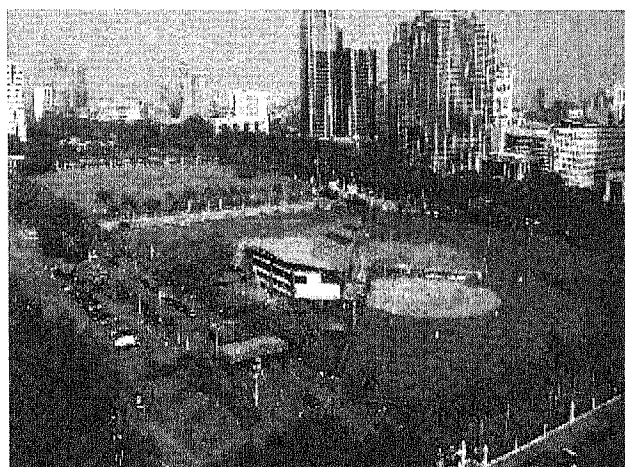


Attachment to Appendix-1

産業クラスター診断テキスト
Teksbook Diagnosa Klaster Industri



May 2009
Unico International Corporation
τ(Tau) Research Corporation

DAFTAR ISI

0.	Penjelasan Terminologi dan Nomer Dokumen.....	1
1.	Definisi dan Garis besar klaster, kaitannya dengan kebijakan industri.....	2
1.1	Definisi dari klaster industri.....	2
1.3	4 faktor pada Model Diamon.....	4
1.5	Tujuan diagnosa klaster.....	7
2.	Sentra Industri dan kebijakan pengembangan.	7
2.1	Sistim pengembangan Klaster.	7
2.2	Contoh 1 Pembuatan Tempe ke Kue Tempe.	9
2.3	Contoh 2- Usaha pengembangan pintu kayu “high fungtion type” yang awet tahunan.....	9
2.4	Contoh 3- Usaha superspring water pada bermacam serat menggunakan ikatan ion.	10
3.	Networking BDS (Business Development Service)	11
4.	Metode Analisa SWOT	12
4.1	Yang dimaksud Analisa SWOT	12
4.2	Pelaksanaan Analisa SWOT.....	12
5.	Poin yg diperlukan dalam pembentukan klaster 【dijelaskan Depperin】	14
6.	Garis besar diagnosa klaster.	14
6.1	Persiapan diagnosa klaster industri.....	15
6.2	Survei dasar.....	15
6.3	Angket bagi pengelola.....	17
6.4	Diagnosa Lapangan	18
6.5	Elemen pembentukan dan promosi klaster.....	21
7.	Hubungan interaksi dalam pembentukan klaster.....	21
7.1	Kontrak kesepekatan sesuai dengan tahap.....	22
7.2	Kontrak dasar klaster.....	23
7.3	Kontrak pengembangan bersama.....	23
7.4	Pokok penulisan kontrak dan aturan lainnya.....	24
8.	Pembuatan sheet untuk diagnosa klaster.....	25
9.	Cara memahami trend usaha dan klaster.....	25
9.1	Kondisi eksternal.	26
9.2	Survei struktur klaster industri.	27
10.	Karakteristik daerah produsen dan poin diagnosa	28
10.1	Hal yang harus diperhatikan pada pendiagnosaan daerah produsen.....	28
10.2	Menuju aktifisasi klater.....	29
11.	Dari Hearing ke Action	30
11.1	Prosedur hearing	30
11.2	Cara merangkum pokok usulan.....	30
12.1	Lampiran-1 Contoh surat perjanjian Klaster	33

12.2	Lampiran-2 Poin perhatian pada diagnosis Klaster(diagnosis industri).....	39
12.3	Lampiran-3 Contoh survei angket dari pemimpin perusahaan.....	45
12.4	Lampiran-4 Lembar survei dasar Klaster	47
12.5	Lampiran - 5 Faktor pembentuk dan pendukung klaster dan tabel penilaiannya	62
1.	Referensi/ dokumen acuan.....	65

0. Penjelasan Terminologi dan Nomer Dokumen

0.1 Nomer Dokumen

Nomer Dokumen 「TU-101-」 merupakan Nomer Tetap dokumen ini, sedangkan 「0」 pada bagian belakang menunjukkan Nomer Revisi. Huruf alfabet A, B..dst menunjukkan bahwa dokumen masih ditingkat persiapan, dan menjadi 「0」 apabila sudah final, setelah itu tambahkan angka 1,2... dst untuk tiap kali melakukan revisi.

0.2 Definisi Terminologi

Pada dokumen ini digunakan definisi seperti tertulis dibawah ini, untuk detailnya mohon merefer ke "Glossary".

- ①. Item dasar : bunyi panjang pada lebih dari 2 vocab dapat diringkas. Misalnya, provider → provider, key → key (karena 1 vocab maka dipakai begitu saja) . Akan tetapi hanya [klaster] yang menggunakan bunyi panjang.
- ②. BDS (Business Development Service) provider : individu atau grup yang melaksanakan jasa consulting .
- ③. Fasilitator klaster: Organisasi dibawah BDS provider yang berkontribusi dalam pengembangan industri. (kadang disingkat fasilitator).
- ④. Sentra: istilah Bahasa Indonesia nya dari kumpulan industri disuatu wilayah yang belum memiliki kegiatan organisasi.
- ⑤. Klaster Industri: Merupakan grup perusahaan yang jenisnya berbeda-beda didalam kumpulan industri disuatu wilayah (sentra), dimana dapat melakukan kegiatan lebih dari sekedar kumpulan perusahaan individu secara keseluruhan.

Terminologi khusus untuk terjemahan ke bahasa Inggris

【catatan untuk penterjemah: bagian ini tidak perlu untuk terjemahan versi Indonesia】

- ①. Shindanshi :management consultant (bukan diagnosis)
- ②. Localized industry (*3.P13)
- ③. Michael E. Porter
- ④. Collaboration dan cooperation
- ⑤. Synergy
- ⑥. TLO: Technology Licensing Organization
- ⑦. regional industries, traditional local industry
- ⑧. Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation (SMRJ)
- ⑨. Small and Medium Enterprise Agency

1. Definisi dan Garis besar klaster, kaitannya dengan kebijakan industri.

Klaster adalah, suatu kumpulan industri di suatu wilayah, yang juga merupakan suatu kelompok jenis industri yang berbeda, untuk mengembangkan Satu Kampung Satu Produk (OVOP) menuju pembentukan Supply Chain (SC). Karena itu diperlukan ikatan yang terorganisir antara Perusahaan yang menjadi sumbu utama (core) dengan perusahaan (grup) bidang lain pendukungnya, baik dengan universitas dan organisasi penelitian yang mensupport teknologi, dan dengan pensupport keseluruhan yaitu Shindanshi, dan Penyuluh (EO: extension officer).

1.1 Definisi dari klaster industri

Klaster merupakan kata benda biasa yang artinya adalah serumpun anggur, dan arti ini sering dipergunakan juga di beberapa bidang lain. Pada tulisan ini, yang disebut klaster industri adalah berikatannya beberapa jenis industri yang berbeda di dunia industri atau dengan kata lain merupakan suatu organisasi yang berkaitan dengan perusahaan, asistensi teknologi dan kadang birokrasi pemerintahan.

Artinya bukan hanya grup perusahaan untuk berikatan secara organik saja, akan tetapi menjadi suatu sistem yang berkaitan satu sama lain dalam suatu sistem dan kebijakan. Merupakan grup perusahaan individu tapi merupakan sesuatu yang melebihi total perusahaan individu (*1). Menurut referensi dokumen Competition Strategy (1980) dari Porter, M.E.

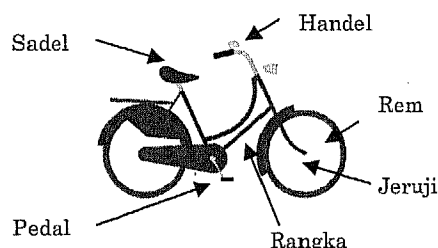
Grup yang terdiri dari perusahaan dan institusi yang berafiliasi pada suatu bidang khusus, dan berkaitan secara mutual, yang berdekatan secara geografis.

Karena merupakan suatu ikatan antara perusahaan-perusahaan ini dengan institusi-institusi melalui sifat kebersamaan dan sifat melengkapi, maka hal ini dapat juga dikatakan sebagai suatu kondisi yang melahirkan dimana antara perusahaan terkait bidang khusus dan institusi terkait seperti universitas dll yang walaupun bersaing dalam suatu wilayah tertentu juga melakukan kerjasama dan melahirkan efek sinergi.

Apabila melihat contoh yang paling dekat. Mari kita coba pikirkan pembuatan becak yang sering kita lihat di kota (becak pada gambar 1), atau sepeda model sederhana. Ini merupakan kumpulan rangka (frame), rem (brake), sadel, handle, pedal, jeruji (Spork) dll. Pada proses produksi, maker terdiri dari maker mobil jadi, maker suku cadang, dan maker outsourcing (pabrik kulit sadel, quench dan temper untuk pengerasan bagian bergerak, painting, plating dll).



Gambar 1 Becak



Gambar 2 Sepeda dan Struktur bagian nya

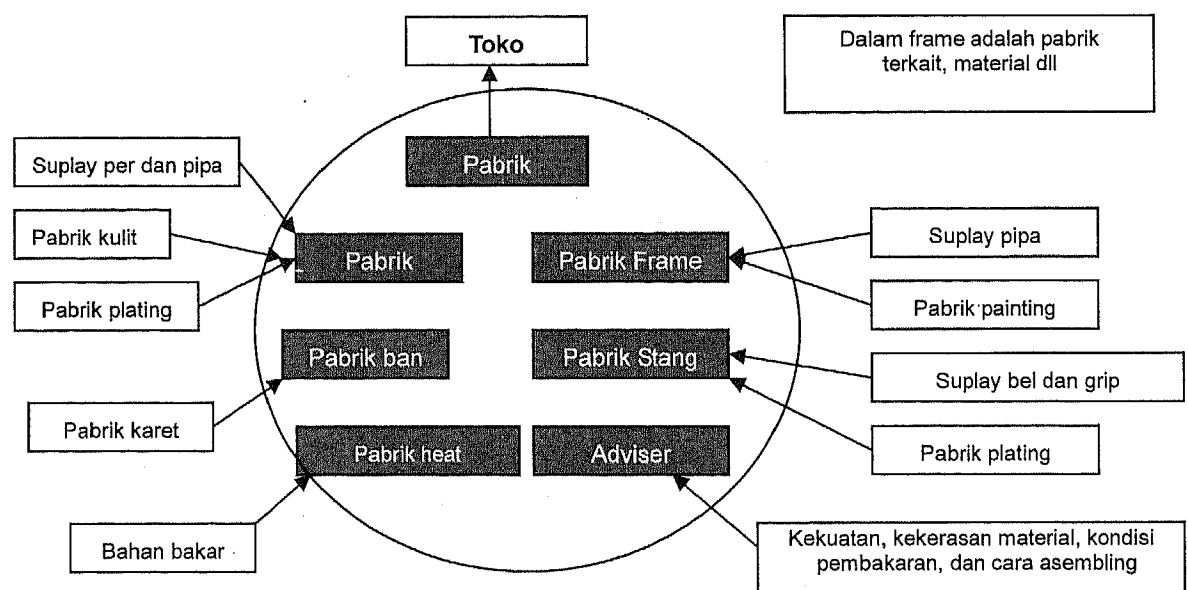
Karena sifat penting dari proses produksi suku cadang lebih tinggi daripada sifat penting proses assembly maka mungkin kedudukan posisi maker suku cadang lebih tinggi. Hal ini berbeda dengan industri sepeda atau industri sepeda motor. Dan karena spesifikasi suku cadang, dan hasil produksi masal nya tinggi maka maker khusus suku cadang akan maju. Untuk sepeda, jumlah suku cadang nya hanya sekitar 30 an, dan apabila dimasukkan aksessori akan menjadi sekitar 300an. Untuk memproduksi ini dalam suatu pengelolaan sangatlah memerlukan modal yang sangat besar.

Karena itu pada industri ini, tempat usaha kecil dan menengah khusus suku cadang, atau usaha khusus yang hanya membuat 1 jenis suku cadang akan maju, dan akan menjadi perusahaan outsourcing. Didalam kumpulan industri ini ada hubungan mutualisme antara perusahaan induk dan perusahaan anak, dimana persaingan dan kerjasama akan tertata, sehingga memungkinkan perubahan ke klaster industri. Gambar 3 menunjukkan pembuatan sepeda.

Gambar 3, menunjukkan jenis usaha yang terkait dengan pembuatan sepeda. Untuk sepeda yang samapun ada yang dapat dipakai untuk rekreasi dan olahraga. Pemikiran hubungan antara produksi dan penjualan akan melahirkan ide sepeda yang nilai tambahnya tinggi sesuai dengan kebutuhan baru yang belum ada pada pasar selama ini.

Dalam hal seperti ini, apabila keluar dari hubungan perusahaan induk dan perusahaan outsourcing, dan melakukan pengembangan produk baru berdasarkan ikatan kerjasama yang kuat maka akan terbentuk klaster.

1.2 Klaster dan Sentra



Gambar 3 Hubungan relasi dalam pembuatan sepeda

Definisi klaster telah disebutkan pada item 1.1. Di Indonesia secara nasional ada kumpulan industri setara yang jumlahnya disebutkan ada sekitar 10.000. (*2, p 28). Sentra ini merupakan kumpulan produsen produk yang sama, dimana kesamaan ini bisa dianggap klaster, tapi bedanya dengan definisi 1.1 ialah adanya poin ikatan organik jenis industri berbeda.

Di lain sisi, pada Peraturan Presiden mengenai Kebijakan Pengembangan Industri Nasional (no.28 tahun 2008) didefinisikan seperti berikut ini.

[Klaster industri merupakan core industri yang terkonsentrasi secara geografis, atau secara dunia

yang memiliki kerja interaksi secara sosial dan bersifat hubungan dinamis dengan industri terkait, support bisnis, infrastruktur ekonomi, dan institusi terkait, untuk membawa supremasi persaingan dengan mengembangkan kreatifitas inovasi, kreatifitas properti yang terkumpul untuk meningkatkan efisiensi.]

Definisi ini sama dengan definisi yang ditunjukkan pada item 1.1, padahal kebanyakan sentra hanya menunjukkan suatu kumpulan industri saja, dan tidak berkembang sampai tingkat ini.

1.3 4 faktor pada Model Diamon

Mengenai Teori klaster, menurut Michael Porter ada 4 faktor kondisi penentu, yaitu:

- Faktor kondisi strategi perusahaan dan pesaing (*context for firm and strategy*)
- Faktor kondisi permintaan (*demand condition*),
- Faktor kondisi industri pendukung dan terkait (*related and supporting industries*)
- Faktor kondisi input (*factor/input condition*)

Yang hubungan interaksinya sangatlah kuat, di jelaskan dibawah ini ^(*). Keberadaan interaksi faktor –faktor penentu inilah yang akan membentuk klaster.

(1) Faktor kondisi strategi perusahaan dan pesaing

Faktor kondisi strategi perusahaan dan pesaing secara garis besar terbagi dua.

Yang pertama adalah, keberadaan dalam standar aturan dan insentif yang menentukan tipe persaingan lokal dan keketatannya. Disini termasuk struktur pajak, kebijakan pasar tenaga kerja yang memberikan pengaruh pada insentif pengembangan tenaga kerja, kondisi pelaksanaannya dan regulasi yang membahas hak kekayaan intelektual, tingkat kebebasan terhadap perdagangan, penanaman modal asing, pemberian ijin dll. Hal-hal yang mengatur lingkungan ini, merupakan penjagaan persaingan antar perusahaan yang adil dan merupakan hal yang harus ada dalam mengembangkan klaster secara sehat.

Yang kedua adalah, keberadaan pesaing yang kuat di lokal yang sama. Dengan keberadaan lawan pesaing yang kuat, maka perusahaan akan menerima tekanan untuk terus tumbuh dan berkembang. Hal ini dikarenakan tidak putus-putusnya tekanan yang mendorong perbaikan (*kaizen*) dan inovasi pada sumber supremasi persaingan. Berdasarkan hal ini 3 faktor yang lain akan menerima rangsangan kuat, sehingga dari klaster akan terlahir inovasi sehingga mampu mempertahankan supremasi persaingan, dan ini akan berkelanjutan pada berkembangnya klaster itu sendiri. Dalam arti tersebut, maka keberadaan lawan persaingan yang kuat didalam klaster dapat dikatakan sebagai yang faktor terpenting dari 4 faktor yang ada diantara kondisi lingkungan 4 faktor model diamon. Karena itu faktor kondisi strategi perusahaan dan pesaing ini merupakan faktor yang harus ada dalam pengembangan klaster.

(2) Faktor kondisi permintaan (*demand condition*),

Pada [Faktor kondisi permintaan] ini termasuk keberadaan kustomer perdagangan yang tinggi level permintaanya, tentu aja dalam skala kebutuhan dalam negri dan luar negri itu sendiri. Adanya kustomer yang jenisnya seperti ini akan memberikan keinginan kustomer pada perusahaan,

akan melahirkan supremasi persaingan yang diperlukan dalam persaingan dengan daerah lain seperti pengontrolan cost, diskriminasi produk dll. Karena itu keberadaan kustomer yang tinggi standar permintaannya, dengan keberadaan kebutuhan dalam negeri dan luar negeri itu sendiri menjadi perlu dalam pengembangan klaster. Tentu saja hal dapat memindahkan ke persaingan yang berdasarkan diskriminasi dari persaingan produk yang berkualitas rendah yang kuat sifat tiruannya oleh perusahaan, dan sangat dipengaruhi oleh perolehan kustomer.

(3) Faktor industri pendukung dan terkait.

[Faktor kondisi industri pendukung dan terkait] adalah suatu industri yang menopang suatu klaster industri yang spesifik, dimana [Faktor kondisi industri pendukung dan terkait] disini berarti adanya suplai yang memiliki daya saing internasional di lokal setempat. Mengenai edukasi klaster kali ini, mungkin tidak dapat dikatakan selalu akan keberadaannya, tapi disini hanyalah untuk menunjukkan pikiran Porter saja.

Keberadaan supplier yang memiliki daya saing internasional di lokal setempat akan melahirkan supremasi bagi industri hilir. Kemudian akan dapat memberikan sumber investasi yang sangat baik cost performanya secara efektif. Kemudian dengan hubungan kerjasama yang erat disini inovasi dan *grade-up* karena komunikasinya menjadi mudah maka akan memungkinkan terjadinya hal ini, sehingga dapat secara kontinyu melakukan pertukaran inovasi dan ide dan pertukaran informasi secara cepat dan teratur, hal ini yang akan mempercepat terjadinya inovasi.

Dengan kata lain, industri ini, dengan berada dekat secara geografi, maka akan melahirkan supremasi persaingan pada titik yang mudah terjadi inovasi, efisiensi dan pengetahuan. Kemudian pelengkapan [Faktor kondisi industri pendukung dan terkait] akan bersambungan dengan perolehan supremasi persaingan yang tidak dapat ditiru oleh area lain. Karena itu [Faktor kondisi industri pendukung] dan terkait] bukan hanya untuk mempermudah pengadaan sumber pengelolaan material dll saja.

(4) Faktor kondisi elemen (*factor element condition*)

Didalam [kondisi elemen] ini termasuk juga tanah, tenaga kerja, modal, infrastruktur fisik, sumber alami, ilmu pengetahuan dan informasi, sistem perundangan, institusi penelitian universitas yang mampu menjadi tumpuan perusahaan saat bersaing. Yang paling penting didalam elemen produksi ini adalah fondasi SDM dan ilmu pengetahuan yang levelnya tinggi, dan ini bukanlah karena sudah ada di daerah lain sebelumnya, tapi diciptakan sendiri oleh klaster itu sendiri. Kemudian dibandingkan dengan seberapa banyak keberadaannya pada suatu titik di waktu khusus, tapi lebih penting adalah bagaimana penciptaannya, pembaruannya, dan dapat dimanfaatkan, untuk memperoleh supremasi persaingan, diperlukan kesulitan memperolehnya di wilayah lain. Karena itu untuk mewujudkan ini diperlukan investasi yang kontinyu untuk mewujudkannya

Apabila spesialisasi elemen berlanjut, dan apabila ini sesuatu yang harus ada pada inovasi dan *grade-up*, maka bukan hanya membawa produktifitas yang levelnya tinggi, tapi merupakan sesuatu yang tidak ada pengganti lainnya, dan menjadi sesuatu yang sulit diperoleh dari posisi lainnya. Ini akan menjadi supremasi yang pasti, dan berkontribusi besar dalam pengembangan klaster.

Karena itu menata [kondisi elemen] adalah sesuatu yang harus ada dalam pengembangan klaster.

Misalnya diantara elemen produksi ada sesuatu yang kurang, maka perusahaan mampu membentuk supermasi persaingan pada grade-up dan inovasi. Hanya sedikit contohnya, misalnya untuk Jepang, karena merupakan [kepulauan yang miskin sumber alam maka percepatan inovasi pada persaingan menjadi lebih cepat].

(5) Pengembangan menurut hubungan interaksi 4 faktor.

Seperti yang di sebutkan diatas, 4 faktor akan membentuk titik puncak diamon yang membina supremasi persaingan klaster. Penjelasan diatas menyebutkan sifat keperluan 4 titik puncak dan dibawah dijelaskan mengenai 4 interaksi ini.

Masing-masing yang membentuk 4 titik puncak hampir selalu memiliki hubungan dengan titik puncak lainnya. Misalnya, walaupun ada kustomer yang tinggi standar permintaan terhadap kondisi kebutuhan, apabila tidak tersedianya kondisi elemen seperti material dan teknologi dll yang mampu mewujudkan kebutuhan itu maka kemungkinan klaster itu untuk tumbuh dan berkembang menjadi kecil.

Sebaliknya, apabila 4 titik puncak tsb semua lengkap dengan balance yang baik maka 4 titik puncak itu akan memiliki sifat saling menguatkan. Apabila standar permintaan dan kebutuhan kustomer menjadi tinggi dikarenakan suatu pengaruh tertentu, maka akan terjadi persaingan ketat diantara perusahaan yang berusaha menanggapinya. Disitu terbentuk pondasi dasar teknologi yang baru. Selanjutnya selain SDM kualitas tinggi yang terbina, maka pada industri terkait, industri pendukung pun akan menjadi pensuplai yang lebih inovatif

Ini tidak lebih dari sebuah contoh saja. Dengan demikia 4 titik puncak tsb kan bekerja kesegala arah. Klaster yang terjadi dari interaksi 4 titik puncak ini akan membuat lingkungan yang dapat mengembangkan penciptaan klaster lainnya yang memiliki daya saing.

Sebenarnya, kondisi keberadaan hanya satu industri yang memiliki daya saing di suatu daerah adalah hal yang jarang sekali, karena ada kecenderungan untuk terkonsentrasi secara geografis. Keseimbangan 4 faktor merupakan syarat tapi , dan dalam pengembangan klaster saat ini apabila dapat memperolehnya diawal maka merupakan sesuatu yang baik.

1.4 Kebijakan pengembangan daerah di Indonesia

Departemen Perindustrian Indonesia merencanakan [Kebijakan Pengembangan Industri Nasional] tahun 2005, didalamnya disebutkan menuju peningkatan level dan pembentukan value chain, sebagai satu siklus dan dideklarasikan penggunaan pendekatan pengembangan industri melalui pendekatan klaster (klaster approach) ^{(*)2}. Pada tahun 2007 Depperin pada [Road Map Pengembangan core competency Industri Daerah] , disebutkan sejalan dengan desentralisasi daerah dengan menggunakan secara tepat dan efektif, sumber alam yang dimiliki badan otonomi daerah, telah menunjukkan tujuan menaikkan tingkat kemandirian daerah.

Kemudian, pada [Paket kebijakan ekonomi baru] yang di umumkan Juni 2006, dimasukkan kedalamnya peran dari Depperin adalah mengembangkan klaster (program pengembangan klaster UKM dan Mikro berdasarkan pendekatan Satu Kampung Satu Produk (One village One Product:OVOP)).

Salah satu poin pengembangan klaster ini adalah bagaimana networking antara perusahaan terkait dengan institusi terkait (termasuk institusi pemerintah) dapat dilakukan secara efektif. Disini Depperin ataupun fasilitator klaster berperan sebagai center nya.

1.5 Tujuan diagnosa klaster.

Diagnosa Klaster Industri adalah bagaimana untuk mengetahui kondisi klaster atau sentra yang menjadi target dalam pencapaian pengembangan klaster. Dengan kata lain, kelompok ini bertujuan untuk [peningkatan produktifitas, aktifasi inovasi, pembuatan dan pengembangan usaha baru] dengan obyeknya (klaster Industri) yaitu [kelompok yang berdekatan secara geografis yang terdiri dari perusahaan dan institusi yang berkaitan interaksi yang berafiliasi dalam bidang tertentu, melaksanakan dengan tujuan [menuju pengembangan dan pembentukan klaster industri] sesuai dengan perubahan lingkungan dan sosial ekonomi^(*4, p1) .

Dengan kata lain, melakukan analisa survei secara total terhadap kondisi aktual kegiatan dari perusahaan yang membentuk klaster, perusahaan terkait, institusi penelitian dan universitas dan institusi pendukung lainnya, sesuai dengan perubahan sosial ekonomi, perubahan lingkungan. Dengan mengerti poin masalah dan karakteristiknya, akan menunjukan rencana kegiatan dan arah yang harus di tempuh selanjutnya pada klaster industri, termasuk mendanai pembentukan dan pengembangan klaster industri.

Diagnosa klaster industri adalah, karena bertujuan untuk membentuk dan mengembangkan kelompok industri yang bersifat UKM menuju [peningkatan produktifitas, aktifasi inovasi, pembuatan dan pengembangan usaha baru] maka memiliki arti kebijakan pengembangan daerah, kebijakan pengembangan UKM, kebijakan pengembangan industri.

Hal ini adalah menjadi sumber informasi yang berfungsi pada pengusulan kebijakan institusi pemerintahan daerah dan nasional. Pada perusahaan yang membentuk klaster menunjukkan penanganan kongkrit kegiatan usaha, dan menunjukkan panduan saat memajukan inovasi manajemen dan efektifitas. Kemudian pada universitas, institusi yang terkait dengan pendidikan SDM, dan institusi pendukung, diagnosa klaster adalah mencapai peran memandu masing jenis usaha dengan melakukan harmonisasi kegiatan dengan daerah, dengan membuat mengerti arah yang dituju oleh klaster.

2. Sentra Industri dan kebijakan pengembangan.

Disini, sebagai contoh pendahuluan, akan diberikan beberapa contoh pelaksanaan klaster yang dilaksanakan oleh organisasi dasar UKM dibawah Badan UKM Jepang, diharapkan dapat berguna dalam pengembangan klaster kali ini ^{(*3)(*4)(*6)}.

2.1 Sistim pengembangan Klaster.

Di Jepang, promosi klaster bertujuan untuk pengusaha bidang yang berbeda melakukan kerjasama secara terorganisir dengan mengkombinasikan sumber manajemen tsb (sumber yang dimanfaatkan pada kegiatan usaha lainnya seperti mesin, teknologi, pengetahuan individu dan skill) secara efektif, dan dengan melakukan kegiatan usaha yang baru dapat membuka bidang usaha yang baru. Secara

umum tidak terbatas hanya pada perusahaan produksi tapi juga usaha jasa yang menjadi obyeknya, akan tetapi pada teksbook ini dibatasi pada usaha produksi saja.

Di Jepang sudah diregulasikan, apabila menerima sertifikasi usaha ini maka akan diberikan subsidi (tidak ada kewajiban mengembalikan) dengan batas atas 2/3 dari dana yang diperlukan sebagai dana yang dibutuhkan dan bantuan SDM yang setara dengan fasilitator dari organisasi penguatan dasar UKM. Selain itu dapat menerima pendanaan tanpa bunga, dan biaya registrasi paten juga dikurangi. Dengan menerima bantuan keuangan seperti itu, apabila nantinya akan menjadi suatu usaha yang berjalan, setelah memperoleh keuntungan maka akan di kembalikan pada negara melalui pembayaran pajak.

Syarat pengusaha yang dapat menerima adalah seperti tertulis dibawah ini.

Misalnya, ① Para pengusaha yang berbeda bidanusaha, misalnya, petani yang membudidayakan tumbuhan dengan perusahaan kimia bidang distilasi, institusi penyedia teknologi, perusahaan penjualan atau pengusaha distribusi dan pengusaha garmen, institusi penyedia design, perusahaan penjualan dll.

② Ikatan terorganisir antara pengusaha. Sudah jelas adanya perusahaan core, ada perjanjian dan aturan usaha, pembagian peran, sistem tanggung jawab (agar tidak tersendat ditengahnya)

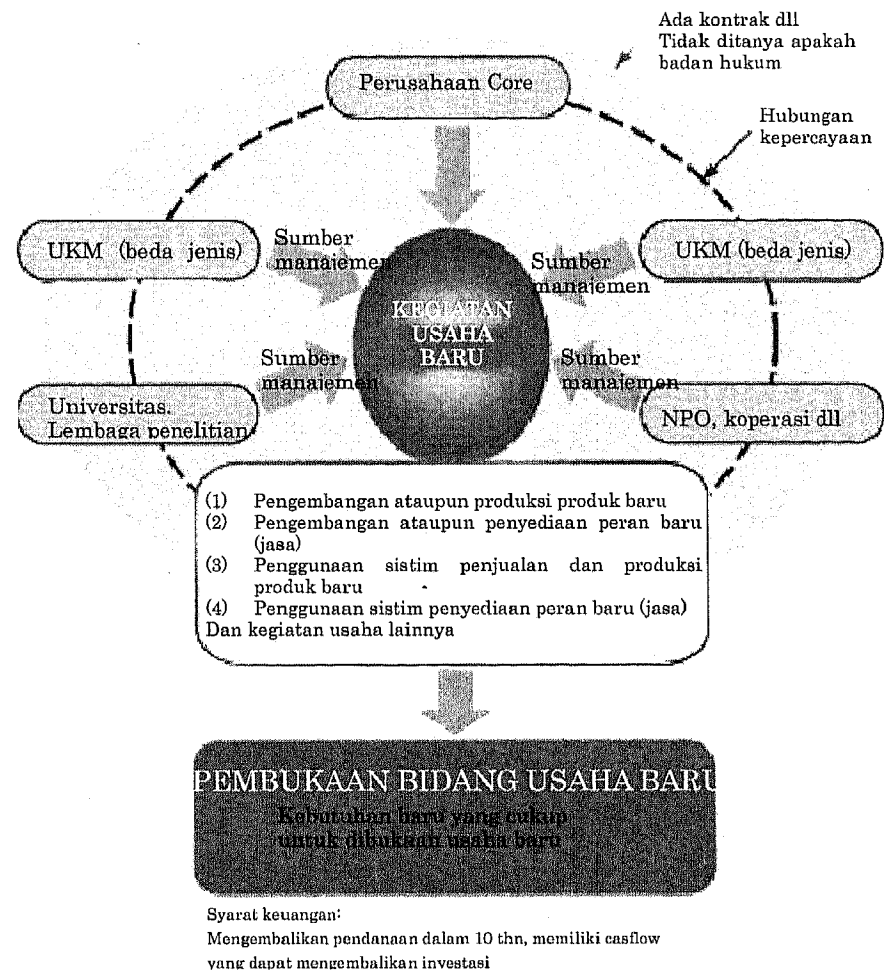
③ Terbentuk kombinasi yang efektif pada sumber manajemen dan bidang yang utama dan menghidupkan perusahaan

④ Merupakan kegiatan usaha baru dan kebutuhannya untuk dikembangkan. Ada juga rencana penjualannya, dan membentuk usaha secara berkelanjutan.

Disinilah mungkin perbedaannya dengan klaster di Indonesia.

⑤ Masa perencanaannya 3~5 tahun, dan ada bisnis plan dll.

Hal ini ditunjukkan pada Gambar 2.1



Gambar 2.1 Klaster Jepang

2.2 Contoh 1 Pembuatan Tempe ke Kue Tempe.

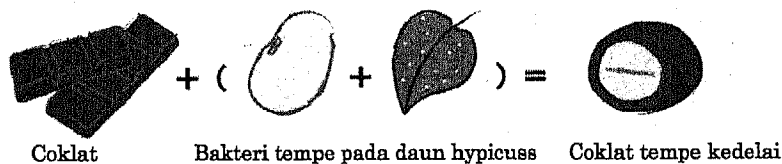
Di Jepang sebagian besar kedelai di fermentasikan menggunakan Bakteri Kedelai (*Bacillus Natto*), dan dikonsumsi sebagai makanan sekunder sebagai Natto. Selain itu, juga difermentasikan dengan bakteri tempe, dan dijual sebagai tempe juga ada, walaupun sangatlah sedikit.^(*)5)

Hal ini telah membuka bidang baru sebagai kue. Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Coklat Tempe

- ①Pengusaha : Jenis usaha bidang berbeda yaitu perusahaan pembuat tempe dan usaha pembuatan kue.
- ②Perusahaan core nya adalah Perusahaan pembuat tempe(Tokiwa Shokuhin), Pabrik pembuat coklat (Terasawa Seika) yang terikat secara terorganisir, dalam kombinasi teknologi kedua perusahaan yaitu teknologi pembuatan tempe dan teknologi pembuatan coklat. Akan tetapi, teknologi pembuatan tempe karena merupakan fermentasi dari mikroorganisme maka diperlukan pengontrolan higienis yang sangat hati-hati. Tempe mentah pertama dikeringkan dengan didinginkan, kemudian ditutup coklat 1 persatu. Ditunjukkan pada Gambar 2.3.
- ③Sebagai advisor teknologi, adalah institusi publik yaitu Pusat Teknologi MakananTokyo (Tokyo Center for Food Technology)
- ④Sebagai advisor untuk kemajuan proyek adalah shindanshi.



Gambar 2.3 Coklat Tempe

2.3 Contoh 2- Usaha pengembangan pintu kayu "high fungsiion type" yang awet tahunan.

Dengan teknologi produksi pintu kayu perusahaan core dan teknologi produksi peresapan tanpa cairan pembakaran berhasil dikembangkan pintu yang sulit menjadi melengkung, pecah dan terkelupas. Dengan teknologi peresapan dan kombinasinya ini, bahan materialnya adalah material yang tidak memerlukan penebangan hutan (bahan kayu yang tidak menjadi material pada furnitur), dimana kualitasnya stabil dan dapat mewujudkan harga murah ataupun setara dengan harga material aluminium dan besi sebelumnya. Gambar 2.4 ^(*)6).



Gambar 2.4 Pintu Kayu

Perusahaan core: Nonaka Corp (perusahaan pembuat alat rumah tangga)

Kerjasama UKM : Progress Co. (teknologi peresapan bahan kayu),

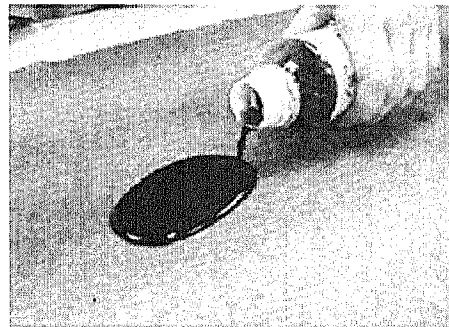
Masami Chemical Corp (produsen cairan tidak terbakar)

Suyama Infill Corp. (teknologi konstruksi, supporting marketing)

2.4 Contoh 3- Usaha superspring water pada bermacam serat menggunakan ikatan ion.

Suatu usaha yang memikirkan kesehatan dan lingkung dengan menggunakan reagent yang mewujudkan bersamaan [non formalin, non resin proses, non pelarut organik](non artinya dalam bahasa inggris adalah [tidak mengandung] atau [tidak menggunakan], memiliki kesetimewaan sbb:

①Superspring water, berffungsi membuang air dan membuang minyak ②berfungsi menstabilkan bentuk, ③Sifat mengeringkan yang sangat baik, ④ fungsi mencegah mengalirnya listrik, ⑤ dapat diproses dengan bermacam material^(*). Ditunjukkan pada Gambar 2.5.



Gambar2.5 Soyu tumpah tapi tidak melebar

Pelarut ini, terkonsentrasi pada bahan woll dan silk dan juga dikembangkan ke bahan lainnya, dan pada akhirnya bertujuan untuk mensosialisasikan pada dunia serat.

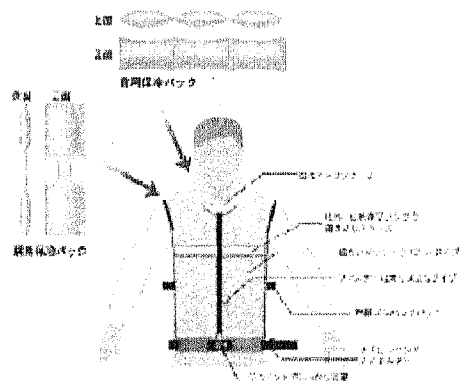
Perusahaan core: Kimono Brain (penyatuan usaha, manajemen, kontrol usaha, test beaker, perolehan hasil test, produsen-suplaier-kontrol obat-obatan, audit teknologi)

Kerjasama UKM: Uonuma Seisen Corp. (pembuatan sample, silk, produsen sebagian bahan)

Uchida Shimejima Law office (strategi paten), Kanehisa Corp(suporting teknologi), Sice Cube Corp (consulting), Asosiasi inspeksi serat kimia Jepang (institusi pengujian), Itochu Shoji Corp (supporting sales), Lembaga keuangan (Bank Hoketsu)

2.5 Contoh 4- [penanggulungan panas] pada musim panas pada pekerja konstruksi.

Memberikan jasa mengirimkan ke lapangan kerja konstruksi bagi pekerja konstruksi bangunan^(*) dengan sistim rental yaitu [best zat penahan dingin] khusus untuk [penanggulungan panas] pada musim panas dimana [zat penjaga dingin] yang dimasukkan kedalamnya. Ini disebabkan semakin banyaknya sakit kepanasan karena efek panas yang makin memanas. Zat pendingin yang sudah diperbaiki digunakan pada lingkungan tenaga kerja pekerja konstruksi bangunan dll, dengan mengkombinasikannya antara zat pendingin, zat penyesuai dan airpacking, sehingga dapat menjaga perasaan dingin yang sesuai selama 4 jam (suhu permukaan sekitar 10°C~20°C). SeHINGA pekerja tidak akan merasakan dingin yang berlebihan. Sebagai tambahan, zat pendingin best juga memiliki kenyamanan saat digunakan dan tidak mengganggu kerja.



Gambar 2.7 Zat penahan dingin

Perusahaan core: Pagua Corp.(penyatu keseluruhan, tugas menerima pesanan, membuat rencana, pengontrolan sistim, penjualan)

Kerjasama UKM : Haseck Corp. (pengembangan at penyesuai suhu), MYD Corp (pengembangan sistim order), Shibata Chemical Corp. (packing zat pendingin), Rak Industry Corp (design dan produksi best), Makino Design (design best), Acty Futaba Corp. (pengiriman dan kontrol distribusi),

Osaka City Industrial Research Center (Analisa data fisika), Fakultas Teknik Universitas Kobe
(advisor pengembangan zat pendingin)

3. Networking BDS (Business Development Service)

【Presentasi peserta 】

Para peserta diminta untuk menjelaskan mengenai:

- ① Pemahaman mengenai BDS provider.,
- ② Pekerjaan saat ini, dan hubungannya dengan BDS provider.
- ③ Poin masalah yang di hadapi saat ini.

Dilakukan sharing informasi tingkat pemahaman BDS provider dengan para Shindanshi.
(konsultan manajemen)

4. Metode Analisa SWOT

4.1 Yang dimaksud Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah, suatu metode yang menganalisa kondisi saat ini yang dipergunakan pada saat menyusun rencana visi dan strategi perusahaan. Struktur dari SWOT adalah Kekuatan (Strength), Kelemahan (Weakness), Kesempatan (Opportunity), dan Ancaman (Threat), dimana diambil nama SWOT dari huruf awal komposisi ini.

Semua elemen yang ada didalam klaster diklasifikasikan kedalam 4 faktor yaitu S (kekuatan) • W (Kelemahan) • O (Kesempatan) • T (Ancaman) , dan bisanya ditampilkan dalam tabel matriks setelah disusun poin masalahnya. Selanjutnya, dipikirkan cara berikut ini untuk memperoleh jalan penyelesaiannya.

Bagaimana mengaktifkan Kekuatan (S) ?

Bagaimana cara melampaui Kelemahan (W) ?

Bagaimana cara menggunakan Kesempatan (O) ?

Bagaimana cara menghilangkan Ancaman(T) ?

Disini,

①Kekuatan (S) dan Kelemahan (W) ;

Merupakan lingkungan Internal organisasi, dimana selain kondisi keuangan, kemampuan teknologi, kondisi SDM dan kelengkapan infrastruktur dll juga ada sumber manajemen, hak kekayaan intelektual, efisiensi produksi, supremasi dalam persaingan, kualitas yang dihasilkan, material yang dipergunakan, kondisi pengontrolan manajemen, kondisi pengontrolan biaya, kondisi pengontrolan deliveri, share dengan kustomer utama, penilaian market, kekuatan merek, teori perusahaan compliances dll. Sebagai daya kekuatan termasuk juga 4P pada marketing yaitu Produksi (Production), Harga (Price), Promosi (Promotion) dan Tempat (Place).

②Kesempatan(O)dan Ancaman(T):

Merupakan lingkungan Eksternal, termasuk kondisi ekonomi, reformasi teknologi, perubahan budaya dan lingkungan sosial dan perundangan, Politik dan Hukum, Tren market, Harapan pemilik saham, ilmu dan teknologi, harapan publik, tindakan perusahaan pesaing lain dll.

Dalam pembuatannya menggunakan brainstorming, karena dalam prosesnya ada merit dimana kesadaran akan masalah pada orang terkait dapat disamakan.

Akan tetapi didalam analisa SWOT ada hal-hal yang harus diperhatikan yaitu,

①Apabila setelah target ditetapkan kemudian sebelum disetujui bersama dilakukan dilakukan analisa SWOT, maka hasil analisa seperti ini tidak ada artinya.

②Tercampurnya [Kesempatan] dari eksternal dengan [Kekuatan] dari internal.

③Atau bentuk negatif dari [Kekuatan] muncul lagi pada di [Kelemahan].

4.2 Pelaksanaan Analisa SWOT.

Dalam melaksanakan Analisa SWOT ada 2 tahap. Step pertama adalah menyortir elemen masing-masing S.W.O.T pada kerja dan organisasi.

Pertama, pada S dan W di cocokkan faktor internal seperti, SDM yang memiliki perusahaan atau

organisasi, dana, teknologi, lingkungan IT, informasi, titik pangkal dll

Kemudian, lingkungan eksternal seperti kondisi ekonomi yang melanda perusahaan dan organisasi, reformasi teknologi, regulasi, hubungan dengan kustomer dan perusahaan pesaing lain, bisnis change yang sudah di prediksi lalu di klasifikasikan pada O (kesempatan) dan T (ancaman)

Kekuatan(S)	Kelemahan(W)
1. Dibanding perusahaan lainnya, biaya produksi masih lebih murah. 2. Memperoleh penghargaan dalam penilaian dari kustomer mengenai kualitasnya. 3. Rasio NG lebih rendah dari standar 4. Rasio ke multifungsi nya tinggi. 5. Kegiatan 5S dan Gugus Kendali Mutunya baik. 6. Tidak ada keterlambatan deliveri. 7. Sistim penjaminan kualitasnya lengkap. 8. Memperoleh paten utama. 9.....	1. Biaya produksi dibanding perusahaan lain masih tinggi 2. Banyak klaim sisi kualitas dari kustomr 3. Stoknya banyak dibanding dengan indeks nya. 4. Tidak dapat memenuhi delivey 5. Belum ada standarisasi kerja. 6. Produktifitas tenaga kerjanya lebih rendah dibanding standar dunia usaha. 7. Motivasi pekerja rendah. 8. Sales channel nya kurang. 9.....
Kesempatan(O)	Ancaman(T)
1. .Kebutuhan dalam negri masih luas. 2. Fluktuasi nilai tukar mata uang, rupiah menjadi murah, dan ekspor menjadi mudah. 3. Tersedia banyak sekali teknisi terbaik yang 4. Biaya material semakin murah karena persaingan. 5. Semakin longgarnya regulasi pasar diluar negri. 6.	1. Banyak dijual produk impor dengan harga murah. 2. Teknologi berkembang, sehingga fasilitas yang dimiliki menjadi kuno. 3. Standar kualitas yang dimintta menjadi semakin tinggi. 4. Kecenderungan mengalihkan pesanan ke pabrik yang telah memiliki sertifikasi ISO9000 semakin besar. 5. Upah tenaga kerja semakin naik. 6. Banyak perusahaan besar yang masuk ikut serta. 7.

Gambar 4.1 Contoh analisa SWOT

Selanjutnya step 2, dimana faktor yg telah disortir pada step 1 dikembangkan didalam matriks yang ditunjukkan pada gambar 4.2. Berdasarkan ini, di tetapkan titik fokusnya, kemudian merencanakan strategi dan setting target pada organisasi dan usaha.

	Kekuatan(S)	Kelemahan(W)
Kesempatan(O)	Strategi memanfaatkan [kesempatan] yang menguntungkan bagi perusahaan dengan menghidupkan [kekuatan]. Contoh penanggulangan: produksi dan	Strategi menggunakan [kesempatan] dengan memperbaiki [kelemahan] perusahaan sendiri. Contoh penanggulangan: pemasaran

	penjualan produk baru. Memanfaatkan kekuatan kualitas produk perusahaan sendiri, dan membuat kantor daerah yang dapat menangani kebutuhan daerah.	penjualan pada partner kuat di bidang usaha itu. Mewujudkan low cost dengan merubah tempat pembelian material, dan mengetatkan pengontrolan cost.
	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Ancaman(T)	Strategi dengan menghilangkan [ancaman] dengan memanfaatkan [kekuatan] perusahaan sendiri. Contoh penanggulangan: Pembukaan bidang baru. Menunjukkan gap [kualitas] produk perusahaan sendiri dengan produk chinake market.	Strategi mengelak dari kondisi terburuk dengan menyadari [kelemahan] dan [ancama] pada perusahaan sendiri. Contoh pengagulangan: Penghentian produksi dan penjualan produk. Pengetatan pengontrolan cost dan pengontrolan tenaga kerja.

Gambar 4.2 Pengembangan hasil analisa SWOT

Item ini, mereferensi ke pengungkapan ^(*) 9) dll.

5. Poin yg diperlukan dalam pembentukan klaster [dijelaskan Depperin]

Diminta menjelaskan kondisi saat ini, pembinaan dan bentuk klaster yang dilakukan oleh Pemerintah Indonesia dalam membina sentra industri daerah.

6. Garis besar diagnosa klaster.

Disini, dijelaskan mengenai item-item diagnosa, metode diagnosa pada diagnosa klaster. Dan dilakukan pemahanan supplay chain dari klaster yang menjadi obyek dan analisa poin masalah/ thema dan faktor penyebab. Selanjutnya secara umum dilakukan dengan prosedur berikut ini.^(*)4)

- ① Persiapan diagnosa, ②Survei dasar, ③Diagnosa lapangan,

Kemudian setelah survei dilakukan,

- ④Merangkum hasil survei dan menganalisa, ⑤ Menetapkan usulan, ⑥ Pembuatan laporan, ⑦ Rapat pelaporan.

Akan dijelaskan berurutan sesuai dengan survei awal ①~③.

6.1 Persiapan diagnosa klaster industri.

(1) Rencana pelaksanaan diagnosa.

Ditetapkan isi pelaksanaan keseluruhan dan skejul pelaksanaan. Pada tabel skejul agar dapat dikontrol kemajuannya dengan tabel ini maka, lebih baik menggunakan sistim Gantt Chart dengan skejul pada sumbu horizontal dan item/PIC pada sumbu vertikal 9 (Gannt chart , Gambar 6.1)

Item · PIC		Mei	Juni	Juli	Ags	Sept	Okt	Nov	Des
Survei Kondisi eksternal	Rencana								
	Aktual								
Survei struktur daerah produsen	Rencana								
	Aktual								
.....	Rencana								
	Aktual								

Gambar 6.1 Contoh Gantt Chart

(2) Formasi grup diagnosa

Apabila institusi atau perusahaan yang menjadi obyek jumlahnya banyak, maka untuk mengefektifkan kerja, dibentuklah beberapa grup, untuk memungkinkan survei kebeberapa tempat sekaligus. Dalam formasi grup ini ditetapkan memebarnya sampai survei tsb selesai, dan ditunjuk leadernya, dimana leader tsb yang akan mengkoordinir hasil grup dan anggota.

6.2 Survei dasar.

Sebelum melakukan survei klaster, dilakukan survei pemerintahan dan kondisi dunia usaha.

Item survei dilakukan menurut perusahaan atau institusi yang disetting sebagai item survei dasar yang berbeda, dan akan diberikan contoh dibawah ini. Dari dalamnya dijadikan item survei yang diperlukan^(*4, PO). Poin perhatian mohon referensi ke dokumen lampiran -2.

6.2-1 Kondisi Eksternal.

【1-1】 Karakteristik daerah.

- (1) Pemilihan tempat (masalah iklim, industri, populasi, lingkungan, transportasi dll)
- (2) Perubahan faktor
- (3) Harmonisasi dengan sosial daerah.

【1-2】 Histori daerah produsen

- (4) Kronologi (timbulnya daerah produsen sampai saat ini, transisi sitim pembagian usaha dimasyarakat, perubahan pengembangan daerah produsen dll)
- (5) Hubungan dengan industri lain didaerah

【1-3】 Status daerah produsen.

- (6) Manajemen

- (7) Produksi (perkembangan kuantitas produksi, share, kapasitas produksi, perubahan produk, standar teknologi dll)
- (8) Penjualan (kebutuhan produk daerah produsen, perkembangan status dll)
- (9) Ketenagakerjaan (kebutuhan tenaga kerja, struktur tenaga kerja, kondisi pengupahan)

【1-4】 Kondisi daerah produsen dan Karakteristiknya.

- (10) Kondisi aktual transaksi dan distribusi (keadaan perusahaan, pembagian usaha, usaha samping, kondisi aktual transaksi, kebiasaan transaksi, pemahaman share tiap market, rute penjualan, kegiatan promosi penjualan, fakto penyebab terhentinya kebutuhan dll.)

6.2-2 Survei struktur daerah produsen

【2-1】 Sistim dunia usaha

- (11) Pemimpin dunia usaha (posisi pemimpin keseluruhan dunia usaha, kondisi pemimpin di tiap bidang usaha dll)
- (12) Pembimbing
- (13) Kelompok dunia usaha
- (14) Perusahaan terkait
- (15) Kondisi persaingan (Kondisi negara sekitarnya, kondisi negara maju, daerah produsen lain di dalam negri, kondisi persaingan dengan luar negri dll)
- (16) Kondisi aktual produk dagang (karateristik produk dagang, produk baru dan produk tidak laku, produk mirip)
- (17) Kondisi aktual produksi (kondisi aktual produksi, kondisi ikatan, kondisi mesin, teknologi produksi, standar teknologi, masalah pencemaran)
- (18) Kondisi material dan pembelian (material secara kualitas, perubahan kuantitas, suplai dalam daerah produsen, pengadaan material dll)
- (19) Kondisi keuangan dan uang (proses akunting, struktur modal, profit dan keuntungan, pengadaan dana)
- (20) Kondisi tenaga kerja (struktur tenaga kerja, standar upah, kondisi tenaga kerja, permasalahan generasi penerus)
- (21) Penanganan pada perubahan lingkungan (peningkatan level proses, industri termaju pada daerah produsen, perubahan produk dagang, pengkonsentrasian dll)
- (22) Hubungan (panduan promosi daerah produsen, sistim dukungan daerah industri) dengan pemerintahan (negara , propinsi dll)

【2-2】 Perubahan lingkungan manajemen akhir ini dan arah selanjutnya.

- (23) Inovasi teknologi (perubahan material dasar, metode produksi, fasilitas produksi)
- (24) Perubahan struktur kebutuhan (standar komsumsi, struktur konsumen, kebutuhan konsumen, pola konsumsi dll)
- (25) Perubahan struktur tenaga kerja (struktur tenaga kerja, perubahan upah kerja, kualitas tenaga kerja)

- (26) Kemajuan internasionalisasi (hubungan persaingan dengan produk luar negeri, kondisi import material dasar)
- (27) Masalah polusi (regulasi perundangan, keluhan dari daerah sekitar)
- (28) Kemajuan kota (kondisi keberadaan lokasi, hubungan dengan masyarakat sekitar, sistim pembagian usaha kerja secara sosial)

[2-3] Karakteristik perusahaan yang membentuk daerah produsen.

- (29) Panduan, kemampuan, kemauan pengelola (panduan dasar pengelola, kemauan melakukan usaha, keinginan diri untuk berkembang dll)
- (30) Dasar manajemen dan strategi perusahaan (strategi jangka panjang, bidang baru, posisi usaha kerja dll)
- (31) Marketing (panduan, target, survei market, sistim pengembangan produk dagang, kegiatan promosi penjualan, dll)
- (32) Produksi (matching dengan kemampuan penjualan, sistim kontrol produksi dan kontrol material, penghematan sumber, dan penghematan energi)
- (33) Teknologi (sistim R&D, anggaran, organisasi dan personil, setting tema, metode evaluasi, kontrol informasi teknologi)
- (34) Keuangan dan financing (sisa investasi, investasi dan strategi luar negeri, pengembalian kredit, biaya bermacam pengontrolan)
- (35) Perburuan (peningkatan kemampuan tenaga kerja, pemanfaatan orang usia muda dan tua, dukungan pada kegiatan GKM dll)
- (36) IT (teknologi informatika) (pemanfaatan komputer pada kantor, kualitas dan manajemen produksi dll)

6.3 Angket bagi pengelola.

Sebelumnya, sebelum melaksanakan survei lapangan, akan lebih efektif apabila melaksanakan angket terlebih dahulu terhadap perusahaan dan institusi tsb. Sesuai dengan item diagnosa, karakteristik klaster yang menjadi obyek diagnosa, jenis usaha yang menjadi obyek, dan tema akan dapat melakukan analisa dan survei dengan inovasi dengan tepat, dan mengusahakan untuk pemberian usulan yang tepat.

- (1) Sifat pentingnya survei.

Dengan melakukan survei angket, selain akan memperjelas struktur obyek survei (klaster ataupun perusahaan dan insituti yang membentuknya) dan bermacam kondisi aktual, tapi juga dapat melakukan pembacaan permasalahan yang ada didalamnya.

- (2) Poin dalam mendesign Tabel untuk survei angket

- ① Membuat jelas untuk apa tujuan survei ini.
- ② Kalau bisa melakukan pemeriksaan sebelumnya mengenai struktur yang menjadi obyek survei, jenis usaha, karakteristik daerah dll.

- ③ Agar mudah menjawabnya, berusahalah membayangkan posisi orang yang menjawab. Bukan membuat pertanyaan yang meminta penulisan jawaban, tapi dibuat dapat memilih dari jawaban yang diberikan.
- ④ Hindari pertanyaan yang bersifat mengontrol/mengarahkan.
- ⑤ Apabila menanyakan fakta, dapat menanyakan langsung saja faktanya, tapi apabila menanyakan pikiran responden, maka lakukan hati-hati pada penyettingan item pertanyaan.
- ⑥ Apabila bentuk pertanyaannya berbentuk pilihan jawaban maka akan lebih mudah dijawab oleh responden, dan mudah dalam memprosesnya. Tapi apabila bagaimanapun ingin menanyakan pendapat maka pilihlah model penulisan bebas.

(3) Contoh angket untuk pengelola usaha.

Item dalam melakukan survei angket untuk pengelola usaha, ditunjukkan satu contohnya pada dokumen lampiran-3 [angket pengelola usaha]. Ini hanyalah satu referensi, sedangkan aktual pada lapangan perlu melakukan koordinasi sebelumnya.

6.4 Diagnosa Lapangan

Berikan item-item survei yang umum. Menambahkan item yang diperlukan pada survei dan analisa hasil sampai saat ini. Surveinya diperlukan dengan mengunjungi dan melakukan hearing dengan orang yang memiliki wewenang pengelolaan atau penerus usaha pengelolaan.

Akan tetapi, pada obyek survei, perlu ditambahkan juga perusahaan yang besar daya pengaruhnya pada kegiatan klaster industri, dan perusahaan yang melakukan kontinyu kegiatan pengelolaan secara inovatif.

6.4.1 Metode survei kunjungan perusahaan^(*4, p34, item)

(1) Tujuan survei kunjungan ke perusahaan.

Tujuannya adalah menangkap daerah produsen ataupun dunia usaha keseluruhan dengan memahami poin masalah. Salah satu cara yaitu angket yang memerlukan waktu dan biaya yang sedikit, tapi dengan ini saja tidak mampu untuk mengetahui kondisi kompleks lapangan. Karena itu diperlukan kunjungan perusahaan yang membentuk daerah produsen dan dunia usaha, dan pahami langsung kondisi manajemen perusahaan secara individual, atau survei mendengarkan langsung poin masalah yang ada.

(2) Rencana kunjungan dan pemilihan

Tujuannya adalah untuk mengumpulkan bermacam kondisi actual, maka obyek survei diharapkan dipilih agar tidak terkonsentrasi pada perusahaan sejenis. Antara perusahaan skala menengah ke perusahaan skala kecil ada perbedaan kualitas, maka pilihlah perusahaan yang marketnya berbeda.

Jumlah perusahaan yang menjadi obyek survei, ditetapkan berdasarkan personil survei, dan tujuannya. Waktu yang diperlukan untuk survei adalah 2 jam untuk tiap 1 perusahaan, dimana apabila di pertimbangkan waktu transportasi maka mungkin akan menjadi rencana kunjungan di 2~3 perusahaan dalam 1 hari. Akan tetapi, apabila diperlukan survei perusahaan yang banyak maka

diperlukan usaha untuk menyesuaikan dengan item survei

Lakukan apointment waktu kunjungan pada perusahaan yang menjadi obyek survei ebelumnya.

(3) Mengatur item penting dalam isi survei

Apabila melakukan survei angket sebelumnya, maka akan dapat mengetahui poin masalah pada daerah produsen dan dunia usaha keseluruhan. Apakah poin masalah itu disadari oleh pengelola perusahaan masing-masing ? Karena itu tanyakan penanggulangan perusahaan terhadap poin masalah tsb.

Siapkan terlebih dahulu item-item pertanyaan, dan jangan sampai lupa untuk menanyakannya saat survei. Kemudian untuk pertanyaan tsb, pikirkan sebaliknya agar menjadi umpan berbicara untuk menarik setiap jenis fakta dari responden, karena itu tidak terbatas pada pertanyaan yang disiapkan saja, karena akan muncul banyak pertanyaan yang baru, untuk itu lakukan dengan cara yang disesuaikan dengan perubahan keadaan.

(4) Sikap saat melakukan survei.

Pada pelaksanaan survei, diperan attitude dasar yaitu [memohon pengajaran dari perusahaan]. Kemudian terhadap pengelola usaha yang menjadi responden yang telah memberikan waktunya untuk menyesuaikan dengan survey ini maka perlu untuk disampaikan rasa terimakasih pada responden tsb. Disisi lain, survei ini harus dapat memberikan pengertian pada responden bahwa survei ini bertujuan untuk mengembangkan daerah produsen dan dunia usaha keseluruhan.

Apabila pergi ke perusahaan, merupakan hal yang penting untuk melihat pabriknya. Diharapkan dapat berkeliling pabrik baik sebelum dan sesudah hearing. Dengan sikap [meminta pelajaran dari perusahaan] ini, apabila ada yang tidak dimengerti maka saat melihat-lihat pabrik haruslah tanyakan apapun juga.

Selanjutnya [menerima pelajaran] saja, tidak akan memberikan merit pada responden. Karena yang melakukan survei adalah shindanshi, maka apabila ada hal yang di sadari dalam pabrik maka penting untuk segera memberikan usulan perbaikan. Walaupun hal yang kecil tapi ada juga hal yang disadari setelah dilihat oleh mata orang luar, dan harusnya ini yang diharapkan. Usulan kaizen akan membuat banyak pengelola menjadi senang. Ini akan memperkuat sikap kerjasama pada sisi perusahaan terhadap pelaksanaan survei ini.

(5) Cara mengambil catatan survei dan penyusunannya.

Catatan survei lapangan merupakan hal yang sederhana, tapi tuliskan kata dan angka penting jangan sampai salah. Bawalah selalu catatan ke lapangan, dan catatlah semua apa yang diamati. Catatan ini akan menjadi beragam penjelasan, bukanlah suatu kalimat, dan tidak dimengerti oleh orang lain. Seiring dengan berjalannya waktu maka orang yang menulisnya pun akan menjadi tidak memahami lagi. Karena itu untuk catatan lapangan ini kalau bisa segera dibuat catatan lengkap berupa kalimat sebelum pulang ke perusahaan. Pada catatan dituliskan tanggal, tempat pelaksanaan hearing ataupun pengamatan, nama orang yang mencatat, dan lawan hearingnya. Sehingga dapat menjadi data yang dapat dipercaya. Dengan begitu catatan survei yang telah disusun, akan menjadi material penting sebagai pertukaran informasi terhadap member lainnya.

6.4.2 Item survei kunjungan keperusahaan^(*4, P7)

Dibawah ini adalah item survei secara umum, kemudian dilakukan pemilihan mengambil dan membuang memilih item yang tepat sesuai dengan tujuan survei. Kemudian, mengenai titik pandang ini, dapat merefer pada dokumen lampiran-2 (diagnosa dunia usaha)

(1) Perusahaan yang membentuk klaster Industri.

- ① Poin masalah dalam pengelolaan
- ② Kemauan dari pengelola
- ③ Dasar dan strategi manajemen
- ④ Marketing
- ⑤ Produksi
- ⑥ Keuangan dan financing
- ⑦ Perburuhan
- ⑧ IT
- ⑨ Kesadaran ikutserta dalam klaster industri dan harapan pada kegiatan klaster.
- ⑩ Permintaan pada BDS
- ⑪ Sistem kerjasama universitas dan industri yang seharusnya

(2) Universitas, Lembaga penelitian, Institusi pendidikan dan pelatihan, Institusi pendukung.

- ① Jumlah orang pada personil penelitian.
- ② Sikap keikutsertaan dalam kerjasama industri dan universitas.
- ③ Isi pendidikan, pelatihan dan penelitian
- ④ Bidang kerja yang dapat di support.
- ⑤ Dukungan terhadap pendirian usaha dan incubation.

(3) Key person pada kegiatan klaster industri.

- ① Riwayat hidup.
- ② Bidang keahlian.
- ③ Kemauan pada kegiatan dan pembentukan klaster.
- ④ Tingkat kepercayaan secara sosial, tingkat keterkenalan.
- ⑤ Kesanggupan full time atau non full time dalam bekerja.

(4) Venture Capital.

- ① Pendanaan modal dan kondisi verifikasi
- ② Panduan terhadap saham pasar saham
- ③ Paduan terhadap keikutsertaan dalam pengelolaan

6.4.3 Diskusi poin masalah, penyusunan (diskusi grup)^(*4, p25)

Perlu untuk sharing informasi dengan cara mendiskusikan secukupnya data dan ide yang diperoleh dari hasil diagnosa daerah industri oleh grup yang melakukan diagnosa. Secara kongkritnya, perlu

untuk memperhatikan poin berikut ini:

- (1) Lakukan diskusi untuk menggali dengan menjunjung kebutuhan terhadap diagnosa pihak yang menjadi obyek diagnosa.
- (2) Bicarakan poin masalah yang telah disusun oleh grup pendidiagnosa dengan pihak perusahaan obyek, dan lebih baik lagi apabila melakukan pengecekan isi kesadaran mengenai masalah dan pertukaran pikiran.
- (3) Mengenai penyusunan permasalahan, lebih baik dirangkum dengan pendapat khusus tanpa ada yang terlewat. Lakukan konsntentrasi pendapat member grup, sehingga dapat melakukan kerja diagnosa berikut ini dengan lancar.

6.5 Elemen pembentukan dan promosi klaster.

Mengenai elemen promosi dan elemen pembentukan klaster, ada yang dibuat berdasarkan contoh eropa dan amerika. Tapi ini hanyalah merupakan sesuatu yang dibuat berdasarkan kondisi anglomeriasi industri di eropa amerika, sejarah industri, dan infrastruktur dll, karena itu tidak bisa diterapkan begitu saja di Indonesia yang sama sekali berbeda kondisinya.

Walaupun kondisin anglomerasi industri di Indonesia berbeda dengan eropa amerika, tapi dapat dipikirkan keberadaan syarat yang diperlukan untuk membentuk networking, dan sambil terus melengkapinya supaya tumbuh sebagai sentra dll yang superior dalam persaingan. Sambil memasukkan Model Diamon dari Porter ME, mari pikirkan elemen pembentukan klaster yang dapat diterapkan di Indonesia.

Elemen dan item pembentukan pada klaster di negara maju adalah sebagai berikut.

Elemen pembentukan:

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Daerah karakteristik | Dalam jarak pindah 1~2 jam. |
| 2. Karakteristik area | Spesialisasi pada 1 industri |
| 3. Sumber daya sendiri | Keberadaan sumber daya dari dulu |
| 4. Kesadaran penangan | Krisis ekonomi, kondisi kebutuhan sulit. |
| 5. Perusahaan core | Perusahaan secara inovatif dalam area |
| 6. Institusi R&D | Keberadaan universitas dan pusat penelitian |
| 7. Institusi umum dll | Dunia keuangan area, NPO dan kantor walikota dll |
| 8. Visioner | Daya konsep masa depan jangka panjang |

Pada dokumen lampiran-5 ditunjukkan 8 items sebagai kondisi pembentukan klaster untuk dipergunakan di Indonesia.

Akan tetapi, aktualnya apabila menggunakan Tabel yang dibuat dengan excel, dapat dilakukan tabulasi data secara otomatis.

7. Hubungan interaksi dalam pembentukan klaster.

Apabila memasukkan usaha dalam pembentukan klaster, maka harus ada pencapaian keuntungan setelah membuat barang dagang. Karena merupakan usaha bersama dari beberapa perusahaan yang

berbeda tradisi perusahaannya, untuk itu perlu ditetapkan hubungan interaksinya, yaitu diperlukan penjelasan mengenai barang yang dibuat, tugas masing-masing dalam hubungan, kualitas antara perusahaan yang membuat dan yang menerima, harga, deliveri, dan kemudian pembagian keuntungan setelah usaha berjalan dll.

Setelah beberapa perusahaan membentuk klaster, kemudian dilakukan pembagian tugas orang yang ikut serta dalam klaster yang telah diatur dalam suatu kontrak diantara beberapa pemilik usaha, untuk menjelaskan keberadaan sistim tanggung jawab dalam hubungan transaksi secara eksternal, dan dijelaskan mengenai pembentukan sistim yang dipercaya oleh market.

Disini, pada pembentukan klaster dan pelaksanaan usaha, ditunjukkan 1 contoh isi mengenai kontrak kesepakatan yang harus diperlukan. Mohon ini dijadikan referensi saat membuat kontrak kesepakatan.

7.1 Kontrak kesepakatan sesuai dengan tahap.

Pada klaster, akan terbentuk persetujuan sesuai dengan kemajuan diskusi pembicaraan untuk memperdalam komunikasi antar pihak terkait sehingga usaha akan berjalan. Untuk itu diperlukan kesepakatan kontrak yang memperjelas hubungan tugas dan wewenang satu sama lain.

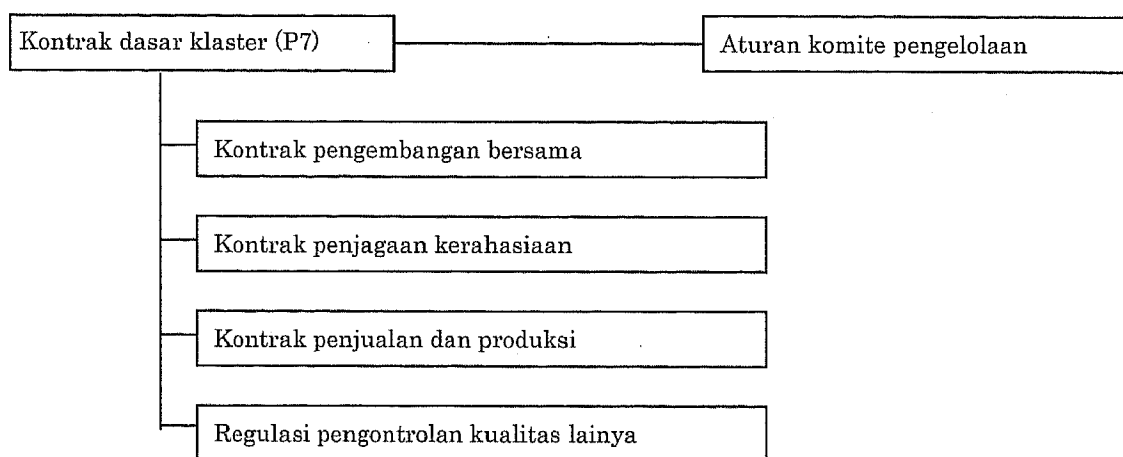
Dalam diskusi para pihak terkait, dilakukan pertukaran informasi, menyetujui konsep frame work keseluruhan, dan pelaksanaan usaha secara kongkrit. Saat beberapa perusahaan berkerjasama memulai usaha, maka hal menyetujui mengenai konsep usaha keseluruhan, ini yang menjadi rencana dasar, dan ditetapkan sebagai [kontrak dasar klaster]. Kemudian, berdasarkan rencana dasar yang menetapkan [kontrak dasar klaster] ini diperlukan dibentuknya komite pengelolaan klaster, dimana kemudian ditetapkan operasi usaha dan detailnya secara kongkrit, setelah klaster member saling berbicara.

Kemudian, berdasarkan [kontrak dasar klaster] ini, pihak terkait akan saling bekerjasama pada saat menjalankan klaster, Untuk pertukaran informasi secara kongkrit, diasumsikan juga adanya kesepakatan [kontrak untuk menjaga rahasia]. Pada kontrak yang sama, dengan syarat untuk mencegah informasi yang telah di berikan bocor kepihak lain, maka hal melakukan pembicaraan informasi sumber manajemen seperti know how dan teknologi yang dimiliki masing-masing akan ditetapkan memiliki syarat minimal untuk menjalankan diskusi.

Kemudian, sesuai dengan isi usaha, diasumsikan ada banyak surat kontrak yang beragam bentuk, sehingga menjadi perlu adanya [kontrak pengembangan bersama] untuk mengembangkan produk baru dll. Selanjutnya, pada tahap melihat ketetapan membuat usaha, diperlukan untuk menyepakati [kontrak produksi dan penjualan] dll.

Apabila hubungan kesepakatan kontrak sesuai dengan tahap kemajuan klaster seperti diatas dapat ditunjukkan seperti flow pada Gambar 7.1

Gambar 7.1 Image sistim kepakatan kontrak pada klaster



7.2 Kontrak dasar klaster.

[kontrak dasar klaster] adalah komonisasi pengenalan peserta klaster, dan merupakan rencana dasar untuk menetapkan cara pelaksanaan kegiatan usaha klaster.

- (1) Pada saat melakukan pembicaraan antara masing perusahaan mengenai klaster, untuk konsep cara pelaksanaan klaster secara keseluruhan, dilakukan penyamaan kesadaran masing perusahaan, sebagai rencana dasar mengenai cara pelaksanaan kegiatan usaha klaster, dengan diasumsikan terjadinya kesepakatan [kontrak dasar klaster]
- (2) Kemudian, pada rencana dasar mengenai pelaksanaan klaster, maka perusahaan yang menjadi pembentuk klaster, untuk menajukan klaster, diperlukan untuk menjelaskan pembagian peran, bagaimana masing-masing melaksanakan tugasnya.
- (3) Kemudian ditetapkan bentuk hukum badan kegiatan usaha klaster. Klaster adalah untuk membuat fondasi sebagai penetapan sebagai usaha, dengan memberikan dana untuk menjalankan usaha, dipikirkan klaster yang memiliki akunting yang independen. Akan tetapi, untuk membuat klaster seperti ini, diperlukan dana dari masing perusahaan untuk menggunakan biaya usaha yang diperlukan, dan dana pengeluaran sebelumnya untuk memulai usaha. Akan tetapi, rencana yang mengharuskan investasi sebagai biaya usaha oleh masing perusahaan tidak selalu dapat dikatakan sebagai sesuatu yang tepat. Untuk itu masing perusahaan harus melakukan penghitungan biaya usaha yang telah dikeluarkan dengan satuan tahun anggaran, yang merupakan sistim yang mendistribusikan pemasukan dan mendistribusikan beban biaya.
- (4) Ketika telah dibuat usaha dan menjalankan klaster, maka diperlukan dana investasi untuk usaha, dan untuk membuat fondasi yang menentukan usaha, sebagai pembentukan klaster yang baru, dan dipikirkan klaster yang memiliki akunting yang independen dengan dasar dana yang dikeluarkan. Sebagai bentuk hukum klaster, dilengkapi sistim hukum berdasarkan hukum lokal seperti perusahaan, koperasi dll.
- (5) contoh kontrak ditunjukkan pada dokumen lampiran -1.

7.3 Kontrak pengembangan bersama.

Yang dimaksud [Surat kontrak pengembangan bersama] adalah, kontrak yang menetapkan

ketetapan secara bersama diantara peserta klaster pada tahap pengembangan secara bersama.

- (1) Rencana usaha pada klaster, kebanyakan yang menjadi obyek adalah mengembangkan produk dan melakukan usaha pada tahap usaha, dan kebanyakan rencana pengembangan bersama diperlukan.
- (2) Hasil dari pengembangan bersama, ada yang menjadi kepemilikan industri seperti hak khusus, ada juga yang berupa know how. Pada tingkat melahirkan ini semua pada suatu kebersamaan, dan bersifat umum, maka baik apabila ditetapkan sbb: [kontrak pengembangan bersama]
- (3) Hal penting pada [kontrak pengembangan bersama] adalah, pembagian peran dan beban biaya pada masing perusahaan dalam pengembangan bersama. Kemudian, hasil yang telah dikembangkan bersama juga bertujuan untuk membuat usaha dalam klaster tersebut milik perindustrian, maka diperlukan penetapan kepada siapa hak hak ini berafiliasi. Dan apabila hasilnya menjadi bersifat wewenang kepemilikan perindustrian maka penting untuk menetapkan pada siapa hal tsb berafiliasi. Hal menetapkan ini dengan tepat, diperlukan untuk mencapai pengembangan bersama dengan lancar.
- (4) Paten yang dimiliki perusahaan besar, dipikirkan sifat penggunaannya karena akan besar apabila digunakan perusahaan UKM, dengan cara memperoleh ijin penggunaannya. Mekanisme seperti ini, dengan memasukkan nya kedalam pengembangan bersama akan merupakan salah satu tema yang harus di periksa.

7.4 Pokok penulisan kontrak dan aturan lainnya.

7.4.1 Aturan komite pengoperasian

[Aturan komite pengoperasian] adalah, yang menetapkan keberadaan diskusi antara masing perusahaan agar klaster dapat dioperasikan dengan tepat.

- (1) Pada klaster, sambil dilakukan diskusi antara masing perusahaan, juga dilakukan penjalanan usaha. Hal melakukan konsultasi diskusi seperti ini merupakan hal yang penting.
- (2) Diskusi seperti ini, dilakukan dalam waktu yang tepat dan dengan tepat, dan perlu untuk melaksanakannya dengan merefleksikan ide masing perusahaan dengan tepat.
- (3) Demikian keberadaan diskusi masing perusahaan, sebagai komite pelaksanaan, lebih baik apabila memiliki [aturan komite pengelolaan]

7.4.2 Kontrak menjaga rahasia.

Yang dimaksud [kontrak menjaga rahasia] adalah, untuk menetapkan pencegahan bocornya informasi yang dibawa diantara peserta kerjasama ke pihak lain.

- (1) Dalam mengelolan klaster yang merupakan kerjasama beberapa perusahaan, maka informasi sumber manajemen seperti teknologi, know-how dll yang dimiliki masing perusahaan akan dibuka, karena itu diperlukan pelaksanaan diskusi. Untuk menjalankan dengan lancar berdasarkan hubungan kepercayaan satu sama lain pada diskusi ini, maka perlu untuk mencegah bocor dan menyebarnya informasi yang telah dibuka kepada pihak lain, kemudian, untuk mencapai rahasia tsb pada diskusi maka diharapkan ditetapkan [kontrak menjaga rahasia]
- (2) Pada kontrak penjagaan rahasia, untuk mencapai usaha klaster, maka dokumen informasi yang

telah diserahkan dari satu perusahaan ke perusahaan lain, informasi yang telah diperoleh dari tugas kerja yang dilakukan dalam usaha klaster dll harus dijadikan obyek investigasi untuk tidak dibocorkan ataupun ditunjukkan pada pihak ke tiga, atau lolos ke selain usaha baru tsb.

7.4.3 Kontrak produksi dan penjualan

[kontrak produksi dan penjualan] adalah, kontrak yang menetapkan produksi dan penjualan yang dilaksanakan pada tahap pembuatan usaha klaster.

- (1) Pembuatan usaha klaster adalah, pelaksanaan mengkonkritkan [barang] baru, produk baru yang dilahirkan secara bersama-sama, dan berdasarkan persetujuan member dari tingkat bawah untuk dapat dibuat usaha. Karena itu isinya, adalah ① penetapan pembuatan usaha, ② produksi, ③ penjualan. Pada tahap ini semua, dipikir ada dan umum, dan ini baik apabila ditetapkan sebagai [kontrak produksi dan penjualan].
- (2) Pada proses produksi dan penjualan, yang mana yang menjadi leading apakah side produksi atau penjualan akan ditetapkan sesuai dengan kondisinya. Tapi yang manapun juga akan memerlukan pewujudan produksi dan penjualan yang merefleksikan keinginan market secara tepat. Apabila orang yang bertugas dalam penjualan merupakan member klaster, dan tugasnya adalah pengusaha retailer diluar klaster maka hal ini memungkinkan, tapi perlu untuk membangun sistem produksi dan penjualan dengan tepat.
- (3) Pendistribusian keuntungan saat alur penjualan terbentuk dan usahanya sukses, akan menjadi pembagian hasil klaster. Pada pendistribusian hasil ini, diperlukan juga untuk melakukan pelaporan pada orang telah memasukkan SDM, biaya usaha, ataupun orang yang telah memberikan peralatan mesin. Karenanya pengembangan usaha setelah pembuatan usaha juga merupakan hal yang sangat penting. Karena itu, adjust dgn tepat ide pendapat dari orang terkait dengan klaster, dan perlu juga untuk membuat aturan mengenai pendistribusian hasil ini.
- (4) Pada kontrak produksi dan penjualan, orang yang menanggung biaya usaha juga banyak di asumsikan juga menerima pembagian hasil. Dari hal ini, mungkin akan menjadi aturan untuk mendistribusikan pemasukan dengan pembagian persentase yang sama.

8. Pembuatan sheet untuk diagnosa klaster

Dalam pembuatan sheet dibagi dalam beberapa grup dan diminta berpikir dimasing grup. Pada hearing terhadap klaster dibuat sheet angket yang merefleksikan keistimewaan klaster yang diasumsikan sambil mendiskusikannya dimasing grup. Pertama-tama coba berikan item-itemnya.

Sebelum dilaksanakan maka tetapkan dulu grup leader, subleader, dan sekretarisnya.

9. Cara memahami trend usaha dan klaster.

Untuk diagnosa klaster dan promosinya, sebagai tren usaha maka diperlukan pemahaman akan keistimewaan industri daerah dan klaster itu^(*). Para shindanshi setempat diminta untuk mempresentasikan pemahamannya mengenai klaster seperti tertulis dibawah ini ① kondisi eksternal, ② kondisi klaster industri saat ini. Setelah melakukan survei klaster secara aktual, dilakukan diskusi ulang.

Kemudian hasil semua ini, berpijak pada item 6.2 Survei Dasar, item 6.3 mengenai angket

pengelola usaha, kemudian bagian 10. berikut ini. Karakteristik daerah produsen, semuanya dirangkum dalam lampiran-4 [Tabel survei dasar klaster].

9.1 Kondisi eksternal.

① Karakteristik wilayah.

② Kronologi dan histori timbulnya klaster industri.

③ Posisi klaster pada ekonomi wilayah.

④ Kedudukan klaster industri secara nasional

⑤ Kondisi supply dan pemekerjaan tenaga kerja

⑥ Institusi pemerintah dan kondisi kerjasama

⑦ Ada tidaknya universitas, lembaga penelitian, institusi pendukung dan kondisi kerjasamanya.

⑧ Ada tidaknya asosiasi dunia usaha, grup dan kondisi-kondisi kegiatannya.

⑨ Kondisi mengalir masuknya produk luar negri.

- ⑩ Kebijakan promosi oleh negara, kabupaten dan kota dll.

9.2 Survei struktur klaster industri.

- ① Ada tidaknya asosiasi atau grup jenis usaha klaster, dan kondisi kegiatan.

- ② Kondisi pendistribusian perusahaan pembentuk klaster (menurut area, jenis usaha, skala, hasil dll)

- ③ Ada tidaknya perusahaan yang kuat daya pengaruhnya.

- ④ Ada tidaknya perusahaan yang inovatif

- ⑤ Kondisi baru masuk ke jenis usaha klaster.

- ⑥ Daya supply SDM ahli dari lokal

- ⑦ Daya supply material dasar lokal.

- ⑧ Kondisi kebutuhan produk dan kondisi penilaiannya di lokal.

⑨ Karakteristik produk.

⑩ Perubahan production engineering.

⑪ Mekanisme pendistribusian

⑫ Tren industri terkait

10. Karakteristik daerah produsen dan poin diagnosa

10.1 Hal yang harus diperhatikan pada pendiagnosaan daerah produsen.

Lakukan dengan mempertimbangkan hal tertulis dibawah ini. (*1P2, belakangP1).

(1) Dalam pelaksanaan diagnosa lokal, maka lakukan diagnosa sambil menyelesaikan masalah tertulis dibawah ini.

- ① Didalam perusahaan yang membentuk klaster, perusahaan terkait, universitas, lembaga penelitian, institusi terkait ada pihak yang kurang ketertarikannya dalam pembentukan klaster.
- ② Memerlukan banyak tenaga dan waktu. Walaupun sudah arrange sebelumnya tapi ketika dikunjungi tidak ada ditempat, sehingga menjadi kunjungan yang harus dilakukan lain kali, untuk itu perlu menyadari adanya kemubaziran yang tidak diperlukan.
- ③ Rasio pengumpulan jenis angket atau tabel survei yang diminta ke responden tidak selalu tinggi.
- ④ Kadang ada kekurangan pada sistim kerjasama dari institusi yg berkaitan dengan diagnosa. Walaupun diperlukan kerjasama dengan institusi pemerintah dll, kadang aktualnya tidak diperoleh kerjasama.
- ⑤ Lingkup perusahaan dan institusi yang menjadi obyek survei, dan orang nya yang luas.
- ⑥ Ada pihak yang memiliki pertanyaan mengenai efek hasil diagnosa. Sepertinya sebelumnya ada survei yang mirip dan hasilnya tidak pernah dilakukan feedback.

(2) Untuk itu, dalam pelaksanaan diagnosa mohon perhatikan hal tertulis dibawah ini.

- ⑦ Lakukan pertemuan sebelumnya dengan perusahaan dan perusahaan terkait yang membentuk klaster, universitas, lembaga penelitian, institusi terkait mengenai panduan diagnosa, cara pelaksanaan, sikejul dll

- ⑧ Lakukan penjelasan tujuan diagnosa klaster dan perdalam pemahamannya dengan perusahaan dan perusahaan terkait yang membentuk klaster, universitas, lembaga penelitian, institusi terkait mengenai panduan diagnosa, cara pelaksanaan, skejul dll
- ⑨ Pahami poin masalah dari sisi pandang luas seperti kegiatan ekonomi wilayah, tren industri lain, ataupun klaster industri wilayah lain berjenis sama yang menjadi pesaing.
- ⑩ Dalam pandangan jangka panjang, gali arah pendirian dan pengembangan usaha baru, peningkatan produktifitas klaster obyek, pengaktifan inovasi.
- ⑪ Pertimbangkan pada penyesuaian keuntungan dengan grup terkait ataupun perusahaan lawan transaksi yang sudah ada, diantara interaksi perusahaan yang mebentuk klaster, diantara perusahaan terkait.
- ⑫ Hearing menggali perusahaan, grup, pengelola yang melakukan kegiatan manajemen secara individu atau kegiatan manajemen secara inovatif didalam perusahaan terkait dan perusahaan yang membentuk klaster.

10.2 Menuju aktifisasi klater.

Mulai sekarang untuk menuju aktifisasi klaster wilayah, maka perusahaan dan member klaster harus memiliki motivasi. Untuk itu selanjutnya akan disebutkan beberapa poin yang harus diperhatikan.

(1) Percepatan pembelajar

- ① Untuk memberikan supremasi dalam persaingan, sambil memperoleh informasi teknologi terbaru, juga membangun pembelajaran secara kontinyu yang disebut memupuk pengetahuan.
- ② Diperlukan edukasi bagi SDM yang memiliki kemampuan khusus yang tinggi seperti informasi khusus klaster dll.
- ③ Pembelajaran secara teratur bagi orang terkait klaster di wilayah, pembelajaran dengan face to face akan menjadi saling memacu dan efektif.
- ④ Apabila dilaksanakan rapat komunikasi beberapa kali pertahun untuk membangun network secara teknologi dan pengetahuan dengan wilayah lain sangatlah efektif.
- ⑤ Mengontrol ide baru apabila persaingan dalam wilayah menjadi hilang.

(2) Peningkatan daya saing klaster.

Faktor yang meningkatkan daya saing klaster seperti yang telah disebutkan pada item 1.3, yaitu ① kondisi srategi dan persaingan, ② kondisi kebutuhan, ③ institusi terkait dan industri pendukung, ④ kondisi elemen, apabila ini semua seimbang dan levelnya tinggi, maka klaster industri dan anglomerasi industri tsb akan mudah untuk membangkitkan daya saing yang tinggi. Akan tetapi, walaupun 4 faktor itu sudah lengkap dan pada level tertentu sudah ada perusahaan dan institusi di wilayah itu, tapi tidak ada sifat terkait untuk berinteraksi maka tidak akan dapat membangkitkan kekuatan sebagai klaster industri dan aglomerasi industri. Poin untuk membangkitkan daya saing dapat diberikan sbb berikut:

- ① Pelengkapan [institusi pelaksana kerjasama] diantara member klaster.

Terhadap permasalahan yang sulit diselesaikan sendiri oleh perusahaan dan institusi sendiri-sendiri, maka diperlukan suatu sistim yang dapat mempercepat kerjasama bersama.

② Sharing pengetahuan dasar mengenai klaster.

Member yang membentuk klaster perlu melaksanakan secara aktif edukasi, seminar pembinaan SDM untuk sharing pengetahuan dasar klaster dan aglomerasi.

③ Mengenai sharing kesadaran tema diantara member pembentuk klaster.

Member kerjasama univeritas dan industri yang membentuk klaster, selain sharing tema penelitian, tapi juga ikut dalam proyek penelitian bersama kerjasama industri dan universitas sendiri-sendiri. Saat itu dengan menjadikan tema dalam pengembangan penelitian dengan sumbu waktu maka dibuatkan [road map] yang telah disusun sehingga akan dapat melakukan sharing tema penelitiannya.

④ Membentuk diskusi (tempatnya) dengan mengumpulkan member kerjasama industri dan universitas klaster.

Efektif apabila dengan proses melaksanakan tiap jenis proyek oleh setiap member yang membentuk klaster.

11. Dari Hearing ke Action

11.1 Prosedur hearing

- ① Melaksanakan hearing kepada fasilitator dan perusahaan yang membentuk klaster, mengenai poin ini sudah disebutkan pada bagian 6.
- ② Kemudian, menyusun hasil hearing, membuat gambar struktur klaster, dan merangkumnya.
- ③ Selanjutnya melakukan analisa SWOT.
- ④ Menjelaskan provider BDS yang diperlukan atau elemen yang kurang, merapihkan poin masalah pada perusahaan dan institusi yang dihearing.
- ⑤ Mengambarkan goal promosi klaster.
- ⑥ Melakukan setting permasalahan pada perusahaan dan institusi yang dihearing.
- ⑦ Disini diteruskan pelaksanaan aktual pengecekan hasil dan implementasinya, memeriksa cara penyelesaian tema, dan setting permasalahan dengan kontinyu.
- ⑧ Selanjutnya memikirkan usulan dasar action plan.

11.2 Cara merangkum pokok usulan

11.2-1 Pemeriksaan usulan kaizen (*4, P42, ke 7kali)

Mengenai usulan perbaikan diagnosa daerah produsen, pada dasarnya, sama dengan ketika membuat usulan kaizen diagnosa perusahaan secara individual. Dengan cacatan, obyek pada diagnosa adalah grup, dan berbeda dengan usulan perbaikan ke perusahaan individu pada poin dibawah ini.

(1) Mempertimbangkan melalui pandangan secara total.

Pada lingkungan eksternal daerah produsen, hasil survei angket dan kunjungan perusahaan dll, dilakukan usulan perbaikan mengenai poin masalah dari hasil pemeriksaan secara keseluruhan.

(2) Menitikberatkan kebutuhan permintaan terhadap diagnosa daerah produsen.

Kebutuhan terhadap diagnosa daerah produsen pada diagnosa daerah produsen, apabila ditunjukkan masalahnya, tapi tidak disertai dengan pemeriksaan usulan perbaikan yang menitikberatkan pada kebutuhan tsb, akan memberikan efek pada penilaian pada diagnosa daerah produsen itu sendiri.

(3) Rencana perbaikan dibagi menjadi item mengenai keseluruhan daerah produsen dan bagian yang mengenai pengelolaan perusahaan individu.

Karena arah masa depan daerah produsen keseluruhan, permasalahan keseluruhan daerah produsen, dan permasalahan yang umum secara kongkrit mengenai pengelolaan perusahaan individu, maka lebih baik dibagi menurut kebijakan perbaikannya .

(4) Mempertimbangkan sifat kerjasama dan sifat kesesuaian dengan kebijakan promosi industri pemerintahan daerah.

Hasil pelaksanaan diagnosa daerah produsen, akan mejadi besaran yang penting dalam kebijakan industri daerah. Kemudian, dalam pelaksanaan kebijakan perbaikan, karena diperlukan kerjasama pemerintahan daerah, maka fasilitator BDS pun akan melakukan kerjasama secukupnya dan menetapkan rencana perbaikan.

(5) Poin perhatian dalam penanganan kebijakan perbaikan.

Kebijakan perbaikan, sama dengan diagnosa perusahaan individu, merupakan bagian yang penting dalam diagnosa daerah produsen. Diperlukan perhatian terhadap poin penanganan perbaikan seperti dibawah ini.

- ① Kebijakan perbaikan, didiskusikan dengan baik dalam grup diagnosa yang merupakan rangkuman dari tanggung jawab institusi pelaksanaan diagnosa, kemudian dirangkum dalam suatu keseluruhan.
- ② Karena kebijakan perbaikan didistribusikan pada masing perusahaan sendiri-sendiri, maka diperlukan mempertimbangkan pada penjagaan kerahasiaan perusahaan terhadap pihak luar dari daerah produsen dan permasalahan rahasia perusahaan. Kebijakan perbaikan terhadap perusahaan individu, lalu diangkat permasalahan umum ke masing perusahaan, dan harus dilakukan penanganan lain selain terhadap permasalahan perusahaan masing-masing.
- ③ Kebijakan perbaikan pada kebijakan perbaikan bukanlah hanya usulan biasa, tapi merupakan usulan yang dapat diimplementasikan setelah diagnosa selesai. Khususnya, berbeda dengan diagnosa perusahaan individual, tapi diperlukan pertimbangan untuk dapat melakukan kegiatan perbaikan secara kontinyu oleh pemerintah dan daerah produsen secara keseluruhan.
- ④ Dalam pelaksanaan diagnosa daerah produsen, karena lingkup obyeknya luas, maka akan selalu timbul dimana grup diagnosa tidak dapat mengkover atau memahami segalanya. Kebijakan perbaikan yang sudah diperiksa, sebelum dilakukan penetapan final, lebih baik dibicarakan terlebih dahulu isinya dengan pihak grup daerah produsen sebelumnya.

- ① Hasil survei lingkungan eksternal, survey angket, survei kunjungan diagnosa lapangan, survei institusi terkait dll mengenai klaster, diperiksa dan dianalisa secara total untuk memperkuat kekuatan klaster industri, dirangkum sebagai usulan dengan menfokuskan pada kebijakan penghilangan permasalahan yang menjadi syarat pembentukan klaster dan sistim pengembangannya.
- ② Mater plan klaster bukan selesai begitu saja etelah diperlihatkan, tapi tidak boleh bersifat abstrak yang banyak memberikan mimpi. Tentunya, juga harus menghindari dari pemberian nilai tambah yang tinggi, efisiensi, pembuatan sistim informasi, diskriminasi, ujung tombak dan penguatan daya saing .
- ③ Merangkum kedalam suatu titik pandang promosi daerah termasuk institusi yang terkait dengan promosi klaster seperti perusahaan, perusahaan terkait, universitas, lembaga penelitian pemerintah daerah yang mebentuk klaster.
- ④ Pada diagnosa klaster, menjadi penilaian dengan menerapkan 4 elemen syarat kondisi strategi perusahaan, kondisi persaingan, kondisi kebutuhan, industri terkait dan industri pendukung.
- ⑤ Merangkum imajinasi figure masa depan klaster dari titik pandang jangka menengah dan jangka panjang, agar dapat menjadi sesuatu bersama.
- ⑥ Merangkum dalam kesesuaian dengan kebijakan kota dan daerah atau kebijakan seperti negara dan kabupaten dll. Kemudian mempertimbangkan pula dalam koordinasi dan kebutuhan diagnosa perusahaan yang menyusun klaster.
- ⑦ Pokok yang terkait dengan keseluruhan klaster dan pokok perbaikan pada masing perusahaan yang menyusun dirangkum dengan dibagi supaya lebih mudah dimenegrti.

11.2-3 Action plan^(*4. p9)

Action plan adalah suatu rangkuman dari persiapan, kegiatan kongkrit, pengembangan usaha untuk mewujudkan visi yang telah ditunjukkan pada master plan. Merupakan hal yang penting untuk bersemangat “ harus bisa”, “ mari kita coba” dll, karena itu dalam pengembangan usaha perusahaan pembentuk dibuat agar berkaitan dengan kegiatan mengarah pada inovasi manajemen, dan sedapat mungkin tidak melewatkan bibit kegiatan yang inovatif yang sudah ada dalam klaster, karena itu perlu untuk memasukkan ke dalam usulan setelah melakukan penilaian.

Action plan adalah, karena harus merupakan sesuatu yang berkaitan dengan implementasi, maka walaupun diberikan usulan yang sangat banyak pun, tapi tidak semuanya dapat dilaksanakan. Lebih baik diberikan prioritas pelaksanaannya. Karena itu penting untuk memberikan usulan caranya secara konkrit setelah memilah yang mudah untuk dilaksanakan, hal yang mudah berhasil, hal yang efeknya besar dan hal yang dapat menerikan keistimewaan secara jelas dibandingkan dengan perusahaan atau klaster yang lainnya.

Itemnya bisa dipikirkan hal berikut ini, dan dapat diedit sesuai dengan kebutuhan yang sesuai.

- ① Sistim pelaksanaan dan gambaran keseluruhan mengenai master plan.
- ② Time tabel pelaksanaan master plan.
- ③ Tingkat prioritas pelaksanaan proyek.
- ④ Rencana pelaksanaan project (detail)

Lampiran

12.1 Lampiran-1 Contoh surat perjanjian Klaster

Lampiran-1 Contoh penulisan perjanjian dasar Klaster

1. Perjanjian dasar Klaster

Perusahaan A, Perusahaan B, Perusahaan C, dan LSM D (selanjutnya, tiap badan hukum ini disebut "Pihak dalam Perjanjian"), dan sesuai dengan pasal berikut ini, untuk menjalankan proyek Klaster "....." (selanjutnya disebut "proyek ini") diikat dalam perjanjian dasar Klaster (selanjutnya disebut "Perjanjian ini").

BAB 1 Hal dasar

(Tujuan proyek)

Pasal 1 Proyek ini bertujuan menjalin kerjasama antara Pihak dalam perjanjian untuk pengembangan, produksi, dan pemasaran dengan pondasi saling percaya antara Pihak dalam perjanjian.

(Proyek Klaster)

Pasal 2 Pihak dalam perjanjian bekerjasama dalam melaksanakan proyek berikut ini.

(1)

(2)

(Batasan tugas)

Pasal 3

(A) Tugas pada proyek ini adalah termasuk beragam tugas teknis seperti penelitian, pengembangan menjadi produk jual, produksi, pemasaran dll yang dilakukan bersama-sama, atau secara bekerjasama oleh Pihak dalam perjanjian.

(B) Perjanjian ini bukan membatasi atau mengatur pengembangan yang bisa dilakukan oleh Pihak dalam perjanjian secara sendiri-sendiri.

(Penempatan perwakilan)

Pasal 4

⑤ Pada pelaksanaan proyek ini, Perusahaan A ditetapkan sebagai perwakilannya.

⑥ Perwakilan proyek ini mewakili Pihak dalam perjanjian untuk melakukan komunikasi dan koordinasi dengan Pihak luar.

(Pembagian peran)

Pasal 5

Pembagian peran tiap Pihak dalam perjanjian di proyek ini adalah seperti berikut.

Perusahaan A

○○○○

Perusahaan B	○○○○
Perusahaan C	○○○○
LSM D	○○○○

(Pembagian biaya yang ditanggung)

Pasal 6

Pembagian biaya yang ditanggung (biaya pertemuan dan seluruh biaya lainnya) dalam pelaksanaan proyek ini adalah seperti dibawah ini. Dengan catatan, pembagian biaya pada proyek ini untuk pengembangan kolaborasi, produksi dan pemasaran, akan ditetapkan pada perjanjian pengembangan kolaborasi dan perjanjian produksi dan pemasaran.

Perusahaan A	%
Perusahaan B	%
Perusahaan C	%
LSM D	%

(Pembagian biaya yang ditanggung)

Pasal 7

- ① Batasan biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan proyek ini ditetapkan oleh Komite pelaksana.
- ② Pada proyek ini dilakukan tutup buku setiap tahun.
- ③ Untuk biaya proyek, Pihak dalam perjanjian menanggung biaya sesuai pembagian yang ditetapkan pada pasal sebelumnya.

(Komite pelaksana).

Pasal 8

- ⑤ Untuk menjalankan proyek ini, Pihak dalam perjanjian membentuk Komite pelaksana yang terdiri dari anggota yang ditunjuk Pihak dalam perjanjian. Komite ini membicarakan hal mengenai proyek ini.
- ⑥ Perincian mengenai Komite pelaksana ini ditetapkan terpisah.

(Rencana pelaksanaan)

Pasal 9 Komite pelaksana menetapkan rencana pelaksanaan pengembangan kolaborasi, produksi dan pemasaran produk yang merupakan isi proyek ini.

BAB 2 Penyebaran informasi, pemakaian fasilitas dan menjaga kerahasiaan

(Tukar informasi dan dokumen)

Pasal 10 Pihak dalam perjanjian selama masa berlaku perjanjian ini, saling menunjukkan/ memberikan dokumen/ informasi tanpa kompensasi yang diperlukan untuk menjalankan proyek ini yang dimiliki tiap Pihak dalam perjanjian. Dengan catatan, hal ini tidak berlaku bagi informasi

yang wajib dijaga kerahasiannya akibat adanya perjanjian dengan pihak ketiga.

(Pemanfaatan peralatan)

Pasal 11 Pihak dalam perjanjian setelah memberitahu Pihak dalam perjanjian lainnya, dapat masuk ke dalam fasilitas Pihak dalam perjanjian lainnya dan memakai peralatan yang berhubungan dengan pengembangan kolaborasi dalam proyek ini.

(Penanganan informasi rahasia)

Pasal 12 Penanganan informasi rahasia di perjanjian ini ditetapkan terpisah pada perjanjian menjaga kerahasiaan.

BAB 3 Pengembangan kolaborasi

(Pengembangan kolaborasi)

Pasal 13 Pihak dalam perjanjian melakukan pengembangan kolaborasi pada

(Pembagian peran pada pengembangan kolaborasi)

Pasal 14 Pihak dalam perjanjian berdasarkan pembagian peran yang ditetapkan dalam Pasal 5 menetapkan pembagian peran dan pembagian biaya yang ditanggung pada perjanjian pengembangan kolaborasi yang terpisah.

(Pembatasan proyek bersama dengan pihak ke-3)

Pasal 15 Pihak dalam perjanjian tidak boleh melakukan kolaborasi atau men-subkontrakkan pada pihak ke-3 dengan tujuan yang sama dengan pengembangan kolaborasi ini, baik sebagian maupun keseluruhan, tanpa adanya persetujuan dari seluruh pihak dalam perjanjian.

(Penanganan dan kepemilikan hasilnya)

Pasal 16

(ア) Hasil pengembangan kolaborasi adalah semua hasil yang bersifat teknis, yang diperoleh dari pengembangan kolaborasi ini, yang berhubungan langsung dengan tujuan pengembangan kolaborasi ini, baik berupa penemuan, konsep, desain, know how dll.

(イ) Hasil pengembangan kolaborasi ini yang ditetapkan pada ayat diatas pada prinsipnya dimiliki bersama oleh Pihak dalam perjanjian. Dengan catatan, bila hasilnya adalah merupakan hasil kerja salah satu Pihak dalam perjanjian, tanpa adanya bantuan informasi, dokumen, masukan, dan bantuan dari Pihak dalam perjanjian lainnya, maka hasil tersebut adalah milik Pihak dalam perjanjian yang membuatnya.

(Ikatan surat perjanjian pengembangan kolaborasi)

Pasal 17 Perincian pengembangan kolaborasi ditetapkan dalam surat perjanjian kolaborasi.

BAB 4 Produksi

(Pelaksanaan bisnis usaha)

Pasal 18 Komite pelaksana menetapkan pelaksanaan bisnis usaha hasil dari pengembangan kolaborasi berdasarkan perjanjian ini.

(Pembagian peran dan pembagian biaya yang ditanggung saat produksi)

Pasal 19 Dengan pembagian peran yang telah ditetapkan dalam Pasal 5, Pihak dalam perjanjian berdasarkan perjanjian ini, menetapkan pembagian peran dan pembagian biaya yang ditanggung saat produksi untuk bisnis usaha dari hasil pengembangan kolaborasi. Penetapan ini dilakukan pada perjanjian produksi dan pemasaran yang terpisah.

(Larangan membuat produk saingan)

Pasal 20 Pihak dalam perjanjian dilarang memproduksi produk sejenis yang dirobah sebagian atau produk yang sama dengan hasil pengembangan kolaborasi berdasarkan perjanjian ini.

(Persetujuan Pihak A)

Pasal 21

(ア) Pihak dalam perjanjian yang mendapatkan hak paten dari pengembangan kolaborasi (selanjutnya disebut "Pihak A") memberikan persetujuan kepada Pihak dalam perjanjian yang melakukan produksi berdasarkan perjanjian produksi dan pemasaran (selanjutnya disebut "Pihak B") untuk melakukan produksi dan pemasaran penemuan paten secara eksklusif.

(イ) Biaya persetujuan pada ayat diatas adalah gratis.

(Produksi/ deliveri barang pesanan)

Pasal 22 Pihak B menerima pesanan untuk memproduksi barang, dari Pihak dalam perjanjian yang melakukan pemasaran berdasarkan perjanjian produksi dan pemasaran (selanjutnya disebut "Pihak C").

(Perincian produksi)

Pasal 23 Perincian aturan mengenai produksi ditetapkan dalam surat perjanjian produksi dan pemasaran.

BAB 5 Pemasaran

(Pemasaran produk)

Pasal 24 Dengan pembagian peran yang telah ditetapkan dalam Pasal 5, Pihak dalam perjanjian berdasarkan perjanjian ini, menetapkan pembagian peran dan pembagian biaya yang ditanggung saat pemasaran produk dari hasil pengembangan kolaborasi. Penetapan ini dilakukan pada perjanjian produksi dan pemasaran yang terpisah.

(Larangan memproduksi produk saingan)

Pasal 25 Pihak dalam perjanjian dilarang memasarkan produk sejenis yang dirobah sebagian atau produk yang sama dengan produk pada perjanjian ini.

(Beli putus)

Pasal 26 Pihak C membeli produk jadi dari Pihak B.

(Jumlah beli putus dan harganya)

Pasal 27 Jumlah dan harga beli oleh Pihak C kepada Pihak B ditetapkan menurut pembicaraan Pihak dalam perjanjian.

(Perincian pemasaran)

Pasal 28 Perincian aturan mengenai pemasaran ditetapkan dalam surat perjanjian produksi dan pemasaran.

BAB 6 Selain itu

(Keikutsertaan)

Pasal 29

(ア) Bila ada permintaan baru untuk ikutserta pada bisnis usaha ini, maka persetujuan keikutsertaan baru, dapat diberikan berdasarkan persetujuan Pihak dalam perjanjian.

(イ) Bila keikutsertaan baru seperti tersebut diatas, disetujui, maka peserta baru dan Pihak dalam perjanjian membuat perjanjian baru pada perjanjian ini.

(Pembatalan)

Pasal 30

1. Bila ada kondisi khusus yang tidak bisa dihindari dimana Pihak dalam perjanjian tidak dapat melanjutkan perjanjian ini, maka berdasarkan hasil pembicaraan dengan Pihak dalam perjanjian lainnya, isi perjanjian mengenai Pihak yang akan berhenti dibatalkan, dan Pihak dalam perjanjian dapat keluar dari bisnis usaha ini.
2. Untuk kasus diatas, untuk Pihak dalam perjanjian yang keluar, dihitung biaya biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan bisnis usaha ini hingga Pihak dalam perjanjian keluar, dan kemudian harus menanggung biaya menurut pembagian biaya yang ditanggung seperti ditetapkan pada perjanjian ini.

(Melaksanakan kewajiban)

Pasal 31

1. Diantara Pihak dalam perjanjian bila termasuk dalam item dibawah ini, maka seluruh Pihak dalam perjanjian lainnya mengingatkan hal tersebut kepada Pihak dalam perjanjian, memberikan kesempatan terhadap Pihak dalam perjanjian tersebut melakukan pembelaan, setelah itu baru bisa membatalkan perjanjian dan mengeluarkannya dari bisnis usaha ini.
 - (1) Bila tidak bekerjasama melaksanakan bisnis usaha ini tanpa adanya alasan yang benar.
 - (2) Bila dalam menjalankan bisnis usaha ini melakukan penggelapan atau kecurangan.
 - (3) Melanggar isi perjanjian ini.
2. Aturan pada poin 2 pasal diatas, memiliki keterkaitan dengan poin sebelumnya.

(Kompensasi ganti rugi)

Pasal 32 Bila Pihak dalam perjanjian melanggar perjanjian dan menyebabkan pihak lainnya dirugikan, maka Pihak yang melanggar harus membayar kerugian yang terjadi.

(Perubahan isi perjanjian akibat perubahan rencana)

Pasal 33 Bila isi perjanjian ini perlu diganti, setelah mendapatkan persetujuan dari seluruh Pihak dalam perjanjian maka Pihak dalam perjanjian dapat merubahnya.

(Penghentian bisnis usaha ini)

Pasal 34 Pada masa pelaksanaan bisnis usaha ini bila terjadi suatu kondisi Pihak dalam perjanjian tidak bias melaksanakan tugas, terjadi bencana alam atau alasan lain yang tidak bias dihindari, sehingga bisnis usaha ini tidak bisa dilanjutkan, maka berdasarkan pembicaraan Pihak dalam perjanjian, bisnis usaha ini dapat dihentikan.

(Proses setelah selesainya bisnis usaha ini)

Pasal 35 Setelah selesainya bisnis usaha ini, berdasarkan pembicaraan, Pihak dalam perjanjian menetapkan kepemilikan dan tindakan selanjutnya pada alat/ mesin yang dibeli pada bisnis usaha ini.

(Jangka waktu berlakunya)

Pasal 36

1. Masa berlakunya perjanjian ini adalah sampai tahun 20XX.
2. Masa berlakunya seperti disebut diayat sebelumnya dapat dirobah setelah adanya persetujuan dari seluruh anggota Pihak dalam perjanjian.

(Hal yang tidak ditetapkan pada perjanjian ini)

Pasal 37 Hal yang tidak ditetapkan pada perjanjian ini ditetapkan oleh Komite pelaksana.

Sebagai bukti ikatan perjanjian ini, surat perjanjian ini dibuat rangkap 4, tiap Pihak dalam perjanjian menandatangani, dan masing-masing menyimpan 1 rangkap.

Tanggal 20XX

Perusahaan A _____

Perusahaan B _____

Perusahaan C _____

LSM D _____

12.2 Lampiran-2 Poin perhatian pada diagnosis Klaster(diagnosis industri)

Disini diperlihatkan Poin perhatian pada item survei (*4) . Bila dari tabel ini item mengenai wilayah dihapus, akan menjadi Diagnosis industri.

12.2-1 Karakter wilayah

Item Survei	Poin perhatian
1 Kondisi geografis (Sebab terbentuknya Klaster)	① Iklim, tradisi, Karakteristik topografi, kondisi industri. ② Kondisi industri, budaya, dan pemerintahan ③ Karakteristik penduduk, pendapatan, karakter konsumsi dan harga produk. ④ Masalah lingkungan dan warga. ⑥ Masalah transportasi, posisinya dengan jalan, bandara, pelabuhan dll.
2 Perubahan faktor penyebab	Perubahan kondisi geografis hingga saat ini.
3 Harmonisasi dengan masyarakat di wilayah	Kondisi harmoni dengan komunitas di wilayah

12.2-2 Sejarah Klaster

Item survei	Poin perhatian
4 Perincian	1. Proses perkembangan terjadinya Klaster sampai sekarang dan prospek di masa depan (Sejarah terjadinya produk, lahir dan perkembangan produk, kapasitas dan metoda produksi, perubahan bentuk produksi, rute distribusi, perubahan ketenagakerjaan, penyediaan modal industri) ②Perubahan dan kondisi sistem pembagian industri di masyarakat ④ Perubahan drastis pada proses perkembangan Klaster
5 Hubungannya dengan industri lainnya di wilayah	Hubungannya dengan jenis industri yang berhubungan dengan jenis industri di Klaster

12.2-3 Kedudukan Klaster

Item survei	Poin perhatian
6 Manajemen	Kedudukannya pada perekonomian wilayah dan transisinya sekarang
7 Produksi	① Kondisi transisi kapasitas produksi, dan perubahan nilai tambah ②Transisi dan kondisi share pada volume produksi nasional (menurut tahun, jenis produk dll) ③Transisi kapasitas produksi dan level pengoperasian

	⑤ Perubahan produk unggulan ⑥ Level standar teknologi
8 Pemasaran	① Kebutuhan dan kondisi produk Klaster (Kecenderungan perubahan kuantitas dan kuantitas) ② Kedudukan dan kondisi kebutuhan terhadap seluruh produk Klaster (menurut tahun, jenis produk, kegunaan, wilayah)
9 Ketenagakerjaan	① Perubahan kondisi kebutuhan dan suplai tenaga kerja, perbandingan dengan nasional ② Perubahan struktur tenaga kerja ③ Kondisi perubahan upah

12.2-4 Kondisi dan karakter Klaster

Item survei	Poin perhatian
10 Kondisi transaksi dan distribusi	① Bentuk perusahaan dan kondisi skala perusahaan ② Kondisi pembagian bidang kerja, kerja sambilan, dan diversifikasi ③ Kondisi transaksi perusahaan di Klaster (Produsen, penerima order produksi, penerima order material), (jumlah perusahaan, organisasi, anggota, metoda transaksi dll) ④ Kebiasaan transaksi (transaksi, penetapan harga, menerima/ mengirim order dll) ⑤ Kondisi distribusi pasar, dan share menurut pasar ⑦ Kondisi jalur pemasaran dan perubahan transisinya ⑧ Mengenai promosi produk (kegiatannya, lembaga pelaksanaannya, kemampuannya) ⑨ Faktor penyebab kebutuhannya menurun (Kondisi Barang Return, tawar harga dan penyebabnya, kondisi penanganan stock jelek)

12.2-5 Sistem di bidang industri

Item survei	Poin perhatian
11 Pemimpin di bidang industri	① Kedudukan pemimpin di seluruh bidang industri (posisinya secara nasional), kondisi kegiatan, kondisi leadership. ② Kondisi pemimpin di tiap bidang (survei pasar, proyek pengembangan produk, skala produksi, promosi penjualan, penetapan harga, keuangan/ permodalan dll)
12 Pembimbing	Kedudukannya (posisinya secara nasional), kondisi kegiatan, pengaruhnya di wilayah
13 Asosiasi industri	Jenis dan jumlahnya, kondisi kegiatan dan perannya, kondisistruktur dan fungsinya

14	Perusahaan terkait	Peran Perusahaan ternama, perusahaan besar terkait (termasuk distributor besar) dan perannya terhadap klaster
15	Kondisi persaingan	① Survei kondisi dan karakteristik negara sekitar (Jumlah perusahaan, harga produksi, standar tehnologi, ketenagakerjaan dll). ② Survei kondisi dan karakter negara maju (s.d.a) ③ Kondisi produksi dan penjualan serta karakter Klaster lainnya di dalam negeri ⑤ Kondisi persaingan di dalam/ luar negeri ⑥ Kondisi merger/ kolaborasi
16	Kondisi produk	① Apa keistimewaan produk ② Apakah produk utamanya produk baru atau produk grade rendah ③ Apa keunggulan dan kelemahan dibandingkan produk sejenis dan produk dari Klaster lain (termasuk produk luar negeri)
17	Kondisi produksi	① Kondisi dan karakter bentuk produksi (termasuk industri rumah tangga yang menerima subkon produksi). ② Kondiri struktur industri wilayah, ikatan dengan industri terkait ③ Bagaimana kondisi fasilitasnya? (jumlahnya, berapa kekurangan/kelebihannya, standar tehnologi, kondisi kerja, kondisi pemakaian fasilitas baru) ④ Standar tehnologi produksi (tehnologi sendiri, tehnologi Klaster lainnya) ⑦ Standar tehnologi (rasio produk NG dll), standar pemakaian tehnologi baru ⑥ Kondisi terjadinya masalah lingkungan(sumber penyebab, aturan, keluhan dari sekitar)
18	Kondisi material/ pembelian	① Kondisi perubahan material secara kualitas dan kuantitas (termasuk material penggantinya) ② Kondisi penyuplaian material di Klaster da ketergantungan dengan di luar Klaster ③ Kondisi pengadaan material ④ Kondisi pemakaian subkon keluar (termasuk subkon industri rumah tangga) dan hubungan ketergantungannya ⑥ Kondisi pemakaian energi dan penghematan energinya
19	Kondisi keuangan/ permodalan	① Kondisi pengelolaan akuntansi ② Kondisi struktur modal, aset dan hutang ③ Kondisi laba dan BOP ④ Kondisi pengadaan modal

20	Kondisi ketenagakerjaan	① Kondisi struktur ketenagakerjaan ② Standar upah ③ Kondisi kerja ⑤ Masalah penerus
21	Penanganan terhadap perubahan lingkungan	① Kondisi pembagian sumber daya dan manajemen terhadap proses produksi level tinggi, pengembangan produk baru (termasuk alih bidang usaha) dll ② Peran yang dimiliki industri level tinggi di Klaster ③ Bagaimana isi perubahan produk di Klaster (termasuk desain dan teknologinya) ④ Kondisi penggabungan dan kerjasama ⑥ Kondisi pembentukan grup kerjasama, merger dll ⑦ Kondisi industri umum dan spesialisasi industri
22	Hubungannya dengan pemerintah (Pusat, daerah dll)	① Arah dan kebijakan revitalisasi Klaster ② Sistem dukungan bagi Klaster ③ Posisinya di dalam perencanaan wilayah

12.2-6 Perubahan lingkungan manajemen sekarang dan kecenderungan selanjutnya

Item survei	Poin perhatian
23 Inovasi teknologi	① Kondisi perubahan material ② Kondisi perubahan metoda produksi ④ Kondisi perubahan/ renovasi fasilitas produksi
24 Perubahan struktur kebutuhan	① Transisi standar konsumsi ② Perubahan struktur konsumen ③ Pemahaman dan penanganan perubahan kebutuhan konsumen ④ Perubahan perilaku konsumsi (perilaku konsumen) ⑤ Perubahan life circle produk ⑥ Persaingan dengan barang impor, barang pengganti ⑦ Perubahan Rute distribusi dan metoda pemasaran
25 Perubahan struktur ketenagakerjaan	① Kondisi perubahan struktur ketenagakerjaan ② Kondisi kecenderungan dan perubahan upah ③ Kondisi perubahan level tenaga kerja
26 Perkembangan globalisasi	① Kondisi perubahan persaingan dengan produk luar negeri ② Perubahan kondisi impor material bahan
27 Masalah pencemaran lingkungan	① Perubahan aturan perundangan (apakah semakin ketat?) ② Kondisi keluhan dari warga sekitar

28	Perkembangan kota	① Perubahan kondisi topografi ② Kondisi perubahan hubungan dengan masyarakat ③ Perubahan sistem pembagian bidang industri di masyarakat
----	-------------------	---

12.2-7 Karakteristik perusahaan yang membentuk Klaster

Item survei	Poin perhatian
29 Kebijakan, kemampuan, dan kemauan pemimpin	① Kebijakan dasar pemimpin, visi manajemen ke masa depan dan isinya ② Kemauan usaha pemimpin ③ Kondisi usaha pemimpin untuk meningkatkan level dirinya ④ Kepercayaan dan kerjasama pemimpin terhadap industri dan klien ⑤ Ada tidaknya rasa toleransi sebagai pemimpin organisasi ⑥ Level pengumpulan informasi secara aktif untuk pasar dan bidang teknologi. ⑧ Minat dan pelaksanaan untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan keinginan untuk membuat pekerja terus berada diperusahaannya ⑨ Ada tidaknya kebijakan yang jelas terhadap masalah penerus usaha
30 Dasar manajemen, strategi perusahaan	① Ada tidaknya strategi manajemen jangka panjang pada bidang produknya ② Kondisi evaluasi alih usaha atau masuk ke bidang baru ③ Level pengetahuan posisi usaha di zaman globalisasi ④ Kondisi minat dan pelaksanaan self control melalui tim kecil dll ⑤ Kondisi evaluasi strategi diskriminasi pada industri ⑥ Level kerjasama dengan instansi pemerintah terkait dan lembaga pembina/ penelitian
31 Marketing	① Kebijakan / target yang jelas pada marketing ② Efektifitas sistem pengumpulan , analisa, pelaporan informasi seperti survei pasar dll ③ Ada tidaknya sistem pengembangan produk, level perhitungan beban resikonya ④ Pelaksanaan kegiatan promosi penjualan yang efektif ⑤ Kondisi Pengontrolan salesman (sistem memberi pengetahuan produk, pasar, sikap, cara bicara dan meningkatkan motivasi) ⑦ Kondisi Pengontrolan aliran barang (Apakah stok produk, metoda penyimpanannya tepat, apakah gudangnya pada posisi yang tepat, apakah sistem pengirimannya tepat dll) ⑧ Pelayanan yang tepat kepada konsumen dan user

32	Produksi	<ul style="list-style-type: none"> ① Kondisi kesesuaian kapasitas produksi dan kemampuan penjualan ③ Level pembaruan sistem pengontrolan produksi (otomatisasi, pemakaian robot, pencegahan pencemaran, perbaikan lingkungan kerja, bantuan pada kegiatan self control, standarisasi part, stabilisasi kualitas produk dll) ④ Level rasionalisasi sistem pengontrolan material (pemakaian produk pasar, alih material yang dibeli, pengurangan material in process dll) ⑤ Level usaha penghematan sumber daya dan energi
33	Tehnologi	<ul style="list-style-type: none"> ① Kondisi sistem penelitian dan pengembangan <ul style="list-style-type: none"> (i)Penetapan anggaran R&D (Research and Development)apakah sudah tepat? (ii)Apakah organisasi dan pegawai R&D sudah tepat? (iii)Apakah penetapan tema R&D, dan pengumpulan ide sudah tepat ? (iv)Apakah metoda penilaian R&D sudah tepat ? ④ Apakah pengontrolan informasi teknologi sudah tepat ?
34	Keuangan/ permodalan	<ul style="list-style-type: none"> ① Kemampuan investasi inovasi teknologi (investasi fasilitas pencegah pencemaran, hemat sumberdaya dan energi, otomatisasi dan pemakaian robot dll) ② Kondisi investasi dan strategi usaha ke luar negeri ③ Usaha mempercepat pengumpulan piutang, dan memperlancar permodalan (pengurangan piutang usaha, pengurangan bunga pinjaman, pemakaian modal jangka panjang dll) ④ Perbaikan keuntungan dengan pengurangan seluruh biaya (pengurangan biaya produksi, biaya pemasaran, biaya pengontrolan dll)
35	Ketenagakerjaan	<ul style="list-style-type: none"> ① Usaha peningkatan kemampuan pekerja ② Pemanfaatan secara efektif pekerja usia menengah dan lanjut ③ Level dukungan bagi kegiatan tim kecil di perusahaan dan tempat kerja ④ Level usaha perbaikan lingkungan kerja ⑥ Level kebijakan peningkatan motivasi salesman dan tehnisi ⑦ Level usaha menghilangkan kecelakaan kerja
36	IT (Information Technology)	<ul style="list-style-type: none"> ① Level pemanfaatan komputer untuk tugas administrasi, kontrol kualitas, kontrol produksi dll ② Level pemanfaatan komputer untuk tukar informasi dengan klien dan transaksi. ③ Level pemanfaatan internet untuk mengumpulkan informasi ④ Pembuatan website, penyebaran informasi tentang perusahaan

12.3 Lampiran-3 Contoh survei angket dari pemimpin perusahaan

(1) Pilih salah satu bidang yang dikuasai pemimpin perusahaan

- ①Tehnis, ②Pemasaran, ③Keuangan, ④HRD, ⑤Pengadaan material, part, ⑥Selain itu
()

(2) Informasi yang diperlukan untuk pengelolaan usaha diperoleh dari mana?

- ①Pengusaha sejenis, ②Klien, ③Lembaga keuangan, ④Asosiasi usaha,
⑤Teman, ⑥Lembaga penelitian, universitas, ⑦Selain itu

(3) Sebutkan hal yang biasanya dirasakan terhadap klaster

- ①Pengusaha di klaster sangat kooperatif dan ada rasa kebersamaan
② Pengusaha di klaster adalah pesaing, dan hubungannya tidak baik
③ Masalah di klaster tidak pernah dipikir
④Selain itu

(4) Apakah anda pikir nilai produksi dan pemasaran di klaster meningkat?

- ①Meningkat dengan cepat ②Sedikit meningkat
③Tidak berubah ④Sedikit menurun
⑤Menurun dengan cepat ⑥Tidak tahu

(5) Apa yang anda pikirkan mengenai masa depan klaster, pilih 3 pilihan di antara jawaban berikut

- ① Kondisi sekarang sudah baik
② Pengusaha sejenis di klaster perlu saling bekerja sama.
③Perlu usaha meningkatkan kualitas produk klaster dengan menetapkan Kualitas dan standar

di klaster

- ④ Perlu meningkatkan posisi jual di pasar dengan memakai merek klaster
⑤ Usaha yang lebih giat pada pengembangan desain dan produk
⑥ Berusaha meningkatkan kemampuan tehni, tenaga ahli
⑦ Mempererat kerjasama dengan universitas dan lembaga penelitian
⑧ Membangun komplek pabrik oleh pengusaha sejenis
⑨ Selain itu ()

(6) Apa masalah pada pengelolaan manajemen perusahaan anda (Pilih 3 jawaban)

- ① Penjualan menurun ②Pengadaan modalnya sukar
③ Ratio produk NG nya tinggi ④Pengadaan material, part nya sukar
⑤ Persaingan harga ketat ⑥ Kurangnya manajer tingkat menengah yang kompeten
⑦ Barang datang sering terlambat ⑧Lingkungan kerja jelek
⑨ Pekerja sering pindah kerja ⑩Ingin menerapkan 5S, tapi tidak tahu caranya
⑪ Mesin dan fasilitas sudah tua ⑫Di dalam pabrik berantakan
⑬ Mesin sering rusak ⑭Tidak ada penerus usaha
⑮ Pabriknya sempit ⑯Selain itu ()

(7) Mengenai kebijakan manajemen selanjutnya. Pilih satu jawaban di antara jawaban berikut

- ①Konstitusional manajemen diperkuat, melakukan pengembangan manajemen

②Tetap seperti sekarang ini

③Sedang memikirkan alih usaha atau menutup usaha

④Selain itu()

12.4 Lampiran-4 Lembar survei dasar Klaster

Lembar survei dasar bisnis usaha Klaster

Pertama-tama, lakukan interview dan isi pada kolom yang bisa diisi. Bila perlu, kolom bisa ditambahkan.

Lembar survei

No. :

Disiapkan saat penyerahan sheet informasi	<p>① Tabel neraca keuangan (Balance sheet) dan laporan untung rugi pada 2 periode terakhir IKM peserta Klaster (bila tidak ada, dokumen yang menyatakan garis besar isi usaha 1 tahun terakhir)</p> <p>② Pamflet dll yang berisi profil perusahaan IKM peserta Klaster untuk bisa memastikan garis besar usaha perusahaan tersebut.</p>
---	---

Dibuat tanggal : 20XX...bulan...hari...
oleh :

1. Profil perusahaan inti			
Nama perusahaan inti		Pemimpin perusahaan	
Alamat			
PIC		Divisi, jabatan	
Kontak	Telp :	FAX :	
e-mail		Website	
Garis besar perusahaan inti	Berdiri tanggal : _____	Jumlah pekerja	orang
	Modal : Rp		
	Jenis usaha utama (sekarang)		
	Produk yang ditangani (sekarang)		

2. Tema bisnis usaha (tuliskan nama tema yang singkat, mudah dimengerti sebagai nama proyek)	
Nama jenis usaha	

3. Tujuan klaster, latar belakang dan motivasi

4. Mengenai produk baru di Klaster

4-1. Isi produk

Foto, atau
desain gambar
produk

4-2. Keistimewaan produk

4-3. Hal yang baru pada produk atau pada bisnis usaha ini

5.Mengenai pasar yang menjadi targetnya
5-1 Kebutuhan pasar (pada bisnis usaha ini, pasar yang seperti apa yang membutuhkannya?)
5-2 Pasar target, skala pasar dan perspektif perkembangan selanjutnya

6.Mengenai pemasarannya (Skala eksploitasi kebutuhan)			
6-1 Fokus pada target pemasaran (bidang industri, perusahaan, klien dll yang dituju secara kongkrit, dan perspektif pemasaran)			
6-1 Tempat Pemasaran dan perspektif pemasaran (memperjelas klien di awal tahun)			
Nama Perusahaan pembeli	Kondisi pendekatan	Waktu penjualan	Nilai penjualan (harga×jumlah)
①			
②			
③			
6-3 Kegiatan promosi penjualan (tuliskan kegiatan promosi penjualan secara kongkrit yang dilakukan)			

7.Mengenai kondisi pasar dan strategi pemasaran produk			
7-1Sekarang, di pasar, produk seperti apa yang ada, dan terutama dibeli dengan alasan apa? Dan pembeli merasakan keluhan apa?			
Nama produk pesaing	Nama produsen, distributor	Share pasar	Masalah dan keterbatasan, kebutuhan mendesak dari pembeli dll
(a)			
(b)			
7-2 Produk ini memiliki kelebihan apa untuk dapat menang dari produk diatas ?			
Nama produk pesaing	Kekuatan dari produk bisnis usaha ini	Kelemahan dari produk bisnis usaha ini	Strategi memperoleh share pasar
①			
②			
7-3 Kondisi mendapatkan Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) (tuliskan nomor paten (usulan), dan tanggal pengusulan patennya)			
Nama penemu		Nama penemuan	
Isi			

8.Sistem produksi/ penyuplaian (mengenai sistem produksi untuk mencapai volume pemasaran yang dihitung pada “rencana penjualan”, mengenai pembagian peran perusahaan klaster, isi investasi fasilitas, rencana pekerja, metoda produksi (kerja) dll)

Isi tugas	Perusahaan pelaksana (perusahaan penerima order)	Rencana fasilitas dan pekerja		Keterangan
		Periode yang memungkinkan pada kondisi sekarang	Rencana penambahan fasilitas/ pekerja di masa depan	
① Proyek pelaksanaan usaha				
② Fasilitas produksi				
③ Tempat produksi				
④ Pengadaan bahan/ material				
⑤ Produksi				
⑥ Persiapan pengepakan, deliveri				
⑦ Quality Assurance				
⑧ Kegiatan pemasaran				
(Contoh) Produksi sebagian ①		Sistem dari periode X hingga sekarang	Pada periode Y rencananya akan ditambah fasilitasnya	

Catatan : Isi tugas diatas hanya sebagai contoh, akan disesuaikan dengan isi bisnis usaha klaster