

Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Menengah  
Departemen Perindustrian  
Republik Indonesia

# KERJASAMA PENGEMBANGAN KLASTER-KLASTER (SENTRA) INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI REPUBLIK INDONESIA

## Laporan Akhir (Rangkuman)

Februari 2011

Japan International Cooperation Agency

UNICO International Corporation  
KRI International Corporation



## Singkatan - singkatan

Abbreviation	Bahasa Indonesia	Bahasa Inggris
AP3MA	Asosiasi Petani, Produsen, dan Pelaku Agribisnis Minyak Atsiri Jawa Barat	Association of Farmers, producers, and actors Agribisnis West Java Essential Oil
APINDO	Asosiasi Pengusaha Indonesia	Indonesia Employer Association
BALITRO	Balai Penelitian Tanaman Obat dan Aromatik	Research Institute for Medicinal and Aromatic Crops
BAPPEDA	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Regional Development Planning Board
BAPPENAS	Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional	
BARISTAND	Balai Riset dan Standarisasi	Research and Standardization Institution
BBIA	Balai Besar Industri Agro	Agro Industry Research Institute
BDI	Balai Diklat Industri	Industrial Training Institute
BDS		Business Development Service
BI	Bank Indonesia	Bank Indonesia
BKPM	Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah	Regional Coordination Board for Investment
BKP4K	Badan Ketahanan Pangan Dan Penyuluhan Pertanian Perikanan Dan Kehutanan	Extension Office for Agriculture, Forestry and Fisheries
BMT	Baitul Maal wat Tamwil	
BPPT	Balai Pengkajian dan Penerapan Teknologi	Agency for the Assessment and Application of Technology
BPT	Badan Pelayanan Teknis	Technology Service Institute
BPR	Bank Perkreditan Rakyat	Bank Perkreditan Rakyat
BPS	Badan Pusat Statistik	Statistic Bureau
BRI	Bank Rakyat Indonesia	Bank Rakyat Indonesia
CSR		Corporate Social Responsibility
DAI	Dewan Atsiri Indonesia	Indonesian Essential Oil Council
DAC		Development Assistance Committee
CD-SMEs		Center for Development of SMEs
DEKRANASDA	Dewan Kerajinan Nasional Daerah	National Craft Regional Committee
DGIKM	Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Menengah	Directorate General of Small and Medium Industries
Dinas	Dinas	Regional Government Office
DPE	Dewan Pengembangan Ekonomi	Economic Development Committee
DPDS	Dewan Pengembangan Daya Saing	Committee for Regional Competitiveness Development
EO		Extension Officer
FEDEP	Forum for Economic Development and Employment Promotion	Forum for Economic Development and Employment Promotion
FGD		Focus Group Discussion
FPESD	Forum Pengembangan Ekonomi dan Sumber Daya	Economic Development and Resource Forum
FRK	Forum Rembug Klaster	Cluster Forum
GAP		Good Agricultural Practice
GDP		Gross Domestic Product
GMP		Good Manufacturing Practice
GTZ		German Technical Cooperation/Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

ICT		Information and Communication Technology
IKM	Industri Kecil dan Menengah	Small and Medium sized Industry
IKOPIN	Institut Manajemen Koperasi Indonesia	Indonesia Cooperative Management Institute
IMS-GT		Indonesia, Malaysia, and Singapore - Growth Triangle
IMT-GT		Indonesia, Malaysia, and Thailand - Growth Triangle
IPB	Institut Pertanian Bogor	Bogor Agricultural University
ISEO		International Seminar for Essential Oil
ISO		International Organization for Standardization
ITB	Institut Teknologi Bandung	Bandung Institute of Technology
JETRO		Japan External Trade Organization
JICA		Japan International Cooperation Agency
KADIN	Kamar Dagang dan Industri	Chamber of Commerce and Industry
KADINDA	Kamar Dagang dan Industri Daerah	Regional Chamber of Commerce and Industry
KPIN	Kebijakan Pembangunan Industri Nasional	National Industrial Development Policy
KUB	Kelompok Usaha Bersama	Joint Business Group
KUR	Kredit Usaha Rakyat	People's Business Credit
KUT	Kredit Usaha Tani	Agro Business Credit
LIPI	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	The Indonesian Institute of Sciences
LPG		Liquefied Petroleum Gas
MFI		Microfinance Institution
MIDC(BBLM)	Balai Besar Pengembangan Industri Logam dan Mesin	Metal Industries Development Center
MOI		Ministry of Industry
MOIT		Ministry of Industry and Trade
MoU		Memorandum of Understanding
NAFED(BPEN)	Badan Pengembangan Ekspor Nasional	National Agency for Export Development
NGO		Non Governmental Organization
P2WKSS	Peningkatan Peranan Wanita menuju Keluarga Sehat dan Sejahtera	Empowerment of Women for Healthy Good Welfare Households
P3UKM	Pusat Pengembangan Pendampingan Usaha Kecil dan Menengah	Centre for Development of BDS Providers for SME
PA		Pachouli Alcohol
PP		Pilot Project
PDCA		Plan Do Check Action
PDM		Project Design Matrix
PKDL	Persatuan Kepala Desa dan Lurah	District Head and Village Head
PIKM	Pengembangan Industri Kecil dan Menengah	Small and Medium sized Industry Development
PUPUK	Perkumpulan Untuk Peningkatan Usaha Kecil	The Association for Advancement of Small Business
QCD		Quality, Cost, Delivery
RDC		Resource Development Center
RGDP		Regional Gross Domestic Product

RPJM	Rencana Pembangunan Jangka Menengah	National Medium-Term Development Plan
SC		Supply Chain
SETDA	Sekretariat Daerah	Regional Secretary
SME		Small and Medium sized Enterprises
SMIK	Sekolah Menengah Industri Kerajinan	High School for Handy Craft Industry
SMK	Sekolah Menengah Kejuruan	Vocational High School
SMOCSME	Kementerian Koperasi dan UKM	The Office of State Minister for Cooperative and SME
SOP		Standard Operating Procedures
SWOT		Strength, Weakness, Opportunity and Threat
TOT		Training of Trainers
TQM/TQC		Total Quality Management/Total Quality Control
UKM	Usaha Kecil dan Menengah	
UNDIP	Universitas Diponegoro	Diponegoro University
UNPAD	Universitas Padjadjaran	Padjadjaran University
UNWIM	Universitas Winaya Mukti	Winaya Mukti University
UPL	Unit Pendampingan Langsung	Direct Assistance Unit
UPTD/UPT	Unit Pelayanan Teknis Daerah	Regional Common Service Facilities
WG		Working Group
5S		SEIRI, SEITON, SEISO, SHITSUKE, SHUKAN (Japanese)



## Daftar Isi

BAB 1	Tujuan, latar belakang dan garis besar studi.....	1 - 1
1.1	Latar belakang studi.....	1 - 1
1.2	Tujuan dan hasil survei .....	1 - 1
1.3	Ruang lingkup tugas .....	1 - 2
1.4	Garis besar alur survei .....	1 - 3
1.4.1	Stage 1 .....	1 - 3
1.4.1.1	Analisa kondisi dan permasalahan pada pengembangan klaster di seluruh Indonesia.....	1 - 3
1.4.1.2	Pemahaman kondisi 5 propinsi kandidat tempat pelaksanaan pilot proyek.....	1 - 3
1.4.1.3	Pemilihan 2 propinsi tempat pelaksanaan. ....	1 - 4
1.4.2	Stage 2 .....	1 - 4
1.4.2.1	Kondisi dan tema masalah pada pengembangan klaster obyek.....	1 - 4
1.4.2.2	Training Diagnosa Klaster.....	1 - 4
1.4.3	Stage 3 (Pelaksanaan Pilot Proyek) .....	1 - 4
1.4.3.1	Klaster bordir kota Bukittinggi propinsi Sumatera Barat.....	1 - 4
1.4.3.2	Klaster minyak nilam (minyak atsiri) Kabupaten Sumedang Propinsi Jawa Barat .....	1 - 5
1.4.4	Stage 4 .....	1 - 5
1.4.4.1	Pembuatan draft laporan.....	1 - 5
1.4.4.2	Penyelenggaraan Workshop .....	1 - 5
1.4.4.3	Pembuatan dan penyerahan laporan akhir .....	1 - 5
BAB 2	Kebijakan Pengembangan Industri dan Pengembangan Klaster di Indonesia .....	2 - 1
2.1	Kebijakan Pengembangan Industri di Indonesia.....	2 - 1
2.1.1	Kebijakan Pengembangan Industri dan Pengembangan Klaster di tingkat Pemerintah Pusat. ....	2 - 1
2.1.1.1	Kebijakan Pengembangan Industri Nasional.....	2 - 1
2.1.1.2	Roadmap Pengembangan Kompetensi Inti Industri Daerah.....	2 - 2
2.1.1.3	Peraturan Presiden no.28 tahun 2008 mengenai Kebijakan Pengembangan Industri Nasional .....	2 - 3
2.1.2	Kebijakan Pengembangan Klaster di tingkat Pemerintahan Daerah. ....	2 - 4

2.1.2.1	Karakteristik Utama pada Desentralisasi Daerah di Indonesia.....	2 - 4
2.1.2.2	Pengembangan usaha kecil dan menengah sebelum dan setelah Desentralisasi.....	2 - 4
2.1.2.3	Kebijakan Pengembangan Klaster di Jawa Tengah.....	2 - 5
2.2	Pengembangan Klaster dan Peran Departemen Perindustrian.....	2 - 6
2.2.1	Penanganan Pengembangan Klaster di Departemen Perindustrian.....	2 - 6
2.2.1.1	Pembinaan Fasilitator Pengembangan Klaster di Departemen Perindustrian.....	2 - 6
2.2.2	Pendekatan Pengembangan Klaster dan Gerakan “One Village One Product (OVOP)”.....	2 - 7
2.3	Permasalahan pada Pendekatan Pengembangan Klaster.....	2 - 7
<b>BAB 3</b>	<b>Peninjauan Kondisi Pelaksanaan Rekomendasi Survei Klaster Sebelumnya.....</b>	<b>3 - 1</b>
3.1	Garis Besar Survei Klaster Sebelumnya.....	3 - 1
3.1.1	Tujuan dan Garis besar Survei.....	3 - 1
3.1.1.1	Tujuan dan Latarbelakang Survei.....	3 - 1
3.1.1.2	Kerangka kerja Survei dan Pilot proyek.....	3 - 1
3.1.1.3	Pembelajaran dari Pilot Proyek.....	3 - 1
3.1.2	Program Kegiatan yang diusulkan.....	3 - 2
3.2	Isi dan Hasil Peninjauan Survei Klaster sebelumnya.....	3 - 4
3.3	Permasalahan yang diperoleh dari peninjauan pelaksanaan rekomendasi survei sebelumnya.....	3 - 4
<b>BAB 4</b>	<b>Hasil Survei di 2 Propinsi Pilihan Pilot Proyek.....</b>	<b>4 - 1</b>
4.1	Pemilihan Propinsi Pelaksanaan Pilot Proyek.....	4 - 1
4.1.1	Proses Pemilihan.....	4 - 1
4.1.2	Garis besar Klaster di 5 Propinsi Kandidat.....	4 - 2
4.1.2.1	Klaster dan Industri di Propinsi Sumatra Barat.....	4 - 2
4.1.2.2	Klaster dan Industri di Propinsi Jawa Tengah.....	4 - 3
4.1.2.3	Klaster dan Industri di propinsi Jawa Timur.....	4 - 4
4.1.2.4	Klaster dan Industri di propinsi Kalimantan Selatan.....	4 - 5
4.1.2.5	Klaster dan Industri di propinsi Jawa Barat.....	4 - 5
4.1.2.6	Analisa SWOT di 5 propinsi kandidat.....	4 - 6
4.1.3	Hasil Penilaian Komponen Pertumbuhan Klaster di 5 Propinsi.....	4 - 6

4.2	Kondisi pada klaster di 2 propinsi yang dipilih .....	4 - 7
4.2.1	Kondisi klaster bordir dan sulaman di kota Bukittinggi propinsi Sumatera Barat .....	4 - 7
4.2.1.1	Struktur industri bordir .....	4 - 7
4.2.1.2	Sistem pengembangan klaster .....	4 - 10
4.2.1.3	Business Development Service (BDS) Provider .....	4 - 12
4.2.2	Kondisi Klaster Nilam di Kabupaten Sumedang Propinsi Jawa Barat. ....	4 - 13
4.2.2.1	Struktur Industri Minyak Nilam. ....	4 - 13
4.2.2.2	Sistim Pengembangan Klaster.....	4 - 15
4.3	Permasalahan yang ditemukan dari survei di tempat kandidat Pilot Project .....	4 - 16
BAB 5	Training diagnosa klaster untuk pelaksanaan pilot proyek.....	5 - 1
5.1	Training diagnosa klaster .....	5 - 1
5.1.1	Garis besar dan alur training.....	5 - 1
5.1.2	Peserta dan kurikulum training.....	5 - 1
5.1.2.1	Peserta training .....	5 - 1
5.1.2.2	Skejul training .....	5 - 1
5.1.2.3	Kurikulum training .....	5 - 2
5.1.3	Hasil training (klaster bordir kota Bukittinggi propinsi Sumatera Barat) .....	5 - 4
5.1.3.1	Penilaian peserta terhadap lingkungan di sekitar klaster .....	5 - 4
5.1.3.2	Hasil analisa SWOT .....	5 - 6
5.1.4	Hasil Training. (Klaster nilam kabupaten Sumedang di propinsi Jawa Barat). ....	5 - 7
5.1.4.1	Penilaian Peserta Training terhadap Lingkungan Keberadaan Klaster. ....	5 - 7
5.1.4.2	Hasil Analisa SWOT .....	5 - 8
5.2	Pembentukan pilot proyek .....	5 - 10
5.2.1	Pilot proyek untuk memperkuat daya saing klaster bordir kota Bukittinggi.....	5 - 10
5.2.2	Pilot proyek untuk penguatan daya saing klaster nilam Kabupaten Sumedang .....	5 - 11
BAB 6	Isi dan Hasil Pelaksanaan Pilot proyek.....	6 - 1

6.1	Pilot proyek pengembangan klaster bordir kota Bukittinggi propinsi Sumatera Barat .....	6 - 1
6.1.1	Isi pelaksanaan kegiatan .....	6 - 3
6.1.1.1	Kegiatan 1 : "Pembentukan Forum klaster bordir dan Forum pengembangan ekonomi daerah tingkat kota" .....	6 - 3
6.1.1.2	Kegiatan 2:"Training desain yang bertujuan mengembangkan produk yang sesuai selera pasar" .....	6 - 3
6.1.1.3	Kegiatan 3 : [Training penyuluhan 5S bagi Penyuluh UKM] .....	6 - 4
6.1.1.4	Kegiatan 4 : [Pembuatan katalog UKM bordir yang berorientasi marketing]. .....	6 - 4
6.1.2	Evaluasi Pilot proyek.....	6 - 5
6.1.2.1	Kegiatan 1: [Membentuk Forum klaster bordir dan Forum pengembangan ekonomi daerah kota] .....	6 - 5
6.1.2.2	Kegiatan 2: [Training desain yang bertujuan mengembangkan produk yang sesuai selera pasar] .....	6 - 7
6.1.2.3	Kegiatan 3: [Training penyuluhan 5S] .....	6 - 9
6.1.2.4	Kegiatan 4: [Pembuatan katalog pengenalan UKM bordir yang berorientasi marketing].....	6 - 10
6.2	Pilot Proyek Pengembangan Klaster Minyak Nilam Kabupaten Sumedang Propinsi Jawa Barat. ....	6 - 12
6.2.1	Isi Pelaksanaan Kegiatan. ....	6 - 13
6.2.1.1	Kegiatan 1: [ Pembentukan dan Penguatan Komite Klaster Nilam ].....	6 - 13
6.2.1.2	Kegiatan 2: Penyusunan dan Sosialisasi SOP (Standard Operation Procedure) Budidaya Nilam .....	6 - 14
6.2.1.3	Kegiatan 3: Training Teknologi Penyulingan Minyak Nilam. ....	6 - 14
6.2.2	Evaluasi Pilot Proyek.....	6 - 15
6.2.2.1	Kegiatan 1: Pembentukan dan Penguatan Komite Klaster. ....	6 - 15
6.2.2.2	Kegiatan 2: Penyusunan SOP Budidaya.....	6 - 17
6.2.2.3	Kegiatan 3: Training Teknologi Penyulingan. ....	6 - 18
BAB 7	Strategi dan Permasalahan Pengembangan Klaster di Indonesia .....	7 - 1
7.1	Target dan Permasalahan dalam Pengembangan Klaster. ....	7 - 1
7.1.1	Harapan dan Peran Pengembangan Klaster dalam Kebijakan Industri. ....	7 - 1
7.1.2	Penyusunan Permasalahan dalam Pengembangan Klaster. ....	7 - 1

7.1.2.1	Permasalahan yang dihadapi Institusi Pusat dan Daerah.....	7 - 1
7.1.2.2	Permasalahan yang dihadapi Institusi Perbantuan Klaster.....	7 - 2
7.1.2.3	Permasalahan yang dihadapi perusahaan penyusun klaster dan organisasi perwakilan klaster. ....	7 - 2
7.2	Kerangka Kerja Strategi Pengembangan Klaster.....	7 - 3
7.2.1	Strategi pengembangan klaster dan susunan program kegiatan. ....	7 - 3
<b>BAB 8</b>	<b>Program Kegiatan (Action Program).....</b>	<b>8 - 1</b>
8.1	Strategi Pengembangan Klaster di Indonesia dan Rekomendasi Program Kegiatan.....	8 - 1
8.2	Program kegiatan.....	8 - 1
8.2.1	Strategi-1:Pembangunan kegiatan sosialisasi kerangka kerja - pengembangan klaster. ....	8 - 1
8.2.1.1	AP1-1: Kampanye sosialisasi penggunaan (good practise) di - seluruh Indonesia.....	8 - 1
8.2.1.2	AP1-2: Pembentukan sistim perbantuan klaster secara luas dan horizontal antar institusi pemerintah daerah.....	8 - 2
8.2.2	Strategi -2: Perbantuan dan Penguatan Kegiatan Klaster. ....	8 - 2
8.2.2.1	AP2-1: Mendorong pembinaan dan penempatan fasilitator pengembangan klaster. ....	8 - 2
8.2.2.2	AP2-2: Mendorong kesamaan visi dan misi dan kegiatan kerjasama.....	8 - 3
8.2.3	Strategi-3: Penguatan kemampuan perusahaan klaster.....	8 - 3
8.2.3.1	AP3-1:Perbantuan peningkatan teknologi kontrol dan manajemen.....	8 - 3
8.2.3.2	AP3-2: Pelengkapan pintu konsultasi bagi perusahaan.....	8 - 4
8.3	Pembuatan Guideline Klaster JICA . ....	8 - 4
8.3.1	Struktur Guideline Klaster JICA. ....	8 - 5

## Daftar Tabel

Tabel 1.4-1	Daftar 5 propinsi kandidat pelaksanaan pilot proyek dan daerah kunjungan.....	1 - 4
Tabel 2.1-1	Industri Prioritas dalam kebijakan pengembangan industri nasional.....	2 - 2
Tabel 3.1-1	Program kegiatan yang berkontribusi pada penguatan fungsi kluster UKM. .....	3 - 2
Tabel 4.1-1	Garis besar kluster di propinsi Sumatra Barat.....	4 - 2
Tabel 4.1-2	Garis besar Kluster di propinsi Jawa Tengah.....	4 - 3
Tabel 4.1-3	Garis besar kluster di propinsi Jawa Timur.....	4 - 4
Tabel 4.1-4	Garis besar kluster di propinsi Kalimantan Selatan .....	4 - 5
Tabel 4.1-5	Kluster di propinsi Jawa Barat. ....	4 - 6
Tabel 4.2-1	Daftar BDS provider yang memungkinkan penggunaannya oleh kluster bodir .....	4 - 12
Tabel 5.1-1	Skejul training .....	5 - 2
Tabel 5.1-2	Kurikulum training.....	5 - 2
Tabel 5.1-3	Hasil penilaian terhadap lingkungan kluster (1).....	5 - 4
Tabel 5.1-4	Hasil analisa SWOT pada training diagnosa kluster bordir kota Bukittinggi .....	5 - 6
Tabel 5.1-5	Hasil Penilaian Lingkungan Kluster (1).....	5 - 7
Tabel 5.1-6	Hasil Analisa SWOT pada Training Kluster Nilam di Kabupaten Sumedang.....	5 - 9
Tabel 6.1-1	Rangkuman kegiatan.....	6 - 1
Tabel 6.1-2	Pertanyaan dan Hasil Evaluasi (Kegiatan 1).....	6 - 6
Tabel 6.1-3	Pertanyaan dan Hasil Evaluasi (Kegiatan 2).....	6 - 7
Tabel 6.1-4	Pertanyaan dan Hasil Evaluasi (kegiatan 3).....	6 - 9
Tabel 6.1-5	Pertanyaan dan Hasil Evaluasi (Kegiatan 4).....	6 - 11
Tabel 6.2-1	Rangkuman Kegiatan.....	6 - 12
Tabel 6.2-5	Pertanyaan dan Hasil Evaluasi.....	6 - 16
Tabel 6.2-3	Pertanyaan dan Hasil Evaluasi.....	6 - 17
Tabel 6.2-4	Pertanyaan dan Hasil Evaluasi.....	6 - 19
Tabel 7.2-1	Hubungan antara permasalahan kegiatan kluster dengan program kegiatan.....	7 - 5

## Daftar Gambar

Gambar 1.3-1	Rangkuman ruang lingkup studi di tiap stage .....	1 - 3
Gambar 2.1-1	Sistim pemerintahan dalam pengembangan usaha kecil dan menengah sebelum dan sesudah desentralisasi daerah.....	2 - 5
Gambar 4.1-2	Rangkuman hasil penilaian tiap propinsi .....	4 - 7
Gambar 4.2-1	Sistem pengembangan klaster bordir kota Bukittinggi .....	4 - 11







# BAB 1 Tujuan, latar belakang dan garis besar studi

## 1.1 Latar belakang studi

Untuk menghadapi globalisasi yang sedang berkembang pesat, dan agar industri dapat berkembang secara pasti dan stabil, maka Pemerintah Indonesia pada tahun 2005 menetapkan “Kebijakan Pembangunan Industri Nasional”. Untuk mencapai dan mempertinggi tingkat rantai nilai (value chain), maka salah satu usahanya adalah pengembangan industri melalui pendekatan klaster. (mengenai definisi klaster refer ke BOX 1).

Pada “Kebijakan pengembangan industri nasional” ini ditetapkan 32 industri prioritas yang terdiri dari 10 industri sebagai industri pengembangan utama, 6 industri sebagai industri terkait yang pendukung industri utama, 6 industri terkait UKM, 2 industri prospek masa depan dan 8 industri lainnya.

Pemerintah Indonesia, dengan pemanfaatan pendekatan klaster dalam pengembangan industri prioritas ini mengharapkan perwujudan pencapaian penguatan dan pendalaman struktur industri, pembangunan iklim yang mendukung investasi, dorongan industrialisasi dan penguatan struktur inovasi, dorongan peran UKM pada perekonomian nasional, dan perluasan pengembangan industri dan peningkatan teknologi industri dll.

## 1.2 Tujuan dan hasil survei

Tujuan survei adalah sebagai berikut dibawah ini.

Memberikan usulan mengenai sistem pengorganisasian di pemerintah pusat dan pemerintah daerah, dan kebijakan kongkrit yang harus dibuat oleh masing-masing institusi pemerintah pusat dan daerah dalam melaksanakan kebijakan pengembangan klaster yang memanfaatkan sumber daya daerah secara efektif.

Melaksanakan model pilot proyek yang efektif dalam pengembangan klaster yang memanfaatkan potensi dan keunggulan daerah berdasarkan Ketetapan Presiden no 28 tahun 2008 mengenai Kebijakan Pengembangan Industri Nasional, dan membuat usulan guideline pelaksanaan untuk pengembangan klaster.

Kemudian, sebagai hasil kerjasama ini, ada 3 poin yang diharapkan, yaitu:

- (1) Tersusunnya kondisidan permasalahanpada pengembangan klaster indutri mikro, kecil dan menengah.
- (2) Adanya peningkatan kemampuan analisa masalah dan pelaksanaan pengontrolan kebijakan oleh institusi counterpart (C/P).
- (3) Berdasarkan pilot proyek ini akan ditetapkanrencana kegiatan termasuk guideline sistem pelaksanaan dan pengawasan oleh pemerintah pusat dan daerah mengenai pengembangan klaster oleh pemerintah pusat dan daerahdengan memanfaatkan sumber daya daerah.

### BOX 1: Hubungan klaster dan sentra pada studi ini

Didalam Kebijakan Pengembangan Industri Nasional, industri yang memiliki hubungan satu sama lain sebagai industri inti, industri pendukung, dan industri terkait disebut industri klaster, dimana didalam Peraturan Presiden no. 28 tahun 2008 telah ditetapkan definisi klaster industri sebagai [industri inti yang terkonsentrasi secara regional maupun maupun global yang saling berhubungan, atau berinteraksi sosial secara dinamis, baik dengan industri terkait, industri pendukung maupun jasa penunjang, infrastruktur ekonomi dan lembaga terkait dalam meningkatkan efisiensi, menciptakan aset secara kolektif dan mendorong terciptanya inovasi sehingga tercipta keunggulan kompetitif]

Sebaliknya di Indonesia, aglomerasi industri skala kecil ini disebut sentra, tapi sering sebutan sentra ini dipakai untuk menyatakan klaster. Karena itu pada dasarnya merupakan aglomerasi secara lokal yang merupakan klaster dalam tahap awal.

Departemen perindustrian dan dinas perindag mengenai aglomerasi industri yang sudah terbangun sistim yang melaksanakan penguatan value chain dan juga kerjasama jaringan industri-pemerintah-universitas ini sebagai “klaster” atau “daerah yang berkembang menjadi klaster”.

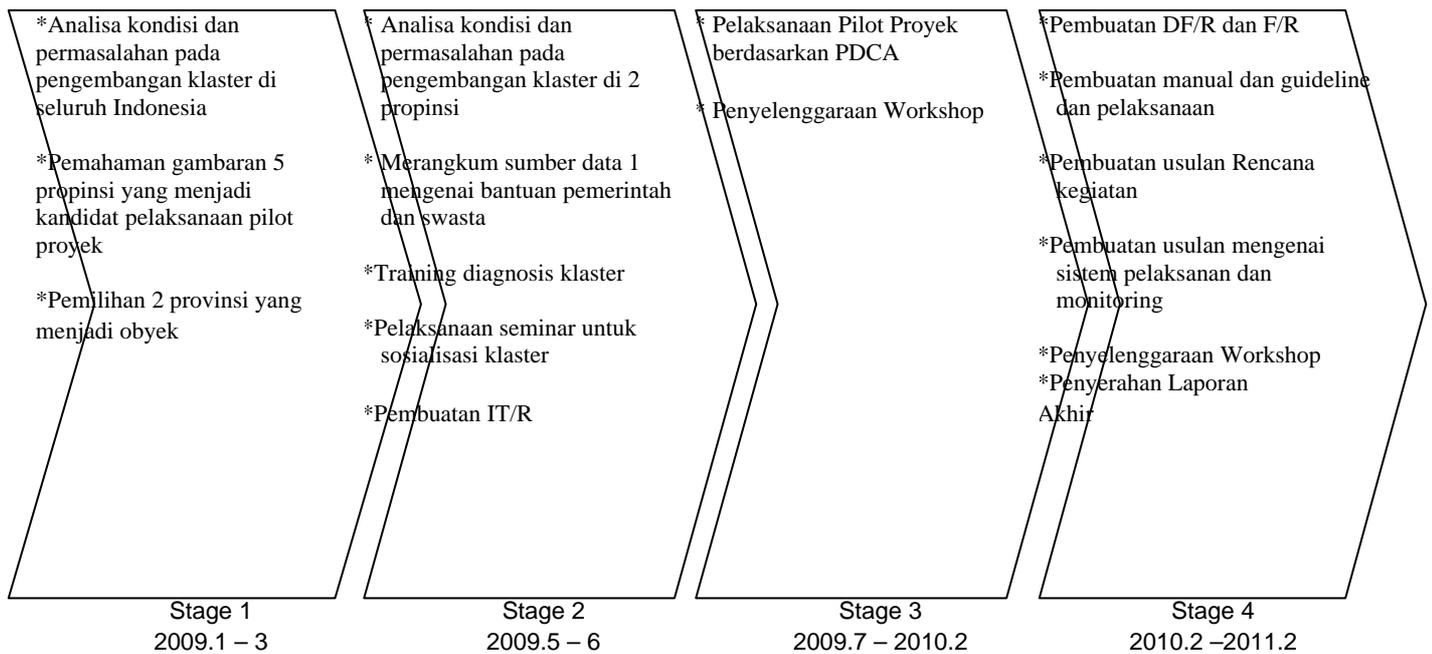
Sedangkan mengenai aglomerasi industri skala kecil yang diperkirakan jumlahnya ada sekitar 10 ribuan disebut “sentra”. Pada definisi sentra disebutkan “daerah aglomerasi keberadaan usaha yang sejenis sama lebih dari 15 perusahaan dengan jari-jari kurang dari 5 km”. Tapi hal ini hanya bersifat patokan saja, aktualnya meskipun kurang dari 15 perusahaan, bila jenis usahanya sejenis maka sudah digunakan sebutan dengan terminologi sebagai sentra.

Karena itu pada survei ini sentra dibahas sebagai klaster tahap embrio (mengenai garis besar sentra ini refer ke ANNEX-1).

Ada contoh dimana kata klaster dipakai untuk istilah yang berarti sektor. Misalnya di dalam kebijakan pengembangan industri nasional dipakai istilah “10 klaster prioritas”. Karena itu untuk menghindari kerancuan maka pada laporan ini ditulis sebagai “10 industri prioritas”

### 1.3 Ruang lingkup tugas

Ruang lingkup tugas pada studi ini yang dikelompokkan pada tiap stage survei adalah seperti dibawah ini:



Gambar 1.3-1 Rangkuman ruang lingkup studi di tiap stage

#### 1.4 Garis besar alur survei

Berdasarkan tugas di tiap stage pada bagian 1.3, maka garis besar dan hasilnya adalah seperti dibawah ini.

##### 1.4.1 Stage 1

##### 1.4.1.1 Analisa kondisi dan permasalahan pada pengembangan klaster di seluruh Indonesia

###### (1) Survei kebijakan pengembangan klaster

Pada kebijakan utama mengenai pengembangan klaster, terdapat “kebijakan pengembangan industri nasional”, “Roadmap pengembangan Kompetensi inti industri daerah”, dan “Peraturan Presiden no 28 mengenai kebijakakan pembangunan industri nasional”. Terutama pada Peraturan Presiden tersebut disebutkan kondisi industri Indonesia, globalisasi terkait pada sektor industri, dan mengenai pedoman arah kedepan sektor industri di Indonesia berdasarkan kondisi perekonomian dunia. Di dalamnya dirangkum juga kondisi dan permasalahan pada klaster, dan arah pengembangannya.

###### (2) Gambaran kondisi sentra

Mengenai survei kondisi sentra di Indonesia, DJIKM Departemen perindustrian telah memperkerjakan konsultan swasta dan telah selesai dilaksanakan, sehingga Tim Studi menetapkan untuk menggunakan laporan tsb. Kemudian, sebagai dokumen referensi pada ANNEX-1, dilampirkan garis besar klaster (sentra) skala kecil yang telah dibuat berdasarkan laporan survei klaster tersebut di Indonesia.

##### 1.4.1.2 Pemahaman kondisi 5 propinsi kandidat tempat pelaksanaan pilot proyek.

Survei telah dilaksanakan pada 5 propinsi yang merupakan kandidat tempat pelaksanaan pilot proyek yang ditetapkan oleh DJIKM departemen perindustrian dan pihak terkait. Propinsi dan daerah yang dikunjungi ditunjukkan pada tabel 1.4-1. Sedangkan garis besar daerah yang dikunjungi bisa dilihat pada Bab 4.

Tabel 1.4-1 Daftar 5 propinsi kandidat pelaksanaan pilot proyek dan daerah kunjungan.

Propinsi	Ibukota Propinsi	Daerah yang dikunjungi
Sumatera Barat	Padang	Kota BukitTinggi (bordir) Kota Tanah Datar (tenun)
Jawa Tengah	Semarang	Kota Magelang (tahu, kripik singkong)
Jawa Timur	Surabaya	Kabupaten Lumajang (pengolahan perak)
Kalimantan Selatan	Banjarmasin	Kabupaten Banjar (pengolahan intan) Kota Martapura (pasar)(kerajinan tangan)
Jawa Barat	Bandung	Kabupaten Sumedang (minyak atsiri) Kabupaten TasUKMalaya (kerajinan tangan dan bordir)

#### 1.4.1.3 Pemilihan 2 propinsi tempat pelaksanaan.

Tim studi JICA berdasarkan hasil survei di 5 propinsi, melakukan analisa indeks lingkungan sentra dan analisa SWOT, dan kemudian memilih propinsi Sumatra Barat dan Jawa Barat sebagai kandidat pelaksanaan. Setelah itu, berdasarkan hasil diskusi dengan pegawai yang ditunjuk departemen perindustrian untuk mendampingi tim dalam survei, termasuk juga dengan Streering Committee kemudian ditetapkan 2 propinsi tersebut sebagai propinsi tempat pelaksanaan pilot proyek.

Dan juga pada stage 1, kami telah meninjau ulang (review) kondisi kemajuan pelaksanaan usulan kami pada “Kerjasama rencana penguatan fungsi klaster UKM” (selanjutnya disebut survei klaster sebelumnya) yang merupakan survei pengembangan JICA yang dilakukan di Indonesia sejak tahun 2001 sampai 2004.

#### 1.4.2 Stage 2

##### 1.4.2.1 Kondisi dan tema masalah pada pengembangan klaster obyek.

Untuk mengetahui kondisi pengembangan klaster obyek maka telah dikunjungi dan dilakukan survei pada perusahaan dan institusi terkait terutama pada instransi pendukung. Mengenai isi sumber data yang dimiliki pemerintah dan swasta pendukung dapat dilihat pada BAB 4.

##### 1.4.2.2 Training Diagnosa Klaster.

Training diagnosa klaster telah dilaksanakan di propinsi Sumatera Barat dan propinsi Jawa Barat. Isi dan hasilnya dirangkum pada BAB 5.

#### 1.4.3 Stage 3(Pelaksanaan Pilot Proyek)

Pilot proyek telah dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan PDCA di kabupaten Sumedang propinsi Jawa Barat dan kota Bukittinggi propinsi Sumatera Barat.

##### 1.4.3.1 Klaster bordir kota Bukittinggi propinsi Sumatera Barat

Sebagai pilot proyek klaster bordir kota Bukittinggi memiliki target untuk “Menjadikan produk bordir kota Bukittinggi memiliki kepercayaan yang berdaya saing dalam pasar global”. Untuk itu telah ditetapkan dan dilaksanakan 4 tema rencana kegiatan dibawah ini termasuk penguatan kelembagaan klaster.

- 1) Pembentukan Forum Klaster Bordir dan Forum Pengembangan Ekonomi Daerah
- 2) Training disain menjupengembangan produk yang sesuai dengan selera pasar.
- 3) Training pembinaan 5S
- 4) Pembuatan pamflet untuk memperkenalkan UKM bordir yang berorientasi marketing.

Training penyuluhan 5S ini dibandingkan mengenai pengembangan klaster lebih mendekati pendekatan pengembangan UKM per perusahaan. Akan tetapi untuk melaksanakan kegiatan pengembangan klaster sebagai satu rantai maka diperlukan sharing informasi antar anggota perusahaan dalam klaster. Karena pemilihan UKM yang menjadi obyek pembinaan dengan tujuan untuk menyediakan informasi secara adil maka diambil metode melalui perekrutan. Kemudian, dengan meningkatkan kemampuan penyuluh yang berada di dinas koperindag, berdasarkan tujuan memperkuat sistim pendukung klaster maka dilaksanakan training pembinaan 5S kepada UKM sambil memberikan pelajaran melalui OJT kepada para penyuluh.

Mengenai kemajuan pilot proyek telah dilakukan diskusi dengan pihak terkait klaster dan dinas koperindag sebagai counterpart mengenai metoda kegiatan yang efektif pada tiap stage kegiatan. Selain itu, pada akhir survei lapangan ke 5 telah dilakukan seminar evaluasi sebagai rangkuman dari seluruh pilot proyek. Pada seminar evaluasi ini dilakukan evaluasi mengenai capaian hasil, tema masalah dan panduan kegiatan selanjutnya. Mengenai detail dari evaluasi ini akan dijelaskan dalam Bab 6.

#### 1.4.3.2 Klaster minyak nilam (minyak atsiri) Kabupaten Sumedang Propinsi Jawa Barat

Pada pilot proyek ini disetting sebagai target utama adalah “Para pengusaha terkait di klaster nilam kabupaten Sumedang menjadi mampu memproduksi produk yang memiliki daya saing pasar”. Sebagai kegiatan terhadap target ini diberikan pembentukan jaringan klaster, pembuatan SOP (Standard Operating Procedures) penanaman untuk menstabilkan kualitas dan harga, dan training teknologi penyulingan.

#### 1.4.4 Stage 4

##### 1.4.4.1 Pembuatan draft laporan

Tema permasalahan dan pembelajaran terkait pengembangan klaster yang telah diperoleh sebagai hasil kegiatan stage1 sampai stage 3 telah dirangkum dalam draft laporan, dan diserahkan bersama guideline manual.

##### 1.4.4.2 Penyelenggaraan Workshop

Telah dilakukan penjelasan draft laporan dan isi guideline yang berisikan rekomendasi ini pada pihak counterpart di Jakarta pada bulan November 2010.

##### 1.4.4.3 Pembuatan dan penyerahan laporan akhir

Setelah melakukan perbaikan berdasarkan komentar dari pihak Indonesia pada workshop dan memperoleh persetujuan JICA kemudian laporan akhir ini diserahkan.

## BAB 2 Kebijakan Pengembangan Industri dan Pengembangan Kluster di Indonesia.

### 2.1 Kebijakan Pengembangan Industri di Indonesia.

#### 2.1.1 Kebijakan Pengembangan Industri dan Pengembangan Kluster di tingkat Pemerintah Pusat.

Kebijakan dan perundangan utama tingkat pemerintah pusat yang terkait dengan pengembangan kluster adalah [Kebijakan Pengembangan Industri Nasional] tahun 2005 dan [Roadmap Pengembangan Kompetensi Inti Industri Daerah] tahun 2007 yang ditetapkan departemen perindustrian, dan Peraturan Presiden no.28 tahun 2008 mengenai [Kebijakan Industri Nasional].

##### 2.1.1.1 Kebijakan Pengembangan Industri Nasional.

Kebijakan Pengembangan Industri Nasional telah dibuat berdasarkan arahan kebijakan pengembangan industri yang ditunjukkan pada [Bab 18 Peningkatan Daya Saing Industri Manufaktur] pada Rencana Pengembangan Jangka Menengah Nasional tahun 2004-2009 (Peraturan Presiden no.7 tahun 2005). Pada kebijakan ini tertulis untuk mewujudkan visi pengembangan industri nasional Indonesia menuju negara industri maju yang baru tahun 2020 akan dilaksanakan pengembangan industri ini secara terkonsentrasi dengan menetapkan industri prioritas yang harus didorong untuk pengembangan selanjutnya. Pemilihan industri unggulan telah ditetapkan dengan mempertimbangkan daya saing internasional dan sifat pertumbuhan industri yang terdiri dari sektor industri berikut ini,

- 1) Agroindustri
- 2) Industri alat angkutan,
- 3) Industri teknologi informasi, peralatan telekomunikasi dan industri komunikasi telekomunikasi (ICT),
- 4) Basis industri manufaktur,
- 5) Industri kecil dan menengah khusus.

Khususnya diantara industri tertulis diatas untuk 1) sampai 3) telah ditetapkan sebagai industri paling prioritas sampai tahun 2025.

Tabel 2.1-1 menunjukkan industri prioritas pada kebijakan pengembangan industri nasional. Berdasarkan ini diantara industri prioritas pengembangan industri nasional, sebagai industri yang menjadi inti dari tahun 2005 sampai tahun 2009 adalah industri makanan dan minuman, industri pengolahan hasil laut, Industri tekstil dan produk tekstil, Industri alas kaki, industri kelapa sawit, industri produk berbahan kayu, industri karet dan produk karet, industri pulp dan kertas, industri petrokimia, dan industri peralatan mesin dan listrik termasuk 6 jenis produk pengolahan.

Kemudian, sebagai industri terkait dan industri pendukung yang menopang industri inti ini, adalah masing industri dalam bidang besi baja, permesinan dan alat berat, mesin pertanian, semen, peralatan listrik rumah tangga, dan barang pecah belah.

Yang tertulis diatas merupakan komposisi dari industri skala besar, menengah dan kecil sedangkan UKM diberikan sebagai industri prioritas. Disini, masing-masing sektor yaitu barang kerajinan dan barang seni, batu mulia dan barang perhiasan, gerabah hiasan dan barang pecah belah, dan subsektor seperti kripik, garam alam, minyak atsiri yang banyak kuantitas produksi dan memperkerjakan banyak orang juga ditambahkan sebagai industri prioritas sebagai grup UKM khusus.

Kemudian sebagai industri prioritas masa depan ada 4 industri terkait pengangkutan yaitu otomotif, perkapalan, pesawat udara dan perkeretaapian dan termasuk industri ICT. Semua industri prioritas ini terdiri dari 32 industri.

Tabel 2.1-1 Industri Prioritas dalam kebijakan pengembangan industri nasional.

	No	Skala industri		Industri potensi masa depan	
		Skala besar · menengah · kecil	Usaha kecil menengah khusus		
Industri prioritas (2004-2025)	I.Fokus pada industri inti	1 Makanan · minuman		A. Agroindustri	
		· Kakao& coklat olahan	· Rokok olahan	· Makanan kecil	
		· Buah olahan	· Kopi olahan	· Garam rakyat	✓
		· Kelapa olahan	· Gula olahan		
	2 Hasil laut olahan			✓	
	3 Tekstil dan produk tekstil				
	4 Alas kaki				
	5 Olahan minyak sawit			✓	
	6 Produk kayu (termasuk rotan dan bambu)			✓	
	7 Karet olahan			✓	
8 Pulp dan kertas					
9 Petro kimia					
10 Mesin dan alat listrik					
II.Fokus pada industri pendukung dan terkait	11 Besi baja	17	Minyak atsiri	B. Industri angkutan	
	12 Mesin, peralatan pabrik, konstruksi, tambang	18	Barang kesenian dan kerajinan	● Otomotif	
	13 Peralatan mesin pertanian	19	Batu mulia dan perhiasan	● Perkapalan	
	14 Semen	20	Gerabah, keramik hias	● Kedirgantaraan	
	15 Alat listrik rumah tangga			● Perkeretaapian	
	16 Keramik			C. Industri ICT	

catatan : ✓ adalah agroindustri

Sumber: Kebijakan Pengembangan Industri Nasional, Departemen perindustrian tahun 2005

Disini penting apakah ditetapkan sebagai industri prioritas dalam [Kebijakan Pengembangan Industri Nasional] karena departemen perindustrian akan mengalokasikan anggaran industri yang telah ditetapkan pada industri prioritas ini berdasarkan [top-down approach] .

### 2.1.1.2 Roadmap Pengembangan Kompetensi Inti Industri Daerah.

Latar belakang pembuatan [roadmap pengembangan kompetensi inti industri daerah] adalah untuk memperkuat sistim pengembangan industri daerah. Dengan diberlakukannya perundangan pemerintah daerah tahun 2004, maka pada pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk melakukan pengembangan daerah berdasarkan potensi dan prioritas yang dimiliki oleh industri didaerahnya. Akan tetapi karena belum lengkapnya sistim pelaksanaan pengembangan di pemerintah daerah maka sebagai tema permasalahan adalah belum diperolehnya hasil yang cukup. Karena itu untuk melaksanakan pengembangan industri secara efektif dan efisien perlu menyamakan arah pengembangan industri baik di tingkat pemerintah daerah maupun ditingkat pemerintah pusat, propinsi maupun kabupaten.

Pada [roadmap pengembangan kompetensi inti industri daerah] memang tidak menggunakan kata-kata “klaster”, akan tetapi secara metodologi pengembangan industri lokal tidak banyak perbedaan dengan [kebijakan pengembangan industri nasional]. Perbedaan dengan kebijakan ini adalah, disebutkannya mengenai perbantuan pada [roadmap pengembangan kompetensi inti industri daerah] oleh semua institusi dengan mempertimbangkan kelemahan sistem perbantuan di daerah. Selain itu, ditekankan perlunya kerjasama antara kabupaten dan kota, dan peningkatan efisiensi pengembangan UKM dengan pendekatan “one village one product” atau OVOP.

Kemudian, poin penting [roadmap pengembangan kompetensi inti industri daerah] terletak pada pemilihan sendiri produk unggulan oleh pemerintah kabupaten kota dan bukan oleh pemerintah pusat. Hal ini merupakan kegiatan untuk merekomendasikan dengan tujuan kemandirian provinsi kabupaten dan kota secara ekonomi. Pada roadmap pengembangan kompetensi inti industri daerah adalah provinsi, kabupaten kota secara mandiri dari segi ekonomi untuk mengembangkan sumber daya termasuk harta tak berbentuk seperti teknologi tradisional, ketrampilan dll yang relatif unggul yang dimiliki daerah untuk meningkatkan daya saing daerah.

#### 2.1.1.3 Peraturan Presiden no.28 tahun 2008 mengenai Kebijakan Pengembangan Industri Nasional

Sebagai arahan [pengembangan industri nasional] dan sebagai dasar pelaksanaan perbantuan kebijakan oleh pemerintah maka ditetapkan melalui Peraturan Presiden ini.

Pada peraturan ini hampir semuanya mencakup isi yang ditunjukkan dalam pengembangan [roadmap pengembangan kompetensi inti industri daerah] dan isi pengembangan industri prioritas yang ditunjukkan dalam [Kebijakan Pengembangan Industri Nasional]. Akan tetapi sebagai industri prioritas telah ditambahkan [industri kreatif khusus dan pendukung industri kreatif]. 6 kategori industri prioritas ini adalah industri manufaktur dasar, industri berbasis agro, industri mesin angkutan, industri teknologi informasi dan telekomunikasi, industri kreatif khusus dan industri kecil menengah khusus. Kemudian dari 365 kategori industri yang termasuk dalam industri prioritas ini telah terpilih 32 industri prioritas berdasarkan 8 parameter kebutuhan dan 15 parameter suplai. Ini sama dengan industri prioritas yang termasuk dalam [Kebijakan Pembangunan Industri Nasional] yang dituliskan sebelumnya.

Pada peraturan presiden apabila industri prioritas ini di satukan maka akan menjadi 78% dari seluruh jumlah produksi dan 83% dari jumlah ekspor nasional. Karena itu industri prioritas ini dapat dikatakan merupakan industri utama Indonesia. Kemudian, pada peraturan ini ditunjukkan kegiatan yang harus dilakukan dalam jangka menengah dan jangka panjang. Pada pengembangan 32 industri prioritas ini digunakan pendekatan atas-bawah (top-down approach) yang mendorong pengembangan dibawah departemen perindustrian.

Sebagai poin utama yang ditunjukkan dalam [Peraturan Presiden no.28 tahun 2008 mengenai Kebijakan Pengembangan Industri Nasional] ini adalah pemerintah pusat yang dapat memberikan keleluasaan pada industri prioritas berdasarkan [kompetensi inti industri lokal] dan industri prioritas nasional. Selain itu, untuk menilai, menyusun, melakukan verifikasi roadmap melalui pengembangan industri prioritas yang menjadi obyek [bottom-up], maka dapat dibentuk tim teknis (technical team) dengan anggotanya dari institusi yang diperlukan dari institusi utama dan institusi pemerintah. Kemudian karena tim teknis ini akan melaksanakan diskusi keseluruhan stake holder maka ada kemiripan dengan peran dari forum pengembangan klaster yang dijelaskan nanti. Selain itu, mengenai kepraktisan isinya, maka setiap industri prioritas ditunjukkan dalam bentuk jangka menengah dan jangka panjang. Isinya sama dengan arah dan [Kebijakan Pengembangan Industri Nasional], tapi tertulis lebih kongkrit. Sebagai salah satu contohnya adalah salah satu rencana kegiatan jangka menengah industri minyak atsiri yaitu [peningkatan produktifitas dan kualitas perusahaan] , sedangkan dalam peraturan presiden

dituliskan sebagai [peningkatan produktifitas, efisiensi dan kualitas melalui penerapan GMP (Good Manufacturing Practise)].

## 2.1.2 Kebijakan Pengembangan Klaster di tingkat Pemerintahan Daerah.

### 2.1.2.1 Karakteristik Utama pada Desentralisasi Daerah di Indonesia

Desentralisasi daerah yang dilaksanakan saat ini dimulai tahun 1999. Kemudian dengan keluarnya [Undang-undang Pemerintahan Daerah(UU no.22 tahun 1999)] yang diterapkan mulai Januari tahun 2001, dan [Undang-undang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah (UU no.25 tahun 1999)] yang merupakan dua hukum dasarnya maka kerangka pemerintahan otonomi daerah terbentuk. Akan tetapi, dalam [Undang-undang Pemerintahan Daerah] tahun 1999 ini aturan pelaksanaannya karena masih kurang lengkap sehingga pembagian wewenang di tingkat pusat, propinsi, kabupaten dan kota menjadi kurang jelas dan menimbulkan beberapa pertentangan. Untuk itu pada tahun 2004 ditetapkan [Undang-undang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah] dan berlaku sampai saat ini.

### 2.1.2.2 Pengembangan usaha kecil dan menengah sebelum dan setelah Desentralisasi.

Untuk melihat perubahan pada pemerintah dalam pengembangan usaha kecil dan menengah daerah dengan adanya otonomi daerah ini ditunjukkan gambaran mengenai sistem pengembangan usaha kecil dan menengah sebelum otonomi daerah tahun 2001 dan setelah otonomi daerah tahun 2001 pada Gambar 2.1-1. Pada gambar yang sama juga ditunjukkan setelah desentralisasi tahun 2001 dimana Kanwil Perindagataupun Kandep Perindag yang sudah ada sebagai kantor daerah departemen perindustrian (dulunya deperindag) dihapuskan. Masing-masing bersamaan dilebur masuk kedalam dinas perindustrian dan perdagangan dibawah pemerintah daerah propinsi, dan kedalam dinas perindustrian dan perdagangan dibawah pemerintah daerah kabupaten kota. Para pegawai yang selama ini bekerja pada knator daerah departemen perindustrian diatas juga dipindahkan masing-masing ke dinas perindustrian dan perdagangan tersebut. Dengan demikian selain perpindahan sumber daya manusia juga terjadi transfer biaya untuk SDM dari pusat ke daerah.

Kemudian, berdasarkan desentralisasi daerah ini dimana departemen perindustrian yang sebelumnya dapat menginstruksikan dinas perindustrian dan perdagangan tingkat pemerintahan propinsi maka setelah desentralisasi ini seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1-1 berubah menggunakan mekanisme pemberian instruksi melalui gubernur dan sekretariat daerah.

Untuk menjalankan kedua pendekatan baik pendekatan top-down maupun pendekatan bottom-up ini masing-masing direktorat jendral di departemen perindustrian melaksanakan pengalokasian anggaran ke daerah. Apabila melihat angka aktualnya, maka dari jumlah total anggaran Direktorat Jendral Industri Kecil dan Menengah di tahun 2008 sekitar 20,1% dan ditahun 2009 sekitar 23,8% yang diberikan masing-masing ke dinas perindag pemerintahan propinsi. Bersamaan dengan hal ini pada tahun 2008 sebagian juga didistribusikan sebesar 21,4% dan pada tahun 2009 sebesar 20,4% ke dinas perindustrian dan perdagangan kabupaten dan kota<sup>1</sup>.

Pada Gambar 2.1-1 ditunjukkan sistem pengembangan UKM sebelum dan sesudah otonomi daerah tahun 2001.

---

<sup>1</sup> Tiap tahun DJIKM sebagai dana subsidi pelaksanaan pendekatan top-down dan bottom-up mengalokasikan pada pemerintah daerah sekitar 20% untuk anggaran pengoperasian. Akan tetapi, sebagian besar dana tersebut dipergunakan sebagai biaya SDM seperti untuk gaji pegawai dinas perindag dll, sehingga anggaran untuk pelaksanaan program pengembangan klaster menjadi mengecil.



propinsi Jawa Tengah, untuk itu Tim studi telah melakukan survei contoh aktual pengembangan klaster dan mekanisme tersebut (detilnya refer ke ANNEX-2)

Pemerintah propinsi Jawa Tengah melaksanakan strategi pengembangan ekonomi lokal dengan mengkonsentrasikan pada pengembangan klaster, melaksanakan evaluasi proyek kebijakan pemerintah, melakukan kegiatan perbaikan inisiatif UKM, dan melakukan pembinaan agar klaster dapat mandiri berkembang. Yang mendukung kegiatan ini adalah FPESD yaitu forum sumber daya pengembangan ekonomidi tingkat propinsi, dan FEDEP yaitu forum yang memberdayakan pengembangan ekonomi di tingkat kabupaten. Menurut FPESD munculnya klaster setelah mulai memperoleh kepercayaan dari industri terkait dengan alasan dibawah ini.

- Terbangunnya sosial capital (modal hubungan sosial: hubungan kepercayaan),
- Adanya peningkatan teknologi dan pengetahuan manajemen pada para pihak terkait klaster,
- Munculnya proses perencanaan melalui penguatan kelembagaan klaster, bottom-up atau model partisipatif

## 2.2 Pengembangan Klaster dan Peran Departemen Perindustrian.

### 2.2.1 Penanganan Pengembangan Klaster di Departemen Perindustrian.

Institusi yang membawahi pengembangan klaster di Indonesia adalah Departemen perindustrian<sup>2</sup>. Menurut struktur ini, dibawah Menteri, Sekretaris Jendral dan Inspektur Jendral terdiri dari 4 direktorat yaitu Direktorat Jendral Industri Kecil dan Menengah, Direktorat Jendral Logam Mesin Tekstil dan Aneka, Direktorat Jendral Kimia dan Pertanian, Direktorat Jendral Industri Telekomunikasi, Transportasi. Mengenai pengembanganklaster yang menjadi inti adalah Direktorat Jendral Kecil dan Menengah.

Pelaksanaan pengembangan klaster masing direktorat departemen perindustrian dilaksanakan dengan landasan strategi pengoperasian dan strategi dasar [kebijakan pengembangan industri nasional] dan bukan karena keberadaan guideline strategi pertiap direktorat. Kemudian bukan menggunakan approach pengembangan klaster yang tergambar secara teratur terhadap pengembangan industri dan seluruh sektor.

#### 2.2.1.1 Pembinaan Fasilitator Pengembangan Klaster di Departemen Perindustrian.

Training klaster dibawah departemen perindustrian dimulai tahun 2007. Training ini dilaksanakandengan tema “Training of Trainers for Industrial Cluster”. Tujuan training ini adalah untuk membina fasilitator untuk pengembangan klaster dan menyediakan pengetahuan untuk mendiagnosa daerah produsen.

Menurut dokumen dari BDI, pada awal tahun 2008 didalam training “Introduction to Industrial Cluster” sudah termasuk didalamnya kuliah diagnosa klaster akan tetapi pada training inipun masih terlihat intensitas departemen perindustrian pada pembinaan kebijakan dibanding pembinaan terhadap pelaku fasilitasi. Sebaliknya pada training “Industrial Cluster Facilitator” akhir tahun 2008 ini selain terus menitik beratkan pada teori sudah mengarah pada pembinaan fasilitator yang mampu membina bidang usaha.

Apabila melihat dari sisi inisiasi klaster apakah dengan training BDI ini sudah memenuhi bagaimana metode mengikutsertakan usaha-usaha swasta ke dalam kegiatan klaster, bagaimana

---

<sup>2</sup> Koperasi dan UKM sebelumnya (saat ini Kementrian koperasi dan UKM) sampai tahun 2005 bersama departemen perindustrian merupakan departemen inti yang bertugas melaksanakan pengembangan klaster, akan tetapi saat ini sudah tidak membawahnya lagi. Perbantuan manajemen dan dorongan kelembagaan koperasi, pembuatan katalog UKM, perbantuan pendaftaran merek dagang brand, dan desain dll oleh kementrian koperasi dan UKM merupakan kebijakan yang efektif dalam pengembangan klaster akan tetapi dilaksanakan tanpa kerjasama dengan departemen perindustrian.

mencapai kesinambungan kegiatan kluster dengan leadership oleh swasta dll, masih terasa diperlukan pelengkapan dengan metode tersebut.

## 2.2.2 Pendekatan Pengembangan Kluster dan Gerakan “One Village One Product (OVOP)”

Pada peraturan presiden mengenai kebijakan pengembangan industri nasional, OVOP juga menjadi salah satu dasar pendekatan bottom-up, akan tetapi mengenai metodologinya secara kongkrit tidak ditunjukkan kedalam pemahaman yang sama.

Aktualnya, pengembangan terhadap masing sektor berbeda tergantung daerahnya. Selain itu belum ada aturan yang jelas kondisi daerah produsen seperti apa yang akan menggunakan pendekatan pengembangan kluster, dan kondisi bagaimanayang menggunakan OVOP. Dengan kata lain, industri prioritas yang ditetapkan dalam [Kebijakan Pengembangan Industri Nasional] menjadi obyek pendekatan pengembangan kluster, sedangkan yang termasuk dalam kondisi yang didefinisikan dalam [Peraturan Menteri Perindustri no.78 mengenai Peningkatan Efektifitas Pengembangan Industri Kecil dan Menengah] akan menjadi obyek OVOP.

## 2.3 Permasalahan pada Pendekatan Pengembangan Kluster.

Sebagai permasalahan pada pendekatan pengembangan kluster dilihat dari kebijakan industri di Indonesia dapat diberikan sebagai poin-poin berikut ini.

(1) Belum adanya guideline pengembangan kluster di departemen perindustrian.

Departemen perindustrian merupakan sebagai institusi yang membawahi pengembangan kluster keseluruhan di Indonesia. Akan tetapi, sebagai departemen masih belum memiliki guideline mengenai pedoman pengembangan kluster, pembinaan fasilitator dll. Karena itu metode pengembangan kluster di masing direktorat dalam departemen tidaklah sama. Selain DJIKM, karena 3 direktorat lain terpisah membawahi sektor yang berbeda beda maka dari itu selama ini pelaksanaan pengembangan kluster dilakukan menurut garis pengembangan sektor tersebut.

(2) Perlunya perbaikan isi dan pedoman pembinaan fasilitator.

Departemen perindustrian sebagai satu rantai pengembangan kluster, melakukan perbantuan pendidikan fasilitator di BDI. Kurikulum training pendidikan kluster ini tersusun berisikan kuliah seperti pengajaran teori dan metode pengembangan dll. Akan tetapi, penyampain metode seperti ini secara kongkrit yang merupakan poin untuk memulai pengembangan kluster seperti peningkatan motivasi usaha dalam kluster dll dirasakan masih kurang. Untuk itu sebagai pemerintah (departemen perindustrian) dituntut mengembangkan kurikulum pendidikan fasilitator yang memuat komponen praktikal yang lebih memperjelas pedoman pendidikan fasilitator pengembangan kluster.

(3) Kurangnya kerjasama horizontal institusi pemerintah.

Walaupun pentingnya pengembangan kluster sudah berada dalam kebijakan atas departemen perindustrian akan tetapi kelembagaan pemerintahan pusat dan daerah selama ini merupakan organisasi vertikal, dimana internal departemen dan antar departemen, ataupun pusat dan daerah belum menjadi sistim kelembagaan yang sifatnya horisontal. Dan hal ini menjadi faktor penyebab tidak efektif nya pengembangan kluster selama ini.

(4) Belum adanya penanganan anggaran yang cukup untuk pengembangan kluster.

Sebagai pemerintah telah melaksanakan pengembangan kluster dari sisi kebijakan, akan tetapi alokasi anggaran dari pusat kedaerah masih berbentuk menurut pengembangan sektor seperti sebelumnya. DJIKM dalam departemen perindustrian memiliki keterbatasan anggaran yang dapat digunakan untuk pelaksanaan program, dan dapat dikatakan tidak cukup untuk pencapaian

target kebijakan. Karena itu belum dapat merespon kebutuhan klaster yang menjadi obyek [pendekatan top-down] yang berjumlah sangat banyak di dalam negeri ini

## BAB 3 Peninjauan Kondisi Pelaksanaan Rekomendasi Survei Klaster Sebelumnya.

JICA sejak tahun 2001 sampai tahun 2004 telah melaksanakan [Survei rencana penguatan fungsi klaster UKM di Indonesia] (untuk selanjutnya disebut “survei sebelumnya”). Survei sebelumnya ini terutama difokuskan pada fasilitasi dengan memperkenalkan model pengembangan industri melalui pendekatan klaster. Pada bab ini dengan terus mempertimbangkan hubungan saling melengkapi antara survei kali ini dan survei klaster sebelumnya, dilakukan peninjauan kondisi pelaksanaan rekomendasi dan dirangkum pembelajaran yang diperoleh dari survei klaster sebelumnya yang telah dilakukan pada tahun 2004.

### 3.1 Garis Besar Survei Klaster Sebelumnya.

#### 3.1.1 Tujuan dan Garis besar Survei.

##### 3.1.1.1 Tujuan dan Latarbelakang Survei.

Pemerintah Indonesia, dimulai tahun 1970an, telah melaksanakan perbantuan klaster melalui pengembangan pendirian koperasi, penyediaan fasilitas bersama, training, jasa umum, bantuan keuangan dll. Akan tetapi klaster yang jumlahnya banyak tersebut berada dalam kondisi tidak berkembang dimana usaha mikro dan kecil yang ada didalamnya berdiri sendiri-sendiri dan tidak bersatu. Berpijak pada kondisi ini, pada target survei klaster sebelumnya ini telah dilaksanakan pilot proyek untuk menguatkan fungsi aglomerasi pada target klaster. Survei klaster sebelumnya dilaksanakan dengan tujuan melaksanakan rekomendasi kebijakan termasuk master plan dan rencana kegiatan (action plan) yang mengarah ke perwujudan klaster yang dinamis di Indonesia.

##### 3.1.1.2 Kerangka kerja Survei dan Pilot proyek.

Yang menjadi obyek survei sebelumnya adalah klaster UKM diseluruh Indonesia yang diklasifikasikan menjadi 3 grup klaster seperti dibawah ini. Pertama-tama dilaksanakan survei baseline terhadap 10 tempat sample klaster, dan dipilih masing-masing 1 tempat dari 3 grup ini, dan pada masing-masing klaster dan daerah tersebut dilaksanakan pilot proyek selama 1 tahun.

- Klaster logam dan komponen mesin: Logam dan suku cadang mesin (Tempat pelaksanaan pilot proyek adalah Sidoarjo)
- Klaster orientasi ekspor: Furnitur kayu (Tempat pelaksanaan pilot proyek adalah desa Serenan di Klaten).
- Klaster model industri lokal: Genteng (Tempat pelaksanaan pilot proyek adalah Kebumen).

Tujuan pilot proyek ini adalah untuk mencoba metode yang diperlukan untuk menguatkan fungsi klaster yang kemudian dibuatkan rekomendasi kebijakan berdasarkan pembelajaran yang diperoleh.

##### 3.1.1.3 Pembelajaran dari Pilot Proyek.

Dari pilot proyek survei sebelumnya ini telah diperoleh 3 pembelajaran yang penting.

- (1) Sifat pentingnya semangat kewirausahaan.

Disini, semangat kewirausahaan didefinisikan sebagai [semangat untuk menumbuhkan usaha]. Pada saat awal memulai pilot proyek, sedapat mungkin menarik banyak perusahaan klaster. Akan tetapi hasilnya hanya perusahaan yang ingin perbaikansaja yang ikutserta. Karena itu hanya perusahaan ini saja yang berhasil memanfaatkan efektifitas keuntungan

yang disediakan dari pilot proyek. Berdasarkan hal ini diperoleh pembelajaran bahwa keinginan terhadap pengembangan jenis usaha merupakan elemen penting dalam mengaktifkan kesempatan bisnis yang ada.

(2) Sifat pentingnya sosial capital.

Social capital didefinisikan sebagai [interaksi mutual kepercayaan yang telah dibina diantara anggota klaster]. Kekuatan dan kelemahan sosial capital ini aktualnya menjadi faktor penguatan dari 4 elemen pada model diamond<sup>3</sup>. Dengan kata lain, dengan membuat sosial capital antar stakeholder dalam klaster maka akan berkesinambung dalam pelaksanaan efektif kegiatan klaster secara efektif.

(3) Sifat pentingnya sebagai fasilitator klaster.

Fasilitator klaster harus memberikan bimbingan perusahaan dalam klaster untuk saling bekerjasama, dan melengkapi perusahaan klaster agar menemukan isi perkuatan yang dimaksud tersebut. Dari sisi pandang ini, besarnya peran fasilitator klaster dalam memfungsikan kegiatan working grup yang tersusun dari para stakeholder dalam klaster secara efektif dan efisien.

### 3.1.2 Program Kegiatan yang diusulkan.

Berdasarkan kebijakan mengenai pengembangan klaster yang dilaksanakan dalam pelaksanaan survei sebelumnya, dan pembelajaran pilot proyek pada 3 klaster yang telah dilaksanakan selama 1 tahun tersebut, telah diusulkan 12 buah program kegiatan (refer ke Tabel 3.1-1). Program kegiatan ini tersusun dari program yang berkontribusi dalam penguatan fungsi klaster dan program yang berkontribusi untuk penguatan UKM keseluruhan. Dengan penguatan fungsi klaster ini menyadarkan kita mutlak perlunya penguatan masing-masing perusahaan dalam klaster.

Tabel 3.1-1 Program kegiatan yang berkontribusi pada penguatan fungsi klaster UKM.

Penguatan fungsi klaster	WHY	WHO*	WHAT
1 Pembentukan dan penguatan fungsi forum propinsi.	Karena diperlukan support secara sistimatis pada penguatan linkage di daerah.	Bappenas, Bappeda, Dinas propinsi, Disperindustrian dan perdagangan dan Dinkop kabupaten kota, UKM, LSM, Universitas	1) Pembentukan forum propinsi. 2) Pemilihan klaster.
2 Pembentukan forum tingkat kabupaten	Karena diperlukan support sistimatis pada penguatan linkage dalam klaster.	Forum propinsi (Bappeda), Pemda kabupaten kota, <u>Disperindustrian dan perdagangan and Dinkop kabupaten kota</u> , UKM, LSM, Universitas, Fasilitator klaster, UKM-CD	1) Pembentukan forum klaster lokal. 2) Penguatan kemampuan forum klaster lokal.
3 Penguatan kemampuan fasilitator klaster.	Karena diperlukan penyediaan jasa fasilitasi dan pengontrolan yang tepat pada pelaksanaan program klaster.	<u>Kementerian UKM dan koperasi</u> , Disperindustrian dan perdagangan dan Dinkop propinsi dan kabupaten, BDS provider, LPM	1) Pengembangan kurikulum training. 2) Training fasilitator klaster.

<sup>3</sup> Diamond model adalah pola pikir 4 elemen [strategi perusahaan dan lingkungan persaingan, kondisi kebutuhan, elemen (sumber investasi), industri terkait dan pendukung] yang merupakan sumberdaya keunggulan persaingan merupakan pondasi dari klaster. Michael E Porter (1998) dalam "On competition" Harvard Business School.

Penguatan fungsi klaster	WHY	WHO*	WHAT
4 Penguatan sosial capital pada klaster.	Untuk menguatkan dan membangun hubungan kepercayaan dalam klaster	<u>Forum lokal dan propinsi</u> , Kementerian UKM dan Koperasi, Fasilitator klaster, UKM	1) Seminar penyediaan informasi. 2) Pertemuan periodik. 3) Kegiatan bersama.
5 Peningkatan semangat kewirausahaan pada klaster.	Untuk mencapai peningkatan keinginan perusahaan UKM	<u>Forum lokal dan propinsi</u> , Kementerian UKM dan Koperasi,	1) Studi tour. 2) Pelaksanaan pameran. 3) Buyer matching.
6 Penyusunan direktori pengusaha produksi.	Untuk melengkapi data baseline untuk melaksanakan program	BOS propinsi dan kabupaten, <u>Disperindustrian dan perdagangan and Dinkop kabupaten kota</u>	Data sensus ekonomi untuk melengkapi direktori industri pada tingkat kabupaten. Pelengkapan proses tahun 2006.
7 Sistem informasi terbuka (open).	Untuk menyediakan kesempatan yang setara dalam berpartisipasi di program perbantuan untuk UKM	<u>Disperindustrian dan perdagangan and Dinkop kabupaten kota</u>	1) Pengumuman informasi berkala melalui TV, surat kabar dan papan pengumuman. 2) Pelaksanaan Seminar informasi. 3) Pusat pengembangan UKM.
8 Capacity building pusat bagi pengembangan UKM	Untuk menyediakan informasi yang diperlukan pada klaster dan UKM	<u>Kementerian Koperasi dan UKM, UKM-CD</u> , Kadin, BRI, PT.Telekom	1) Pelaksanaan Training manajemen staf daerah. 2) Jasa advais kepada klaster dan UKM. 3) Jasa KKMB. 4) Pembentukan model bisnis.
9 Penguatan kemampuan konsultan perbantuan dan mediator keuangan	Untuk perbaikan akses pendanaan dengan tujuan produksi.	BI, <u>BRI</u> , IBI (Institute of Banking Indonesia), BDS	1) Pembahasan program KKMB. 2) Training pembinaan. 3) Pembentukan sistim sertifikasi.
10 Survei kemungkinan pelaksanaan skema pembaruan dengan mesin dan peralatan bekas.	Untuk membantu peningkatan dan perbaikan mesin-mesin industri.	Departemen Perindustrian(IDKM), Kementerian keuangan, <u>Venture Capital</u>	Survei mengenai manajemen untuk melanjutkan dan memilih formula model.
11 Pendidikan desain dan menggambar drawing pada sekolah lanjutan atas.	Untuk meningkatkan kemampuan teknologi dasar.	Kementerian pendidikan nasional, <u>Dinas perindustrian dan perdagangan kabupaten</u> , SMU	Penambahan kurikulum untuk mempelajari skill menggambar drawing.

Penguatan fungsi klaster	WHY	WHO*	WHAT
12 Training course jangka pendek.	Untuk memperbanyak kesempatan training yang dapat diikuti UKM	<u>Departemen perindustrian T (IDKM)</u> , LPM (Universitas), Institusi R&D, BPT, Pekerja Extension	1) Transfer teknologi yang memperhatikan lingkungan, teknologi model penghematan sumber daya. 2) Pengembangan training course model.

Catatan: Institusi yang ditulis dengan huruf tebal dan digarisbawahi merupakan pelaku utama pada masing program.  
Sumber: Laporan akhir survei rencana penguatan fungsi klaster UKM di Indonesia tahun 2004.

### 3.2 Isi dan Hasil Peninjauan Survei Klaster sebelumnya.

Untuk mengetahui kegiatan pemerintah pusat pertama-tama dilakukan interview terhadap DJIKM departemen perindustrian (sebelumnya deperindustrian dan perdagangan) yang merupakan institusi counterpart survei sebelumnya dan terhadap Kementrian Negara Koperasi dan UKM.

Kemudian, terhadap 5 propinsi yang menjadi obyek studi banding pada survei kali ini yaitu propinsi Sumatra Barat, propinsi Jawa Barat, propinsi Jawa Tengah, propinsi Jawa Timur dan propinsi Kalimantan Selatan dilakukan survei angket mengenai kondisi pelaksanaan rencana kegiatan yang telah diusulkan pada survei sebelumnya (refer ke APPENDIX-1). Item pertanyaan utama terdiri dari pertanyaan mengenai 12 rencana kegiatandengan struktur seperti dibawah ini.

- Ada tidaknya kegiatan pada masing institusi yang bersangkutan
- Alasan apabila tidak melakukan kegiatan tersebut
- Pengembangan klaster yang berkesinambung pada hasil kegiatan.

Dengan angket ini maka pemerintah daerah yang menjadi pelaksana utama pengembangan klaster diharapkan dapat memahami pokok yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan pengembangan klaster, dan faktor-faktor penyebab saat tidak diperolehnya hasil walau telah dilaksanakan.

Selanjutnya, sebagai survei detil contoh kongkritnya maka terhadap kabupaten Klaten dan kabupaten Kebumen propinsi Jawa tengah yang menjadi tempat pelaksanaan pilot proyek survei sebelumnya juga dilaksanakan survei angket bersifat tambahan, dengan obyeknya para fasilitator dan perusahaan yang ikut serta pada pilot proyek tersebut secara aktual. Item pertanyaannya adalah sbb dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi berikut ini.

- Kondisi kelanjutan visi dan strategi yang dirumuskan dalam pilot proyek
- Kondisi kelanjutan sistim working grup klaster yang telah terbentuk pada saat pilot proyek
- Hasil yang dicapai ketika selesainya pilot proyek
- Kegiatan klaster setelah selesainya pilot proyek sampai saat ini.

### 3.3 Permasalahan yang diperoleh dari peninjauan pelaksanaan rekomendasi survei sebelumnya.

Sebagai permasalahan yang diperoleh setelah meninjau kondisi pelaksanaan rekomendasi pada survei sebelumnya dapat diberikan sebagai berikut.

(1) Sulitnya perolehan anggaran untuk pengembangan klaster pada badan otonomi daerah.

Walaupun ada perencanaan untuk pengembangan klaster akan tetapi aktualnya sangat sulit untuk memperoleh anggaran pelaksanaan program pada tingkat kabupaten kota. Selain itu,

walaupun perolehan anggaran ini diusahakan akan tetapi tetap memerlukan waktu lama. Sudah mulai dibahas mengenai jasa BDS untuk menjadi berbiaya dll akan tetapi masih dalam kesulitan dalam penerapannya secara aktual.

- (2) Sulitnya membagi antara pengembangan sentra dan pengembangan klaster di tingkatan petugas.

Sebagai kecenderungan umum adalah tetap dilaksanakannya kegiatan klaster seperti perbantuan perusahaandengan tanpa cukup dipahami akan keuntungan klaster industri oleh pihak terkait di pemerintah daerah. Latar belakangnya adalah karena dilaksanakannya kegiatan secara berkesinambungan tanpa cukup menyadari akan perbedaan konsep pengembangan klaster dengan konsep pengembangan sentra yang telah dilaksanakan sejak 30 tahun yang lalu sebagai perbantuan industri. Karena itu penting adanya sosialisasi pengetahuan diantara pihak terkait mengenai pendekatan klaster itu sendiri pada tahap awal pengembangan klaster

- (3) Ketidakterdapatnya leader yang mampu mendorong kerjasama dan kegiatan kerjasama antar pihak terkait klaster.

Pada perbandingan antara kabupaten Klaten dan kabupaten Kebumen dapat diketahui kondisi kegiatan working grup akan mempengaruhi pada kegiatan keseluruhan klaster. Kunci mendorong kegiatan klaster secara aktif adalah peningkatan motivasi working grup, peningkatan kerja tim yang berkesinambungan, pelengkapan sistim komunikasi, dan keberadaan leader yang mampu menarik kegiatan. Pada klaster kabupaten Klaten karena dapat mensharing dan menjelaskan poin masalah pada diri mereka sendiri maka hal ini menjadi spiral positif (plus spiral) untuk melakukan usaha pemecahan masalah.

Sebaliknya, mengenai klaster di kabupaten Kebumen karena belum dipahaminya arti klaster dan tidak disharingnya misi bersama dll dapat dikatakan belum dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dalam tingkatan klaster.

## BAB 4 Hasil Survei di 2 Propinsi Pilihan Pilot Proyek.

### 4.1 Pemilihan Propinsi Pelaksanaan Pilot Proyek.

#### 4.1.1 Proses Pemilihan.

Untuk memperoleh informasi lapangan mengenai pelaksanaan dan pengontrolan rencana dan analisa permasalahan pengembangan klaster telah dilaksanakan pilot proyek pada 2 propinsi. Sebagai kandidat tempat pelaksanaan pilot proyek telah diusulkan 5 propinsi berikut dibawah ini oleh departemen perindustrian disaat awal pelaksanaan survei:

##### Sumatra Barat :

Kandidat : Klaster Bordir di kota Bukittinggi

##### Jawa Tengah :

Kandidat : Klaster Tahu olahan dan Klaster Kripik Singkong di kota dan kabupaten Magelang

##### Jawa Timur :

Kandidat : Klaster Perak di kabupaten Lumajang

##### Kalimantan Selatan :

Kandidat : Klaster Kerajinan Tangan di kabupaten Tapin

##### Jawa Barat :

Kandidat : Klaster Minyak Atsiri di kabupaten Sumedang

Proses pemilihan kandidat adalah sebagai berikut (Pada Gambar 4.1-1 ditunjukkan alur pemilihan 2 propinsi).

Pertama-tama dalam kunjungan lokal ke 1 dilakukan survei lingkungan klaster pada 5 propinsi yang telah direkomendasikan oleh departemen perindustrian. Mengenai garis besar survei lingkungan klaster 5 propinsi ini akan dijelaskan dalam bagian 4.1.2 dan 4.1.3 pada Bab ini. Didalamnya, pada item (2) pada bagian 4.1.2 dijelaskan garis besar klaster kandidat pelaksanaan dimana ini merupakan garis besar klaster yang diajukan sebagai kandidat pilot proyek untuk survei ini dan telah direkomendasikan oleh departemen perindustrian. Sebagai hasilnya, tim studi memilih dari dalam grup kandidat ini secara kongkrit untuk menjadi tempat pelaksanaan pilot proyek.

Berpijak pada hasil survei tersebut selanjutnya Tim studi JICA memilih 2 propinsi kandidat yang dianggap tepat setelah menunjukkan alasannya pada para pihak terkait di departemen perindustrian. Setelah memperoleh pengertian dan persetujuan dari anggota Steering Committee pada akhirnya dipilihlah 2 propinsi yaitu propinsi Sumatra Barat dan propinsi Jawa Barat sebagai tempat pelaksanaan pilot proyek.

Sebagai penilaian kandidat tempat pelaksanaan digunakan indeks keberadaan klaster yang memiliki elemen pertumbuhan dan keberadaan bahan material lokal yang memiliki keunggulan daerah. Secara kongkrit, dalam pemilihan tersebut mempertimbangkan keberadaan SDM yang kaya yang memiliki keinginan berwirausaha dan ada tidaknya sikap aktif terhadap pengembangan klaster dari pihak terkait propinsi dan pihak terkait di klaster. Pada survei pemilihan ini dari masing-masing propinsi yang menjadi kandidat diminta untuk mengajukan 1-2 klaster yang ingin melaksanakan pengembangan klaster, dan terhadap klaster-klaster ini telah dilakukan perbandingan data indeks yang diperoleh. Akan tetapi potensi pertumbuhan (growth potensial) yang ditunjukkan pada Tabel 4.1-1 tersebut, merupakan elemen yang diangkat dari teori klaster Michael E Porter ini merupakan susunan item yang telah dikumpulkan informasinya melalui hearing dalam waktu singkat. Sebagai tambahan, kemampuan akses

(accessibility) ke BDS provider , antusias para pihak terkait dan leadership dari pemerintah daerah ditambahkan sebagai standar penilaian.

#### 4.1.2 Garis besar Klaster di 5 Propinsi Kandidat.

Dibawah ini, diperkenalkan garis besar klaster di 5 propinsi kandidat yang direkomendasikan oleh departemen perindustrian.

##### 4.1.2.1 Klaster dan Industri di Propinsi Sumatra Barat.

###### (1) Klaster di propinsi Sumatra Barat.

Pada survei [mapping lokasi sentra usaha kecil dan menengah] (selanjutnya disebut survei klaster departemen perindustrian) yang dilaksanakan oleh konsultan (Sucofindo) tahun 2007 berdasarkan permintaan departemen perindustrian telah dilakukan pada 39 klaster di propinsi Sumatra Barat<sup>4</sup>, dan didalamnya telah terkonfirmasi 1.111 usaha. Dalam 1 klaster rata-rata ada 28 unit usaha (refer ke Tabel 4.1-1). Keistimewaan klaster ini adalah banyak yang berkaitan dengan makanan. Jumlah tenaga kerja per tiap tempat usaha makanan sekitar 2,3 orang dengan nominal produksi tahunan 33 juta rupiah (selanjutnya disebut produksi tahunan). Dengan ini maka diketahui bahwa klaster tersebut dibentuk oleh usaha-usaha mikro. Kemudian dibandingkan dengan 4 propinsi obyek lainnya maka baik jumlah tenaga kerja maupun jumlah produksinya relatif rendah

Tabel 4.1-1 Garis besar klaster di propinsi Sumatra Barat.

Jenis Usaha	Jumlah Klaster	Jumlah usaha (unit)	Jumlah Tenaga kerja (org)	Besar investasi (Rp.000)	Jumlah Produksi (Rp.000)
Makanan ( tahu, gula, kopi, keripik dll)	28	818	1.837	5.703.771	25.705.248
Pemrosesan logam (besi tempa)	1	6	21	25.500	108.000
Kerajinan (bordir, sulaman, rotan, kulit dll)	10	287	730	6.921.074	10.871.117
Total	39	1.111	2.588	12.650.345	36.684.365

Sumber: Survei klaster departemen perindustrian

Menurut [Peraturan Presiden no.28 tahun 2008] maka produk unggulan yang menjadi [kompetensi inti industri daerah] propinsi Sumatra Barat ada 75 jenis, didalamnya termasuk juga olahan kakao, olahan lada, proses makanan ringan, tekstil dan produk tekstil, gambir, minyak atsiri, minyak jarak, semen, alat pertanian dll. Didalamnya, khusus yang dikembangkan oleh propinsi Sumatra Barat adalah industri kakao olahan, sedangkan bordir tidak termasuk industri yang menjadi obyeknya. Sebaliknya, dalam proyek OVOP pemerintah pusat dipilih bordir kota Bukittinggi sebagai obyeknya.

###### (2) Garis Besar Klaster yang Menjadi Obyek.

Klaster bordir yang menjadi kandidat tempat pelaksanaan pilot proyek oleh departemen perindustrian ini (selanjutnya disebut klaster bordir) berada dengan pusatnya di kota

<sup>4</sup> Survei sentra ini tidak mencakup klaster yang ada diseluruh propinsi, akan tetapi merupakan data yang berguna untuk melihat jenis usaha yang menyusun sentra utama dalam propinsi dan skala klaster. Sebagai alasan mengapa survei klaster departemen perindustrian ini tidak mencakup keseluruhan klaster, misalnya klaster bordir kota Bukittinggi yang diangkat menjadi pilot proyek tidak masuk dikarenakan melihat dari statistik tenaga kerja dan jumlah perusahaan. Kemudian, skala ekonomi propinsi Jawa Barat mendominasi sekitar 8% dari GDP keseluruhan Indonesia. Dari skala ini maka pada propinsi Jawa Barat diperkirakan ada sekitar 500~800 klaster (diperkirakan jumlah klaster seluruh Indonesia ada 7000~10.000), dan pada survei ini hanya ada 125 klaster.

Bukittinggi dan meluas ke sekitarnya. Di kota ini berkumpul sekitar 250 usaha yang terkait bordir dan memperkerjakan lebih dari 1.500 orang. Bordir daerah ini diketahui dengan nama bordir kerancang<sup>5</sup>, dimana bordir kerancang ini di Indonesia hanya di produksi oleh kota Bukittinggi dan sekitarnya saja. Bordir kerancang ini memiliki desain tradisional dan pada dasarnya dipergunakan sebagai busana wanita yang dipakai pada acara keagamaan.

#### 4.1.2.2 Klaster dan Industri di Propinsi Jawa Tengah

##### (1) Klaster di propinsi Jawa Tengah.

Pada survei di propinsi Jawa Tengah dilakukan pada 142 klaster, dan terkonfirmasi ada 5.989 usaha, dimana didalamnya hampir lebih dari separuhnya berkaitan dengan makanan. Didalam 1 klaster rata-rata ada 42 unit usaha. Jumlah pegawai pertiap unit usaha ada sekitar 4,9 orang, dengan nominal produksi tahunan sebesar 270 juta rupiah. Nonimal produksi tahunan per unit usaha untuk kerajinan hampir 900 juta rupiah, dan ini lebih besar dibanding dengan jenis usaha lainnya. Tabel 4.1-2 menunjukkan garis besar klaster di propinsi Jawa Tengah.

Tabel 4.1-2 Garis besar Klaster di propinsi Jawa Tengah

Jenis Usaha	Jumlah Klaster	Jumlah usaha (unit)	Jumlah Tenaga kerja (org)	Besar investasi (Rp.000)	Jumlah Produksi (Rp.000)
Makanan ( tahu, tempe, ikan kering, krupukdll)	77	2.319	10.787	21.777.439	282.740.430
Sandang (garmen, batik, sepatu dll)	8	487	3.681	4.920.500	44.108.975
Bahan bangunan (genteng, bata dll)	8	682	2.585	12.911.950	39.434.650
Olahan logam (alat rumah tangga, suku cadang, perhiasan dll)	38	1.551	9.357	38.424.977	370.381.406
Kerajinan ( sulaman, rotan, wayang dll)	11	950	2.797	2.182.860	851.732.543
Total	142	5.989	29.207	80.217.726	1.588.398.004

Sumber: Survei klaster departemen perindustrian

Menurut [Peraturan Presiden no.28 tahun 2008] produk unggulan yang menjadi [kompetensi inti industri daerah] propinsi Jawa Tengah ada 56 jenis, terutama keripik, tekstil dan produk tekstil, furnitur dan olahan kayu. Didalamnya khusus untuk industri tekstil dan produk tekstil dilakukan peningkatan nilai tambah dan pengembangan market internasional, dan terhadap furnitur dan olahan bahan kayu juga dilakukan peningkatan nilai tambah melalui perolehan bahan baku dan peningkatan desain. Untuk produk unggulan OVOP terpilih barang rajutan kabupaten Pekalongan dan jamur mushroomdari kabupaten Wonosobo.

##### (2) Garis Besar Klaster yang menjadi Obyek.

Klaster yang menjadi kandidat tempat pelaksanaan di propinsi Jawa Tengah adalah klaster yang memproduksi tahu olahan dan keripik yang berbahan singkong (slondok dan puyur).

Pada klaster slondok dan puyur (keduanya merupakan keripik berbahan singkong) beroperasi 200 usaha. Produknya dijual disekitarnya dan supermarket yang ada di kota besar di pulau Jawa. Kemudian, sebagian dijual sebagai oleh-oleh di stasiun dll.

Peralatan mesin yang digunakan adalah pemotong dan mesin parut dll, tapi hampir-hampir semua masih dilakukan secara manual. Karena produksi dengan teknologi sederhana maka

<sup>5</sup> Bordir yang mirip dengan motif lace, dibuat dengan menggunakan mesin jahit dan gunting, atau solder, yang merupakan bordir harganya mahal sebagai produk khusus daerah.

tidak diperlukan kemampuan khusus, dan tidak ada kesulitan untuk memperoleh pekerjanya. Walaupun merupakan industri olahan makanan, akan tetapi pengetahuan mengenai manajemen higienis dan kebersihan masih sangatlah rendah.

Singkong yang menjadi bahan dasar diproduksi dari daerah lain, karena dengan jumlah produksinya belum mencukupi untuk itu kadang membeli tepung tapioka yang di buat tepung dari daerah lainnya.

Terhadap kluster ini, pemerintah propinsi bekerjasama dengan universitas Tidar Magelang sebagai fasilitator.

Sebaliknya kluster tahu ada 37 unit usaha yang bergabung dan produknya dijual ke sekitarnya seperti Magelang, Jogjakarta dan Semarang dll. Kemudian pembuatan kripik tahu dilakukan oleh 5 perusahaan. Permasalahan dalam produksi tahu adalah harga kedelai yang merupakan bahan baku tidak pernah stabil.

#### 4.1.2.3 Kluster dan Industri di propinsi Jawa Timur

##### (1) Kluster di propinsi Jawa Timur.

Pada survei kluster di propinsi Jawa Timur dilakukan pada 184 kluster, dan didalamnya dikonfirmasi ada 7.266 usaha. Didalamnya bidang makanan ada 106 tempat atau menempati 60% dari keseluruhan. Pada tiap 1 kluster rata-rata ada 39 unit usaha. Selain itu jumlah tenaga kerja dan nominal produksi tahunan perunit usaha masing-masing 5 orang dan 260 juta rupiah. Jumlah tenaga kerja per unit usaha olahan logam sekitar 13 orang merupakan yang terbesar. Dengan nominal produksi tahunan 1 milyar rupiah juga yang terbesar. Tabel 4.1-3 menunjukkan garis besar kluster di propinsi Jawa Timur.

Tabel 4.1-3 Garis besar kluster di propinsi Jawa Timur

Jenis Usaha	Jumlah Kluster	Jumlah usaha (unit)	Jumlah Tenaga kerja (orang)	Besar investasi (Rp.000)	Jumlah Produksi (Rp.000)
Makanan ( tahu, tempe, ikan kering dll)	106	4.518	17.447	5.853.832	490.966.312
Sandang (batik, sepatu, bordir dll)	18	501	2.597	2.430.730	122.595.163
Bahan bangunan (genteng, ubin dll)	5	944	6.652	7.122.000	101.642.870
Olahan logam (besi tempa, perak dll)	6	89	1.130	2.830.815	91.838.400
Kerajinan (sulaman, rotan, batu berharga dll)	49	1.174	8.439	3.812.941	1.074.712.830
Total	184	7.226	36.238	22.050.318	1.881.755.575

Sumber: Survei kluster departemen perindustrian

Berdasarkan [Peraturan Presiden no.28 tahun 2008] produk prioritas yang dikembangkan sebagai [kompetensi inti industri daerah] oleh propinsi Jawa Timur ada 8 jenis, yaitu 3 produk dari industri gula dan tebu, 3 produk dari industri alas kaki dan kulit, 1 produk dari pembuatan kapal, dan 1 produk dari industri barang perhiasan. Sebaliknya keramik dari kabupaten Malang, dan buah buahan olahan dari kota Bangil terpilih sebagai prioritas di proyek OVOP.

##### (2) Garis besar kluster yang menjadi obyek.

Di propinsi Jawa Timur, ada beberapa tempat berkumpulnya industri aksesoris yang menggunakan emas, perak dan batu mulia. Survei kali ini memilih kluster aksesoris perak yang ada di Lumajang. Di kluster tersebut ada sekitar 100 unit usaha yang merupakan home industri, dan mempekerjakan hampir 1.000 orang, dimana 80% hasil produksinya diekspor ke

Amerika, Australia, Eropa dan Timur Tengah. Para turis yang datang ke pulau Bali juga tidak sedikit membelinya. Eksportirnya ada juga yang berada di Bali. Jenis produknya yaitu cincin, kalung, gelang, anting dll. Klaster yang memproduksi perak yang potensial di Indonesia juga ada di Jogjakarta dan Bali, dimana produk Jogjakarta lebih terkonsentrasi pada desain tradisional, sedangkan produk Lumajang lebih cenderung ke desain modern.

Produksi dilakukan dengan manual, dan tidak ada penggunaan peralatan lain selain torch dan mesin polishing. Untuk design karena mengandalkan permintaan dari pelanggan, maka teknologi desain tidak terlalu berkembang.

#### 4.1.2.4 Klaster dan Industri di propinsi Kalimantan Selatan

##### (1) Klaster di propinsi Kalimantan Selatan.

Seperti ditunjukkan pada Tabel 4.1-4 pada survei klaster di propinsi Kalimantan Selatan dilakukan pada 17 klaster, dan dikonfirmasi 258 usaha. Jumlah unit usaha didalam 1 klaster rata-rata ada 15, dimana dibandingkan dengan propinsi lain hanya sedikit yang berkaitan dengan makanan, tapi persentase barang kerajinan tinggi. Jumlah tenaga kerja per unit usaha ada 12 orang dan nominal produksi tahunannya sekitar 40 juta rupiah. Jumlah produksi per tiap perusahaan melebihi Sumatra Barat, dimana nominal produksi tahunan per pegawai untuk Sumatra Barat mencapai 14 juta rupiah, sedangkan Kalimantan Selatan hanya sedikit yaitu 3 juta rupiah.

Tabel 4.1-4 Garis besar klaster di propinsi Kalimantan Selatan

Jenis Usaha	Jumlah Klaster	Jumlah usaha (unit)	Jumlah Tenaga kerja (orang)	Besar investasi (Rp.000)	Jumlah Produksi (Rp.000)
Makanan ( gula, ikan kering, krupuk dll)	3	96	238	203.740	1.345.750
Olahan logam (olahan cincin)	1	10	15	23.000	371.520
Kerajinan (bordir, sulaman, rotan dll)	13	152	2.863	5.867.578	8.497.674
Total	17	258	3.116	6.904.318	10.214.944

Sumber: Survei klaster departemen perindustrian

Menurut [Peraturan Presiden no.28 tahun 2008] sebagai produk unggulan yang dipromosikan sebagai [kompetensi inti industri daerah] oleh propinsi Kalimantan Selatan ada 20 jenis yaitu minyak sawit, olahan rotan, olahan karet, kerajinan perak dan batu mulia dll. Pada proyek OVOP terpilih batu mulia dari kota Banjar, selain itu klaster batik dll juga terpilih sebagai klaster yang penting.

##### (2) Garis besar klaster yang menjadi obyek

Klaster yang menjadi kandidat tempat pelaksanaan di Kalimantan Selatan ada di kabupaten Tapin, yang merupakan klaster yang menggunakan bahan baku rotan, purun, janggan dll untuk membuat sandal dan keranjang anyaman, topi, kipas, tikar. Ini merupakan home industri yang berada disekitar 100 rumah yang ada disepanjang sungai, dan telah dibuat secara tradisional didaerah ini. Selain dijual sebagai barang keperluan sehari-hari di Banjarmasin dan pasar Martapura ada juga yang dijual sampai ke Bali sebagai oleh-oleh.

#### 4.1.2.5 Klaster dan Industri di propinsi Jawa Barat

##### (1) Klaster di propinsi Jawa Barat.

Pada Tabel 4.1-5survei klaster di propinsi Jawa Barat dilakukan pada 125 klaster, dan didalamnya dikonfirmasi 14.374 usaha. Dalam 1 klaster rata-rata ada 115 unit usaha, dan diantara 5 propinsi kandidat merupakan propinsi yang paling tinggi tingkat aglomerasinya. Jumlah total tenaga kerja diantara 5 propinsi pun merupakan yang terbanyak. Jumlah tenaga

kerja per satu unit usaha dan nominal produksi tahunannya adalah sekitar 8 orang dan 420 juta rupiah. Klaster yang terkait dengan sandang jumlahnya sedikit, dan jumlah unit usaha didalam klaster bisa mencapai hampir 200 unit. Klaster bahan bangunan lebih banyak lagi dimana dalam satu klaster dapat mencapai 653 unit usaha.

Tabel 4.1-5 Klaster di propinsi Jawa Barat.

Jenis Usaha	Jumlah Klaster	Jumlah usaha (unit)	Jumlah Tenaga kerja (org)	Besar investasi (Rp.000)	Jumlah Produksi (Rp.000)
Makanan ( tahu, ikan kering, krupuk dll)	64	3.402	15.580	16.748.299	1.169.154.360
Sandang ( garmen, batik, sepatu dll)	9	1.785	17.710	48.470.075	2.212.447.490
Bahan bangunan ( genteng, bata dll)	8	5.226	51.516	24.522.480	338.274.900
Olahan logam ( furnitur, suku cadang, logam mulia dll)	30	786	3.882	8.279.885	249.097.667
Kerajinan (sulaman, rotan, wayang , bambu dll)	14	3.175	25.515	6.253.530	2.090.404.728
Total	125	14.374	114.203	104.274.269	6.059.379.145

Sumber: Survei klaster departemen perindustrian

## (2) Garis Besar Klaster yang menjadi obyek

Klaster yang menjadi kandidat tempat pelaksanaan di propinsi Jawa Barat adalah klaster salah satu jenis minyak atsiri yaitu nilam (patchouli). Minyak nilam terutama dipergunakan sebagai zat pengikat (ataustabilator) pada sabun mandi, sabun cuci, kosmetik, parfum, makanan dll.

### 4.1.2.6 Analisa SWOT di 5 propinsi kandidat.

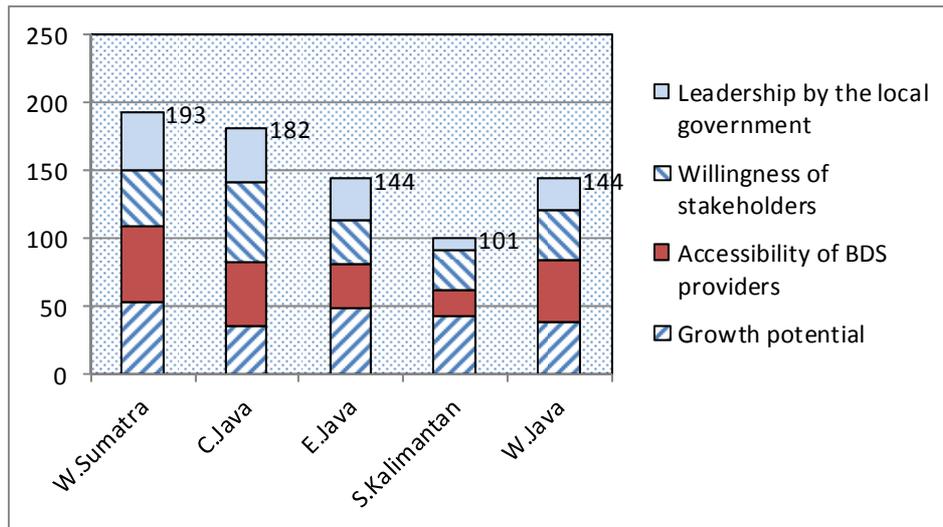
Berdasarkan hasil hearing dengan pihak terkait dan klaster yang dikunjungi, terhadap 5 kandidat propinsi ini telah dilakukan analisa SWOT. Karena kunjungan untuk mengunjungi 1 propinsi waktunya singkat maka sulit dikatakan telah memperoleh hasil analisa SWOT yang akurat dan tepat, tapi setidaknya dapat menjadi data referensi untuk perbandingan 5 propinsi sebagai kandidat pelaksanaan pilot proyek.

### 4.1.3 Hasil Penilaian Komponen Pertumbuhan Klaster di 5 Propinsi.

Mengenai komponen pertumbuhan klaster di masing-masing propinsi kandidat, telah dilakukan penilaian oleh semua anggota tim studi menurut Tabel penilaian yang dibuat oleh tim studi melalui 4 standar dibawah ini :

- Potensi daya pertumbuhan
- Kemampuan akses ke BDS (kepraktisan)
- Semangat perusahaan dalam klaster untuk ikut dalam kegiatan klaster
- Leadership dari para pihak terkait pemerintah daerah.

Untuk menyatukan penilaian dalam tim studi maka setelah dilakukan penilaian masing-masing, kemudian dilakukan pembahasan internal pada-poin perbedaannya agar memiliki pengertian atau persepsi sama.



Sumber: Tim Studi JICA.

Gambar 4.1-2 Rangkuman hasil penilaian tiap propinsi

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.1-2 dimana propinsi Sumatra Barat memperoleh hasil penilaian yang tertinggi. Di bawahnya, nomor dua adalah propinsi Jawa Tengah, sedangkan Jawa Timur dan Jawa Barat masing-masing sama, dan Kalimantan Selatan adalah yang paling rendah.

Propinsi Sumatra Barat memperoleh penilaian tinggi dalam poin sifat pertumbuhan kluster dan akses pada BDS. Sebaliknya pada poin leadership pemerintah daerah maka propinsi Jawa Tengah memperoleh poin yang paling tinggi.

Pada penilaian kuantitatif maka perolehan poin paling tinggi menjadi propinsi Sumatra Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur secara berurutan, akan tetapi dengan menambahkan elemen tetap yang disebutkan di bawah ini maka ditetapkan sebagai propinsi pelaksana pilot proyek adalah Sumatra Barat dan Jawa Barat. Bersamaan dengan hal ini karena diperoleh persetujuan dari steering committee maka dilaksanakan pilot proyek pada 2 propinsi tersebut.

## 4.2 Kondisi pada kluster di 2 propinsi yang dipilih

### 4.2.1 Kondisi kluster bordir dan sulaman di kota Bukittinggi propinsi Sumatera Barat

#### 4.2.1.1 Struktur industri bordir

##### (1) Industri bordir dan sulaman nasional

Semua industri bordir di Indonesia tersusun dari usaha mikro dan kecil menengah. Berdasarkan [laporan pengembangan kluster bordir tahun 2008] yang dibuat DJIKM departemen perindustrian, jumlah pengusaha bordir dan sulaman di seluruh Indonesia pada tahun 2006 adalah 20.502 unit, tahun 2007 sebanyak 21.770 unit. Pengusaha ini terutama tersebar di 13 propinsi yaitu Aceh, Sumatra Utara, Sumatra Barat, Sumatra Selatan, Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Timur, Bali, Sulawesi Utara, Gorontalo, dan Maluku.

##### (2) Industri bordir dan sulaman di kota Bukittinggi

Berdasarkan Statistik UKM tahun 2008 oleh Dinas Koperindag kota Bukittinggi dan [Laporan Pengembangan Kluster] tahun 2008 oleh DJIKM departemen Perindustrian dijelaskan kondisi industri bordir di Bukittinggi sebagai berikut.

Kota Bukittinggi merupakan kota di tengah propinsi Sumatera Barat. Luasnya 25.239 km<sup>2</sup>, tahun 2007 jumlah penduduknya 104.278 jiwa. Industri utamanya adalah pariwisata dan tekstil (industri bordir/sulaman dan konveksi). Berdasarkan data dinas kebudayaan dan pariwisata kota Bukittinggi, pendapatan dari pariwisata menempati 43% dari pendapatan kota Bukittinggi. Pada tahun 2008, industri bordir dan sulaman dan konveksi menyerap tenaga kerja sekitar 48,6% dari seluruh usaha kecil dan menengah di kota Bukittinggi. Dan omset kedua industri tersebut menempati 52,3% dari seluruh omset usaha kecil dan menengah kota Bukittinggi. Keberadaan pengusaha dilihat dari distribusinya yang terkonsentrasi khusus pada 3 daerah, dengan jumlahnya 108 perusahaan.

Kota Bukittinggi merupakan salah satu sentra bordir yang penting di Indonesia. Pada tahun 2008, di kota Bukittinggi terdapat 249 unit UKM bordir di Bukittinggi. Meskipun tahunnya berbeda, tapi pada tahun 2007, angka ini menempati 1,1% jumlah pengusaha UKM bordir seluruh Indonesia. (refer ke Tabel 4.2-4)

Apabila melihat statistik jumlah pegawainya maka jumlah usaha bordir tahun 2008 secara keseluruhannya mempekerjakan 1.549 orang. Angka ini setara dengan sekitar 2% dari jumlah pekerja industri bordir di seluruh Indonesia tahun 2007. Jumlah pekerja di tiap usaha sekitar 1 s/d 51 orang dengan rata-rata dalam satu usaha ada sekitar 6,2 orang. Sedangkan pembagian usaha menurut jumlah pekerjanya adalah untuk pekerja 5-19 orang<sup>6</sup> ada 134 unit atau 53,8%, untuk pekerja 1-4 orang<sup>7</sup> ada 105 unit, dan industri menengah dengan pekerja 20-99 orang<sup>8</sup> ada 10 unit, masing-masing 42,2% dan sekitar 4%.

### (3) Struktur industri klaster bordir dan sulaman

Klaster bordir kota Bukittinggi merupakan salah satu klaster bordir diantara 2 klaster di dalam negeri yang dipilih sebagai klaster bordir berpotensi tinggi oleh DJIKM departemen perindustrian Indonesia. Yang menjadi pusat klaster bordir dan sulaman tersebut adalah produsen bordir yang menjadi perusahaan inti, kelompok produsen bordir, produsen penerima order, pemasok bahan baku, distributor, perusahaan grosir, dan pasar. Didalamnya ada yang bukan hanya melakukan usaha bordir saja, tapi juga melakukan 2 tipe usaha atau lebih. Misalnya sebagai subkontrak dari produsen dan distributor, produsen dan pemasok bahan, kelompok pengusahaan bordir. Selain usaha utama ini, ada juga perusahaan konveksi, penjual mesin jahit, reparasi mesin jahit, distributor, eksportir/ importir, lembaga keuangan, lembaga bantuan permodalan, BDS provider, institusi pemerintah dll yang membentuk klaster.

Hubungan kontrak usaha antar perusahaan besar dan mikro terus berjalan. Perusahaan yang memiliki toko sendiri dan perusahaan yang memasarkan produknya di dalam dan luar negeri, dengan naik turunnya kebutuhan pertahun, bila tidak bisa dipenuhi oleh karyawan, maka dikerjakan diluar. Untuk pekerjaan ini, pada umumnya desain, benang dan kain berasal dari pihak pemesan. Produknya pada umumnya adalah untuk pasar menengah dimana rantai nilai yang terhubung dengan pasar menengah telah terbentuk. Akan tetapi, untuk produk kelas atas, dilihat dari sisi teknologi, kualitas bahan, dan kemampuan desain, apabila dibandingkan dengan produk menengah maka masih lambat untuk menanggapi kebutuhan pasar.

#### 1) Penyediaan bahan baku

Bila dilihat dari hasil survei kunjungan ke UKM dan dari hasil interview ke pihak yang terkait klaster, kebanyakan UKM bordir di kota Bukittinggi membeli bahan baku seperti kain dan benang dari pasar Simpang Aur di Bukittinggi. Pada FGD klaster bordir yang diselenggarakan departemen perindustrian Mei 2009 diadakan angket yang dilakukan

---

<sup>6</sup> Kategori industri kecil menurut BPS Indonesia

<sup>7</sup> Kategori industri mikro menurut BPS Indonesia

<sup>8</sup> Kategori industri menengah menurut BPS Indonesia

kepada usaha bordir oleh tim studi JICA, dari hasil angket diketahui bahwa 11 usaha dari seluruh jawaban (12 usaha) menjawab memperoleh bahan baku dari pasar didalam Propinsi Sumatera Barat. Untuk bahan baku yang sukar diperoleh atau bahan baku impor, mereka memperolehnya dari pasar di dalam negeri seperti Jakarta dll. Bahan baku impor terutama katun dan lobia berasal dari Cina, Taiwan, Jepang, India dll. Dan untuk pelanggan dari luar negeri, ada juga usaha kecil dan menengah yang menerima order dengan bahan baku dan desain dari pelanggan dan kemudian usaha bordir mengerjakan pesannya. Pada angket di FGD, tidak ada usaha kecil dan menengah yang menjawab membeli bahan baku langsung dari pemasok bahan baku.

Kebanyakan bahan baku bordir dapat diperoleh di dalam wilayah propinsi. Bahan baku bukan produk khusus daerah maka tidak terlihat keunggulannya pada harga, maupun kualitas. Tapi bila dilihat dari mudahnya memperoleh bahan baku di dalam wilayah, hal ini merupakan kekuatan sebagai daerah aglomerasi industri.

## 2) Produksi

Diantara UKM produsen bordir di kota Bukittinggi, selain pekerja yang bekerja melakukan produksi di dalam UKM, ada UKM yang memiliki pekerja diluar yang menerima subkontrak produksi. Selain itu ada juga yang membentuk kelompok sebagai subkontrak. Upah pekerja ada yang bersifat bulanan dan ada yang berdasarkan hasil produksi. Dari hasil interview ke UKM, pemasukan per bulan pekerja sekitar Rp 400 ribu sampai Rp 1 juta. Bila menerima order yang melebihi kapasitas produksi di dalam usaha maka order dibagi kepada usaha sejenis, dan usaha yang menerima order membagi keuntungan kepada UKM lainnya. Pembagian keuntungan seperti ini khususnya dilakukan oleh perusahaan anggota koperasi yang akan dijelaskan nanti. Selain itu juga dibentuk kelompok usaha dari para peserta training teknis dengan sasaran keluarga miskin yang dilakukan oleh dinas koperindag. Kelompok ini disebut Kelompok Usaha Bersama (KUB). Saat ini di Bukittinggi ada 30 KUB dengan anggota sekitar 600 orang<sup>9</sup>. KUB merupakan kumpulan pengusaha individual yang menyusun sebagai klaster.

Untuk desain, ada UKM yang mengembangkan desain sendiri, atau ada UKM yang mengkopi desain dari media iklan, produk lain, dll, dan ada UKM yang memakai desainer luar. Menurut penilaian tenaga ahli dari luar klaster, motif pada desain bordirnya hanya terbatas pada gambar bunga, dan juga tidak mempertimbangkan hasil bordir pada produk akhirnya.

## 3) Pemasaran

Jalur pemasaran produk UKM bordir di kota Bukittinggi adalah sbb:

- Produsen bordir menjual pada show room nya sendiri.
- Memasarkan langsung ke toko retail di dalam dan luar negeri
- Menjual melalui grosir dalam negeri
- Memasok ke eksportir luarneгри
- Menjual langsung ke perorangan di dalam dan luar negeri.

Dan berdasarkan hasil interview kepada Dinas Koperindag Bukittinggi dan kepada UKM, diketahui bahwa kebanyakan produk yang dijual di pasar Atas dan pasar Simpang Aur di Bukittinggi adalah produk yang diproduksi di kabupaten Agam (disebelah kota Bukittinggi) dan di Jawa.

---

<sup>9</sup> Menurut fasilitator klaster bordir kota Bukittinggi, 300 orang ini adalah peserta training yang diselenggarakan oleh dinas koperindag kota

Di klaster bordir kota Bukittinggi, pengembangan pasar diserahkan pada usaha UKM itu sendiri, masih belum terlihat strategi promosi sebagai klaster. Keikutsertaan pada pameran pun tidak mewakili daerah produksi, promosi hanya untuk tiap UKM. Dinas Koperindag kota juga membuat pamphlet untuk pameran, tapi standar pemilihan UKM yang tampil di katalog juga tidak jelas. Hampir semua UKM di klaster tidak tahu keberadaan pamphlet tersebut. Jadi diketahui dinamika klaster untuk pengembangan pasar masih belum dilakukan.

#### 4.2.1.2 Sistem pengembangan klaster

##### (1) Posisi sebagai klaster prioritas pengembangan

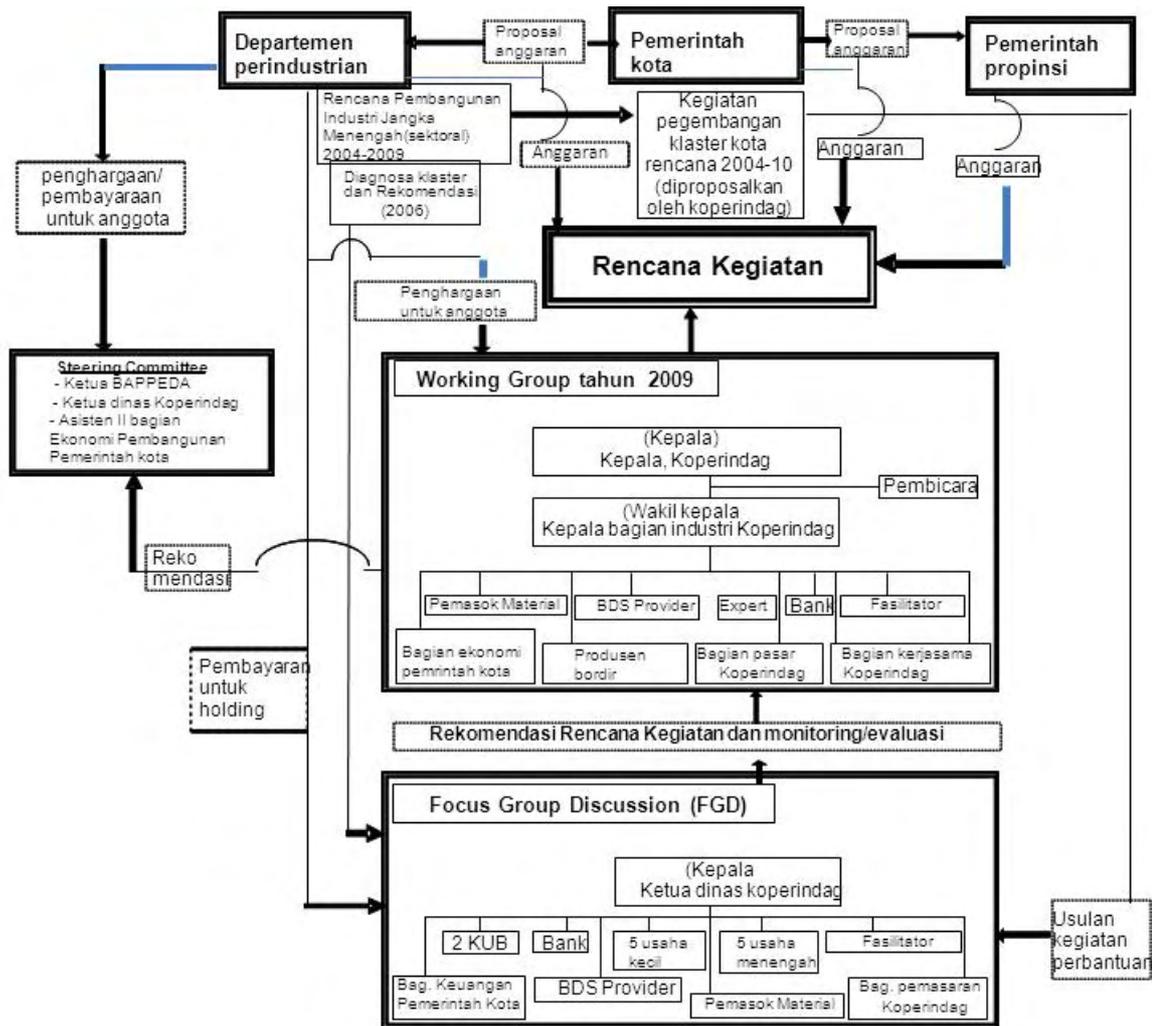
Tahun 2006, DJIKM departemen perindustrian, melakukan diagnosis klaster terhadap sentra industri bordir di 4 tempat di dalam negeri seperti dibawah ini.

- 1) Kota Tasikmalaya Propinsi Jawa Barat
- 2) Kota Bukittinggi Propinsi Sumatera Barat
- 3) Propinsi DI Yogyakarta
- 4) Propinsi Gorontalo

Pada akhir bulan November tahun 2007, klaster bordir dan sulaman kota Bukittinggi dinyatakan sebagai klaster yang terpilih untuk dikembangkan secara resmi dari Departemen Perindustrian. Bersamaan dengan itu, pada workshop yang dihadiri pihak terkait klaster ditetapkan rencana kegiatan untuk pengembangan klaster.

##### (2) Organisasi pengembang klaster

Pada Gambar 4.2-1 ditunjukkan gambar struktur organisasi pengembangan klaster kota Bukittinggi. Di klaster bordir kota Bukittinggi selama 4 kali setahun diselenggarakan FGD yang terdiri sekitar 30 orang. Ketuanya adalah kepala dinas koperindag kota, wakil kepala, staf dinas, dan sebagai anggota lainnya terdiri dari perwakilan pemerintah kota, perusahaan produsen bordir, supplier bahan baku, BDS provider, bank dll. Selain itu ada yang disebut dengan working group. Ketua working grup dan anggotanya dipilih oleh departemen perindustrian dan menerima honor sebagai anggota. Ketua dan wakil ketua working grup menjabat ketua dan wakil FGD. Anggota lainnya adalah BDS provider, Bank, dll.



Sumber: Dibuat Tim studi JICA

Gambar 4.2-1 Sistem pengembangan kluster bordir kota Bukittinggi

1) Steering Committee

Steering committee menerima masukan dari working group mengenai poin masalah yang dihadapi kluster dan usulan perbaikannya, dan kemudian mempertimbangkan kebijakan yang perlu diambil oleh pemerintah kota.

2) Working Group dan Fasilitator

Working group pengembangan kluster bordir kota Bukittinggi merupakan platform kerjasama Pemerintah-Swasta dalam melaksanakan rencana kegiatan diatas.

3) Lembaga pemerintah lainnya

Departemen perindustrian, pemerintah propinsi Sumatra Barat dan pemerintah kota memberikan bantuan terhadap pelaksanaan rencana kegiatan pada kluster bordir kota Bukittinggi.

Selain itu, pemerintah kota sebagai kebijakan perbantuan diluar kerangka rencana kegiatan melakukan setahun sekali training pemasaran dan melayani pembeli terhadap toko penjual bordir di daerah wisata kota melalui dinas pariwisata dan kebudayaan sejak tahun 2001. Tiap kali pesertanya berjumlah sekitar 30 orang.

Pasar Simpang Aur dan Pasar Atas yang merupakan tempat transaksi produk bordir, dikelola oleh dinas pasar pemerintah kota. Selain itu, dinas tenaga kerja dan sosial kota melakukan kegiatan dukungan berupa training wirausaha dan bantuan mesin dan peralatan.

### (3) Rencana Kegiatan (action plan)

Berdasarkan proses yang tertulis pada bagian 4.2.1.2 (1), dilakukan penyusunan rencana kegiatan kluster bordir kota Bukittinggi pada akhir November 2007. (mengenai rencana kegiatan yang sama dan hasilnya refer ke Tabel 4.2-7). Pada workshop yang diselenggarakan bersamaan dilakukan penyusunan sesuai dengan visi dan misi kluster yang ditunjukkan dibawah ini.

aVisi: [Membuat produk bordir memiliki daya saing dan dipercaya di pasar global]

bMisi :

- Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM pengusaha bordir
- Perluasan dan peningkatan akses ke pasar produk bordir
- Peningkatan kualitas produk bordir
- Penguatan jaringan usaha produk bordir

#### 4.2.1.3 Business Development Service (BDS) Provider

Tabel 4.2-1 dibawah ini memperlihatkan BDS provider yang dapat dimanfaatkan oleh kluster bordir kota Bukittinggi berdasarkan interview ke pihak terkait kluster bordir Bukittinggi dan Dinas Koperindag kota. Gambaran umum pada institusi utama ini dirangkum dalam 1) ~5) .

Tabel 4.2-1 Daftar BDS provider yang memungkinkan penggunaannya oleh kluster bodir

Kategori	Pembinaan SDM dan bantuan manajemen	Teknologi produksi	Pemasaran	Akses permodalan
Institusi pemerintah	1) Dinas koperindag kota (termasuk klinik bisnis) Dinas kebudayaan dan pariwisata Kota Dinas tenaga kerja dan sosial Kota Dinas koperindag propinsi 2) UPTD BDI (di Padang)	1) Dinas koperindag kota (termasuk klinik bisnis) Dinas tenagakerja dan sosial kota 2) UPTD BDI (di Padang) Shindanshi/ Extension Officer	1) Dinas koperindag kota (termasuk klinik bisnis) Dinas kebudayaan dan pariwisata kota Dinas koperindag propinsi	Departemen perindustrian 1) Dinas koperindag kota (termasuk klinik bisnis) BUMN
Universitas	Universitas Negeri Padang SMIK (di Kab Agam) Negeri 2 SMK STIE Haji Agus Salim	Universitas Negeri Padang SMIK (di Kab Agam)		
Swasta	1) BDS Tri Arga 2) Dekranasda Kadin daerah kota	1) BDS Tri Arga 2) Dekaranasda	1) BDS Tri Arga 2) Dekranasda Kadin daerah kota	1) BDS Tri Arga 2) Lumbuang Pusako (Koperasi simpan pinjam pengusaha bordir)

Catatan: Angka dalam “ [()] ” adalah nomor penjelasan organisasi dibawah ini.

Sumber: Dibuat oleh Tim studi JICA

(1) Klinik bisnis Dinas Koperindag Kota

Klinik bisnis adalah pintu yang memberikan jasa pelayanan konsultasi dan fasilitasi bisnis di dalam dinas koperindag kota Bukittinggi dan.

(2) UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah)

UPTD adalah institusi publik yang memberikan training dan bimbingan teknis kepada UKM di daerah, dimana untuk UPTD kota Bukittinggi didirikan tahun 2008. Sasaran utamanya adalah industri bordir dan konveksi.

(3) BDS Tri Arga

BDS Tri Arga didirikan tahun 2000, dan berbentuk badan hukum yayasan di Bukittinggi. Di yayasan ini ada ketua, bagian administrasi dan bagian akunting. Dan selain itu 11 orang konsultan lepas telah terdaftar di yayasan ini.

(4) Dekranasda (Dewan Kerajinan Nasional Daerah)

Pada tingkat nasional Dekranasda didirikan tanggal 3 Maret 1981 dan merupakan dewan promosi kerajinan, dan memiliki cabang di tiap propinsi, kabupaten kota. Dibentuk melalui kerjasama departemen perdagangan, departemen perindustrian, kementerian koperasi dan UKM, departemen pariwisata, departemen pendidikan dan departemen dalam Negeri, tapi kegiatannya sebagai lembaga swasta.

(5) Koperasi pengusaha bordir

Koperasi UKM bordir di Kota Bukittinggi bernama “Lumbuang Pusako” berdiri tahun 1985, tahun 1987 menjadi badan hukum. Kegiatan koperasi hanya sebatas simpan pinjam terhadap anggota. Jumlah anggota di akhir Mei 2009 adalah 168 perusahaan. Diantara anggotanya, sekitar 60% adalah produsen produk bordir.

#### 4.2.2 Kondisi Klaster Nilam di Kabupaten Sumedang Propinsi Jawa Barat.

##### 4.2.2.1 Struktur Industri Minyak Nilam.

(1) Industri Minyak Atsiri dan Minyak Nilam di Dalam Negeri.

Indonesia merupakan gudang penghasil minyak atsiri, dimana industri minyak atsiri merupakan industri ekspor yang penting. Menurut Badan Pengembangan Ekspor Nasional (NAFED), besar ekspor tahun 2008 untuk minyak atsiri keseluruhan adalah 4.355 ton dengan nilai ekspor mencapai sekitar 147 juta USD. Apabila melihat trend akhir ini, kwantitas produksi minyak atsiri telah berkembang dimana apabila dibandingkan dengan nilai ekspor tahun 2004 (47.202.600 USD) telah tumbuh sekitar 33%, sehingga menjadi penumbuh industri ekspor yang menjadi perhatian saat ini. Industri minyak atsiri ini telah ditetapkan dengan [Peraturan Presiden no.28 mengenai Kebijakan Pengembangan Industri Nasional] sebagai klaster industri prioritas.

Minyak nilam yang merupakan sasaran dalam pilot proyek pada survei ini merupakan salah satu sumber minyak atsiri diantara banyak sumber minyak atsiri yang penting di Indonesia..

Cara budidaya nilam relatif mudah dan karena setelah penanaman sudah dapat dipanen sekitar enam bulan kemudian, maka dari itu apabila harga minyak nilam menjadi tinggi maka para petani nilam akan memperbanyak penanaman, dan kemudian petani lainpun akan ikut memulai penanaman dll, sehingga merupakan tanaman yang mudah untuk pengembangan usaha dan dimasuki pemain baru.

(2) Gambaran Industri Minyak Atsiri di propinsi Jawa Barat.

Propinsi Jawa Barat secara nasional merupakan propinsi yang lengkap minyak atsirinya, dengan jumlah mencapai sekitar 30 jenis. Akar wangi (Vetiver), Nilam (Patchouli), Cengkeh (Cloves), Pala (Nutmeg), Sereh wangi (Citronela) semua ini merupakan minyak atsiri yang telah ditetapkan sebagai minyak atsiri unggulan oleh DAI dihasilkan dari propinsi Jawa Barat khususnya untuk akar wangi di daerah Garut merupakan satu-satunya daerah produsen. .

(3) Kondisi Produksi Minyak Nilam saat ini.

Menurut informasi dinas perkebunandi propinsi Jawa Barat pembudidayaan nilam berada pada 11 kabupaten dan kota.

Sebaliknya pada propinsi Jawa Barat bukan hanya karena rendahnya kesuburan akan tetapi juga karena permasalahan lingkungan pembudidayaan dimana sulit terkena sinar matahari karena kebanyakan pembudidayaan dilakukan dibawah pohon pelindung dan didalam hutan maka kualitas minyak nilam tidak terlalu diperhatikan. Khususnya di kabupaten Sumedang yang baru memulai pembudidayaan nilam ini pengetahuan akan pembudidayaan pada petani produsen masih rendah, ditambah dengan kondisi produksi didalam hutan maka dibandingkan dengan propinsi Aceh dan Sumatra Utara maka kandungan PA umumnya masih dinilai rendah.

(4) Nilam dan Produsen Minyak Nilam di Kabupaten Sumedang.

1) Garis Besar Produksi.

Di kabupaten Sumedang pembudidayaan nilam dilakukan di 12 kecamatan dan terbagi dalam 4 sentra nilam.

2) Grup Produsen Nilam.

Kabupaten Sumedang pada telah terbentuk 10 grup produsen nilam. Diantaranya, grup ke 9 yaitu Koperasi Kelompok Tani telah membentuk koperasi, dan memiliki badan hukum yang dapat melakukan peminjaman dana pada anggotanya.

3) Pengusaha Penyuling.

Pengusaha penyuling minyak nilam yang memiliki alat suling di kabupaten Sumedang pada tahun 2009 telah mencapai 9 pengusaha. Akan tetapi dikarenakan ketidakstabilan harga minyak nilam dan kerusakan mesin maka banyak yang stop produksi.

(5) Struktur Industri Nilam di Kabupaten Sumedang.

1) Struktur Rantai Nilai (Supply Chain)

Grup penyuling minyak nilam memperoleh bahan baku dari grup petani dan melakukan penyulingan tahap pertama (primer) di tiap grupnya. Kemudian minyak yang telah disuling dalam penyulingan tahap primer ini dikumpulkan dan dibeli oleh para kolektor baik dari dalam dan luar kabupaten, dan kemudian dibeli oleh eksportir setelah mencapai volume tertentu. Pada tahap kolektor ataupun eksportir ini dilakukan penyulingan sekunder, dan untuk minyak yang kemurniannya sudah tinggi akan dijual oleh eksportir kepada end-user melalui perusahaan bahan aromatik.

Pada kabupaten Sumedang, secara garis besar terbagi menjadi: pola yang membentuk beberapa grup terdiri dari petani dan penyuling, dan pola yang tidak membentuk grup dimana petani dan penyuling melakukan transaksi sendiri-sendiri.

2) Transaksi Minyak Nilam.

Pada industri minyak atsiri, kekuatan penguasaan harga dari kolektor skala besar sangatlah kuat. Kolektor skala kecil yang ada pada tingkat kabupaten dan kolektor skala besar atau

agen yang ada pada tingkat propinsi pada tingkat propinsi atau nasional membeli minyak atsiri dari grup-grup petani dan penyuling. Menurut DAI dapat dibedakan antara kuantitas minyak atsiri yang ditangani oleh kolektor dengan agen. Secara umum agen menangani dalam skala ton, sedangkan kolektor dalam skala yang lebih kecil dari itu. Ada juga agen yang merangkap sebagai eksportir. Kemudian karena berperan sebagai koordinator suplai maka memiliki kekuatan dalam penentuan harga.

Untuk daerah produsen nilam di kabupaten Sumedang memiliki transaksi dengan agen atau kolektor skala besar baik dari Jakarta, Bandung, Bogor dan Jogjakarta. Grup petani penyuling menentukan transaksi berdasarkan harga yang ditunjukkan oleh kolektor, dimana ada kecenderungan harga yang ditunjukkan oleh kolektor skala kecil biasanya lebih rendah dibandingkan harga yang ditunjukkan oleh kolektor skala besar. Didalam grup biasanya dilakukan pengumpulan sampai pada kuantitas tertentu untuk dapat melakukan transaksi dengan kolektor skala besar. Ada juga kolektor yang melakukan pembinaan mengenai metode pembudidayaan dan penyulingan terhadap grup petani dan penyuling.

Saat ini, eksportir dan perusahaan bahan aromatik tidak melakukan transaksi langsung dengan grup petani dan penyuling. Sebenarnya apabila channel distribusi baik eksportir dan perusahaan aromatik ini dapat menjadi lebih sederhana maka hal ini saja sudah akan mengurangi biaya.

### 3) Pengorganisasian Industri Nilam.

Klaster nilam di kabupaten Sumedang, baru memulai pembentukan organisasi seperti grup dan koperasi. Misalnya didalam petani sendiri masih ada petani yang walaupun sudah menjadi anggota grup tapi apabila ada penyuling luar yang dapat memberikan harga yang sedikit saja lebih tinggi maka langsung akan melakukan transaksi diluar grupnya, karena itu pengorganisasian untuk pencapaian kestabilan pasokan bahan baku bukanlah hal yang mudah. Untuk mensukseskan pengorganisasian, mutlak diperlukan komitmen dari petani dan penyuling, karena itu diperlukan pembentukan persetujuan dalam kurun waktu agar dapat melakukan kegiatan dengan mengerti keuntungan yang akan diperoleh apabila membentuk organisasinya. Kemudian, kalau dilihat daerah pertanian nilam, maka grup produsen nilam masih tersebar di pelosok-pelosok kabupaten Sumedang dan kerjasama antar grup juga masih lemah.

#### 4.2.2.2 Sistim Pengembangan Klaster.

Dibawah ini disebutkan kondisi masing-masing saat ini. .

##### (1) Pemerintah.

Sebagai perbantuan pada daerah produsen nilam, selama ini pemerintah pusat telah melaksanakan bimbingan teknologi melalui bantuan fasilitas, seminar, training dll. Pada pemerintah propinsi tiaptahun dilaksanakan pemberian fasilitas penyulingan minyak atsiri dimulai dari departemen perindustrian, lalu departemen perdagangan, kementerian koperasi dan UKM, departemen pertanian dll. Pada bantuan akhir ini DJIKM departemen perindustrian telah memberikan fasilitas penyulingan pada leader koperasi Mandiri kabupaten Sumendang di bulan Desember tahun 2009.

Sebaliknya, apabila melihat pemerintah propinsi Jawa Barat, maka Dinas perindag propinsi telah melaksanakan pengembangan 5 klaster industri dalam propinsi sejak tahun 2006, akan tetapi program dengan obyeknya industri minyak atsiri masih belum ada, dan sebagai peran dinas perindag propinsi hanya sampai pada mediasi perbantuan peralatan pemerintah pusat seperti departemen perindustrian, departemen perdagangan dll.

(2) Asosiasi.

1) Dewan Atsiri Indonesia (DAI)

Merupakan dewan yang dibentuk pada tahun 2007 yang terdiri dari para stakeholder terkait industri minyak atsiri dan institusi pemerintah terkait yang merupakan hasil kerjasama departemen pertanian, departemen perindustrian, departemen perdagangan dll didalam melaksanakan pengembangan industri minyak atsiri di Indonesia.

2) Asosiasi Petani, Produsen dan Pelaku Usaha Minyak Atsiri (AP3MA) propinsi Jawa Barat.

Selama ini pemerintah propinsi Jawa Barat telah melaksanakan bantuan untuk pengembangan potensi industri minyak atsiri akan tetapi masih belum memperoleh hasil yang nyata. Penyebab utamanya adalah pada tingkat petani karena masih menggunakan metode pembudidayaan dan cara penyulingan yang masih tradisional maka kualitas yang diperolehpun masih rendah. Selain itu pada tingkat marketing pun masih memiliki kemampuan pemasaran yang rendah dan daya negosiasi yang masih kurang.

Untuk mengatasi permasalahan ini maka pada bulan Maret tahun 2008 di propinsi Jawa Barat dengan fasilitasi dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan propinsi dilakukan pembentukan Asosiasi ( yang terdiri dari petani, produsen dan pelaku usaha minyak atsiri (AP3MA)

(3) Universitas dan Lembaga Penelitian

Sebagai universitas utama yang dapat mendukung pengembangan minyak atsiri secara aktif di propinsi Jawa Barat adalah Institut Teknologi Bandung(ITB) dan Institut Pertanian Bogor (IPB). Khususnya IPB memiliki banyak tenaga ahli yang juga termasuk anggota DAI. Para tenaga ahli ini bukan hanya menyebarkan pengetahuan khusus yang dimilikinya, akan tetapi sebagai fasilitator juga membantu daerah produsen minyak atsiri di masing daerah di Indonesia tidak terbatas hanya propinsi Jawa Barat

Badan Penelitian Tanaman Obat dan Aromatik (BALITTRO) dibawah Departemen Pertanian yang berada di Bogor melakukan penelitian mengenai proses keseluruhan dari mulai tanah (lahan), budidaya, panen dll. Selain itu bekerjasama dengan departemen perindustrian, departemen pertanian dan DAI memberikan pembinaan pembuatan bibit dan cara budidaya dengan melaksanakan program pengembangan nilam di 5 propinsi.

Disekitar kabupaten Sumedang, fakultas pertanian universitas Padjadjaran (UNPAD) telah melakukan sosialisasi hasil penelitiannya melalui lembaga penelitian dan pengabdian masyarakat (LPPM) universitas dengan melaksanakan pembinaan petani nilam di kabupaten Sumedang dan kabupaten Majalengka yang berada disebelahnya.

(4) LSM (NGO)

Perkumpulan Untuk Peningkatan Usaha Kecil (PUPUK dalam bahasa Inggris: The Association for Advancement of Small Business) didirikan pada tahun 1979 dan resmi menjadi LSM badan hukum yang terdaftar pada tahun 1988. Sebagai tujuan utama kegiatan PUPUK adalah meningkatkan kehidupan dan kesejahteraan lokal dengan melaksanakan pengembangan lokal yang menjadi kunci untuk mensejahterakan daerah tersebut.

#### 4.3 Permasalahan yang ditemukan dari survei di tempat kandidat Pilot Project

Dari survei dengan sasaran klaster yang sedang beraktifitas ini, maka permasalahan untuk pengembangan klaster dapat diangkat dengan lebih kongkrit. Sasarannya hanya 2 propinsi yaitu Propinsi Sumatra Barat dan Propinsi Jawa Barat, tapi permasalahan yang diperoleh secara garis besar merupakan permasalahan di seluruh Indonesia.

(1) Tidak lengkapnya kerangka kerja untuk pengembangan klaster.

Di Kabupaten Sumedang, walaupun ada ketertarikan pada pelaksanaan stabilisasi kualitas dan harga dengan obyeknya industri nilam yang dilaksanakan kabupaten sebelumnya (proyek *cultiva*), akan tetapi karena dinas perindag belum memiliki pengetahuan mengenai metode pengembangan klaster tersebut maka belum dapat memulai pengembangan klaster. Selain itu, juga tidak dilaksanakan perbantuan pembentukan organisasi perwakilan klaster yang menjadi tahap awal dalam pengembangan klaster.

Disisi lain, pada kota Bukittinggi telah dijalankan pengembangan klaster dengan binaan pemerintah akan tetapi *working grup* untuk pengembangan klaster masih tersusun dengan intinya pemerintah, dan belum terbentuk platform kerjasama pemerintah dan swasta. Secara kongkritnya, didalam *working grup* hanya ada 1 perusahaan yang mewakili bordir. Kemudian, di kota Bukittinggi tidak terbentuk organisasi perwakilan klaster perusahaan bordir swasta yang berkedudukan sama dengan platform kerjasama pemerintah swasta seperti *working grup*.

(2) Tidak adanya fasilitator dan leader yang dapat menciptakan kesadaran kerjasama antar anggota klaster.

Pembentukan FGD dan *working grup* yang sudah ada dikota Bukittinggi telah dibentuk tanpa adanya peningkatan motivasi untuk mengajak aktif perusahaan swasta dalam kegiatan klaster. Selain itu, perwakilan perusahaan yang ikut didalamnya karena kurangnya ketrampilan melakukan feedback hasil kegiatan pengembangan klaster terhadap pengusaha yang sejenis maka kegiatan klaster kota Bukittinggi menjadi obyek dari perusahaan yang terbatas dan juga kesadaran kerjasama antar perusahaan dalam klaster juga rendah.

(3) Ketidak lengkapan sistim pengembangan klaster yang bersifat birokrasi horisontal.

Dukungan terhadap klaster dibagi menurut sektornya, pada klaster yang sama, beberapa dinas melakukan pengembangan. Sehingga terjadi tumpang tindih program kegiatan.

(4) Pengembangan klaster yang melintasi batasan birokrasi.

Pemerintah kota Bukittinggi sebagai klaster bordir menetapkan pembatasan kebijakan pengembangan dalam kota saja walaupun klaster bordir sudah bukan hanya dikota Bukittinggi tapi sudah beraglomerasi termasuk perusahaan yang disekitarnya. Perusahaan dalam klaster industri yang sama, tidak memiliki informasi apapun mengenai perusahaan yang berada pada area yang melintasi batas birokrasi, atau memilikipun akan menimbulkan kondisi ketidaktertarikan. Misalnya, pada kabupaten Agam yang bersebelahan dengan kota Bukittinggi ada banyak subkontrak, dan ada sekolah khusus teknologi desain, akan tetapi sama sekali tidak ada hubungan dengan kota Bukittinggi. Karena itu, untuk mengembangkan klaster secara efektif mutlak diperlukan pembentukan kerangka kerja pengembangan keseluruhan klaster yang tidak menggunakan satuan birokrasi sempit dan berkaitan dengan pemerintah propinsi.

(5) Lambatnya pembagian fungsi industri yang dapat meningkatkan produktifitas.

Dengan tidak terdapatnya pembagian fungsi industri didalam klaster, menyebabkan biaya produksi mahal. Dalam perusahaan dibandingkan pendapat yang mengatakan “usaha peningkatan efisiensi dan produktifitas melalui kerjasama”, masih banyak UKM yang lebih berpendapat “khawatir bila bekerjasama dengan UKM lain”, dan “Takut informasi perusahaan diketahui UKM lain akibat bekerjasama” Hal ini disebabkan kurangnya kesadaran mengenai manfaat kerjasama. Pada dasarnya banyak UKM skala kecil, sehingga seluruh proses produksi cukup sudah biasa dijalankan oleh 1 orang saja.

(6) Tidak adanya metode kualitas kontrol melalui standarisasi dan penyamaan.

Produk yang menjadi obyek kali ini adalah bordir dan minyak atsiri, belum dapat dikatakan memenuhi kualitas kontrol pada pengiriman sebagai produk akhir.

Bukan hanya produk bordir kota Bukittinggi yang dikirimkan sebagai produk satuan, akan tetapi ketika dikirimkan sebagai pakaian atau barang proses pun pada dasarnya pencapaian kualitas produk akhir masih rendah.

Untuk bordir dan produk sulaman belum lengkapnya manual dan standar inspeksi kualitas, khususnya sulit menangani permintaan dari market luar. Apabila kerjasama perusahaan dilakukan maka beberapa perusahaan akan berkumpul dan mungkin akan dapat membeli peralatan inspeksi kualitas yang presisi tinggi, akan tetapi kesadaran kepemilikan mesin bersama masih rendah. Selain itu, pada klaster bordir kota Bukittinggi ada perusahaan yang pernah menggunakan metode manajemen produksi termasuk 5S, akan tetapi kurangnya tindaklanjutnya maka metode pengontrolan yang digunakan ini tidak sampai pada praktek langsung, dan menjadi penyebab turunnya kualitas dan ketidakefisienan produksi.

(7) Tidak adanya kesadaran sharing informasi dan rendahnya kemampuan mengumpulkan informasi

Karena kurangnya pengumpulan data dari perusahaan individual dan terlambatnya perbantuan secara birokrasi mengakibatkan tidak adanya pengetahuan mengenai produk dibidang yang baru.

Kemudian, dari rendahnya kesadaran sebagai anggota klaster seperti yang ditunjukkan dalam tulisan (2) diatas, maka tidak ada kebiasaan saling mensharing informasi. Informasi perbantuan pemerintah pun tidak dapat dikatakan sudah cukup tersampaikan pada perusahaan.

(8) Tidak adanya kesadaran menggunakan keuntungan sebagai daerah produsen.

Walaupun melakukan produksi didaerah yang terkenal sebagai daerah produsen, akan tetapi tidak menggunakannya secara maksimal. Tidak ada jaringan antar klaster, dan juga tidak melakukan pengembangan bersama logo produsen. Kemudian, seperti di kota Bukittinggi walaupun pemerintah kota membuat pamflet pengenalan daerah produsen akan tetapi anggota klaster itu sendiri tidak mengetahui keberadaan pamflet dan banyak kasus tidak menjadi alat bantu yang efektif.

## BAB 5 Training diagnosa klaster untuk pelaksanaan pilot proyek

### 5.1 Training diagnosa klaster

#### 5.1.1 Garis besar dan alur training

Pada survei ini dilakukan pilot proyek dengan memakai PDCA circle di 2 propinsi yaitu propinsi Sumatra Barat dan propinsi Jawa Barat. Pilot proyek pada survei ini dilakukan untuk memberikan motivasi pengembangan klaster bagi pihak terkait, dan untuk melakukan transfer pengetahuan mengenai pengembangan klaster, dilakukan [Training diagnosa klaster] di kedua propinsi. Pada bagian ini, dilaporkan kondisi pelaksanaan dan hasil training diagnosa klaster ini.

Target training diagnosa klaster ini adalah pihak terkait di kedua propinsi memiliki kesadaran sendiri untuk dapat membuat perencanaan pilot proyek, melaksanakan, melakukan penilaian, dan mereviewnya. Sehingga memiliki kapasitas memahami secara benar kondisi perkembangan klaster dan lingkungan sekitar yang mendukungnya. Dengan melakukan usaha persiapan seperti ini, usulan dan guideline yang akan diusulkan pada survei ini akan lebih efektif dijalankan. Dan setelah pilot proyek selesai pun, usaha pengembangan klaster di kedua propinsi diharapkan akan semakin mandiri.

Pada tahap kesatu training dilakukan training di dalam kelas untuk memperdalam isi tiap pelajaran seperti apa arti diagnosa klaster, pengenalannya, faktor apa saja yang mempengaruhi perkembangan klaster dll.

Pada tahap kedua training, dilakukan praktek diagnosa klaster. Dimana dilakukan survei kunjungan ke perusahaan yang memproduksi di dalam klaster. Pada training kali ini, tidak ada waktu untuk melakukan survei detil mengenai usaha lembaga terkait dalam pendukung klaster (ditangani dengan cara melakukan interview terhadap penyuluh di dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota), tapi praktek pada training ini dititikberatkan pada survei kunjungan ke perusahaan.

Pada tahap ketiga diagnosa, sebagai rangkuman praktek lapangan maka dilakukan analisa SWOT, dan dibuat Long list kegiatan untuk pengembangan klaster.

#### 5.1.2 Peserta dan kurikulum training

##### 5.1.2.1 Peserta training

Peserta training ini prioritas adalah pegawai instansi publik yang menangani pengembangan klaster. Shindanshi, penyuluh lapangan, fasilitator, dan anggota working group pengembangan klaster diprioritaskan untuk ditunjuk mengikuti training ini.

Pada training ini, juga diikuti pihak dari daerah selain sasaran pilot proyek seperti Shindanshi, BDS provider seperti universitas, Balai Besar dll, pegawai UPTD, konsultan dll. Diharapkan mereka dapat menerapkan metode diagnosa klaster yang dipelajari ini pada tugasnya, sehingga merekapun dapat mengikuti training ini.

##### 5.1.2.2 Skejul training

Skejul training ditunjukkan pada Tabel 5.1-1

Tabel 5.1-1 Skejul training

Propinsi Sumatera Barat		
Tanggal	Isi	Tempat
13 Mei 2009	Training di kelas hari ke-1	Kota Padang
14 Mei 2009	Training di kelas hari ke-2	Kota Padang
25 Mei 2009	Praktek lapangan hari ke-1	Kota Bukittinggi
27 Mei 2009	Praktek lapangan hari ke-2	Kota Bukittinggi
28 Mei 2009	Penyusunan hasil	Kota Padang
Propinsi Jawa Barat		
Tanggal	Isi	Tempat
19 Mei 2009	Training di kelas hari ke-1	Kota Bandung
20 Mei 2009	Training di kelas hari ke-2	Kota Bandung
1 Juni 2009	Praktek lapangan hari ke-1	Kabupaten Sumedang
3 Juni 2009	Praktek lapangan hari ke-2	Kabupaten Sumedang
4 Juni 2009	Penyusunan hasil	Kabupaten Sumedang

Sumber: Dibuat Tim studi JICA

### 5.1.2.3 Kurikulum training

Tabel 5.1-2 memperlihatkan kurikulum training. Sedangkan Tabel 5.1-3 memperlihatkan daftar perusahaan/ tempat yang dikunjungi pada saat praktek lapangan.

Tabel 5.1-2 Kurikulum training

#### Tahap ke-1

Tgl	Tema	Isi Utama
Hari ke 1 Jam pelajaran ke 1	1. Definisi dan Garis besar Pendekatan Klaster (Cluster approach). Hubungannya dengan Kebijakan Industri .	Klaster adalah, suatu kumpulan industri di suatu area, yang perlu adanya pembentukan Supply Chain (SC) dan kumpulan industri berbeda yang mendukung dalam memproduksi produk berdaya saing tinggi. Untuk itu, perlu adanya kerjasama yang terorganisir antara industri inti, industri pendukung yang berbeda (kumpulan), Universitas/ lembaga penelitian yang mendukung masalah teknik dan Shindanshi, EO (Extention officer) yang berfungsi membina perusahaan secara menyeluruh. Dijelaskan juga mengenai unsur pembentuk SC dll.
Jam pelajaran ke 2	2. Sentra Industri dan Kebijakan Pengembangan	Memberikan contoh-contoh [kerjasama antara jenis industri yang berbeda] yang dilaksanakan didalam mekanisme penguatan pondasi UKM. Menjelaskan mengenai isi kegiatan koordinator area (setara dengan fasilitator) dengan contoh-contoh pengembangan New Product melalui kerjasama antara beberapa perusahaan dibawah perusahaan yang menjadi sumbu utama.
Jam pelajaran ke 3	3. BDS network	Propinsi Sumatra Barat : Presentasi mengenai BDS oleh Ms.Yetti, Ms. Murni , pegawai dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota Bukittinggi. Propinsi Jawa Barat : Diskusi seluruh peserta mengenai item dibawah ini. 1). BDS provider yang mendukung klaster, dan bentuk dukungannya 2) Membuat daftar BDS provider. 3). Poin permasalahan pada BDS sekarang ini. 4) BDS provider yang diperlukan selanjutnya untuk perkembangan klaster tersebut.

Tgl	Tema	Isi Utama
Jam pelajaran ke 4	4. Metode analisa SWOT.	Mengangkat metode analisa SWOT pada daerah kluster industri. (Metode ini sebenarnya telah dipelajari Shindanshi pada saat mengikuti pendidikan shindanshi sebelumnya. Akan tetapi masih dirasakan belum cukup dalam pemahamannya, seperti memberikan lagi poin Kelemahan (W) yang sebenarnya sudah diberikan sebagai poin dalam Kekuatan (S) dalam bentuk negatif. Untuk EO atau penyuluh mungkin ada yang sudah pengalaman dalam analisa ini, akan tetapi untuk penyegaran kembali maka diberi materi ini.
Hari ke 2 Jam pelajaran ke 1	5. Poin yang diperlukan dalam pengembangan kluster.	Sekarang ini, pemerintah Indonesia melakukan pengembangan daerah kluster industri. Disini diajarkan pengembangan kluster dan metodenya. Di propinsi Sumatra Barat, diundang Mr. Junaedi dari dinas koperasi perindustrian dan perdagangan propinsi Sumatra Barat sebagai pengajar. Di propinsi Jawa Barat, diundang Ms. Frida dari universitas Islam Bandung (fasilitator kluster alas kaki) sebagai pengajar.
Jam pelajaran ke 2	6. Garis besar diagnosa kluster. 7. Korelasi pembentukan kluster.	Menjelaskan mengenai item-item diagnosa, metode diagnosa dll dalam pelaksanaan Diagnosa Kluster. Mengenai Networking kluster: Saat melakukan pembentukan usaha yang membentuk kluster, harus mencapai keuntungan dalam pembuatan produk. Karena merupakan usaha bersama antara beberapa perusahaan yang berbeda budaya perusahaannya, maka perlu untuk memperjelas tugas dan tanggungjawab masing-masing. Hal ini dijelaskan disini.
Jam pelajaran ke 3	8. Pembuatan lembaran untuk diagnosa kluster (Pemilihan item pada 1.)	Kegiatan didalam kelompok. Diminta membuat pada lembar angket, hal yang merefleksikan keistimewaan kluster yang didengar saat hearing terhadap kluster.
Jam pelajaran ke 4	9. Metode pemahaman trend dunia usaha 10. Poin diagnosa dan karakteristik daerah.	Dijelaskan mengenai item survei struktur kluster yaitu 1. Asosiasi industri di kluster. 2. Kondisi penyebaran industri penyusun. dll  1. Sebagai syarat eksternal : dijelaskan 10 item seperti a. Karakteristik daerah, b. Histori dan progres terbentuknya kluster, c. Kaitannya dengan ekonomi regional.....dll. 2. Dijelaskan juga hubungan bahan baku dan produk hasil kluster, leadership industri inti, tingkat kerjasama industri dan universitas, perlunya dukungan pemerintah dll.

## Tahap ke-2

Praktek lapangan (2 hari)	Hearing terhadap para fasilitator dan perusahaan yang membentuk kluster.	(Sumatera Barat) tiap kelompok per hari mengunjungi 3 perusahaan, selama 2 hari (total 16 perusahaan). (Daftar perusahaan yang dikunjungi bisa dilihat di Tabel dibawah ini) (Perusahaan yang pertama, dikunjungi oleh semua kelompok) (Jawa Barat) tiap kelompok per hari mengunjungi 2 perusahaan, selama 2 hari (total 16 perusahaan). (Daftar perusahaan yang dikunjungi bisa dilihat di Tabel dibawah ini) (Perusahaan yang pertama, dikunjungi oleh semua kelompok)
Hari ke 5	12. Penyusunan hasil hearing	Merangkum dan melaporkan isi hearing perusahaan dan institusi, Memeriksa arah dunia usaha (penerapan 10 items) Merangkum mengenai hasil pengamatan kluster, dan diskusi dengan shindanshi. Pembuatan map struktur Sentra dan Kluster. Pelaksanaan Analisa SWOT. Penyusunan poin masalah pada hearing perusahaan dan institusi, supaya dapat menggambarkan goal pengembangan kluster, BDS provider yang diperlukan ataupun komponen yang masih kurang. Pembuatan usulan rencana tindakan

Sumber: Dibuat Tim studi JICA

### 5.1.3 Hasil training (klaster bordir kota Bukittinggi propinsi Sumatera Barat)

#### 5.1.3.1 Penilaian peserta terhadap lingkungan di sekitar klaster

Peserta training dibagi 3 kelompok, di tiap kelompok terdapat beberapa Shindanshi UKM dan pembimbing dari Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan yang sehari-hari bertugas dalam pengembangan klaster di kota Bukittinggi, dan kemudian diminta agar di dalam kelompok masing-masing, mereka sharing informasi kondisi di lapangan.

Tabel penilaian terdiri dari 4 jenis yaitu [Penilaian lingkungan klaster] dari (1) s/d (4). Penilaian lingkungan klaster (1) adalah untuk melihat garis besar “faktor keunggulan daerah industri” seperti faktor kebutuhan, sumber daya yang ada, industri terkait/ industri pendukung, strategi perusahaan/ lingkungan persaingan dll. Disini dilakukan penilaian persiapan awal dalam melaksanakan analisa klaster secara detil. Tujuannya adalah untuk mengetahui gambaran klaster bagi seluruh peserta. Dan juga penilaian (2) s/d (4) untuk menilai apakah faktor keunggulannya telah ada atau tidak.

Setelah dilakukan hearing, tiap kelompok mempresentasikan hasil penilaiannya. Di tiap kelompok ada item yang hasil penilaiannya sangat berbeda, tapi ketika ditanya langsung kepada kelompok tersebut, perbedaan penilaian kebanyakan akibat perbedaan persepsi mengenai standar penilaian (benchmark) nya saja

Pada Tabel 5.1-3 berikut dirangkum hasil penilaian.

Tabel 5.1-3 Hasil penilaian terhadap lingkungan klaster (1)

Komponen yang dibutuhkan dalam pembentukan klaster		Skor	STANDAR KLASIFIKASI
Base 1	Batasan geografis	5	✓ Jari-jari kurang dari 2.5km, dan perjalanan terlama kurang dari 30 menit
		4	Jari-jari kurang dari 2.5km, dan perjalanan terlama kurang dari 1 jam
		3	Jari-jari kurang dari 2.5km, dan perjalanan terlama kurang dari 2 jam
		2	Jari-jari kurang dari 5 km, dan perjalanan terlama kurang dari 2 jam
		1	Jari-jari lebih dari 5 km, dan perjalanan terlama lebih dari 2 jam
Base 2	Jumlah perusahaan industri inti (Tingkat banyaknya)	5	✓ 200 perusahaan atau lebih
		4	100 perusahaan atau lebih, dan kurang dari 200 perusahaan
		3	50 perusahaan atau lebih, dan kurang dari 100 perusahaan
		2	15 perusahaan atau lebih, dan kurang dari 50 perusahaan
		1	Kurang dari 15 perusahaan
Base 3	Bidang industri/pasar	5	Industri yang memiliki pasar besar di dalam dan di luar negeri, inovasi teknologinya tinggi, dan industrinya berkembang
		4	✓ Industri yang cukup berkembang, dan bisa diharapkan adanya pasar yang stabil di dalam dan luar negeri
		3	Industri biasa yang memiliki pasar lokal yang stabil, dan dengan pemasaran yang baik, bisa memiliki pengembangan pasar ke luar negeri
		2	Terbatas hanya di lokal, tapi memiliki pasar yang stabil
		1	Pasar hanya terbatas pada wilayah saja dan merupakan industri tradisional atau industri yang tidak berkembang
Base 4	Keberadaan bahan/ material yang relatif penting	5	Bahan/ material yang murah dan berkualitas dapat diperoleh dengan mudah di sekitar.
		4	Bahan/ material yang murah dan berkualitas dapat diperoleh dengan mudah di sekitar, tapi ada batasannya seperti iklim dan jumlah yang disuplai.
		3	Bahan/ material yang berkualitas dapat diperoleh dengan mudah di sekitar.
		2	✓ Bahan/ material yang murah dapat diperoleh dengan mudah di sekitar.
		1	Bahan/ material yang murah dapat diperoleh di sekitar, tapi ada batasannya seperti perubahan iklim dan jumlah yang disuplai.

Base 5	Sumber daya khusus yang dimiliki (Teknologi, ketrampilan dll)	5	✓	Sejak jaman dulu, telah memiliki sumber daya khusus yang melimpah, dan diakui di dalam dan luar negeri.
		4		Sejak jaman dulu, telah memiliki sumber daya khusus yang melimpah, dan terkenal di dalam negeri.
		3		Memiliki sumber daya khusus yang melimpah, dan cukup diakui di dalam negeri.
		2		Memiliki sumber daya khusus yang cukup.
		1		Sumber daya khusus di wilayah hampir tidak ada.
Base 6	Lembaga penelitian dan pengembangan	5		Ada lebih dari 5 universitas/ lembaga penelitian pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan ada contoh kerjasama industri – universitas
		4		Ada beberapa universitas/ lembaga penelitian pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan memiliki kebijakan yang aktif untuk kerjasama industri - universitas
		3		Ada universitas/ lembaga penelitian/ Sekolah Menengah Industri pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan ada pergerakan untuk kerjasama industri – universitas
		2	✓	Ada UPT/ Sekolah Menengah Industri pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan ada pergerakan untuk kerjasama industri – UPT/ sekolah, tapi tingkat teknologinya masih rendah
		1		Ada UPT/ Sekolah Menengah Industri pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, tapi sekarang kerjasama industri - masih pasif dan ada pergerakan untuk kerjasama industri – UPT/ sekolah masih pasif universitas, tapi tingkat teknologinya masih rendah.
Base 7	Lembaga pendukung dan pembina	5		Ada fasilitator seperti dinas dan aktif melakukan pembinaan. Pernah melakukan kerjasama dengan pemerintah pusat, pertemuan berkala dilakukan. Terbentuk network antara fasilitator BDS provider dan klaster. Dasar pembinaan klaster diperjelas dengan peraturan daerah, rencana pembinaan ditetapkan. Anggaran disiapkan. Pernah berhasil melakukan kerjasama yang nyata dan kongkrit.
		4	✓	Ada fasilitator seperti DINAS dan aktif melakukan pembinaan. Dengan anggaran daerah, dilakukan pertemuan berkala. Terbentuk network antara fasilitator BDS Provider dan klaster. Tapi program pembinaan yang nyata dan kongkrit masih berjalan dan belum berhasil.
		3		Dibentuk divisi fasilitator klaster, pelaksana juga ditetapkan. Sedang dilakukan koordinasi untuk pertemuan dengan klaster lokal untuk pelaksanaan proyek yang nyata.
		2		Dibentuk divisi Fasilitator klaster, pelaksana juga ditetapkan. Sekarang sedang dilakukan analisa SWOT pada klaster lokal, dan sedang memulai survei mengenai BDS.
		1		Tidak ada kegiatan fasilitator klaster yang terorganisir, petugas pelaksana pembinaan UKM di dinas perindag baru akan memulai keorganisasian klaster sebagai bagian pembinaan UKM.
Base 8	Perusahaan inti	5		di perusahaan lokal ada perusahaan dengan skala besar, memiliki kemampuan teknologi, dan aktif mendorong perusahaan lain sebagai pemimpin industri inti di wilayahnya. Melalui perusahaan ini, bisa di sharing keseluruhan kegiatan pemerintah, kondisi network, dan pergerakan industri di wilayahnya.
		4		Ada perusahaan lokal menengah yang memiliki tingkat standar tertentu, dan diakui sebagai pemimpin di industri inti di wilayahnya. Dan perusahaan ini memiliki kemauan sebagai koordinator industri di wilayahnya.
		3	✓	Ada perusahaan yang telah lama berdiri di wilayah tersebut, atau memiliki pengaruh tertentu, dan memiliki keamauan sebagai koordinator industri di wilayahnya.
		2		Ada beberapa perusahaan yang memiliki karisma pemimpin, tapi secara resmi
		1		Tidak ada perusahaan yang memiliki karisma pemimpin

Catatan: Batasan geografis diatas adalah kondisi kumpulan industri kecil di Indonesia

Sumber: Dibuat Tim studi JICA berdasarkan hasil penilaian oleh peserta training

Mengenai faktor pembentuknya jaringan, poin pada Base 1 dan Base 2 menunjukkan tingkat tinggi berkumpulnya perusahaan secara geografis. (banyak peserta yang menjawab poin 5).

Mengenai sumber daya khusus seperti teknik, ketrampilan dll di daerah ini, dinilai tinggi. Tapi pasar produk sekarang ini hanya terbatas untuk upacara keagamaan, perkawinan, kematian, kelahiran, karena itu ada yang berpendapat perlu adanya pengembangan desain untuk pengembangan pasar, sehingga pendapat mengenai target pasar terpecah menjadi dua.

Karena tenaga jahit yang memiliki ketrampilan kerancang tingkat tinggi jumlahnya masih sedikit, untuk menjaga agar klaster bordir tetap berjalan, perlu adanya pembinaan ketrampilan

secara berkelanjutan. Menurut perusahaan khusus trading bordir dan lace, ketrampilan yang diperlukan pada kerancang tidak terlalu tinggi, desainnya masih bisa diganti. Disamping itu, penilaian terhadap bahan baku dan lembaga penelitian rendah.

Bahan baku termasuk barang produk dalam negeri maupun ekspor memang bisa diperoleh di 2 pasar di kota Bukittinggi dimana bila termasuk pasar skala kecil jumlahnya ada 3. Tapi bahan bakunya relatif bahan baku yang murah dan kualitasnya rendah. Rendahnya penilaian terhadap bahan baku seperti ini disebabkan suplai bahan baku di pasar penjual, dimana pada musim produk bordir (lebaran) harga bahan baku naik dan pembelian dalam jumlah besarpun tidak ada potongan harga.

Mengenai penelitian dan pengembangan produk, tidak ada lembaga penelitian yang melakukan penelitian desain dan motif baru untuk pengembangan pasar baru, penelitian dilakukan tiap perusahaan sendiri sehingga dinilai tingkatnya rendah.

### 5.1.3.2 Hasil analisa SWOT

Tabel 5.1-4 memperlihatkan hasil analisa SWOT di tiap kelompok.

Hasil analisa yang diserahkan 3 kelompok, masih berisi hal yang umum dan tidak menunjukkan hal baru. Diantara analisa ini, kelompok 2 relatif dapat menganalisa kondisi klaster secara baik. Pada analisa kelompok 2, terutama poin yang perlu diperhatikan adalah penyiapan peraturan perundangan pengembangan klaster kota Bukittinggi, usulan secepatnya mengaplikasikan IT, pendirian Pusat pengembangan klaster bordir dll.

Tabel 5.1-4 Hasil analisa SWOT pada training diagnosa klaster bordir kota Bukittinggi

#### Analisa SWOT Kelompok 2

28 Mei 2009

Lingkungan Eksternal	Lingkungan Internal	<b>Kekuatan (S)</b> 1. Faktor geografis UKM saling berdekatan 2. Jumlah UKM lebih dari 200. 3. Bahan baku tersedia/mencukupi 4. Merupakan usaha yg membudaya dan sudah dikenal dalam dan luar negri. 5. Tersedia tenaga terampil dan berpengalaman	<b>Kelemahan (W)</b> 1. Tidak adanya perlindungan /paten terhadap desain produk 2. Jauhnya jarak antara tenaga ahli dgn sentra 3. Belum memanfaatkan IT mengenai perkembangan desain teknologi proses dan pemasaran. 4. Modal terbatas
	<b>Peluang (O)</b> 1. Mempunyai pasar yg berkembang DL dan LN 2. Adanya regulasi untuk mengembangkan klaster 3. Sumatra Barat berada dalam kawasan IMT-GMT dan IMS- GMT 4. Adanya event/expo/promo di Sumatra Barat, maupun Negara tetangga 5. Bukittinggi salah satu kota wisata nasional dan internasional	<b>Strategi S-O</b> 1. Membentuk Klaster 2. Pengembangan desain 3. Pengembangan pasar selain Malaysia	<b>Strategi W-O</b> 1. Mendirikan pusat training di sentra 2. Bantuan paten desain 3. Training pemanfaatan teknologi informasi. 4. Bantuan informasi dan akses pemodal

Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Produk sejenis dari luar Sumatera Barat dan luar negeri dengan harga yg lebih murah 2. Krisis ekonomi global 3. Adanya perusahaan yang mengembangkan teknologi yang lebih maju dari dalam negeri, luar Sumatera Barat dan luar negeri.	1. Membentuk klaster 2. Membentuk lembaga promosi dan pemasaran 3. Peningkatan aplikasi sistim pengendalian mutu produksi (5S, QC, TOM)	1. Membentuk klaster 2. Kerjasama institusi terkait (PT, dinas terkait, swasta dan perbankan)

Sumber: Dibuat oleh Tim studi JICA berdasarkan penilaian peserta training

#### 5.1.4 Hasil Training. (Klaster nilam kabupaten Sumedang di propinsi Jawa Barat).

##### 5.1.4.1 Penilaian Peserta Training terhadap Lingkungan Keberadaan Klaster.

Pada training ini dilakukan pembagian grup dimana para Shindanshi ditempatkan pada tiap-tiap grup, dan supaya tidak tumpang tindih maka peserta yang berasal dari institusi yang sama tidak berada pada grup yang sama.

Tabel 5.1-5 menunjukkan rangkuman hasil penilaian masing-masing grup. Apabila terjadi penilaian yang berbeda maka poin rata-rata ditetapkan sebagai hasil keseluruhan. Adanya perbedaan penilaian secara keseluruhan ini merupakan pengaruh adanya perbedaan atau gap pengetahuan yang dimiliki peserta mengenai klaster itu sendiri.

Tabel 5.1-5 Hasil Penilaian Lingkungan Klaster (1)

Komponen yang dibutuhkan dalam pembentukan Klaster.		SKOR	STANDAR KLASIFIKASI
Base 1	Batasan geografis	5	Jari-jari kurang dari 2.5km, dan perjalanan terlama kurang dari 30 menit
		4	Jari-jari kurang dari 2.5km, dan perjalanan terlama kurang dari 1 jam
		3	Jari-jari kurang dari 2.5km, dan perjalanan terlama kurang dari 2 jam
		2	Jari-jari kurang dari 5 km, dan perjalanan terlama kurang dari 2 jam
		1	√ Jari-jari lebih dari 5 km, dan perjalanan terlama lebih dari 2 jam
Base 2	Jumlah perusahaan industri int (tingkat banyaknya perusahaan)	5	200 perusahaan atau lebih
		4	100 perusahaan atau lebih, dan kurang dari 200 perusahaan
		3	50 perusahaan atau lebih, dan kurang dari 100 perusahaan
		2	15 perusahaan atau lebih, dan kurang dari 50 perusahaan
		1	√ Kurang dari 15 perusahaan
Base 3	Bidang industri/ pasar	5	Industri yang memiliki pasar besar di dalam dan di luar negeri, inovasi teknologinya tinggi, dan industriya berkembang
		4	Industri yang cukup berkembang, dan bisa diharapkan adanya pasar yang stabil di dalam dan luar negeri
		3	√ Industri biasa yang memiliki pasar lokal yang stabil, dan dengan pemasaran yang baik bisa memiliki pengembangan pasar ke luar negeri
		2	Terbatas hanya di lokal, tapi memiliki pasar yang stabil
		1	Pasar hanya terbatas pada wilayah saja dan merupakan industri tradisional atau industri yang tidak berkembang
Base 4	Keberadaan bahan/ material yang relatif penting	5	Bahan/ material yang murah dan berkualitas dapat diperoleh dengan mudah di sekitar
		4	Bahan/ material yang murah dan berkualitas dapat diperoleh dengan mudah di sekitar, tapi ada batasannya seperti iklim dan jumlah yang disuplai
		3	√ Bahan/ material yang berkualitas dapat diperoleh dengan mudah di sekitar.
		2	Bahan/ material yang murah dapat diperoleh dengan mudah di sekitar.
		1	Bahan/ material yang murah dapat diperoleh di sekitar, tapi ada batasannya seperti perubahan iklim dan jumlah yang disuplai.

Base 5	Sumber daya khusus yang dimiliki (teknologi, ketrampilan dll)	5		Sejak jaman dulu, telah memiliki sumber daya khusus yang melimpah, dan diakui di dalam dan luar negeri.
		4		Sejak jaman dulu, telah memiliki sumber daya khusus yang melimpah, dan terkenal di dalam negeri.
		3		Memiliki sumber daya khusus yang melimpah, dan cukup diakui di dalam
		2	√	Memiliki sumber daya khusus yang cukup.
		1		Sumber daya khusus di wilayah hampir tidak ada.
Base 6	Lembaga penelitian dan pengembangan	5		Ada lebih dari 5 universitas/ lembaga penelitian pada jarak tempuh kurang dari 1 jam dan ada contoh kerjasama industri – universitas
		4		Ada beberapa universitas/ lembaga penelitian pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan memiliki kebijakan yang aktif untuk kerjasama industri - universitas
		3	√	Ada universitas/ lembaga penelitian/ Sekolah Menengah Industri pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan ada pergerakan untuk kerjasama industri –
		2		Ada UPT/ Sekolah Menengah Industri pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan ada pergerakan untuk kerjasama industri – UPT/ sekolah, tapi tingkat
		1		Ada UPT/ Sekolah Menengah Industri pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, tapi sekarang kerjasama industri - masih pasif dan ada pergerakan untuk kerjasama industri – UPT/ sekolah masih pasif universitas, tapi tingkat teknologinya masih rendah.
Base 7	Lembaga pendukung dan pembina	5		Ada fasilitator seperti DINAS dan aktif melakukan pembinaan. Pernah melakukan kerjasama dengan pemerintah Pusat, pertemuan berkala dilakukan. Terbentuk network antara Fasilitator BDS Provider dan kluster. Dasar pembinaan kluster diperjelas dengan peraturan daerah, rencana pembinaan ditetapkan. Anggaran disiapkan. Pernah berhasil melakukan kerjasama yang nyata dan kongkrit.
		4		Ada fasilitator seperti DINAS dan aktif melakukan pembinaan. Dengan anggaran daerah, dilakukan pertemuan berkala. Terbentuk network antara Fasilitator BDS Provider dan kluster. Tapi program pembinaan yang nyata dan kongkrit masih berjalan dan belum berhasil.
		3		Dibentuk divisi Fasilitator Kluster, pelaksana juga ditetapkan. Sedang dilakukan koordinasi untuk pertemuan dengan kluster lokal untuk pelaksanaan proyek yang nyata.
		2	√	Dibentuk divisi Fasilitator Kluster, pelaksana juga ditetapkan. Sekarang sedang dilakukan analisa SWOT pada kluster lokal, dan sedang memulai survei mengenai BDS.
		1		Tidak ada kegiatan fasilitator kluster yang terorganisir, petugas pelaksana pembinaan UKM di Dinas Perindustrian dan perdagangan baru akan memulai keorganisasian kluster sebagai bagian pembinaan UKM.
Base 8	Perusahaan inti	5		di perusahaan lokal ada perusahaan dengan skala besar, memiliki kemampuan teknologi, dan aktif mendorong perusahaan lain sebagai pemimpin industri inti di wilayahnya. Melalui perusahaan ini, bisa di sharing keseluruhan kegiatan pemerintah, kondisi network, dan pergerakan industri di wilayahnya.
		4	√	Ada perusahaan lokal menengah yang memiliki tingkat standar tertentu, dan diakui sebagai pemimpin di industri inti di wilayahnya. Dan perusahaan ini memiliki kemauan sebagai koordinator industri di wilayahnya.
		3		Ada perusahaan yang telah lama berdiri di wilayah tersebut, atau memiliki pengaruh tertentu, dan memiliki keamauan sebagai koordinator industri di wilayahnya.
		2		Ada beberapa perusahaan yang memiliki karisma pemimpin, tapi secara resmi perusahaan sebagai pemimpin tidak ada.
		1		Tidak ada perusahaan yang memiliki karisma pemimpin

Catatan: Lingkup secara geografis, merupakan pertimbangan kondisi aglomerasi industri skala kecil di Indonesia.  
Sumber: Dibuat oleh Tim studi JICA berdasarkan penilaian peserta training.

Penilaian peserta terhadap komponen untuk pembentukan network atau jaringan, secara keseluruhan mendapat nilai yang rendah. Hal ini disebabkan karena pada kondisi saat ini masih belum ada terbentuknya network, sehingga memberikan efek penilaian yang kuat terhadap peserta training. Didalamnya yang memperoleh penilaian relatif baik adalah keunggulan bahan baku dan keberadaan lembaga penelitian. Sebaliknya mengenai lingkup geografis dan tingkat aglomerasi oleh masing-masing grup dinilai masih rendah.

#### 5.1.4.2 Hasil Analisa SWOT

Setelah melaksanakan penilaian lingkungan klaster, kemudian ke 3 grup training ini masing-masing diminta melakukan analisa SWOT. Kali ini karena waktu untuk praktek yang singkat maka menyebabkan jumlah kunjungan kelapangan menjadi sedikit. Selain itu karena ada peserta yang masih belum memiliki pengetahuan yang cukup sehingga menyebabkan adanya grup yang tidak dapat melakukan analisa secara mendalam. Artinya, kekuatan dan kelemahan hanya dipikirkan secara umum, sehingga tidak ada perbandingan dengan daerah lain, ataupun perbandingan dengan tanaman lainnya. Kemudian, ada kecenderungan untuk tidak membedakan permasalahan dengan penyebab dan dengan cara penanganan penyelesaian masalah.

Hasil analisa SWOT tersebut ditunjukkan pada Tabel 5.1-6berikut ini.

Tabel 5.1-6 Hasil Analisa SWOT pada Training Klaster Nilam di Kabupaten Sumedang.

Analisa SWOT Grup 1		
IFAS	<b>Strength (Kekuatan)/S :</b> 1. Tersedianya bahan baku nilam 2. Lahan untuk penanaman nilam masih terbuka luas 3. Iklim sangat mendukung untuk pembudidayaan nilam 4. Komoditas nilam mudah dibudidayaankan 5. Adanya dukungan yang kuat dari pemerintah (Disperindag, Perhutani, Dishutbun, Asosiasi, Perguruan Tinggi, Litbang Pemerintah dan institusi terkait). 6. SDM baik petani, produsen yang terampil telah tersedia 7. Penggunaan teknologi tepat guna 8. Infrastruktur mendukung 9. Sarana informasi mudah di dapat 10. Tanaman nilam termasuk komoditi perkebunan unggulan Sumedang 11. Lembaga perbankan tersedia	<b>Weakness (Kelemahan)/W :</b> 1. Kualitas bahan baku untuk minyak nilam rendah 2. Kualitas produksi minyak nilam yang tidak konstan (rata-rata PA 30 dan warna minyak tidak jernih dan belum ada perlakuan khusus) 3. Teknologi yang digunakan dalam produksi minyak nilam menggunakan standar yang berbeda sehingga hasil produksinya memiliki kualitas yang beragam 4. Bimbingan bagi petani dan produsen minyak nilam yang relatif masih kurang 5. Belum ada kemitraan antara petani dengan penyuling. 6. Rendahnya pengetahuan petani tentang minyak nilam 7. Kurangnya tenaga penyuluh industri minyak nilam.
EFAS	<b>S-O</b> 1. Memperluas areal penanaman nilam. 2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi minyak nilam. 3. Meningkatkan SDM yang sudah ada dalam menangani komoditas minyak nilam 4. Pengadaan pupuk oleh distributor/penyalur. 5. Mengakses pasar 6. Mengadakan kerjasama dengan lembaga litbang, perguruan tinggi dll untuk penguasaan teknologi	<b>W-O</b> 1. Peningkatan teknologi produksi yang memenuhi standar minyak nilam. 2. Membentuk klaster minyak nilam 3. Adanya alat fraksinasi untuk memurnikan minyak nilam 4. Mengadakan UPTD minyak nilam
	<b>Opportunity (Peluang)/O :</b> 1. Belum terbentuknya kawasan pengembangan nilam. 2. Pangsa pasar masih terbuka luas karena berkembangnya industri parfum, sabun dan kosmetika atau obat-obatan, pestisida dll. 3. Limbah hasil prosesing minyak nilam bisa digunakan untuk pupuk organik dan bahan baku kertas 4. Besarnya permintaan pasaran ekspor. 5. Meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) 6. Mensejahterakan petani nilam 7. Terbukanya kesempatan tenaga kerja	

Threaten (Ancaman)/T :	ST	WT
1. Konsumen menuntut standar mutu bahan minyak nilam 2. Harga bahan baku yang murah menyebabkan bahan baku tidak tersedia. 3. Pesaing petani nilam diluar daerah Sumedang semakin banyak. 4. Tidak ada standar harga minyak 5. Pengangguran akan bertambah bagi petani nilam. 6. Belum adanya jaringan bisnis yang kuat	1. Memperbaiki mutu produksi sesuai standar. 2. Melakukan kerja sama dengan pihak terkait dengan instansi terkait	1. Melakukan pelatihan kluster 2. Meningkatkan sosialisasi dan pemasaran

Sumber: Dibuat studi JICA

## 5.2 Pembentukan pilot proyek

Berdasarkan hasil penilaian lingkungan kluster yang diketahui dari training diagnosa kluster, maka kluster bordir kota Bukitting Sumatra Barat dan kluster minyak nilam Jawa Barat masing masing membuat pilot proyek yang dilaksanakan pada survei ini dan diikuti pihak terkait di kedua propinsi.

Pekerjaan membuat pilot proyek dilakukan dengan proses dibawah ini.

- Pertama-tama, berdasarkan informasi lingkungan kluster yang diperoleh melalui training diagnosa kluster seperti lingkungan usaha, kebijakan pemerintah, kondisi fasilitator dan organisasi pendukung seperti BDS provider dll dan hasil analisa SWOT, maka seluruh peserta training diminta memberikan usulan kegiatan sebanyak mungkin untuk dapat lebih memperkuat “Kekuatan” dan “Peluang”, serta mengatasi “Kelemahan” dan “Ancaman”.
- Kemudian, usulan kegiatan tersebut, dikelompokkan untuk pertimbangan pencapaian target utama dll, sehingga terbentuk Long list.
- Mengenai tiap kegiatan yang terdapat pada Long list, dibagi lagi menurut pencapaian target jangka pendek, dan pencapaian target jangka menengah dan panjang (berdasarkan tingkat kesulitan melakukan persiapan pelaksanaannya). Setelah dikonsultasikan dengan pihak terkait kluster (pemerintah daerah, perusahaan di kluster, lembaga keuangan dll), maka dibuat Short list kegiatan prioritas yang target pencapaiannya jangka pendek.
- Berdasarkan Short list, dibuat pilot proyek kegiatan yang tepat untuk dijalankan pada saat survei ini. Sebagian kegiatan memerlukan usaha jangka panjang, maka ada kegiatan yang dijalankan didalam kerangka kerja pilot proyek dan ada juga kegiatan yang setelah Pilot proyek pun tetap diteruskan oleh pihak terkait kluster itu sendiri.

Mengenai kluster bordir kota Bukittinggi, visi dan rencana kegiatan kluster telah ditetapkan, sehingga dengan berdasarkan visi dan rencana kegiatan tersebut, dilakukan pekerjaan memasukkan Pilot proyek kedalamnya. Sedangkan di kluster Nilam Kabupaten Sumedang, visi dan rencana kegiatannya masih tidak ada, sehingga pelaksanaannya disesuaikan dengan penetapan visi jangka panjang.

### 5.2.1 Pilot proyek untuk memperkuat daya saing kluster bordir kota Bukittinggi

Berdasarkan Long list diatas, dilakukan pengerucutan kegiatan prioritas yang dilaksanakan pada Pilot proyek untuk pembuatan Short list. Pada pembuatan Short list, selain sebagian peserta training pada pembuatan Long list, diikuti juga oleh dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota Bukittinggi, dan pihak terkait kluster bordir yaitu produsen bordir, penjual bordir, Bank, pemasok bahan baku, Bagian perekonomian pemerintah kota, bagian pengembang pasar dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota dll.

Beberapa hari sebelum pekerjaan pengerucutan menjadi Short list, diselenggarakan FGD yang diselenggarakan departemen perindustrian, dan dibicarakan laporan kondisi perkembangan proyek pengembangan tiap tema dan usulan review strategi penanganan selanjutnya. Pemilihan pilot proyek yang dilaksanakan pada survei ini juga dibicarakan di dalam FGD tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, pilot proyek yang dilaksanakan di kota Bukittinggi Sumatra Barat ditetapkan seperti dibawah ini.

- Pembentukan [Forum klaster bordir] dan [Forum pengembangan ekonomi daerah] : Dalam usaha untuk meningkatkan rasa memiliki (ownership) pada UKM swasta dalam pengembangan klaster, agar terjadi penguatan klaster berdasarkan inisiatif UKM swasta.
- Pelaksanaan training desain yang bertujuan mengembangkan produk yang sesuai selera pasar : Pelaksanaan training bagi tenaga pengajar dan training dasar.
- Training pembinaan 5S : Pelaksanaan pembinaan melalui OJT.
- Pembuatan katalog pengenalan UKM border yang berorientasi marketing : Modifikasi katalog dan data base UKM bordir.

### 5.2.2 Pilot proyek untuk penguatan daya saing klaster nilam Kabupaten Sumedang

Sehari setelah selesainya diagnosa klaster, kemudian para stakeholder dikumpulkan, dan menetapkan kegiatan prioritas. Poin disini adalah stake holder terutama pengusaha penyuling usaha nilam dan kelompok tani menetapkan sendiri jalan yang harus dilalui, merencanakan dan melaksanakan kegiatan tersebut. Dari pihak pemerintah, dinas perindustrian dan perdagangan dan dinas kehutanan dan perkebunan ikut serta. Dan sebagian peserta training juga ikut dalam diskusi tersebut. Setelah perwakilan peserta training memberikan penjelasan mengenai analisa SWOT dan Long list yang merupakan hasil training, stakeholder saling mengeluarkan idenya untuk menyampaikan gambaran ideal usaha nilam di tahun 2025. Ide yang dikeluarkan adalah seperti dibawah ini.

<Ide dari pihak terkait untuk membuat visi tahun 2025>

- (1) Didalam negeri, mengembangkan produk nilam lokal, agar konsumen dalam negeri memakai produk buatan dalam negeri .
- (2) Agar standar PA memenuhi standar internasional.
- (3) Ingin agar kabupaten Sumedang menjadi daerah nilam (agar terkenal sebagai daerah penghasil minyak atsiri kualitas terbaik di Indonesia).
- (4) Ingin agar menjadi pusat bisnis minyak atsiri.
- (5) Meningkatkan kesejahteraan petani nilam.
- (6) Memiliki teknologi penanaman terbaik di Indonesia.
- (7) Produksi nilam bukan menjadi usaha sampingan tapi menjadi usaha utama keluarga.
- (8) Membangun sistem informasi dan data base yang berhubungan dengan nilam.
- (9) Melakukan produksi nilam terbaik, dan menjadi pusat bisnis minyak atsiri dunia.
- (10) Menjadi pusat bisnis minyak atsiri dunia yang modern.
- (11) Sumedang menjadi pusat penelitian nilam.
- (12) Produksi industri nilam menjadi pendorong bagi industri lainnya.

Diantara poin diatas, (9) dan (10) merupakan arah industri nilam kabupaten Sumedang yang dapat di sharing bersama. Dan sebagai rangkumannya, peserta menetapkan visi hingga tahun 2025 seperti dibawah ini.

### <Visi tahun 2025>

Sumedang menjadi pusat industri dan usaha minyak nilam terbaik di dunia.

Kemudian, dengan merferensi pada Long list, peserta menetapkan kegiatan yang akan dilaksanakan selama 3 tahun kedepan untuk mencapai visi diatas.

### Kegiatan prioritas yang harus dilakukan selama 3 tahun (tahun 2009 -2011)

- (1) Menjalankan kegiatan untuk menstabilkan harga
- (2) Meningkatkan kualitas dan kuantitas bahan baku.
  - a. Melaksanakan training mengenai penanaman nilam dan manajemen usaha.
  - b. Memakai bibit nilai unggul dan membuat SOP pembudidayaan
  - c. Memperluas wilayah penanaman.
- (3) Melakukan standarisasi kualitas minyak nilam.
  - a. Membuat SOP proses penyulingan dan produksi.

Mengenai stabilitasi harga ini para penyuling minyak nilam dan petani memiliki ketertarikan yang tinggi. Setelah melakukan diskusi secara aktif, maka ditambahkan didalam kegiatan prioritas meskipun tidak masuk dalam Long list. Hal ini karena bila harga tidak stabil seperti sekarang ini, maka harga beli daun nilam akan menurun, dan dikawatirkan para petani akan berhenti menanam nilam. Tapi, ada pendapat yang mengatakan penstabilan harga sukar dilakukan, dan usaha seperti ini pernah gagal dilakukan. Jadi pertama-tama perlu dilakukan survei untuk mengetahui kondisi saat ini.

Pada tahap ini, prosedur detil dan sistem pelaksanaan proyek pembagian fungsi tugas belum ditetapkan. Perencanaan bukan dilakukan oleh Tim studi JICA, dengan keikutsertaan stakeholder dalam perencanaan, hal ini dapat meningkatkan perhatian terhadap pelaksanaan dan meningkatkan kerjasama. Dan karena diantara stakeholder masih belum ada hubungan saling percaya, dengan adanya proses penetapan rencana dan pelaksanaannya, maka hal ini dapat memperbaiki hubungan antar pihak terkait.

### <Pelaksanaan Pilot proyek>

Dalam pelaksanaan pilot proyek, diselenggarakan workshop yang dihadiri dinas perindustrian dan perdagangan Pemerintah kabupaten Sumedang, Bappeda, petani nilam, pengusaha penyulingan, penjual dll. Pada workshop ini, untuk melaksanakan [kegiatan prioritas yang seharusnya dilakukan 3 tahun kedepan] seperti disebut diatas, semua memiliki pendapat yang sama yaitu pertama-tama perlu pengorganisasian klaster. Dan mengenai standarisasi kualitas minyak nilam, diambil kesimpulan perlunya pembuatan guideline dan training teknik penanaman dan penyulingan. Sebagai hasilnya pihak terkait menyetujui pelaksanaan pilot proyek yaitu 3 kegiatan berikut ini, ①Pembentukan dan penguatan komite klaster nilam, ② Pembuatan dan sosialisasi SOP penanaman nilam., ③Training teknik penyulingan minyak nilam.

## BAB 6 Isi dan Hasil Pelaksanaan Pilot proyek

Pilot proyek pada survei ini dengan sasaran klaster bordir kota Bukittinggi propinsi Sumatra Barat dan klaster nilam kabupaten Sumedang propinsi Jawa Barat telah dilaksanakan sejak akhir Juli 2009 sampai pertengahan Februari 2010 (selama sekitar 6 setengah bulan). Dibawah ini dijelaskan isi dan hasil evaluasi pelaksanaan tersebut.

### 6.1 Pilot proyek pengembangan klaster bordir kota Bukittinggi propinsi Sumatra Barat

Tim studi, seperti diperlihatkan pada Tabel 6.1-1, pada pilot proyek pengembangan klaster kota Bukittinggi, direncanakan 4 kegiatan. Tiap kegiatan memiliki target yang berbeda-beda, tapi memiliki target utama yang sama, sedangkan semua kegiatan memiliki target utama yaitu [visi yang ada pada klaster bordir kota Bukittinggi adalah menjadikan produk bordir kota Bukittinggi menjadi produk yang dipercaya memiliki daya saing dalam market dunia] . Kemudian kegiatan 1, 2 dan 3 ini direncanakan berakhir hingga pertengahan Februari 2010 saat masa pelaksanaan pilot proyek. Dan target kegiatan 4 disetting agar tercapai saat tahun anggaran 2010 berdasarkan usaha dari dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota Bukittinggi. Dan meskipun seluruh target kegiatan tercapai bukan berarti target utamanya pasti tercapai. Seperti dijelaskan pada Bab 5, bahwa 4 kegiatan disini adalah dibuat dari Short list yang berasal dari Long list kegiatan untuk pengembangan (dan pencapaian visi) klaster bordir kota Bukittinggi, yang kemudian dipilih berdasarkan:

- Prioritas bagi UKM
- Validitas pelaksanaannya pada pilot proyek.

Sehingga, untuk mencapai target utama (visi) perlu adanya beberapa kegiatan lainnya.

Tabel 6.1-1 Rangkuman kegiatan

<u>Kegiatan 1</u> "membentuk forum klaster bordir dan Forum Pengembangan Ekonomi Daerah kota"	<u>Kegiatan 2</u> "Training desain yang bertujuan mengembangkan produk yang sesuai selera pasar"	<u>Kegiatan 3</u> "Training penyuluhan 5S"	<u>Kegiatan 4</u> "Membuat katalog pengenalan UKM bordir yang berorientasi marketing"
<b>target utama (Visi klaster bordir kota Bukittinggi)</b>			
* Produk bordir kota Bukittinggi menjadi produk yang memiliki daya saing dan dipercaya di pasar global			
<b>target</b>			
* Merubah organisasi pengembangan klaster bordir kota Bukittinggi menjadi sistem yang lebih menyeluruh dan lebih mengikutsertakan peran serta swasta.	Bertambahnya perusahaan bordir yang dapat mengembangkan desain yang sesuai selera pasar	Meningkatnya kemampuan penyuluh metode 5S penyuluh UKM di Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota Bukittinggi	pada tahun 2010, Katalog pengenalan UKM bordir kota Bukittinggi dibandingkan katalog pengenalan perusahaan yang ada, berubah menjadi lebih berisi informasi yang dibutuhkan buyer.
<b>Output</b>			
1. Mendapatkan persetujuan untuk membentuk Forum klaster bordir dan Forum pengembangan ekonomi daerah kota 2. Berjalannya Task Force pendirian kedua Forum	1. Dikembangkannya kurikulum training untuk rencana kegiatan ini. 2. Dilaksanakannya training untuk meningkatkan kemampuan penerapan dan diversifikasi produk dalam pengembangan desain pengajar desain yang ada di Bukittinggi dan sekitarnya.	1. Dikembangkannya kurikulum training. 2. Ditetapkannya UKM percontohan.	1. Mengetahui poin perbaikan isi katalog pengenalan UKM yang ada. 2. Sampel usulan katalog baru dibuat dalam bahasa Indonesia dan Inggris.

3.	Terbentuknya kedua Forum	3.	Perusahaan bordir melalui training mempelajari pengetahuan dan ketrampilan pengembangan desain yang sesuai selera pasar.	3.	Dilaksanakannya training.	3.	Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota sebagai salah satu kegiatan tahun 2010 menetapkan membuat katalog pengenalan UKM yang baru dengan berdasar pada sampel yang dibuat.
4.	Bertambahnya pengetahuan aplikatif dari anggota kedua Forum mengenai sistem Forum	4.	Mengembangkan kurikulum training yang menjadi dasar training desain selanjutnya.				
<b>Kegiatan</b>							
1-1.	Menyelenggarakan workshop sosialisasi pembentukan forum yang mengumpulkan pihak terkait klaster bordir kota Bukittinggi.	1-1.	Investigasi kurikulum program training desain yang telah dilaksanakan selama ini.	1-1.	Menyusun kegiatan penerapan metode 5S di UKM bordir kota Bukittinggi yang diketahui hingga survei lapangan ke 2	1-1.	Investigasi isi dan tujuan pembuatan katalog pengenalan UKM yang ada
1-2.	menanyakan persetujuan mengenai pembentukan kedua forum kepada peserta workshop (termasuk pejabat Pemerintah daerah kota).	1-2.	Meng-interview pengajar desain mengenai isi training desain selama ini.	1-2.	Merangkul kegiatan penerapan metode 5S dan kontrol produksi lainnya yang dilakukan Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota dan institusi lainnya, yang diketahui hingga survei lapangan ke 2	1-2.	Mendapatkan evaluasi dari buyer dan pihak perusahaan tekstil mengenai isi katalog pengenalan UKM yang ada.
2-1.	Melakukan survei hubungan pihak terkait klaster dan pengembangan ekonomi kota , dengan cara workshop dengan pihak terkait klaster bordir kota Bukittinggi dan survei kunjungan.	1-4.	mengetahui kemampuan tehnik desainer perusahaan bordir, dan kesesuaian antara desain produk dan selera pasar.	2-1.	menyelenggarakan seminar penjelasan kegiatan ini terhadap UKM bordir.	2-1.	Memilih 3 perusahaan yang jadi sampel
2-2.	Menyelenggarakan workshop untuk pembentukan task Force kedua forum dengan cara mengumpulkan pihak terkait klaster bordir kota Bukittinggi.	1-5.	Menetapkan standar keikutsertaan dalam training	2-2.	Menerima pendaftaran UKM percontohan untuk mendapatkan OJT penyuluhan metode 5S dari peserta training.	2-2.	membuat sampel katalog pengenalan UKM berdasar poin perbaikan yang diketahui pada output 1.
		2-2.	Melaksanakan studi banding ke Jakarta bagi peserta training yang dipilih	2-3.	Menetapkan UKM percontohan	2-3.	membuat versi bahasa Inggris dari sampel katalog.
3-1.	Task Force menyiapkan sistem keorganisasian, kepengurusan, tujuan, dan AD/RT kedua forum.	3-1.	memilih peserta training desain untuk tingkat lanjut	3-1.	memilih peserta training dari pegawai Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota.	3-1.	Tim studi JICA membuat rekomendasi poin perbaikan dan cara pemakaian sampel yang dibuat di output 2.
3-2.	Menyelenggarakan workshop untuk launching kedua forum dengan cara mengumpulkan pihak terkait klaster bordir kota Bukittinggi.	3-2.	Melakukan lecture dan praktek terhadap peserta training yang dipilih, di Bukittinggi.	3-2.	Melakukan training di kelas mengenai metode 5S.	3-2.	Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota menerima sampel yang dibuat Tim studi JICA sebagai bentuk dasar pembuatan katalog pengenalan UKM selanjutnya.
4-1.	Melakukan studi banding ke Prov Jawa tengah yang merupakan daerah dengan sistem forum yang sudah maju. .	4-1.	Merapikan pelajaran yang diperoleh dari pelaksanaan training.	3-3.	Tim studi JICA melakukan OJT terhadap peserta training melalui UKM percontohan.	3-3.	Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota dan Tim studi JICA berdiskusi tentang metode pemanfaatan katalog UKM berdasarkan rekomendasi pada kegiatan 3-1.
		4-2.	Merevisi kurikulum training.				

Sumber: Dibuat Tim studi JICA

### 6.1.1 Isi pelaksanaan kegiatan

#### 6.1.1.1 Kegiatan 1 : "Pembentukan Forum klaster bordir dan Forum pengembangan ekonomi daerah tingkat kota"

##### (1) Tujuan

Tujuan kegiatan ini adalah membentuk Forum diskusi klaster oleh perusahaan bordir dan Forum diskusi Pemerintah-Swasta yang berhubungan dengan pengembangan ekonomi kota, sehingga dengan membuat sistem pengembangan yang ada menjadi lebih menyeluruh pada industri, dapat meningkatkan keikutsertaan sektor swasta. Seperti dijelaskan pada Bab 4, bahwa di Bukittinggi ada working group untuk pengembangan klaster bordir yang dibentuk atas bantuan departemen perindustrian. Dengan berdasar working group yang ada ini, untuk membuat sistem pengembangan yang lebih menyeluruh (bukan hanya klaster bordir saja, tapi sistem pengembangan yang menyeluruh terhadap klaster lain yang potensial), maka dibentuk Forum pengembangan ekonomi daerah (forum diskusi pemerintah dan swasta). Bersamaan dengan itu, juga dibentuk Forum klaster oleh perusahaan bordir, yang merupakan organisasi perwakilan klaster, untuk membangun sistem yang dapat merangkum permasalahan dan kebutuhan atas bantuan dari lebih banyak perusahaan, dan kemudian mengangkatnya kepada pihak yang memberi bantuan

##### 1) Output 1

Output 1 pada kegiatan ini adalah [mendapatkan persetujuan pembentukan Forum klaster bordir dan Forum pengembangan ekonomi daerah tingkat kota]. Output yang sama telah diperoleh sesuai dengan rencana.

##### 2) Output 2

Output 2 pada kegiatan 1 ini adalah [terbentuknya Task Force untuk pembentukan kedua Forum].

##### 3) Output 3

Output 3 rencana kegiatan ini adalah [Terbentuknya kedua forum].

##### 4) Output 4

Output 4 pada rencana kegiatan ini adalah [Menambah pengetahuan yang aplikatif dari anggota kedua forum mengenai sistem forum ]. Untuk mendapatkan output ini, Tim studi JICA pada tanggal Februari 2010 menyelenggarakan studi banding ke propinsi Jawa Tengah dengan sasaran peserta adalah pihak terkait kedua Forum.

#### 6.1.1.2 Kegiatan 2:"Training desain yang bertujuan mengembangkan produk yang sesuai selera pasar"

##### (1) Tujuan

Tujuan kegiatan ini adalah meningkatkan jumlah perusahaan yang dapat mengembangkan desain yang sesuai selera pasar di klaster bordir kota Bukittinggi. Dan untuk masa yang akan datang pun agar pencapaian tujuan ini dapat terus berkelanjutan maka perlu peningkatan kemampuan desainer kota Bukittinggi dan daerah sekitar. Dan bersamaan dengan itu, dengan mengembangkan kurikulum baru untuk training desain selanjutnya terhadap perusahaan bordir kota Bukittinggi maka diharapkan adanya penyiapan pondasi dalam penambahan perusahaan yang dapat mengembangkan desain yang sesuai selera pasar secara berkelanjutan.

1) Output 1

Output 1 pada kegiatan ini adalah [Dikembangkannya kurikulum training untuk pelaksanaan kegiatan].

2) Output 2

Output 2 pada kegiatan ini adalah [melaksanakan training untuk meningkatkan kemampuan penerapan pada pengembangan desain dan diversifikasi produk oleh pengajar desain yang berada di kota Bukittinggi dan sekitarnya].

3) Output 3

Output 3 pada kegiatan ini adalah [Melalui training, perusahaan bordir mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan mengenai pengembangan desain yang sesuai selera pasar ].

4) Output 4

Output 4 pada kegiatan ini adalah [Pengembangan kurikulum training yang menjadi dasar bagi training desain selanjutnya].

#### 6.1.1.3 Kegiatan 3: [Training penyuluhan 5S bagi Penyuluh UKM]

(1) Tujuan

Tujuan kegiatan 3 ini adalah meningkatkan kemampuan penyuluhan metode 5S penyuluh UKM yaitu tenaga fungsional penyuluh, shindanshi dan staf bagian perindustrian di Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota Bukittinggi. Ini untuk menyiapkan sistem penyuluhan metode 5S yang berkelanjutan, yang lebih baik kepada UKM bordir<sup>10</sup>. Pengajar 5S adalah anggota Tim studi JICA yang memiliki kapasitas Shindanshi UKM di Jepang.

1) Output 1

Output 1 pada kegiatan adalah [Pengembangan kurikulum training].

2) Output 2

Output 2 pada kegiatan ini adalah [Penetapan UKM percontohan].

3) Output 3

Output 3 pada kegiatan ini adalah [Pelaksanaan training].

#### 6.1.1.4 Kegiatan 4: [Pembuatan katalog UKM bordir yang berorientasi marketing].

(1) Tujuan

Tujuan kegiatan 4 ini adalah merubah katalog pengenalan UKM bordir yang ada yang dibuat dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota Bukittinggi menjadi berisi informasi yang diperlukan bagi buyer/ pembeli. Dengan begitu dapat meningkatkan kemampuan promosi klaster bordir kota Bukittinggi. Dan juga, dengan mengetahui syarat kebutuhan dengan tingkat kebutuhan yang lebih luas, maka perusahaan bordir kota Bukittinggi dapat berusaha meningkatkan daya saing dan tingkat kepercayaan terhadap produknya.

1) Output 1

Output 1 pada kegiatan ini adalah [Mengetahui isi katalog pengenalan UKM yang ada].

---

<sup>10</sup> Pemprov pernah melakukan penyuluhan metode 5S, pemkot pernah melakukan penyuluhan TQC, tapi tidak berkelanjutan.

## 2) Output 2

Output 2 pada kegiatan ini adalah [Pembuatan contoh sebagai usulan bentuk katalog yang baru].

## 3) Output 3

Output 3 pada kegiatan ini adalah [Penetapan pembuatan katalog pengenalan UKM baru berdasarkan contoh yang dibuat sebagai salah satu kegiatan Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota tahun 2010 ].

### 6.1.2 Evaluasi Pilot proyek

Saat survei lapangan ke 5, dilakukan evaluasi akhir tiap kegiatan (untuk kegiatan 4 adalah evaluasi pertengahan). Tujuan dan metode evaluasi ini dirangkum sbb.

- (1) Tujuan : Untuk membuat agar tiap kegiatan dapat terus berkelanjutan dan terus berkembang sesuai alur PDCA, maka dilakukan 5 item evaluasi hasil pelaksanaan tiap kegiatan. Dan ini membuat kita memperoleh pelajaran mengenai pengembangan klaster secara keseluruhan.
- (2) Jangka waktu pelaksanaan evaluasi : 18 Januari s/d 17 Februari 2010 saat survei lapangan ke 5.
- (3) Metode evaluasi : Survei dengan cara pertanyaan evaluasi sederhana berdasarkan 5 item evaluasi
- (4) Metode pengumpulan data evaluasi : Angket dan survei interview pihak terkait tiap kegiatan, analisa tenaga ahli Tim studi JICA, dan analisa tenaga ahli yang mengikuti tiap rencana kegiatan.

Dibawah ini dijelaskan hasil evaluasi tiap kegiatan menurut 5 item evaluasi.

#### 6.1.2.1 Kegiatan 1: [Membentuk Forum klaster bordir dan Forum pengembangan ekonomi daerah kota]

Tabel 6.1-2 memperlihatkan hasil evaluasi dan pertanyaan evaluasi pada rencana kegiatan ini. Selain itu, dalam melakukan evaluasi, dilakukan survei interview terhadap dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota, dan fasilitator RDC.

Tabel 6.1-2Pertanyaan dan Hasil Evaluasi (Kegiatan 1)

5 Item evaluasi	Pertanyaan evaluasi	Hasil evaluasi
Validitas	1	Keperluannya : apakah kegiatan ini menangani masalah penting yang dihadapi kalster bordir kota Bukittinggi (Hasil)Menanganinya (Alasan 1)Analisa SWOT dan pembuatan Long list terhadap kluster pada survei lapangan ke 2 (Alasan 2)Pembuatan Short list dari Long list melalui diskusi tipe partisipatif di survei ke 2 ini
	2	Prioritas : Apakah sejalan dengan kebijakan pengembangan kluster / kebijakan pengembangan industri daerah oleh Pemerintah pusat/ daerah ? (Hasil)Sejalan (Alasan 1)Seperti dijelaskan di Bab 4, industri bordir merupakan salah satu industri prioritas yang menjadi sasaran pengembangan oleh pendekatan kluster. Dan kluster bordir kota Bukittinggi merupakan salah satu kluster bordir pengembangan prioritas yang ditetapkan oleh departemen perindustrian.
	3	Validitas metode : Apakah kegiatan ini memberi kontribusi cukup pada pencapaian visi kluster ? (Hasil)Sebagian memberikan kontribusi. (Alasan 1)Seperti validitas 1 di Tabel ini. Dan dijelaskan juga di bagian atas 6.1 . (Alasan 2)Analisa dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "merupakan kegiatan yang sangat diperlukan untuk mencapai visi"
	4	Validitas metode : Apakah Task Force pendirian Forum kluster bordir dan Forum Pengembangan ekonomi daerah telah dipilih dengan tepat dan adil ? (Hasil)Dipilih secara tepat dan adil (Alasan 1 ) Analisa Tim studi JICA : Dipilih secara bulat oleh peserta berdasarkan analisa pihak terkait tipe peserta workshop. (Alasan 2)Analisa Fasilitator RDC : "tepat dan adil" (Alasan 3)Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan : "Tepat dan adil"
	5	Seberapa dalam peran serta organisasi pelaksana kluster dalam penetapan rencana? (hasil)Sangat berperan serta (Alasan)analisa Tim studi JICA : Merupakan kegiatan membentuk organisasi pelaksana kluster. Dan working group ikut serta dalam perencanaan dan pelaksanaannya.
Efektifitas	1	Apakah sistem pengembangan kluster bordir kota Bukittinggi diakui telah semakin luas ruang lingkup industri dan keikutsertaan swasta didalamnya? (Hasil)Untuk selanjutnya akan diakui. (Alasan1)Forum kluster bordir sudah terbentuk secara resmi, tapi Forum pengembangan ekonomi daerah belum terbentuk secara resmi. (Alasan 2)Pada survei angket terhadap pihak terkait kedua forum, 6 orang dari 8 orang yang menjawab , mengatakan "diakui". (Alasan 3)Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "untuk selanjutnya akan diakui"
	2	Apakah outputnya telah cukup untuk mencapai target proyek? Apakah ada output yang perlu? Apakah tidak ada output yang tidak memberi kontribusi dalam pencapaian target proyek? (Hasil)Tidak bisa dikatakan cukup. (Alasan 1)Analisa fasilitator RDC : "cukup, tapi keikutsertaan swasta sedikit kurang" (Alasan 2)Pada survei interview terhadap pihak terkait kedua forum, sebagai output lain yang diperlukan untuk meningkatkan keikutsertaan swasta adalah "adanya keikutsertaan perusahaan swasta selain anggota pendiri"
	3	Tercapainya target proyek seberapa luas tersosialisasinya ke kluster keseluruhan? (Hasil)Tersosialisasi secara luas. (Alasan1)Analisa Tim studi JICA dan dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "kegiatan ini dilaksanakan dengan terus melakukan workshop yang mengumpulkan banyak pihak terkait kluster"
	4	Apakah faktor pendorong dan penghambat pencapaian target proyek? (Hasil)(Faktor pendorong)"Semua orang menyadari bahwa forum untuk kita bersama" (Alasan)Analisa dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota
Efisiensi	1	Seberapa besar outputnya tercapai? (Hasil ) Semua tercapai kecuali output 3. (Alasan)Bagian 6.1.1.1
	2	Apakah jangka waktu dan kemampuan fasilitator RDC telah tepat untuk mencapai outputnya? (Hasil)Banyak bagian yang tidak tepat (Alasan 1)Analisa Tim studi JICA : kurangnya pengetahuan mengenai kluster tersebut, rendahnya hubungan kepercayaan dengan pihak terkait kluster, susahny koordinasi tugas akibat faktor jarak yang jauh (Alasan 2)Pada survei angket terhadap pihak terkait keda forum, 6 orang diantara 8 orang yang menjawab , mengatakan "telah tepat". (Alasan 3)Analisa dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "Kemampuan sudah tepat, tapi jangka waktu pengiriman terlalu pendek"
	3	Apakah tidak ada proyek yang sejenis yang telah dikerjakan atau rencananya dikerjakan? (Hasil 1)Analisa Tim studi JICA : Karena ada sistem yang menyerupai forum, maka pemahaman konsep forum secara efisien dapat diberikan. (Hasil 2)Pada tahun 2002, di Pemerintah daerah kota ada rencana pendirian dewan perekonomian yang memiliki sistem yang sama dengan forum, tapi akhirnya tidak didirikan.

Impak	1	Apakah sistem pengembangan klaster bordir kota Bukittinggi yang semakin mencakup luas dan semakin mengikutsertakan peran swasta berimpak pada pencapaian visi klaster?	(Hasil) Berimpak. (Alasan 1) Sama dengan alasan validitas 1. Dijelaskan juga pada bagian atas 5.1. (Alasan 2) Analisa dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "Sangat berimpak" (Alasan 3) Pada survei angket terhadap pihak terkait kedua forum, 6 orang dari 8 orang menjawab yang pada intinya berimpak.
	2	Apakah ada yang merasakan keuntungan selain penerima keuntungan langsung di klaster? Apakah sedang direncanakan?	(Hasil) Analisa Tim studi JICA : Merupakan kegiatan untuk memperkuat organisasi pengembang klaster secara menyeluruh, sehingga memberikan keuntungan bagi klaster secara keseluruhan.
Kemampuan untuk berkelanjutan	1	Setelah selesainya kegiatan ini, Apakah Pemerintah daerah kota akan terus melanjutkan dukungan terhadap Forum pengembangan ekonomi kota dan Forum klaster bordir?	(Hasil) Menyatakan keinginan untuk melanjutkan (Alasan) Hasil survei interview terhadap Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota
		Setelah selesainya kegiatan ini, apakah forum klaster bordir akan terus melanjutkan kegiatannya?	(Hasil) Menyatakan keinginan untuk melanjutkan. (Alasan) Pada survei angket terhadap pihak terkait forum klaster bordir, seluruhnya menjawab "melanjutkan".
		Setelah selesainya kegiatan ini, apakah forum pengembangan ekonomi daerah akan terus melanjutkan kegiatannya?	(Hasil) Menyatakan keinginan untuk melanjutkan. (Alasan) Pada survei angket terhadap pihak terkait forum pengembangan ekonomi daerah, seluruhnya menjawab "melanjutkan".
	2	Untuk selanjutnya, Apakah faktor pendorong dan penghambat kegiatan yang dilakukan forum klaster bordir ?	(Hasil) Analisa Tim studi JICA, fasilitator RDC, Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota dan pihak terkait forum klaster bordir (lihat di isi laporan ini)
		Untuk selanjutnya, apakah faktor pendorong dan faktor penghambat kegiatan yang dilakukan oleh forum pengembangan ekonomi daerah?	(Hasil) Analisa Tim studi JICA, fasilitator RDC, Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota dan pihak terkait forum pengembangan ekonomi daerah (lihat di isi laporan)
	3	Apakah kedua forum dapat melanjutkan kegiatan secara mandiri. Apakah memiliki rencana melanjutkannya?	(Hasil 1) Memiliki rencana melanjutkan. (Alasan) Sama alasannya dengan "kemampuan untuk berkelanjutan 1" pada Tabel ini (Hasil 2) Kemampuan kurang untuk melanjutkan kegiatan secara mandiri (Alasan) Pada survei angket terhadap pihak terkait kedua forum, sebagian besar menjawab "Kemampuan kurang".

Sumber: Dibuat Tim studi JICA

### 6.1.2.2 Kegiatan 2: [Training desain yang bertujuan mengembangkan produk yang sesuai selera pasar]

Tabel 6.1-3 menunjukkan pertanyaan evaluasi dan hasil evaluasi kegiatan ini. Selain itu, pada evaluasi ini, dilakukan juga survei interview evaluasi terhadap peserta training untuk pengajar desain, dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota, dan tenaga ahli desain yang menjadi pengajar training ini.

Tabel 6.1-3 Pertanyaan dan Hasil Evaluasi (Kegiatan 2)

5 Item evaluasi	Pertanyaan evaluasi	Hasil evaluasi
Validitas	1	Keperluannya : apakah kegiatan ini menanganikan masalah penting yang dihadapi klaster bordir kota Bukittinggi (Hasil) Menanganinya (Alasan 1) Analisa SWOT dan pembatasan Long list terhadap klaster pada survei lapangan ke 2 (Alasan 2) Pembuatan Short list dari Long list melalui diskusi "participation type" di survei ke 2 ini
	2	Prioritas : Apakah sejalan dengan kebijakan pengembangan klaster / kebijakan pengembangan industri daerah oleh Pemerintah pusat/ daerah ? (Hasil) Sejalan (Alasan) Seperti dijelaskan di Bab 4, industri bordir merupakan salah satu industri prioritas yang menjadi sasaran pengembangan oleh pendekatan klaster. Dan klaster bordir kota Bukittinggi merupakan salah satu klaster bordir pengembangan prioritas yang ditetapkan oleh Departemen perindustrian.
	3	Validitas metode : Apakah kegiatan ini memberi kontribusi cukup pada pencapaian visi klaster ? (Hasil) Sebagian memberikan kontribusi. (Alasan 1) Seperti validitas 1 di Tabel ini. Dan dijelaskan juga di bagian atas 6.1. (Alasan 2) Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "merupakan kegiatan yang sangat diperlukan untuk mencapai visi"

	4	Validitas metode : Apakah peserta training bagi pengajar desain dan training bagi tingkat lanjut telah dipilih dengan tepat dan adil ?	(Hasil)Pada sudut pandang metode validitas nya, telah tepat dan adil (Alasan 1) Analisa Tim studi JICA (lihat isi laporan ini). (Alasan 2)Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "mengenai peserta training untuk tingkat lanjut, peserta dipilih dengan tepat dan adil. Tapi peserta training untuk pengajar desain tidak tepat" (tidak ada pendapat tentang proses pemilihannya) (Alasan 3)Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan : "Tepat dan adil"
	5	Seberapa dalam peran serta organisasi pelaksana klaster dalam penetapan rencana?	(hasil)Berperan serta (Alasan)Pemilihan peserta training untuk tingkat lanjut oleh Forum klaster bordir.
Efektifitas	1	Apakah bertambahnya perusahaan bordir yang dapat mengembangkan desain yang sesuai selera pasar telah diikuti?	(Hasil)Diikuti. (Alasan1)Analisa tenaga ahli desain : "85% dari peserta training tingkat lanjut , kemampuan mengembangkan desain yang sesuai selera pasarnya meningkat" (Alasan 2)Analisa seluruh peserta training bagi pengajar desain "Kemampuan pengembangan desain yang sesuai selera pasar bagi peserta training tingkat lanjut "banyak meningkat" atau "meningkat" (Alasan 3)Pada survei angket terhadap peserta training tingkat lanjut , semuanya menjawab "banyak meningkat" atau "meningkat".
	2	Apakah outputnya telah cukup untuk mencapai target proyek? Apakah ada output yang perlu? Apakah tidak ada output yang tidak memberi kontribusi dalam pencapaian target proyek?	(Hasil)Sebagian besar berpendapat "cukup", tapi pengajar tidak berpendapat cukup . (Alasan 1)Peserta training pengajar desain dan tingkat lanjut, semuanya berpendapat target proyek tercapai. (Alasan 2)Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "cukup" (Alasan 3) Analisa tenaga ahli desain : "perlu adanya output meningkatnya image produk dan branding"
	3	Tercapainya target proyek seberapa luas tersosialisasinya ke klaster keseluruhan?	(Hasil)Tersosialisasi secara luas. (Alasan1)Closing seminar (Alasan 2) Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "Tersosialisasi secara luas"
	4	Apakah faktor pendorong dan penghambat pencapaian target proyek?	(Hasil)(Faktor pendorong)Tingginya keinginan dari peserta seminar (Alasan)Analisa Tim studi JICA : Pada seluruh skejul training, hampir semuanya hadir, dari pengamatan Tim studi JICA , peserta training terlihat antusias dan aktif.
Efisiensi	1	Seberapa besar outputnya tercapai?	(Hasil ) Semua tercapai (Alasan)Bagian 6.1.1.2 dan alasan 1 - 3 di efektifitas pada Tabel.
	2	Apakah jangka waktu dan kemampuan tenaga ahli desain telah tepat untuk mencapai outputnya?	(Hasil)Tepat (Alasan 1)Pada survei angket terhadap peserta training tingkat lanjut, 86% dari seluruh peserta menjawab "tepat". (Alasan 2)Pada survei interview terhadap peserta training pengajar desain, 3 orang diantara 4 orang menjawab "tepat". 1 orang lagi menjawab "jangka waktu pengiriman terlalu pendek"
	3	Apakah tidak ada proyek yang sejenis yang telah dikerjakan atau rencananya dikerjakan?	(Hasil)Belum dilaksanakan (Alasan 1)Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "Selama ini training dari Dinas hanya berupa metode membuat motif yang bersifat dasar saja, training yang bersifat sistematis dan menyeluruh ini baru pertama diikuti " (Alasan 2) Pada bagian 6.1.1.2 di laporan ini, dipilih isi training yang tidak overlapping dengan isi training yang diselenggarakan Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota
Impact	1	Setelah selesainya kegiatan ini, Apakah Pemerintah daerah kota akan terus melanjutkan dukungan terhadap Forum pengembangan ekonomi kota dan Forum klaster bordir?	(Hasil)Berimpak.. (Alasan 1)Sama dengan alasan validitas 1. Dijelaskan juga pada bagian atas 6.1 . (Alasan 2)Pada survei ngket terhadap peserta training tingkat lanjut dan interview terhadap peserta training pengajar desain, 97% menjawab "berimpak" (Alasan 3) Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota "Sangat berimpak pada pencapaian visi "
	2	Siapa yang merasakan keuntungan di dalam klaster selain pihak yang merasakan keuntungan langsung? Dan apakah telah direncanakan ?	(Hasil)Perusahaan lain (terutama industri kecil), buyer dll (Alasan) Analisa dari Tim studi JICA, Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota, dan peserta training pengajar desain

emandirian untuk berkelanjutan	1	Apakah Pemerintah daerah kota akan terus melanjutkan training desain dengan dasar hasil training ini?	(Hasil)Menyatakan keinginan untuk melanjutkan (Alasan 1)Hasil survei interview terhadap Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota (Alasan 2) Pernyataan keinginan melanjutkan dari Walikota saat closing seminar
		Untuk selanjutnya, Apakah peserta training untuk pengajar desain , akan melanjutkan kegiatan mengajar desain ?	(Hasil)Menyatakan keinginan untuk melanjutkan. (Alasan)Pada survei angket terhadap peserta training, seluruhnya menyatakan ingin melanjutkan.
	2	Untuk selanjutnya, apakah faktor pendorong dan faktor penghambat kelanjutan training desain dan perbaikannya?	(Hasil)lihat di isi laporan ini
		Untuk selanjutnya, apakah faktor pendorong dan faktor penghambat kelanjutan peserta training pengajar desain melanjutkan kegiatan sebagai pengajar desain?	(Hasil)lihat di isi laporan ini

Sumber: Dibuat Tim studi JICA

### 6.1.2.3 Kegiatan 3: [Training penyuluhan 5S]

Tabel 6.1-4 memperlihatkan pertanyaan dan hasil evaluasi pada kegiatan ini.

Tabel 6.1-4Pertanyaan dan Hasil Evaluasi (kegiatan 3)

5 Item evaluasi	Pertanyaan evaluasi	Hasil evaluasi
Validitas	1	Keperluannya : apakah kegiatan ini menangani masalah penting yang dihadapi kalster bordir kota Bukittinggi (Hasil)Menanganinya (Alasan 1)Analisa SWOT dan pembuatan Long list terhadap klaster pada survei lapangan ke 2 (Alasan 2)Pembuatan Short list dari Long list melalui diskusi "participation type" di survei ke 2 ini
	2	Prioritas : Apakah sejalan dengan kebijakan pengembangan klaster / kebijakan pengembangan industri daerah oleh Pemerintah pusat/ daerah ? (Hasil)Sejalan (Alasan)Seperti dijelaskan di Bab 4, industri bordir merupakan salah satu industri prioritas yang menjadi sasaran pengembangan oleh pendekatan klaster. Dan klaster bordir kota Bukittinggi merupakan salah satu klaster bordir pengembangan prioritas yang ditetapkan oleh Departemen perindustrian.
	3	Validitas metode : Apakah kegiatan ini memberi kontribusi cukup pada pencapaian visi klaster ? (Hasil)Sebagian memberikan kontribusi. (Alasan 1)Seperti validitas 1 di Tabel ini. Dan dijelaskan juga di bagian atas 6.1 . (Alasan 2)Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "merupakan kegiatan yang sangat diperlukan untuk mencapai visi"
	4	Validitas metode : Apakah UKM percontohan telah dipilih dengan tepat dan adil ? (Hasil)Tepat tapi sedikit tidak adil (Alasan 1 ) Pada survei angket terhadap peserta training , 6 orang dari 9 orang menjawab "tepat dan adil", 3 orang menjawab "tepat tapi tidak adil". (Alasan 2)Analisa Tim studi JICA (lihat isi laporan)
	5	Seberapa dalam peran serta organisasi pelaksana klaster dalam penetapan rencana? (Hasil)Berperan serta (Alasan)Perencanaannya diarahkan oleh Tim studi JICA.
Efektifitas	1	Apakah bertambahnya kemampuan penyuluh metode 5S bagi penyuluh Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota Bukittinggi telah diakui? (Hasil)Diakui. (Alasan1)Analisa tenaga ahli Tim studi JICA : "7 orang dari 10 orang , kemampuan penyuluh metode 5S nya meningkat" (Alasan 2)Pada survei angket terhadap UKM percontohan, 4 perusahaan diantara 7 perusahaan menjawab "sangat meningkat" dan "meningkat" (Alasan 3)Pada evaluasi sendiri oleh peserta training, semua menjawab "sangat meningkat" atau "meningkat"
	2	Apakah outputnya telah cukup untuk mencapai target proyek? Apakah ada output yang perlu? Apakah tidak ada output yang tidak memberi kontribusi dalam pencapaian target proyek? (Hasil)Tidak cukup (Alasan 1)Analisa Tenaga ahli Tim studi JICA : "perlu adanya output seperti "penyelenggaraan pertemuan kemajuan tugas secara berkala", "" perbaikan bahan pengajaran dan lembar evaluasi oleh peserta training sendiri"

	3	Tercapainya target proyek seberapa luas tersosialisasinya ke klaster keseluruhan?	(Hasil) Hampir tidak tersosialisasi. (Alasan 1) Analisa Tim studi JICA : Tidak adanya kegiatan sosialisasi dari Tim studi JICA (Alasan 2) Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "Tersosialisasi sedikit (ke perusahaan yang dekat dengan UKM percontohan dan UKM percontohan itu sendiri)"
	4	Apakah faktor pendorong dan penghambat pencapaian target proyek?	(Hasil) (Faktor penghambat) rendahnya motivasi keikutsertaan dari peserta training, kurangnya keinginan meningkatkan kemampuan diri, kurang dilaksanakannya kontrol progress penyuluhan (Alasan 1) Analisa Tim studi JICA
Efisiensi	1	Seberapa besar outputnya tercapai?	(Hasil) Semua tercapai (Alasan) Bagian 5.1.1.3
	2	Apakah jangka waktu dan kemampuan tenaga ahli (teknik diagnosa UKM) dari Tim studi JICA telah tepat untuk mencapai outputnya?	(Hasil) Ketepatannya diakui, tapi ada bagian yang tidak terpuaskan bagi peserta training (Alasan 1) Pada survei angket terhadap peserta training, 6 orang diantara 9 orang menjawab "tepat" dan 2 orang menjawab "tidak tepat". (Alasan 2) Pada survei angket terhadap UKM percontohan, 6 perusahaan dari 7 perusahaan menjawab "tepat" (Alasan 3) Analisa oleh Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "Tepat".
	3	Apakah tidak ada proyek yang sejenis yang telah dikerjakan atau rencananya dikerjakan?	(Hasil) Telah dilaksanakan (seperti penyuluhan 5S oleh Pemerintah daerah Propinsi, penyuluhan TQC oleh Pemerintah daerah kota dll), kurikulum dibuat berdasarkan pengalaman pelaksanaan. (Alasan 1) Bagian 6.1.1.3
Impact	1	Apakah dengan meningkatnya kemampuan menyuluh metode 5S bagi penyuluh Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota berimpact pada pencapaian visi klaster?	(Hasil) Berimpact. (Alasan 1) Sama dengan alasan validitas 1. Dijelaskan juga pada bagian atas 6.1. (Alasan 2) Pada survei angket terhadap peserta training, 6 orang diantara 9 orang peserta mengatakan bahwa peningkatan kemampuan menyuluh 5S dirinya dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian visi. (Alasan 3) Analisa Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota "Sangat berimpact pada pencapaian visi "
	2	Siapa yang merasakan keuntungan di dalam klaster selain pihak yang merasakan keuntungan langsung? Dan apakah telah direncanakan ?	(Hasil) Konsumen, UKM selain UKM percontohan, Institusi pemerintah, supplier, penjual, pekerja dll (Alasan) Analisa dari Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota dan hasil angket terhadap peserta training.
Kemampuan untuk berkelanjutan	1	Apakah Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota akan terus melanjutkan kegiatan penyuluhan metode 5S terhadap UKM?	(Hasil) Menyatakan keinginan untuk melanjutkan (Alasan 1) Hasil survei interview terhadap Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "anggaran 2010 telah disetujui" (Alasan 2) Hasil survei angket terhadap peserta training , 8 orang diantara 9 orang menjawab "melanjutkan".
	2	Untuk selanjutnya, Apakah faktor pendukung dan faktor penghambat bagi Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota melanjutkan kegiatan penyuluhan metode 5S?	(Hasil 1) lihat isi laporan ini. (Hasil 2) lihat isi laporan ini.

Sumber: Dibuat Tim studi JICA

#### 6.1.2.4 Kegiatan 4: [Pembuatan katalog pengenalan UKM bordir yang berorientasi marketing]

Tabel 6.1-5 memperlihatkan pertanyaan dan hasil evaluasi rencana kegiatan ini.

Tabel 6.1-5 Pertanyaan dan Hasil Evaluasi (Kegiatan 4)

5 Item evaluasi	Pertanyaan evaluasi	Hasil evaluasi
Validitas	1	Keperluannya : apakah kegiatan ini menangani masalah penting yang dihadapi klaster bordir kota Bukittinggi (Hasil)Menanganinya (Alasan 1)Analisa SWOT dan pembuatan Long list terhadap klaster pada survei lapangan ke 2 (Alasan 2)Pembuatan Short list dari Long list melalui diskusi tipe partisipatif di survei ke 2 ini
	2	Prioritas : Apakah sejalan dengan kebijakan pengembangan klaster / kebijakan pengembangan industri daerah oleh Pemerintah pusat/ daerah ? (Hasil)Sejalan (Alasan)Seperti dijelaskan di Bab 4, industri bordir merupakan salah satu industri prioritas yang menjadi sasaran pengembangan oleh pendekatan klaster. Dan klaster bordir kota Bukittinggi merupakan salah satu klaster bordir pengembangan prioritas yang ditetapkan oleh departemen perindustrian.
	3	Validitas metode : Apakah kegiatan ini memberi kontribusi cukup pada pencapaian visi klaster ? (Hasil)Sebagian memberikan kontribusi. (Alasan 1)Seperti validitas 1 di Tabel ini. Dan dijelaskan juga di bagian atas 6.1. (Alasan 2)Analisa dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "merupakan kegiatan yang sangat diperlukan untuk mencapai visi"
	4	Validitas metode : Apakah perusahaan yang menjadi sampel telah dipilih dengan tepat dan adil? Apakah perusahaan yang menjadi sampel telah tepat ? (Hasil)Dipilih secara tepat dan adil (Alasan 1 ) Analisa Tim studi JICA dan Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "tidak ada ketimpangan dalam pemilihan secara acak".. (Hasil 2)Telah tepat sebagai perusahaan yang menjadi sampel (Alasan 2) Analisa Tim studi JICA : "merupakan perusahaan yang tercantum dalam katalog yang ada"
	5	Seberapa dalam peran serta organisasi pelaksana klaster dalam penetapan rencana? (Hasil)Berperan serta (Alasan)Analisa Tim studi JICA : "katalog bertujuan memperkenalkan perusahaan klaster secara keseluruhan, dengan berdasarkan sampel yang dibuat kegiatan ini, dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota akan merencanakan/ membuat versi tahun 2010
Efektivitas	1	Apakah Katalog pengenalan UKM bordir kota Bukittinggi tahun 2010 dibandingkan katalog yang ada telah berubah menjadi lebih berisi informasi yang diperlukan buyer/ pembeli? (Hasil)Berubah. (Alasan1)Analisa Tim studi JICA : "Sampel yang dibuat di kegiatan ini berdasarkan evaluasi dari pihak perusahaan tekstil di Jepang, telah dibuat untuk mencantumkan informasi yang dibutuhkan buyer " (Alasan 2)Analisa dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "Katalog UKM versi 2010 telah mulai dibuat berdasarkan sampel ini"
	2	Apakah outputnya telah cukup untuk mencapai target proyek? Apakah ada output yang perlu? Apakah tidak ada output yang tidak memberi kontribusi dalam pencapaian target proyek? (Hasil)cukup (Alasan 1)Analisa Tenaga ahli Tim studi JICA (Alasan 2 ) Analisa dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota
	3	Tercapainya target proyek seberapa luas tersosialisasinya ke klaster keseluruhan? (Hasil)Diharapkan bisa tersosialisasi. (Alasan1)Analisa Tim studi JICA (lihat isi laporan ini)
	4	Apakah faktor pendorong dan penghambat pencapaian target proyek? (Hasil 1)(Faktor pendorong)katalog UKM versi 2010 sudah mulai dibuat oleh dinas koperasi perindustrian dan perdagangan berdasarkan sampel yang dibuat di kegiatan ini (Hasil 2)(Faktor penghambat) Hanya dilaksanakan oleh pegawai bagian Perindustrian dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota (Kurang SDM (Alasan 1 dan 2) Analisa Tim studi JICA dan dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota
Efisiensi	1	Seberapa besar outputnya tercapai? (Hasil ) Semua tercapai (Alasan)Bagian 6.1.1.4
	2	Apakah jangka waktu dan kemampuan Tim studi JICA telah tepat untuk mencapai outputnya? (Hasil)Tepat (Alasan 1)Analisa dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota (lihat isi laporan ini)
	3	Apakah tidak ada proyek yang sejenis yang telah dikerjakan atau rencananya dikerjakan? (Hasil )Telah dilaksanakan, tapi direncanakan berdasarkan pengalaman dalam pelaksanaan. . (Alasan 1)Bagian 6.1.1.4

Impak	1	Apakah dengan berubahnya Katalog pengenalan UKM bordir kota Bukittinggi tahun 2010 dibandingkan katalog yang ada, menjadi lebih berisi informasi yang diperlukan buyer/ pembeli, memberikan dampak pada pencapaian visi klaster?	(Hasil)Berimpak. (Alasan 1) Sama dengan alasan validitas 1. Dijelaskan juga pada bagian atas 6.1. (Alasan 2) Analisa oleh dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota : "Berimpak besar pada pencapaian visi"
	2	Apakah ada yang merasakan keuntungan selain penerima keuntungan langsung di klaster? Apakah sedang direncanakan?	(Hasil)Konsumen, buyer, perusahaan yang dicantumkan namanya dalam katalog (Alasan) Analisa dari dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota dan Tim studi JICA
Kemampuan untuk berkelanjutan	1	Apakah Dinas Koperasi perindustrian dan perdagangan kota akan terus memperbaiki sampel yang diserahkan pada kegiatan ini?	(Hasil)Menyatakan keinginan untuk terus memperbaiki (Alasan 1) Hasil survei interview terhadap dinas koperasi perindustrian dan perdagangan kota
	2	Untuk selanjutnya, apakah faktor pendorong dan faktor penghambat perbaikan berkelanjutan yang dilakukan oleh dinas koperasi perindustrian dan perdagangan terhadap sampel yang diserahkan pada kegiatan ini?	(Hasil)lihat isi laporan ini.

Sumber: Dibuat Tim studi JICA

## 6.2 Pilot Proyek Pengembangan Klaster Minyak Nilam Kabupaten Sumedang Propinsi Jawa Barat.

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6.2-1, pada pilot proyek ini telah direncanakan 3 buah kegiatan. Pada masing-masing kegiatan (rencana kegiatan) telah disetting target masing-masing pilot proyek, sedangkan target utamanya sama.

Tabel 6.2-1 Rangkuman Kegiatan.

Kegiatan 1 Pembentukan dan Penguatan Komite Klaster Nilam	Kegiatan 2 Penyusunan dan Sosialisasi SOP Budidaya	Kegiatan 3 Training Teknologi Penyulingan Minyak Nilam.
<b>Target Utama</b>		
* Menjadikan para pelaku usaha dalam klaster nilam kabupaten Sumedang mampu memproduksi produk yang memiliki daya saing pasar.		
<b>Target Proyek</b>		
* Membentuk komite untuk mengembangkan klaster nilam di kabupaten Sumedang dan menjadi organisasi yang memiliki kemampuan melaksanakan, menilai, kemampuan perencanaan, dan mengkordinasikan stakeholder terkait industri minyak nilam.	* Meningkatkan kuantitas dan kualitas nilam yang diproduksi kabupaten Sumedang.	* Meningkatkan teknologi penyulingan minyak nilam kabupaten Sumedang.
<b>Hasil (output)</b>		
1. Memahami, menyetujui dan membentuk konsep pengembangan klaster nilam oleh para stakeholder industri nilam kabupaten Sumedang.	1. Membuat SOP budidaya.	1. Mentransfer teknologi penyulingan dari para pengusaha penyuling yang menjadi sampel.
2. Pembentukan Komite klaster nilam.	2. Mensosialisasikan SOP budidaya ke petani, agar dapat dilakukan budidaya berdasarkan SOP	2. Pengusaha penyuling kabupaten sumedang mempergunakan guideline untuk peningkatan teknologi penyulingan
3. Mendorong pemahaman anggota terhadap kegiatan komite klaster nilam dan memperkuat kegiatannya.		

Kegiatan		
1-1. Menyelenggarakan workshop untuk inisiasi klaster.	1-1. Mensurvei cara budidaya saat ini dengan obyek petani budidaya nilam kabupaten Sumedang.	1-1. Mensurvei fasilitas dan cara penyulingan saat ini dengan obyek pengusaha penyuling minyak nilam kabupaten Sumedang.
1-2. Membentuk persetujuan stakeholder mengenai konsep pengembangan klaster nilam.	1-2. Membuat SOP dasar berdasarkan referensi.	1-2. Menyelenggarakan workshop untuk transfer teknologi dengan obyek pelaku usaha penyulingan minyak nilam.
2-1. Menyelenggarakan workshop untuk memulai kegiatan komite klaster nilam.	1-3. Membuat usulan SOP budidaya berdasarkan hasil survei	1-3. Melaksanakan transfer teknologi pada pengusaha penyulingan (3 orang)
2-2. Komite klaster nilam merumuskan pembagian kerja anggota, kegiatan, tujuan, visi komite.	1-4. Mendiskusikan usulan SOP budidaya dalam FGD (dijelaskan nanti)	2-1. Mengupas hasil transfer teknologi, dan mengangkat poin masalah yang sama
3-1. Komite dan staf pemerintah kabupaten sumedang melakukan pembelajaran pengembangan klaster dengan melaksanakan studi tur di kabupaten Tegal propinsi Jawa Tengah sebagai daerah yang maju pengembangan klasternya.	1-5. Memperbaiki SOP budidaya berdasarkan hasil diskusi FGD.	2-2. Membuat guideline peningkatan teknologi penyulingan.
3-2. Komite dan staf pemerintah kabupaten Sumedang melakukan pembelajaran pengoperasian komite klaster dengan melaksanakan studi tur di kabupaten Kutai Timur propinsi Kalimantan Timur sebagai daerah yang maju pengembangan klasternya.	2-1. Membuat handbook SOP budidaya yang mudah dimengerti.	
3-3. Merencanakan kegiatan komite berdasarkan dukungan pupuk dan melaksanakannya dan monitoring	2-2. Melatih petani berdasarkan SOP budidaya yang telah sempurna.	
3-4. Mendiskusikan penanganan marketing dan promosi minyak nilam dalam komite dan melaksanakan sebagai kegiatan komite.		

Sumber: Dibuat oleh Tim studi JICA

### 6.2.1 Isi Pelaksanaan Kegiatan.

Pada bab ini, dirangkum mengenai tujuan dan isi pelaksanaan 3 kegiatan tersebut. Mengenai isi pelaksanaannya dirapikan dalam tiap output dari masing-masing kegiatan seperti dalam Tabel 6.2-1.

Klaster nilam di Sumedang merupakan klaster yang baru lahir dan baru tumbuh dan masih belum terbangun suatu network diantara pihak terkait, sehingga merupakan wujud rata-rata klaster yang ada di Indonesia. Pembentukan network pada klaster yang baru tumbuh seperti ini sebenarnya bertujuan untuk menjadi atau menarik pembelajaran ke dalam pembuatan guideline. Karena itu pada sebagai besar kegiatannya adalah melalui dengan mengajak ikutserta para pihak terkait klaster minyak nilam sebanyak mungkin dalam kegiatan kegiatan sehingga akan meninggikan rasa kesadaran untuk bekerjasama yang diperlukan dalam pembentukan network klaster. Kemudian, dengan memasukkan fasilitator yang memiliki pengalaman dalam pengembangan klaster akan memberi masukan dalam hubungan kepercayaan diantara pihak terkait dalam klaster.

#### 6.2.1.1 Kegiatan 1: [ Pembentukan dan Penguatan Komite Klaster Nilam ]

##### (1) Tujuan.

Selama ini di kabupaten Sumedang, belum ada organisasi atau lembaga yang mengembangkan klaster minyak nilam, dimana masing-masing pihak pemerintah yang terkait melakukan perbantuan secara sendiri-sendiri, sebaliknya petani, penyuling dan koperasi atau grup pun sebagai pihak swasta tidak terhimpun dalam suatu klaster. Dalam kondisi seperti ini tujuan kegiatan ini adalah untuk membentuk organisasi yang terkonsentrasi memerankan pengembangan industri minyak nilam kabupaten Sumedang. Organisasi atau lembaga

pengembangan klaster ini mengambil bentuk Komite yang bukan hanya mengkoordinir semua pihak terkait industri minyak nilam (lembaga atau institusi pemerintah terkait, para petani dan penyuling, kolektor lokal, universitas dan lembaga penelitian, dan lainnya), akan tetapi menargetkan untuk menjadi suatu lembaga yang mampu merencanakan sampai melaksanakan kegiatan sebagai komite, memonitoring dan juga mampu melakukan evaluasi.

1) Output 1

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6.2-1, sebagai output 1 dari kegiatan ini adalah [dipahami disepakati dan dibentuknya konsep pengembangan klaster minyak nilam oleh para stakeholder industri minyak nilam Sumedang]. Output yang sama juga diperoleh dengan pelaksanaan Kick of meeting dan workshop.

2) Output 2

Output yang diperoleh 2 pada kegiatan ini adalah [Pembentukan komite klaster minyak nilam].

3) Output 3

Output 3 dari kegiatan ini adalah [Mendorong pemahaman anggota terhadap kegiatan komite klaster minyak nilam dan memperkuat kegiatannya].

#### 6.2.1.2 Kegiatan 2: Penyusunan dan Sosialisasi SOP (Standard Operation Procedure) Budidaya Nilam

(1) Tujuan.

Melalui workshop inisiasi klaster dan workshop start-up komite klaster telah di sadari bersama minyak nilam produksi kabupaten Sumedang masih belum mencapai kuantitas dan kualitas yang diminta market. Di kabupaten Sumedang selama ini telah dipergunakan cara budidaya tradisional yang masih berbeda-beda di masing-masing petani sehingga kondisi kuantitas panen dan kualitasnya tidak stabil. Disini pada kegiatan ini dengan membuat SOP budidaya nilam ini akan memperbaiki gap besar perolehan panen dan kualitas minyak nilam tersebut, menuju peningkatan kuantitas dan kualitas minyak nilam di seluruh kabupaten Sumedang.

1) Output 1

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6.2-1 bahwa Output 1 kegiatan ini adalah [Dibuatnya SOP budidaya]. Output tersebut dicapai dengan pelaksanaan kegiatan survei lingkungan budidaya dengan melalui interview terhadap petani nilam dan pelaksanaan analisa dan survei referensi seperti dibawah ini.

2) Output 2

Output pada kegiatan ini adalah [Disosialisasikannya SOP budidaya nilam ini ke para petani sehingga menjadi mampu berbudidaya berdasarkan SOP budidaya tersebut].

#### 6.2.1.3 Kegiatan 3: Training Teknologi Penyulingan Minyak Nilam.

(1) Tujuan.

Untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi minyak nilam kabupaten Sumedang bukan hanya perbaikan dari sisi budidaya akan tetapi juga adanya permasalahan pada sisi teknologi penyulingan untuk penyulingan minyak, dimana kedua hal ini diketahui melalui workshop yang diadakan di kabupaten Sumedang ada 9 orang pengusaha penyuling, dan masing-masing menggunakan mesin penyulingan yang spesifikasinya berbeda-beda sehingga kandungan PA minyak dan rasio rendemen yang diperoleh juga ada perbedaan, yang

menyebabkan kondisi minyak nilam kabupaten Sumedang tidak dapat dalam kondisi yang stabil dalam kualitas. Dalam kondisi seperti ini, pada kegiatan untuk meningkatkan teknologi penyulingan masing-masing penyuling ini selain akan meningkatkan rasio rendemen minyak nilam juga akan mencapai nilai standar untuk kandungan PA yang dihasilkan.

#### 1) Output 1

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6.2-1, sebagai output 1 kegiatan ini adalah [Terjadinya transfer teknologi pada para penyuling yang menjadi sampel]. Untuk mencapai output ini telah dilaksanakan kegiatan survei interview terhadap para penyuling, pertukaran pendapat dengan tenaga ahli pada workshop yang diadakan 16 Januari 2010, dan advais teknologi seperti dibawah ini.

#### 2) Output 2

Sebagai output 2 kegiatan ini adalah [Dipergunakannya guideline untuk peningkatan teknologi penyulingan oleh para pengusaha penyuling di kabupaten Sumedang]. Untuk pencapaian output ini maka berdasarkan hasil kegiatan pada output 1 dan hasil analisa teknologi para penyuling akan dibuat guiline untuk mencapai peningkatan kualitas.

### 6.2.2 Evaluasi Pilot Proyek.

Dalam pelaksanaan survei lokal ke 5 telah dilaksanakan evaluasi akhir masing-masing kegiatan. Tujuan dan metode yang dilakukan di rangkum seperti dibawah ini.

- Tujuan: Untuk mencapai kesinambungan dan pengembangan masing-masing kegiatan selanjutnya berdasarkan pola pandang PDCA telah dilakukan pengaturan hasil pelaksanaan masing kegiatan dengan metode evaluasi 5 item. Bersamaan dengan hal ini juga diperoleh pembelajaran umum untuk pengembangan klaster.
- Periode pelaksanaan evaluasi: 12 Januari ~ 11 Februari 2010 (selama survei lokal ke 5)
- Metode evaluasi: survei menurut pertanyaan evaluasi sederhana yang dibuat berdasarkan evaluasi 5 item.
- Metode pengumpulan data evaluasi: Pelaksanaan survei interview dan angket dengan obyeknya para pihak terkait masing-masing kegiatan.

#### 6.2.2.1 Kegiatan 1: Pembentukan dan Penguatan Komite Klaster.

Pada Tabel 6.2-2 ini, ditunjukkan pertanyaan untuk evaluasi dan output.

Tabel 6.2-5Pertanyaan dan Hasil Evaluasi.

5 Item	Pertanyaan Evaluasi	Hasil Evaluasi
Validitas	1 Apakah proyek ini menangani permasalahan penting yang dihadapi industri nilam kabupaten Sumedang ?	(Hasil)Menangani. (Dasar 1)Sebelum dilaksanakan kegiatan 1belum ada organisasi yang mengembangkan klaster. (Dasar 2)Telah diusulkan pembentukan kelembagaan pada workshop inisiasi klaster.
	2 Apakah ada kesesuaian (matching) antara kebijakan pengembangan industri lokal dengan kebijakan pengembangan klaster nasional dan daerah?	(Hasil)Kesesuaian tinggi. (Dasar)Dalam pengembangan klaster pemerintah pusat (departemen perindustrian) yang menjadi obyek adalah minyak atsiri, pada pemerintah daerah juga matching dengan "pengembangan agrobisnis" yang dicanangkan kabupaten Sumedang.
	3 Apakah kegiatan ini cukup berkontribusi dalam pencapaian target proyek?	(Hasil)Berkontribusi. (Dasar 1)Pada komite klaster telah dilaksanakan kegiatan kongkrit dengan partisipasi aktif dari swasta dan pemerintah dan terwujudnya pertukaran pendapat secara aktif. (Dasar 2)Hasil survei angket: dari sebagian pihak pemerintah terkait diperoleh jawaban perlunya keterlibatan swasta yang lebih mendalam.
	4 Apakah komite klaster nilam telah dipilih dengan tepat dan adil?	(Hasil)Telah dipilih dengan cara yang tepat dan adil. (Dasar 1)Anggota komite telah dipilih memalui keikutsertaan dalam workshop. (Dasar 2)Hasil survei angket: telah dipilih secara adil dan tepat.
	5 Seberapa jauh keterlibatan organisasi pelaksana klaster dan pihak terkait dalam pembuatan perencanaan? Apakah diumumkan perencanaannya?	(Hasil)Terlibat dalam pembuatan perencanaan. (Dasar 1)Telah disetujui dalam workshop inisiasi melalui kegiatan training dan analisa SWOT. (Dasar 2)Telah dibuat perencanaan kegiatan oleh komite.
Efektivitas	1 Dengan terbentuknya komite apakah sudah menjadi organisasi yang mampu melaksanakan (plan, do, check), dan mengkoordinir stakeholder yang terkait dengan industri minyak nilam?	(Hasil)Telah terbentuk pondasi untuk melaksanakan kegiatan dan koordinasi pihak terkait oleh komite klaster nilam. (Dasar 1)Melalui kegiatan 1telah berhasil memajukan kerjasama swasta dan pemerintah yang menyusun komite klaster nilam. (Dasar 2)Hasil survei angket: diakui telah mampu.
	2 Apakah Hasil yang diperoleh kegiatan sudah cukup untuk mencapai target proyek?	(Hasil)Sudah cukup walaupun hanya dalam waktu terbatas . (Dasar 1)Keinginan peserta meningkat, dan telah berhasil membina kemampuan untuk melaksanakan kegiatan dan pengoperasian komite. (Dasar 2)Hasil survei angket: diperlukan keikutsertaan swasta yang lebih mendalam pada pengembangan klaster.
	3 Apakah Kondisi pencapaian target kegiatan ini diberitahukan kepada para stakeholder klaster nilam?	(Hasil)Telah diberitahukan. (Dasar 1)Sudah dilaksanakan pemberitahuan luas dalam pertemuan komite, rapat laporan kegiatan dan seminar evaluasi. (Dasar 2)Hasil survei angket: telah diberitahu atau sudah diberitahu sekilas.
	4 Apakah yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung dalam pencapaian target proyek?	(Faktor pendukung)Tingginya kesadaran pentingnya komite bagi swasta (petani, penyuling dll) maupun pemerintah, telah terbentuk network antara stakeholder yang ada. (Faktor penghambat)Belum selesai dilakukan sosialisasi pada semua stakeholder yang terkait klaster minyak nilam di kabupaten Sumedang.
Efisiensi	1 Sampai dimana pencapaian output?	(Hasil)Telah tercapai. (Dasar 1)Setelah disepakati terbentuknya melalui workshop inisiasi kemudian secara aktual komite dibentuk, setelah itu dibuat perencanaan kegiatan dan dilaksanakan.
	2 Apakah kemampuan PUPUK, masa penugasan dan jumlah SDM nya sudah tepat untuk pencapaian Hasil yang diperoleh?	(Hasil)Sudah tepat. (Dasar 1)pengalaman dan pemahaman pengembangan klaster oleh PUPUK telah mendorong kesepakatan pembentukan oleh para stakeholder dan berhasil memperoleh kepercayaan sebagai fasilitator. (Dasar 2)Hasil survei angket: sudah tepat.
Impak	1 Apakah kegiatan diperlukan untuk pencapaian target utama?	(Hasil)Diperlukan. (Dasar 1)untuk memperoleh daya saing sebagai klaster telah tersharing bersama perlunya kelembagaan. (Dasar 2)Hasil survei angket: diperlukan.
	2 Selain peserta kegiatan ini apakah akan ada penerima keuntungan lain dari kegiatan ini didalam klaster minyak nilam Sumedang?	(Hasil)Kemungkinan ada sangat tinggi. (Dasar 1)dengan melakukankegiatan komite klaster akan meningkatkan ketenaran kabupaten Sumedang sebagai produsen minyak nilam, yang akan membawa keberuntungan juga pada selain anggota komite. (Dasar 2)Hasil survei angket: diperoleh jawaban "akan ada yang memperoleh" (intitisi pemerintah.)
	3 Apakah yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendorong yang akan mempercepat pencapaian target utama komite klaster nilam selanjutnya?	(Faktor pendorong)Adanya keinginan untuk berkembang bersama pihak terkait selain anggota komit eklaster nilam. (Faktor penghambat)Sifat pasif pihak terkait selain anggota komit eklaster nilam. Membutuknya ingkungan alam.

Kemandirian untuk berkelanjutan	1	Apakah pemerintah kabupaten akan melanjutkan suporting terhadap komite klaster nilam ini setelah proyek selesai?	(Hasil)Kemungkinan dilanjutkan tinggi. (Dasar 1)Karena masuk kedalam anggota komite dan steering comitte. (Dasar 2)Hasil survei angket : 5 dari 7 responden diperoleh jawaban melanjutkan.
	2	Apakah yang menjadi faktor penghambat dan faktor pemercepat kegiatan yang dilakukan oleh komite klaster nilam selanjutnya?	(Faktor pemercepat)Tingginya keinginan "ingin berkembang" dari pengusaha nilam (Faktor penghambat)Belum adanya kebijakan dan dukungan modal. Kurangnya kekompakan anggota komite, permasalahan dana pengoperasian untuk komite, perlunya waktu yang lebih lama untuk penguatan kelembagaan.
	3	Apakah komite klaster nilam ini sudah memiliki kemampuan untuk melanjutkan kegiatan secara mandiri selanjutnya?	(Hasil)Ada kemampuan untuk melanjutkan. (Dasar)Hasil survei angket: ada kemampuan.

Sumber: Tim studi JICA

### 6.2.2.2 Kegiatan 2: Penyusunan SOP Budidaya.

Pada Tabel 6.2-3 berikut ini ditunjukkan pertanyaan evaluasi dan hasil evaluasi kegiatan ini.

Tabel 6.2-3 Pertanyaan dan Hasil Evaluasi.

Evaluasi 5 Item	Pertanyaan Evaluasi	Hasil Evaluasi
Validitas	1	Apakah proyek ini menangani permasalahan penting yang dihadapi industri nilam kabupaten Sumedang? (Hasil)Menangani. (Dasar 1)Selama ini belum ada SOP budidaya untuk pembudidayaan nilam di kabupaten Sumedang. (Dasar 2)Dikonfirmasi perlunya SOP budidaya pada inisiasi workshop , kegiatan training dan analisa SWOT.
	2	Apakah ada kesesuaian (matching) antara kebijakan pengembangan industri lokal dengan kebijakan pengembangan klaster nasional dan daerah? (Hasil)Kesesuaiannya tinggi. (Dasar)sektor minyak atsiri merupakan industri pengembangan prioritas pemerintah pusat (departemen perindustrian.Pada tingkat pemerintah daerah juga masuk dalam rencana jangka menengah kabupaten Sumedang.
	3	Apakah kegiatan ini ini cukup berkontribusi dalam pencapaian target proyek? (Hasil)Berkontribusi. (Dasar)Tergantung dari sampai dimana sosialisasi SOP budidaya yang dilakukan melalui pembinaan petani dalam kebun demplot. Dan dari hasil survei angket petani menjawab "akan menggunakan SOP".
	4	Apakah petani yang dilatih berdasarkan SOP budidaya yang telah dibuat tsb telah dipilih dengan tepat dan adil? (Hasil)Sudah tepat dan adil yang bersyarat. (Dasar)Ada perubahan dari pembinaan dengan kunjungan ke petani yang menjadi model demplot. Petani yang menyediakan lahan untuk demplot dipilih oleh UNPAD bersama dengan petani kandidat. Dalam kebun demplot ini perwakilan masing-masing grup tani dapat ikut berpartisipasi.
	5	Seberapa jauh keterlibatan organisasi pelaksana klaster dan pihak terkait dalam pembuatan perencanaan? Apakah rencana tsb diumumkan? (Hasil)Terlibat mulai dari penyusunan perencanaan. (Dasar 1)Telah diadakan kegiatan oleh komite klaster nilam. (Dasar 2)Mengenai kegiatan telah diumumkan pada para pihak terkait dalam workshop inisiasi klaster.
Efektifitas	1	Apakah dengan dibuatnya SOP budidaya ini dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas nilam produksi kabupaten Sumedang? (Hasil)Dapat diharapkan hasilnya sampai tingkat tertentu. (Dasar 1) Hasil survei angket: 5 dari 7 petani menjawab "ada hasilnya untuk perbaikan produksi nilam". (Dasar 2)Dinas pekebunan dan kehutanan menjawab "belum cukup untuk menjadi perbaikan" dan menyatakan perlunya pembinaan secara teratur.
	2	Sebatas mana kondisi pencapaian target kegiatan ini telah disampaikan pada stakeholder klaster nilam? (Hasil)Telah diberitahukan. (Dasar) Diberitahukan melalui pertemuan komite klaster nilam, FGD dan seminar evaluasi evaluasi.
	3	Apakah yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung dalam percepatan peningkatan kuantitas dan kualitas nilam yang diproduksi kabupaten Sumedang? (Faktor pendorong) Motivasi petani yang tinggi. Selain itu adanya tenaga ahli, peralatan dan material, lengkapnya lingkungan budidaya. (Faktor penghambat)Karena petani belum terbiasa dengan SOP maka sosialisasinya membutuhkan waktu. Perlunya penguatan kelembagaan. Harga nilam yang murah dan dan marketnya tidak stabil.. Tidak ada akses permodalan untuk usaha.

Efisiensi	1	Apakah kemampuan tenaga ahli yang dikirim UNPAD dan masa penugasannya sudah tepat untuk pencapaian output?	(Hasil)Agak tepat. (Dasar 1)Hasil survei angket: 5 dari 7 petani dan dinas kehutanan perkebunan menjawab "sudah tepat". (Dasar 2)Sudah dibuat SOP budidaya dan mulai dilaksanakan budidyanya pada demplot.
	2	Apakah proyek yang mirip dengan kegiatan ini sudah pernah dilaksanakan atau nantinya akan dilaksanakan?	(Hasil)Rencana nantinya akan dilaksanakan. (Dasar1)Hasil survei angket: dari dinas kehutanan perkebunan ada pendapat "dapat dilaksanakan nantinya dengan menggunakan SOP budidaya yang telah dibuat".
Impak	1	Apakah kegiatan ini diperlukan untuk pencapaian target utama?	(Hasil)Diperlukan. (Dasar 1)Untuk memperoleh daya saing sebagai klaster telah ada kesadaran bersama pentingnya peningkatan kuantitas dan kualitas bahan material. (Dasar 2)Hasil survei angket: dinas perkebunan kehutanan menjawab "diperlukan".
	2	Selain peserta kegiatan ini apakah akan ada penerima keuntungan lain dari kegiatan ini didalam klaster minyak nilam Sumedang?	(Hasil)Kemungkinan ada tinggi. (Dasar 1)Dengan sosialisasi SOP oleh komite klaster, universitas dan pemerintah maka evaluasi sebagai daerah produsen minyak nilam akan tinggi. (Dasar 2)Hasil survei angket: dinas kehutanan dan perkebunan, universitas menjawab "akan ada".
	3	Apa kondisi eksternal untuk pencapaian target utama dari kegiatan ini? Apakah yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendorongnya?	(Faktor pendorong)Lengkapinya peralatan dan bahan material. Kaya iklim yang baik. (Faktor penghambat)Kurang modal usaha.
Kemampuan untuk berkelanjutan	1	Apakah pemerintah kabupaten akan terus melanjutkan suporting penyusunan SOP ini setelah proyek selesai?	(Hasil)Akan berlanjut. (Dasar 1)Dinas perkebunan dan kehutanan menjadi anggota komite dan steering comitte. (Dasar 2)Hasil survei angket: dinas perkebunan menjawab "akan terus melanjutkan".
	2	Apakah yang menjadi faktor penghambat dan faktor pemercepat dalam peningkatan kuantitas dan kualitas nilam produksi kabupaten Sumedang selanjutnya?	(Faktor pendukung)Motivasi dan ketertarikan petani yang tinggi terhadap peningkatan kualitas. Bekelanjutannya kerjasama dengan universitas (UNPAD). Adakaitsertaan dari para stakeholder yang cukup. (Faktor penghambat)Kurang modal. Lahan tani yang tersebar dalam kabupaten. Adanya gap tingkat pengetahuan diantara petani.
	3	Apakah komite klaster nilam ini sudah memiliki kemampuan untuk terus melanjutkan kegiatan peningkatan kuantitas dan kualitas nilam secara mandiri ?	(Hasil) Ada kemampuan untuk melanjutkan. (Dasar 1)Ada sharing bersama pentingnya teknologi pertanian pada komite. (Dasar 2)Hasil survei angket: dinas kehutanan dan perkebunan dan UNPAD menjawab "ada kemampuan".

Sumber: Tim studi JICA

### 6.2.2.3 Kegiatan 3: Training Teknologi Penyulingan.

Pada Tabel 6.2-4 ini ditunjukkan pertanyaan evaluasi dan hasil evaluasi kegiatan ini.

Tabel 6.2-4 Pertanyaandan Hasil Evaluasi.

Evaluasi 5 Item	Pertanyaan Evaluasi	Hasil Evaluasi
Validitas	1	Apakah proyek ini menangani permasalahan penting yang dihadapi industri nilam kabupaten Sumedang ? (Hasil)Menangani. (Dasar 1)Adanya gap pada tiap penyuling minyak nilam kabupatenSumedang, dan standarisasi menjadi tema permasalahannya. (Dasar 2)Dikonfirmasikan perlunya peningkatan teknologi penyulingan pada workshop inisiasi, proses pembuatan longlist kegiatan dan analisa SWOT.
	2	Apakah ada kesesuaian (matching) antara kebijakan pengembangan industri lokal dengan kebijakan pengembangan kluster nasional dan daerah? (Hasil)Kesesuaiannya tinggi. (Dasar)Sektor minya atsiri menjadi obyek pengembangan kluster pemerintah pusat (departemen perindustrian) .Juga matching dengan rencana pengembangan jangka menengah kabupaten Sumedang.
	3	<u>Apakah kegiatan ini ini cukup berkontribusi dalam pencapaian target proyek?</u> (Hasil)Berkontribusi. (Dasar 1)Keperluan peningkatan teknologi penyulingan disadari bersama baik didalam dan diluar komite, diharapkan adanya pembelajaran teknologi yang benar oleh tiap penyuling. (Dasar 2)Hasil survei angket:pada dinas perindustrian dan perdagangan menjawab target proyek [kemungkinan nantinya berkontribusi adalah tinggi", dan menjawab bahwa UNPAD "telah berkontribusi".
	4	Apakah pemilihan 3 penyuling yang menjadi obyek transfer teknologi sudah dilakukan tepat dan adil? (Hasil)Sudah adli tapi belum tepat. (Dasar 1)Terpilih obyek yang sulit untuk di koordinasi skejulnya untuk menyelesaikan transfer teknologi dalam masa pelaksanaan pilot proyek. (Dasar 2)Hasil survei angket: 4 dari 7 pengusaha menjawab "sudah tepat dan adil".
	5	Seberapa jauh keterlibatan organisasi pelaksana kluster dan pihak terkait dalam pembuatan perencanaan? Apakah perencanaan diumumkan? (Hasil)Terlibat dalam pembuatan perencanaan. (Dasar 1)Kegiatan merupakan kegiatan yang telah disetujui dalam workshop inisiasi. (Dasar 2)Telah di rencanakan kegiatan oleh komite.
Efektifitas	1	Apakah dengan melaksanakan training peningkatan teknologi penyulingan ini dapat meningkatkan teknologi penyulingan minyak nilam kabupaten Sumedang? (Hasil)Diharapkan nantinya akan meningkat. (Dasar 1)Guideline yang dibuat dalam pilot proyek hanya sampai pada isi yang sifatnya umum. Dan UNPAD akan melanjutkan pembinaan teknologi pada para penyuling. (Dasar 2)Hasil survei angket: dinas perindustrian dan perdagangan menjawab "nantinya akan tercapai".
	2	Apakah output kegiatan ini sudah cukup untuk meningkatkan teknologi penyulingan minyak nilam kabupaten Sumedang? (Hasil)Belum cukup. (Dasar 1)Karena tidak selesainya transfer teknologi yang rencananya akan dilakukan dalam pilot proyek, maka sosialisasi guideline akan diteruskan setelah pilot proyek selesai. (Dasar 2)Hasil survei angket: 4 dari 7 penyuling dan dinas perindustrian dan perdagangan semuanya menjawab "belum cukup".
	3	Apakah kondisi pencapaian target kegiatan ini diberitahukan kepada para stakeholder kluster nilam? (Hasil)Diberitahukan. (Dasar)Diantara anggota komite kalster nilam telah diberitahu melalui workshop. Selain itu, juga pada seminar evaluasi melalui laporan hasil telah diberitahukan luas pada para stakeholder.
	4	Apakah yang menjadi faktor eksterbal yang menghambat dan faktor pendorong dalam pemercepatan peningkatan teknologi penyulingan minyak nilam kabupaten Sumedang? (Fakto pendorong)Adanya bantuan dari pemerintah kabupaten berupa perbantuan, dan SDM yang kaya pengetahuan dan pengalaman. (Faktor penghambat)Kurangnya pembinaan terhadap para penyuling, ada ketidaksempurnaan dalam desain alat penyulingan, ketidakstabilan supplai bahan baku, fluktuasi harga penjualan minyak yang drastis.

Efisiensi	1	Apakah semua output telah tercapai?	(Hasil)Tidak tercapai. (Dasar)Isi transfer teknologi terhadap para penyuling tingkatnya rendah. Tidak dilakukan pembinaan sesuai dengan kondisi penyulingan 3 penyuling. Tdak adan usulan perbaikan yang kongkrit yang segera.
	2	Apakah kemampuan UNPAD, masa penugasan dan jumlah SDM nya sudah tepat untuk pencapaian output?	(Hasil)Belum tepat. (Dasar 1)Bukan hanya pembinaan terhadap para penyuling, akan tetapi isi guiline pun juga hanya sebatas hal yang bersifat umum. Karena itu untuk kemampuan dan masa penugasan ini sulit untuk dikatakan sudah cukup. (Dasar 2)Hasil survei angket: 4 dari 7 penyuling dan dinas perindustrian dan perdagangan menjawab "sudah tepat". Untuk yang menjawab "tidak tepat" beralasan karena kurangnya pengetahuan dan penelitian UNPAD.
	3	Apakah proyek yang mirip dengan kegiatan ini sudah pernah dilaksanakan atau nantinya akan dilaksanakan?	(Hasil)Sudah melaksanakan sebagian isi workshop. (Dasar 1)Karena tidak tercapainya isi yang diharapkan mengenai transfer teknologi, maka dari institusi pemerintah dan pihak terkait diperoleh kesan "pengetahuan yang sudah tahu sebelumnya" dan "isi yang sama sudah diperoleh dari training lainnya" sangat kuat
Impak	1	Apakah kegiatan ini diperlukan untuk pencapaian target utama?	(Hasil)Diperlukan. (Dasar 1)untuk memperoleh daya saing sebagai klaster telah disadari bersama perlunya peningkatan kwantitas dan kualitas minyak nilam. (Dasar2)Hasil survei angket: dari dinas perindustrian dan perdagangan diperoleh jawaban "diperlukan".
	2	Selain peserta kegiatan ini apakah akan ada penerima keuntungan lain dari kegiatan ini didalam klaster minyak nilam Sumedang?	(Hasil)Kemungkinan ada kecil. (Dasar 1)Melalui peningkatan teknologi penyulingan apabila hal ini mendorong penjualan minyak nilam maka akan memberikan juga keuntungan bagi para petani pembudidaya nilam. (Dasar2)Hasil survei angket: Dari universitas dan dinas perindustrian dan perdagangan diperoleh jawaban "akan ada". Yang akan menerima keuntungan adalah pemerintah kabupaten.
	3	Apakah yang menjadi faktor eksternal dalam pencapaian target utama? Dan apakah faktor penghambat dan faktor pendorong nya?	(Faktor pendorong)Diperoleh dukungan teknologi dari BALITRO. (Faktor penghambat)Tidak adanya dana untuk perbaikan mesin dan peralatan.
Kemampuan untuk berkelanjutan	1	Apakah pemerintah kabupaten akan terus melanjutkan suporting terhadap peningkatan teknologi penyulingan minyak nilam ini setelah proyek selesai?	(Hasil)Akan dilanjutkan. (Dasar 1)Dinas perindustrian dan perdagangan yang bertugas untuk penyulingan masuk dalam anggota komite dan steering comitte, dan melakukan kegiatan secara aktif. (Dasar 2)Hasil survei angket: dinas perindustrian dan perdagangan kabupaten menjawab " akan melanjutkan".
	2	Apakah yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendorong kegiatan peningkatan teknologi penyulingan minyak nilam kabupaten Sumedang?	(Faktor pendorong) Dapat diharapkan dukungan berkesinambungan dari departemen perindustrian dan pemerintah kabupaten. Bertambahnya pengusaha yang mampu investasi peralatan untuk perbaikan kualitas. Adanya keinginan tinggi untuk memperbaiki kualitas. (Faktor penghambat)Ada batuan dari pemerintah, tapi masih bersifat parsial. Karena kurangnya dana dll maka tidak mudah melakukan perubahan proses penyulingan.
	3	Apakah komite klaster nilam ini sudah memiliki kemampuan untuk melanjutkan kegiatan peningkatan teknologi penyulingan minyak nilam secara mandiri selanjutnya?	(Hasil)Ada kemampuan untuk melanjutkan. (Dasar 1)Para penyuling yang merupakan anggota komite memiliki keinginan tinggi untuk meningkatkan teknologi karena itu diharapkan dapat dilanjutkan nantinya. (Dasar 2)Hasil survei angket: 4 dari 7 penyuling yang menjadi anggota komite klaster nilam dan dinas perindustrian dan perdagangan kabupaten menjawab "melanjutkan".

Sumber: Tim studi JICA

## BAB 7 Strategi dan Permasalahan Pengembangan Klaster di Indonesia

Pada bab ini dirangkum tema permasalahan dalam pengembangan klaster di Indonesia yang diketahui melalui pelaksanaan survei lokal dan dijelaskan arahan yang harus di tempuh oleh pemerintah daerah dan pemerintah pusat menuju pengembangan klaster. Selanjutnya diberikan rekomendasi untuk kerangka kerja (framework) kegiatan yang harus diambil dalam bentuk strategi dan program kegiatan (action program)

### 7.1 Target dan Permasalahan dalam Pengembangan Klaster.

#### 7.1.1 Harapan dan Peran Pengembangan Klaster dalam Kebijakan Industri.

Usaha mikro kecil dan menengah di Indonesia sama dengan kondisi di banyak negara lainnya, mencapai lebih dari 99% dari jumlah usaha keseluruhan. Selain itu usaha mikro kecil dan menengah lokal ini jelas berperan penting dalam pengembangan ekonomi masyarakat, karena itu pengembangan klaster yang tersusun dari usaha mikro kecil dan menengah ataupun pemilik usaha individual diharapkan akan dapat memberikan pengaruh yang baik seperti berikut ini dalam pengembangan ekonomi di Indonesia.

- Penguatan pondasi ekonomi lokal melalui diversifikasi industri lokal dan peningkatan nilai tambah, pemberantasan kemiskinan dan penciptaan lapangan kerja.
- Pencapaian kemandirian lokal sebagai hasil dari pengembangan industri utama lokal dan tercapainya pembinaan SDM lokal.
- Terbentuknya interaksi mutual sosial lokal yang menggabungkan beragam sumber daya (manusia, barang, uang dan informasi) untuk tujuan yang sama tanpa melihat sebatas bahan baku lokal.
- Diversifikasi dan aktifitas industri nasional keseluruhan melalui dorongan persaingan antar klaster dan antar daerah.

#### 7.1.2 Penyusunan Permasalahan dalam Pengembangan Klaster.

Secara kongkritnya, aktor dibagi menjadi 3 yaitu a) Institusi pemerintah pusat dan daerah, b) Institusi pendukung klaster, c) Perusahaan penyusun klaster dan organisasi perwakilan klaster. Didalam pengembangan klaster dilakukan identifikasi permasalahan yang harus diprioritaskan oleh masing-masing aktor. Dalam perangkuman permasalahan secara khusus perlu diperhatikan 3 item di bawah ini.

- Permasalahan umum yang dipilah dari bermacam ragam survei.
- Permasalahan yang lebih besar pengaruhnya terhadap hasil pengembangan klaster.
- Permasalahan yang lebih tinggi tingkat urgensinya untuk penanggulangan.

Sebagai indeks perangkuman dari semua ini dilakukan kerja penyusunan, setelah diidentifikasi 9 item berikut ini sebagai permasalahan prioritas dalam pengembangan klaster di Indonesia.

##### 7.1.2.1 Permasalahan yang dihadapi Institusi Pusat dan Daerah.

###### (1) Sosialisasi dan dorongan Pelengkapan Guideline Pengembangan Klaster.

Secara umum, baik staf pemerintah pusat maupun daerah yang terkait dengan pengembangan industri telah terbiasa dengan kata-kata pengembangan klaster, akan tetapi pemahaman

terhadap isinya masih rendah. Pengetahuan mengenai komponen yang dibutuhkan dan prosedur pengembangan klaster masih kurang, dan saat ini kondisinya masih belum dapat melaksanakan kebijakan yang terpadu. Dan tidak berlebihan apabila dikatakan belum ada institusi pemerintah yang sudah dilengkapi dengan guideline dan buku pedoman pengembangan klaster.

- (2) Pembangunan sistem pengembangan klaster yang efektif yang melintasi batasan birokrasi dan institusi.

Saat ini struktur organisasi, SDM dan anggaran dari institusi pemerintahan yang terkait dengan pengembangan industri di pusat dan daerah telah terbagi dalam sektor-sektor. Hasilnya, dalam klaster yang sama dilakukan pengembangan oleh beberapa dinas pemerintah, dan kasusnya banyak terjadi tumpang tindih dalam program perbantuan. Sebaliknya, pengembangan klaster karena pada prinsipnya dilaksanakan dengan satuan kabupaten dan kota maka mengenai klaster yang ada pada batasan beberapa birokrasi pemerintahan menimbulkan adanya area yang terabaikan dari perbantuan pemerintah.

#### 7.1.2.2 Permasalahan yang dihadapi Institusi Perbantuan Klaster.

- (1) Sosialisasi Konsep Pengembangan Klaster dan Pembinaan Fasilitator yang Praktikal.

Karakteristik pemerintah daerah yang tidak dapat memberikan hasil untuk menjalankan pengembangan klaster setelah menerima rekomendasi pada survei sebelumnya, adalah poin dilaksanakannya kegiatan perbantuan usaha yang telah disusun tanpa memahami secara cukup akan konsep pengembangan klaster dan poin keunggulan klaster industri. Sama dengan diskusi mengenai guideline pengembangan klaster, pertama-tama diperlukan pemahaman konsep dan sosialisasi dari dasar-dasar pengembangan klaster diantara pihak terkait.

- (2) Pembangunan jaringan dan dorongan kerjasama antar pihak terkait didalam dan diluar klaster secara efektif.

Hasil analisa perbandingan klaster yang memiliki kegiatan di dua area diketahui faktor utama yang dapat memberikan hasil kegiatan klaster adalah motivasi working grup (organisasi perwakilan klaster) yang memimpin kegiatan, penguatan kerjasama tim (team work), komunikasi yang baik dengan institusi perbantuan luar dll. Kerjasama tim kadang disebut forum klaster, atau komite pengembangan industri lokal yang mengusung nama daerah dll tergantung pada klasternya.

Pada klaster tahap embrio terjadi tumpang tindih sifat kemandirian organisasi perwakilan dengan pihak penyusun klaster, sehingga permasalahan bagi institusi perbantuan luar klaster adalah bagaimana mendorong kerjasama dengan pihak terkait luar dan dalam klaster dengan organisasi dalam klaster apakah dapat dibangun jaringan yang berfungsi.

#### 7.1.2.3 Permasalahan yang dihadapi perusahaan penyusun klaster dan organisasi perwakilan klaster.

- (1) Motivasi pada kegiatan klaster dan kondisi kesadaran rasa kepemilikan.

Klaster selain dapat meningkatkan hasil dengan kerjasama perusahaan didalamnya juga dapat mengharapkan hasil dari persaingan perusahaan sesama penyusunnya. Untuk memberikan hasil kegiatan klaster penting untuk memiliki insentif pada hasil yang dapat diharapkan dari masing-masing kegiatan perusahaan penyusun klaster. Dengan lahirnya motivasi pada keikutsertaan dalam kegiatan melalui insentif sebagai hasilnya akan menjadi pembinaan kesadaran akan kepemilikan pada klaster.

Rasa kebersamaan ini, selain disatu sisi dapat dilihat akan diterima sejalan dengan waktu, juga diperlukan pembuatan suatu mekanisme yang menjalankan sifat kemandirian sendiri dengan membangkitkan kesadaran anggota penyusun klaster oleh leader klaster dan fasilitator.

(2) Peningkatan kemampuan usaha perusahaan skala kecil.

Dalam pengembangan kluster dengan intinya perusahaan skala kecil, diperlukan bantuan untuk meningkatkan kemampuan manajemen keseluruhan dari masing-masing perusahaan yang menyusunnya. Pada obyek perbantuan bukan hanya teknologi pengontrolan manajemen, akan tetapi termasuk juga kualitas kontrol, teknologi produksi dan teknologi pembudidayaan bahanmaterial dll.

(3) Peningkatan kemampuan marketing yang memanfaatkan hasil aglomerasi.

Pada kluster nilam kabupaten Sumedang, karena belum terbentuknya jaringan network maka pengumpulan informasi teknologi dan informasi market, negosiasi harga dll dilakukan oleh petani ataupun oleh perusahaan dilakukan secara individual. Dan aktualnya kemampuan pengumpulan informasi ini juga rendah dan daya negosiasi harga juga lemah. Pada kluster bordir kota Bukittinggi juga menghadapi permasalahan yang sama.

(4) Pembinaan SDM dan organisasi perwakilan yang dapat menarik kluster.

Pembinaan SDM dan organisasi perwakilan yang dapat menarik kluster merupakan permasalahan yang sebagian berkaitan dengan permasalahan yang telah diangkat selama ini. Permasalahan ini bukanlah permasalahan anggota penyusun dalam kluster saja, karena itu diperlukan penyelesaian permasalahan kesadaran untuk kegiatan kluster pihak terkait luar, kemampuan bimbingan fasilitator, perbaikan mekanisme pembinaan leader dll.

(5) Pelaksanaan kegiatan kluster secara efektif.

Pada program pengembangan kluster dilakukan penyusunan data kondisi mengenai kluster saat memulai program, dan dituntut mensetting target pencapaian saat selesainya program. Pada tingkat pelaksanaan program, dilakukan penilaian pertengahan, dan dengan melakukan perbaikan kegiatan (action) berdasarkan hasil tersebut, maka pencapaian target akan menjadi pasti.

Penilaian harus dilakukan berdasarkan tingkat pencapaian target program kegiatan pengembangan kluster. Akan tetapi, penilaian yang dilakukan pada kota Bukittinggi hanyalah berupa item penilaian apakah telah dilaksanakan program kegiatan sesuai dengan rencana, dan tidak disebutkan mengenai munculnya hasil yang diharapkan dalam pelaksanaan program kegiatan tersebut. Dengan kondisi ini walaupun dilaksanakan program kegiatan pengembangan kluster akan sulit dalam pencapaian target program itu sendiri.

## 7.2 Kerangka Kerja Strategi Pengembangan Kluster.

### 7.2.1 Strategi pengembangan kluster dan susunan program kegiatan.

Pendekatan pengembangan kluster karena merupakan cara kebijakan yang baru, untuk itu diperlukan beragam usaha seperti karena terbatasnya dana dan SDM yang dapat dimanfaatkan dalam perbantuan. Untuk melaksanakan kebijakan secara efektif dan efisien dalam kondisi seperti itu, maka penting untuk berdiri pada sisi pandang yang lebih strategis dan terkonsentrasi pada sumber daya yang dapat di investasikan kearah yang tetap.

Grup permasalahan prioritas yang tinggi sifat urgensinya dan penting dalam pelaksanaan pengembangan kluster di Indonesia yang telah dipilah kali ini, dapat dirangkum dalam [pembuatan lingkungan untuk pengembangan kluster dan dorongan reformasi kesadaran stakeholder]. Disini diperlukan partisipasi aktif dari para pihak terkait dari dalam dan luar kluster dengan fasilitator. Selain itu agar pengembangan kluster berkembang sendiri maka untuk maju harus dilakukan kegiatan yang mandiri terlepas dari kepemimpinan pemerintah.

Dengan mempertimbangkan pada hal pengkonsentrasian bagi dana dan faktor yang terbatas, direkomendasikan 3 strategi dasar dan 6 programkegiatan(action program, selanjutnya disingkat AP) untuk mengkongkritkan strategi dasar tersebut dijelaskan dibawah ini.

**Strategi -1: Pembentukan kegiatan sosialisasi kerangka kerja pengembangan klaster**

- AP1-1: Kampanye sosialisasi penggunaan (good practise) ke seluruh Indonesia
- AP1-2: Pembentukan sistim perbantuan klaster secara luas dan horisontal antar bagian institusi pemerintah daerah.

**Strategi-2: Perbantuan dan Penguatan kegiatan klaster**

- AP2-1: Mendorong pembinaan dan penempatan fasilitator pengembangan klaster
- AP2-2: Mendorong kesamaan visi dan misi, dan kegiatan kerja bersama.

**Strategi-3: Penguatan kemampuan perusahaan klaster**

- AP3-1: Perbantuan peningkatan teknologi kontrol dan manajemen.
- AP3-2: Pelengkapan pintu konsultasi bagi perusahaan

Hubungan permasalahan klaster dengan program kegiatan klaster ditunjukkan pada Tabel 7.2-1 berikut ini

Tabel 7.2-1 Hubungan antara permasalahan kegiatan kluster dengan program kegiatan

- ⊙ Permasalahan yang diharapkan penyelesaiannya dengan pelaksanaan program kegiatan.
- Permasalahan yang diharapkan penyelesaiannya secara sekunder dengan pelaksanaan program kegiatan.

Permasalahan		AP1-1	AP1-2	AP2-1	AP2-2	AP3-1	AP3-2
<u>Permasalahan yang dihadapi institusi pemerintah pusat dan daerah</u>	Sosialisasi dan dorongan pelengkapan guideline pengembangan kluster.			⊙			
	Pembangunan sistim pengembangan kluster yang efektif yang melintasi batasan birokrasi dan institusi.		⊙				
<u>Permasalahan yang dihadapi institusi perbantuan kluster</u>	Sosialisasi konsep pengembangan kluster dan pembinaan fasilitator secara praktikal.	⊙		⊙			
	Pembangunan jaringan dan dorongan kerjasama antar pihak terkait didalam dan diluar kluster secara efektif.	○			⊙		
<u>Permasalahan yang dihadapi perusahaan penyusun kluster dan organisasi perwakilan kluster.</u>	Motivasi pada kegiatan kluster dan kondisi kesadaran rasa kepemilikan.	⊙			⊙		
	Peningkatan kemampuan usaha pada perusahaan skala kecil					⊙	⊙
	Peningkatan kemampuan marketing yang memanfaatkan hasil aglomerasi				○		
	Pembinaan SDM dan organisasi perwakilan yang dapat menarik kluster			○	⊙		
	Pelaksanaan kegiatan kluster secara efektif				⊙		

Sumber: Tim studi JICA

## BAB 8 Program Kegiatan (Action Program)

Pada bab ini, dijelaskan dan disusun secara kongkrit mengenai program kegiatan untuk mengembangkan klaster yang telah diidentifikasi pada Bab 7, dan dijelaskan juga alasan rekomendasi tersebut. Kemudian pada bagian 8.3 diperkenalkan isi dari guideline klaster yang telah disusun oleh Tim studi JICA.

### 8.1 Strategi Pengembangan Klaster di Indonesia dan Rekomendasi Program Kegiatan.

Berdasarkan permasalahan dan pelatihan terkait pengembangan klaster telah disusun 6 Program kegiatan dan 3 Strategi pengembangan. Isi dari program kegiatan dan strategi tersebut dijelaskan dibawah ini.

#### **Strategi -1: Pembentukan kegiatan sosialisasi kerangka kerja pengembangan klaster**

AP1-1: Kampanye sosialisasi penggunaan (good practise) ke seluruh Indonesia

AP1-2: Pembentukan sistim perbantuan klaster secara luas dan horisontal antar institusi pemerintah daerah.

#### **Strategi-2: Perbantuan dan Penguatan kegiatan klaster**

AP2-1: Mendorong pembinaan dan penempatan fasilitator pengembangan klaster

AP2-2: Mendorong kesamaan visi dan misi, dan kegiatan kerja bersama.

#### **Strategi-3: Penguatan kemampuan perusahaan klaster**

AP3-1: Perbantuan peningkatan teknologi kontrol dan manajemen.

AP3-2: Pelengkapan pintu konsultasi bagi perusahaan

### 8.2 Program kegiatan.

#### 8.2.1 Strategi-1: Pembangunan kegiatan sosialisasi kerangka kerja pengembangan klaster.

##### 8.2.1.1 AP1-1: Kampanye sosialisasi penggunaan (good practise) di seluruh Indonesia.

Alasan rekomendasi program:

Dalam banyak klaster, banyak perusahaan yang bersifat curiga pada pengembangan ekonomi melalui kegiatan klaster, yang menjadi kurangnya dorongan akan kegiatan klaster.

Faktor keberhasilan dari pengembangan klaster, apabila diberikan faktor penyebab mutlak yang diperlukan dan bersifat umum, adalah tingginya keinginan keikutsertaan dari para stakeholder klaster, dan didalamnya adalah keberadaan leader terbaik dalam klaster. Akan tetapi, reformasi keinginan para stakeholder klaster ini memerlukan waktu yang cukup untuk pembinaan fasilitator yang akan berperan penting dibelakang atau dalam pembinaan leader.

Sebaliknya, tanpa perlu melihat negara-negara tetangga Indonesia, sebenarnya sudah ada contoh keberhasilan pengembangan klaster didalam Indonesia sendiri. Pada pilot proyek dalam studi tur ke Jawa Tengah efektif untuk diperkenalkan sebagai contoh sukses, dimana dengan memperkenalkan contoh sukses pada kegiatan klaster akan berguna untuk mempercepat kegiatan klaster. Bukan hanya memperkenalkan begitu saja contoh sukses tersebut, akan tetapi termasuk juga dijelaskan keuntungan dalam pengembangan klaster, cara memulai kegiatan, kelembagaan pihak terkait klaster, cara kerjasama dengan pihak luar dll. Diharapkan dengan program kegiatan ini akan mendorong komunikasi dan kerjasama antar klaster.

(1) Tujuan.

Mendorong motivasi pada keikutsertaan dan pemahaman pada kegiatan klaster dengan mensosialisasikan dan menekankan konsep pengembangan klaster pada pihak terkait pemerintah dan swasta pada kegiatan daerah klaster yang berada ditahap perkembangan, didaerah yang ada potensi pengembangan sebagai klaster dan didaerah klaster dalam tahap embrio.

(2) Hasil.

Hasil A: Sosialisasi konsep pengembangan klaster dan meningkatnya pemahaman pada kegiatannya. Bersamaan dengan hal itu dilaksanakan pemberian motivasi untuk berpartisipasi pada kegiatan, dan mendorong penggunaan pendekatan klaster oleh sektor swasta dan institusi terkait pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan industri.

8.2.1.2 AP1-2:Pembentukan sistim perbantuan klaster secara luas dan horizontal antar institusi pemerintah daerah.

Seperti yang telah disebutkan dalam bab 2, di Jawa Tengah telah diwujudkan perbantuan klaster yang bersifat horisontal terhadap dinas-dinas melalui forum yang disebut FPESD dan FEDEP.

Untuk melaksanakan pengembangan klaster secara efektif berangkat dari rapat pembahasan pada tingkat pemerintah pusat untuk menyusun pedoman. Pada rapat pembahasan ini disusun mekanisme pengembangan klaster yang horisontal melintasi bagian institusi dalam pemerintahan daerah yang merupakan perbantuan yang fleksibel yang mampu mengembangkan klaster luas melintasi batasan birokrasi, memperoleh anggaran pelaksanaan dan menunjukkan pedoman yang telah tersusun tersebut pada pemerintah propinsi. Setelah menerima hal tersebut maka pemerintah propinsi akan membentuk komite pengembangan klaster yang luas dan permanen, dan membawahi pembinaan pengembangan klaster yang tidak terbatas oleh birokrasi pemerintahan dan dibawah oleh batasan kabupaten kota didalam propinsi.

(1) Tujuan.

Menghilangkan kerangka batasan birokrasi pada pengembangan klaster, dan meningkatkan hubungan bagian antar institusi pemerintahan daerah.

(2) Hasil.

Hasil A: Tersusunnya pedoman pengembangan klaster secara luas di pemerintah pusat dan pedoman pengembangan klaster oleh beberapa institusi pemerintah daerah.

Hasil B: Terbentuknya kerangka kerja perbantuan klaster yang melintasi batasan birokrasi pada pemerintahan propinsi berdasarkan pedoman tersebut.

Hasil C: Berdasarkan pedoman tersebut dibentuk komite yang akan mempercepat perbantuan klaster pada pemerintah daerah yang melintasi institusi pada pemerintah daerah

8.2.2 Strategi -2: Perbantuan dan Penguatan Kegiatan Klaster.

8.2.2.1 AP2-1:Mendorong pembinaan dan penempatan fasilitator pengembangan klaster.

Hampir semua klaster di seluruh Indonesia masih dalam tahap embrio, dan sedikit yang sudah berada dalam tahap pertumbuhan sebagai klaster. Pada klaster tahap embrio seperti ini seseorang harus melakukan pengawalan (inisiasi<sup>11</sup>) untuk memberikan jalan untuk pembentukan jaringan. Apabila perusahaan atau orang dalam klaster tidak dapat menjalankan

---

<sup>11</sup> Pembuatan pondasi untuk memulai kegiatan penyatuan sebagai klaster ( memulai pembentukan WG klaster dan organisasi perwakilan klaster)

peran ini maka peran tersebut diharapkan diperoleh perbantuan dari BDS provider dan pemerintah daerah yang merupakan stakeholder diluar klaster. Tenaga ahli yang dapat memerankan tugas tersebut merupakan fasilitator.

Pada Fasilitator diharapkan bermacam peran tergantung pada tipe klaster dan tahap (stage) perkembangannya (refer ke Box 6). Khususnya pada klaster tahap embrio penting akan keberadaan fasilitator yang memiliki kemampuan mengkoordinir menyatukan jaringan klaster, kemampuan komunikasi dan kemampuan koordinasi dengan organisasi luar termasuk pemerintah.

(1) Tujuan.

Membina fasilitator yang memiliki kemampuan untuk mendorong pengembangan klaster melalui penempatan yang tepat dengan.

(2) Hasil.

Hasil A: Diperbaikinya program pembinaan fasilitator dengan melaksanakan revisi materi pelajaran termasuk penyusunan guideline klaster.

Hasil B: Menjalankan penempatan fasilitator ke daerah yang diperlukan dengan meningkatkan jumlah peserta program pembinaan fasilitator.

#### 8.2.2.2 AP2-2: Mendorong kesamaan visi dan misi dan kegiatan kerjasama.

Untuk mengaktifkan kegiatan klaster, mutlak diperlukan sharing visi dan misi menuju perkembangan klaster oleh para stakeholder luar dan dalam yang menyusun klaster. Akan tetapi pada klaster tahap embrio tentu saja hasil dan efek kegiatan kerjasama tidak dicapai pada bentuk terlihat mata secara kongkrit, untuk itu penting untuk mendukung pelaksanaan kegiatan bersama dengan melakukan secara berkesinambungan kegiatan fasilitasi untuk mendorong sharing visi dan misi antar stakeholder oleh fasilitator.

Pada program tindakan ini direkomendasikan untuk melaksanakannya sebagai model proyek oleh fasilitator yang telah dibina dalam pelaksanaan program ini.

(1) Tujuan.

Membuat contoh keberhasilan dengan melaksanakan kegiatan membuat kondisi rasa kebersamaan dan rasa kepemilikan pada klaster perusahaan penyusun klaster dengan melaksanakan mendalam dengan siklus PDCA

(2) Hasil.

Hasil A: Mendirikan dan menjalankan organisasi perwakilan klaster dan mensharing visi dan misi di antara para stakeholder.

Hasil B: Dilaksanakannya kegiatan kerjasama sesuai dengan PDCA, dan terbentuknya kesadaran kepemilikan dan kesadaran untuk bekerjasama diantara perusahaan.

#### 8.2.3 Strategi-3: Penguatan kemampuan perusahaan klaster.

##### 8.2.3.1 AP3-1:Perbantuan peningkatan teknologi kontrol dan manajemen

Bersamaan dengan pelaksanaan peningkatan kemampuan penyuluh (extension officer) oleh Shindanshi, direkomendasikan pelaksanaan program kegiatan yang menargetkan pelaksanaan perbaikan pada sisi kontrol dan manajemen perusahaan secara individual, dengan melakukan pembimbingan dan diagnosa usaha yang memanfaatkan sumber berharga daerah yaitu penyuluh dan Shindanshi. Pembinaan dan diagnosa perusahaan bersama dengan Shindanshi ini juga menjadi OJT terhadap para penyuluh.

Secara kongkritnya, Shindanshi yang ada pada pemerintah daerah berkedudukan sebagai advisor dan instruktur training penyuluh (Extension Officer) untuk melaksanakan capacity building penyuluh. Kemudian, untuk melakukan tranfer teknologi dari Shindanshi pada penyuluh maka kedua pihak membentuk tim untuk membuat sistim pelaksanaan bimbingan diagnosa bagi usaha mikro kecil dan menengah yang membentuk klaster.

(1) Tujuan.

Melakukan peningkatan teknologi kontrol dan manajemen yang menyusun klaster melalui kegiatan bimbingan dan diagnosa perusahaan yang memanfaatkan sumber yang dimiliki pemerintah daerah yaitu penyuluh dan Shindanshi.

(2) Hasil.

Hasil A: Meningkatnya kemampuan penyuluh.

Hasil B: Meningkatnya kemampuan manajemen pengelola di perusahaan penyusun klaster melalui kegiatan bimbingan diagnosa oleh tim bersama antara penyuluh dan Shindanshi.

#### 8.2.3.2 AP3-2: Pelengkapan pintu konsultasi bagi perusahaan

Aglomerasi industri oleh usaha mikro dan kecil merupakan wujud klasik dari klaster di Indonesia. Dengan memperkuat kemampuan usaha secara individual akan mengaktifkan klaster akan tetapi pada usaha mikro dan kecil banyak dilakukan manajemen perusahaan oleh pemilik usaha sendiri dan keluarganya, berbeda dengan perusahaan besar yang menempatkan SDM dengan memproses masing-masing bidang secara khusus. Pihak manajemen pada usaha mikro dan kecil mau tidak mau akan mengandalkan pada segala bidang.

Dengan membuat pintu konsultasi terhadap usaha mikro dan kecil maka akan dapat menyediakan advais bidang secara khusus mengenai metode produksi modern dan metode manajemen modern secara seragam, yang akan menyambung pada penguatan kemampuan masing-masing perusahaan.

(1) Tujuan.

Mempermudah penyelesaian masalah yang dihadapi usaha mikro kecil dan menengah.

(2) Hasil.

Hasil A: Mengumpulkan data Shindanshi, penyuluh dan tenaga ahli masing-masing bidang.

Hasil B: Membuka pintu konsultasi perusahaan yang dilengkapi dengan database Shindanshi, penyuluh dan tenaga ahli masing-masing bidang dalam daerah yang dibawah dalam pemerintah propinsi.

### 8.3 Pembuatan Guideline Klaster JICA .

Mengenai penyusunan guideline klaster yang merupakan salah satu kegiatan [ Program Kegiatan AP2-1: Mendorong pembinaan dan penempatan fasilitator pengembangan klaster] ini, maka Tim studi JICA telah merekomendasikan pelaksanaan berdasarkan guideline klaster JICA yang telah dibuat.

### 8.3.1 Struktur Guideline Klaster JICA.

Struktur guideline klaster yang dibuat oleh Tim studi JICA ditunjukkan berikut ini.

---

Daftar kata (definisi terminologi)

Kata Pengantar

Bagian I Konsep, Tujuan dan Target pengguna.

1. Tujuan dan Target pengguna
2. Konsep dan Struktur Guideline
3. Tujuan dan Keuntungan Pengembangan Klaster
4. Stakeholder dalam pengembangan klaster.

Bagian II Implementasi Pembentukan Klaster

1. Garis Besar pengembangan klaster
  2. Diagram alur kegiatan klaster.
    - 2.1 Tahap 1: Persiapan pengembangan klaster target.
    - 2.2 Tahap 2: Inisiasi pembentukan kerangka kerja pengembangan klaster.
    - 2.3 Tahap 3: Implementasi rencana kegiatan.
-