

Perancangan Strategi *Sustainable Development* Berbasis *Co-Opetition* antara Sektor UMKM Produk Hasil Laut dan Wisata Pantai Kenjeran Surabaya Guna Menciptakan Potensi *Ecology Industrial Parks* (EIP)

Astria Hindratmo^{1*} dan Nurwahyudi Widhiyanta²

Teknik Industri, Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia

Teknik Informatika, Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia

*astriahindratmo@uwp.ac.id

OPEN ACCESS

Citation: Astria Hindratmo and Nurwahyudi Widhiyanta. 2020. Perancangan Strategi *Sustainable Development* Berbasis *Co-Opetition* antara Sektor UMKM Produk Hasil Laut dan Wisata Pantai Kenjeran Surabaya Guna Menciptakan Potensi *Ecology Industrial Parks* (EIP). Journal of Research and Technology Vol VI (2020): Page 277–296.

Funding: This work was financed by KEMENRISTEK-BRIN.

Abstract

The Kenjeran area in Surabaya is a potential area that become a leading area because of coastal tourism and marine products processing MSMEs, so it is necessary to collaborate between MSMEs and tourism to achieve a continuous development. In addition, there is a need for the preservation of marine conditions around Kenjeran beach because of fish as the main raw material for MSMEs. There were three components to achieve sustainable development including MSMEs, coastal tourism, and the environment. They were expected to form an Ecology Industrial Parks (EIP) area for MSMEs by cooperating these three components. The purpose of this research was to design a sustainable development strategy based on co-opetition between MSMEs and coastal tourism to develop the area into EIP that considered the environmental sustainability. The methods used were IFE and EFE, SWOT, IE matrix and QSPM strategy selection. The results of this study were IFE produced a weighted score of 3.154 and EFE produced a weighted score of 3.118. SWOT analysis by using the TOWS matrix resulted a total of 44 strategies with 16 SO, 12 WO, 8 ST, and 8 WT strategies. The IE matrix results were in the position of cell I, resulting in 4 strategic categories namely forward and backward integration, market penetration, market development, product development. The QSPM results obtained the largest TAS, namely 7,133 in product development strategies.

Keywords: Strategy, Co-Opetition, EIP.

Abstrak

Kawasan Kenjeran Surabaya merupakan daerah yang berpotensi menjadi daerah unggulan karena terdapat wisata pantai dan UMKM pengolahan hasil laut, sehingga perlu kerjasama antara UMKM dan wisata untuk pembangunan yang berkelanjutan. Selain itu, perlu adanya pelestarian kondisi laut sekitar Pantai Kenjeran karena bahan baku utama UMKM yaitu ikan hasil laut untuk dijadikan produk olahan. Terdapat tiga komponen agar

tercapai *sustainable development* meliputi *UMKM*, *wisata pantai*, dan *lingkungan*. Hal tersebut diharapkan membentuk *kawasan Ecology Industrial Parks (EIP)* untuk *UMKM* dengan adanya *kerjasama* ketiga komponen tersebut. Tujuan dari penelitian yaitu merancang *strategi sustainable development* berbasis *co-opetition* antara *UMKM* dan *wisata pantai* untuk mengembangkan *kawasan* menjadi *EIP* yang memperhatikan *kelestarian lingkungan*. Metode yang digunakan yaitu *IFE* dan *EFE*, *SWOT*, *matrik IE*, dan *pemilihan strategi* dengan *QSPM*. Hasil penelitian ini yaitu pada *IFE* menghasilkan *bobot skor* 3,154 dan *EFE* menghasilkan *bobot skor* 3,118. Hasil analisis *SWOT* dengan *TOWS* matriks menghasilkan total 44 *strategi* dengan 16 *strategi SO*, 12 *strategi WO*, 8 *strategi ST*, dan 8 *strategi WT*. Hasil *IE* matrix terdapat di posisi sel 1 yang menghasilkan 4 kategori *strategi* yaitu *integrasi ke depan dan belakang*, *penetrasi pasar*, *pengembangan pasar*, *pengembangan produk*. Hasil *QSPM* didapatkan *TAS* terbesar yaitu 7,133 pada *strategi pengembangan produk*.

Kata Kunci: *Strategi, Co-Opetition, EIP.*

1. Pendahuluan

Pasca berlakunya kebijakan otonomi daerah melalui undang-undang, setiap daerah yang memiliki hak otonom diharapkan mampu mempercepat pembangunan di daerahnya masing-masing. Surabaya merupakan daerah yang memiliki hak otonom sehingga diharapkan mampu menciptakan *Sustainable Development*. *Sustainable Development* merupakan konsep pembangunan berkonsentrasi pada pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan (Wibowo, 2014). Pembangunan berkelanjutan yang bermanfaat yaitu pembangunan yang pada prosesnya memperhatikan kelestarian lingkungan (Rosana, 2018). Menurut Setianingtias dkk (2019), pembangunan yang berkelanjutan merupakan suatu gagasan dengan tujuan yang kompleks serta berhubungan dengan berbagai aspek yang memerlukan suatu alat maupun pemahaman tentang pembangunan berkelanjutan yang mengacu pada indikator yang telah ditetapkan.

Surabaya memiliki potensi untuk menghasilkan produk unggulan daerah. Potensi tersebut terlihat dari jumlah *UMKM* sebanyak 260.762 di beberapa kawasan (Diskopukm, 2019). Salah satu kawasan yang berpotensi untuk menjadi produk unggulan dan mampu untuk dikembangkan menjadi kawasan industri yang berbasis *UMKM* yaitu *Kawasan Pantai Kenjeran*. Namun, hingga saat ini antara *UMKM* dan *wisata pantai* belum terintegrasi secara *co-opetition* yang saling menguntungkan dengan bekerjasama

mendatangkan pengunjung yang banyak walaupun tetap bersaing secara bisnis. Padahal dua komponen tersebut saling membutuhkan, UMKM butuh ikan dari hasil laut untuk bahan baku utama, sedangkan wisata juga butuh pengunjung yang lebih banyak dengan adanya keberadaan UMKM.

Co-opetition yaitu sinergi antara *co-operation* dan *competition* yang suatu konsep untuk kontinuitas usaha dengan mengkombinasikan antara kerjasama (*co-operation*) dan bersaing (*competition*) (Palmer, 2000). Untuk itu perlu adanya kerjasama agar wilayah pantai tetap terjaga dan bersih sehingga hasil ikan melimpah dan selalu memperhatikan lingkungan. Sehingga wilayah tersebut memiliki kemandirian secara ekonomi yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat sekitar. Kemandirian wilayah memiliki prinsip *sustainability livelihood development* dan *sustainable economic development* (Cote and Rosenthal, 1998). Untuk mewujudkan hal tersebut perlu diintegrasikan antara UMKM dengan keberadaan Pantai Kenjeran sebagai penyedia bahan baku utama. Pengintegrasian yang dimaksudkan yaitu dengan cara melestarikan lingkungan sekitar laut Kenjeran agar ikan selalu tersedia hingga masa yang akan datang. Sehingga hal tersebut akan berdampak terciptanya produk unggulan daerah untuk meningkatkan perekonomian rakyat yang berkelanjutan dan berkeadilan (Astuti dkk, 2013). Penciptaan produk unggulan daerah kelompok UMKM dapat berpotensi menghasilkan kawasan *Ecology Industri Park* (EIP) IKM (Handayani dkk, 2015). EIP merupakan suatu kawasan industri yang memperhatikan kelestarian lingkungan sekitar untuk keberlanjutan di masa mendatang (Maile and Schlrab, 2001).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, Riva'i (2011) mengintegrasikan secara *co-opetition* (bekerjasama dan bersaing) antar pelaku bisnis pariwisata dengan tujuan pengembangan wisata. Penelitian tersebut menghasilkan strategi pengembangan industri pariwisata berupa usulan perbaikan kebijakan untuk meningkatkan pariwisata. Hoetoro (2014) mengintegrasikan antara pelaku UKM dan konsep *Co-opetition* (*Cooperation & Competition*) untuk tujuan meningkatkan kinerja bisnis UKM di Jawa Timur. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa peranan strategi dapat mempengaruhi perkembangan UKM. Handayani dkk. (2015) dalam penelitiannya mengintegrasikan IKM dan pelestarian lingkungan untuk mewujudkan pengembangan komunitas IKM menjadi Kawasan EIP. Penelitian tersebut

menghasilkan konsep strategi *sustainable development* yang menghasilkan EIP.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, untuk merancang keunggulan daerah agar tercipta pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*) dibutuhkan strategi yang tepat dalam mengintegrasikan potensi daerah yang unggul terhadap sumber daya alam dengan keberadaan bisnis atau industri yang ada. Strategi merupakan suatu hal merumuskan, mengimplementasi, hingga evaluasi terhadap keputusan organisasi untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan (David, 2009). Untuk mewujudkan potensi terciptanya produk unggulan daerah yang mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan (*sustainable development*) di kawasan Kenjeran diperlukan suatu strategi yang tepat dan berkelanjutan. Strategi yang tepat untuk pembangunan kawasan Kenjeran yaitu strategi yang berorientasi pada penciptaan EIP pada komunitas UMKM area Kenjeran dengan cara mengintegrasikan kepentingan UMKM dengan wisata Pantai Kenjeran melalui konsep *co-opetition* untuk menghasilkan produk unggulan daerah. Tujuan penelitian ini yaitu merancang strategi *sustainable development* yang tepat untuk menciptakan potensi EIP pada komunitas UMKM dengan wisata Pantai Kenjeran berbasis *co-opetition*.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap yaitu pertama melakukan *literature review* untuk memperdalam pemahaman terkait topik penelitian tentang strategi *co-opetition* dan EIP untuk pembangunan yang berkelanjutan atau *sustainable development*. Tahap kedua yaitu melakukan studi lapangan ke kawasan Pantai Kenjeran dan area UMKM hasil olahan di sekitar Kenjeran untuk mengetahui kondisi daerah tersebut sehingga dapat diketahui permasalahan yang ada. Tahap ketiga yaitu menentukan permasalahan yang ada di kawasan Kenjeran dan menentukan tujuan penelitian. Tahap keempat yaitu pengumpulan data yang terdiri dari 2 (dua) jenis data meliputi data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner kepada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Dinas Pariwisata

Surabaya, Pelaku UMKM di area Kenjeran, dan pelaku wisata Pantai Kenjeran. Sedangkan data sekunder didapatkan dari beberapa literatur jurnal ilmiah. Tahap kelima yaitu tahap pengolahan data meliputi pembuatan matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE), SWOT, matrik IE (Matrik Internal-Eksternal, pemilihan strategi dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Pada pembuatan matrik IFE dan EFE data didapatkan dari hasil wawancara untuk mendapatkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) serta data kuesioner untuk menentukan bobot dan *rating* untuk proses perhitungan yang menghasilkan skor bobot. Setelah mendapatkan hasil matrik IFE dan EFE, dibuatkan analisis SWOT untuk merumuskan strategi dengan teknik pencocokan antar faktor SO, WO, ST, dan WT. Kemudian dilakukan pembuatan matrik IE untuk menentukan posisi sel kuadran dari hasil skor bobot pada IFE dan EFE. Setelah itu dilakukan pemilihan strategi yang telah didapatkan dari analisis SWOT dan dipilih dengan matrik QSPM. Tahap keenam yaitu melakukan analisa hasil untuk menghasilkan strategi *sustainable development* berbasis *co-opetition* antara UMKM dengan wisata Pantai Kenjeran.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

Pada tahap ini akan dilakukan evaluasi faktor internal dan eksternal. IFE dan EFE digunakan untuk mengetahui bobot skor faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Data dalam IFE dan EFE didapatkan dari hasil wawancara dan juga pengisian kuesioner. Hasil dari perhitungan IFE dan EFE terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Perhitungan IFE

Faktor-faktor Internal Utama	Kode	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
FAKTOR KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)				
1 Kawasan Kenjeran memiliki potensi alam berupa wisata pantai yang menarik di Surabaya.	S1	0,080	4	0,32
2 Sekitar wisata Pantai Kenjeran terdapat puluhan UMKM produk hasil olahan ikan laut yang berpotensi untuk dikembangkan.	S2	0,074	4	0,296

Faktor-faktor Internal Utama	Kode	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
3 Pantai Kenjeran memiliki potensi menghasilkan ikan laut yang melimpah karena terletak di bagian Selat Madura.	S3	0,089	4	0,356
4 Adanya dukungan penuh Dinas Pariwisata dalam membantu promosi wisata di Surabaya.	S4	0,080	4	0,32
5 Adanya dukungan penuh Dinas Usaha Mikro dalam membantu dan membina UMKM di Surabaya.	S5	0,056	3	0,168
6 Adanya dukungan pemerintah daerah dalam pengembangan kawasan Pantai Kenjeran.	S6	0,052	4	0,208
7 Lokasi kawasan Kenjeran yang strategis di pinggiran kota memungkinkan untuk dijadikan kawasan khusus wisata dan sentra pengolahan ikan laut.	S7	0,049	4	0,196
8 Area sekitar Pantai Kenjeran banyak lahan kosong yang berpotensi untuk pengembangan pembagunan kawasan.	S8	0,045	4	0,180
9 Ikan laut di Surabaya mudah didapatkan karena Surabaya berbatasan langsung dengan laut.	S9	0,042	3	0,126
10 Minat masyarakat berwirausaha di kawasan Kenjeran cukup tinggi yang dibuktikan banyaknya masyarakat sekitar berjualan produk olahan hasil laut.	S10	0,039	4	0,156
11 Dukungan masyarakat yang tinggi terhadap pengembangan kawasan Kenjeran karena memberikan dampak ekonomi bagi masyarakat sekitar.	S11	0,036	4	0,144
12 Pengelola wisata Pantai Kenjeran dan dinas terkait selalu berkomitmen menjaga kelestarian lingkungan di area wisata Pantai Kenjeran.	S12	0,011	3	0,033
13 Produk UMKM produk hasil pengolahan ikan telah menjadi produk khusus oleh-oleh wisata Pantai Kenjeran.	S13	0,010	3	0,030
14 Keberadaan wisata Pantai Kenjeran telah mempengaruhi peningkatan pendapatan penduduk sekitar pantai	S14	0,013	3	0,039

	Faktor-faktor Internal Utama	Kode	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
15	Akses jalan dan infrastruktur jalan menuju kawasan Pantai Kenjeran cukup baik.	S15	0,009	4	0,036
16	Sarana transportasi umum menuju kawasan Kenjeran sangat mudah didapatkan.	S16	0,009	3	0,027
17	Wisata Pantai Kenjeran sudah terkenal sebagai destinasi wisata di Surabaya.	S17	0,012	3	0,036
FAKTOR KELEMAHAN (WEAKNESS)					
1	Belum adanya program pengembangan kawasan Kenjeran yang mengintegrasikan antara wisata pantai dengan UMKM produk hasil olahan ikan laut.	W1	0,034	2	0,068
2	Rencana pengembangan area kawasan Kenjeran masih dalam tahap perbaikan infrastruktur wisata pantai dan infrastruktur sentra pedagang olahan ikan laut.	W2	0,011	2	0,022
3	Masih banyaknya kendala dinas terkait dalam mengatur dan membina seluruh pelaku UMKM area Kenjeran.	W3	0,031	2	0,062
4	Pelaku UMKM masih senang berdagang di jalan raya dari pada di lokasi sentra penjualan yang telah disediakan oleh dinas terkait.	W4	0,029	1	0,029
5	Jumlah pasokan ikan laut hasil tangkapan nelayan di area Pantai Kenjeran seringkali tidak mampu memenuhi permintaan seluruh UMKM pengolahan hasil ikan di Kenjeran.	W5	0,025	2	0,050
6	Antar pelaku UMKM dalam membeli bahan baku produksi berupa ikan laut membeli secara sendiri-sendiri tanpa adanya koordinasi membeli secara bersama-sama sehingga harga jual ikan tidak dapat ditekan menjadi lebih murah.	W6	0,021	1	0,021
7	Para pelaku UMKM produk hasil pengolahan ikan laut belum memiliki kelompok pedagang yang bertugas mengkoordinasi pembelian seluruh kebutuhan pelaku UMKM seluruh area Kenjeran.	W7	0,019	1	0,019

Faktor-faktor Internal Utama	Kode	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
8 Pelaku UMKM rata-rata belum memiliki pengetahuan konsep pemasaran yang baik.	W8	0,018	2	0,036
9 Pemasaran produk UMKM masih mengandalkan penjualan di toko ataupun lapak sekitar wisata Pantai Kenjeran.	W9	0,011	2	0,022
10 Pelaku UMKM rata-rata belum memiliki kemampuan inovasi produk produk.	W10	0,014	2	0,028
11 Pelaku UMKM rata-rata mengalami kesulitan modal dalam mengembangkan usahanya.	W11	0,017	1	0,017
12 Lokasi penjualan produk pengolahan hasil ikan dari UMKM masih belum tersentral.	W12	0,016	1	0,016
13 Antar sesama pelaku UMKM produk hasil pengolahan ikan saling bersaing sehingga terjadi persaingan harga yang menyebabkan pedagang dengan modal kecil dapat bangkrut kalah bersaing.	W13	0,013	2	0,026
14 Lokasi wisata Pantai Kenjeran hanya ramai saat hari libur.	W14	0,012	1	0,012
15 Area sekitar kawasan Kenjeran kurang bersih dan terlihat kumuh akibat kurang sadarnya masyarakat terhadap kebersihan dan keindahan kawasan Kenjeran.	W15	0,013	2	0,026
16 Kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu mengelola area wisata Pantai Kenjeran agar pembangunan lebih cepat dan berkelanjutan.	W16	0,010	2	0,020
TOTAL		1,00		3,145

Berdasarkan hasil perhitungan IFE didapatkan total skor bobot sebesar 3,145. Faktor kekuatan nilai total skor bobot sebesar 2,671 dan untuk faktor kelemahan nilai total skor bobot sebesar 0,474. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor kekuatan yang dimiliki oleh kawasan Kenjeran lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan.

Tabel 2. Hasil Perhitungan EFE

Faktor-faktor Internal Utama	Kode	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	
FAKTOR PELUANG (<i>OPPORTUNITY</i>)					
1	Banyaknya portal iklan jual beli secara <i>online</i> dapat menjadi alternatif pemasaran produk UMKM area Kenjeran.	O1	0,130	4	0,52
2	Banyaknya media berbasis internet yang dapat dijadikan sarana promosi wisata Pantai Kenjeran untuk menarik banyak pengunjung.	O2	0,089	4	0,356
3	Banyaknya jumlah agen wisata yang ada di Surabaya berpotensi untuk dilakukan kerjasama.	O3	0,057	4	0,228
4	Banyaknya jumlah toko oleh-oleh khas Surabaya berpotensi untuk dilakukan kerjasama untuk pemasaran produk UMKM area Kenjeran.	O4	0,076	3	0,228
5	Surabaya memiliki beberapa tempat pelelangan ikan laut untuk dijadikan tambahan pasokan ikan ke UMKM area Kenjeran.	O5	0,069	4	0,276
6	Kebutuhan produk makanan hasil olahan ikan laut yang cukup tinggi di Surabaya.	O6	0,063	3	0,189
7	Tingkat konsumsi masyarakat khususnya Surabaya terhadap ikan laut cukup tinggi.	O7	0,042	3	0,126
8	Tingkat kebutuhan tempat wisata dan hiburan masyarakat Surabaya cukup tinggi karena rata-rata masyarakat setiap hari disibukkan dengan aktifitas kerja yang padat.	O8	0,068	3	0,204
9	Masyarakat lebih senang mengunjungi tempat wisata berbasis sumber daya alam.	O9	0,048	2	0,096
10	Pendapatan penduduk Surabaya tergolong cukup tinggi sehingga memiliki kemampuan kunjungan wisata.	O10	0,043	2	0,086
11	Potensi area wisata Kenjeran masih diminati investor dalam negeri maupun luar negeri.	O11	0,040	2	0,080
12	Adanya kebijakan pemerintah daerah yang gencar membuat sentra UMKM di Surabaya.	O12	0,036	3	0,108

Faktor-faktor Internal Utama	Kode	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	
FAKTOR ANCAMAN (TREATS)					
1	Kondisi air laut Pantai Kenjeran seringkali kotor sehingga mengancam ikan laut banyak yang mati.	T1	0,036	2	0,072
2	Perubahan kebijakan yang sering berubah-ubah terhadap pengembangan area wisata Kenjeran akan mengancam pembangunan tidak berkelanjutan.	T2	0,027	2	0,054
3	Terjadinya perubahan kondisi ekonomi yang lesu dan kondisi politik yang tidak pasti dalam negeri akan mengancam daya beli masyarakat untuk berwisata dan membeli produk UMKM area Kenjeran.	T3	0,024	4	0,096
4	Pendapat masyarakat Surabaya berkurang berpotensi mengurangi minat masyarakat untuk berwisata.	T4	0,025	4	0,100
5	Adanya penyakit menular seperti halnya Covid-19 akan menyebabkan tempat wisata akan menjadi tertutup untuk umum.	T5	0,022	4	0,088
6	Banyaknya tempat wisata pantai di kota lain yang lebih menarik dan bersih.	T6	0,018	3	0,054
7	Terjadinya peningkatan biaya hidup masyarakat sehingga mengakibatkan kemampuan masyarakat berwisata menjadi berkurang.	T7	0,016	2	0,032
8	Adanya peraturan pemerintah yang tidak memihak pengembangan kawasan area wisata.	T8	0,015	2	0,030
9	Wisata di daerah lain di Jawa Timur memiliki strategi promosi yang lebih baik.	T9	0,013	4	0,052
10	Adanya kondisi alam seperti cuaca yang buruk mengakibatkan masyarakat malas untuk berwisata.	T10	0,012	1	0,012
11	Jumlah hasil tangkapan ikan laut oleh nelayan setempat mengalami penurunan.	T11	0,009	1	0,009
12	Jumlah agen wisata di Surabaya sudah tidak menjadikan kawasan Kenjeran sebagai destinasi wisata.	T12	0,006	1	0,006

	Faktor-Faktor Internal Utama	Kode	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
13	Menurunnya jumlah <i>supplier</i> ikan laut di Surabaya.	T13	0,007	1	0,007
14	Terjadinya kerusakan lingkungan di sekitar kawasan wisata Pantai Kenjeran akibat ulah pengunjung dan masyarakat sekitar yang tidak bisa menjaga kelestarian.	T14	0,009	1	0,009
TOTAL			1,00		3,118

Berdasarkan hasil perhitungan EFE didapatkan total skor bobot sebesar 3,118, faktor peluang sebesar 2,497, dan faktor ancaman sebesar 0,621. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor peluang kawasan Kenjeran untuk dikembangkan menjadi kawasan EIP lebih besar bila dibandingkan dengan ancaman yang akan dihadapi.

3.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk menghasilkan strategi alternatif yang didapatkan dengan pencocokan faktor *Strengths* (S), *Weaknesses* (W), *Opportunity* (O), dan *Treaths* (T). Pencocokan tiap faktor tersebut dilakukan dengan TOWS *matrix* untuk memudahkan dalam merumuskan strategi yang akan menghasilkan empat kategori strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Berdasarkan TOWS *matrix* dihasilkan 16 strategi dari pencocokan faktor S-O, 12 strategi dari faktor W-O, 8 strategi dari faktor S-T, dan 8 strategi dari faktor W-T, sehingga total dihasilkan 44 strategi. Hasil TOWS *matrix* terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3. Strategi Hasil TOWS *Matrix*

STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
1. Meningkatkan jumlah nelayan dengan memberikan motivasi kepada penduduk pesisir Pantai Kenjeran memanfaatkan SDA laut untuk meningkatkan pendapatan (S3,S9,O6,O7).	1. Membentuk kerjasama dengan tempat pelelangan ikan untuk <i>supply</i> ikan ke UMKM Kenjeran (W5,O5).
2. Meningkatkan jumlah nelayan dengan memberikan motivasi kepada penduduk pesisir Pantai Kenjeran memanfaatkan SDA laut untuk meningkatkan pendapatan (S3,S9,O6,O7).	2. Meningkatkan kemampuan inovasi produk melalui pemberian pelatihan kepada pelaku UMKM (W10,O6,O7).
3. Berkerjasama dengan pihak swasta untuk investasi dalam pengelolaan hasil laut di Kenjeran (S2,O11).	3. Memperbanyak program hiburan di wisata Pantai Kenjeran (W14,O8,O9,O10).

STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
<p>4. Berkerjasama dengan pengembang wisata untuk pembangunan wisata Pantai Kenjeran yang lebih menarik (S1,S4,S6,S7,S8,O8,O9,O10).</p> <p>5. Membentuk kerjasama yang baik antara dinas terkait dengan pihak pengelola wisata untuk membuat program pengembangan wisata secara bersama-sama (S4,S6,S12,O8).</p> <p>6. Mempersiapkan lahan kosong untuk dibangun sentra industri kecil pengolahan hasil laut (S2,S5,S7,O6,O7).</p> <p>7. Meningkatkan kemampuan teknik dalam pengemasan produk yang baik agar produk tahan lama (S2,S5,O1,O4).</p> <p>8. Meningkatkan pengetahuan penggunaan bahan baku yang alami dan baik untuk kesehatan bila di konsumsi (S5,O5,O6).</p> <p>9. Membina masyarakat sekitar untuk berwirausaha memproduksi produk hasil laut untuk meningkatkan jumlah UMKM dan kesejahteraan masyarakat sekitar (S5,S10,O6,O7).</p> <p>10. Meningkatkan mutu dan kualitas produk melalui pelatihan kepada UMKM (S2,S5,S13,O4,O6,O7).</p> <p>11. Pemberian bantuan peralatan produksi makanan hasil laut untuk UMKM (S2,S5,S13,O6).</p> <p>12. Membina dan melatih seluruh UMKM untuk saling kerjasama memproduksi produk secara bersama untuk menjadi sentra industri unggulan di Surabaya (S2,S5,S13,S10,O4,O6,O7).</p> <p>13. Menjual produk di galeri produk UMKM milik Dinas UMKM (S5,O6).</p> <p>14. Bekerjasama dengan agen wisata untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisata (S4,S15,S17,O3).</p> <p>15. Memberikan fasilitas pelatihan pengurusan ijin usaha dan produk seperti BPOM dan PIRT (S2,S5,O4,O6).</p>	<p>4. Memberi pelatihan dan membentuk tim pengelolaan wisata yang solid serta memiliki pengetahuan yang baik terhadap pengembangan wisata (W1,W16,O8,O9,O10).</p> <p>5. Bekerjasama dengan toko oleh-oleh untuk memasarkan produk UMKM area Kenjeran (W4,W9,O4).</p> <p>6. Menjual produk UMKM Kenjeran hasil pengolahan ikan secara <i>online</i> (W4,W8,W9,O1,O2).</p> <p>7. Bekerjasama dengan perusahaan aplikasi transportasi <i>online</i> seperti <i>Go-Food</i> dan <i>Grab Food</i> (W4,W8,W9,O6).</p> <p>8. Mengikuti pameran produk UMKM yang diselenggarakan dinas UMKM (W8,W9,O6).</p> <p>9. Meningkatkan kemampuan pemasaran produk melalui pelatihan yang di selenggarakan dinas UMKM (W4,W8.W9,O4,O6,O7).</p> <p>10. Pengelola wisata dan UMKM bekerjasama membuat iklan promosi di baliho ataupun di kendaraan umum seperti stiker iklan pada angkutan umum (W1,W8,W9,O9,O10).</p> <p>11. Menyediakan infrastruktur tempat sentra industri kecil pengolahan hasil laut (W2,W4,O12).</p> <p>12. Menyediakan tempat berjualan produk UMKM yang tersentral dan tidak jauh dari lokasi wisata pantai (W4,W9,W12,O6,O7).</p>

STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
16. Menyediakan peralatan uji hasil makanan untuk produk UMKM hasil pengolahan ikan laut (S2,S5,O6). 17. Menambah fasilitas hiburan di dalam area wisata Pantai Kenjeran (S1,S4,O8,O9,O10).	
STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1. Memberikan bantuan modal pembelian alat tangkap ikan pada nelayan untuk meningkatkan jumlah hasil tangkapan ikan (S3, S9,T11). 2. Membuat program pembangunan area wisata dan UMKM secara berkelanjutan (S4,S5,S11,S14,T2,T14). 3. Membina masyarakat sekitar untuk melestarikan lingkungan sekitar area wisata (S11,S12,T1,T14). 4. Memberikan sanksi atau denda bagi pengunjung yang membuang sampah sembarangan di area pantai (S12,T1,T14). 5. Memperbanyak keikutsertaan dalam <i>event</i> promosi memperkenalkan wisata dan UMKM Jawa Timur yang diselenggarakan instansi terkait (S4,S5,T9,T12). 6. Memperbanyak tanaman di area wisata Kenjeran (S8,S12,T6,T14). 7. Memperbanyak fasilitas keamanan di wisata pantai (S7,T14). 8. Bekerjasama dengan masyarakat sekitar Kenjeran untuk menjaga kebersihan area wisata dan UMKM sekitar (S4,S12,T1,T6,T14).	1. Membangun tempat-tempat pelelangan ikan yang baru di Surabaya (W5,T13). 2. Membentuk jaringan <i>supply</i> ikan laut ke UMKM daerah Kenjeran (W5,W6,T11,T13). 3. Membentuk kelompok komunitas UMKM yang bertugas melakukan koordinasi pembelian ikan laut dan bahan produksi lainnya (W6,W7,W13,T11,T13). 4. Memberikan bantuan modal usaha kepada UMKM untuk meningkatkan produksi (W11,W13,T3). 5. Pembentukan tim kebersihan area wisata Kenjeran (W15,T1,T6,T14). 6. Berkerjasama dengan pelaku jasa wisata yang pantai seperti pemilik jasa sewa kapal dan sewa permainan untuk meningkatkan pelayanan terhadap pengunjung (W14,W16, T6). 7. Pengelola wisata dan UMKM bekerjasama membuat <i>webside</i> iklan khusus promosi wisata dan UMKM sekitar Kenjeran (W1,T6,T9,T12). 8. Memperbanyak tempat sampah di area wisata untuk pengunjung (W15,T1).

3.3 Matrik Internal-Eksternal

Matrik Internal-Eksternal (IE *Matrix*) merupakan matrik yang digunakan untuk menentukan posisi obyek penelitian kedalam sembilan sel. Hasil dari IE *matrix* untuk mengetahui strategi yang tepat dengan mengacu pada posisi obyek penelitian dalam sembilan sel IE *matrix*. Penentuan posisi obyek penelitian dalam IE *matrix* didasarkan pada dua sumbu yaitu sumbu horizontal (total skor bobot IFE) dan vertikal (total skor bobot total EFE).

Hasil IE *matrix* seperti pada Gambar 1.

Berdasarkan hasil IE *matrix*, posisi kawasan Pantai Kenjeran dan keberadaan UMKM sekitar area wisata ternyata terdapat di posisi sel I. Posisi pada sel I menunjukkan bahwa untuk menentukan strategi yang tepat untuk menciptakan kawasan EIP perlu memilih strategi yang berkaitan dengan (1) integrasi ke belakang, depan atau integrasi horizontal, (2) penetrasi pasar, (3) pengembangan pasar, dan (4) pengembangan produk.

		SKOR BOBOT TOTAL IFE		
		Kuat 3,0 - 4,0 4,0	Sedang 2,0 - 2,99 3,0	Lemah 1,0 - 1,99 2,0
SKOR BOBOT TOTAL EFE	Tinggi 3,0 - 4,0	I (3,145; 3,118)	II	III
	Sedang 2,0 - 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 1. Hasil IE *Matrix*

Pemilihan strategi yang tepat dilakukan dengan cara memilih strategi yang telah didapatkan dari TOWS *matrix*, sebanyak 44 strategi untuk pilih atau diseleksi yang cocok dengan hasil IE *matrix* yaitu strategi yang berkaitan dengan integrasi ke belakang, depan atau integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Hasil pemilihan strategi yang tepat terdapat pada Tabel 4.

Tabel 4. Strategi Hasil TOWS *Matrix* yang Sesuai dengan Hasil IE *Matrix*

No	Hasil IE <i>Matrix</i>	Strategi Terpilih
1	Integrasi ke belakang, depan atau horizontal	<ol style="list-style-type: none"> Berkerjasama dengan pihak swasta untuk investasi dalam pengelolaan hasil laut di Kenjeran. Berkerjasama dengan pengembang wisata untuk pembangunan wisata Pantai Kenjeran yang lebih menarik. Membentuk kerjasama yang baik antara dinas terkait dengan pihak pengelola wisata untuk membuat program pengembangan wisata secara bersama. Membentuk kerjasama dengan tempat pelelangan ikan untuk <i>supply</i> ikan ke UMKM Kenjeran. Bekerjasama dengan toko oleh-oleh untuk memasarkan produk UMKM area Kenjeran.

No	Hasil IE Matrix	Strategi Terpilih
		<ol style="list-style-type: none"> 6. Bekerjasama dengan perusahaan aplikasi transportasi <i>online</i> seperti <i>Go-Food</i> dan <i>Grab Food</i>. 7. Bekerjasama dengan masyarakat sekitar Kenjeran untuk menjaga kebersihan area wisata dan UMKM sekitar. 8. Berkerjasama dengan pelaku jasa wisata yang pantai seperti pemilik jasa sewa kapal dan sewa permainan untuk meningkatkan pelayanan terhadap pengunjung. 9. Pengelola wisata dan UMKM bekerjasama membuat <i>website</i> iklan khusus promosi wisata dan UMKM sekitar Kenjeran. 10. Bekerjasma dengan agen wisata untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisata.
2	Penetrasi pasar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjual produk di galeri produk UMKM milik Dinas UMKM. 2. Mengikuti pameran produk UMKM yang diselenggarakan Dinas UMKM. 3. Pengelola wisata dan UMKM bekerjasama membuat iklan promosi di baliho ataupun di kendaraan umum seperti stiker iklan pada angkutan umum.
3	Pengembangan pasar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjual produk UMKM Kenjeran hasil pengolahan ikan secara <i>online</i>. 2. Memperbanyak keikutsertaan dalam <i>event</i> promosi memperkenalkan wisata dan UMKM Jawa Timur yang diselenggarakan instansi terkait.
4	Pengembangan produk (Pengembangan Wisata dan UMKM)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan infrastruktur tempat sentra industri kecil pengolahan hasil laut. 2. Menyediakan tempat berjualan produk UMKM yang tersentral dan tidak jauh dari lokasi wisata pantai. 3. Meningkatkan jumlah nelayan dengan memberikan motivasi kepada penduduk pesisir Pantai Kenjeran memanfaatkan SDA laut untuk meningkatkan pendapatan. 4. Meningkatkan kemampuan teknik dalam pengemasan poduk yang baik agar produk tahan lama. 5. Membina masyarakat sekitar untuk berwirausaha memproduksi produk hasil laut untuk meningkatkan jumlah UMKM dan kesejahteraan masyarakat sekitar. 6. Meningkatkan mutu dan kualitas produk melalui pelatihan kepada UMKM. 7. Pemberian bantuan peralatan produksi makanan hasil laut untuk UMKM. 8. Membina dan melatih seluruh UMKM untuk saling kerjasama memproduksi produk secara bersama untuk menjadi sentra industri unggulan di Surabaya

No	Hasil IE Matrix	Strategi Terpilih
9.		Meningkatkan kemampuan inovasi produk pada UMKM melalui pemberian pelatihan kepada pelaku UMKM.
10.		Memperbanyak program hiburan di wisata Pantai Kenjeran.
11.		Memberi pelatihan dan membentuk tim pengelolaan wisata yang solid serta memiliki pengetahuan yang baik terhadap pengembangan wisata.
12.		Memberikan bantuan modal pembelian alat tangkap ikan pada nelayan untuk meningkatkan jumlah hasil tangkapan ikan.
13.		Membina masyarakat sekitar untuk melestarikan lingkungan sekitar area wisata.
14.		Memperbanyak tanaman di area wisata Kenjeran.
15.		Pembentukan tim kebersihan area wisata Kenjeran.

Berdasarkan Tabel 4, ada 30 strategi terpilih hasil seleksi berdasarkan hasil IE *matrix* dari total sebanyak 44 strategi hasil TOWS *matrix*. Sehingga 30 strategi tersebut akan menjadi pertimbangan dalam menciptakan potensi EIP berbasis *co-opetition* di Kawasan Kenjeran.

3.4 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM merupakan metode yang digunakan untuk mengambil keputusan dalam ilmu manajemen strategi. QSPM digunakan sebagai alat evaluasi dalam menentukan keputusan dalam pemilihan alternatif strategi secara obyektif dengan menggunakan faktor internal maupun eksternal. Setelah dari hasil IE *matrix* didapatkan 4 (empat) jenis strategi yaitu: (1) integrasi ke belakang, depan (integrasi horizontal), (2) penetrasi pasar, (3) pengembangan pasar, dan (4) pengembangan produk. Keempat jenis strategi itu akan dipilih yang menjadi prioritas untuk dipertimbangan dalam menciptakan potensi EIP berbasis *co-opetition* di Kawasan Kenjeran. Pemilihan tersebut didasarkan dari hasil perhitungan QSPM dengan nilai terbesar dari *Total Attractiveness Score* (TAS). TAS diperoleh dari nilai total perkalian bobot dengan nilai *Attractiveness Score* (AS) pada tiap faktor internal dan eksternal. Hasil perhitungan QSPM terdapat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Perhitungan QSPM

Faktor Utama	Bobot	ALTERNATIF STRATEGI							
		Integrasi ke Belakang, Depan atau Horizontal		Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
O1	0,130	3	0,390	2	0,260	1	0,130	4	0,520
O2	0,089	3	0,267	2	0,178	2	0,178	4	0,356
O3	0,057	3	0,171	2	0,114	2	0,114	3	0,171
O4	0,076	3	0,228	2	0,152	1	0,076	4	0,304
O5	0,069	4	0,276	3	0,207	2	0,138	4	0,276
O6	0,063	4	0,252	3	0,189	2	0,126	4	0,252
O7	0,042	4	0,168	3	0,126	3	0,126	3	0,126
O8	0,068	3	0,204	1	0,068	1	0,068	4	0,272
O9	0,048	3	0,144	2	0,096	2	0,096	3	0,144
O10	0,043	3	0,129	2	0,086	1	0,043	4	0,172
O11	0,040	3	0,120	2	0,080	2	0,080	4	0,160
O12	0,036	3	0,108	3	0,108	1	0,036	3	0,108
Ancaman									
T1	0,036	3	0,108	2	0,072	1	0,036	4	0,144
T2	0,027	2	0,054	1	0,027	1	0,027	3	0,081
T3	0,024	3	0,072	2	0,048	1	0,024	4	0,096
T4	0,025	3	0,075	2	0,050	1	0,025	4	0,100
T5	0,022	2	0,044	1	0,022	1	0,022	3	0,066
T6	0,018	2	0,036	1	0,018	1	0,018	3	0,054
T7	0,016	2	0,032	2	0,032	1	0,016	3	0,048
T8	0,015	3	0,045	2	0,030	2	0,030	3	0,045
T9	0,013	3	0,039	3	0,039	1	0,013	3	0,039
T10	0,012	3	0,036	2	0,024	2	0,024	4	0,048
T11	0,009	3	0,027	2	0,018	1	0,009	4	0,036
T12	0,006	2	0,012	3	0,018	3	0,018	3	0,018
T13	0,007	3	0,021	3	0,021	3	0,021	4	0,028
T14	0,009	3	0,027	3	0,027	2	0,018	4	0,036
Kekuatan									
S1	0,080	2	0,160	2	0,160	1	0,080	4	0,320
S2	0,074	3	0,222	2	0,148	1	0,074	4	0,296
S3	0,089	3	0,267	1	0,089	1	0,089	4	0,356
S4	0,080	4	0,320	1	0,080	1	0,080	4	0,320
S5	0,056	3	0,168	3	0,168	1	0,056	4	0,224
S6	0,052	4	0,208	1	0,052	1	0,052	2	0,104
S7	0,049	2	0,098	1	0,049	1	0,049	4	0,196
S8	0,045	2	0,090	1	0,045	1	0,045	2	0,090
S9	0,042	1	0,042	1	0,042	1	0,042	2	0,084
S10	0,039	2	0,078	4	0,156	4	0,156	2	0,078
S11	0,036	3	0,108	1	0,036	1	0,036	4	0,144
S12	0,011	3	0,033	3	0,033	2	0,022	3	0,033
S13	0,010	4	0,040	2	0,020	2	0,020	3	0,030
S14	0,013	3	0,039	2	0,026	2	0,026	4	0,052
S15	0,009	3	0,027	2	0,018	1	0,009	4	0,036
S16	0,009	2	0,018	3	0,027	3	0,027	3	0,027
S17	0,012	4	0,048	3	0,036	3	0,036	3	0,036
Kelemahan									
W1	0,034	3	0,102	2	0,068	1	0,034	4	0,136
W2	0,011	2	0,022	1	0,011	1	0,011	3	0,033
W3	0,031	3	0,093	2	0,062	1	0,031	4	0,124
W4	0,029	2	0,058	1	0,029	1	0,029	3	0,087
W5	0,025	2	0,050	1	0,025	1	0,025	2	0,050
W6	0,021	3	0,063	1	0,021	1	0,021	3	0,063
W7	0,019	1	0,019	1	0,019	1	0,019	3	0,057
W8	0,018	2	0,036	1	0,018	1	0,018	4	0,072
W9	0,011	1	0,011	1	0,011	1	0,011	4	0,044
W10	0,014	2	0,028	1	0,014	1	0,014	4	0,056
W11	0,017	3	0,051	1	0,017	1	0,017	4	0,068
W12	0,016	2	0,032	3	0,048	3	0,048	3	0,048
W13	0,013	2	0,026	1	0,013	1	0,013	3	0,039

ALTERNATIF STRATEGI									
Faktor Utama	Bobot	Integrasi ke Belakang, Depan atau Horizontal		Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kelemahan									
W14	0,012	2	0,024	3	0,036	2	0,024	4	0,048
W15	0,013	3	0,039	2	0,026	1	0,013	4	0,052
W16	0,010	2	0,020	4	0,040	3	0,030	3	0,030
Total TAS			5,725		3,753		2,769		7,133

Hasil perhitungan QSPM pada Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai terbesar TAS terdapat pada strategi pengembangan produk yaitu sebesar 7,133 sehingga dalam menciptakan potensi EIP berbasis *co-opetition* di Kawasan Kenjeran perlu memprioritaskan strategi yang berkaitan dengan pengembangan produk yang meliputi pengembangan wisata pantai dan UMKM. Bila melihat hasil pada pengelompokan strategi pada pada Tabel 4 terdapat 15 strategi hasil SWOT yang berkaitan dengan pengembangan. Kelimabelas alternatif strategi tersebut dapat dijadikan prioritas dalam menciptakan EIP berbasis *co-opetition*.

Hal ini akan memberikan dampak terhadap perkembangan UMKM produk olahan hasil laut dan meningkatkan pengembangan wisata Pantai Kenjeran yang berdampak pada terciptanya produk unggulan daerah Kenjeran sehingga pembangunan kawasan kenjeran dapat berjalan secara berkelanjutan (*sustainable development*).

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi faktor internal dengan matrik IFE dan EFE diperoleh 17 faktor kekuatan, 16 faktor kelemahan, 12 faktor peluang, dan 14 faktor ancaman. Total bobot skor untuk faktor internal sebesar 3,145 dengan rincian skor bobot kekuatan 2,671 dan skor bobot kelemahan sebesar 0,474. Total bobot skor untuk faktor eksternal sebesar 3,118 dengan rincian skor bobot peluang 2,497 dan skor bobot ancaman sebesar 0,621. Hasil analisis SWOT dengan TOWS *matrix* didapatkan 16 strategi SO, 12 strategi WO, 8 strategi ST, dan 8 strategi WT.

Hasil analisis dengan IE matrix didapatkan posisi di sel I. Posisi pada sel I menunjukkan bahwa dalam pengembangan kawasan Kenjeran untuk menciptakan EIP perlu menggunakan strategi yang berkaitan dengan (1) integrasi ke belakang dan depan, atau integrasi horizontal, (2) penetrasi pasar, (3) pengembangan pasar, dan (4) pengembangan produk.

Berdasarkan hasil QSPM didapatkan nilai TAS terbesar

yaitu 7,133 pada strategi pengembangan produk yang diarahkan pada pengembangan wisata dan UMKM. Dari hasil tersebut, maka terdapat 15 strategi hasil SWOT yang termasuk dalam strategi jenis pengembangan produk.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami selaku peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. KEMENRISTEK-BRIN.
2. LPPM Universitas Wijaya Putra.
3. Dekan Fakultas Teknik Universitas Wijaya Putra.
4. Ketua Program Studi Teknik Industri & Teknik Informatika Universitas Wijaya Putra.
5. Seluruh narasumber dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, dan Dinas Pariwisata.
6. Seluruh narasumber dari pelaku UMKM dan bisnis wisata Pantai Kenjeran

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti M., Wahyuni, H.C., Sulistiyowati, W., Ciptomulyono, U., dan Karningsih, P.D. (2013). Peningkatan Produktivitas Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Berbasis *Technology Content* untuk Mendukung Pelaksanaan *Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia 2011-2025*. *Prosiding. Universitas Muhammadiyah, Sidoarjo*.
- Cote, R.P. and Rosenthal, E.C. 1998. *Designing Eco Industrial Park: Synthesis of Some Experience*. *Journal Cleaner Production*, vol. 6, pp. 181-188.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management*, Edisi 12. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Diskopukm. (2019). Jumlah UMKM dan Tenaga Kerja di Provinsi Jawa Timur. <http://diskopukm.jatimprov.go.id/subkonten/details/57>. (10 Agustus 2019).
- Handayani, E., Asih, Sri M. A., dan Kusumawanto, A. (2015). Strategi *Sustainable Development* dengan *Ecology Industrial Parks* (EIPs) pada Industri Kecil dan Menengah (IKM). *Prosiding Seminar Nasional Teknik Industri Universitas Gadjah Mada 2015*, Yogyakarta.
- Hoetoro, Arif. 2014. *Cooperation and Competition among Clustered MSEs in East Java*. *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 16, No. 3, 275-293.
- Maile, D. and Schrab, M. (2001). *Eco Industrial Development Workbook US Department of Commerce Economic Development Administration*. Cornell University.

- Palmer, A. J. 2000. *Co-Operation and Competition: A Darwinian Synthesis of Relationship Marketing*. *European Journal of Marketing*, Vol.34 (5/6), 687-704.
- Riva'i, Rizal A. 2011. *Co-opetition dalam Pengelolaan Bisnis Pariwisata di Indonesia*. *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Stikubank Semarang*, Vol. 1, Hal. 1-32.
- Rosana, Mira. 2018. *Kebijakan Pembangunan Berkelanjutan yang Berwawasan Lingkungan di Indonesia*. *Jurnal Kelola: Jurnal Ilmu Sosial*, Vol. 1, No. 1, 148-163.
- Setianingtias, R., Baiquni. M., dan Kurniawan, A. 2019. *Pemodelan Indikator Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia*. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, Vol 27, No. 2, 61-74.
- Wibowo, Budi A. (2014). *Pengembangan Kawasan Minipolitan Berkelanjutan Berbasis Perikanan Budidaya Ikan Air Tawar di Kabupaten Magelang*, *Master Thesis*, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro.