tersebut perlu dipetakan lebih lanjut untuk memastikan bahwa keberadaan usaha yang lebih besar benar-benar menciptakan keterkaitan

ekonomi dengan pelaku lain di dalam sentra. Oleh karena itu, desain program pengembangan sentra IKM sebaiknya tidak menggunakan pendekatan "*one size fits all*", melainkan mempertimbangkan segmentasi berdasarkan skala dan tingkat perkembangan usaha. Intervensi yang lebih terdiferensiasi akan memungkinkan dukungan pemerintah diberikan sesuai dengan kebutuhan aktual masing-masing kelompok pelaku. Dengan pendekatan tersebut, pengembangan sentra tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan kapasitas setiap usaha secara individual, tetapi juga untuk membangun keterhubungan antar pelaku sehingga usaha dengan skala berbeda dapat tumbuh bersama dan membentuk ekosistem sentra yang lebih kuat.

5.4.4 Karakteristik Produk dan Keterkaitan dengan Sentra Prioritas

Jenis produk dalam dataset memperlihatkan karakter usaha yang beragam. Kerajinan dan alas kaki menjadi kelompok yang paling sering muncul, disusul material bangunan/genteng dan pertanian/perkebunan. Pada Trowulan, terdapat pula produk yang secara eksplisit membawa identitas Majapahit, seperti oleh-oleh kaos khas Majapahit. Hal ini memperkuat positioning Trowulan sebagai basis Sentra Industri Warisan Majapahit yang tidak semata-mata dibatasi pada satu jenis bahan atau teknik produksi. Pada Mojosari terdapat usaha material bangunan dan genteng, sedangkan Pacet–Trawas menangkap aktivitas pertanian/perkebunan yang menjadi basis awal pengembangan agroindustri.

5.4.5 Kondisi Awal Perlindungan Usaha

Sebanyak 13 dari 40 responden (32.5%) menyatakan pernah mengalami peniruan, sedangkan 4 responden (10.0%) menyatakan pernah mengalami sengketa. Temuan ini menunjukkan bahwa perlindungan terhadap merek, desain, produk, maupun hubungan usaha merupakan salah satu isu yang perlu diperhatikan, terutama pada usaha yang mengandalkan diferensiasi, kreativitas, dan identitas lokal. Bagi Sentra Industri Warisan Majapahit dan Sentra Industri Kreatif, isu tersebut menjadi semakin relevan karena nilai produk tidak hanya terletak pada fungsi fisiknya, tetapi juga pada desain, cerita, identitas, dan kekhasan produk.

Tabel 5.3

Pengalaman Pelaku IKM terhadap Peniruan Produk dan Sengketa Usaha

Indikator	Ya	Tidak	Persentase Ya
Pernah mengalami peniruan produk	13	27	32,5%

Pernah mengalami sengketa usaha	4	36	10,0%

Hasil survei menunjukkan bahwa persoalan peniruan produk telah dialami oleh sebagian pelaku IKM yang menjadi responden. Dari 40 responden, sebanyak 13 pelaku atau 32,5% menyatakan pernah mengalami peniruan produk, sedangkan 27 pelaku atau 67,5% menyatakan belum pernah mengalaminya. Meskipun belum dialami oleh mayoritas responden, proporsi sebesar 32,5% menunjukkan bahwa peniruan produk merupakan persoalan yang cukup krusial dalam aktivitas usaha IKM dan perlu mendapatkan perhatian dalam pengembangan sentra.

Pengalaman peniruan tersebut menjadi penting terutama bagi sentra yang menghasilkan produk dengan karakteristik desain, bentuk, motif, teknik produksi, maupun identitas lokal tertentu. Produk yang memiliki keunikan relatif lebih mudah dibedakan di pasar, tetapi pada saat yang sama juga berpotensi untuk direplikasi oleh pelaku lain. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat mengurangi keunggulan pelaku yang mengembangkan produk terlebih dahulu, terutama apabila belum terdapat perlindungan yang memadai terhadap merek, desain, maupun bentuk kekayaan intelektual lainnya.

Sementara itu, pengalaman sengketa usaha relatif lebih rendah. Hanya 4 responden atau 10% yang menyatakan pernah mengalami sengketa, sedangkan 36 responden atau 90% belum pernah mengalaminya. Rendahnya angka sengketa tidak serta-merta menunjukkan bahwa aspek perlindungan hukum belum menjadi kebutuhan. Apabila dibandingkan dengan pengalaman peniruan, terlihat adanya kesenjangan antara jumlah pelaku yang pernah mengalami peniruan dengan jumlah pelaku yang sampai pada kondisi sengketa. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa tidak seluruh kejadian peniruan berkembang menjadi perselisihan formal atau ditindaklanjuti oleh pelaku usaha.

Berdasarkan hasil penelusuran lapangan, sebagian pelaku usaha yang berkembang di Kecamatan Trowulan merupakan penghasil produk budaya berbasis cor kuningan. Aktivitas produksi tersebut menghasilkan sisa produksi yang memerlukan pengelolaan secara tepat karena berpotensi menimbulkan permasalahan lingkungan dan kepatuhan usaha. Kondisi ini perlu segera ditangani agar persoalan lingkungan tidak berkembang menjadi hambatan yang dapat mengganggu keberlanjutan usaha pelaku IKM. Di sisi lain, masih terdapat banyak pelaku usaha cor kuningan yang berada pada tahap rintisan dan pertumbuhan sehingga membutuhkan pendampingan dalam

memenuhi aspek legalitas, standar produksi, dan perlindungan hukum. Pendampingan tersebut penting agar pelaku memperoleh kepastian dalam menjalankan usahanya, memahami kewajiban yang harus dipenuhi, serta memiliki perlindungan terhadap produk dan kegiatan usahanya. Dengan demikian, pengembangan Sentra Industri Warisan Majapahit di Trowulan perlu dilakukan melalui pendekatan yang seimbang antara peningkatan kapasitas usaha, perlindungan hukum, dan pengelolaan lingkungan, sehingga pelaku dapat terus tumbuh tanpa mengabaikan aspek kepatuhan dan keberlanjutan.

Temuan tersebut menjadi relevan dalam menentukan kebutuhan intervensi pada aspek legalitas dan perlindungan kekayaan intelektual. Pendampingan tidak seharusnya hanya diberikan ketika sengketa telah terjadi, tetapi lebih diarahkan pada tindakan preventif melalui peningkatan pemahaman mengenai HKI, identifikasi aset intelektual yang dimiliki pelaku, fasilitasi pendaftaran merek atau bentuk perlindungan lain yang sesuai, serta peningkatan pemahaman mengenai langkah yang dapat dilakukan ketika terjadi peniruan. Dengan demikian, meskipun tingkat sengketa yang ditemukan relatif rendah, cukup tingginya pengalaman peniruan produk (32,5%) menunjukkan adanya kebutuhan perlindungan terhadap hasil kreativitas dan identitas produk IKM. Aspek ini dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan program pengembangan sentra, khususnya pada sentra kerajinan yang keunggulan produknya banyak bertumpu pada desain, keterampilan, dan karakteristik produk yang khas.

5.4.6 Pengelolaan Limbah

Sebanyak 31 dari 40 responden (77.5%) menyatakan bahwa aktivitas usahanya menghasilkan limbah. Jenis limbah yang muncul meliputi limbah padat, limbah organik, limbah cair, sisa bahan produksi, serta debu/asap/gas. Pola pengelolaannya juga beragam, mulai dari digunakan kembali dalam produksi, didaur ulang, dijual kepada pengepul, disimpan sementara, dikelola pihak ketiga, hingga dibuang. Keragaman ini menunjukkan bahwa kebutuhan pengelolaan lingkungan bersifat spesifik menurut karakter proses produksi masing-masing sentra.

Pada kelompok material bangunan, isu limbah padat serta debu/asap/gas terlihat menonjol. Pada kelompok kerajinan Trowulan juga ditemukan debu/asap/gas, limbah padat, sisa bahan produksi, dan limbah cair. Sementara itu, pada kelompok pertanian/perkebunan di Pacet–Trawas muncul limbah organik dan limbah cair. Oleh karena itu, kebutuhan intervensi lingkungan tidak

dapat langsung diseragamkan dalam bentuk satu fasilitas tertentu; diperlukan identifikasi teknis jenis, volume, dan karakter limbah sebelum menetapkan bentuk dukungan yang tepat.

5.4.7 Profil Awal Menurut Sentra Prioritas

Tabel 5.4

Peta Sentra Prioritas

Sentra Prioritas	Gambaran Kondisi Eksisting	Isu Awal yang Teridentifikasi
Industri Warisan Majapahit – Trowulan	Didominasi aktivitas kerajinan dengan variasi usia usaha; terdapat usaha yang telah berjalan sangat lama dan produk yang secara eksplisit membawa identitas Majapahit.	Perlindungan produk/desain, penguatan identitas heritage, pengelolaan limbah/debu proses produksi, serta peningkatan kapasitas usaha.
Industri Alas Kaki – Sooko	Terdapat pelaku alas kaki dengan skala tenaga kerja dominan kecil dan usia usaha yang beragam; aktivitas alas kaki juga ditemukan di wilayah sekitar.	Produktivitas, penguatan teknologi dan proses, pemanfaatan sisa bahan, branding, dan akses pasar.
Agroindustri Susu dan Porang – Pacet	Data Pacet–Trawas menunjukkan basis pertanian/perkebunan dengan usaha pada berbagai usia dan skala tenaga kerja.	Hilirisasi, pengolahan hasil, penguatan rantai pasok, pengelolaan limbah organik/cair, sertifikasi dan akses pasar.
Industri Material – Mojosari–Bangsal	Mojosari menunjukkan aktivitas material bangunan/genteng dengan beberapa usaha berusia >10	Efisiensi teknologi, standardisasi kualitas, limbah padat, debu/asap/gas, dan perluasan rantai pasar konstruksi.

Sentra Prioritas	Gambaran Kondisi Eksisting	Isu Awal yang Teridentifikasi
	tahun dan sebagian berskala tenaga kerja lebih besar.	
Industri Kreatif – Puri	Terdapat aktivitas kerajinan di Puri, sementara sebagian responden Puri juga bergerak pada alas kaki.	Diferensiasi produk, branding, digitalisasi pemasaran, perlindungan kekayaan intelektual, dan penguatan jejaring pasar.

Secara umum, kondisi eksisting memperlihatkan bahwa sentra prioritas memiliki modal awal berupa keberadaan pelaku usaha dengan pengalaman yang beragam dan beberapa usaha yang telah bertahan lebih dari satu dekade. Namun, struktur tenaga kerja masih didominasi usaha berskala kecil. Pada saat yang sama, terdapat isu lintas sentra berupa peniruan produk, sengketa usaha pada sebagian kecil responden, serta persoalan pengelolaan limbah yang berbeda menurut karakter produksi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sentra tidak cukup diarahkan pada peningkatan kapasitas produksi semata. Intervensi perlu mempertimbangkan kemampuan operasional, SDM, teknologi, pemasaran, akses pasar, perlindungan hukum, pembiayaan, kelembagaan, serta kesiapan lingkungan. Profil kondisi eksisting ini selanjutnya menjadi pijakan untuk mengukur tingkat kesiapan dan kesenjangan masing-masing sentra, sehingga rekomendasi program dapat disusun secara lebih spesifik sesuai kebutuhan pelaku.

5.5 Analisis Kesiapan Pengembangan Calon Sentra IKM

Setelah profil kondisi eksisting menggambarkan siapa pelaku IKM dan karakter usaha yang menjadi basis masing-masing calon sentra, analisis berikutnya bergerak satu tingkat lebih dalam: bukan lagi sekadar menanyakan apakah pelaku usaha telah ada, tetapi seberapa siap mereka tumbuh menjadi bagian dari sentra yang lebih produktif, terhubung, dan berkelanjutan. Dengan kata lain, keberadaan pelaku menjadi modal awal, sedangkan kesiapan menentukan sejauh mana modal tersebut dapat dikonversi menjadi daya saing sentra. Pengukuran dilakukan dengan merata-ratakan skor Likert 1-5 pada setiap kelompok indikator. Dataset yang digunakan memuat 40

observasi dan 75 butir penilaian yang dikelompokkan ke dalam 11 dimensi: INF, DIG, OPC, HC, INS, MC, FC, MA, SR, K, dan L.

Alur analisis kesiapan dan kesenjangan (*readiness and gap analysis*) yang digunakan untuk mengetahui kondisi aktual masing-masing sentra IKM sekaligus mengidentifikasi aspek yang masih membutuhkan intervensi. Analisis dilakukan secara bertahap mulai dari skor pada tingkat responden, agregasi skor pada setiap dimensi, penyusunan profil kesiapan, hingga perhitungan kesenjangan terhadap kondisi yang diharapkan. Tahap pertama dimulai dari skor responden. Setiap responden memberikan penilaian terhadap sejumlah indikator yang mewakili berbagai aspek pengembangan sentra IKM. Skor tersebut menggambarkan kondisi yang dirasakan atau dialami oleh masing-masing pelaku usaha. Dengan demikian, unit informasi paling awal dalam analisis berasal dari kondisi aktual pelaku IKM, bukan semata-mata dari penilaian pada tingkat wilayah atau sentra.

Selanjutnya, skor dari masing-masing indikator dikelompokkan berdasarkan dimensi penilaian dan dihitung nilai rata-ratanya. Tahap ini menghasilkan rata-rata dimensi, yang digunakan untuk menggambarkan kondisi umum pada setiap aspek pengembangan sentra. Dimensi tersebut dapat mencakup, misalnya, kapasitas produksi, teknologi, sumber daya manusia, infrastruktur, kelembagaan, pembiayaan, akses pasar, maupun dimensi lain yang digunakan dalam instrumen kajian. Penggunaan rata-rata memungkinkan sejumlah indikator dalam satu dimensi diringkas menjadi satu nilai yang lebih mudah dibandingkan dan diinterpretasikan.

Nilai rata-rata setiap dimensi selanjutnya digunakan untuk membentuk profil kesiapan. Profil kesiapan menunjukkan posisi aktual suatu sentra pada masing-masing dimensi yang dianalisis. Semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin baik kondisi atau semakin tinggi tingkat kesiapan sentra pada dimensi tersebut. Sebaliknya, skor yang lebih rendah menunjukkan bahwa masih terdapat keterbatasan yang perlu mendapatkan perhatian. Pada tahap ini, analisis tidak hanya menghasilkan satu nilai kesiapan secara keseluruhan, tetapi juga memperlihatkan dimensi mana yang relatif kuat dan dimensi mana yang relatif lemah pada setiap sentra. Tahap terakhir adalah menghitung kesenjangan (*gap*) antara kondisi aktual dan kondisi ideal. Dalam kajian ini, kondisi ideal ditetapkan pada skor 5, yaitu skor maksimum dalam skala penilaian. Oleh karena itu, nilai kesenjangan dihitung dengan rumus:

$$\textit{Gap} = 5 - \text{Skor Kesiapan}$$

Sebagai contoh, apabila suatu dimensi memperoleh skor kesiapan 4,20, maka nilai kesenjangannya adalah 0,80. Sebaliknya, apabila skor kesiapan hanya 2,50, maka kesenjangannya mencapai 2,50. Dengan demikian, interpretasi nilai *gap* bersifat terbalik dengan skor kesiapan: semakin kecil nilai *gap*, semakin dekat kondisi sentra terhadap kondisi ideal; sedangkan semakin besar nilai *gap*, semakin besar kebutuhan perbaikan atau intervensinya.

Pendekatan tersebut penting karena analisis tidak berhenti pada penentuan apakah kondisi suatu sentra tergolong baik atau kurang baik. Perhitungan kesenjangan memberikan dasar yang lebih operasional untuk mengidentifikasi jarak antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan. Dimensi dengan kesenjangan terbesar dapat dipandang sebagai aspek yang masih memiliki kebutuhan pengembangan relatif lebih tinggi, sedangkan dimensi dengan kesenjangan kecil menunjukkan aspek yang relatif lebih siap. Selanjutnya, hasil analisis kesiapan dan kesenjangan ini dapat digunakan sebagai dasar awal penyusunan prioritas intervensi pada masing-masing sentra IKM. Hal ini menjadi penting karena karakteristik dan tingkat kesiapan setiap sentra tidak selalu sama. Suatu sentra dapat memiliki kesiapan produksi yang tinggi tetapi masih lemah pada aspek pemasaran, sementara sentra lainnya dapat memiliki akses pasar yang cukup baik tetapi menghadapi keterbatasan teknologi atau infrastruktur. Oleh karena itu, profil kesiapan dan nilai gap memungkinkan rekomendasi kebijakan disusun secara lebih spesifik sesuai dengan kondisi masing-masing sentral. Namun demikian, besarnya *gap* tidak secara otomatis menjadi satu-satunya dasar penetapan prioritas intervensi.

Nilai kesenjangan menunjukkan besarnya kebutuhan perbaikan, sedangkan tingkat kepentingan strategis setiap dimensi dapat berbeda. Oleh karena itu, pada tahap berikutnya nilai *gap* dapat dikombinasikan dengan bobot prioritas, misalnya melalui AHP, sehingga penentuan intervensi mempertimbangkan dua hal sekaligus: seberapa besar kesenjangan yang terjadi dan seberapa penting dimensi tersebut bagi pengembangan sentra. Dengan pendekatan ini, rekomendasi akhir menjadi lebih tajam dan tidak sekadar berorientasi pada dimensi dengan skor terendah.

Tabel 5.5

Skala interpretasi kesiapan

Interval Skor	Kategori	Makna Umum
1,00-1,80	Sangat belum siap	Memerlukan intervensi dasar dan intensif
1,81-2,60	Belum siap	Kapabilitas inti masih lemah
2,61-3,40	Cukup siap	Fondasi tersedia tetapi belum konsisten
3,41-4,20	Siap	Kapabilitas relatif memadai; penguatan tetap diperlukan
4,21-5,00	Sangat siap	Kapabilitas kuat dan dapat diarahkan ke akselerasi

5.5.1 Tingkat Kesiapan Sentra

Hasil pengolahan menunjukkan bahwa tingkat kesiapan kelima calon sentra tidak berada pada titik yang sama. Pola ini penting karena menegaskan bahwa strategi pengembangan tidak seharusnya menggunakan paket intervensi yang seragam. Sentra yang telah memiliki kapabilitas kuat membutuhkan akselerasi, sedangkan sentra dengan fondasi yang lebih rendah membutuhkan penguatan kapabilitas dasar terlebih dahulu.

Tabel 5.6

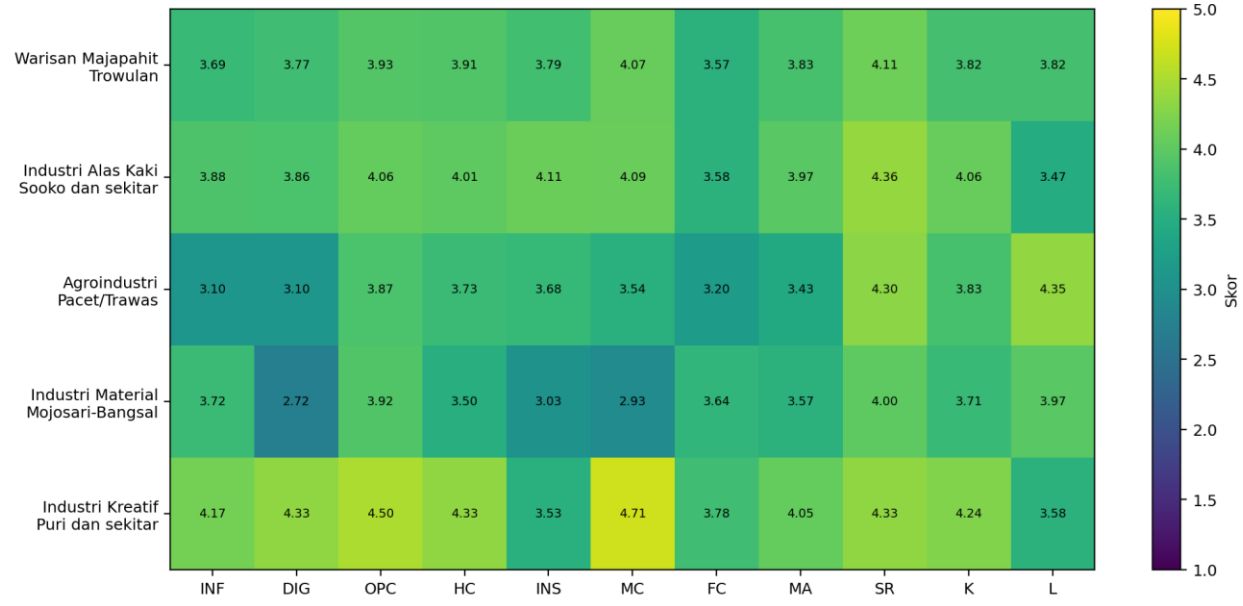
Kesiapan Mitra

Calon Sentra	n	Skor Kesiapan	Kategori
Warisan Majapahit – Trowulan	15	3,84	Siap
Industri Alas Kaki - Sooko dan sekitar	11	3,95	Siap
Agroindustri - Pacet/Trawas	5	3,65	Siap
Industri Material - Mojosari-Bangsal	6	3,52	Siap
Industri Kreatif - Puri dan sekitar	3	4,14	Siap

Jika kelima calon sentra dibaca sebagai sebuah spektrum kesiapan, Sentra Industri Kreatif muncul dengan skor tertinggi (4.14), diikuti Sentra Industri Alas Kaki (3.95) dan Sentra Warisan Majapahit (3.84). Agroindustri berada pada skor 3.65, sedangkan Sentra Industri Material menunjukkan kesiapan relatif paling rendah (3.52). Perbedaan ini tidak dimaknai sebagai penilaian bahwa satu sentra lebih penting dibandingkan sentra lain. Sebaliknya, perbedaan skor menunjukkan titik awal pengembangan yang berbeda.

5.5.2 Peta Kesiapan per Dimensi

Skor agregat perlu dibaca bersama profil setiap dimensi. Dua sentra dapat memiliki skor total yang mirip, tetapi memiliki sumber kekuatan dan kelemahan yang berbeda. Peta panas berikut memperlihatkan variasi tersebut. Semakin tinggi angka, semakin dekat kondisi saat ini dengan tingkat kesiapan ideal pada skala lima.



Gambar 5.5 Peta Kesiapan Calon Sentra IKM Menurut Dimensi

Berdasarkan peta tersebut, kesiapan masing-masing sentra telah cukup baik, untuk meninjau lebih dalam uraian kesiapan sentra dijelaskan sebagai berikut:

5.2.2.1 Sentra Heritage Majapahit – Trowulan

Sentra Warisan Majapahit menunjukkan fondasi kesiapan yang relatif stabil, dengan sebagian besar dimensi berada pada kategori siap. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelaku usaha di Trowulan pada dasarnya telah memiliki kemampuan dasar yang cukup untuk dikembangkan lebih

lanjut sebagai sentra berbasis heritage. Kesiapan tersebut terutama ditopang oleh dimensi SR sebesar 4,11, pemasaran sebesar 4,07, dan operasional sebesar 3,93. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pelaku telah mengelola usahanya yang relatif baik dalam menjalankan kegiatan usaha sehari-hari, memasarkan produk, dan mempertahankan keberlangsungan kegiatan produksinya.

Kekuatan pada aspek pemasaran penting untuk diperhatikan karena Trowulan memiliki peluang diferensiasi yang kuat melalui identitas Majapahit. Kapabilitas pemasaran yang relatif tinggi memberikan dasar bagi pengembangan strategi yang tidak hanya berorientasi pada penjualan produk, tetapi juga pada penguatan identitas, *storytelling*, *branding*, dan *positioning* produk sebagai bagian dari industri berbasis warisan budaya. Demikian pula, kesiapan operasional yang cukup tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku telah memiliki kemampuan menjalankan proses produksi secara relatif stabil, sehingga intervensi ke depan tidak perlu seluruhnya dimulai dari aspek yang sangat mendasar.

Meskipun demikian, terdapat beberapa dimensi yang masih membutuhkan penguatan. Keuangan menjadi aspek dengan skor terendah sebesar 3,57, diikuti infrastruktur sebesar 3,69 dan digital sebesar 3,77. Keterbatasan pada aspek keuangan dapat memengaruhi kemampuan pelaku untuk meningkatkan kapasitas produksi, melakukan investasi peralatan, memperbaiki tempat produksi, maupun memperluas pasar. Kondisi ini menunjukkan bahwa akses pembiayaan saja belum cukup; penguatan perlu mencakup pencatatan keuangan, pengelolaan arus kas, dan kesiapan usaha untuk memanfaatkan pembiayaan secara produktif.

Keterbatasan infrastruktur juga menjadi perhatian karena sebagian aktivitas di Trowulan, terutama pada usaha kerajinan dan cor/logam, membutuhkan fasilitas produksi yang memadai, aman, dan mendukung efisiensi proses. Pada saat yang sama, tingkat kesiapan digital yang masih berada di bawah dimensi pemasaran menunjukkan bahwa kemampuan menjual belum sepenuhnya diikuti oleh pemanfaatan teknologi digital secara optimal dalam pengelolaan usaha, promosi, transaksi, dan pengembangan pasar.

Dengan demikian, pola kesiapan Trowulan menunjukkan bahwa sentra ini tidak berada pada tahap pembentukan awal, tetapi lebih tepat diarahkan pada penguatan kualitas dan keberlanjutan. Pengembangan selanjutnya perlu difokuskan pada penguatan pembiayaan, perbaikan infrastruktur produksi, digitalisasi usaha, serta penguatan aspek yang secara strategis penting seperti perlindungan hukum, HKI, dan pengelolaan lingkungan. Hal ini penting agar peningkatan nilai

ekonomi produk berbasis Majapahit tidak hanya memperbesar pasar, tetapi juga menjaga keberlanjutan proses produksi dan melindungi identitas produk dari risiko peniruan.

5.2.2.2 Industri Alas Kaki – Sooko dan Sekitarnya

Sentra Industri Alas Kaki menunjukkan tingkat kesiapan yang relatif kuat, terutama pada dimensi yang berkaitan dengan kapasitas pengembangan usaha. Tiga dimensi tertinggi adalah SR sebesar 4,36, kelembagaan sebesar 4,11, dan pemasaran sebesar 4,09. Pola ini menunjukkan bahwa pelaku alas kaki telah memiliki struktur usaha yang cukup matang, baik dari sisi hubungan kelembagaan, kemampuan memasarkan produk, maupun kesiapan pada dimensi SR yang dalam instrumen memperoleh nilai tertinggi.

Tingginya nilai kelembagaan mengindikasikan adanya dasar yang cukup baik untuk membangun kerja sama antarpelaku, penguatan kelompok, serta pengembangan kemitraan dengan pemerintah maupun pasar yang lebih luas. Kondisi ini menjadi modal penting karena industri alas kaki umumnya membutuhkan koordinasi antara produksi, pasokan bahan, tenaga kerja, distribusi, dan permintaan pasar. Dengan kelembagaan yang cukup baik, intervensi pemerintah dapat diarahkan pada program kolektif seperti pembelian bahan bersama, pengembangan fasilitas produksi, business matching, maupun peningkatan standardisasi produk.

Kesiapan pemasaran yang berada pada skor 4,09 juga menunjukkan bahwa pelaku secara umum telah memiliki kemampuan untuk menjual dan mengenalkan produknya. Namun kekuatan ini masih perlu diterjemahkan menjadi perluasan pasar yang lebih terstruktur. Pengembangan pasar dapat diarahkan pada *reseller*, *marketplace*, *private label*, *business-to-business*, *e-catalog*, maupun kemitraan dengan buyer yang membutuhkan pasokan dalam volume lebih besar.

Di sisi lain, tiga dimensi yang paling membutuhkan perhatian adalah lingkungan dan limbah sebesar 3,47, keuangan sebesar 3,58, dan digital sebesar 3,86. Nilai lingkungan yang paling rendah menunjukkan bahwa peningkatan produksi berpotensi menimbulkan persoalan apabila sisa bahan, limbah produksi, dan efisiensi penggunaan material tidak dikelola secara baik. Karena itu, agenda *scale-up* harus disertai dengan penguatan praktik produksi bersih, pemanfaatan kembali sisa bahan, dan efisiensi material. Dimensi keuangan yang relatif rendah juga menunjukkan keterbatasan dalam mendukung ekspansi. Pelaku yang telah siap secara produksi dan pemasaran belum tentu mampu menambah kapasitas apabila modal kerja, pencatatan keuangan, dan akses pembiayaan masih terbatas. Sementara itu, skor digital sebesar 3,86 sebenarnya sudah relatif baik,

tetapi masih berada di bawah kesiapan pemasaran. Artinya, kemampuan pemasaran konvensional perlu didorong menjadi pemasaran berbasis data, digital catalog, marketplace, dan pengelolaan pelanggan secara digital. Secara keseluruhan, Sentra Alas Kaki memiliki fondasi yang cukup baik untuk diarahkan pada strategi *scale-up*. Pemerintah tidak perlu terlalu banyak memberikan pembinaan dasar, tetapi lebih tepat fokus pada produktivitas, pembiayaan, peningkatan efisiensi, pengelolaan lingkungan, serta perluasan pasar yang lebih formal dan terukur.

5.2.2.3 Agroindustri – Pacet/Trawas

Sentra Agroindustri Pacet/Trawas memperlihatkan pola kesiapan yang cukup menarik karena terdapat perbedaan yang cukup jelas antara dimensi yang sudah kuat dan dimensi fondasi yang masih membutuhkan penguatan. Tiga dimensi tertinggi adalah lingkungan dan limbah sebesar 4,35, SR sebesar 4,30, dan operasional sebesar 3,87. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pada beberapa aspek, pelaku telah memiliki kesiapan yang cukup baik dalam menjalankan aktivitas usaha dan mengelola proses produksi. Tingginya skor lingkungan dan limbah menunjukkan bahwa pelaku relatif memiliki kesadaran atau praktik yang lebih baik terkait pengelolaan aspek lingkungan dibandingkan beberapa sentra lain. Kondisi ini merupakan modal penting karena pengembangan agroindustri sangat berkaitan dengan bahan organik, hasil pertanian, limbah produksi, dan pengelolaan produk yang mudah mengalami penurunan kualitas. Kesiapan operasional juga menunjukkan adanya kemampuan dasar dalam menjalankan proses usaha, yang dapat menjadi fondasi untuk kegiatan hilirisasi.

Namun, kesiapan tersebut belum sepenuhnya ditopang oleh infrastruktur dan teknologi yang memadai. Infrastruktur dan digital masing-masing hanya mencapai skor 3,10, sedangkan keuangan sebesar 3,20. Ketiga aspek tersebut menjadi bottleneck utama. Infrastruktur yang masih terbatas dapat menghambat pengolahan, penyimpanan, distribusi, dan penciptaan produk bernilai tambah. Dalam agroindustri, keterbatasan fasilitas dapat berdampak langsung pada kontinuitas pasokan dan kualitas produk. Dimensi digital yang relatif rendah menunjukkan bahwa pelaku belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi untuk pemasaran, pencatatan, komunikasi, maupun pengelolaan rantai pasok. Padahal, digitalisasi dapat membantu pelaku menghubungkan produksi dengan permintaan pasar, mengurangi ketidakpastian, dan memperluas jangkauan pembeli. Sementara itu, keterbatasan keuangan berpotensi menghambat investasi pada alat pengolahan, kemasan, sertifikasi, dan pengembangan produk.

Pola ini menunjukkan bahwa agroindustri memiliki potensi ekonomi yang cukup besar, tetapi membutuhkan penguatan fondasi sebelum didorong menuju ekspansi yang lebih agresif. Pemerintah perlu memprioritaskan infrastruktur pengolahan, teknologi, pembiayaan, serta digitalisasi, kemudian menghubungkannya dengan hilirisasi dan pengembangan pasar. Dengan kata lain, strategi utama bukan sekadar meningkatkan produksi bahan baku, tetapi memperpanjang rantai nilai agar lebih banyak nilai tambah dapat ditahan di wilayah Pacet dan sekitarnya.

5.2.2.4 Industri Material – Mojosari–Bangsal

Sentra Industri Material merupakan calon sentra dengan kebutuhan penguatan paling nyata. Pola kesiapan menunjukkan bahwa kemampuan inti produksi telah terbentuk, tetapi sejumlah dimensi penunjang masih tertinggal. Tiga dimensi tertinggi adalah SR sebesar 4,00, lingkungan dan limbah sebesar 3,97, serta operasional sebesar 3,92. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku telah memiliki pengalaman dan kemampuan dasar dalam menjalankan kegiatan produksi. Kesiapan operasional yang cukup tinggi menjadi modal penting karena industri material biasanya membutuhkan proses produksi yang stabil dan berulang. Artinya, persoalan utama bukan pada ketidakmampuan memproduksi, tetapi pada bagaimana kegiatan produksi tersebut dihubungkan dengan teknologi, pemasaran, kelembagaan, dan akses pasar yang lebih modern.

Kelemahan terbesar terdapat pada digital sebesar 2,72, pemasaran sebesar 2,93, dan kelembagaan sebesar 3,03. Nilai digital yang rendah menunjukkan bahwa proses bisnis belum banyak memanfaatkan teknologi informasi, baik dalam promosi, komunikasi, pencatatan, maupun hubungan dengan pasar. Kondisi ini dapat menjadi hambatan ketika pasar konstruksi semakin membutuhkan informasi produk yang cepat, spesifikasi yang jelas, katalog digital, dan komunikasi bisnis yang profesional. Skor pemasaran yang masih rendah juga menunjukkan bahwa pelaku relatif lebih kuat pada produksi dibandingkan pada kemampuan mengembangkan pasar. Jika kondisi ini tidak diperbaiki, peningkatan kapasitas produksi tidak otomatis menghasilkan peningkatan penjualan. Karena itu, sentra ini membutuhkan strategi pemasaran yang lebih spesifik terhadap karakter industri material, seperti pengembangan katalog spesifikasi, hubungan dengan distributor, kontraktor, pengembang, maupun pasar B2B.

Dimensi kelembagaan yang masih rendah menunjukkan belum optimalnya mekanisme kerja kolektif. Padahal penguatan sentra membutuhkan koordinasi antara pelaku dalam standardisasi, pengadaan bahan, kualitas, pemasaran, dan pengelolaan isu lingkungan. Oleh karena itu,

pengembangan kelembagaan perlu diarahkan bukan hanya pada pembentukan kelompok formal, tetapi pada kemampuan kelompok menjalankan fungsi ekonomi. Secara keseluruhan, Industri Material membutuhkan strategi penguatan yang cukup intensif. Fokus kebijakan perlu diarahkan pada modernisasi digital, pemasaran B2B, penguatan kelembagaan, peningkatan kompetensi SDM, serta standardisasi mutu. Karena aktivitas material juga berkaitan dengan debu, sisa bahan, dan emisi proses, aspek lingkungan perlu tetap diintegrasikan sebagai bagian dari agenda modernisasi.

5.2.2.5 Industri Kreatif – Puri dan Sekitarnya

Sentra Industri Kreatif menunjukkan profil kesiapan paling tinggi dalam dataset. Tiga dimensi tertinggi adalah pemasaran sebesar 4,71, operasional sebesar 4,50, dan digital sebesar 4,33. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaku kreatif relatif memiliki kemampuan yang baik dalam menciptakan produk, menjalankan aktivitas usaha, dan memanfaatkan kanal digital. Tingginya kesiapan pemasaran merupakan kekuatan utama karena industri kreatif sangat bergantung pada kemampuan membangun diferensiasi, desain, identitas, dan komunikasi dengan konsumen. Skor pemasaran yang hampir mendekati tingkat maksimal menunjukkan bahwa sebagian pelaku telah memiliki fondasi yang baik untuk diarahkan pada pasar yang lebih luas. Demikian pula, tingginya kesiapan digital menunjukkan bahwa pelaku relatif adaptif terhadap penggunaan media sosial, platform digital, dan pendekatan pemasaran berbasis teknologi.

Kesiapan operasional sebesar 4,50 menunjukkan bahwa proses usaha relatif berjalan dengan baik. Dengan fondasi tersebut, program pemerintah tidak perlu terlalu berorientasi pada pelatihan dasar. Intervensi lebih tepat diarahkan pada akselerasi dan pengembangan skala. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa dimensi yang perlu diperhatikan. Kelembagaan menjadi aspek terendah sebesar 3,53, diikuti lingkungan dan limbah sebesar 3,58 serta keuangan sebesar 3,78. Kelemahan kelembagaan menunjukkan bahwa kesiapan individual pelaku belum sepenuhnya diikuti oleh kekuatan kolektif. Padahal sentra kreatif membutuhkan kolaborasi untuk pengembangan *event*, promosi bersama, *business matching*, *knowledge sharing*, dan penciptaan identitas kawasan.

Keterbatasan keuangan juga dapat menghambat pelaku yang sebenarnya telah memiliki pasar dan kemampuan digital. Tanpa dukungan modal yang tepat, kemampuan *scale-up*, inovasi produk, dan peningkatan kapasitas produksi akan terbatas. Sementara itu, aspek lingkungan tetap perlu

diperhatikan, terutama jika pengembangan industri kreatif semakin meningkatkan penggunaan bahan, kemasan, dan limbah produksi. Dengan demikian, strategi pengembangan Sentra Industri Kreatif sebaiknya diarahkan pada akselerasi, bukan pembentukan fondasi. Pemerintah dapat fokus pada penguatan kelembagaan, akses pembiayaan, perluasan buyer, perlindungan HKI, pengembangan produk baru, dan business matching. Namun hasil kesiapan yang tinggi tetap perlu dibaca secara proporsional karena jumlah observasi pada kelompok industri kreatif masih relatif terbatas, sehingga perlu penguatan data sebelum dilakukan generalisasi pada seluruh pelaku di Puri.

5.5.3 Analisis Kesenjangan dan Kebutuhan Pengembangan Calon Sentra

Kesiapan menggambarkan posisi saat ini, sedangkan kesenjangan menunjukkan jarak yang masih harus ditempuh. Dalam kajian ini, gap dihitung sebagai selisih antara kondisi ideal (skor 5,00) dan skor kesiapan aktual. Semakin besar nilai gap, semakin besar kebutuhan penguatan pada dimensi tersebut. Pendekatan ini membuat kebutuhan intervensi tidak ditentukan hanya oleh persepsi umum, tetapi diturunkan secara langsung dari jarak antara kondisi eksisting dan kondisi yang diharapkan.

Tabel 5.7

Klasifikasi kebutuhan pengembangan

Nilai Gap	Tingkat Kebutuhan	Arah Respon
>= 1,50	Prioritas tinggi	Intervensi langsung/terstruktur
1,00-1,49	Prioritas menengah	Penguatan bertahap dan terarah
< 1,00	Penguatan/pemeliharaan	Akselerasi, konsolidasi, dan menjaga capaian

Tabel klasifikasi kebutuhan pengembangan digunakan untuk menerjemahkan besarnya gap antara kondisi aktual dan kondisi ideal ke dalam tingkat kebutuhan intervensi. Semakin besar nilai gap, semakin jauh kondisi eksisting pelaku IKM dari kondisi yang diharapkan, sehingga semakin tinggi pula urgensi intervensi yang diperlukan. Klasifikasi ini penting agar hasil *gap analysis* tidak berhenti pada angka, tetapi dapat langsung digunakan sebagai dasar untuk menentukan intensitas dan arah kebijakan pengembangan pada masing-masing sentra. Nilai *gap* ≥ 1,50 dikategorikan

sebagai prioritas tinggi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan yang relatif besar sehingga aspek tersebut berpotensi menjadi bottleneck bagi pengembangan sentra apabila tidak segera ditangani. Nilai *gap* 1,00–1,49 dikategorikan sebagai prioritas menengah. Pada kategori ini, kemampuan dasar pelaku pada umumnya telah tersedia, tetapi belum cukup kuat untuk mendukung pengembangan sentra secara optimal. Sementara itu, nilai *gap* < 1,00 dikategorikan sebagai penguatan/pemeliharaan. Nilai *gap* yang relatif kecil menunjukkan bahwa kondisi aktual telah mendekati kondisi ideal. Oleh sebab itu, pemerintah tidak perlu menempatkan aspek tersebut sebagai sasaran utama intervensi korektif. Strategi yang lebih tepat adalah mempertahankan capaian, melakukan konsolidasi, serta mendorong akselerasi agar kemampuan yang telah terbentuk dapat dikonversi menjadi peningkatan produktivitas, inovasi, perluasan pasar, atau peningkatan skala usaha. Dengan demikian, nilai *gap* yang kecil bukan berarti aspek tersebut tidak lagi membutuhkan kebijakan, melainkan bentuk kebijakannya bergeser dari penyelesaian masalah menuju pemanfaatan kekuatan yang telah dimiliki. Klasifikasi tersebut sekaligus menunjukkan bahwa intervensi pemerintah tidak seharusnya seragam antar-sentra maupun antar-dimensi. Sentra dengan *gap* tinggi membutuhkan tindakan korektif yang lebih intensif, sedangkan sentra yang telah mendekati kondisi ideal membutuhkan program akselerasi. Oleh karena itu, hasil klasifikasi *gap* selanjutnya perlu dibaca bersama karakteristik usaha, potensi ekonomi, hasil penilaian stakeholder, serta bobot kepentingan strategis agar pemerintah dapat menentukan apa yang perlu diintervensi terlebih dahulu, seberapa besar intensitas intervensinya, dan bentuk program apa yang paling relevan bagi masing-masing sentra IKM.

5.5.4 Pemetaan Kebutuhan Prioritas per Sentra

Tabel 5.8
Identifikasi Kebutuhan Sentra berdasarkan Ukuran Kesiapan Sentra

Sentra	Kebutuhan 1	Kebutuhan 2	Kebutuhan 3	Arah Awal Intervensi
Heritage Majapahit - Trowulan	Keuangan (gap 1.43)	Infrastruktur (gap 1.31)	Digital (gap 1.23)	Pembiayaan, penguatan infrastruktur/digital, serta penguatan kelembagaan dan

Sentra	Kebutuhan 1	Kebutuhan 2	Kebutuhan 3	Arah Awal Intervensi
				perlindungan nilai heritage.
Industri Alas Kaki - Sooko dan sekitar	Lingkungan & Limbah (gap 1.53)	Keuangan (gap 1.42)	Digital (gap 1.14)	Pengelolaan lingkungan/sisa bahan, akses pembiayaan, dan penguatan digital untuk produksi serta pemasaran.
Agroindustri - Pacet/Trawas	Infrastruktur (gap 1.90)	Digital (gap 1.90)	Keuangan (gap 1.80)	Infrastruktur pengolahan, digitalisasi, pembiayaan, dan penguatan akses pasar/hilirisasi.
Industri Material - Mojosari-Bangsal	Digital (gap 2.28)	Pemasaran (gap 2.07)	Kelembagaan (gap 1.97)	Digitalisasi proses dan pemasaran, penguatan kelembagaan, serta peningkatan kapasitas SDM.
Industri Kreatif - Puri dan sekitar	Kelembagaan (gap 1.47)	Lingkungan & Limbah (gap 1.42)	Keuangan (gap 1.22)	Penguatan kelembagaan, pengelolaan lingkungan, pembiayaan, dan

Sentra	Kebutuhan 1	Kebutuhan 2	Kebutuhan 3	Arah Awal Intervensi
				konsolidasi akses pasar.

5.5.4.1 Warisan Majapahit – Trowulan

Sentra Warisan Majapahit di Trowulan memiliki karakter yang berbeda dibandingkan calon sentra lainnya karena pengembangannya tidak dimulai dari kondisi tanpa basis usaha. Aktivitas kerajinan telah berkembang dan sebagian pelaku telah menjalankan usaha dalam jangka waktu yang relatif panjang. Selain itu, keterkaitan produk dengan identitas Majapahit memberikan modal diferensiasi yang sulit direplikasi oleh wilayah lain. Dengan demikian, tantangan utama Trowulan bukan membentuk aktivitas ekonomi baru, melainkan meningkatkan kapasitas dan nilai tambah dari basis usaha yang telah terbentuk agar mampu berkembang sebagai sentra industri berbasis heritage yang lebih kompetitif dan berkelanjutan.

Hasil *gap analysis* menunjukkan bahwa kesenjangan terbesar terdapat pada dimensi Keuangan dengan *gap* 1,43, diikuti Infrastruktur sebesar 1,31, Digital sebesar 1,23, dan Kelembagaan sebesar 1,21. Seluruh dimensi tersebut berada pada kategori prioritas menengah. Pola ini menunjukkan bahwa Trowulan tidak memiliki satu kelemahan ekstrem yang sepenuhnya menghambat pengembangan, tetapi masih menghadapi beberapa keterbatasan yang secara bersama-sama dapat membatasi proses peningkatan skala usaha. Kesenjangan pada aspek keuangan menjadi yang terbesar. Hal ini penting karena kemampuan meningkatkan kapasitas produksi, memperbaiki fasilitas kerja, mengadopsi teknologi, mengembangkan desain, dan memperluas pemasaran sangat bergantung pada kemampuan usaha dalam mengelola dan memperoleh sumber pembiayaan. Oleh karena itu, intervensi keuangan tidak cukup hanya diarahkan pada fasilitasi kredit. Pemerintah perlu menghubungkan akses pembiayaan dengan penguatan pencatatan keuangan, perencanaan investasi, pengelolaan arus kas, serta penilaian kesiapan usaha agar pembiayaan benar-benar digunakan untuk meningkatkan kapasitas produktif.

Gap infrastruktur sebesar 1,31 juga menunjukkan masih adanya ruang peningkatan pada fasilitas yang menunjang aktivitas produksi. Hal ini menjadi semakin relevan karena sebagian aktivitas usaha di Trowulan berkaitan dengan kerajinan dan proses cor/logam. Dengan karakter

tersebut, kualitas ruang produksi, fasilitas kerja, keselamatan, penyimpanan bahan, serta pengelolaan sisa proses produksi perlu menjadi bagian dari pengembangan sentra. Infrastruktur yang dibutuhkan dengan demikian tidak semata-mata berupa infrastruktur kawasan, tetapi juga fasilitas yang dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, keselamatan, dan keberlanjutan proses produksi.

Pada dimensi digital, *gap* sebesar 1,23 menunjukkan bahwa kemampuan usaha dalam memanfaatkan teknologi masih dapat ditingkatkan. Digitalisasi sebaiknya tidak hanya dipahami sebagai penggunaan media sosial untuk promosi, tetapi diperluas pada penyusunan katalog digital, pencatatan usaha, pengelolaan pelanggan, transaksi digital, dokumentasi produk, serta pengembangan *storytelling* produk heritage. Sementara itu, *gap* kelembagaan sebesar 1,21 menunjukkan perlunya penguatan mekanisme kolektif agar pelaku tidak berkembang secara sendiri-sendiri. Kelembagaan dapat menjadi sarana untuk menjalankan promosi bersama, pengadaan fasilitas bersama, perlindungan kepentingan pelaku, pengembangan standar produk, hingga membangun hubungan dengan pemerintah dan pasar.

Walaupun hasil *gap* menempatkan keuangan, infrastruktur, digital, dan kelembagaan sebagai kesenjangan terbesar, pengembangan Trowulan juga perlu membaca karakter strategis sentra, khususnya terkait lingkungan dan perlindungan hukum. Aktivitas cor/logam menyebabkan pengelolaan sisa material, debu, asap, maupun bentuk limbah lainnya menjadi bagian penting dari keberlanjutan produksi. Pada saat yang sama, adanya pengalaman peniruan produk menunjukkan bahwa merek, desain, dan identitas produk heritage membutuhkan perlindungan. Dengan demikian, kedua aspek tersebut tetap perlu memperoleh perhatian meskipun tidak muncul sebagai *gap* numerik terbesar.

Secara keseluruhan, Trowulan membutuhkan strategi *value upgrading*. Pemerintah tidak cukup mempertahankan keberadaan usaha, tetapi perlu membantu pelaku meningkatkan nilai ekonomi dari identitas Majapahit melalui perbaikan fasilitas produksi, pembiayaan produktif, digitalisasi, penguatan kelembagaan, produksi yang lebih bersih, serta perlindungan HKI. Identitas Majapahit harus dipertahankan sebagai sumber diferensiasi sehingga pengembangan sentra tidak justru menghasilkan homogenisasi produk. Dalam konteks tersebut, konsep *Full of Majapahit Greatness* dapat diterjemahkan ke dalam *branding*, desain, *storytelling*, kurasi produk, katalog, dan pengalaman wisata industri yang secara langsung meningkatkan nilai ekonomi produk.

5.5.4.2 Industri Alas Kaki – Sooko dan Sekitarnya

Sentra Industri Alas Kaki di Sooko dan sekitarnya menunjukkan fondasi usaha yang relatif lebih kuat. Kapabilitas operasional, pemasaran, dan kelembagaan telah berada pada tingkat yang cukup baik sehingga kebutuhan pengembangannya tidak lagi terutama berupa pembentukan kemampuan dasar. Tantangan yang lebih relevan adalah bagaimana kemampuan produksi yang telah terbentuk dapat dikonsolidasikan untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, kualitas, dan jangkauan pasar. *Gap* terbesar terdapat pada dimensi Lingkungan dan Limbah sebesar 1,53, sehingga termasuk dalam kategori prioritas tinggi. Selanjutnya adalah Keuangan sebesar 1,42, Digital sebesar 1,14, dan Infrastruktur sebesar 1,12, yang termasuk kategori prioritas menengah. Komposisi gap tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan skala industri alas kaki perlu dibarengi dengan pembenahan aspek pendukung agar ekspansi produksi tidak menimbulkan persoalan baru.

Gap lingkungan dan limbah menjadi perhatian utama. Aktivitas produksi alas kaki menghasilkan berbagai sisa bahan produksi yang perlu dikelola secara lebih sistematis. Karena itu, pemerintah dapat mengarahkan intervensi pada pemetaan jenis dan volume sisa bahan, pemilahan, pemanfaatan kembali material yang masih memiliki nilai ekonomi, serta pengembangan praktik produksi yang lebih efisien. Dalam konteks ini, pengelolaan limbah tidak hanya dipandang sebagai kewajiban lingkungan, tetapi juga dapat menjadi bagian dari strategi efisiensi biaya produksi. *Gap* keuangan sebesar 1,42 menunjukkan bahwa kemampuan produksi yang relatif baik belum sepenuhnya didukung oleh kapasitas pembiayaan. Kondisi ini dapat menjadi kendala ketika pelaku ingin meningkatkan volume produksi, membeli mesin, menambah modal kerja, atau memenuhi pesanan dalam jumlah yang lebih besar. Oleh karena itu, fasilitasi pembiayaan perlu diarahkan pada pelaku yang telah memiliki pasar dan rencana pengembangan yang jelas. Penguatan pencatatan keuangan juga menjadi penting agar pelaku semakin bankable dan mampu mengukur kelayakan investasi yang dilakukan.

Pada aspek digital dan infrastruktur, kebutuhannya lebih bersifat peningkatan kualitas. Digitalisasi perlu diarahkan pada fungsi yang lebih produktif, seperti pengelolaan pesanan, katalog produk, *marketplace*, hubungan dengan *reseller*, pencatatan produksi, serta pengembangan database pelanggan. Sementara itu, dukungan infrastruktur dan teknologi produksi dapat diarahkan pada titik proses yang benar-benar menjadi bottleneck sehingga bantuan mesin atau peralatan

menghasilkan peningkatan produktivitas yang dapat diukur. Dengan fondasi operasional yang relatif kuat, arah pengembangan Sentra Alas Kaki sebaiknya bergeser menuju *scale-up* dan *market expansion*. Intervensi pemerintah dapat dikonsentrasikan pada produktivitas, efisiensi bahan, pembiayaan produktif, peningkatan kualitas dan desain, *branding*, serta penetrasi pasar melalui *marketplace*, *reseller*, *private label*, dan pasar B2B. Dengan demikian, tujuan akhirnya bukan hanya menambah jumlah produksi, tetapi meningkatkan kemampuan pelaku memenuhi permintaan pasar secara konsisten dengan kualitas, harga, dan waktu pengiriman yang kompetitif.

5.5.4.3 Agroindustri – Pacet/Trawas

Agroindustri Pacet/Trawas menunjukkan pola *gap* yang berbeda karena kesenjangan terbesar justru berada pada sejumlah fondasi utama pengembangan usaha. Hasil analisis menunjukkan Infrastruktur memiliki *gap* 1,90, Digital 1,90, Keuangan 1,80, dan Akses Pasar 1,57. Keempat dimensi tersebut masuk dalam kategori prioritas tinggi. Dengan demikian, agroindustri merupakan salah satu calon sentra yang membutuhkan intervensi lebih mendasar dan terintegrasi sebelum diarahkan pada ekspansi yang lebih luas. *Gap* infrastruktur sebesar 1,90 menunjukkan bahwa pengembangan agroindustri tidak dapat hanya mengandalkan keberadaan sumber daya atau komoditas primer. Hilirisasi membutuhkan fasilitas pengolahan, penyimpanan, pengemasan, pengendalian kualitas, dan distribusi yang sesuai dengan karakter produk. Keterbatasan pada salah satu bagian tersebut dapat menghambat peningkatan nilai tambah, bahkan ketika bahan baku tersedia dalam jumlah yang memadai.

Kesenjangan digital yang juga mencapai 1,90 menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi belum menjadi bagian kuat dari pengelolaan usaha. Padahal digitalisasi dapat digunakan untuk memperluas pemasaran, menghubungkan produsen dengan pembeli, mendokumentasikan produksi, mencatat transaksi, hingga membantu koordinasi rantai pasok. Oleh karena itu, digitalisasi agroindustri perlu dikembangkan sebagai bagian dari sistem usaha dan bukan hanya sebagai kegiatan promosi melalui media sosial. *Gap* keuangan sebesar 1,80 memperlihatkan adanya keterbatasan kemampuan investasi dan modal kerja. Hilirisasi membutuhkan biaya yang lebih besar dibandingkan penjualan bahan mentah karena pelaku harus menanggung investasi pengolahan, kemasan, legalitas, sertifikasi, penyimpanan, dan pemasaran. Pemerintah perlu menghubungkan pembiayaan dengan model bisnis dan kelayakan pasar agar investasi tidak menghasilkan fasilitas atau kapasitas produksi yang tidak termanfaatkan.

Sementara itu, *gap* akses pasar sebesar 1,57 menunjukkan bahwa keberhasilan hilirisasi sangat tergantung pada kepastian pasar. Produk olahan tidak cukup hanya berhasil diproduksi, tetapi harus memiliki target konsumen, kanal distribusi, positioning, dan buyer yang jelas. Karena itu, pengembangan produk dan pengembangan pasar sebaiknya dilakukan secara bersamaan. Temuan tersebut mengarahkan strategi agroindustri pada penguatan rantai nilai dari hulu hingga hilir. Namun, data yang tersedia saat ini masih lebih banyak menggambarkan basis pertanian/perkebunan di Pacet/Trawas dan belum seluruhnya secara spesifik merepresentasikan pelaku susu dan porang. Karena itu, pemerintah perlu terlebih dahulu memverifikasi pelaku inti, kapasitas bahan baku, kontinuitas pasokan, teknologi yang dibutuhkan, dan kelayakan pasar sebelum menetapkan investasi skala besar. Dengan demikian, intervensi agroindustri perlu dilakukan secara bertahap: dimulai dari pemetaan rantai nilai dan bahan baku, dilanjutkan peningkatan fasilitas pengolahan dan teknologi, penguatan pembiayaan, pengembangan produk hilir, standardisasi dan sertifikasi, kemudian pembukaan akses pasar. Pendekatan tersebut memungkinkan potensi pertanian Pacet/Trawas tidak berhenti sebagai penyedia bahan mentah, tetapi berkembang menjadi basis agroindustri yang mampu menciptakan nilai tambah dan kesempatan kerja yang lebih besar di wilayah lokal.

5.5.4.4 Industri Material – Mojosari-Bangsal

Sentra Industri Material Mojosari–Bangsal memperlihatkan kesenjangan pengembangan yang cukup tegas. *Gap* terbesar terdapat pada Digital sebesar 2,28, Pemasaran sebesar 2,07, Kelembagaan sebesar 1,97, dan SDM sebesar 1,50. Keempatnya termasuk kategori prioritas tinggi. Temuan ini memperlihatkan bahwa kemampuan produksi yang telah terbentuk belum sepenuhnya ditopang oleh kemampuan bisnis dan organisasi yang diperlukan untuk memasuki pasar yang lebih formal dan bernilai tinggi.

Gap digital sebesar 2,28 merupakan kesenjangan tertinggi. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya percepatan digitalisasi, tetapi bentuknya perlu disesuaikan dengan karakter industri material. Digitalisasi tidak harus berorientasi pada media sosial sebagaimana produk konsumsi. Bagi industri material, digitalisasi dapat diarahkan pada katalog spesifikasi, pencatatan produksi dan persediaan, dokumentasi kualitas, komunikasi dengan *buyer*, pengelolaan pesanan, serta informasi harga dan kapasitas produksi. Pemasaran memiliki *gap* sebesar 2,07 dan menjadi kesenjangan terbesar kedua. Hal ini memperlihatkan bahwa pengalaman memproduksi belum

otomatis menghasilkan kemampuan memperoleh pasar yang lebih luas. Sentra material membutuhkan pendekatan pemasaran B2B yang lebih sistematis, khususnya dengan distributor bahan bangunan, kontraktor, pengembang, toko material, maupun perusahaan yang membutuhkan produk pendukung konstruksi. Pemerintah dapat berperan melalui business matching, penyusunan katalog bersama, standardisasi spesifikasi, dan fasilitasi akses terhadap procurement.

Gap kelembagaan sebesar 1,97 juga sangat penting. Tanpa kelembagaan yang berfungsi, sulit bagi pelaku untuk membangun standar mutu bersama, melakukan pengadaan kolektif, menggunakan fasilitas bersama, atau memenuhi pesanan dalam skala yang lebih besar. Penguatan kelembagaan dengan demikian tidak boleh berhenti pada pembentukan organisasi secara administratif, tetapi harus menghasilkan fungsi ekonomi yang konkret. SDM dengan gap 1,50 berada tepat pada kategori prioritas tinggi. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kompetensi, terutama yang berkaitan dengan pengoperasian teknologi, standardisasi mutu, efisiensi produksi, keselamatan kerja, pemasaran B2B, dan pengelolaan usaha. Pengembangan SDM harus terhubung dengan perubahan proses yang ingin dicapai sehingga pelatihan tidak berdiri sebagai kegiatan tersendiri. Secara keseluruhan, persoalan Sentra Material bukan semata-mata kemampuan menghasilkan produk, tetapi transformasi dari *production-oriented* menuju *market- and efficiency-oriented industry*. Pemerintah perlu mengintegrasikan modernisasi teknologi, digitalisasi, peningkatan SDM, standardisasi mutu, penguatan kelembagaan, serta pemasaran B2B. Intervensi tersebut diharapkan membuka akses menuju rantai pasok konstruksi yang lebih formal sekaligus meningkatkan produktivitas dan konsistensi mutu.

5.5.4.5 Industri Kreatif – Puri dan Sekitarnya

Sentra Industri Kreatif Puri dan sekitarnya memiliki karakter yang berbeda karena menempati posisi kesiapan tertinggi dalam hasil analisis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian kemampuan dasar, khususnya pemasaran, digital, dan operasional, telah relatif terbentuk. Dengan demikian, strategi pengembangan tidak seharusnya kembali pada pola pelatihan dasar yang sama, tetapi diarahkan pada konsolidasi dan akselerasi kapasitas yang telah dimiliki. *Gap* terbesar terdapat pada Kelembagaan sebesar 1,47, Lingkungan dan Limbah sebesar 1,42, serta Keuangan sebesar 1,22. Ketiganya termasuk kategori prioritas menengah. Sementara itu, Akses Pasar memiliki gap 0,95, sehingga masuk kategori penguatan/pemeliharaan. Struktur *gap* tersebut

menunjukkan bahwa tantangan utama sentra kreatif justru berada pada bagaimana kemampuan individual pelaku dapat dikonsolidasikan menjadi kekuatan kolektif yang lebih terorganisasi.

Gap kelembagaan sebesar 1,47 menunjukkan bahwa pelaku yang relatif siap secara individu belum tentu memiliki mekanisme kolaborasi yang kuat. Padahal industri kreatif dapat memperoleh manfaat besar dari promosi bersama, *event*, katalog kolektif, *business matching*, pengembangan desain, berbagi informasi pasar, hingga penggunaan fasilitas bersama. Karena itu, penguatan kelembagaan harus diarahkan pada fungsi ekonomi dan kolaborasi, bukan sekadar pembentukan kelompok. *Gap* lingkungan dan limbah sebesar 1,42 menunjukkan bahwa pertumbuhan industri kreatif tetap perlu mempertimbangkan keberlanjutan proses produksi. Jenis intervensinya harus mengikuti karakter bahan dan proses yang digunakan oleh masing-masing usaha. Pemerintah dapat mendorong efisiensi penggunaan material, pemilahan sisa produksi, penggunaan kembali bahan yang masih memiliki nilai, serta inovasi desain yang mempertimbangkan aspek keberlanjutan.

Keuangan dengan *gap* 1,22 juga menjadi perhatian karena pelaku yang memiliki kemampuan pemasaran dan digital relatif tinggi berpotensi mengalami keterbatasan ketika ingin meningkatkan skala. Pembiayaan dapat diarahkan pada pengembangan produk, alat produksi, peningkatan kapasitas, desain, kemasan, maupun pemenuhan pesanan. Namun akses pembiayaan tetap perlu didukung pencatatan keuangan dan rencana penggunaan dana yang jelas. Menariknya, akses pasar hanya memiliki *gap* 0,95. Artinya, aspek ini telah mendekati kondisi yang diharapkan dan tidak perlu ditempatkan sebagai intervensi korektif utama. Pemerintah lebih tepat melakukan akselerasi melalui perluasan *buyer*, *business matching*, penetrasi pasar luar daerah, dan pemanfaatan kanal digital yang telah dimiliki. Pada saat yang sama, perlindungan desain, merek, dan aset kreatif perlu diperkuat agar peningkatan eksposur pasar tidak meningkatkan risiko peniruan.

Dengan demikian, Sentra Industri Kreatif diarahkan untuk bergerak dari kumpulan usaha individual menjadi ekosistem industri kreatif yang terorganisasi dan *scalable*. Fokus intervensi terletak pada kelembagaan, pembiayaan, keberlanjutan produksi, perlindungan nilai kreatif, serta akselerasi pasar. Namun, interpretasi terhadap tingginya tingkat kesiapan perlu tetap dilakukan secara hati-hati karena jumlah observasi kelompok industri kreatif masih terbatas. Penguatan pemetaan pelaku di Puri tetap diperlukan sebelum hasil tersebut digunakan untuk menetapkan target populasi atau investasi dalam skala yang lebih besar.

5.6 Analisis Potensi Ekonomi dan Kelayakan Pengembangan Sentra

Analisis potensi ekonomi dan kelayakan pengembangan dilakukan untuk melihat sejauh mana calon sentra IKM yang telah ditetapkan memiliki dasar ekonomi yang memadai untuk dikembangkan secara lebih terarah. Analisis ini menjadi tahap penting setelah pengukuran tingkat kesiapan dan kesenjangan pada bagian sebelumnya. Tingkat kesiapan menggambarkan kemampuan internal pelaku usaha dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya, sedangkan analisis potensi ekonomi melihat apakah basis usaha yang tersedia memiliki prospek untuk menghasilkan pertumbuhan ekonomi, memperluas aktivitas produksi, memperkuat keterkaitan antarpelaku, serta menciptakan nilai tambah yang lebih besar bagi wilayah. Dalam konteks kajian ini, kelayakan pengembangan sentra tidak semata-mata dimaknai sebagai kelayakan finansial sebagaimana analisis investasi pada satu perusahaan. Sentra IKM merupakan suatu ekosistem yang terdiri atas sejumlah pelaku usaha, tenaga kerja, pemasok, distributor, penyedia jasa pendukung, serta institusi pemerintah dan masyarakat. Oleh karena itu, kelayakan pengembangan dipandang secara lebih luas melalui kemampuan sentra dalam mempertahankan basis usaha yang telah terbentuk, menghasilkan aktivitas ekonomi secara berkelanjutan, menciptakan peluang peningkatan nilai tambah, memperluas pasar, menyerap tenaga kerja, dan merespons intervensi kebijakan pemerintah.

5.6.1 Kerangka Pengukuran Potensi Ekonomi Sentra

Potensi ekonomi calon sentra dianalisis melalui enam aspek utama, yaitu basis usaha dan kontinuitas ekonomi, kapasitas penyerapan tenaga kerja, potensi peningkatan nilai tambah, potensi pasar, keterkaitan rantai nilai, serta peluang pengembangan melalui intervensi pemerintah.

Tabel 5.9

Kerangka Pengukuran Potensi Ekonomi Sentra

Aspek	Indikator yang Digunakan	Makna Analisis
Basis dan kontinuitas usaha	Lama usaha dan keberadaan pelaku pada produk yang sejenis/berkaitan	Menunjukkan apakah aktivitas ekonomi telah memiliki akar dan keberlanjutan

Aspek	Indikator yang Digunakan	Makna Analisis
Penyerapan tenaga kerja	Jumlah tenaga kerja per usaha	Menunjukkan kontribusi awal terhadap penciptaan kesempatan kerja
Nilai tambah	Peluang pengolahan, diferensiasi, desain, hilirisasi dan diversifikasi produk	Menunjukkan ruang peningkatan nilai ekonomi produk
Potensi pasar	Marketing capability, market access dan peluang perluasan pasar	Menunjukkan prospek pertumbuhan permintaan
Keterkaitan rantai nilai	Hubungan bahan baku-produksi-pengolahan-distribusi-pasar	Menunjukkan potensi multiplier effect di wilayah
Government leverage	Besarnya ruang perbaikan berdasarkan gap kesiapan	Menunjukkan apakah dukungan pemerintah berpotensi menghasilkan perubahan yang berarti

Kerangka tersebut memberikan pemahaman bahwa sentra dengan kesiapan tertinggi belum tentu merupakan satu-satunya sentra yang paling layak memperoleh intervensi. Sentra yang telah siap dapat didorong menuju ekspansi pasar dan peningkatan skala, sementara sentra dengan tingkat kesiapan menengah dapat memiliki potensi ekonomi besar tetapi membutuhkan penguatan pada faktor tertentu. Dengan demikian, penilaian kelayakan perlu mempertimbangkan secara bersama antara potensi yang dimiliki dan kesenjangan yang masih harus diselesaikan.

5.6.2 Keberlangsungan Usaha sebagai Modal Ekonomi Sentra

Data kondisi eksisting menunjukkan bahwa sejumlah besar pelaku usaha telah menjalankan usahanya dalam jangka waktu yang relatif panjang. Dari 40 observasi, sebanyak 15 usaha atau 37,5 persen telah beroperasi lebih dari 10 tahun, sementara 11 usaha atau 27,5 persen telah berjalan antara 6-10 tahun. Dengan demikian, sekitar 65 persen pelaku dalam dataset telah menjalankan usaha sekurang-kurangnya enam tahun. Kondisi tersebut merupakan indikator penting dalam membaca potensi ekonomi sentra. Keberlangsungan usaha dalam periode yang panjang menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan mempunyai basis permintaan yang memungkinkan

usaha tetap bertahan. Selain itu, pelaku yang bertahan dalam jangka panjang umumnya telah mengembangkan pengalaman produksi, hubungan dengan pemasok, jaringan pelanggan, serta pengetahuan mengenai karakter pasar. Namun demikian, keberlangsungan usaha tidak selalu identik dengan pertumbuhan usaha. Sebagian usaha yang telah beroperasi lama masih menggunakan tenaga kerja dalam jumlah kecil. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tantangan pengembangan berikutnya bukan sekadar mempertahankan eksistensi pelaku, tetapi mengubah keberlangsungan usaha menjadi pertumbuhan kapasitas, produktivitas, nilai tambah dan perluasan pasar. Dengan kata lain, terdapat perbedaan penting antara usaha yang mampu bertahan dan usaha yang mampu melakukan scale-up.

5.6.3 Kapasitas Ekonomi dan Penyerapan Tenaga Kerja

Struktur tenaga kerja menunjukkan bahwa 26 dari 40 usaha atau 65 persen masih berada pada kelompok 1-4 tenaga kerja. Sebanyak 10 usaha atau 25 persen menggunakan 5-19 tenaga kerja, sedangkan 4 usaha atau 10 persen telah memiliki 20-99 tenaga kerja. Dominasi usaha skala kecil tersebut memiliki dua makna. Pertama, sentra IKM memiliki karakter ekonomi kerakyatan yang kuat karena kegiatan produksinya dijalankan oleh unit-unit usaha berskala kecil yang secara langsung berkaitan dengan rumah tangga pelaku dan tenaga kerja lokal. Kedua, kondisi tersebut sekaligus menunjukkan adanya ruang ekspansi ekonomi yang masih besar. Jika peningkatan produktivitas, akses pasar, teknologi, dan kapasitas produksi dapat dilakukan, peningkatan skala usaha berpotensi diikuti oleh tambahan kebutuhan tenaga kerja. Indikator monitoring yang dapat digunakan:

Employment Growth = Jumlah Tenaga Kerja Setelah Intervensi - Jumlah Tenaga Kerja Baseline

Employment Growth Rate = (Tambahan Tenaga Kerja / Jumlah Tenaga Kerja Baseline) x 100%

5.6.4 Potensi Ekonomi Sentra Industri Heritage Majapahit - Trowulan

Sentra Industri Warisan Majapahit di Trowulan memiliki karakter ekonomi yang berbeda dibandingkan calon sentra lainnya karena keunggulan ekonominya tidak hanya berasal dari aktivitas produksi, tetapi juga dari identitas wilayah dan nilai budaya Majapahit yang melekat pada produk dan lokasi. Aktivitas kerajinan yang telah berkembang dalam waktu relatif panjang menunjukkan adanya basis kemampuan produksi yang telah terbentuk. Keberadaan pelaku yang telah menjalankan usaha lebih dari 10 tahun bahkan hingga sekitar 30 tahun menunjukkan bahwa

kegiatan kerajinan bukan merupakan aktivitas ekonomi baru. Sentra ini mempunyai modal berupa pengalaman produksi, keterampilan yang diwariskan, serta hubungan antara produk dengan identitas lokal. Potensi peningkatan nilai tambah Trowulan terutama terletak pada kemampuan mentransformasikan produk dari sekadar barang kerajinan menjadi produk heritage dengan nilai cerita, desain, autentisitas, dan positioning pasar yang lebih kuat. Dengan strategi tersebut, peningkatan nilai ekonomi tidak harus selalu dilakukan melalui peningkatan volume produksi, tetapi dapat pula dilakukan melalui peningkatan nilai per unit produk.

Secara konseptual, nilai ekonomi produk dapat dibentuk oleh nilai fungsional, nilai desain, nilai identitas, dan nilai pengalaman. Dalam konteks Trowulan, komponen nilai identitas mempunyai peluang yang relatif kuat. Karena itu, arah pengembangan yang lebih potensial adalah heritage branding, penguatan desain, perlindungan HKI, *digital market exposure*, integrasi dengan aktivitas pariwisata, serta pengembangan produk dengan identitas Majapahit yang lebih kuat. Analisis kesiapan sebelumnya menunjukkan bahwa sentra ini memiliki fondasi yang relatif baik, meskipun masih terdapat kesenjangan pada sejumlah aspek seperti keuangan, infrastruktur dan digitalisasi. Selain itu, pengalaman peniruan produk pada sejumlah pelaku menunjukkan bahwa semakin kuat diferensiasi produk yang dikembangkan, semakin penting pula perlindungan terhadap merek, desain dan kekayaan intelektual. Dengan demikian, Trowulan layak dikembangkan sebagai sentra berbasis diferensiasi dan peningkatan nilai tambah.

5.6.5 Potensi Ekonomi Sentra Industri Alas Kaki - Sooko dan Sekitarnya

Kelompok industri alas kaki menunjukkan karakter yang lebih berorientasi pada aktivitas manufaktur. Produk sepatu dan sandal merupakan produk yang mempunyai pasar luas dan dapat dikembangkan pada berbagai segmen, mulai dari pasar lokal, regional, *marketplace*, *private label* hingga rantai pasok industri yang lebih besar. Hasil analisis kesiapan sebelumnya menunjukkan bahwa kelompok ini memiliki tingkat kesiapan yang relatif tinggi. Kondisi tersebut memberikan sinyal bahwa pengembangan sentra alas kaki tidak harus dimulai dari pembentukan kemampuan yang sepenuhnya baru, tetapi dapat diarahkan pada peningkatan skala produksi dan perluasan pasar.

Dari perspektif ekonomi, terdapat beberapa sumber potensi pertumbuhan. Pertama adalah peningkatan produktivitas melalui teknologi dan standardisasi proses. Kedua adalah peningkatan nilai produk melalui desain dan branding. Ketiga adalah perluasan pasar melalui kanal digital,

reseller, *business-to-business*, e-katalog, maupun kemitraan dengan perusahaan yang lebih besar. Industri alas kaki juga memiliki peluang menciptakan keterkaitan ekonomi dengan aktivitas lain, seperti pemasok bahan, jasa desain, kemasan, logistik, pemasaran digital dan distribusi. Oleh karena itu, pertumbuhan volume penjualan pada sentra alas kaki tidak hanya berpotensi meningkatkan pendapatan produsen utama, tetapi juga menciptakan permintaan terhadap kegiatan ekonomi pendukung. Kelayakan pengembangannya dapat dinilai relatif kuat, terutama jika intervensi diarahkan pada modernisasi produksi, peningkatan kualitas dan konsistensi produk, penguatan merek, serta pembukaan pasar baru.

5.6.6 Potensi Ekonomi Sentra Agroindustri Susu dan Porang - Pacet

Potensi utama Pacet terletak pada kemampuan mengubah keunggulan sumber daya lokal menjadi nilai tambah melalui pengolahan. Dalam konteks agroindustri, nilai ekonomi terbesar tidak selalu berada pada penjualan komoditas mentah, melainkan pada proses transformasi bahan baku menjadi produk olahan yang lebih tahan lama, memiliki nilai jual lebih tinggi dan menjangkau pasar yang lebih luas. Karena itu, arah pengembangan Pacet tidak cukup apabila hanya meningkatkan produksi pertanian. Sentra perlu didorong untuk memperpanjang rantai nilai dari bahan baku, pengolahan, standardisasi, kemasan, branding, distribusi hingga pasar. Setiap tahapan tambahan yang dapat dilakukan di wilayah membuka peluang agar sebagian besar nilai ekonomi produk tetap berada di Kabupaten Mojokerto.

Data juga menunjukkan adanya pelaku pertanian/perkebunan dengan skala tenaga kerja yang beragam. Hal tersebut menunjukkan bahwa basis aktivitas ekonomi telah tersedia, meskipun hasil analisis kesiapan menempatkan kelompok agroindustri pada tingkat yang masih membutuhkan penguatan, terutama pada infrastruktur, digitalisasi dan pembiayaan. Kondisi ini tidak berarti sentra tersebut tidak layak. Sebaliknya, terdapat perbedaan antara potensi ekonomi dan kesiapan saat ini. Agroindustri dapat mempunyai potensi ekonomi tinggi karena ketersediaan sumber daya dan ruang hilirisasi, sementara kemampuan untuk memanfaatkan potensi tersebut masih perlu ditingkatkan. Dengan demikian, kelayakan pengembangan Pacet bersifat potensial-kondisional: manfaat ekonomi akan lebih besar apabila intervensi diarahkan pada teknologi pengolahan, standardisasi dan sertifikasi, rantai dingin apabila diperlukan, akses pembiayaan, kemasan, pemasaran dan perluasan pasar.

5.6.7 Potensi Ekonomi Sentra Industri Material - Mojosari-Bangsal

Kelompok material memiliki posisi yang menarik karena produknya berfungsi sebagai input bagi kegiatan ekonomi lain, terutama pembangunan dan konstruksi. Dengan karakter tersebut, perkembangan industri material mempunyai keterkaitan langsung dengan dinamika pembangunan perumahan, fasilitas publik, perdagangan material dan kegiatan konstruksi. Data menunjukkan adanya usaha material yang telah berjalan lebih dari 10 tahun serta beberapa pelaku dengan skala 20-99 tenaga kerja. Dibandingkan sebagian kelompok lain yang sangat didominasi usaha mikro, keberadaan usaha dengan jumlah tenaga kerja lebih besar memberikan indikasi bahwa aktivitas produksi material mempunyai kapasitas untuk berkembang dalam skala produksi yang lebih tinggi.

Namun demikian, analisis kesiapan sebelumnya menunjukkan bahwa sentra material memiliki skor kesiapan agregat paling rendah dibandingkan calon sentra lainnya. Kesenjangan antara basis ekonomi yang relatif kuat dengan tingkat kesiapan yang masih terbatas justru menjadi informasi penting. Dengan demikian, tantangan sentra material bukan pada tidak adanya aktivitas produksi, tetapi bagaimana meningkatkan efisiensi, kualitas, teknologi, pemasaran, kelembagaan dan pengelolaan lingkungan dari basis usaha yang telah ada. Apabila kesenjangan tersebut dapat dikurangi, terdapat peluang peningkatan produktivitas yang cukup berarti. Oleh sebab itu, sentra ini mempunyai *government leverage* yang relatif tinggi: intervensi yang tepat berpotensi menghasilkan perubahan kinerja yang lebih besar dibandingkan apabila pemerintah hanya memberikan dukungan generik. Selain produktivitas, pengembangan material perlu memberi perhatian serius pada pengelolaan limbah padat serta debu/asap/gas. Artinya, kelayakan ekonomi tidak dapat dipisahkan dari kelayakan lingkungan. Peningkatan produksi tanpa perbaikan pengelolaan lingkungan dapat meningkatkan biaya sosial dan risiko keberlanjutan.

5.6.8 Potensi Ekonomi Sentra Industri Kreatif - Puri

Sentra Industri Kreatif memiliki sumber pertumbuhan yang berbeda karena nilai ekonominya lebih banyak ditentukan oleh kreativitas, desain, diferensiasi, kemampuan membangun merek dan kecepatan merespons pasar. Hasil analisis kesiapan menunjukkan kelompok ini memiliki tingkat kesiapan agregat yang relatif tinggi. Posisi tersebut membuka peluang agar strategi pengembangan lebih diarahkan pada akselerasi dibandingkan pembenahan mendasar. Dukungan *digital marketing*, desain produk, *branding*, perlindungan kekayaan intelektual, *business matching* dan kolaborasi dengan sektor lain berpotensi memberikan dampak yang relatif cepat. Keuntungan lain

dari industri kreatif adalah kebutuhan investasi fisiknya tidak selalu sebesar sektor produksi berat. Nilai tambah dapat ditingkatkan melalui aset tidak berwujud seperti desain, reputasi, konten, merek, dan pengetahuan pasar. Namun demikian, karena data pelaku kreatif Puri masih relatif terbatas, kesimpulan tentang besarnya potensi sentra perlu dibaca secara hati-hati dan selanjutnya diperkuat dengan pemetaan jumlah pelaku, jenis produk, nilai penjualan, serta keterkaitan dengan subsektor kreatif lainnya.

Berdasarkan analisis kondisi eksisting, kesiapan, *gap*, dan karakter ekonomi masing-masing calon sentra, kelima sentra memiliki basis kelayakan pengembangan, tetapi logika pengembangannya berbeda.

Tabel 5.10

Kelayakan Pengembangan Sentra Prioritas

Sentra	**Basis Potensi Utama**	**Posisi Pengembangan**	**Orientasi**
Warisan Majapahit - Trowulan	Heritage, keterampilan, diferensiasi	Relatif siap	Peningkatan nilai tambah
Alas Kaki - Sooko	Manufaktur dan pasar luas	Relatif siap	Scale-up dan perluasan pasar
Agroindustri - Pacet	Sumber daya lokal dan hilirisasi	Potensial, perlu penguatan	Hilirisasi
Material - Mojosari-Bangsal	Basis produksi dan pasar konstruksi	Potensial, gap relatif besar	Modernisasi dan efisiensi
Industri Kreatif - Puri	Kreativitas dan diferensiasi	Relatif siap	Akselerasi pasar

Dengan demikian, hasil analisis tidak mengarah pada kesimpulan bahwa satu sentra harus dikembangkan dan sentra lainnya tidak. Sebaliknya, kelima sentra dapat dikembangkan melalui strategi intervensi yang berbeda sesuai posisi masing-masing.

5.7 Kontribusi dan Potensi Dampak Sosial-Ekonomi Pengembangan Sentra

Analisis kontribusi dan potensi dampak sosial-ekonomi dilakukan untuk memahami manfaat yang dapat dihasilkan apabila pengembangan sentra mampu meningkatkan kapasitas usaha, produktivitas, akses pasar dan keterhubungan ekonomi pelaku. Penggunaan istilah potensi dampak dalam bagian ini penting karena data yang tersedia merupakan data kondisi dasar dan belum merupakan evaluasi sebelum-sesudah program. Oleh sebab itu, analisis tidak dimaksudkan untuk menyatakan bahwa suatu program telah menyebabkan peningkatan pendapatan atau tenaga kerja, melainkan mengidentifikasi jalur manfaat yang secara logis dapat muncul dari pengembangan sentra.

5.7.1 Kontribusi terhadap Kesempatan Kerja

Kontribusi paling langsung dari keberadaan IKM adalah penciptaan lapangan pekerjaan. Seluruh unit usaha yang dianalisis telah menggunakan tenaga kerja dalam kegiatan produksinya. Meskipun sebanyak 65 persen usaha masih berada pada skala 1-4 pekerja, keberadaan sejumlah besar usaha mikro dan kecil secara kolektif dapat membentuk basis lapangan kerja lokal yang penting. Keunggulan pengembangan sentra dibandingkan pendekatan kepada satu perusahaan adalah sifat manfaatnya yang lebih tersebar. Jika peningkatan pasar terjadi pada banyak IKM secara bersamaan, tambahan kebutuhan produksi berpotensi mendorong penambahan tenaga kerja pada sejumlah pelaku.

5.7.2 Potensi Peningkatan Pendapatan Pelaku Usaha

Dampak berikutnya adalah peningkatan pendapatan pelaku. Jalur dampak ini dapat terjadi melalui dua mekanisme utama, yaitu peningkatan volume dan peningkatan nilai. Peningkatan volume terjadi ketika usaha mampu memproduksi dan menjual lebih banyak barang. Sementara itu, peningkatan nilai terjadi ketika produk dapat dijual dengan harga atau margin yang lebih tinggi karena kualitas, desain, branding, sertifikasi atau pengolahan yang lebih baik. Kedua strategi tersebut tidak harus sama untuk setiap sentra. Pada alas kaki dan material, peningkatan produktivitas dan volume dapat menjadi faktor penting. Pada Trowulan dan industri kreatif, peningkatan nilai per produk melalui diferensiasi dapat mempunyai peranan lebih besar. Pada agroindustri, peningkatan nilai terutama dapat diperoleh melalui hilirisasi.

Pertumbuhan Omzet = (Omzet t1 - Omzet t0) / Omzet t0 x 100%

Pertumbuhan Nilai Tambah = (Nilai Tambah t1 - Nilai Tambah t0) / Nilai Tambah t0 x 100%

Kajian saat ini belum memiliki data omzet yang cukup untuk menghitung kedua indikator tersebut sehingga nilai dampaknya belum dapat dinyatakan secara numerik. Namun kerangka pengukurannya sudah dapat ditetapkan sebagai baseline monitoring program.

5.7.3 Potensi Penguatan Pendapatan Tenaga Kerja dan Rumah Tangga

Pertumbuhan usaha juga dapat memberikan manfaat kepada rumah tangga melalui upah, pendapatan pemilik usaha, serta keterlibatan anggota keluarga dalam kegiatan produksi dan pemasaran. Karakter IKM yang berukuran relatif kecil menyebabkan hubungan antara usaha dan rumah tangga sering kali sangat dekat. Oleh karena itu, peningkatan kinerja IKM dapat memiliki efek yang lebih langsung terhadap ekonomi keluarga dibandingkan aktivitas ekonomi yang sepenuhnya terpisah dari masyarakat lokal. Namun manfaat tersebut perlu dibedakan antara bertambahnya tenaga kerja dan meningkatnya kualitas pekerjaan. Pengembangan sentra yang berhasil idealnya tidak hanya menciptakan tambahan pekerjaan, tetapi juga mendorong peningkatan keterampilan, produktivitas dan pendapatan pekerja.

5.7.4 Potensi Multiplier Effect terhadap Ekonomi Lokal

Dampak ekonomi sentra tidak berhenti pada pelaku utama. Ketika produksi meningkat, usaha membutuhkan bahan baku, kemasan, transportasi, desain, pemasaran, jasa keuangan, perawatan mesin dan berbagai layanan lainnya. Hubungan tersebut menghasilkan efek pengganda ekonomi. Pada alas kaki, peningkatan produksi dapat mendorong kebutuhan bahan, jasa produksi, kemasan, distribusi dan reseller. Pada agroindustri, rantai dampaknya dapat bergerak dari produksi bahan baku, pengolahan, kemasan, logistik hingga retail. Pada Trowulan, hubungan antara kerajinan, perdagangan oleh-oleh dan pariwisata juga membuka ruang multiplier effect yang lebih luas. Semakin besar proporsi input dan layanan yang dapat disediakan oleh pelaku lokal, semakin besar kemungkinan nilai ekonomi berputar kembali di Kabupaten Mojokerto.

Local Procurement Ratio = Nilai Pembelian Input dari Lokal / Total Pembelian Input x 100%

5.7.5 Potensi Peningkatan Keterampilan dan Kapasitas SDM

Dampak sosial tidak selalu berbentuk pendapatan. Pengembangan sentra juga dapat menciptakan peningkatan kemampuan masyarakat. Intervensi berupa pelatihan teknis, digitalisasi,

pengelolaan keuangan, sertifikasi, desain, pemasaran serta pengelolaan lingkungan dapat meningkatkan human capital pelaku maupun tenaga kerja. Dalam jangka panjang, peningkatan keterampilan tersebut mempunyai nilai yang penting karena kemampuan yang diperoleh tidak hanya bermanfaat bagi satu usaha. Pengetahuan dapat digunakan ketika pelaku mengembangkan produk baru, membuka usaha baru ataupun berpindah pada aktivitas ekonomi yang lebih produktif.

Tabel 5.11

Matriks Potensi Dampak Sosial-Ekonomi per Sentra

Sentra	Dampak Langsung yang Potensial	Dampak Tidak Langsung	Indikator Utama
Warisan Majapahit	Nilai jual produk dan pendapatan perajin	Pariwisata, perdagangan oleh-oleh, ekonomi kreatif	Penjualan, harga rata-rata, HKI, pasar luar daerah
Alas Kaki	Produksi, omzet dan tenaga kerja	Bahan, jasa produksi, logistik, reseller	Produksi, omzet, pekerja, pasar baru
Agroindustri	Nilai tambah hasil lokal	Petani/pemasok, pengolahan, distribusi	Volume olahan, pemasok lokal, sertifikasi, omzet
Material	Produktivitas dan tenaga kerja	Distributor, konstruksi, transportasi	Output, produktivitas, pekerja, efisiensi energi
Kreatif	Nilai produk, desain dan penjualan	Jasa desain, digital marketing, event/retail	Produk baru, penjualan digital, HKI, jangkauan pasar

Tabel Matriks Potensi Dampak Sosial-Ekonomi per Sentra menunjukkan bahwa pengembangan masing-masing sentra IKM tidak hanya diharapkan menghasilkan peningkatan pada tingkat usaha, tetapi juga menimbulkan efek lanjutan terhadap aktivitas ekonomi di sekitarnya. Karena karakter usaha setiap sentra berbeda, bentuk dampak langsung, dampak tidak langsung, serta indikator yang digunakan untuk memantau hasil pengembangannya juga perlu dibedakan.

Pada Sentra Warisan Majapahit, dampak langsung yang paling potensial adalah peningkatan nilai jual produk dan pendapatan perajin. Sentra ini memiliki karakter yang kuat karena produk tidak hanya memiliki fungsi ekonomi, tetapi juga membawa identitas budaya dan heritage Majapahit. Nilai tambah yang diciptakan karena itu tidak semata-mata berasal dari peningkatan volume produksi, tetapi juga dari kemampuan produk memperoleh harga yang lebih tinggi melalui desain, kualitas, cerita produk, diferensiasi, serta penguatan branding. Apabila identitas Majapahit dapat diterjemahkan secara konsisten ke dalam desain, kemasan, promosi, dan pengalaman konsumen, maka produk berpotensi memiliki positioning yang lebih kuat dibandingkan produk kerajinan yang bersifat generik.

Dampak tidak langsung dari pengembangan sentra ini dapat muncul pada sektor pariwisata, perdagangan oleh-oleh, dan ekonomi kreatif. Penguatan produk heritage dapat memperluas aktivitas ekonomi di sekitar Trowulan melalui toko oleh-oleh, jasa wisata, pemandu, transportasi lokal, kuliner, fotografi, desain, hingga penyelenggaraan kegiatan budaya. Hubungan tersebut menjadi penting karena Trowulan memiliki peluang dikembangkan tidak hanya sebagai lokasi produksi, tetapi juga sebagai bagian dari pengalaman ekonomi berbasis heritage. Semakin kuat keterhubungan antara produk, narasi Majapahit, dan aktivitas wisata, semakin besar peluang terciptanya efek pengganda terhadap ekonomi lokal.

Indikator yang perlu dipantau pada sentra ini antara lain nilai penjualan, harga jual rata-rata, jumlah aset HKI yang terlindungi, serta luas jangkauan pasar di luar daerah. Harga rata-rata penting karena peningkatan nilai tambah tidak selalu tercermin dari kenaikan volume penjualan. Jika produk heritage berhasil diposisikan lebih kuat, peningkatan harga rata-rata dapat menjadi indikator keberhasilan diferensiasi. Selain itu, jumlah merek, desain, atau bentuk kekayaan intelektual yang memperoleh perlindungan juga penting karena hasil survei menunjukkan adanya pengalaman peniruan pada sebagian pelaku. Indikator pasar luar daerah dapat digunakan untuk melihat apakah branding Majapahit mampu mendorong produk keluar dari pasar lokal.

Pada Sentra Industri Alas Kaki, dampak langsung yang paling potensial terdapat pada peningkatan produksi, omzet, dan penyerapan tenaga kerja. Berbeda dengan sentra heritage yang mengandalkan diferensiasi nilai, alas kaki lebih dekat dengan karakter industri manufaktur yang memiliki peluang peningkatan skala. Apabila kapasitas produksi, efisiensi proses, akses pembiayaan, dan pasar dapat ditingkatkan secara bersamaan, pertumbuhan permintaan dapat

langsung mendorong peningkatan jumlah produksi dan kebutuhan tenaga kerja. Dampak langsung ini sangat relevan karena struktur pelaku IKM dalam kajian masih didominasi usaha berskala mikro dan kecil. Dengan demikian, peningkatan skala pada sentra alas kaki dapat menjadi salah satu jalur untuk meningkatkan kemampuan usaha menyerap tenaga kerja secara lebih besar. Namun pertumbuhan tenaga kerja sebaiknya tidak hanya dinilai berdasarkan jumlah pekerja tambahan, melainkan juga dikaitkan dengan keberlanjutan pesanan dan kemampuan usaha mempertahankan pekerja tersebut.

Dampak tidak langsung dari pengembangan sentra alas kaki dapat terjadi melalui meningkatnya permintaan terhadap bahan baku, jasa produksi, logistik, dan jaringan *reseller*. Peningkatan volume produksi akan menimbulkan kebutuhan tambahan terhadap bahan utama, bahan pendukung, kemasan, jasa *finishing*, transportasi, hingga distribusi. Apabila sebagian kebutuhan tersebut dapat dipenuhi oleh pelaku lokal, maka pengembangan sentra akan menciptakan efek ekonomi yang lebih luas di luar perusahaan inti. Indikator utama yang perlu dipantau adalah volume produksi, omzet, jumlah pekerja, dan jumlah pasar baru. Volume produksi dapat digunakan untuk melihat apakah peningkatan kapasitas benar-benar terjadi. Omzet menggambarkan kemampuan produksi tersebut dikonversi menjadi transaksi. Jumlah pekerja menunjukkan kontribusi terhadap lapangan kerja, sedangkan pasar baru menunjukkan apakah pertumbuhan tidak hanya berasal dari pelanggan lama. Pasar baru dapat berupa *reseller*, *marketplace*, *private label*, *buyer institusional*, maupun pelanggan B2B di luar wilayah.

Pada Sentra Agroindustri, dampak langsung yang paling penting adalah peningkatan nilai tambah hasil lokal. Karakter utama agroindustri terletak pada kemampuan mengubah komoditas primer menjadi produk olahan dengan nilai ekonomi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, keberhasilan pengembangannya tidak cukup diukur dari meningkatnya produksi bahan baku, tetapi dari seberapa besar bagian komoditas lokal yang dapat diproses, dikemas, diberi merek, dan dipasarkan dalam bentuk produk dengan nilai tambah lebih besar. Dalam konteks Pacet dan wilayah sekitarnya, strategi hilirisasi menjadi penting karena peningkatan nilai tambah memungkinkan manfaat ekonomi tidak berhenti pada penjualan bahan mentah. Apabila proses pengolahan dilakukan di dalam wilayah, sebagian nilai ekonomi yang sebelumnya tercipta di luar wilayah dapat dipertahankan di Mojokerto melalui kegiatan produksi, pengemasan, distribusi, dan pemasaran.

Dampak tidak langsungnya dapat dirasakan oleh petani atau pemasok lokal, unit pengolahan, serta pelaku distribusi. Ketika agroindustri berkembang, permintaan terhadap bahan baku lokal dapat meningkat dan menjadi lebih stabil. Hal tersebut berpotensi menciptakan hubungan ekonomi yang lebih kuat antara petani dan unit pengolahan. Pada tahap berikutnya, tumbuh pula kebutuhan terhadap jasa pengemasan, penyimpanan, transportasi, distribusi, maupun perdagangan. Indikator utama yang perlu digunakan adalah volume produk yang berhasil diolah, jumlah atau proporsi pemasok lokal, jumlah produk yang memenuhi sertifikasi yang relevan, serta omzet produk olahan. Volume olahan menunjukkan derajat hilirisasi. Proporsi pemasok lokal dapat menggambarkan seberapa besar manfaat yang kembali ke ekonomi setempat. Sertifikasi penting karena produk agro biasanya membutuhkan pemenuhan persyaratan mutu, keamanan, dan legalitas sebelum dapat masuk ke pasar yang lebih luas. Omzet produk olahan kemudian menjadi ukuran apakah proses hilirisasi benar-benar menghasilkan nilai ekonomi.

Pada Sentra Industri Material, dampak langsung yang paling potensial adalah peningkatan produktivitas dan penyerapan tenaga kerja. Sentra ini memiliki karakter produksi yang relatif kuat, tetapi masih menghadapi gap pada digitalisasi, pemasaran, kelembagaan, dan SDM. Dengan demikian, intervensi yang tepat diharapkan meningkatkan kemampuan pelaku menghasilkan *output* yang lebih besar atau lebih efisien dengan sumber daya yang tersedia. Produktivitas menjadi indikator yang sangat penting karena bantuan mesin atau modernisasi teknologi tidak boleh hanya diukur dari jumlah peralatan yang disalurkan. Dampak nyata baru terjadi apabila teknologi dapat meningkatkan *output* per jam kerja, menurunkan waktu proses, mengurangi produk cacat, menekan biaya, atau meningkatkan kemampuan memenuhi pesanan. Jika peningkatan produktivitas tersebut kemudian diikuti perluasan pasar, maka kebutuhan tenaga kerja juga dapat meningkat.

Dampak tidak langsung dapat terjadi pada distributor, sektor konstruksi, dan jasa transportasi. Industri material memiliki keterkaitan yang cukup erat dengan kebutuhan konstruksi. Ketika volume dan kualitas produksi meningkat, potensi hubungan dengan toko bahan bangunan, distributor, kontraktor, maupun proyek konstruksi menjadi lebih besar. Aktivitas tersebut juga akan meningkatkan kebutuhan jasa pengangkutan karena produk material pada umumnya memiliki karakteristik berat dan membutuhkan sistem distribusi yang memadai. Indikator utama yang perlu dipantau meliputi jumlah output, produktivitas, jumlah tenaga kerja, dan efisiensi

energi. *Output* menunjukkan kapasitas produksi, sedangkan produktivitas memungkinkan evaluasi efisiensi setelah intervensi. Jumlah tenaga kerja digunakan untuk mengukur kontribusi sosial-ekonomi langsung. Efisiensi energi penting karena modernisasi sentra material idealnya tidak hanya meningkatkan output tetapi juga menekan penggunaan energi per unit produk, sehingga peningkatan daya saing sejalan dengan agenda produksi yang lebih efisien dan berkelanjutan.

Pada Sentra Industri Kreatif, dampak langsung yang paling potensial adalah peningkatan nilai produk, pengembangan desain, dan penjualan. Industri kreatif berbeda dengan industri yang bertumpu pada skala produksi karena nilai ekonominya banyak ditentukan oleh kreativitas, desain, diferensiasi, identitas produk, dan kemampuan mengikuti preferensi konsumen. Oleh karena itu, dampak pengembangan dapat terlihat dari meningkatnya jumlah produk baru, kualitas desain, harga jual, dan kemampuan pelaku memperoleh pasar dengan margin yang lebih baik. Tingginya kesiapan pemasaran dan digital dalam hasil kajian memberikan peluang agar sentra kreatif tidak hanya berkembang melalui pasar lokal. Pemanfaatan media sosial, *marketplace*, *digital catalog*, dan *business* matching memungkinkan produk menjangkau konsumen yang lebih luas. Jika dikombinasikan dengan perlindungan desain dan merek, nilai kreatif yang dihasilkan dapat menjadi aset ekonomi jangka panjang bagi pelaku.

Dampak tidak langsung dapat berkembang pada jasa desain, digital marketing, penyelenggaraan event, dan retail. Ketika produk kreatif semakin berkembang, kebutuhan terhadap fotografer produk, desainer grafis, pembuat konten, pengelola media sosial, *packaging*, *event organizer*, hingga jaringan retail juga dapat meningkat. Dengan demikian, pengembangan sentra kreatif berpotensi membentuk ekosistem jasa pendukung yang lebih luas daripada pelaku produksi utama. Indikator yang relevan meliputi jumlah produk baru, nilai dan proporsi penjualan digital, jumlah aset HKI yang dilindungi, serta perluasan jangkauan pasar. Jumlah produk baru menjadi indikator inovasi, sedangkan penjualan digital menunjukkan apakah kemampuan digital benar-benar menghasilkan transaksi. Perlindungan HKI penting untuk menjaga nilai komersial desain dan identitas produk. Jangkauan pasar dapat diukur melalui jumlah kabupaten/kota atau provinsi tujuan, jumlah buyer baru, maupun peningkatan proporsi penjualan di luar Mojokerto.

Secara keseluruhan, matriks tersebut menunjukkan bahwa dampak sosial-ekonomi pengembangan sentra tidak dapat diukur menggunakan satu indikator yang sama untuk seluruh sentra. Trowulan lebih sensitif terhadap peningkatan nilai produk, heritage, dan perlindungan HKI;

alas kaki terhadap skala produksi, omzet, dan tenaga kerja; agroindustri terhadap hilirisasi dan keterhubungan dengan pemasok lokal; material terhadap produktivitas dan efisiensi; sedangkan industri kreatif terhadap inovasi produk, penjualan digital, dan perluasan pasar. Oleh karena itu, pemerintah perlu membangun sistem monitoring yang menggunakan *baseline* per sentra dan membandingkan perkembangan indikator yang sama dari waktu ke waktu. Pengukuran ideal dilakukan sebelum intervensi, kemudian pada 6 bulan, 12 bulan, dan secara tahunan setelah program berjalan. Dengan pendekatan tersebut, pemerintah tidak hanya dapat melaporkan berapa pelatihan, bantuan alat, atau fasilitasi yang telah diberikan, tetapi dapat menunjukkan apakah pengembangan sentra benar-benar menghasilkan peningkatan produksi, tambahan tenaga kerja, peningkatan omzet, perluasan pasar, peningkatan nilai tambah lokal, serta efek ekonomi yang lebih luas terhadap masyarakat di sekitar sentra.

5.8 Prioritas pengembangan Sentra IKM

Dataset IKM yang tersedia memuat skor kesiapan dan *gap*, tetapi tidak memuat matriks perbandingan berpasangan dari responden ahli. Karena itu, pembobotan AHP pada subbab ini disusun sebagai working model/provisional AHP untuk menyelesaikan rancangan analisis. Matriks penilaian menggunakan skala Saaty dan telah lolos uji konsistensi. Untuk naskah kebijakan final, angka pairwise comparison sebaiknya diganti atau divalidasi melalui FGD/penilaian ahli (Bappeda, Disperindag, akademisi, dan/atau pelaku kunci). Hasil *gap* tetap berasal dari analisis data IKM sebelumnya. Tahap prioritisasi diperlukan karena besarnya kesenjangan tidak selalu identik dengan kepentingan strategis. Suatu dimensi dapat memiliki *gap* besar, tetapi dampaknya terhadap pengembangan sentra belum tentu sebesar dimensi lain. Sebaliknya, dimensi dengan *gap* sedang dapat menjadi prioritas apabila memiliki bobot strategis tinggi. Oleh sebab itu, pada bagian ini digunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk memberikan bobot kepentingan, kemudian bobot tersebut diintegrasikan dengan hasil *gap analysis*.

5.8.1 Struktur Hierarki Prioritas Pengembangan

Struktur hierarki disusun dalam tiga tingkat. Tingkat pertama adalah tujuan utama, yaitu menentukan prioritas pengembangan dan intervensi sentra IKM. Tingkat kedua terdiri atas sebelas kriteria yang sama dengan dimensi kesiapan dalam instrumen, yaitu INF, DIG, OPC, HC, INS,

MC, FC, MA, SR, K, dan L. Tingkat ketiga menerjemahkan kriteria tersebut ke dalam alternatif program pemerintah. Dengan struktur ini, prioritas program tidak disusun secara terpisah dari diagnosis kebutuhan pelaku, tetapi diturunkan dari dimensi yang memang diukur pada sentra.

Tabel 5.12

Pemetaan Dimensi Kesiapan dan Arah Intervensi Pengembangan Sentra IKM

Kode	Kriteria	Arah Intervensi Utama
INF	Infrastruktur	Revitalisasi fasilitas produksi dan infrastruktur pendukung
DIG	Digital	Digitalisasi proses, administrasi, pemasaran, dan transaksi
OPC	Operasional	Modernisasi mesin/teknologi, SOP, produktivitas, dan continuous improvement
HC	Sumber Daya Manusia	Pelatihan teknis, manajerial, dan peningkatan kompetensi SDM
INS	Kelembagaan	Penguatan kelembagaan, legalitas, sertifikasi, dan koordinasi sentra
MC	Pemasaran	Branding, kemasan, promosi, dan penguatan eksekusi pemasaran
FC	Keuangan	Akses pembiayaan, pencatatan keuangan, dan penguatan modal kerja
MA	Akses Pasar	E-katalog, business matching, kemitraan B2B, perluasan pasar, dan ekspor
SR	Kesiapan Rantai Pasok	bahan baku, keberlanjutan hubungan dengan pemasok, kelancaran distribusi
K	Perlindungan Hukum	Perlindungan merek/desain/HKI, kontrak, dan mitigasi risiko hukum
L	Lingkungan & Limbah	Pengelolaan limbah, reuse/recycle, produksi bersih, dan kepatuhan lingkungan

Tabel tersebut menunjukkan pemetaan antara dimensi kesiapan yang digunakan dalam analisis dengan arah intervensi utama yang dapat dilakukan untuk menutup kesenjangan pada

masing-masing sentra IKM. Pemetaan ini penting karena hasil pengukuran kesiapan dan *gap* tidak cukup berhenti pada identifikasi dimensi yang lemah. Setiap dimensi perlu diterjemahkan menjadi bentuk intervensi yang lebih operasional sehingga pemerintah dapat menentukan jenis program yang relevan sesuai dengan karakter persoalan yang ditemukan. Dimensi Infrastruktur (INF) diarahkan pada revitalisasi fasilitas produksi dan infrastruktur pendukung. Intervensi pada dimensi ini dapat mencakup perbaikan tempat produksi, fasilitas penyimpanan, akses utilitas, sarana pendukung produksi, maupun fasilitas bersama apabila memang dibutuhkan berdasarkan hasil pemetaan lapangan. Fokus utamanya adalah memastikan bahwa keterbatasan fasilitas tidak menjadi hambatan bagi peningkatan kapasitas, efisiensi, maupun kualitas produk.

Dimensi Digital (DIG) diarahkan pada digitalisasi proses, administrasi, pemasaran, dan transaksi. Digitalisasi tidak hanya dimaknai sebagai penggunaan media sosial, tetapi mencakup pencatatan usaha, pengelolaan pesanan, katalog digital, *marketplace*, transaksi non-tunai, pengelolaan pelanggan, dan pemanfaatan data sederhana untuk mendukung keputusan usaha. Dengan demikian, intervensi digital diharapkan meningkatkan efisiensi internal sekaligus memperluas jangkauan pasar. Dimensi Operasional (OPC) diarahkan pada modernisasi mesin dan teknologi, penyusunan atau penguatan SOP, peningkatan produktivitas, serta penerapan continuous improvement. Pada dimensi ini, pemerintah perlu memastikan bahwa bantuan teknologi atau peralatan benar-benar menyelesaikan bottleneck produksi. Oleh karena itu, intervensi sebaiknya didahului dengan diagnosis proses agar peningkatan teknologi dapat diukur melalui perubahan output, waktu proses, tingkat cacat, pemanfaatan kapasitas, atau efisiensi penggunaan bahan.

Dimensi Sumber Daya Manusia (HC) diarahkan pada pelatihan teknis, manajerial, dan peningkatan kompetensi SDM. Pelatihan perlu disusun berdasarkan kebutuhan nyata masing-masing sentra, misalnya kemampuan produksi, *quality control*, penggunaan mesin, pemasaran digital, keuangan, keselamatan kerja, desain produk, atau kemampuan manajerial. Dengan pendekatan ini, program pelatihan tidak berhenti pada jumlah peserta, tetapi diarahkan pada perubahan kemampuan yang dapat diterapkan dalam kegiatan usaha. Dimensi Kelembagaan (INS) diarahkan pada penguatan organisasi pelaku, koordinasi sentra, legalitas, serta sertifikasi yang berkaitan dengan keberlangsungan usaha dan produk. Kelembagaan diperlukan agar pelaku tidak berkembang secara individual, tetapi memiliki mekanisme kolektif untuk menjalankan promosi

bersama, pengadaan bahan, penggunaan fasilitas, akses pembiayaan, maupun hubungan dengan pemerintah dan mitra usaha. Namun, secara substansi, legalitas usaha dan sertifikasi sebaiknya dibedakan dari perlindungan HKI karena fungsi keduanya berbeda.

Dimensi Pemasaran (MC) diarahkan pada penguatan *branding*, kemasan, promosi, dan kemampuan eksekusi pemasaran. Fokus intervensinya adalah membantu pelaku membangun positioning produk, memperbaiki tampilan dan komunikasi produk, mengenali segmen pasar, serta menjalankan kegiatan promosi yang lebih konsisten. Dengan demikian, pemasaran tidak hanya dipahami sebagai kegiatan promosi, tetapi juga mencakup bagaimana produk dibentuk agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pasar. Dimensi Keuangan (FC) diarahkan pada perluasan akses pembiayaan, peningkatan kualitas pencatatan keuangan, dan penguatan modal kerja. Kesenjangan keuangan sering kali tidak hanya disebabkan oleh sulitnya memperoleh kredit, tetapi juga lemahnya pencatatan dan perencanaan keuangan usaha. Oleh karena itu, akses pembiayaan sebaiknya dihubungkan dengan peningkatan *bankability*, penyusunan kebutuhan modal yang lebih jelas, serta pemantauan penggunaan pembiayaan untuk kegiatan produktif.

Dimensi Akses Pasar (MA) diarahkan pada pemanfaatan e-katalog, business matching, kemitraan B2B, perluasan pasar antardaerah, serta pengembangan peluang ekspor. Dimensi ini berbeda dengan pemasaran karena fokusnya bukan pada bagaimana produk dipromosikan, melainkan pada bagaimana produk memperoleh kanal penjualan dan buyer yang nyata. Oleh sebab itu, indikator keberhasilannya dapat berupa jumlah *buyer* baru, kontrak, *purchase order*, *listing* aktif pada kanal penjualan, maupun nilai transaksi yang dihasilkan.

Dimensi Perlindungan Hukum (K) diarahkan pada perlindungan merek, desain, HKI, kontrak, serta mitigasi risiko hukum. Dimensi ini menjadi sangat relevan pada sentra berbasis kreativitas dan heritage, terutama Trowulan, karena nilai produk dapat berasal dari desain, identitas, maupun kekhasan yang berpotensi ditiru. Intervensi pemerintah dapat berupa inventarisasi aset intelektual, fasilitasi pendaftaran, edukasi kontrak, konsultasi hukum, hingga mekanisme pendampingan apabila terjadi peniruan atau sengketa. Terakhir, dimensi Lingkungan dan Limbah (L) diarahkan pada pengelolaan limbah, *reuse* dan *recycle*, produksi bersih, serta kepatuhan terhadap ketentuan lingkungan. Bentuk intervensi perlu disesuaikan dengan karakter proses produksi masing-masing sentra. Karena jenis limbah dapat berbeda antara cor logam, alas kaki, agroindustri, material, dan industri kreatif, solusi tidak sebaiknya diseragamkan. Tahap awal

perlu dimulai dari identifikasi jenis dan sumber limbah, kemudian diikuti pemilihan teknologi atau mekanisme pengelolaan yang sesuai. Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa setiap nilai *gap* memiliki konsekuensi kebijakan yang berbeda tergantung pada dimensi yang terdampak. Apabila *gap* tinggi terjadi pada INF, maka responsnya diarahkan pada fasilitas dan infrastruktur; apabila terjadi pada DIG, intervensinya berupa digitalisasi; apabila terjadi pada MA, maka pemerintah perlu membuka akses buyer dan kanal pasar. Dengan demikian, tabel ini berfungsi sebagai jembatan antara hasil diagnosis kesiapan dan perumusan program intervensi, sehingga rekomendasi pengembangan sentra dapat disusun lebih spesifik, terukur, dan sesuai kebutuhan riil masing-masing sentra.

5.8.2 Pembobotan Kriteria Pengembangan Sentra

Pembobotan dilakukan melalui matriks perbandingan berpasangan menggunakan skala *fundamental Saaty*. Setiap kriteria dibandingkan berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap tujuan pengembangan sentra. Vektor prioritas diperoleh dari eigenvector utama matriks. Hasil *working model* menunjukkan bahwa Akses Pasar (MA) memperoleh bobot tertinggi, diikuti Operasional (OPC), Infrastruktur (INF), Sumber Daya Manusia (HC), serta kelompok Pemasaran (MC) dan Keuangan (FC). Pola ini menempatkan perluasan pasar sebagai tujuan strategis yang harus ditopang oleh kemampuan produksi, infrastruktur, SDM, pemasaran, dan pembiayaan.

Tabel 5.13
Pemeringkatan dan Pembobotan Kriteria

Peringkat	Kode	Kriteria	Bobot
1	MA	Akses Pasar	0.1307 (13.07%)
2	OPC	Operasional	0.1141 (11.41%)
3	INF	Infrastruktur	0.1063 (10.63%)
4	FC	Keuangan	0.1063 (10.63%)
5	HC	Sumber Daya Manusia	0.1063 (10.63%)
6	MC	Pemasaran	0.1063 (10.63%)
7	DIG	Digital	0.0971 (9.71%)
8	INS	Kelembagaan	0.0867 (8.67%)
9	L	Lingkungan & Limbah	0.0588 (5.88%)
10	K	Perlindungan Hukum	0.0495 (4.95%)
11	SR	Supply Chain Readiness	0.0378 (3.78%)

Tabel tersebut menunjukkan hasil pemeringkatan dan pembobotan terhadap sebelas kriteria yang digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan relatif dalam pengembangan sentra IKM. Nilai bobot menunjukkan seberapa besar kontribusi masing-masing kriteria dalam proses penentuan prioritas. Semakin besar bobot suatu kriteria, semakin penting posisi kriteria tersebut dalam pengambilan keputusan pengembangan sentra. Kriteria Akses Pasar (MA) menempati peringkat pertama dengan bobot 0,1307 atau 13,07%. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pelaku IKM untuk memperoleh akses terhadap *buyer*, pasar baru, kanal distribusi, e-katalog, kemitraan B2B, maupun peluang ekspor merupakan aspek yang paling penting dalam pengembangan sentra. Hal ini menegaskan bahwa penguatan kapasitas produksi saja tidak akan memberikan hasil optimal apabila produk tidak memiliki pasar yang jelas. Dengan demikian, kebijakan pengembangan sentra perlu menempatkan akses pasar sebagai salah satu agenda utama, terutama melalui business matching, pengembangan jaringan distribusi, kemitraan dengan industri besar, perluasan pasar luar daerah, serta fasilitasi akses terhadap kanal pengadaan formal.

Kriteria Operasional (OPC) berada pada peringkat kedua dengan bobot 0,1141 atau 11,41%. Posisi ini menunjukkan bahwa kemampuan pelaku dalam menjalankan proses produksi secara efektif dan efisien merupakan fondasi penting dalam pengembangan sentra. Kapabilitas operasional mencakup penggunaan teknologi, penerapan SOP, produktivitas, pengendalian kualitas, efisiensi proses, serta kemampuan memenuhi permintaan pasar secara konsisten. Oleh karena itu, intervensi pada dimensi ini dapat diarahkan pada modernisasi mesin, penguatan proses kerja, standardisasi produksi, serta penerapan *continuous improvement*. Kriteria Infrastruktur (INF), Keuangan (FC), Sumber Daya Manusia (HC), dan Pemasaran (MC) masing-masing memiliki bobot yang sama, yaitu 0,1063 atau 10,63%, dan berada pada peringkat ketiga sampai keenam. Kesamaan bobot ini menunjukkan bahwa keempat aspek tersebut dipandang memiliki tingkat kepentingan yang relatif setara dan saling melengkapi. Infrastruktur diperlukan untuk memastikan proses produksi dapat berlangsung secara layak dan efisien. Keuangan dibutuhkan untuk mendukung modal kerja dan investasi. Sumber daya manusia menentukan kemampuan pelaku dalam mengoperasikan teknologi, mengelola usaha, dan beradaptasi terhadap perubahan. Sementara itu, pemasaran berperan dalam membangun *branding*, komunikasi produk, promosi, dan *positioning*.

Dengan demikian, pemerintah tidak cukup hanya memberikan intervensi pada salah satu aspek tersebut. Peningkatan kapasitas produksi tanpa pembiayaan akan membatasi ekspansi. Pembiayaan tanpa kemampuan manajerial dapat meningkatkan risiko penggunaan dana yang tidak produktif. Produk yang baik tanpa pemasaran akan kesulitan memperoleh pasar. Karena itu, keempat dimensi tersebut perlu ditempatkan dalam paket pengembangan yang terintegrasi. Kriteria Digital (DIG) berada pada peringkat ketujuh dengan bobot 0,0971 atau 9,71%. Meskipun berada di bawah beberapa kriteria sebelumnya, bobotnya masih cukup besar dan menunjukkan bahwa digitalisasi merupakan komponen penting dalam transformasi IKM. Digitalisasi dapat digunakan tidak hanya untuk promosi, tetapi juga untuk pencatatan usaha, pengelolaan pesanan, transaksi, administrasi, katalog produk, komunikasi dengan pelanggan, dan integrasi dengan *marketplace*. Oleh karena itu, digitalisasi sebaiknya diposisikan sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi dan memperluas pasar, bukan sekadar sebagai tujuan tersendiri.

Kriteria Kelembagaan (INS) menempati peringkat kedelapan dengan bobot 0,0867 atau 8,67%. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan sentra membutuhkan mekanisme koordinasi yang mampu menghubungkan pelaku usaha, pemerintah, lembaga pembiayaan, perguruan tinggi, koperasi, BUMDes, dan mitra pasar. Kelembagaan yang kuat penting agar pengembangan sentra tidak hanya bergantung pada kapasitas masing-masing pelaku secara individual, tetapi dapat menghasilkan kerja sama kolektif dalam pengadaan bahan, penggunaan fasilitas, pemasaran bersama, standardisasi, maupun pengembangan kemitraan.

Kriteria Lingkungan dan Limbah (L) berada pada peringkat kesembilan dengan bobot 0,0588 atau 5,88%. Meskipun bobot agregatnya lebih rendah, aspek lingkungan tidak dapat dianggap tidak penting. Tingkat urgensinya dapat sangat berbeda antar sentra tergantung pada karakteristik proses produksi. Pada sentra yang menghasilkan limbah atau emisi dalam jumlah lebih besar, seperti aktivitas cor/logam, alas kaki, atau industri material, dimensi ini dapat menjadi faktor yang sangat strategis. Oleh karena itu, bobot agregat perlu tetap dibaca bersama dengan kondisi spesifik masing-masing sentra.

Kriteria Perlindungan Hukum (K) menempati peringkat kesepuluh dengan bobot 0,0495 atau 4,95%. Secara umum bobotnya lebih kecil dibandingkan akses pasar, operasional, dan faktor produksi lainnya. Namun, seperti halnya dimensi lingkungan, tingkat kepentingannya dapat meningkat pada sentra tertentu. Pada Sentra Warisan Majapahit dan Sentra Industri Kreatif,

misalnya, perlindungan merek, desain, dan kekayaan intelektual menjadi penting karena produk memiliki unsur identitas, kreativitas, dan diferensiasi yang berpotensi ditiru. Dengan demikian, bobot agregat tidak boleh digunakan untuk menghilangkan kebutuhan intervensi hukum pada sentra yang memiliki risiko tinggi.

Sementara itu, kriteria Supply Chain Readiness (SR) menempati peringkat terakhir dengan bobot 0,0378 atau 3,78%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara relatif kesiapan rantai pasok memiliki prioritas lebih rendah dibandingkan kriteria lainnya dalam menentukan kebutuhan intervensi. Namun, rendahnya bobot tersebut tidak menunjukkan bahwa aspek rantai pasok tidak penting, melainkan bahwa penguatan pada aspek lain seperti akses pasar, operasional, infrastruktur, pembiayaan, dan SDM dinilai lebih mendesak. Supply Chain Readiness tetap diperlukan untuk memastikan ketersediaan bahan baku, keberlanjutan hubungan dengan pemasok, kelancaran distribusi, serta kemampuan sentra memenuhi kebutuhan pasar secara konsisten.

Secara keseluruhan, struktur bobot menunjukkan bahwa prioritas pengembangan sentra IKM lebih banyak diarahkan pada aspek yang berkaitan dengan akses pasar, kemampuan operasional, infrastruktur, pembiayaan, sumber daya manusia, dan pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan sentra perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan pelaku untuk memproduksi secara efisien sekaligus menjual produk ke pasar yang lebih luas. Namun demikian, bobot tersebut sebaiknya tidak digunakan secara terpisah dari hasil gap analysis. Kriteria dengan bobot tinggi menunjukkan tingkat kepentingan strategis, sedangkan nilai gap menunjukkan besarnya kebutuhan perbaikan. Oleh karena itu, prioritas intervensi yang lebih komprehensif dapat ditentukan dengan mempertimbangkan kedua informasi tersebut secara bersamaan. Dengan pendekatan ini, suatu dimensi akan memperoleh prioritas tinggi apabila dimensi tersebut memiliki bobot kepentingan yang besar sekaligus menunjukkan kesenjangan yang tinggi.

5.8.3 Uji Konsistensi Penilaian AHP

Konsistensi merupakan syarat penting dalam AHP karena penilaian berpasangan yang terlalu kontradiktif dapat menghasilkan bobot yang tidak stabil. Uji dilakukan melalui nilai eigen maksimum (lambda max), *Consistency Index* (CI), dan *Consistency Ratio* (CR). Untuk 11 kriteria digunakan *Random Index* (RI) sebesar 1,51. Penilaian dinyatakan konsisten apabila CR < 0,10.

Tabel 5.14

Pengukuran Consistency Ratio

Parameter	Hasil
Jumlah kriteria (n)	11
Lambda maksimum	11.1335
Consistency Index (CI)	0.0133
Random Index (RI)	1,51
Consistency Ratio (CR)	0.0088 atau 0.88%
Keputusan	Konsisten (CR < 0,10)

Hasil perhitungan menghasilkan CR sebesar 0.0088 (0.88 persen). Nilai tersebut berada jauh di bawah batas 0,10 sehingga struktur penilaian pada working model dapat dinyatakan konsisten. Artinya, hubungan kepentingan antarkriteria tidak menunjukkan kontradiksi yang berarti secara matematis. Meskipun demikian, konsistensi matematis tidak menggantikan kebutuhan validasi substantif oleh ahli.

5.8.4 Prioritas Kebutuhan Masing-Masing Sentra

Prioritas kebutuhan masing-masing sentra dihitung dengan mengalikan bobot AHP setiap kriteria dengan nilai *gap* pada kriteria yang sama. Semakin besar hasil perkalian tersebut, semakin tinggi urgensi strategis kebutuhan. Pendekatan ini menyebabkan urutan kebutuhan dapat berbeda dari ranking gap murni karena dimensi yang dianggap lebih penting secara strategis memperoleh pengaruh yang lebih besar, dengan rupa sebagai berikut $\text{Prioritas}_{ij} = \text{Bobot AHP}_j \times \text{Gap}_{ij}$

Tabel 5.15

Prioritas Kebutuhan Sentra

Sentra	Prioritas 1	Prioritas 2	Prioritas 3	Indeks Kebutuhan Tertimbang
Warisan Majapahit - Trowulan	Akses Pasar (0.153)	Keuangan (0.152)	Infrastruktur (0.139)	1.167
Industri Alas Kaki - Sooko dan sekitar	Keuangan (0.151)	Akses Pasar (0.135)	Infrastruktur (0.119)	1.062
Agroindustri - Pacet/Trawas	Akses Pasar (0.205)	Infrastruktur (0.202)	Keuangan (0.191)	1.439

Sentra	Prioritas 1	Prioritas 2	Prioritas 3	Indeks Kebutuhan Tertimbang
Industri Material - Mojosari-Bangsal	Digital (0.221)	Pemasaran (0.220)	Akses Pasar (0.187)	1.525
Industri Kreatif - Puri dan sekitar	Keuangan (0.130)	Kelembagaan (0.127)	Akses Pasar (0.124)	0.840

5.8.4.1 Warisan Majapahit - Trowulan

Pada Sentra Warisan Majapahit, integrasi AHP dan gap menempatkan Akses Pasar, Keuangan, dan Infrastruktur sebagai tiga kebutuhan strategis teratas. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan heritage tidak cukup berhenti pada identitas produk. Pelaku membutuhkan kanal pasar yang mampu mengubah identitas Majapahit menjadi nilai ekonomi, didukung pembiayaan serta infrastruktur yang memadai.

5.8.4.2 Industri Alas Kaki - Sooko dan sekitar

Pada Sentra Alas Kaki, prioritas tertinggi bergeser ke Keuangan, Akses Pasar, dan Infrastruktur. Walaupun gap lingkungan relatif besar pada analisis sebelumnya, bobot strategis AHP membuat pembiayaan dan ekspansi pasar menjadi pengungkit utama. Pengelolaan lingkungan tetap penting, tetapi ditempatkan sebagai bagian dari paket peningkatan daya saing dan keberlanjutan.

5.8.4.3 Agroindustri - Pacet/Trawas

Pada Agroindustri, Akses Pasar, Infrastruktur, dan Keuangan menjadi kebutuhan teratas, dengan Digital berada sangat dekat setelahnya. Pola ini konsisten dengan kebutuhan hilirisasi: produk olahan tidak akan berkembang apabila fasilitas pengolahan, modal, konektivitas pasar, dan digitalisasi tidak bergerak secara bersamaan.

5.8.4.4 Industri Material - Mojosari-Bangsal

Pada Sentra Material, Digital dan Pemasaran menjadi dua prioritas yang hampir sama kuat, diikuti Akses Pasar. Artinya, basis produksi yang telah ada perlu dihubungkan dengan modernisasi proses dan pemasaran B2B agar pelaku dapat masuk ke pasar konstruksi yang lebih formal dan bernilai lebih tinggi.

5.8.4.5 Industri Kreatif - Puri dan sekitar

Pada Sentra Industri Kreatif, prioritas tertinggi berada pada Keuangan, Kelembagaan, dan Akses Pasar. Sentra ini relatif siap pada aspek pemasaran dan digital, sehingga kebutuhannya

bukan kembali pada pelatihan dasar, tetapi konsolidasi organisasi, pembiayaan untuk scale-up, dan pembukaan jaringan pasar yang lebih luas.

Hasil prioritas kebutuhan selanjutnya diterjemahkan ke dalam program intervensi pemerintah. Prinsip utamanya adalah intervensi tidak diberikan secara seragam kepada seluruh sentra. Program yang sama dapat memiliki tingkat urgensi berbeda karena sumber pertumbuhan dan *bottleneck* masing-masing sentra berbeda.

Tabel 5.16

Usulan Program Pengembangan Sentra Prioritas

Sentra	Program Prioritas I	Program Prioritas II	Program Prioritas III
Warisan Majapahit - Trowulan	Ekspansi pasar heritage: e-katalog, *business matching*, kanal wisata/oleh-oleh dan pasar luar daerah	Skema pembiayaan *scale-up*, pencatatan keuangan, dan modal kerja pelaku heritage	Revitalisasi fasilitas produksi/*showcase* serta infrastruktur penunjang sentra
Industri Alas Kaki - Sooko dan sekitar	Akses pembiayaan untuk peningkatan kapasitas produksi dan modal kerja	*Business matching*, *marketplace*, *private label*, dan penetrasi pasar B2B	Penguatan fasilitas/teknologi produksi dan infrastruktur pendukung
Agroindustri - Pacet/Trawas	Pengembangan kanal pasar produk olahan dan kemitraan rantai nilai	Infrastruktur pengolahan, penyimpanan/*cold-chain* sesuai kebutuhan teknis, dan fasilitas pendukung	Pembiayaan hilirisasi, alat produksi, sertifikasi, dan modal kerja
Industri Material - Mojosari-Bangsal	Digitalisasi proses, administrasi, katalog produk, dan pemasaran B2B	Penguatan *branding*/*marketing* industri serta hubungan dengan distributor dan kontraktor	*Business matching* dan integrasi ke rantai pasok konstruksi yang lebih formal
Industri Kreatif - Puri dan sekitar	Pembiayaan untuk pengembangan produk, produksi, dan *scale-up* usaha kreatif	Penguatan kelembagaan/komunitas bisnis, legalitas, dan kolaborasi antar-pelaku	Perluasan pasar melalui *business matching*, pameran, kanal digital, dan kemitraan

Program di luar tiga prioritas utama tidak dihapus. Program tersebut ditempatkan sebagai program pendukung atau tahap lanjutan. Sebagai contoh, pengelolaan lingkungan pada alas kaki

dan material tetap diperlukan karena berkaitan dengan keberlanjutan, tetapi implementasinya dapat diintegrasikan dengan modernisasi proses produksi. Demikian pula perlindungan hukum pada Trowulan dan industri kreatif tetap relevan sebagai pengaman nilai diferensiasi produk.

5.8.5 Integrasi Bobot AHP dan Hasil Gap Analysis

Integrasi AHP dan *gap analysis* merupakan tahap yang menghubungkan kepentingan strategis dengan kebutuhan faktual. *Gap analysis* menjawab 'seberapa jauh kondisi sentra dari kondisi ideal', sedangkan AHP menjawab 'seberapa penting dimensi tersebut bagi pengembangan sentra'. Perkalian keduanya menghasilkan indeks prioritas yang lebih tajam dibandingkan penggunaan salah satu metode secara terpisah.



Gambar 5.6 Peta Integrasi Bobot AHP dan Gap Analysis

Jika indeks kebutuhan tertimbang dibaca pada level sentra, Sentra Industri Material memiliki nilai tertinggi, yaitu 1.525, diikuti Agroindustri 1.439, Warisan Majapahit 1.167, Alas Kaki 1.062, dan Industri Kreatif 0.840. Urutan tersebut bukan ranking potensi ekonomi atau ranking sentra terbaik, melainkan menunjukkan besarnya kebutuhan intervensi setelah *gap* dikoreksi dengan kepentingan strategis kriteria. Dengan demikian, Sentra Material dan Agroindustri memerlukan intensitas penguatan yang relatif lebih besar, sedangkan Industri Kreatif lebih dekat pada pendekatan akselerasi. Trowulan dan Alas Kaki berada di antara keduanya: fondasi usaha telah

terbentuk, tetapi terdapat beberapa pengungkit strategis yang perlu diperkuat agar kapasitas yang ada dapat dikonversi menjadi perluasan pasar dan peningkatan nilai ekonomi.

Tabel 5.17

Prioritas Kebutuhan Intervensi Pengembangan Sentra IKM Berdasarkan Indeks Tertimbang

Peringkat Kebutuhan	Sentra	Indeks Tertimbang	Karakter Intervensi	Fokus
1	Industri Material - Mojosari-Bangsal	1.525	Penguatan intensif	Digitalisasi, pemasaran B2B, akses pasar, kelembagaan
2	Agroindustri - Pacet/Trawas	1.439	Penguatan fondasi + hilirisasi	Pasar, infrastruktur pengolahan, pembiayaan, digitalisasi
3	Warisan Majapahit - Trowulan	1.167	Penguatan terarah	Akses pasar heritage, pembiayaan, infrastruktur
4	Industri Alas Kaki - Sooko dan sekitar	1.062	Scale-up terarah	Pembiayaan, akses pasar, fasilitas produksi
5	Industri Kreatif - Puri dan sekitar	0.840	Akselerasi dan konsolidasi	Pembiayaan, kelembagaan, akses pasar

Tabel diatas dapat dilihat hasil pemeringkatan kebutuhan intervensi pada lima sentra IKM berdasarkan indeks tertimbang. Indeks tersebut memberikan gambaran mengenai besarnya kebutuhan pengembangan setelah kesenjangan pada masing-masing dimensi dipertimbangkan bersama dengan tingkat kepentingan relatif setiap kriteria. Dengan demikian, pemeringkatan ini tidak semata-mata menunjukkan sentra mana yang memiliki tingkat kesiapan paling rendah, tetapi lebih jauh menunjukkan sentra mana yang membutuhkan intensitas intervensi lebih besar berdasarkan kombinasi antara kondisi aktual dan kepentingan strategis aspek yang perlu diperbaiki.

Hasil analisis menempatkan Sentra Industri Material Mojosari–Bangsal pada peringkat pertama dengan indeks tertimbang sebesar 1,525. Posisi tersebut menunjukkan bahwa sentra material memiliki kebutuhan intervensi paling besar dibandingkan empat sentra lainnya. Karakter intervensi yang direkomendasikan adalah penguatan intensif, terutama pada digitalisasi,

pemasaran B2B, akses pasar, dan kelembagaan. Kondisi ini sejalan dengan hasil *gap analysis* yang memperlihatkan masih besarnya kesenjangan pada digital, pemasaran, kelembagaan, dan sumber daya manusia. Artinya, kemampuan produksi yang telah dimiliki belum sepenuhnya diikuti oleh kemampuan untuk mengelola proses secara lebih modern dan menghubungkan produk dengan pasar yang lebih formal.

Oleh karena itu, intervensi pada sentra material tidak cukup hanya berupa penambahan mesin atau fasilitas produksi. Pemerintah perlu mendorong transformasi usaha secara lebih menyeluruh melalui digitalisasi pencatatan dan proses bisnis, penyusunan katalog produk dan spesifikasi teknis, standardisasi mutu, penguatan organisasi pelaku, serta fasilitasi hubungan dengan distributor, kontraktor, pengembang, dan buyer industri. Dengan karakter produk material yang lebih dekat dengan pasar antarusaha, pendekatan pemasaran B2B menjadi lebih relevan dibandingkan promosi konsumen secara umum. Target akhirnya adalah meningkatkan kemampuan pelaku untuk memasuki rantai pasok konstruksi yang lebih formal dan bernilai ekonomi lebih tinggi.

Peringkat kedua ditempati Sentra Agroindustri Pacet/Trawas dengan indeks tertimbang sebesar 1,439. Karakter intervensi yang dibutuhkan adalah penguatan fondasi yang dilanjutkan dengan hilirisasi. Posisi ini menunjukkan bahwa agroindustri memiliki potensi pengembangan yang cukup besar, tetapi realisasinya masih dibatasi oleh sejumlah faktor dasar, khususnya akses pasar, infrastruktur pengolahan, pembiayaan, dan digitalisasi. Intervensi pada agroindustri karena itu perlu dilakukan secara berurutan. Pemerintah terlebih dahulu perlu memperkuat fondasi melalui pemetaan komoditas dan rantai nilai, peningkatan fasilitas pengolahan dan penyimpanan, akses teknologi, pembiayaan produktif, serta penguatan konektivitas dengan pasar. Setelah fondasi tersebut lebih siap, intervensi dapat diarahkan pada hilirisasi melalui pengembangan produk olahan, peningkatan kualitas dan kemasan, pemenuhan legalitas dan sertifikasi yang relevan, serta pembangunan jaringan buyer. Dengan demikian, tujuan pengembangan bukan hanya meningkatkan produksi komoditas primer, tetapi meningkatkan nilai tambah yang dapat dipertahankan di dalam perekonomian lokal.

Meskipun demikian, penetapan komoditas spesifik seperti susu dan porang tetap perlu didasarkan pada verifikasi pelaku dan rantai pasok aktual. Data yang tersedia saat ini lebih kuat untuk menunjukkan adanya basis kegiatan agro di wilayah Pacet/Trawas daripada untuk

menyimpulkan bahwa seluruh pelaku yang dianalisis secara spesifik berada pada rantai nilai susu dan porang. Sentra Warisan Majapahit Trowulan berada pada peringkat ketiga dengan indeks tertimbang sebesar 1,167. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangannya berada pada tingkat menengah sehingga karakter intervensinya lebih tepat berupa penguatan terarah. Berbeda dengan sentra material dan agroindustri, Trowulan telah memiliki basis aktivitas usaha, pengalaman produksi, dan identitas produk yang relatif kuat. Karena itu, strategi pengembangan tidak perlu dimulai dari pembentukan basis industri baru, tetapi diarahkan pada peningkatan nilai ekonomi dari kemampuan dan identitas yang telah dimiliki.

Fokus yang tercantum dalam hasil pemeringkatan adalah akses pasar heritage, pembiayaan, dan infrastruktur. Akses pasar perlu dikembangkan dengan memanfaatkan keunggulan diferensiasi Majapahit melalui *branding*, kurasi produk, *storytelling*, katalog digital, jejaring perdagangan oleh-oleh, serta integrasi dengan aktivitas wisata. Pembiayaan diperlukan untuk membantu pelaku melakukan peningkatan kapasitas dan kualitas, sedangkan infrastruktur perlu diarahkan pada peningkatan fasilitas produksi dan fasilitas pendukung sentra. Namun demikian, karakter khusus Trowulan menyebabkan intervensi tidak dapat hanya mengikuti besarnya indeks agregat. Perlindungan hukum/HKI dan pengelolaan lingkungan tetap merupakan isu strategis, terutama karena adanya aktivitas kerajinan cor/logam serta risiko peniruan produk. Karena itu, strategi pengembangan Trowulan perlu menggabungkan orientasi ekonomi dengan perlindungan identitas heritage, fasilitasi HKI, dan praktik produksi yang lebih bersih. Arah ini memungkinkan konsep *Full of Majapahit Greatness* tidak hanya berfungsi sebagai identitas promosi daerah, tetapi benar-benar meningkatkan nilai ekonomi sekaligus menjaga keberlanjutan sentra.

Peringkat keempat ditempati Sentra Industri Alas Kaki Sooko dan sekitarnya dengan indeks tertimbang sebesar 1,062. Sentra ini membutuhkan pendekatan *scale-up* terarah, dengan fokus pada pembiayaan, akses pasar, dan fasilitas produksi. Nilai indeks yang lebih rendah dibandingkan tiga sentra sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian fondasi utama industri alas kaki telah relatif terbentuk. Dengan demikian, kebutuhan kebijakannya bukan lagi intervensi dasar secara menyeluruh, melainkan mengatasi faktor-faktor yang membatasi pelaku untuk meningkatkan skala usahanya.

Pembiayaan dapat diarahkan untuk mendukung modal kerja, investasi mesin, maupun pemenuhan pesanan dalam volume yang lebih besar. Akses pasar dapat diperkuat melalui

marketplace, *reseller*, *private label*, *business matching*, maupun pasar B2B. Sementara itu, dukungan fasilitas produksi perlu didasarkan pada identifikasi *bottleneck* agar bantuan mesin atau teknologi benar-benar meningkatkan produktivitas. Karena hasil gap juga menunjukkan adanya kebutuhan yang relatif tinggi pada aspek lingkungan dan limbah, proses *scale-up* perlu disertai dengan pengelolaan sisa bahan dan peningkatan efisiensi material. Dengan demikian, peningkatan skala produksi tidak menghasilkan beban lingkungan yang semakin besar. Sementara itu, Sentra Industri Kreatif Puri dan sekitarnya berada pada peringkat kelima dengan indeks tertimbang sebesar 0,840. Posisi ini tidak berarti bahwa sentra kreatif tidak penting atau tidak membutuhkan dukungan pemerintah. Sebaliknya, nilai tersebut menunjukkan bahwa secara relatif sentra ini telah memiliki kesiapan yang lebih tinggi dibandingkan sentra lainnya. Oleh karena itu, karakter intervensinya lebih tepat berupa akselerasi dan konsolidasi, bukan penguatan dasar.

Fokus intervensi dapat diarahkan pada pembiayaan, kelembagaan, dan perluasan akses pasar. Pelaku yang telah memiliki kemampuan digital dan pemasaran yang relatif baik dapat didorong menuju pasar yang lebih luas melalui *business matching*, kolaborasi dengan *buyer*, pengembangan produk baru, dan peningkatan transaksi digital. Pada saat yang sama, penguatan kelembagaan diperlukan agar kemampuan individual pelaku dapat berkembang menjadi kekuatan kolektif sentra. Perlindungan merek dan desain juga perlu menjadi bagian dari strategi akselerasi karena semakin luas jangkauan pasar suatu produk kreatif, semakin penting perlindungan terhadap nilai intelektual yang dimilikinya. Dengan demikian, hasil pemeringkatan memperlihatkan adanya tiga karakter besar intervensi. Sentra Material dan Agroindustri membutuhkan intervensi yang relatif lebih intensif karena masih terdapat kesenjangan pada sejumlah fondasi penting. Sentra Warisan Majapahit dan Alas Kaki membutuhkan penguatan yang lebih terarah untuk meningkatkan nilai tambah dan skala usaha. Sementara itu, Sentra Kreatif lebih membutuhkan akselerasi dan konsolidasi terhadap kemampuan yang telah terbentuk.

Sentra Kreatif paling tidak potensial. Peringkat tersebut menunjukkan besarnya kebutuhan intervensi pemerintah berdasarkan kondisi yang dianalisis. Justru sentra dengan indeks lebih rendah dapat menunjukkan bahwa sebagian kapasitas yang diperlukan telah tersedia sehingga pemerintah dapat menggeser kebijakannya dari problem solving menuju akselerasi. Oleh karena itu, tabel ini dapat menjadi dasar untuk menerapkan prinsip differentiated intervention dalam pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto. Pemerintah tidak perlu memberikan jenis dan

intensitas bantuan yang sama kepada seluruh sentra. Industri Material memerlukan penguatan intensif; Agroindustri membutuhkan penguatan fondasi menuju hilirisasi; Warisan Majapahit membutuhkan penguatan terarah berbasis heritage; Alas Kaki membutuhkan scale-up; sedangkan Industri Kreatif membutuhkan akselerasi dan konsolidasi. Pendekatan tersebut membuat alokasi program dan sumber daya pemerintah menjadi lebih sesuai dengan kebutuhan riil serta tahapan perkembangan masing-masing sentra.

5.9 Analisis Posisi Strategis Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto

5.9.1 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan merupakan tahapan penting dalam penyusunan strategi pengembangan sentra Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kabupaten Mojokerto. Analisis ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kemampuan calon sentra untuk tumbuh, meningkatkan nilai tambah, memperluas pasar, dan memberikan manfaat sosial-ekonomi. Faktor tersebut berasal dari lingkungan internal pelaku dan ekosistem sentra maupun lingkungan eksternal yang membentuk peluang serta risiko pengembangan.

Faktor internal menggambarkan kondisi yang relatif dapat dipengaruhi melalui penguatan kapasitas pelaku, pengembangan fasilitas, kelembagaan, teknologi, pembiayaan, pemasaran, perlindungan hukum, dan pengelolaan lingkungan. Faktor internal dikelompokkan menjadi Strengths yang menjadi modal pengembangan dan *Weaknesses* yang menjadi *bottleneck* yang perlu diperbaiki. Sedangkan, Faktor eksternal menggambarkan dinamika pasar, perkembangan teknologi, rantai pasok industri, arah pembangunan daerah, investasi, perubahan preferensi konsumen, kompetisi, dan tuntutan kepatuhan yang berada di luar kendali langsung pelaku IKM. Faktor tersebut dikelompokkan menjadi *Opportunities* yang dapat dimanfaatkan dan *Threats* yang perlu diantisipasi.

Identifikasi faktor strategis dalam kajian ini disusun melalui sintesis hasil survei pelaku IKM, hasil *gap analysis*, serta survei terhadap enam *stakeholder* yang berasal dari unsur OPD dan kecamatan/desa. Survei *stakeholder* menunjukkan dukungan yang kuat terhadap pengembangan sentra: penilaian rata-rata terhadap potensi produk sebagai identitas ekonomi, peluang ekspor, dan pengembangan berbasis klaster masing-masing mencapai 4,50 dari skala 5. *Stakeholder* juga menilai bahwa produk IKM memiliki peluang masuk ke rantai pasok industri (4,33),

pengembangan sentra dapat meningkatkan investasi daerah (4,50), dan sentra dapat mendukung ekonomi kerakyatan (4,50).

Di sisi lain, penilaian *stakeholder* memperlihatkan sejumlah isu internal yang masih memerlukan penguatan. Kondisi pembiayaan memperoleh penilaian rata-rata 2,83; digitalisasi dan akses pasar masing-masing 3,00; sedangkan legalitas dan *branding* masing-masing 3,17. Temuan ini konsisten dengan hasil survei IKM yang menunjukkan *gap* antar-sentra pada aspek keuangan, digitalisasi, pemasaran, kelembagaan, dan akses pasar. Khusus Trowulan, karakter usaha cor/logam serta temuan mengenai peniruan produk dan limbah menjadikan perlindungan hukum/HKI serta pengelolaan lingkungan sebagai isu strategis yang perlu mendapat perhatian lebih besar.

Lingkungan eksternal secara umum memberikan ruang pertumbuhan yang cukup besar. *Stakeholder* menempatkan hilirisasi industri dan ketahanan pangan sebagai arah yang sangat penting (masing-masing 4,67), diikuti *branding Full of Majapahit Greatness* dan industri hijau (masing-masing 4,50). Namun peluang tersebut berhadapan dengan persaingan produk luar daerah (4,50), ancaman produk impor (4,17), fluktuasi harga bahan baku (4,00), persaingan harga (4,00), serta perubahan preferensi konsumen yang menuntut inovasi berkelanjutan (3,83).

5.9.2 Analisis Lingkungan Internal

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kabupaten Mojokerto memiliki modal internal yang cukup kuat untuk mengembangkan sentra IKM. Kekuatan tersebut terutama berasal dari keberadaan konsentrasi pelaku pada beberapa wilayah, spesialisasi produk yang telah terbentuk, identitas produk lokal, pengalaman usaha yang relatif panjang, ketersediaan tenaga kerja, serta kemampuan operasional yang pada sejumlah sentra telah berada pada kategori siap. Dari sisi karakter ekonomi, calon sentra tidak dibangun dari kondisi yang sepenuhnya baru. Data pelaku menunjukkan 65 persen observasi telah menjalankan usaha sekurang-kurangnya enam tahun, sedangkan stakeholder memberikan skor 4,50 terhadap pernyataan bahwa konsentrasi pelaku pada beberapa wilayah telah memenuhi syarat sebagai sentra. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa kebijakan pemerintah dapat diarahkan pada penguatan dan akselerasi basis usaha yang telah terbentuk, bukan sekadar penciptaan sentra secara administratif.

Keunggulan lain terletak pada diferensiasi antarwilayah. Trowulan memiliki basis warisan Majapahit dan kerajinan/cor logam; Sooko dan sekitarnya memiliki basis alas kaki; Pacet-Trawas

memiliki basis agroindustri; Mojosari-Bangsal memiliki basis material; sedangkan Puri dan sekitarnya memiliki potensi industri kreatif. Diferensiasi tersebut memungkinkan strategi pengembangan yang lebih *place-based* dan menghindari pendekatan bantuan yang seragamMeskipun demikian, kelemahan internal masih cukup nyata. Pembiayaan, digitalisasi, akses pasar, legalitas, branding, dan koordinasi program belum sepenuhnya kuat. Selain itu, isu lingkungan dan perlindungan hukum memiliki tingkat kepentingan yang berbeda antar-sentra. Pada Trowulan, pengelolaan residu proses cor/logam, debu/asap, sisa material, serta perlindungan merek/desain dan identitas heritage merupakan kebutuhan yang tidak dapat diposisikan sebagai isu tambahan. Pada sentra material dan alas kaki, efisiensi proses dan pengelolaan sisa produksi juga perlu diintegrasikan dengan agenda peningkatan daya saing.

Berdasarkan sintesis tersebut, faktor strategis internal dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 5.18

Identifikasi Faktor Strategis Internal Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto

Kode	Faktor Strategis Internal	Kategori	Dasar Identifikasi
S1	Konsentrasi pelaku dan spesialisasi produk telah membentuk basis calon sentra IKM	Strength	Survei IKM & Stakeholder
S2	Produk memiliki ciri khas dan identitas lokal yang kuat, termasuk warisan Majapahit	Strength	Survei IKM, Stakeholder & arah branding daerah
S3	Basis usaha relatif matang dan tenaga kerja lokal masih tersedia	Strength	Survei IKM & Stakeholder
S4	IKM telah berkontribusi sebagai penggerak ekonomi masyarakat	Strength	Survei Stakeholder
S5	Kapabilitas operasional/produksi pelaku pada sejumlah sentra relatif siap	Strength	Readiness/Gap Analysis IKM
S6	Terdapat basis produk yang layak dikembangkan melalui pendekatan klaster dan hilirisasi	Strength	Survei Stakeholder & kajian sebelumnya
W1	Pembiayaan dan pengelolaan keuangan masih menjadi kendala	Weakness	Survei IKM & Stakeholder
W2	Digitalisasi dan akses pasar belum merata antar sentra	Weakness	Readiness/Gap Analysis & Stakeholder
W3	Legalitas, sertifikasi, serta perlindungan hukum/HKI masih perlu diperkuat	Weakness	Survei IKM & Stakeholder
W4	Pengelolaan lingkungan dan limbah belum memadai pada sentra dengan proses produksi berisiko	Weakness	Survei IKM & karakter proses produksi

Kode	Faktor Strategis Internal	Kategori	Dasar Identifikasi
W5	Branding, promosi, dan kemampuan pemasaran belum konsisten	Weakness	Readiness/Gap Analysis & Stakeholder
W6	Regenerasi bisnis (Pemuda tidak tertarik pada bisnis yang dijalankan orang tuanya)	Weakness	Survei Stakeholder

Sumber: Data diolah (2026)

5.9.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto dipengaruhi oleh berbagai peluang yang berada di luar kapasitas internal pelaku tetapi dapat dimanfaatkan melalui kebijakan dan kemitraan yang tepat. Perkembangan pemasaran digital membuka akses pasar yang lebih luas, sementara keberadaan kawasan industri dan perusahaan besar di Mojokerto dan sekitarnya membuka peluang integrasi IKM ke dalam rantai pasok industri melalui standardisasi, business matching, dan penguatan kemampuan memasok.

Peluang lain berasal dari positioning Kabupaten Mojokerto sebagai wilayah yang memiliki identitas Majapahit. *Branding Full of Majapahit Greatness* dapat diterjemahkan ke dalam pengembangan produk heritage, pengalaman wisata industri, desain, kemasan, dan promosi yang lebih konsisten. Pada saat yang sama, arah hilirisasi, ketahanan pangan, ekonomi kerakyatan, industri hijau, dan digitalisasi memberikan ruang agar pengembangan sentra tidak hanya mengejar pertumbuhan output, tetapi juga nilai tambah, keberlanjutan, dan keterhubungan dengan agenda pembangunan daerah.

Namun demikian, peluang tersebut diiringi ancaman yang cukup kuat. *Stakeholder* menilai persaingan produk luar daerah semakin meningkat dengan skor 4,50. Produk impor, persaingan harga, fluktuasi bahan baku, dan perubahan preferensi konsumen juga menjadi tekanan yang dapat mengurangi daya saing apabila pelaku tidak meningkatkan kualitas, efisiensi, inovasi, dan diferensiasi. Di samping itu, tuntutan kepatuhan mutu, sertifikasi, lingkungan, serta perlindungan produk dapat berubah menjadi hambatan pasar apabila tidak diantisipasi sejak tahap pengembangan sentra.

Tabel 5.19

Identifikasi Faktor Strategis Eksternal Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto

Kode	Faktor Strategis Eksternal	Kategori	Dasar Identifikasi
O1	Pemasaran digital dan perdagangan elektronik membuka peluang perluasan pasar	Opportunity	Survei Stakeholder
O2	Peluang masuk ke rantai pasok industri besar, termasuk kawasan industri di Mojokerto dan sekitarnya	Opportunity	Survei Stakeholder & arah kemitraan industri
O3	Pengembangan sentra berpotensi meningkatkan investasi dan kemitraan usaha	Opportunity	Survei Stakeholder
O4	Branding Majapahit dan wisata industri membuka diferensiasi berbasis identitas daerah	Opportunity	Survei Stakeholder & branding daerah
O5	Hilirisasi, ekonomi kerakyatan, dan ketahanan pangan menjadi arah pembangunan yang sangat relevan	Opportunity	Survei Stakeholder & arah pembangunan
O6	Dukungan lintas OPD, perguruan tinggi, dunia usaha, koperasi/BUMDes dan agenda industri hijau	Opportunity	Survei Stakeholder & kajian sebelumnya
T1	Persaingan produk dari luar daerah semakin meningkat	Threat	Survei Stakeholder
T2	Produk impor meningkatkan tekanan kompetisi pada IKM	Threat	Survei Stakeholder
T3	Tekanan pihak luar terhadap keberlangsungan bisnis.	Threat	Survei Stakeholder
T4	Fluktuasi harga bahan baku dapat mengganggu keberlanjutan produksi	Threat	Survei Stakeholder
T5	Persaingan harga semakin tinggi dan menekan margin usaha	Threat	Survei Stakeholder
T6	Tuntutan kepatuhan lingkungan, mutu, sertifikasi dan perlindungan produk dapat menjadi hambatan jika tidak diantisipasi	Threat	Sintesis survei IKM, stakeholder & kebutuhan standardisasi

Sumber: Data diolah (2026)

5.9.4 Matriks IFAS dan EFAS

Setelah faktor strategis internal dan eksternal teridentifikasi, tahap berikutnya adalah menyusun *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Bobot menunjukkan tingkat kepentingan relatif setiap faktor, sedangkan *rating* menunjukkan kondisi respons strategis. Skor diperoleh dari perkalian bobot dan *rating*. Pembobotan pada tahap SWOT merupakan sintesis analitis atas survei IKM, *gap analysis*, dan

judgment stakeholder; oleh karena itu nilainya digunakan untuk memetakan posisi strategi, bukan sebagai estimasi populasi.

Tabel 5.20

Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Kode	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Strength				
S1	Konsentrasi pelaku dan spesialisasi produk telah membentuk basis calon sentra IKM	0,10	4	0,40
S2	Produk memiliki ciri khas dan identitas lokal yang kuat, termasuk warisan Majapahit	0,10	4	0,40
S3	Basis usaha relatif matang dan tenaga kerja lokal masih tersedia	0,08	4	0,32
S4	IKM telah berkontribusi sebagai penggerak ekonomi masyarakat	0,09	4	0,36
S5	Kapabilitas operasional/produksi pelaku pada sejumlah sentra relatif siap	0,08	3	0,24
S6	Terdapat basis produk yang layak dikembangkan melalui pendekatan klaster dan hilirisasi	0,08	4	0,32
Weakness				
W1	Pembiayaan dan pengelolaan keuangan masih menjadi kendala	0,10	1	0,10
W2	Digitalisasi dan akses pasar belum merata antar sentra	0,09	2	0,18
W3	Legalitas, sertifikasi, serta perlindungan hukum/HKI masih perlu diperkuat	0,08	2	0,16
W4	Pengelolaan lingkungan dan limbah belum memadai pada sentra dengan proses produksi berisiko	0,08	1	0,08
W5	Branding, promosi, dan kemampuan pemasaran belum konsisten	0,06	2	0,12
W6	Regenerasi Bisnis	0,06	2	0,12
TOTAL		1,00		2,80

Sumber: Data diolah (2026)

Nilai total IFAS sebesar 2,80 menunjukkan bahwa kondisi internal pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto berada pada kategori sedang dan cenderung kuat. Daerah telah memiliki basis pelaku, spesialisasi produk, identitas lokal, pengalaman usaha, dan kemampuan produksi yang dapat menjadi pengungkit. Namun kekuatan tersebut belum sepenuhnya dikonversi menjadi

daya saing karena masih terdapat bottleneck pada pembiayaan, digitalisasi, akses pasar, legalitas/HKI, lingkungan, branding, dan koordinasi kelembagaan.

Tabel 5.21

Matriks External Factor Analysis Summary (EFAS)

Kode	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunity				
O1	Pemasaran digital dan perdagangan elektronik membuka peluang perluasan pasar	0,10	4	0,40
O2	Peluang masuk ke rantai pasok industri besar, termasuk kawasan industri di Mojokerto dan sekitarnya	0,11	4	0,44
O3	Pengembangan sentra berpotensi meningkatkan investasi dan kemitraan usaha	0,09	4	0,36
O4	Branding Majapahit dan wisata industri membuka diferensiasi berbasis identitas daerah	0,09	4	0,36
O5	Hilirisasi, ekonomi kerakyatan, dan ketahanan pangan menjadi arah pembangunan yang sangat relevan	0,11	4	0,44
O6	Dukungan lintas OPD, perguruan tinggi, dunia usaha, koperasi/BUMDes dan agenda industri hijau	0,09	4	0,36
Threat				
T1	Persaingan produk dari luar daerah semakin meningkat	0,10	1	0,10
T2	Produk impor meningkatkan tekanan kompetisi pada IKM	0,08	2	0,16
T3	Tekanan pihak luar terhadap keberlangsungan bisnis.	0,07	2	0,14
T4	Fluktuasi harga bahan baku dapat mengganggu keberlanjutan produksi	0,07	2	0,14
T5	Persaingan harga semakin tinggi dan menekan margin usaha	0,05	2	0,10
T6	Tuntutan kepatuhan lingkungan, mutu, sertifikasi dan perlindungan produk dapat menjadi hambatan jika tidak diantisipasi	0,04	2	0,08
TOTAL		1,00		3,08

Sumber: Data diolah (2026)

Nilai total EFAS sebesar 3,08 menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan peluang yang relatif kuat bagi pengembangan sentra IKM. Peluang terbesar berasal dari hilirisasi, rantai pasok industri, pemasaran digital, investasi, branding Majapahit, serta kolaborasi multipihak. Ancaman tetap perlu diantisipasi melalui peningkatan inovasi, efisiensi, standardisasi, pengelolaan lingkungan, dan perlindungan produk.

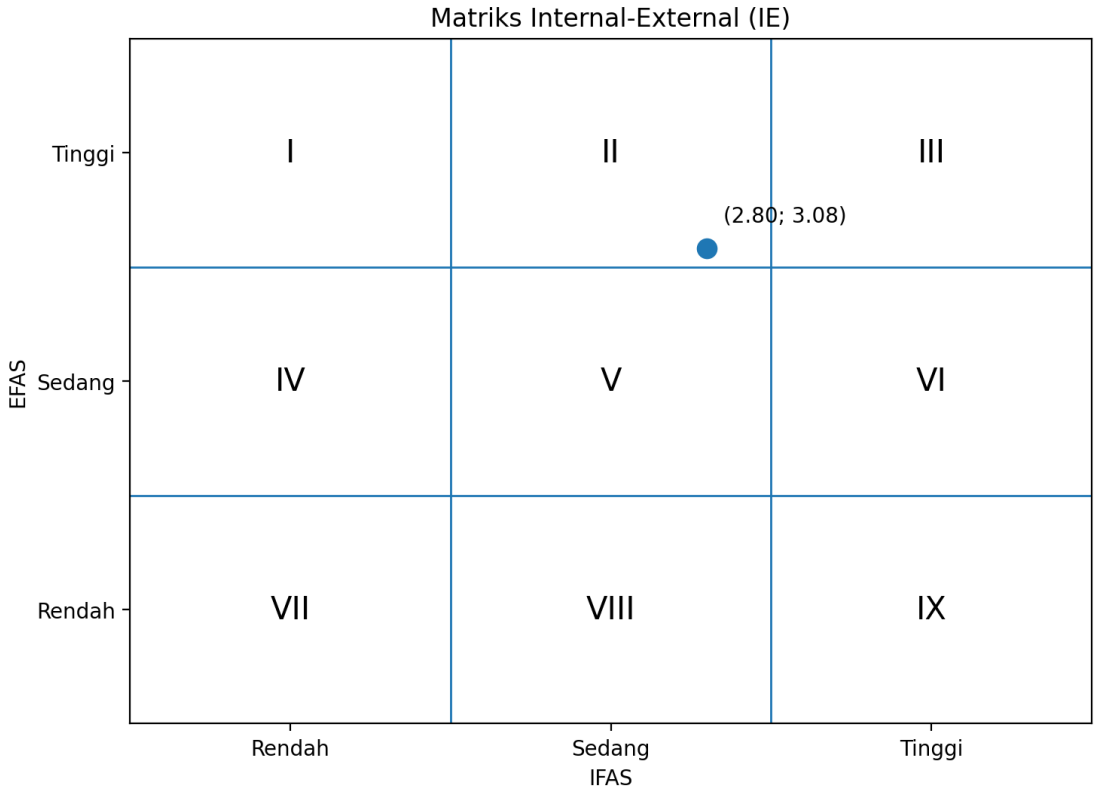
5.9.5 Analisis Matriks Internal-External (IE)

Tabel 5.22

Matriks IE

Matriks	Nilai
Internal Factor Analysis Summary (IFAS)	2,80
External Factor Analysis Summary (EFAS)	3,08

Sumber: Data diolah (2026)



Gambar 5.7 Matriks IE

Sumber: Data diolah (2026)

Nilai IFAS 2,80 dan EFAS 3,08 menempatkan pengembangan sentra IKM pada Sel II dalam Matriks IE, yaitu posisi Grow and Build. Posisi ini menunjukkan bahwa Mojokerto telah memiliki fondasi internal yang memadai dan pada saat yang sama menghadapi peluang eksternal yang kuat. Strategi yang relevan bukan hanya mempertahankan kondisi yang ada, tetapi membangun kapasitas secara selektif melalui penetrasi pasar, pengembangan produk, hilirisasi, integrasi rantai pasok, modernisasi proses, serta penguatan kelembagaan dan keberlanjutan.

5.9.6 Analisis Strategi SWOT

Setelah posisi strategis ditentukan, Matriks SWOT digunakan untuk mengintegrasikan faktor internal dan eksternal menjadi alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi SO menggunakan kekuatan untuk menangkap peluang; strategi WO memanfaatkan peluang untuk memperbaiki kelemahan; strategi ST menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman; sedangkan strategi WT diarahkan untuk mengurangi kelemahan sekaligus memitigasi ancaman.

5.9.6.1 Strategi SO (Strength-Opportunity)

a. **SO1** Pengembangan dan revitalisasi lima sentra prioritas berbasis klaster dan rantai nilai, disertai penguatan perlindungan dan kepastian berusaha bagi IKM mikro.
b. **SO2** Hilirisasi, modernisasi teknologi, standardisasi mutu, diversifikasi produk, dan regenerasi pelaku usaha.
c. **SO3** Branding Full of Majapahit Greatness, heritage product development, dan wisata industri.
d. **SO4** Business matching, vendor development, e-katalog, kemitraan Ngoro/SIER/industri besar, dan ekspor.

5.9.6.2 Strategi WO (Weakness-Opportunity)

a. **WO1** Penguatan akses pembiayaan dan tata kelola keuangan melalui KUR/pembiayaan produktif, pencatatan keuangan, pendampingan investasi alat, dan skema pembiayaan berbasis kebutuhan sentra.
b. **WO2** Percepatan digitalisasi dan akses pasar melalui onboarding marketplace, katalog digital, digital branding, CRM sederhana, serta pendampingan pemasaran B2B.
c. **WO3** Program legalitas, sertifikasi, dan perlindungan HKI secara terarah; pada Trowulan diprioritaskan inventarisasi merek/desain, fasilitasi pendaftaran, dan mekanisme pendampingan peniruan/sengketa.
d. **WO4** Program produksi bersih dan pengelolaan limbah berbasis karakter proses; pada cor/logam Trowulan didahului karakterisasi limbah, pengendalian debu/asap, pemilahan sisa logam, reuse/recycle, dan kajian fasilitas bersama yang sesuai.
e. **WO5** Pembentukan roadmap terpadu, basis data sentra lintas OPD, forum koordinasi, dan penguatan koperasi/BUMDes sebagai agregator layanan dan penggerak sentra.

5.9.6.3 Strategi ST (Strength-Threat)

a. **ST1** Memperkuat diferensiasi produk berbasis kualitas, desain, identitas lokal, dan autentisitas untuk mengurangi tekanan persaingan harga dan produk luar daerah.
b. **ST2** Mendorong inovasi produk dan fleksibilitas produksi agar sentra mampu merespons perubahan preferensi konsumen dan perubahan teknologi.
c. **ST3** Memperkuat local sourcing, diversifikasi pemasok, efisiensi bahan, dan perencanaan persediaan untuk mengurangi risiko fluktuasi harga bahan baku.
d. **ST4** Meningkatkan standardisasi mutu, sertifikasi, ketertelusuran, dan kepatuhan lingkungan agar produk lokal mampu masuk ke pasar formal dan rantai pasok industri.
e. **ST5** Menggunakan identitas Majapahit dan kekuatan klaster lokal sebagai barrier diferensiasi terhadap produk generik dan produk impor.

5.9.6.4 Strategi WT (Weakness-Threat)

a. **WT1** Membangun sistem monitoring sentra berbasis indikator kesiapan, gap, tenaga kerja, pasar, legalitas, lingkungan, dan capaian program untuk mencegah intervensi yang tidak tepat sasaran.
b. **WT2** Menerapkan pendampingan bertahap berdasarkan tingkat kesiapan sentra sehingga bantuan mesin, pasar, pembiayaan, sertifikasi, dan digitalisasi diberikan setelah prasyarat minimum terpenuhi.
c. **WT3** Membangun mekanisme mitigasi risiko hukum dan lingkungan, termasuk klinik HKI/kontrak, audit sederhana kepatuhan, dan rujukan teknis pengelolaan limbah.
d. **WT4** Memperkuat kelembagaan kolektif untuk pengadaan bahan baku, pemasaran, fasilitas bersama, dan negosiasi pasar guna mengurangi tekanan biaya dan persaingan harga.
e. **WT5** Mengintegrasikan evaluasi program lintas OPD untuk menghindari duplikasi pembinaan dan memastikan setiap sentra memiliki penanggung jawab, target, serta indikator hasil yang jelas.

5.9.7 Pemilihan Strategi SWOT

Penentuan posisi strategi dilakukan melalui koordinat SWOT. Sumbu horizontal (X) dihitung dari selisih total skor *Strengths* dan *Weaknesses*, sedangkan sumbu vertikal (Y) dihitung dari selisih total skor *Opportunities* dan *Threats*.

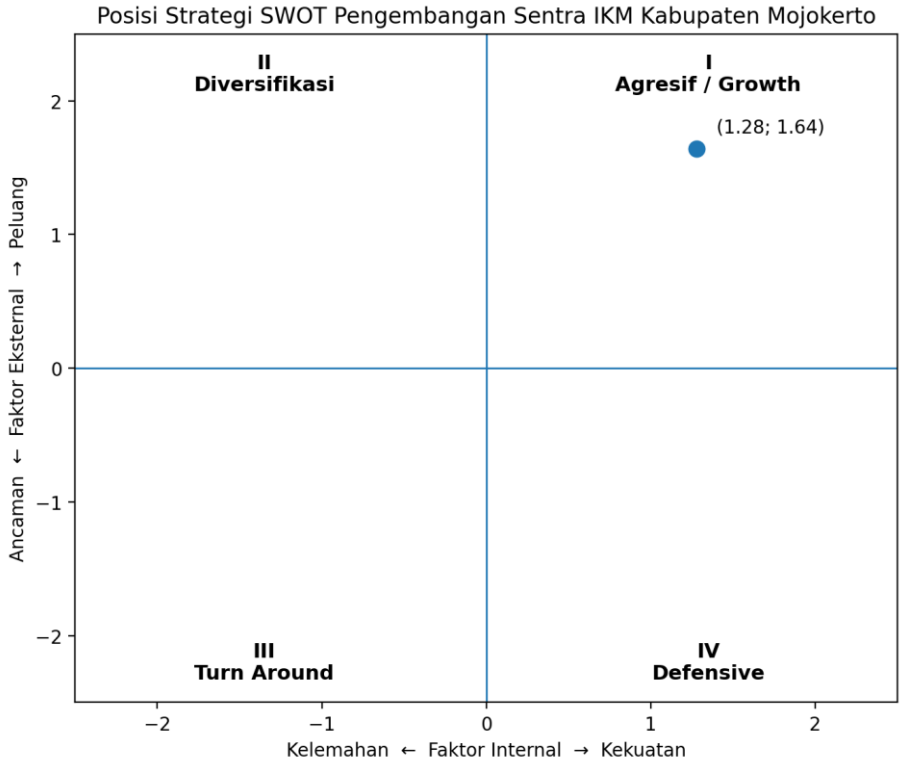
X = ΣStrength - ΣWeakness

Y = ΣOpportunity - ΣThreat

X = 2.04 - 0.76 = 1.28

Y = 2.36 - 0.72 = 1.64

Hasil perhitungan menempatkan Kabupaten Mojokerto pada koordinat (1,28; 1,64), Nilai positif pada sumbu X menunjukkan bahwa kekuatan internal lebih dominan dibandingkan kelemahan, Nilai positif pada sumbu Y menunjukkan bahwa peluang eksternal lebih besar dibandingkan ancaman, Kondisi tersebut menempatkan strategi pengembangan sentra IKM pada Kuadran I atau *Growth Oriented Strategy*.



Gambar 5.8 Pemilihan Strategi SWOT Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto

Sumber: Data diolah (2026)

Posisi Kuadran I menunjukkan bahwa strategi utama perlu berorientasi pada pertumbuhan dengan menggunakan basis usaha dan identitas produk yang telah dimiliki untuk menangkap peluang hilirisasi, pasar digital, rantai pasok industri, investasi, wisata industri, dan ekonomi kerakyatan. Namun strategi agresif dalam konteks ini bukan berarti ekspansi tanpa pengendalian. Pertumbuhan harus dibangun secara selektif dan berkelanjutan dengan menyelesaikan *bottleneck*

spesifik setiap sentra. Pada Trowulan, misalnya, ekspansi *heritage industry* harus berjalan bersama perlindungan HKI dan pengelolaan lingkungan cor/logam; pada agroindustri, pertumbuhan harus ditopang fasilitas pengolahan dan sertifikasi; sedangkan pada material dan alas kaki, modernisasi proses harus dihubungkan dengan efisiensi dan perluasan pasar.

5.9.8 Prioritas Strategi Pengembangan Sentra IKM Kabupaten Mojokerto

Berdasarkan posisi Kuadran I, strategi SO menjadi orientasi utama. Meskipun demikian, strategi WO, ST, dan WT tetap digunakan sebagai instrumen pendukung agar pertumbuhan tidak hanya cepat, tetapi juga memperbaiki kelemahan dan mengurangi risiko. Prioritas strategi disusun agar dapat langsung diterjemahkan menjadi program pemerintah daerah.

Tabel 5.23

Strategi Prioritas

Strategi Prioritas	Program Prioritas	Tujuan
SO1	Pengembangan dan revitalisasi lima sentra prioritas berbasis klaster dan rantai nilai, disertai penguatan perlindungan dan kepastian berusaha bagi IKM mikro	Membangun pusat pertumbuhan IKM sesuai spesialisasi wilayah sekaligus menciptakan lingkungan usaha yang aman dan kondusif bagi pelaku mikro, rintisan, dan bertumbuh.
SO2	Hilirisasi, modernisasi teknologi, standardisasi mutu, diversifikasi produk, dan regenerasi pelaku usaha	Meningkatkan produktivitas, kualitas, dan nilai tambah sekaligus menjaga keberlanjutan sentra melalui transfer keterampilan dan tumbuhnya generasi pelaku usaha baru.
SO3	Branding ***Full of Majapahit Greatness***, ***heritage product development***, dan wisata industri	Meningkatkan diferensiasi, daya tarik pasar, dan keterhubungan antara industri, budaya, serta pariwisata.
SO4	Business matching, vendor development, e-katalog, kemitraan Ngoro/SIER/industri besar, dan ekspor	Memperluas pasar serta mengintegrasikan IKM ke rantai pasok yang lebih formal.

Sumber: Data diolah (2026)

5.9.8.1 Pengembangan dan Revitalisasi Lima Sentra Prioritas Berbasis Klaster

Kabupaten Mojokerto memiliki basis aktivitas IKM yang tersebar dan menunjukkan spesialisasi yang berbeda antarwilayah. Pendekatan klaster digunakan untuk menghubungkan pelaku usaha, pemasok, tenaga kerja, teknologi, lembaga pendukung, dan pasar dalam satu

ekosistem yang lebih terorganisasi. Lima sentra prioritas tidak diarahkan menjadi kawasan yang seragam, tetapi dikembangkan berdasarkan sumber nilai tambah dan kebutuhan masing-masing. Trowulan diarahkan sebagai Sentra Industri Warisan Majapahit dengan fokus pada produk heritage, cor/logam, produksi bersih, serta perlindungan dan kepastian berusaha; Sooko sebagai basis industri alas kaki; Pacet–Trawas sebagai agroindustri dan hilirisasi; Mojosari–Bangsal sebagai industri material; dan Puri sebagai industri kreatif.

Revitalisasi sentra perlu mencakup penguatan fasilitas produksi bersama yang benar-benar dibutuhkan, showroom atau pusat promosi, dukungan logistik dan teknologi, serta kelembagaan pengelola. Selain itu, pengembangan klaster perlu memberikan perhatian terhadap keberlangsungan pelaku usaha mikro, khususnya usaha yang masih berada pada tahap rintisan dan pertumbuhan. Pemerintah daerah dapat membangun mekanisme koordinasi dan kerja sama dengan aparat serta instansi terkait untuk memberikan pembinaan, pendampingan pemenuhan ketentuan, dan kepastian berusaha. Pendekatan tersebut diperlukan agar penegakan ketentuan tetap berjalan, namun disertai mekanisme pembinaan yang memberikan kesempatan bagi usaha mikro untuk melakukan perbaikan dan berkembang secara bertahap.

5.9.8.2 Hilirisasi, Modernisasi Teknologi, Standardisasi Produk, dan Regenerasi Bisnis

Peningkatan nilai ekonomi sentra membutuhkan transformasi dari aktivitas produksi yang bersifat bertahan menuju usaha yang mampu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan skala. Modernisasi mesin perlu diprioritaskan secara selektif berdasarkan *bottleneck* proses dan kesiapan pelaku, bukan sekadar distribusi bantuan peralatan. Pada agroindustri, modernisasi diarahkan pada pengolahan, penyimpanan, mutu, dan sertifikasi. Pada industri material dan alas kaki, fokus diarahkan pada efisiensi, konsistensi kualitas, keselamatan proses, dan pengurangan waste. Pada Trowulan, modernisasi perlu mempertimbangkan pengendalian debu dan asap, pemanfaatan kembali sisa produksi, keselamatan kerja, pengelolaan limbah, serta peningkatan kualitas hasil cor.

Modernisasi juga perlu berjalan bersama regenerasi pelaku usaha. Keberlanjutan sentra tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh tersedianya generasi berikutnya yang memiliki keterampilan dan minat untuk melanjutkan maupun mengembangkan usaha. Karena itu, transfer keterampilan dari pelaku senior, pelibatan generasi muda dalam proses produksi dan pengembangan usaha, inkubasi wirausaha muda, serta kolaborasi dengan SMK dan perguruan tinggi dapat menjadi bagian dari program pengembangan sentra. Regenerasi tersebut sekaligus

menjadi ruang untuk memperkenalkan teknologi, desain, pemasaran digital, dan model bisnis baru tanpa menghilangkan keterampilan khas yang telah berkembang di masing-masing sentra.

5.9.8.3 Penguatan Branding Majapahit, Perlindungan HKI, dan Wisata Industri

Identitas Majapahit merupakan aset diferensiasi yang tidak dimiliki semua daerah. Karena itu, branding Full of Majapahit Greatness perlu diterjemahkan menjadi identitas produk, desain, cerita produk, kemasan, kurasi, dan pengalaman kunjungan yang konsisten. Khusus Trowulan, penguatan branding perlu berjalan bersama perlindungan terhadap nilai ekonomi yang melekat pada produk dan desain pelaku IKM. Temuan adanya peniruan menunjukkan bahwa desain dan identitas produk heritage perlu diamankan melalui inventarisasi aset intelektual, fasilitasi merek dan desain, edukasi penggunaan elemen budaya secara bertanggung jawab, serta pendampingan ketika terjadi peniruan atau sengketa. Strategi ini juga dapat dikembangkan melalui wisata industri yang mempertemukan proses produksi, sejarah Majapahit, produk lokal, dan pengalaman wisata dalam satu rangkaian. Dengan demikian, identitas Majapahit tidak hanya berfungsi sebagai elemen promosi, tetapi dapat menjadi sumber penciptaan nilai tambah bagi produk, sentra, dan perekonomian lokal.

5.9.8.4 Integrasi Rantai Pasok Industri dan Perluasan Pasar

Peluang masuk ke rantai pasok industri memperoleh perhatian penting dalam pengembangan sentra. Pemerintah dapat berperan sebagai fasilitator melalui pemetaan kebutuhan industri besar, penyusunan basis data kemampuan pemasok lokal, vendor development, standardisasi, business matching, e-katalog, dan pendampingan kontrak. Strategi ini penting agar sentra tidak hanya bergantung pada pasar konsumen akhir, tetapi juga memperoleh peluang pasar B2B yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Sentra material, alas kaki, agroindustri, dan produk kreatif tertentu dapat dipetakan berdasarkan kesesuaian kapasitas dan spesifikasi produknya terhadap kebutuhan perusahaan besar, kawasan industri, pengadaan pemerintah, maupun pasar yang lebih luas. Pengembangan pasar perlu dilakukan secara bertahap sesuai kesiapan masing-masing pelaku, sehingga perluasan akses pasar berjalan seiring dengan peningkatan kemampuan memenuhi volume, kualitas, waktu pengiriman, dan kontinuitas pasokan.

5.9.8.5 Penguatan Pembiayaan, Digitalisasi, dan Kelembagaan Sentra

Pembiayaan merupakan aspek dengan penilaian kondisi terendah dari stakeholder, sementara hasil gap IKM juga menunjukkan kebutuhan penguatan keuangan pada beberapa sentra. Karena itu, fasilitasi pembiayaan perlu dihubungkan dengan kesiapan usaha, rencana penggunaan dana, pencatatan keuangan, dan potensi pasar. Digitalisasi juga tidak cukup berhenti pada pelatihan media sosial, tetapi perlu mencakup transaksi, pembukuan, katalog, pemasaran, pengelolaan pelanggan, dan informasi pasar. Di tingkat kelembagaan, koperasi/BUMDes atau organisasi sentra dapat berfungsi sebagai agregator pembelian bahan, fasilitas bersama, promosi, pemenuhan pesanan, dan akses program.

5.9.8.7 *Roadmap* Terpadu dan Tata Kelola Kolaboratif

Stakeholder memberikan skor 4,50 terhadap kebutuhan roadmap terpadu dan penguatan koperasi/BUMDes, serta 4,33 terhadap kebutuhan basis data IKM terintegrasi. Hal ini menunjukkan bahwa persoalan pengembangan sentra tidak hanya berada pada tingkat pelaku, tetapi juga pada tata kelola program. Pemerintah daerah memerlukan satu roadmap yang memuat target per sentra, pembagian peran OPD, indikator kinerja, kebutuhan anggaran, mitra pelaksana, dan jadwal implementasi. Forum lintas OPD, pelibatan perguruan tinggi dan dunia usaha, serta basis data bersama diperlukan untuk mengurangi duplikasi program dan memastikan intervensi mengikuti kebutuhan riil pelaku.

BAB VI
REKOMENDASI STARATEGIS

Rekomendasi strategi pada bab ini disusun sebagai tindak lanjut langsung dari hasil identifikasi calon sentra, profil pelaku IKM, analisis kesiapan, gap analysis, potensi ekonomi dan sosial-ekonomi, penilaian stakeholder, serta analisis SWOT. Karena tujuan kajian adalah menghasilkan dasar kebijakan yang implementatif, rekomendasi tidak berhenti pada arah umum, tetapi diterjemahkan menjadi tindakan pemerintah, indikator kinerja, target yang dapat diverifikasi, horizon waktu, dan mekanisme evaluasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima sentra prioritas memiliki posisi yang berbeda. Sentra Industri Kreatif relatif lebih siap untuk akselerasi, Sentra Alas Kaki dan Sentra Warisan Majapahit memiliki fondasi yang cukup kuat tetapi membutuhkan penguatan pada pengungkit tertentu, sedangkan Agroindustri dan Industri Material membutuhkan penguatan fondasi yang lebih intensif. Pada saat yang sama, hasil SWOT menempatkan pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto pada posisi Grow and Build. Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan adalah pertumbuhan selektif: mempercepat sentra yang telah siap, memperbaiki bottleneck pada sentra yang belum siap, dan memastikan pertumbuhan tidak mengorbankan legalitas, lingkungan, kualitas, maupun keberlanjutan.

6.1 Prinsip Implementasi Rekomendasi

1. **Intervensi harus berbasis sentra**

   tidak dapat menyamaratakan kebutuhan pada masing-masing sentra. Pemerintah perlu menetapkan pilihan intervensi untuk setiap sentra didasarkan pada kebutuhan pelaku usaha. Setiap usulan program harus dapat ditelusuri kembali kepada kebutuhan yang teridentifikasi dalam kajian.

2. **Setiap program harus memiliki baseline, target, dan indikator hasil.**

   Ukuran keberhasilan tidak cukup berupa jumlah pelatihan, jumlah peserta, atau jumlah alat yang dibagikan. Indikator perlu bergeser ke hasil: peningkatan produktivitas, tambahan pasar, jumlah tenaga kerja, adopsi pencatatan keuangan, pemenuhan legalitas, penyelesaian HKI, pengurangan limbah, dan peningkatan *omzet* apabila *baseline omzet* sudah tersedia.

3. **Intervensi dilaksanakan bertahap sesuai tingkat kesiapan.**

   Pelaku yang belum memenuhi prasyarat dasar tidak langsung menerima bantuan ekspansi. Tahap pertama adalah pemenuhan prasyarat seperti legalitas, pencatatan usaha, standar proses, data produksi, dan kesiapan pasar. Tahap kedua adalah modernisasi, pembiayaan, dan penguatan kapasitas. Tahap ketiga adalah perluasan pasar, kemitraan B2B, e-katalog, dan ekspor.

4. **Pertumbuhan ekonomi harus berjalan bersama perlindungan hukum dan lingkungan.**

   Prinsip ini terutama penting di Trowulan yang memiliki aktivitas cor/logam dan produk berbasis *heritage*. Peningkatan produksi tanpa pengelolaan limbah, emisi, keselamatan proses, dan perlindungan desain/merek akan meningkatkan risiko. Karena itu, legal *protection* dan *environmental management* harus menjadi bagian dari desain program, bukan kegiatan tambahan setelah ekspansi terjadi.

6.2 Rekomendasi Strategis dan Target Implementasi

1. **Menetapkan lima sentra prioritas sebagai unit kebijakan dan unit monitoring pembangunan IKM.**

   Pemerintah Kabupaten Mojokerto perlu memperlakukan lima sentra hasil kajian sebagai unit intervensi yang memiliki profil, kebutuhan, target, dan penanggung jawab yang berbeda, yaitu Sentra Industri Warisan Majapahit di Trowulan, Sentra Industri Alas Kaki di Sooko dan sekitarnya, Sentra Agroindustri di Pacet–Trawas, Sentra Industri Material Mojosari–Bangsal, serta Sentra Industri Kreatif Puri. Penetapan ini tidak harus langsung dimaknai sebagai pembentukan kawasan fisik baru, tetapi sebagai penetapan unit prioritas kebijakan yang dapat dimasukkan ke dalam rencana kerja OPD dan roadmap daerah.

   Tindakan pertama adalah membangun registrasi pelaku berbasis sentra yang membedakan pelaku inti, pelaku pendukung, pemasok, jasa, distributor, dan mitra. Basis data sekurang-kurangnya memuat identitas usaha, produk, tenaga kerja, kapasitas produksi, teknologi, legalitas, pasar, pembiayaan, kondisi limbah, dan kebutuhan

intervensi. Data tersebut menjadi baseline resmi untuk mengukur perkembangan sentra dari tahun ke tahun. Pada akhir 2027, seluruh sentra diharapkan telah memiliki profil baseline terverifikasi, PIC OPD, rencana aksi tahunan, daftar pelaku inti yang diperbarui secara berkala, serta dashboard monitoring yang dapat digunakan lintas OPD.

Penetapan sentra juga perlu diikuti dengan penguatan perlindungan dan kepastian berusaha bagi pelaku IKM, khususnya usaha mikro, usaha rintisan, dan usaha yang sedang bertumbuh. Pemerintah Kabupaten Mojokerto dapat membangun mekanisme koordinasi dan kerja sama dengan aparat penegak hukum, termasuk Kepolisian dan Kejaksaan, serta perangkat daerah terkait untuk menciptakan lingkungan usaha yang aman dan memberikan kepastian bagi pelaku dalam menjalankan usahanya. Kolaborasi tersebut dapat diarahkan pada edukasi dan pendampingan hukum, pencegahan terhadap intimidasi, pungutan liar, penipuan, sengketa usaha, maupun bentuk gangguan usaha lainnya, serta penyediaan jalur konsultasi dan pengaduan yang mudah diakses oleh pelaku IKM.

Bagi pelaku mikro yang belum sepenuhnya memahami atau memenuhi ketentuan usaha, pendekatan perlindungan perlu berjalan bersama pembinaan kepatuhan. Pemerintah dan instansi terkait perlu memberikan informasi, pendampingan, serta kesempatan perbaikan sesuai ketentuan yang berlaku agar pelaku tidak takut untuk mengembangkan usahanya. Dengan demikian, keberadaan sentra tidak hanya membentuk kekuatan ekonomi secara kolektif, tetapi juga menciptakan rasa aman, kepastian berusaha, dan keberanian bagi pelaku mikro untuk bertumbuh secara legal dan berkelanjutan.

2. Memperkuat Sentra Industri Heritage Majapahit – Trowulan

Trowulan memiliki kekuatan yang khas karena usaha masyarakat tumbuh bersama dengan sejarah dan identitas Majapahit. Produk cor kuningan, kerajinan, dan produk bernuansa Majapahit tidak hanya memiliki nilai ekonomi, tetapi juga menjadi bagian dari identitas Kabupaten Mojokerto. Potensi tersebut perlu terus dikembangkan melalui peningkatan kualitas produk, penguatan *branding Full of Majapahit Greatness*, perluasan pasar, dan pengembangan wisata industri. Namun, pengembangan Trowulan juga perlu menyelesaikan persoalan yang saat ini dihadapi oleh pelaku usaha, terutama pengelolaan limbah serta perlindungan bagi usaha mikro dan usaha yang sedang bertumbuh.

Pengelolaan limbah perlu menjadi perhatian utama. Pemerintah perlu hadir mendampingi pelaku, khususnya usaha cor/logam, untuk mengetahui jenis limbah yang dihasilkan dan bagaimana cara mengelolanya dengan benar. Pendampingan dapat dimulai dari cara penyimpanan dan pemilahan sisa produksi, pengendalian asap dan debu, pemanfaatan kembali sisa logam, hingga penyediaan fasilitas pengolahan limbah bersama atau IPAL apabila memang dibutuhkan. Dengan pendekatan ini, pelaku tidak hanya diberikan kewajiban untuk memenuhi ketentuan lingkungan, tetapi juga dibantu agar mampu memenuhi ketentuan tersebut tanpa mengganggu keberlangsungan usahanya.

Selain persoalan limbah, perlindungan dan kepastian berusaha bagi pelaku mikro perlu diperkuat. Sebagian pelaku masih berada pada tahap merintis dan mengembangkan usaha sehingga membutuhkan pendampingan untuk memahami legalitas, ketentuan lingkungan, kontrak usaha, maupun persoalan hukum yang mungkin dihadapi. Pemerintah Kabupaten Mojokerto dapat membangun kerja sama dan koordinasi dengan Kepolisian, Kejaksaan, dan instansi terkait untuk memberikan edukasi dan pendampingan hukum, membuka jalur konsultasi dan pengaduan, serta memberikan perlindungan terhadap ancaman atau gangguan usaha. Tujuannya adalah agar pelaku mikro merasa aman untuk menjalankan dan mengembangkan usahanya, sekaligus tetap dibina agar memenuhi ketentuan yang berlaku. Setelah persoalan dasar tersebut diperkuat, pengembangan Trowulan dapat dilanjutkan melalui peningkatan kualitas dan desain produk, perlindungan merek dan desain, penguatan kemasan dan cerita produk, *showroom*, katalog digital, serta pengembangan jalur wisata industri. Dengan demikian, Trowulan tidak hanya berkembang sebagai tempat produksi, tetapi dapat menjadi sentra industri heritage Majapahit yang aman bagi pelaku usaha, tertib dalam pengelolaan lingkungan, dan memiliki nilai ekonomi yang semakin kuat.

3. **Mendorong *Scale-up* Sentra Industri Alas Kaki melalui Produktivitas, Pembiayaan, dan Pasar.**

Sentra Alas Kaki memiliki kesiapan relatif tinggi dan lebih tepat diarahkan pada *scale-up* daripada pembinaan dasar. Pemerintah perlu menghubungkan modernisasi proses, akses pembiayaan, dan pembukaan pasar agar peningkatan kapasitas tidak menghasilkan *overcapacity*. Bantuan mesin hanya diberikan setelah terdapat diagnosis *bottleneck*,

rencana penggunaan, target output, dan bukti pasar atau rencana pemasaran. Target program yang direkomendasikan adalah minimal 80 persen alat/teknologi bantuan masih aktif dan digunakan setelah 12 bulan; pelaku penerima modernisasi menunjukkan peningkatan produktivitas rata-rata sekurang-kurangnya 10 persen dibanding *baseline*; dan setiap kelompok penerima program memiliki minimal satu kanal pasar baru, kontrak *reseller*, *private label*, *marketplace*, atau *buyer* B2B yang dapat diverifikasi. Pengukuran produktivitas dilakukan dengan output per jam kerja atau *output* per pekerja sesuai jenis proses.

4. **Membangun hilirisasi Sentra Agroindustri Pacet secara bertahap dan berbasis verifikasi komoditas.**

   Data lapangan yang tersedia untuk Pacet masih lebih banyak merepresentasikan basis pertanian/perkebunan dan belum seluruhnya spesifik pada pelaku susu dan porang. Karena itu, tahap pertama bukan langsung membangun fasilitas besar, tetapi memverifikasi pelaku inti, volume bahan baku, pola pasokan, kebutuhan pengolahan, pasar, dan kelayakan produk hilir. Langkah ini penting agar investasi fasilitas tidak dibangun tanpa *throughput* yang cukup. Setelah baseline terverifikasi, pemerintah dapat mengembangkan pilot hilirisasi untuk produk yang memenuhi kriteria bahan baku, pasar, dan kapasitas. Target 2027 adalah tersusunnya peta rantai nilai dan neraca bahan baku untuk komoditas prioritas; target 2028 adalah minimal satu pilot produk olahan dengan proses, standardisasi, kemasan, dan izin/sertifikasi yang relevan; target 2029 adalah penguatan jaringan buyer serta peningkatan proporsi bahan baku lokal yang diolah di dalam wilayah. Indikator utama adalah volume bahan baku yang diolah, jumlah produk hilir aktif, jumlah *buyer*, nilai transaksi, dan local *procurement ratio*.

5. **Memodernisasi Sentra Industri Material Mojosari-Bangsal dengan fokus teknologi, pemasaran B2B, mutu, dan lingkungan.**

   Sentra Industri Material Mojosari–Bangsal memiliki potensi untuk terus dikembangkan karena telah memiliki basis produksi dan pasar yang berkaitan dengan kebutuhan material dan konstruksi. Namun, keberlanjutan sentra menghadapi beberapa tantangan, terutama teknologi produksi yang masih perlu ditingkatkan, semakin

terbatasnya bahan baku tertentu, serta rendahnya regenerasi pelaku dan tenaga kerja yang memiliki keterampilan produksi. Apabila persoalan tersebut tidak mulai ditangani, kemampuan sentra untuk mempertahankan produksi dan berkembang dalam jangka panjang dapat semakin terbatas.

Ketersediaan bahan baku perlu menjadi perhatian utama. Pemerintah perlu memetakan jenis bahan baku yang semakin sulit diperoleh, sumber pasokan yang selama ini digunakan, serta alternatif bahan atau pemasok yang memungkinkan. Pelaku juga perlu difasilitasi untuk membangun kerja sama dengan pemasok dan melakukan pembelian bahan baku secara bersama apabila lebih efisien. Untuk bahan baku yang semakin langka, perguruan tinggi dan lembaga terkait dapat dilibatkan untuk membantu mencari alternatif material yang tetap mempertahankan kualitas produk.

Persoalan berikutnya adalah regenerasi pelaku dan tenaga kerja. Keterampilan produksi yang selama ini dimiliki oleh pelaku berpengalaman perlu diteruskan kepada generasi berikutnya agar tidak hilang. Pemerintah dapat mendorong pelatihan langsung bersama pelaku senior, melibatkan pemuda setempat, SMK, dan perguruan tinggi, serta memberikan ruang bagi generasi muda untuk belajar sekaligus mengembangkan teknologi, desain, dan cara pemasaran yang lebih baru. Dengan demikian, regenerasi tidak hanya dimaknai sebagai mencari penerus usaha, tetapi juga menjaga keterampilan produksi agar tetap hidup dan berkembang.

Pada saat yang sama, modernisasi teknologi tetap diperlukan untuk membuat proses produksi lebih cepat, efisien, aman, dan menghasilkan kualitas yang lebih konsisten. Bantuan mesin atau peralatan sebaiknya diberikan berdasarkan kebutuhan nyata pelaku dan diikuti dengan pendampingan penggunaannya. Pengelolaan debu, sisa material, limbah, dan emisi proses juga perlu menjadi bagian dari peningkatan teknologi agar pertumbuhan usaha tidak menimbulkan persoalan lingkungan baru.

Setelah kapasitas produksi diperkuat, pemerintah perlu membantu membuka pasar yang lebih luas melalui penyusunan katalog dan spesifikasi produk, peningkatan standar mutu, serta business matching dengan distributor, toko material, kontraktor, pengembang, perusahaan besar, dan proyek pemerintah. Dengan demikian, pengembangan Sentra Industri Material Mojosari–Bangsal tidak hanya berorientasi pada peningkatan produksi,

tetapi juga menjamin ketersediaan bahan baku, menjaga keberlanjutan keterampilan melalui regenerasi, meningkatkan kualitas produksi, dan membuka pasar yang lebih luas bagi pelaku usaha.

6. **Mengakselerasi Sentra Industri Kreatif Puri Melalui Pembiayaan, Kelembagaan, Akses Pasar, dan Perlindungan Aset Kreatif.**

   Sentra Industri Kreatif menunjukkan skor kesiapan tertinggi dalam analisis, sehingga intervensi tidak perlu kembali pada pelatihan dasar yang berulang. Fokus harus pada konsolidasi pelaku, penguatan model bisnis, pembiayaan scale-up, akses *buyer*, dan perlindungan desain/merek. Namun karena jumlah observasi kreatif di Puri masih terbatas, pemerintah perlu terlebih dahulu memperluas pemetaan pelaku agar *baseline* lebih representatif. Target 2027 adalah pemetaan pelaku kreatif inti dan pembentukan mekanisme koordinasi/komunitas sentra; target 2028 adalah pengembangan katalog bersama, *business matching*, serta fasilitasi pembiayaan untuk pelaku yang lolos *readiness screening*; target 2029 adalah peningkatan jumlah produk baru, transaksi digital, dan *buyer* luar daerah. Seluruh desain/merek yang dinilai memiliki nilai komersial harus melalui assessment perlindungan HKI sebelum ekspansi promosi.

7. **Membangun Arsitektur Perluasan Pasar sentra: branding, digital marketing, e-katalog, B2B, dan ekspor.**

   Pengembangan sentra perlu diikuti dengan pembukaan pasar yang lebih luas. Selama ini kemampuan pelaku dalam memasarkan produk masih berbeda-beda dan sebagian masih bergantung pada pasar yang sudah terbentuk. Pemerintah dapat membantu dengan melakukan kurasi produk, menyusun katalog setiap sentra, memperkuat branding dan pemasaran digital, serta mendampingi produk yang memenuhi persyaratan untuk masuk ke e-katalog. Selain itu, kegiatan business matching perlu lebih sering dilakukan dengan mempertemukan pelaku secara langsung dengan distributor, hotel dan restoran, kontraktor, perusahaan, maupun calon pembeli lainnya. Bagi pelaku yang produk dan kapasitas produksinya telah siap, perlu mulai dibuka akses menuju pasar ekspor. Pendampingan dapat dilakukan secara bertahap mulai dari pemenuhan standar produk, legalitas, kemasan, hingga mempertemukan pelaku dengan calon pembeli. Dengan demikian, kegiatan

pemasaran tidak berhenti pada pelatihan dan pameran, tetapi diarahkan sampai terbentuk pasar baru dan terjadi transaksi..

8. **Mengintegrasikan IKM ke rantai pasok industri besar dan kawasan industri.**

Keberadaan perusahaan besar dan kawasan industri di Kabupaten Mojokerto dan sekitarnya merupakan peluang pasar bagi IKM. Pemerintah perlu memetakan kebutuhan barang dan jasa perusahaan, kemudian melihat produk IKM yang memiliki peluang untuk menjadi pemasok. Pelaku yang potensial selanjutnya didampingi untuk memenuhi persyaratan perusahaan, baik dari sisi kualitas, jumlah produksi, kontinuitas pasokan, ketepatan waktu, maupun legalitas usaha.

Kerja sama dapat dilakukan melalui business matching dan pengembangan pemasok dengan perusahaan di Ngoro, SIER, maupun perusahaan besar lainnya. Dalam proses ini, pemerintah juga perlu memperhatikan kesiapan bahan baku karena beberapa pelaku mulai menghadapi kesulitan memperoleh bahan baku tertentu. Hal ini terutama perlu diperhatikan pada Sentra Industri Material Mojosari–Bangsal. Pemerintah dapat membantu mempertemukan pelaku dengan pemasok, mendorong pembelian bahan baku secara bersama, maupun bekerja sama dengan perguruan tinggi untuk mencari alternatif bahan apabila diperlukan. Tujuannya adalah agar pelaku tidak hanya memperoleh peluang pasar, tetapi juga mampu menjaga produksi ketika mendapatkan pesanan dalam jumlah yang lebih besar.

9. **Menguatkan pembiayaan berbasis readiness dan pencatatan keuangan.**

Pelaku IKM masih membutuhkan dukungan pembiayaan untuk meningkatkan kapasitas usahanya. Namun, kebutuhan setiap pelaku berbeda sehingga fasilitasi pembiayaan maupun bantuan mesin dan peralatan perlu disesuaikan dengan kondisi usaha. Sebelum bantuan diberikan, pemerintah perlu melihat kebutuhan produksi, kemampuan pelaku menggunakan dan merawat peralatan, kondisi pasar, serta rencana pengembangan usahanya. Dengan cara ini, bantuan yang diberikan benar-benar menjawab persoalan yang dihadapi pelaku. Pelaku juga perlu didampingi dalam pencatatan keuangan sederhana dan akses terhadap KUR maupun sumber pembiayaan produktif lainnya. Bantuan mesin atau teknologi sebaiknya diberikan secara bertahap dan dievaluasi setelah digunakan. Hal yang perlu dilihat bukan hanya apakah bantuan telah diterima, tetapi apakah bantuan tersebut

benar-benar digunakan dan mampu meningkatkan kapasitas produksi, kualitas produk, efisiensi, maupun penjualan..

10. **Memperkuat pendampingan pengelolaan limbah dan lingkungan pada setiap sentra..**

    Pengelolaan limbah perlu mendapatkan perhatian karena sebagian besar kegiatan produksi IKM menghasilkan sisa produksi maupun limbah. Pemerintah perlu terlebih dahulu memetakan pelaku yang menghasilkan limbah, jenis limbah yang dihasilkan, dan cara penanganan yang selama ini dilakukan. Dari hasil tersebut dapat ditentukan bentuk pendampingan yang dibutuhkan pada masing-masing sentra. Pendampingan dapat berupa pemilahan dan penyimpanan limbah, pemanfaatan kembali sisa produksi yang masih dapat digunakan, pengendalian debu dan asap, keselamatan kerja, maupun penyediaan fasilitas pengolahan bersama. Apabila terdapat air limbah yang membutuhkan pengolahan, pemerintah dapat mempertimbangkan penyediaan IPAL sesuai kebutuhan dan hasil kajian teknis. Perhatian lebih besar perlu diberikan pada kegiatan produksi yang memiliki risiko lingkungan lebih tinggi, khususnya usaha cor/logam di Trowulan. Penanganan persoalan lingkungan sebaiknya tidak hanya dilakukan melalui pengawasan. Pelaku, terutama usaha mikro dan usaha yang sedang bertumbuh, perlu didampingi agar mengetahui apa yang harus diperbaiki dan bagaimana memenuhi ketentuan lingkungan. Pendekatan ini penting agar perbaikan lingkungan dapat berjalan tanpa menghambat keberlangsungan usaha masyarakat..

11. **Memperkuat tata kelola, perlindungan usaha, dan keberlanjutan lima sentra prioritas.**

    Pengembangan lima sentra membutuhkan koordinasi antar-OPD agar program yang diberikan kepada pelaku tidak berjalan sendiri-sendiri. Pemerintah perlu menetapkan koordinator dan PIC pada setiap sentra serta menggunakan satu basis data pelaku sebagai dasar penyusunan program. Data tersebut perlu memuat kondisi usaha, tenaga kerja, kapasitas produksi, teknologi, pasar, legalitas, pembiayaan, bantuan yang pernah diterima, serta kebutuhan masing-masing pelaku. Data diperbarui secara berkala sehingga perkembangan setiap sentra dapat dipantau dari tahun ke tahun.

Di samping itu, perlindungan dan kepastian berusaha bagi pelaku mikro dan usaha yang sedang bertumbuh perlu diperkuat. Pemerintah Kabupaten Mojokerto dapat membangun kerja sama dengan Kepolisian, Kejaksaan, dan instansi terkait untuk memberikan pendampingan hukum, konsultasi, serta perlindungan ketika pelaku menghadapi ancaman, gangguan usaha, penipuan, pungutan liar, atau sengketa. Bagi pelaku yang masih memiliki kekurangan dalam pemenuhan ketentuan usaha, pemerintah perlu membantu dan mendampingi proses perbaikannya agar pelaku tetap memiliki keberanian untuk menjalankan dan mengembangkan usahanya.

Keberlanjutan sentra juga perlu dijaga melalui regenerasi pelaku dan tenaga kerja. Keterampilan yang dimiliki pelaku senior perlu diteruskan kepada generasi berikutnya, terutama pada usaha yang membutuhkan keterampilan khusus seperti cor dan kerajinan heritage di Trowulan serta industri material di Mojosari–Bangsal. Pemerintah dapat melibatkan pemuda setempat, SMK, perguruan tinggi, dan pelaku usaha senior dalam kegiatan pelatihan maupun praktik langsung agar keterampilan produksi tidak berhenti pada satu generasi. Selanjutnya, setelah data, kebutuhan, dan arah pengembangan masing-masing sentra semakin jelas, hasil kajian ini perlu ditindaklanjuti melalui penyusunan masterplan pengembangan lima sentra IKM. Masterplan tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan kebutuhan infrastruktur, fasilitas bersama, teknologi, lingkungan, pasar, kelembagaan, investasi, dan pembiayaan pada masing-masing sentra, sehingga program pemerintah dapat dilaksanakan secara bertahap dan memiliki arah pengembangan yang jelas.

6.3 Matriks Rekomendasi, Indikator, dan Target

Tabel 6.1
Rencana Aksi Program dan OPD Pelaksana Program

Fokus	Tindakan Utama	Target Rekomendasi	Waktu	Pelaksana/Mitra Utama
Tata kelola 5 sentra	Menetapkan PIC setiap sentra, mendata pelaku, menyusun rencana kerja dan sistem monitoring bersama	Seluruh 5 sentra memiliki data pelaku terverifikasi, PIC, kebutuhan prioritas, dan rencana kerja; data diperbarui minimal setiap semester	2027	**Disperindag**, Dinkopum, kecamatan/desa, OPD terkait
Trowulan – lingkungan	Pendampingan pengelolaan limbah cor/logam, pengendalian debu/asap, keselamatan kerja, dan penyiapan fasilitas pengolahan apabila dibutuhkan	Seluruh pelaku sasaran diketahui jenis dan cara penanganan limbahnya; memiliki arahan penanganan; minimal 1 percontohan pengelolaan limbah/fasilitas bersama diterapkan sesuai kebutuhan teknis	2027–2028	**DLH**, **Disperindag**, Bappeda, perguruan tinggi/tenaga ahli, pelaku usaha
Trowulan – perlindungan & kepastian usaha	Pendampingan hukum dan legalitas, jalur konsultasi/pengaduan, serta kerja sama perlindungan usaha mikro	Tersedia mekanisme konsultasi dan pendampingan bagi pelaku; terbentuk koordinasi/kerja sama Pemda dengan aparat terkait untuk perlindungan dan kepastian berusaha; kasus/gangguan usaha yang dilaporkan dapat ditindaklanjuti melalui mekanisme yang jelas	2027–2028	**Pemkab/Bappeda, Disperindag**, Bagian Hukum, Kepolisian, Kejaksaan, Dinkopum, kecamatan/desa
Trowulan – HKI & heritage	Pendampingan merek/desain, kurasi produk heritage, branding *Full of Majapahit Greatness*, dan pengembangan wisata industri	Produk/desain potensial teridentifikasi; pelaku yang memenuhi persyaratan didampingi dalam pendaftaran HKI;	2027–2029	**Disperindag**, Dinkopum, Disbudporapar, Kanwil Kemenkum/DJKI, perguruan tinggi, komunitas/pelaku heritage

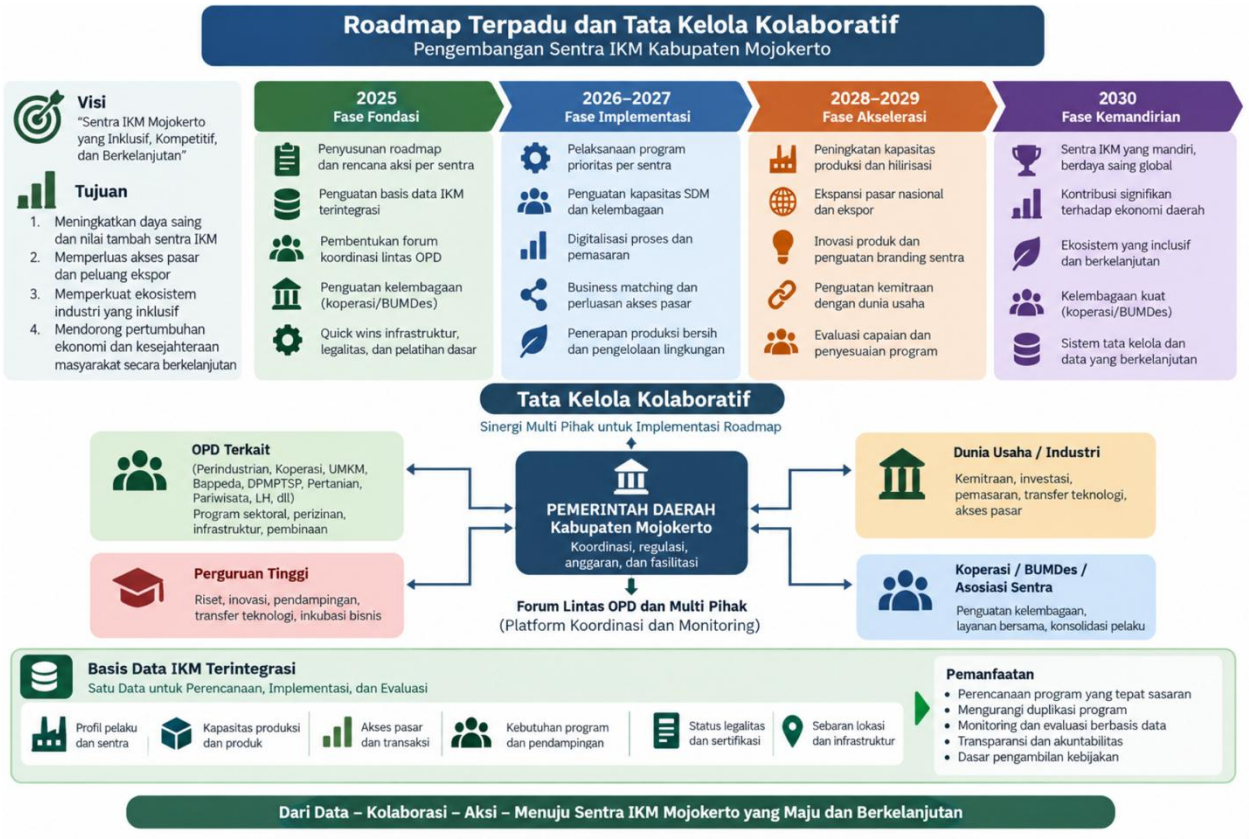
Fokus	Tindakan Utama	Target Rekomendasi	Waktu	Pelaksana/Mitra Utama
		tersedia produk heritage terkurasi dan jalur promosi/wisata industri		
Alas kaki Sooko	Modernisasi produksi, peningkatan kualitas, pembiayaan, desain, dan perluasan pasar	Bantuan mesin/peralatan digunakan sesuai kebutuhan; pelaku penerima menunjukkan peningkatan kapasitas/efisiensi; bertambahnya produk dan pelaku yang memperoleh pasar/buyer baru	2027–2029	**Disperindag**, Dinkopum, lembaga pembiayaan/perbankan, perguruan tinggi, asosiasi/pelaku industri
Agroindustri Pacet–Trawas	Penguatan pengolahan hasil, kualitas, perizinan/sertifikasi, kemasan, dan pasar	Tersusun peta pelaku dan produk potensial; minimal 1 produk olahan prioritas dikembangkan sampai memenuhi perizinan/sertifikasi yang dibutuhkan dan diuji ke pasar	2027–2029	**OPD pertanian/pangan**, Disperindag, Dinkopum, Dinkes sesuai kewenangan, BPOM/mitra sertifikasi sesuai kebutuhan, perguruan tinggi, pelaku usaha
Material Mojosari–Bangsal	Modernisasi produksi, peningkatan mutu, penguatan bahan baku, pemasaran B2B, dan pengelolaan lingkungan	Bahan baku yang mulai sulit diperoleh terpetakan beserta alternatif pemasok/material; bantuan teknologi digunakan oleh penerima; terdapat pelaku yang memperoleh buyer/mitra B2B baru	2027–2029	**Disperindag**, DLH, Dinkopum, perguruan tinggi, pemasok bahan baku, kontraktor/distributor, perusahaan/mitra industri
Kreatif Puri	Penguatan produk, desain, pembiayaan, HKI, promosi, dan akses buyer	Produk unggulan dan pelaku inti terpetakan; produk potensial memiliki katalog; pelaku memperoleh pendampingan HKI	2027–2029	**Disperindag**, Dinkopum, Disbudporapar/OPD terkait, perguruan tinggi, komunitas kreatif, mitra HKI, buyer

Fokus	Tindakan Utama	Target Rekomendasi	Waktu	Pelaksana/Mitra Utama
		sesuai kebutuhan dan dipertemukan dengan buyer/pasar baru		
Regenerasi pelaku dan tenaga kerja	Transfer keterampilan dari pelaku senior, pelatihan praktik, pelibatan pemuda, SMK dan perguruan tinggi	Setiap sentra yang menghadapi masalah regenerasi memiliki kegiatan transfer keterampilan; terbentuk kelompok peserta muda/calon penerus yang mengikuti proses produksi secara langsung; peserta potensial diarahkan menjadi tenaga terampil atau pelaku usaha baru	2027–2029	**Disperindag**, Disnaker, Dinas Pendidikan sesuai kewenangan, SMK, perguruan tinggi, pemerintah desa, pelaku senior/komunitas usaha
Bahan baku & rantai pasok	Memetakan bahan baku utama, bahan yang mulai langka, pemasok, alternatif material, dan peluang pembelian bersama	Tersedia peta bahan baku dan pemasok untuk sentra prioritas; bahan baku yang berisiko langka memiliki alternatif sumber/material; terbentuk kerja sama pemasok atau pembelian bersama pada sentra yang membutuhkan	2027–2028	**Disperindag**, Dinkopum, OPD teknis terkait, perguruan tinggi, pemasok, koperasi/kelembagaan sentra
Perluasan pasar	Katalog sentra, pemasaran digital, e-katalog, *business matching*, B2B, dan pendampingan ekspor	Setiap sentra memiliki katalog produk; *business matching* dilakukan secara berkala untuk sentra yang siap; bertambahnya buyer, transaksi, produk yang masuk e-katalog, dan pelaku yang memperoleh pasar baru	2027–2029	**Disperindag**, Dinkopum, DPMPTSP, LKPP/mitra pengadaan sesuai kebutuhan, eksportir, marketplace, asosiasi usaha, perguruan tinggi

Fokus	Tindakan Utama	Target Rekomendasi	Waktu	Pelaksana/Mitra Utama
Integrasi dengan industri besar	Memetakan kebutuhan perusahaan dan mencocokkannya dengan kemampuan IKM; pendampingan menjadi pemasok	Tersedia daftar kebutuhan perusahaan dan IKM yang berpotensi memasok; pelaku potensial didampingi memenuhi persyaratan; meningkatnya IKM yang memperoleh PO, kontrak, atau masuk daftar pemasok perusahaan	2027–2029	**Disperindag**, DPMPTSP, pengelola kawasan industri, perusahaan besar, asosiasi usaha, KADIN

Sumber: Hasil analisis dan rekomendasi kajian, 2026.

6.4 Roadmap Implementasi 2027-2029



Gambar 6.1 Roadmap Terpadu dan Tata Kelola Kolaboratif

a. Tahap I - 2027: Validasi, Baseline, dan Penguatan Fondasi

Tahun pertama difokuskan pada verifikasi pelaku per sentra, pembentukan database bersama, penetapan PIC, pemetaan kebutuhan teknologi, legalitas, pasar, pembiayaan, HKI, dan lingkungan. Pada tahap ini juga disusun katalog sentra, *waste profiling*, *supplier readiness*, dan desain pilot hilirisasi/modernisasi. Bantuan investasi yang besar hanya diberikan setelah *baseline* dan *feasibility* minimum tersedia.

b. Tahap II - 2028: Pilot, Modernisasi, dan Integrasi Pasar

Tahun kedua diarahkan pada implementasi pilot produksi bersih Trowulan, pilot hilirisasi agroindustri, modernisasi proses pada alas kaki dan material, penguatan kelembagaan kreatif, business matching, e-katalog, vendor development, serta cohort export readiness. Evaluasi 12 bulan menjadi dasar menentukan intervensi mana yang layak diperluas.

c. Tahap III - 2029: Scale-up, Replikasi, dan Penguatan Keberlanjutan.

Program yang terbukti meningkatkan produktivitas, pasar, tenaga kerja, nilai tambah, atau kepatuhan direplikasi ke lebih banyak pelaku. Program yang tidak menghasilkan outcome diperbaiki atau dihentikan. Pada akhir 2029 pemerintah memiliki basis data longitudinal untuk menilai perubahan kapasitas, omzet, tenaga kerja, pasar, legalitas, serta lingkungan dan menentukan agenda lanjutan setelah periode RIPJPID 2025-2029.

BAB VII
KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan kajian disusun untuk menjawab lima tujuan/rumusan masalah penelitian secara langsung. Setiap kesimpulan merujuk pada temuan empiris yang telah dianalisis dan tidak dimaksudkan untuk memperluas klaim di luar data yang tersedia.

7.1 Kesimpulan

1. **Lima sentra IKM prioritas masih menunjukkan kesenjangan antara kondisi eksisting dan kondisi yang dibutuhkan untuk berkembang secara berkelanjutan**

   Trowulan telah memiliki basis usaha dan keterampilan yang kuat, namun masih membutuhkan penguatan pengelolaan lingkungan, pendampingan hukum, dan regenerasi pelaku. Sooko telah memiliki basis industri alas kaki, tetapi peningkatan teknologi, pembiayaan, dan akses pasar masih diperlukan untuk mendorong peningkatan skala usaha. Pacet–Trawas memiliki potensi bahan baku agro, namun hilirisasi dan nilai tambah produk masih perlu diperkuat. Mojosari–Bangsal telah memiliki basis industri material, tetapi menghadapi tantangan ketersediaan bahan baku dan regenerasi pelaku serta tenaga terampil. Sementara itu, Puri memiliki potensi industri kreatif yang berkembang, namun masih membutuhkan penguatan kelembagaan, pembiayaan, dan akses pasar. Dengan demikian, pencapaian kondisi ideal setiap sentra membutuhkan intervensi yang berbeda sesuai dengan kesenjangan dan kebutuhan utamanya.

2. **Kelima sentra memiliki potensi ekonomi yang kuat, tetapi kesiapan untuk berkembang belum sama**

   Trowulan kuat pada produk heritage dan keterampilan produksi, **Sooko** pada basis produksi alas kaki, **Pacet–Trawas** pada bahan baku agro, **Mojosari–Bangsal** pada industri material, dan **Puri** pada produk kreatif. Potensi tersebut telah menjadi sumber usaha dan pekerjaan masyarakat, namun masih tertahan oleh persoalan yang berbeda pada setiap sentra, mulai dari teknologi dan pasar hingga bahan baku, regenerasi, serta keberlanjutan lingkungan. Karena itu, pengembangan perlu mengikuti kesiapan dan kebutuhan nyata masing-masing sentra agar potensi yang sudah ada dapat benar-benar meningkatkan nilai tambah dan skala usaha masyarakat.

3. **Persoalan pasar pada lima sentra disebabkan karena keterbatasan aktivitas promosi dan belum kuatnya hubungan antara kemampuan produksi dengan pasar sasaran**

   Trowulan dan Puri memiliki peluang melalui kekuatan identitas produk dan pasar konsumen, sedangkan alas kaki Sooko dan material Mojosari–Bangsal memiliki peluang lebih besar untuk masuk ke pasar B2B dan rantai pasok industri. Agroindustri Pacet–Trawas membutuhkan penguatan produk olahan agar dapat menjangkau pasar di luar penjualan bahan baku. Dengan demikian, perluasan pasar perlu diarahkan pada mempertemukan produk yang siap dengan pembeli yang tepat, tidak hanya berputar pada kegiatan promosi.

4. **Sentra IKM telah menjadi sumber usaha dan pekerjaan bagi masyarakat di wilayahnya**

   Kontribusi tersebut dapat diperkuat melalui peningkatan kapasitas usaha, modernisasi produksi, penguatan keterampilan dan regenerasi tenaga kerja, pemanfaatan bahan baku lokal, serta pembukaan pasar baru dan kemitraan dengan industri besar. Upaya tersebut akan membuka ruang bagi usaha mikro untuk tumbuh, meningkatkan produksi dan penjualan, serta menyerap lebih banyak tenaga kerja lokal. Dengan demikian, pengembangan sentra dapat menjadi salah satu penggerak peningkatan pendapatan masyarakat dan aktivitas ekonomi di wilayah sentra.

5. **Hasil elaborasi SWOT dan solusi potensial**

   Hasil elaborasi SWOT dan solusi potensial menunjukkan bahwa pengembangan sentra IKM Kabupaten Mojokerto perlu diarahkan pada strategi pertumbuhan dengan memperkuat potensi yang sudah dimiliki sekaligus menyelesaikan hambatan utama yang dihadapi pelaku. Arah tersebut diwujudkan melalui penguatan sentra berbasis klaster, modernisasi dan hilirisasi produk, penguatan identitas dan nilai produk lokal, serta perluasan pasar melalui kemitraan dan rantai pasok industri. Pengembangan tersebut perlu ditopang dengan kepastian dan perlindungan usaha, regenerasi pelaku, ketersediaan bahan baku, akses pembiayaan, serta pendampingan pengelolaan lingkungan. Dengan arah ini, pengembangan sentra tidak dimulai dari membentuk kegiatan ekonomi baru, tetapi

memperkuat usaha yang sudah tumbuh di masyarakat agar lebih produktif, memiliki pasar yang lebih luas, dan mampu bertahan dalam jangka panjang.

7.2 Saran

1. **Segera membentuk mekanisme perlindungan dan pendampingan hukum bagi pelaku IKM**

   Bapperida bersama Disperindag, Bagian Hukum, dan perangkat daerah terkait perlu menginisiasi dokumen kerja sama dengan Kejaksaan dan Kepolisian untuk memberikan kepastian dan pendampingan hukum kepada pelaku IKM, terutama usaha mikro, usaha rintisan, dan usaha yang sedang bertumbuh. Kerja sama tersebut perlu diterjemahkan ke dalam layanan yang dapat digunakan pelaku, seperti konsultasi hukum, pendampingan legalitas dan kontrak usaha, saluran pengaduan, serta pendampingan ketika menghadapi penipuan, pungutan liar, intimidasi, sengketa, atau persoalan hukum lainnya. Langkah ini penting agar pelaku merasa lebih aman dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya, dengan tetap dibina untuk memenuhi ketentuan yang berlaku.

2. **Menangani persoalan limbah Trowulan melalui pendampingan dan solusi bersama**

   DLH bersama Disperindag perlu segera mendata pelaku cor/logam di Trowulan dan mendampingi mereka dalam memperbaiki pengelolaan limbah, sisa produksi, debu, dan asap. Pemerintah perlu menentukan bentuk penanganan yang dapat dilakukan oleh pelaku secara mandiri dan persoalan yang membutuhkan fasilitas bersama. Apabila diperlukan berdasarkan kondisi limbahnya, pemerintah dapat menyiapkan fasilitas pengolahan bersama termasuk IPAL untuk air limbah. Pendekatan yang dilakukan tidak hanya berupa pengawasan dan penertiban, tetapi pendampingan sampai pelaku mampu memenuhi ketentuan lingkungan tanpa mematikan usaha yang telah menjadi sumber penghidupan masyarakat.

3. **Mendorong regenerasi pelaku usaha dan tenaga terampil pada sentra yang mulai kehilangan penerus**

   Rendahnya regenerasi, terutama pada Trowulan dan Mojosari–Bangsal, perlu ditangani sebelum keterampilan produksi yang telah berkembang antargenerasi semakin berkurang. Disperindag dapat bekerja sama dengan sekolah, SMK, perguruan tinggi, pemerintah desa,

dan pelaku senior untuk menyelenggarakan kompetisi produk dan inovasi sentra, program magang atau belajar langsung dengan pelaku senior, serta inkubasi usaha bagi generasi muda. Kompetisi tidak hanya diarahkan pada pemberian penghargaan, tetapi pemenang dan peserta potensial dapat memperoleh pendampingan, akses peralatan, modal awal, dan kesempatan memasarkan produknya. Dengan cara tersebut, generasi muda memiliki alasan ekonomi yang lebih kuat untuk masuk dan melanjutkan usaha di sentra.

4. **Segera memperkuat bahan baku, teknologi, dan pasar sesuai persoalan masing-masing sentra**

   Intervensi pemerintah perlu langsung diarahkan pada hambatan utama yang dihadapi pelaku. Pada Mojosari–Bangsal, pemerintah perlu memetakan bahan baku yang mulai sulit diperoleh dan mempertemukan pelaku dengan alternatif pemasok maupun mendorong pencarian material pengganti bersama perguruan tinggi. Pada Sooko, dukungan diarahkan pada modernisasi peralatan, pembiayaan, dan pembukaan pasar yang lebih luas. Pada Pacet–Trawas, perhatian diarahkan pada pengolahan dan hilirisasi produk agro. Sementara pada Puri dan Trowulan, kekuatan produk dan identitas lokal perlu didorong melalui pengembangan produk, branding, dan akses pasar. Bantuan mesin, pembiayaan, maupun program lainnya diberikan berdasarkan kebutuhan nyata pelaku dan dievaluasi penggunaannya, sehingga bantuan tidak berhenti pada penyaluran.

5. **Membuka pasar secara langsung dengan mempertemukan sentra dengan pembeli dan industri**

   Disperindag bersama DPMPTSP dan perangkat daerah terkait perlu lebih aktif menjadi penghubung antara pelaku IKM dengan pasar. Langkah awal dilakukan dengan menyusun katalog produk dan kapasitas produksi setiap sentra, kemudian mengidentifikasi kebutuhan distributor, kontraktor, hotel dan restoran, perusahaan besar, kawasan industri, serta pengadaan pemerintah. Pelaku yang sesuai selanjutnya dipertemukan melalui business matching dan didampingi sampai memenuhi persyaratan pembeli, memperoleh pesanan, atau masuk sebagai pemasok. Pelaku yang telah siap dapat diarahkan ke e-katalog dan pasar ekspor. Dengan demikian, keberhasilan program pasar diukur dari buyer baru, pesanan, kontrak, dan peningkatan penjualan, bukan hanya jumlah pelatihan atau pameran.

7.3 Saran Penelitian Selanjutnya

1. **Penyusunan Masterplan Pengembangan Lima Sentra IKM Kabupaten Mojokerto.**
   Masterplan diperlukan untuk menerjemahkan hasil kajian ini menjadi rencana pengembangan yang lebih rinci pada masing-masing sentra, mencakup kebutuhan infrastruktur, fasilitas bersama, teknologi, kelembagaan, lingkungan, investasi, tahapan pembangunan, serta indikasi pembiayaan.
2. **Kajian Pasar dan Rantai Nilai Sentra IKM Kabupaten Mojokerto.**
   Kajian ini diperlukan untuk memetakan calon *buyer*, kebutuhan perusahaan dan kawasan industri, aliran dan ketersediaan bahan baku, persyaratan menjadi pemasok, serta peluang B2B, e-katalog, *vendor development*, dan ekspor. Hasilnya diharapkan menjadi dasar untuk menghubungkan produk masing-masing sentra dengan pasar yang paling potensial.
3. **Kajian Evaluasi Dampak Pengembangan Sentra IKM.**
   Setelah program pengembangan berjalan, diperlukan kajian untuk mengukur perubahan produktivitas, penjualan, tenaga kerja, nilai tambah, perluasan pasar, regenerasi pelaku, serta kondisi lingkungan. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk menentukan program yang perlu dilanjutkan, diperbaiki, atau diperluas.
4. **Kajian Pengelolaan Limbah dan Produksi Bersih Sentra IKM.**
   Kajian ini perlu dilakukan terutama pada sentra dengan proses produksi yang menghasilkan limbah, debu, asap, maupun sisa material, khususnya kegiatan cor/logam di Trowulan. Kajian diarahkan untuk mengidentifikasi jenis dan sumber limbah, cara penanganan yang sesuai, potensi pemanfaatan kembali sisa produksi, kebutuhan teknologi pengolahan, serta kelayakan fasilitas pengolahan bersama atau IPAL apabila diperlukan. Hasilnya dapat menjadi dasar pemerintah dalam menentukan solusi lingkungan yang sesuai dan tetap mempertimbangkan keberlangsungan usaha pelaku mikro.

DAFTAR PUSTAKA

Ali, Z., Zwetsloot, I. M., & Nada, N. (2019). An empirical study to explore the interplay of managerial and operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs. Procedia Computer Science, 158, 260–269. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.050

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto. (2025). *Rencana induk dan peta jalan pemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi daerah (RIPJPID) Kabupaten Mojokerto tahun 2025–2029*. Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? The Journal of Finance, 60(1), 137–177. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00727.x

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H.-L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? Entrepreneurship Theory and Practice, 34(3), 421–440. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x

Castillo-Vergara, M., Duarte Valdivia, D., Muñoz-Cisterna, V., Álvarez-Marín, A., Geldes, C., & Ortiz-Henriquez, R. E. (2025). Digital capabilities of SMEs: Driving the Industry 4.0 revolution and measuring its innovative effects. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 38(1), 74–105. https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2023-0137

Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mojokerto. (2021). *Data Infrastruktur Digital dan Kesiapan SDM Kabupaten Mojokerto*. Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto. (2023). *Data Legalitas dan Perkembangan Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kabupaten Mojokerto*. Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Dinku, A. E., Singh, M., & Singh, S. (2024). Effect of human capital on the performance of small and medium enterprises: A mediating role of innovation practice in Ethiopia. Cogent

Business & Management, 11(1), Article 2434729. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2434729

Disemadi, H. S. (2022). Contextualization of legal protection of intellectual property in micro small and medium enterprises in Indonesia. Law Reform, 18(1), 89–110. https://doi.org/10.14710/lr.v18i1.42568

Disperindag Kab. Mojokerto. (2025). Rencana Kerja (Renja) Perubahan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto Tahun 2025. Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2024). *Data Serapan Tenaga Kerja dan Kontribusi Sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM)*. Jakarta: Kementerian Perindustrian RI.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Journal of International Business Studies, 35, 124–141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Lanjouw, J. O., & Schankerman, M. (2004). Protecting intellectual property rights: Are small firms handicapped? The Journal of Law and Economics, 47(1), 45–74. https://doi.org/10.1086/380476

Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. Industrial Marketing Management, 40(3), 368–375. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.005

OECD. (2021). *Tantangan Usaha Kecil dan Menengah di Era Globalisasi dan Digitalisasi*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (2023). *Jaringan dan Ekosistem Usaha Berbasis Klaster dalam Meningkatkan Resiliensi dan Keberlanjutan UMKM*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

Pemerintah Kabupaten Mojokerto. (2023). *Basis Kewirausahaan Masyarakat dan Potensi Subsektor Industri Kabupaten Mojokerto*.

Porter, M. E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review.

Tambunan, T. T. H. (2019). *Karakteristik dan Kemampuan Bertahan Industri Kecil dan Menengah*.

Trang, H. T. T., & Hong, P. T. T. (2021). Measuring the impact of infrastructure quality on firm performance: A review of literature, metrics, and evidence. In Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation and Circular Economy (ICECH 2021) (pp. 211–220). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211119.022

UNIDO. (2020). *Efek Berganda (Multiplier Effect) Penguatan Industri Kecil dan Menengah pada Perekonomian Regional*. United Nations Industrial Development Organization.

Woodard, R. (2020). Waste management in small and medium enterprises (SMEs): Compliance with duty of care and implications for the circular economy. Journal of Cleaner Production, 278, Article 123770. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123770

Woodard, R. (2020). Waste management in small and medium enterprises (SMEs): A barrier to developing circular cities. Waste Management, 118, 369–379. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.08.042

Republik Indonesia. (2008). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 93. Jakarta.

Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 4. Jakarta.

Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244. Jakarta.

Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2018 tentang Pemberdayaan Industri*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 101. Jakarta.

Republik Indonesia. (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020–2024*. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas. Jakarta.

Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2021 tentang Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Industri Menengah*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 424. Jakarta.

Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kewirausahaan Nasional Tahun 2021–2024*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 2. Jakarta.

Pemerintah Kabupaten Mojokerto. (2021). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Mojokerto Tahun 2021–2026*. Mojokerto.




WIJNA MANTRIWIRA