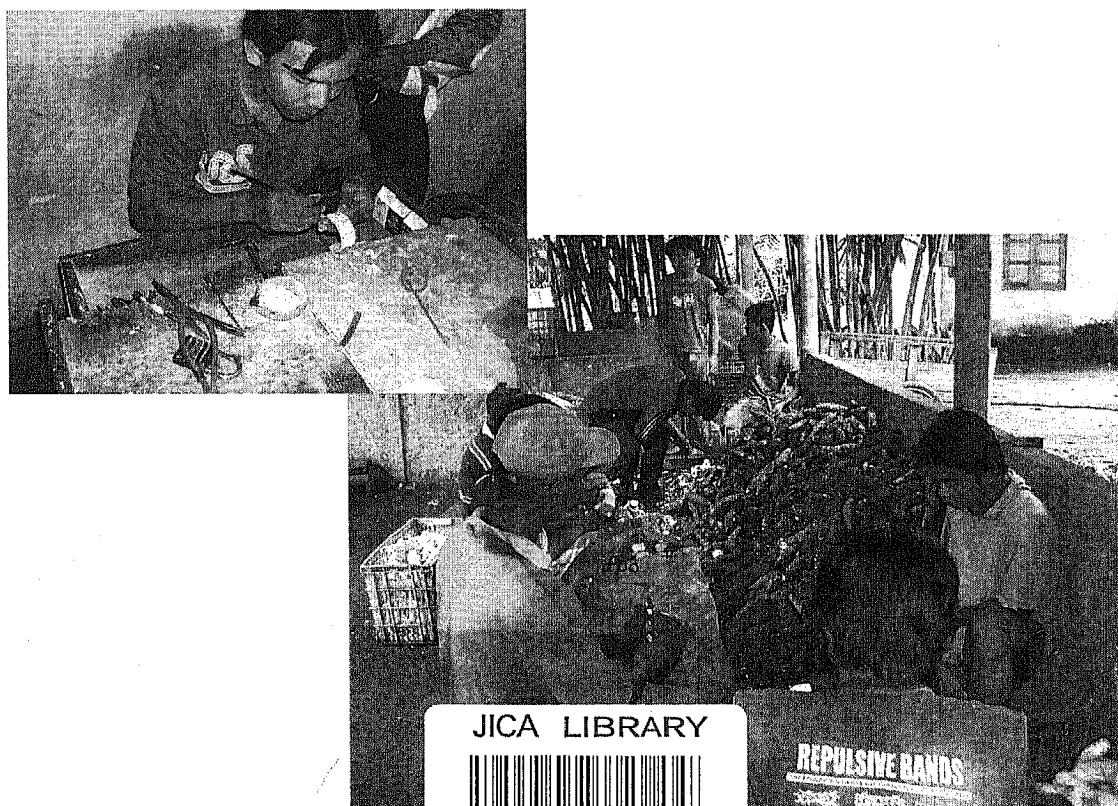




Japan International Cooperation Agency

# PEDOMAN (GUIDELINE) DAN PETUNJUK PENGEMBANGAN KLASTER



Februari 2011

UNICO INTERNATIONAL CORPORATION  
KRI INTERNATIONAL CORPORATION

IDD
J R



## DAFTAR ISI

Daftar Kata (Definisi terminologi).....	1
Kata Pengantar .....	3
<b>BAGIAN I KONSEP, TUJUAN DAN TARGET PENGGUNA.....</b>	<b>4</b>
1. Tujuan dan Target Pengguna. ....	4
1.1 Tujuan Pedoman (Guideline).....	4
1.2 Target pengguna .....	4
2. Konsep Pedoman.....	4
2.1 Konsep Pedoman. ....	4
2.2 Latarbelakang Konsep. ....	5
3. Tujuan dan Keuntungan dalam Pengembangan Klaster. ....	5
4. Stakeholder dalam Pengembangan Klaster.....	6
4.1 Stakeholder Pengembangan Klaster. ....	6
4.2 Struktur Korelasi dari Stakeholder Pengembangan Klaster.....	7
4.3 Aturan Stakeholder Utama dalam Pengembangan Klaster. ....	7
4.3.1 Stakeholder Klaster dari Eksternal. ....	7
4.3.2 Stakeholder Klaster dari Internal. ....	11
4.3.3 Fasilitator .....	11
<b>BAGIAN II IMPLEMENTASI PEMBENTUKAN KLASTER.....</b>	<b>13</b>
1. Garis besar Pengembangan Klaster.....	13
1.1 Step awal Pengembangan Klaster di Indonesia. ....	13
1.2 Pelaksanaan proyek Klaster. ....	13
2 Diagram alur kegiatan klaster .....	14
2.1 <b>TAHAP 1: PERSIAPAN UNTUK PENGEMBANGAN KLASTER</b> <b>TARGET.....</b>	<b>16</b>
2.1.1. Step 1: Prioritasi klaster target.....	16
2.1.2 Step 2: Membuat draft rencana awal berdasarkan garisbesar kondisi klaster awal. ....	16
2.2 <b>TAHAP 2: INISIASI PEMBENTUKAN KERANGKA KERJA</b> <b>PENGEMBANGAN KLASTER.....</b>	<b>18</b>

2.2.1.	Step 3: Pelaksanaan Inisiasi.....	18
2.2.2.	Step 4: Pembangunan Kerangka Kerja Pengembangan Klaster .....	19
2.3	TAHAP 3 : IMPLEMENTASI RENCANA KEGIATAN. ....	21
2.3.1.	Step 5: Melaksanakan Pengkajian Kebutuhan dan Pengembangan Strategi.....	21
2.3.2	Step 6: Pengembangan Rencana Kegiatan dan Pelaksanaan PDCA .....	22
2.3.3	Step 7: Ekspansi dan Penguatan Jaringan Perusahaan Klaster.....	23



1202563 [1]

## Daftar Kata (Definisi terminologi)

- Rencana kegiatan (action plan): Suatu rangkaian kegiatan berkesinambungan yang memiliki batasan waktu, identitas peserta, misi yang akan dilaksanakan, hasil yang ingin diperoleh, kegiatan dan input yang dibutuhkan.
- Jasa Pengembangan Usaha (Business Development Service atau BDS): Suatu jasa yang lingkungannya luas meliputi training, konsultasi, marketing, jasa informasi, hukum dan jasa akuntansi untuk mendorong akses pasar, pertumbuhan dan produktivitas. Kegiatan untuk mendorong terbentuknya jaringan bisnis seperti mempertemukan suatu perusahaan dengan suatu institusi teknologi juga termasuk dalam kategori jasa ini.
- BDS fasilitator: Organisasi yang mendukung BDS provider dengan banyak cara seperti pengembangan market baru dan peningkatan kapasitas provider. BDS fasilitator biasanya dibentuk oleh institusi yang terdiri dari LSM, badan pemerintah, gabungan usaha dan lainnya.
- BDS provider: Organisasi atau personal yang pada dasarnya menyediakan jasa secara langsung terhadap usaha kecil dan mikro. Pada umumnya BDS provider ada yang bersifat perorangan, organisasi swasta atau perusahaan publik, LSM, gabungan usaha, dan lainnya.
- Perusahaan klaster: Perusahaan inti dan perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam industri pendukung.
- Fasilitator klaster: Mediator yang bertanggung jawab untuk mendorong pengembangan klaster dan memotifasi klaster untuk mengambil inisiatif. Fasilitator klaster memiliki jaringan komunikasi yang luas dan mencoba membentuk hubungan dalam klaster ataupun antar klaster.
- Organisasi perwakilan klaster: Asosiasi yang beroperasi dibawah inisiatif bisnis yang ada dan diatur oleh industri inti dan industri pendukung lainnya bekerjasama dengan institusi pendukung termasuk pemerintah. Asosiasi ini merupakan pusat untuk menetapkan strategi pengembangan dan aktifitas klaster.
- Pembentukan klaster (clustering): Suatu proses untuk mencapai gol tujuan berikut ini: 1) Hubungan antara personal ke personal, 2) Konsensus atas isu utama, 3) Kolaborasi di berbagai tingkatan, 4) Komunitas secara luas yang terlibat dalam proses pembangunan hubungan baru antar komunitas, bisnis usaha dan pemerintah<sup>1</sup>
- Komite Pengembangan Ekonomi Terpadu (Comprehensif Economic Development Comitte atau CEDC): Asosiasi resmi yang terdiri dari berbagai stakeholder termasuk perwakilan dari sektor swasta, departemen administratif, organisasi industri dan akademis yang membicarakan pengembangan strategi pengembangan industri yang efektif dan menyusun rencana alokasi anggaran bagi pengembangan industri. Asosiasi seperti ini di propinsi Jawa Tengah disebut FPESD atau FEDEP.
- Perusahaan Inti (core companies): Perusahaan-perusahaan dalam industri inti.
- Industri Inti (core industry): Industri yang merupakan bisnis utama dari sebuah klaster.

---

<sup>1</sup> Diambil dari halaman 12 dari "Manual untuk memulai dan mengembangkan klaster lokal di New Zealand" oleh Cluster Navigators Ltd

- Klaster industri (Industrial Cluster): Konsentrasi geografis dari perusahaan-perusahaan yang sudah inter-koneksi (manufaktur), pemasok, dan institusi yang berasosiasi.
- Inisiasi: Suatu rangkaian kegiatan untuk memotifasi perusahaan-perusahaan klaster dan stakeholder lain agar ikut bekerja bersama di bawah kerangka kerja klaster.
- Perusahaan pemimpin (leading companies): Perusahaan-perusahaan yang memimpin bisnis lain peserta dalam klaster dari sisi pandang skala bisnis dan pengalaman perusahaan.
- Jaringan (Networking): Suatu kegiatan untuk membangun hubungan kemitraan atau relasi antar para stakeholder dalam klaster. Lebih spesifiknya adalah koalisi para stakeholder klaster seperti perusahaan dalam klaster, BDS provider, asosiasi perdagangan, universitas, bank, institusi teknik dan administrasi publik.
- PDCA: PDCA artinya Plan (P), Do (D), Check (C) and Action (A). Merupakan metodologi untuk menerapkan pengaturan kegiatan secara efektif dan efisien. "Plan" artinya mengembangkan suatu desain proyek. "Do" artinya suatu implementasi proyek. "Check" artinya melakukan evaluasi kemajuan dan output dipertengahan proyek. Dan "Action" artinya memperbaiki proyek berdasarkan pada evaluasi output pertengahan proyek.
- Matriks Pendesainan Proyek (Project Design Matrix atau PDM): Suatu pendesainan proyek dalam kerangka kerja yang logis berbentuk sebuah matriks yang menyetting gol, tujuan, kegiatan, dan input dari proyek. PDM juga mengembangkan indikator performa untuk proyek yang bertujuan untuk penilaian.
- Modal sosial (social capital): Sikap, semangat dan keinginan orang untuk bergabung dalam suatu kegiatan kolektif. Contohnya, stakeholder klaster dapat bekerja aktif apabila melakukan sharing visi dan misi pengembangan target klaster mereka.
- Industri pendukung (supporting industry): Industri yang mendukung industri inti. Disini termasuk pembuat dan pemasok suku cadang, subkontraktor, pemasok bahan baku, distributor, pembeli dll.
- Rantai nilai (value chain): Suatu rangkaian kegiatan bisnis untuk menciptakan nilai termasuk beragam step rantai nilai dan kegiatan tambahan seperti marketing, penjualan dan jasa.

## Kata Pengantar

Pedoman (guideline) ini telah dikembangkan sebagai suatu output hasil dari “ Kerjasama Penguatan Klaster (sentra) Industri Kecil dan Menengah di Indonesia” yang selanjutnya disebut Studi, yang dibutuhkan sebagai kebutuhan praktis dalam pengembangan klaster yang efektif.

Sejak pertengahan Januari 2009 sampai akhir Februari 2010, tim studi JICA telah melaksanakan survei klaster dan pilot proyek untuk mempersiapkan rekomendasi untuk penguatan kerangka kerja pengembangan klaster di Indonesia. Departemen perindustrian belum menggunakan pedoman apapun walaupun aktualnya JICA telah menyerahkan satu pedoman pengembangan klaster pada departemen perindustrian dan perdagangan ini pada tahun 2004. Karena pedoman sebelumnya tersebut difokuskan pada kegiatan fasilitasi oleh fasilitator klaster, maka pedoman kali ini difokuskan pada kegiatan administratif yang harus dilakukan baik oleh pemerintah pusat dan daerah. Hal ini juga dikarenakan mayoritas klaster masih dalam tahap baru lahir (embrio) dan membutuhkan asistensi untuk memulai pembentukan klaster.

Struktur dari pedoman ini dikembangkan dengan catatan bahwa pedoman ini harus menyediakan informasi praktis dan metodologi mengenai pengembangan klaster bagi penggunanya dan harus mudah untuk digunakan.

Bagian I menyampaikan mengenai konsep, tujuan dan target pengguna.

Bagian II memperlihatkan prosedur kongkrit pengembangan klaster dan memberikan poin-poin penting yang perlu diperhatikan. Pedoman ini menyediakan didalam teks utamanya mengenai prosedur pengembangan klaster dalam urutan kronologis, dimulai dari pendukung penguatan jaringan antar para stakeholder dalam klaster tahap embrio, sampai pengembangan proyek penerapan pengembangan diri sendiri oleh klaster itu sendiri.

Isi penting lainnya dari pedoman ini termasuk tool praktis dan materi referensi untuk pembentukan klaster. Tool praktis dimuat dalam ANNEX, bersama materi referensi yang dilampirkan pada APPENDIX. Informasi dari ANNEX dan APPENDIX ini akan menjadi lampu pemandu yang sangat membantu bagi para stakeholder klaster untuk mencapai pengembangan klaster yang tepat.

Didalam dokumen utama, anda dapat melihat simbol berikut ini yang mengindikasikan nomer ANNEX, nomer APPENDIX dan nomer catatan yang penting.



: Tool praktis yang terlampir dalam ANNEX



:Materi referensi yang terlampir dalam APPENDIX.



Catatan

**Hal ini merupakan** usulan penting dari pedoman JICA terakhir yang disediakan sebagai hasil output studi JICA sebelumnya (Pedoman JICA terakhir “ Pedoman Pengembangan Klaster untuk Fasilitator Klaster” yang dikembangkan dalam “ Studi JICA dalam Penguatan Kapasitas Klaster UKM di Indonesia, tahun 2004” ).

## BAGIAN I KONSEP, TUJUAN DAN TARGET PENGGUNA

### 1. Tujuan dan Target Pengguna.

#### 1.1 Tujuan Pedoman (Guideline)

Tujuan pedoman ini adalah untuk menyediakan bagi para stakeholder klaster mengenai step, tool dan penanggulangannya dalam membangun kerangka kerja dimana stakeholder klaster yang dapat dikolaborasikan satu sama lain dengan inisiatif mereka sendiri”.

Saat ini, kegiatan pengembangan klaster dibawah Departemen Perindustrian dan pemerintah lokal di Indonesia umumnya dilaksanakan berbasis dipimpin pemerintah, tanpa memiliki kemampuan membuat jaringan klaster dan kemampuan memotivasi para stakeholder. Walaupun seharusnya perusahaan swasta yang menjadi aktor utama dalam pengembangan klaster, akan tetapi partisipasi mereka dalam kegiatan klaster yang dipimpin pemerintah tersebut masih sangat pasif. Hal ini menyebabkan kegiatan pengembangan klaster menjadi tidak efisien. Kemudian, hal ini juga menghalangi pencapaian tujuan pembentukan klaster.

Selain itu, dengan adanya faktor penghambat ini maka kemungkinan besar kegiatan klaster akan terhenti ketika terhentinya dukungan pemerintah, karena inisiatif perusahaan klaster tidak tertanam dalam pada kegiatan klaster.

#### 1.2 Target pengguna

Pedoman ini dipersiapkan untuk pengguna sebagai berikut ini:

Pemerintah Pusat:

- Departemen Perindustrian
- Kementerian Negara bidang Koperasi dan UKM
- BAPPENAS (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional)

Pemerintah Daerah:

- Pegawai Pemerintah Propinsi, Kabupaten dan Kota,  
khususnya:
  - Dinas Koperasi Industri dan Perdagangan (selanjutnya disebut Koperindag)
  - Dinas Perindustrian dan Perdagangan (selanjutnya disebut Disperindag)
  - Para pegawai pemerintah yang ikut dalam pengembangan klaster industri

Lainnya:

- Fasilitator
- LSM yang peduli dengan pengembangan klaster
- Lainnya

### 2. Konsep Pedoman.

#### 2.1 Konsep Pedoman.

Konsep dari pedoman ini difokuskan dalam pembentukan klaster tahap embrio bagi para stakeholder untuk memperdalam kolaborasi mutual mereka untuk pertumbuhan mereka sendiri dengan melakukan sharing bersama visi dan misi pengembangan klaster.



## 2.2 Latarbelakang Konsep.

Seperti yang ditunjukkan pada bagian kata pengantar bahwa mayoritas klaster ada dalam tahap embrio dan pemerintah perlu melakukan aksi inisiasi untuk mengerakkan perusahaan dalam klaster untuk memulai pembentukan klaster. Akan tetapi pentingnya kegiatan ini masih belum disadari.

Ada beragam pedoman klaster tersedia di Indonesia. Akan tetapi, tidak satupun diantaranya yang merefleksikan kondisi aktual Indonesia. Hal ini dikarenakan pedoman-pedoman tersebut menunjukkan kegiatan klaster hanya berdasarkan pembelajaran dan kasus dinegara lain. Hal inilah yang akan menjadi poin awal untuk pembuatan pedoman ini selain kesadaran diatas. Untuk menyediakan pedoman yang praktis baik untuk pegawai pemerintah Indonesia maupun stakeholder klaster maka Tim studi JICA telah mensurvei kondisi klaster saat ini dengan seksama dan melaksanakan pilot proyek untuk memperoleh pembelajaran yang sangat berguna untuk mengembangkan pedoman baru khusus untuk Indonesia.

Hasil dan pembelajaran dari studi tersebut termasuk pilot proyek yang mengindikasikan petunjuk penting untuk memulai pengembangan klaster di Indonesia dan bagaimana cara untuk menyetting pedoman ini.

Berikut adalah petunjuk penting tersebut:

1. Belum ada leader ataupun fasilitator klaster untuk memulai pengembangan jaringan klaster tersebut dengan inisiatif sendiri, untuk itu pemerintah daerah perlu untuk menunjuk fasilitator klaster untuk memulai kegiatan pengembangan klaster dari klaster tahap embrio.
2. Ada banyak leader yang potensial dibanyak daerah. Akan tetapi mereka masih kurang pemahaman mengenai keuntungan bergabung dalam kegiatan bersama bagi perusahaan klaster. Karena itu fasilitator klaster perlu untuk membina leader yang potensial sebagai leader klaster yang kompeten yang dapat memimpin klaster.
3. Sebagai tambahan, hanya ada sedikit fasilitator klaster yang kompeten di Indonesia. Kemudian, kebutuhan akan kerja fasilitasi belum dipahami dengan baik oleh para administrator lokal.
4. Perusahaan-perusahaan dalam mayoritas klaster di Indonesia umumnya berskala mikro dan kecil dan pemilik dari perusahaan-perusahaan ini juga terlalu sibuk untuk berpartisipasi serius dalam kolaborasi dengan perusahaan lain.
5. Mayoritas stakeholder klaster di Indonesia tidak peduli dengan keuntungan apabila bergabung bekerjasama dalam klaster dimana mereka berada.
6. Selain itu perusahaan dalam klaster memandang pada kolaborasi sebagai hal yang merepotkan dan ingin bekerja sendiri dalam suasana santai.
7. Pada kasus lain, tidak sedikit yang mempercayai bahwa kolaborasi tidak sesuai dengan sifat orang Indonesia.
8. Karena spesialisasi tenagakerja dalam klaster tidak terbangun maka klaster di Indonesia belum memperoleh keuntungan dari pengaruh ekonomi eksternal
9. Lainnya, masih sedikitnya pengembangan spesialisasi vertikal pada klaster yang mengakibatkan tingginya biaya produksi, dibandingkan dengan keadaan spesialisasi vertikal yang sudah berkembang baik.

## 3. Tujuan dan Keuntungan dalam Pengembangan Klaster.

### **Definisi Klaster.**

Dalam pedoman ini Klaster didefinisikan sebagai konsentrasi geografis dari perusahaan-perusahaan inti, perusahaan industri pendukung dan asosiasi institusi yang saling terkait didalamnya.

Sebagian besar kluster di Indonesia berkarakteristik hanya merupakan konsentrasi perusahaan-perusahaan yang memiliki bidang usaha yang sama dalam satu wilayah. Selain itu kluster di Indonesia sulit untuk membentuk jaringan network antar perusahaan didalamnya. Konsentrasi industri seperti ini di Indonesia di sebut "Sentra". Kluster dan Sentra sering dianggap sama di Indonesia, dan pada pedoman juga menggunakan kata kluster sebagai sinonim dari kata Sentra.

#### **Tujuan dari Pengembangan kluster**

Tujuan pengembangan kluster adalah untuk mengembangkan ekonomi regional secara efisien dengan memanfaatkan potensi keunggulan dan keunggulan komperatif yang dimiliki daerah.

#### **Keuntungan dari Pengembangan Kluster.**

Keuntungan yang nyata dari kluster dapat diperoleh melalui pembentukan jaringan antar para stakeholder.

Keuntungan yang pertama adalah menurunnya biaya. Contohnya, pembelian bersama oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki bidang bisnis yang sama akan membuat mereka memiliki daya negosiasi yang lebih kuat yang akan berpengaruh dalam penurunan biaya material. Kluster di Indonesia kebanyakan disusun dari usaha-usaha skala mikro dan kecil, yang pada umumnya lemah dalam permodalan dan SDM. Disini mereka dapat meningkatkan daya saing apabila sebagian besar dari mereka berkolaborasi satu sama lainnya dan membangun fungsi jaringan antar mereka.

Keuntungan kedua adalah diversifikasi. Sejalan dengan berkelanjutannya persaingan maka kegiatan bisnis juga dilakukan diversifikasi; contohnya, sebagian ditetapkan untuk dikhususkan kedalam sebagian dari proses manufaktur, sebagian menerapkan teknologi mereka untuk pengembangan produk baru untuk pasar baru, dan sebagian konsentrasi pada komisi dari produksi. Setelah itu lebih beragam lagi produk terkait dan jasa menjadi tersedia didalam kluster. Dengan kata lain proses membawa diversifikasi dalam kluster.

Keuntungan ketiga adalah spesialisasi. Perbaikan efisiensi melalui spesialisasi tenaga kerja secara vertikal dan horisontal dan usaha untuk memanfaatkan pasar baru membuat kemungkinan kluster untuk memperkuat pengaruh ekonomi eksternal.

Seharusnya, bagaimanapun juga perlu dicatat bahwa perusahaan-perusahaan dalam kluster tidak peduli dengan keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh melalui kolaborasi diantara mereka ini, karena itu amplifikasi proses pengaruh ekonomi eksternal dalam kluster akan segera tercapai sampai batasan mereka.

#### **4. Stakeholder dalam Pengembangan Kluster.**

##### **4.1 Stakeholder Pengembangan Kluster.**

Stakeholder dalam pengembangan kluster dapat diklasifikasikan sebagai berikut ini:

##### **(Stakeholder kluster dari Eksternal)**

1. Stakeholder dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
2. BDS provider seperti institusi pendukung teknologi dan penelitian, konsultan manajemen termasuk Shindanshi, asosiasi perdagangan, industri dan sektoral, Kadin (Kamar dagang dan Industri) dan LSM, dan lainnya (pemerintah pusat dan daerah dapat dianggap juga BDS provider).

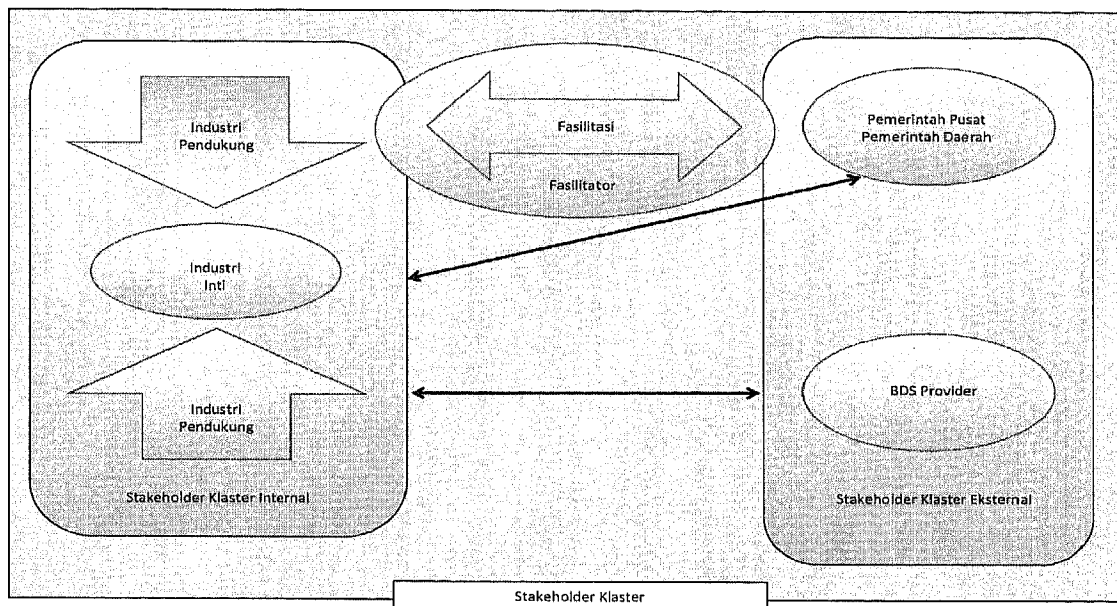
### (Stakeholder klaster dari Internal)

1. Perusahaan klaster seperti perusahaan inti, perusahaan besar dan perusahaan industri pendukung.

Catatan: Fasilitator klaster merupakan aktor utama dalam pengembangan klaster. Akan tetapi, posisi fasilitator berbeda dengan stakeholder lainnya karena misi dari fasilitator adalah untuk memfasilitasi kegiatan klaster sebagai koordinator penengah antara para stakeholder internal dan eksternal.

## 4.2 Struktur Korelasi dari Stakeholder Pengembangan Klaster.

Gambar berikut ini menunjukkan korelasi struktur stakeholder dalam pengembangan klaster.



(Sumber): Tim Studi JICA

Gambar 4-1 Korelasi struktur stakeholder dalam pengembangan klaster

## 4.3 Aturan Stakeholder Utama dalam Pengembangan Klaster.

### 4.3.1 Stakeholder Klaster dari Eksternal.

- (1) Pemerintah Pusat dan Daerah.

- 1) Departemen perindustrian

Peran yang paling penting bagi Departemen perindustrian sebagai pihak yang memiliki otoritas kompeten utama dalam pengembangan klaster adalah memperbaiki lingkungan agar pemerintah daerah dapat melaksanakan proyek pengembangan klaster secara efisien. Selain itu, Departemen perindustrian harus menyediakan dukungan legalitas untuk memperoleh hasil yang paling efektif dari kegiatan pengembangan klaster. Peran dari departemen perindustrian dalam pengembangan klaster dapat dikonsolidasikan kedalam dua poin dibawah ini.

Secara detilnya implementasi dari tindakan berikut ini dapat dipraktekkan untuk dua peran yang disebutkan diatas.

Agar pengembangan kluster menjadi efisien, maka departemen perindustrian harus berperan dalam: a) Mengadopsi suatu pedoman pengembangan kluster secara resmi untuk diikuti para stakeholder kluster diseluruh Indonesia; b) Membina fasilitator yang memiliki kapabilitas; dan c) Melaksanakan program training dengan metode evaluasi proyek.

Disisi lain, agar pengembangan kluster menjadi lebih efektif maka departemen perindustrian perlu untuk berperan dalam: a) Memformulasikan organisasi pendukung kluster lingkup nasional yang mencakup banyak batas administratif; b) Memberikan masukan untuk mendirikan organisasi pendukung tingkat propinsi untuk pengembangan kluster, dan c) Mengembangkan rencana prioritas investasi melalui titik pandang lintas sektoral antar departemen terkait.

## 2) Lainnya.

### a. Kementrian Koperasi dan UKM

Kementrian koperasi dan UKM adalah stakeholder administratif kunci dalam pengembangan kluster, walaupun tidak memiliki program yang langsung terkait dengan pendudukan pembentukan kluster. Akan tetapi Kementrian koperasi dan UKM ini dapat secara tidak langsung mendukung kluster, melalui misalnya menyediakan institusi keuangan untuk koperasi untuk memperkuat kembali akses keuangan daripada perusahaan-perusahaan anggota. Sebagai tambahan, Kementrian koperasi dan UKM dapat menjadi pelaku pembantu yang tangguh ketika departemen perindustrian ataupun Bappenas membentuk formasi komite pengembangan kluster skala nasional dari para stakeholder lintas batasan banyak administrasi.

### b. BAPPENAS

Bappenas merupakan stakeholder kunci dalam pengembangan kluster karena mencakup pengembangan ekonomi nasional lintas batasan sektoral. Khususnya, Bappenas dapat memainkan peran yang signifikan dalam pembangunan dan penarikan organisasi pendukung kluster skala nasional.

### c. BKPM ( Badan Kordinasi Penanaman Modal)

BKPM merupakan satu-satunya badan yang memiliki kapabilitas dan jaringan untuk menarik investor asing masuk ke Indonesia. BKPM juga mampu untuk menerapkan kegiatan promosi yang efektif untuk mendorong investor yang dapat berkontribusi dalam pengembangan kluster.

### d. Kementrian lainnya

Kementrian lainnya dapat mendukung kegiatan pengembangan kluster dengan ikutsertaan dalam pertemuan terkait kluster dan memberikan opini yang konstruktif dalam pertemuan-pertemuan ini. Selain itu mereka juga dapat mendukung pengembangan kluster dengan menyediakan insentif dibawah pengawasan hukum kementrian masing-masing.

## 3) Pemerintahan Propinsi

Pemerintah propinsi merupakan tata tingkatan administratif yang paling tinggi dalam pengembangan kluster dibawah sistim administrasi desentralisasi.

Ada delapan tugas yang diperlukan oleh pemerintah propinsi dalam melakukan pengembangan kluster yaitu sbb:

- a. Mengembangkan kerangka kerja untuk pengembangan kluster yang melintasi batas administratif dalam suatu propinsi: Memberikan dukungan (fasilitasi) koalisi antar kabupaten kotadimana kluster berada.

- b. Memilih klaster yang akan dikembangkan propinsi dengan dasar prioritas dan melakukan koordinasi aturan pendukungannya dengan badan administratif dikabupaten kota yang memiliki wewenang hukum langsung terhadap pengembangan klaster.
- c. Mendirikan sebuah komite yang akan bertugas dalam pengembangan klaster dikeseluruhan propinsi, menganggarkan anggaran untuk perencanaannya, dan menginstruksikan pemerintah kabupaten kota untuk mendirikan badan yang sama pada masing tingkatan. Kemudian, memfasilitasi koalisi bersama komite seperti itu ditingkat kabupaten kota. (Catatan bahwa komite ditingkat propinsi harus didirikan berdasarkan surat keputusan pemerintah propinsi atau gubernur dan harus terdiri dari: perwakilan organisasi dari divisi terkait pemerintahan propinsi, asosiasi industri, kadin, bank, perusahaan besar di propinsi, universitas dan institusi penelitian. Komite ini bukan hanya menjadi tempat beragam organisasi untuk bertukar pikiran akan tetapi hasil keputusan mereka harus diperlakukan setara dengan yang dibuat oleh divisi administrasi pada pemerintahan propinsi. Yang dimaksud komite pada pedoman ini adalah komite level propinsi yaitu “Komite Pengembangan Ekonomi Terpadu (Comprehensive Economic Development Committee: CEDC).

(mulai d sampai h dibawah ini menunjukkan rekomendasi asistensi untuk pengembangan klaster dan perusahaan selanjutnya)

- d. Melaksanakan proyek-proyek yang dapat lebih mengefektifkan pengembangan klaster target dan membuat lebih efisien implementasi proyek dibawah pemerintahan propinsi.
- e. Mengembangkan pusat inkubasi untuk mendorong spinn-off dari perusahaan klaster dan bisnis ventura. Tidak menjadi perhatian bagi pusat inkubasi yang sukses untuk membangun jaringan baru antar perusahaan dalam klaster.
- f. Memulai pendanaan inkubasi untuk mempromosi bisnis ventura atau bisnis spin-off
- g. Mengalokasikan penelitian dan pengembangan fisik dari infrastruktur untuk memperkuat inovasi perusahaan klaster. Hal ini termasuk pengembangan program training bersama politeknik lokal.
- h. Menarik investor baru untuk memperkuat kembali jaringan rantai nilai dengan bantuan dari BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah). Investasi baru termasuk kantor komunikasi dengan buyer atau broker.

#### 4) Pemerintah Kabupaten dan Kota

Pemerintah kabupaten kota memiliki wewenang hukum langsung terhadap implemetasi kegiatan pengembangan klaster. Karena itu pemerintah kota kabupaten melaksanakan tanggung jawab langsung untuk mendukung pengembangan klaster ini. Tugas utama dari pemerintah kota dan kabupaten pada pengembangan klaster dirangkum dibawah ini.

- a. Memilih klaster yang akan dikembangkan oleh kabupaten kota berdasarkan prioritas
- b. Membentuk kegiatan inisiasi untuk klaster yang ada dalam tahap embrio (dimana jaringan network klaster masih belum dikembangkan), atau menyediakan dukungan untuk pengembangan jaringan (sebagai catatan bahwa pemerintah kabupaten kota harus melakukan tugas menetapkan fasilitator klaster yang akan mengumpulkan data untuk memetakan klaster, memfasilitasi pembentukan organisasi pengembangan klaster dan mempromosikan sharing bersama visi dan misi antar stakeholder klaster)
- c. Mendirikan CEDC tingkat pemerintahan kabupaten kota badan yang akan bertugas dalam pengembangan klaster di keseluruhan kabupaten kota dan menganggarkan anggarannya (catatan bahwa fungsi komite adalah sama dengan yang di propinsi)

## (2) BDS provider

BDS provider menyediakan keahlian khusus yang dapat menghasilkan dukungan praktis termasuk konsultasi untuk mempromosikan baik perusahaan individual maupun kegiatan kluster. BDS provider merupakan salah satu aktor utama dalam kegiatan kluster dan mampu untuk menutupi kekurangan apabila kluster yang diberikan tidak dapat diatur dengan usaha mereka. Karena itu, keahlian khusus BDS provider mencakup semua kegiatan bisnis seperti teknologi produksi dan manajemen perusahaan dan termasuk masalah legalitas. Sebagai contohnya organisasi berikut ini merupakan tipe BDS provider.

### 1) Asosiasi Industri dan Kamar Dagang dan Industri (Kadin, Kadinda)

Peran dan organisasi ini “yang mewakili sektor swasta” dalam pengembangan kluster dapat dikonsolidasikan dalam tiga poin berikut ini.

- a. Menyediakan informasi untuk perusahaan dalam kluster seperti informasi market, informasi teknologi dan faktor kebutuhan lainnya.
- b. Membantu pembentukan jaringan dalam kluster.
- c. Partisipasi dalam CEDC di tingkat propinsi, kabupaten, kota untuk mewakili masing industri dan organisasi swasta.

### 2) LSM

Ada beberapa LSM yang ikut dalam pengembangan kluster dan promosi perusahaan mikro atau UKM untuk tujuan perbaikan kesejahteraan regional. Disamping itu, beberapa LSM juga memiliki pengalaman yang baik mengenai kegiatan fasilitasi mereka. Poin penting disini adalah LSM berpengalaman ini telah mengembangkan metodologi mereka sendiri untuk kegiatan inisiasi yang diperlukan untuk kluster yang masih dalam tahap embrio. Kesuksesan kegiatan inisiasi merupakan faktor yang menentukan untuk efisiensi dan efektifitas proyek pengembangan kluster. Dengan hal ini maka LSM yang berpengalaman ini diharapkan dapat aktif membuka informasi mereka dan mengembangkan lingkup operasi mereka.

### 3) Institusi Akademis

Institusi akademis diharapkan menjadi konsultan teknis dan leader untuk inovasi dari industri daerahnya.

Misi mereka bukan hanya termasuk pengembangan SDM di daerah mereka berada akan tetapi juga menyediakan keahlian mereka untuk pengembangan daerah.

Sebagai tambahan mereka diharapkan menyediakan informasi kesulitan yang dihadapi industri regional dalam ekspansi produksi, perbaikan kualitas, pengembangan pasar baru, inovasi bisnis, dan pengembangan produk baru.

### 4) Lainnya.

BDS provider lainnya termasuk tenaga ahli dan organisasi dibawah ini.

#### 1. Dukungan Manajemen

- Pengacara
- Konsultan manajemen termasuk Shindanshi
- Konsultan marketing
- Tenaga ahli khusus SDM
- Konsultan akunting, konsultan pajak berlisensi
- Bank
- Desainer industri

## 2. Dukungan Produksi

- Tenaga ahli teknologi khusus seperti konsultan HACCP
- Konsultan ISO
- Tenaga ahli khusus TQC
- Tenaga ahli khusus IT
- Institusi pengujian dan inspeksi
- Institut penelitian dan pengembangan



Di Indonesia ada organisasi yang disebut [BDS] dimana pendirian dari organisasi-organisasi ini berkaitan dengan Kementerian Koperasi dan UKM. Akan tetapi saat ini terjadi permasalahan dimana baik pegawai pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, dan perusahaan-perusahaan dalam kluster masih beranggapan organisasi ini sebagai satu-satunya BDS provider di Indonesia. Pada kenyataannya perusahaan dalam kluster dapat menerima beragam jasa dari BDS lainnya selain jasa yang disediakan [BDS] ini.

### 4.3.2 Stakeholder Kluster dari Internal.

#### (1) Perusahaan Inti (core companies)

Perusahaan inti adalah penerima keuntungan terakhir dalam kegiatan pengembangan kluster. Akan tetapi semua usaha untuk mendorong ekonomi kluster tidak akan menjadi efektif tanpa partisipasi yang agresif dari perusahaan terhadap kegiatan kluster. Dalam hubungan ini, perusahaan dalam sebuah kluster harus berpartisipasi dalam seminar, workshop, rapat, training pelatihan dan kegiatan proaktif lainnya untuk menumbuhkan kepedulian dan memotivasi mereka untuk bergabung dalam kegiatan pengembangan kluster.

#### (2) Perusahaan pemimpin dalam kluster (leading companies)

Perusahaan pemimpin artinya sebuah perusahaan yang memimpin peserta bisnis lain dalam kluster dilihat dari sisi pandangan bisnis dan pengalaman. Perusahaan ini melayani sebagai leader dari pengembangan kluster secara keseluruhan. Perusahaan pemimpin ini juga diharapkan untuk menyediakan informasi untuk perusahaan kluster lainnya mengenai informasi market, informasi teknis, standar kualitas dll. Dalam banyak hal, perusahaan pemimpin merupakan perusahaan inti dalam kluster. Akan tetapi pedagang juga dapat menjadi perusahaan pemimpin. Karena pedagang dapat mengembangkan kondisi rantai suplai yang lebih kuat untuk memperbaiki kemampuan akses market ke perusahaan inti.

#### (3) Industri Pendukung.

Industri pendukung melayani industri inti dengan menyediakan kualitas produk dan jasa. Industri inti dan industri pendukung saling bergantung satu sama lainnya; perubahan disatu sisi dibutuhkan untuk pertumbuhan lainnya. Karena itu perbaikan bisnis mereka, khususnya dalam QCD (Quality, Cost, Delivery) akan berkontribusi untuk pengembangan industri inti.

### 4.3.3 Fasilitator

Fasilitator merupakan salah satu aktor kunci dalam kegiatan kluster untuk untuk membangun hubungan para stakeholder luar dengan stakeholder dalam, dan untuk mendorong kesadaran untuk bekerjasama antar stakeholder kluster ini. Fasilitator diminta untuk mengakomodasikan beragam jasa seperti yang dinyatakan dibawah ini:

1. Pada tahap inisiasi (terutama peran sebagai fasilitator kluster):
  - Mengidentifikasi kondisi initial kluster.

- Memberikan dukungan terhadap pengembangan jaringan antara stakeholder internal dan eksternal
  - Meningkatkan motivasi stakeholder internal dan eksternal untuk berpartisipasi dalam kegiatan klaster.
  - Mengakomodasi komunikasi dengan organisasi pendukung termasuk institusi pemerintah.
  - Mengembangkan inisiasi pemetaan klaster dari stakeholder internal klaster untuk mengidentifikasi aturan individual mereka.
  - Membantu mendirikan organisasi perwakilan klaster
2. Setelah pengembangan organisasi perwakilan klaster (berfungsi sebagai BDS fasilitator dan sebagai fasilitator klaster):
- Merencanakan pengembangan strategi bersama dengan stakeholder klaster.
  - Memperkerjakan BDS provider setelah mendirikan organisasi perwakilan klaster.
  - Membantu kegiatan klaster sebagai anggota penasehat dari organisasi perwakilan klaster.



## BAGIAN II IMPLEMENTASI PEMBENTUKAN KLASTER.

### 1. Garis besar Pengembangan Klaster.

#### 1.1 Step awal Pengembangan Klaster di Indonesia.

Seperti dinyatakan dalam Bagian I, mayoritas klaster di Indonesia dikategorikan masih dalam tahap embrio apabila dilihat dari hubungan jaringan antar para stakeholdernya. Kegiatan pengembangan klaster tidak dapat dimulai tanpa jaringan stakeholder. Karena itu, yang pertama kali harus mereka lakukan adalah membangun jaringan klaster. Hanya setelah itu mereka akan dapat membentuk aliansi strategi atau melaksanakan proyek klaster. Kesuksesan kegiatan seperti ini akan memperkuat jaringan dan klaster dengan jaringan terarah akan berkontribusi pada ekonomi regional.

Ada dua step penting untuk mengembangkan klaster tahap embrio didalam jaringan antar stakeholder internalnya.

#### **Seleksi klaster prioritas dan penunjukan fasilitator.:**

Pengembangan klaster harus dimulai dengan menetapkan fasilitator klaster dimana inisiasi dibutuhkan. Karena, tidak ada leader klaster yang pasti akan memulai pengembangan jaringan klaster. Dalam hal ini, pemerintah propinsi, kabupaten kota mengirimkan fasilitator klaster dalam susunan prioritas yang telah ditetapkan oleh masing pemerintah daerah untuk dikembangkan. Fasilitator klaster dapat di ambil dari pegawai umum yang memiliki keahlian dalam fasilitasi klaster.

#### **Promosi pemahaman mengenai jaringan klaster:**

Fasilitator klaster yang akan membentuk inisiasi perlu untuk membuat pemahaman stakeholder klaster mengenai pengembangan jaringan dalam klaster. Selain itu, fasilitator klaster perlu membuat stakeholder klaster mengerti pentingnya memiliki visi dan misi yang sama dalam klaster.

#### 1.2 Pelaksanaan proyek Klaster.

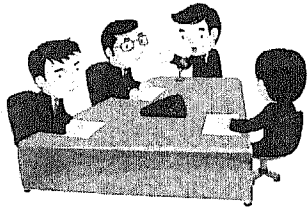
Ada dua aspek dalam proyek klaster; Satu adalah pencapaian gol tujuan dan lainnya adalah penguatan jaringan klaster melalui implementasi.

Dalam kegiatan pengembangan klaster disaat paling awal, maka beberapa kesuksesan kecil dibutuhkan untuk menghilangkan skeptis mengenai efektifitas mereka yang dimiliki oleh stakeholder yang tidak sedikit. Kunci dari kesuksesan proyek merupakan komitmen yang dalam dari mereka, sehingga proyek klaster berada pada tahap yang dibutuhkan untuk memuat kegiatan yang memberikan inspirasi sebagai suatu sharing informasi diantara mereka. Selain itu, kesuksesan itu sendiri akan memotivasi mereka. Fasilitator klaster dapat membantu mereka untuk membuat proyek lebih efisien dan efektif seperti memonitor dan melakukan evaluasi kemajuan untuk perbaikan.

## 2 Diagram alur kegiatan klaster

Bagian II dari Pedoman ini memperkenalkan metodologi yang terdiri dari 3 tahapan berikut ini:

- 1) Persiapan pengembangan klaster yang menjadi target,
- 2) Inisiasi dan pembentukan kerangka kerja pengembangan klaster, dan
- 3) Pelaksanaan rencana kegiatan (action plan).



Tahap 1  
Persiapan untuk Pengembangan Klaster Target

Step 1  
Prioritasi klaster target

Step 2  
Membuat draft rencana awal berdasarkan garisbesar kondisi klaster awal.



Tahap 2  
Inisiasi Pembentukan Kerangka Kerja Pengembangan Klaster

Step 3  
Pelaksanaan inisiasi

Step 4  
Pembangunan kerangka kerja pengembangan klaster.

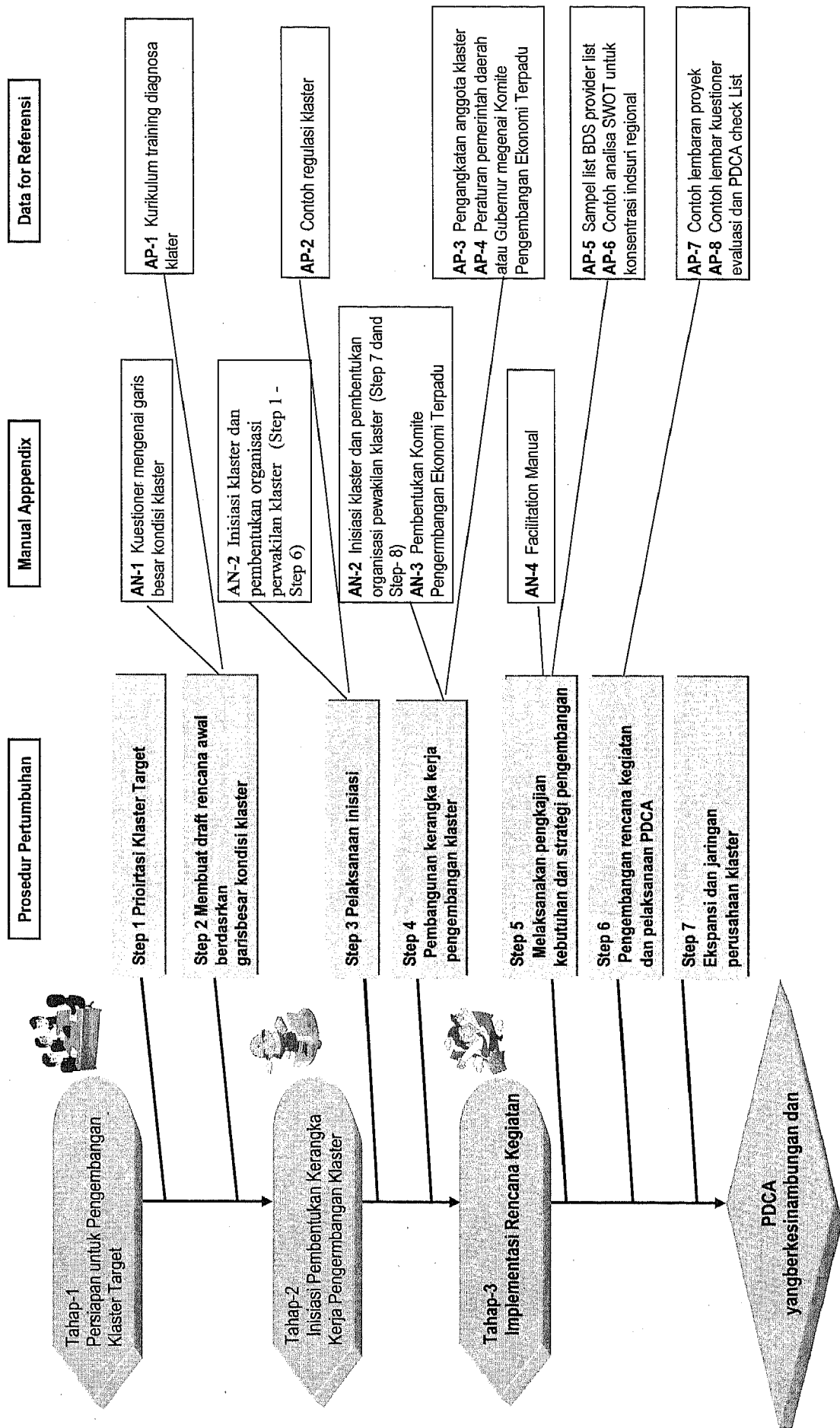


Tahap 3  
Implementasi Rencana Kegiatan

Step 5  
Melaksanakan pengkajian kebutuhan dan strategi pengembangan.

Step 6  
Pengembangan rencana kegiatan dan pelaksanaan PDCA.

Step 7  
Ekspansi dan penguatan jaringan perusahaan klaster.



## 2.1 TAHAP 1: PERSIAPAN UNTUK PENGEMBANGAN KLASTER TARGET

Tahap ini terdiri dari dua step. Pertama, pemilihan klaster prioritas oleh pegawai pemerintahan propinsi dan kabupaten kota. Kedua, evaluasi kondisi awal klaster dan pembuatan draft rencana inisiasi oleh pelaku survei.



### 2.1.1. Step 1: Prioritasi klaster target.

Sebagian besar propinsi, kabupaten dan kota telah menetapkan prioritas industri yang akan dipromosikan untuk dikembangkan. Anggaran juga disediakan untuk kegiatan promosi untuk industri prioritas ini. Anggaran dapat dialokasikan untuk mempromosikan industri ini melalui pendekatan klaster, yang merupakan salah satu kegiatan promosi industri. Karena itu, ada beberapa kandidat utama dari target klaster. Seleksi dari target klaster harus berdasarkan kriteria seperti tingkat konsentrasi dari perusahaan inti, ukuran kekuatan tenaga kerja, (jumlah total penjualan), eksistensi industri pendukung dan kemampuan untuk dipasarkan.

Jumlah target klaster seperti ini terkait dengan jumlah anggaran yang dialokasikan dan jumlah orang yang dapat bekerja dalam klaster.

Detil dari step tersebut dijelaskan dibawah ini:

Pegawai pemerintah dikepalai Koperindag (Disperindag) melaksanakan pertemuan bersama dengan perwakilan dari institusi pemerintah lainnya untuk menetapkan klaster target dimana perbantuan klaster akan dilakukan. Bappeda dapat mengkoordinasikan sektor-sektor yang menarik bagi dinas-dinas yang berbeda tersebut dan karena posisi netral Bappeda dalam tingkatan lintas sektor industri.

- (1) Tujuan: Untuk memilih klaster prioritas dan jumlah klaster dimana apabila kegiatan klaster dilakukan secara aktif maka akan didukung oleh propinsi, kabupaten kota ditahun pertama.
- (2) Output:
  - 1) Urutan prioritas untuk pengembangan klaster
  - 2) Jumlah klaster target dimana kegiatannya akan didukung secara aktif ditahun pertama.
  - 3) Nominasi dari pelaku survei yang akan mengevaluasi kondisi awal klaster target dan membuat draft rencana awal pada Step 2.
- (3) Kegiatan:
  - 1) Melaksanakan rapat antar dinas-dinas untuk menetapkan sekretariat untuk administrasi klaster.
  - 2) Memilih klaster prioritas.
  - 3) Menetapkan jumlah target klaster dimana kegiatan klaster akan didukung ditahun pertama.
  - 4) Memilih pelaku survei untuk mengevaluasi kondisi klaster awal.
- (4) Badan penanggungjawab: Koperindag atau Disperindag, atau setiap divisi pemerintah yang dapat mengambil inisiatif dalam kegiatan pengembangan klaster.



Catatan: Klaster skala propinsi yang mencakup area yang luas meliputi beberapa kabupaten kota harus dibawah administrasi pemerintah propinsi. Kabupaten tingkat klaster dan kota dimana batas wilayahnya terbatas oleh perbatasan kabupaten kota harus dibawah administratif masing-masing kabupaten dan kota.

- (5) Anggota kunci: Setiap dinas dan Bappeda
- (6) Anggota pembantu: Kamar Dagang dan Industri (Kadin), asosiasi Industri, dan universitas

### 2.1.2 Step 2: Membuat draft rencana awal berdasarkan garisbesar kondisi klaster awal.

- (1) Tujuan: Untuk membuat draft rencana awal melalui identifikasi kondisi awal klaster target.
- (2) Output:

- 1) Membuat garis besar klaster target.
  - 2) Membuat rencana anggaran untuk inisiasi.
- (3) Kegiatan:
- 1) Menetapkan pelaku survei untuk masing klaster target.
  - 2) Melaksanakan rapat klaster yang dihadiri stakeholder potensial untuk mengumpulkan informasi dasar dari klaster target dan bertukar pikiran
  - 3) Mengimplementasikan analisa klaster sederhana dengan melakukan temu wicara dari peserta yang hadir dengan menggunakan lembar kuestioner.
  - 4) Membuat draf rencana kegiatan inisiasi termasuk output target selama kegiatan.
  - 5) Menyerahkan rencana inisiasi pada CEDC tingkat propinsi, kabupaten kota jika sudah dibentuk.
  - 6) Menunjuk fasilitator klaster yang akan melaksanakan inisiasi.
- (1) Badan penanggung jawab: Koperindag atau Disperindag, atau setiap institusi pemerintah yang akan mengambil inisitif dalam kegiatan pengembangan klaster.
  - (2) Anggota kunci: Pelaku survei.
  - (3) Anggota pembantu: Bappeda, koperasi dan peusahaan klaster.



Ada informasi mutlak untuk dikumpulkan untuk mengetahui garisbesar kondisi klaster. Lihat “kuestioner mengenai kondisi garisbesar klaster” pada ANNEX-1.



Untuk memperbaiki kapabilitas untuk mendiagnosa daya saing industri daerah maka direkomendasikan untuk melaksanakan “training diagnosa klaster”. Lihat pada APPENDIX-1 untuk kurikulum training diagnosa klaster.



Catatan: Pelaku survei diminta untuk memiliki kapabilitas untuk mengevaluasi persaingan market dari klaster target.

## 2.2 TAHAP 2: INISIASI PEMBENTUKAN KERANGKA KERJA PENGEMBANGAN KLASTER.



Tahap ini terdiri dari pembentukan inisiasi kerangka kerja pengembangan klaster.

Apabila survei untuk kondisi awal pada Tahap 1 memuat klaster target telah mendirikan jaringan yang cukup maka kegiatan inisiasi selanjutnya tidak akan diperlukan. Pada kasus seperti ini, maka kegiatan fasilitasi harus difokuskan pada penguatan dan perluasan jaringan selanjutnya dan pada pendukung implementasi dari proyek pengembangan klaster.



Catatan: Pada klaster bordir dikota Bukittinggi propinsi Sumatra Barat dimana tim studi JICA telah melaksanakan pilot proyek, kegiatan pengembangan klaster selama ini berjalan berdasarkan pendekatan top-down dari departemen perindustrian. Pada klaster ini telah ada Focus Group Discussion sebagai organisasi yang mewakili klaster. Akan tetapi, sektor swasta yang seharusnya menjadi aktor utama pada kegiatan klaster ini ternyata tidak berpartisipasi pada kegiatan organisasi yang dipimpin pemerintah ini dengan inisiatifnya sendiri, dan lebih sebagai suatu posisi untuk memperpanjang kerjasama dengan pemerintah. Hal ini telah memberikan pengaruh penurunan pada kegiatan klaster. Selain itu kemungkinan besar kegiatan klaster akan segera berhenti apabila pemerintah menghentikan pendukung terhadap klaster. Untuk klaster yang seperti ini, lebih praktis untuk dikuatkan jaringan klaster dan membangun menuju kolaborasi kerja melalui pelaksanaan proyek secara aktual, bukan dengan kegiatan inisiasi. Di Bukittinggi, Tim studi JICA menunjukan fasilitator klaster untuk mempromosikan motivasi sektor swasta yang akan memberikan perubahan pada organisasi yang sudah ada untuk menjadi organisasi yang lebih swasta. Dalam waktu yang sama, Tim studi JICA melaksanakan kegiatan untuk mempromosikan juga kesadaran akan nilai kolaborasi kerja.

### 2.2.1. Step 3: Pelaksanaan Inisiasi

- (1) Tujuan: Mendorong stakeholder klaster untuk memulai kerjasama, saling sharing visi dan misi yang sama untuk pengembangan klaster, dan untuk saling melengkapi poin kelemahan yang dimiliki perusahaan inti dalam persaingan.
- (2) Output :
  - 1) Visi dan misi klaster
  - 2) Anggota pelaksana klaster untuk mendirikan organisasi perwakilan klaster.
  - 3) Membuat artikel draft asosiasi untuk organisasi perwakilan klaster
- (3) Kegiatan (Lihat ANNEX-2 mengenai inisiasi klaster dan pembentukan organisasi perwakilan klaster):
  - 1) Persiapan skejul kegiatan inisiasi yang detil berdasarkan draft rencana inisiasi yang dikembangkan dalam Step 2.
  - 2) Melaksanakan rapat inisiasi yang dihadiri stakeholder kunci dengan bantuan Koperindag atau Disperindag.
  - 3) Membagi perusahaan klaster kedalam grup kecil berdasarkan lokasi dalam klaster.
  - 4) Menyelenggarakan pertemuan per grup untuk memilih grup leader dan melaksanakan komunikasi tertutup dengan mereka untuk meningkatkan motivasi untuk kerja kolaborasi dalam klaster.
  - 5) Menyelenggarakan pertemuan reguler dimana grup leader yang terpilih membuat draft visi dan misi klaster dengan bantuan fasilitator klaster dan badan pemerintah terkait.

- 6) Memilih anggota pengurus klaster pelaksana dari grup leader yang membuat draft artikel asosiasi untuk membentuk organisasi perwakilan klaster (Lihat APPENDIX-2 mengenai contoh regulasi klaster)

Fasilitator klaster dalam pelaksanaan inisiasi diharapkan memiliki sifat:

- Familiar dengan lapangan dan sektor target.
- Terletak di area yang mudah diakses.
- Orang asli dari area dimana target klaster berada.



**Catatan:** Sharing bersama visi dan misi yang sama antara stakeholder klaster merupakan tujuan yang paling penting dari Step ini.

- (4) Badan penanggung jawab: Koperindag atau Disperindag.
- (5) Anggota kunci: Fasilitator klaster, perusahaan klaster, koperasi, kadin dan asosiasi industri.
- (6) Anggota pembantu: Bappeda dan dinas lainnya.



**Catatan:** Step 3 ini merupakan kegiatan dasar yang penting dan mutlak diperlukan untuk mencapai inisiatif klaster. Ini jelas bahwa pengembangan ekonomi regional tidak akan direalisasikan tanpa kepercayaan stakeholder pada pendekatan klaster. Disini juga ditekankan bahwa fasilitator klaster diminta untuk memotivasi stakeholder klaster dengan kapabilitas komunikasi yang dimilikinya untuk pengembangan seluasnya. Fasilitator butuh untuk menjelaskan pengembangan ekonomi dengan praktis termasuk dengan pembelajaran contoh terkait lainnya.



**Pembelajaran dari studi JICA sebelumnya:** *Pilot proyek (pada studi JICA sebelumnya)*

*pada waktu sangat awal, secara resmi telah membentuk working grup sehingga beberapa stakeholder akan mengerti benar apa yang mereka dan pendukung lainnya dapat dilakukan untuk klaster. Kebanyakan BDS provider dan institusi pendukung publik yang bergabung dengan working grup hanyalah hadir dalam rapat dan tidak memberikan ide-idenya yang dapat memberikan pengaruh kepada program kegiatan. Secara umum, tim studi JICA mampu menemukan pendukung yang lebih potensial sesudahnya dibanding yang pertama kali terpilih, sehingga program kegiatan klaster juga menjadi lebih kongkrit.*



**Catatan:** Motivasi stakeholder klaster dalam kerja kolaborasi menjadi lebih tinggi seiring dengan bertambahnya jumlah pertemuan dan komunikasi dengan fasilitator klaster yang memiliki kapabilitas.

#### 2.2.2. Step 4: Pembangunan Kerangka Kerja Pengembangan Klaster

- (1) Tujuan: Mendirikan kerangka kerja pengembangan klaster dengan mengikutkan para stakeholder klaster baik dari publik maupun swasta
- (2) Output:
  - 1) Organisasi perwakilan klaster (Lihat Step 7 dan step 8 dari ANNEX-2)

- 2) Komite pengembangan ekonomi terpadu (CEDC) (Lihat ANNEX-3 untuk Pembentukan Komite Pengembangan ekonomi Terpadu)



Catatan: Setelah Step 5 dan step 6 dari ANNEX-2, maka visi dan misi klaster menjadi jelas. Disini direkomendasikan untuk memulai pengembangan komite pendukung klaster untuk mempercepat pengembangan klaster. Komite ini sangat membantu untuk mendorong klaster walaupun hal itu bukan tindakan langsung terhadap kegiatan klaster.

- (3) Kegiatan untuk output 1:
  - 1) Melaksanakan rapat keseluruhan klaster dengan dikoordinasi oleh anggota pengurus (yang telah dipilih dalam Step 3) untuk memilih leader klaster yang resmi.
  - 2) Memilih leader klaster dari peserta yang hadir melalui pungutan suara maupun dengan rekomendasi (Lihat daftar anggota dan aturannya pada **APPENDIX-3**)
  - 3) Mengkonfirmasi artikel asosiasi untuk pembentukan organisasi perwakilan klaster.
  - 4) Mengumumkan pembentukan organisasi perwakilan klaster yang resmi.
  - 5) Menetapkan rencana kegiatan klaster tahunan
  - 6) Mengembangkan perencanaan anggaran untuk melaksanakan rencana tahunan klaster.

Kegiatan untuk output 2:

- 1) Membuka rapat stakeholder untuk menyetting persiapan komite untuk membentuk CEDC.
  - 2) Studi konsep CEDC untuk mengkonfirmasi tujuan dan strategi
  - 3) Melaksanakan rapat untuk membuat draft kerangka kerja dasar CEDC dan pengembangan draft regulasinya.
  - 4) Menetapkan kantor sekretariat dan administrasi anggota dari CEDC.
  - 5) Menyiapkan sikejul rapat reguler dan diagram organisasi dari CEDC.
  - 6) Menyiapkan surat permohonan untuk pemerintah daerah untuk mengeluarkan perintah untuk pembentukan komite CEDC.
  - 7) Menetapkan regulasi CEDC dan mengumumkan pembentukannya (Lihat contoh dari aturan pemerintah untuk CEDC dan regulasi lainnya dalam APPENDIX-4)
- (4) Badan penanggung jawab:
    - Output 1: Anggota klaster pelaksana, dan fasilitator klaster.
    - Output 2: Koperindag atau Disperindag, Bappeda.
  - (5) Anggota kunci:
    - Afiliasi organisasi perwakilan klaster: Perusahaan klaster, koperasi, asosiasi industri, Kadin.
    - Afiliasi Komite Pengembangan ekonomi Terpadu: koperasi, asosiasi industri, kadin, institusi publik, universitas, bank, organisasi perwakilan klaster

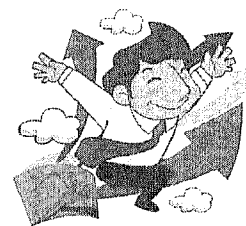


Catatan: Organisasi perwakilan klaster direkomendasikan untuk memperoleh status perusahaan untuk kedepannya karena asosiasi ini akan dapat memperoleh subsidi dari pemerintah yang akan memberikan keuntungan pada mereka. Juga, asosiasi ini akan dapat memulai kegiatan komersil setelah memperoleh status perusahaan.



## 2.3 TAHAP 3 : IMPLEMENTASI RENCANA KEGIATAN.

Dasar untuk memulai kegiatan pengembangan ekonomi dari kluster telah lengkap dalam Tahap 2. Pada tahap ini kita sudah siap untuk melaksanakan kegiatan spesifik untuk keuntungan kolaborasi kegiatan antar stakeholder.



### 2.3.1. Step 5: Melaksanakan Pengkajian Kebutuhan dan Pengembangan Strategi.

- (1) Tujuan: Untuk mengidentifikasi faktor penghambat pengembangan dan keuntungan komparasi kluster untuk persiapan pengembangan rencana kegiatan.



Catatan: Kegiatan pengembangan ekonomi kluster akan lebih baik apabila diimplementasikan dengan asistensi fasilitator kluster dari sisi pandang keefektifan dan efisiensi. Fasilitator kluster adalah tenaga ahli khusus yang dapat melakukan koordinasi bermacam BDS provider untuk mempercepat pengembangan kluster.

- (2) Output: Suatu list singkat (short list) dari kegiatan prioritas, list BDS provider yang dapat diakses, dan map kluster, lingkungan bisnis kluster.
- (3) Kegiatan:
- 1) Membuka workshop untuk mendiagnosa kluster untuk mengidentifikasi kondisi dan lingkungan bisnis kluster.
  - 2) Melaksanakan analisa SWOT dan menerapkan hasil analisa untuk mengembangkan startegi pengembangan kluster.
  - 3) Mengumpulkan sebanyak mungkin tema yang mungkin akan efektif untuk mempromosikan pengembangan kluster (longlist kegiatan).
  - 4) Membuat shortlist dari tema rencana kegiatan yang dibutuhkan untuk diimplementasikan segera dari semua yang dilist dalam kegiatan 3 (shortlist dari kegiatan prioritas).
  - 5) Mensosialisasikan shortlist dari tema pada semua stakeholder kluster untuk sharing informasi.
- (4) Badan penanggungjawab: Organisasi perwakilan kluster dan fasilitator kluster
- (5) Anggota kunci: Perusahaan kluster, BDS provider, dan bank.
- (6) Anggota pembantu: koperindag atau Disperindag, Koperasi dan Kadin.



Catatan: Untuk mencapai kesuksesan maksimum dalam rencana kegiatan, maka kondisi kluster harus diidentifikasi melalui penggunaan pengetahuan dan pengalaman BDS provider. Khususnya direkomendasikan untuk mengundang Shindanshi, universitas dan bank untuk membuat diagnosa kluster.



Lihat ANNEX-4 mengenai Fasilitator manual.



Catatan: Berdasarkan studi JICA sebelumnya, maka fasilitator kluster perlu untuk menekankan pendekatan bottom-up atau pendekatan partisipatif pada UKM dan stakeholderlainnya. Pendapat mereka harus ditangani secara adil dan diangkat sebagai subyek dari diskusi mereka. Fasilitator harus memfasilitasi dan tidak memutuskan atau membuang opini, selain itu juga membiarkan stakeholder untuk menetapkan sendiri apakah hal itu akan diambil atau tidak.

Fasilitator harus memastikan bahwa masing kegiatan merupakan rencana implementasi yang realistis dan memuat hal berikut ini:

- 1) *Mengapa kegiatan dilakukan dan apa yang akan berubah atau yang akan dicapai?*
- 2) *Apa output yang diperkirakan akan diperoleh?*
- 3) *Siapa yang akan bertanggungjawab?*
- 4) *Kapan akan dilaksanakan?*
- 5) *Apakah pendukung luar diperlukan?*
- 6) *Siapa yang menjadi pendukung tersebut?*
- 7) *Apa aturan pemerintah daerah yang diespektasikan?*
- 8) *Berapa banyak dana yang dibutuhkan?*
- 9) *Bagaimana hasilnya di monitor dan dilaporkan?*



Lihat ANNEX-4 mengenai Fasilitator Manual yang dikembangkan studi tim JICA



Lihat ANNEX-4 mengenai Prosedur mengembangkan shortlist kegiatan pengembangan kluster



Lihat contoh daftar BDS Provider pada APPENDIX - 5



Lihat contoh analisa SWOT terhadap konsentrasi industri regional: APPENDIX-6.

### 2.3.2 Step 6: Pengembangan Rencana Kegiatan dan Pelaksanaan PDCA

- (1) Tujuan: Untuk mempromosikan pengembangan ekonomi kluster dengan perbaikan bahan baku, perbaikan produksi, perbaikan akses pasara, promosi SDM dan perbaikan kondisi keuangan.
- (2) Output: suatu rencana kegiatan, Project Design Matrix (PDM) dari masing kegiatan atau format log kerangka.
- (3) Kegiatan.
  - 1) Memilih tema prioritas masing kegiatan dari shortlist yang telah dikembangkan dalam Step 5.
  - 2) Mengembangkan suatau aksi yang menyetting sebuah gol, tujuan, output, input, skejul implementasi dan badan pelaksana untuk masing tema yang di pilih.
  - 3) Mengembangkan PDM untuk setiap kegiatan berdasarkan kegiatan 2) dan mengevaluasi metode indikator performa berdasarkan PDM.
  - 4) Melaksanakan sosialisasi informasi mengenai masing kegiatan terhadap stakeholder kluster.
  - 5) Memulai kegiatan dan melaksanakan evaluasi pertengahan.
  - 6) Mengevaluasi kemajuan pertengahan dan performa masing kegiatan dan mendiskusikan rencana perbaikannya.
  - 7) Melaksanakan kegiatan berdasarkan hasil evaluasi pertengahan.
  - 8) Melaksanakan sosialisasi mengenai output masing kegiatan pada stakeholder kluster dan mencatatnya sebagai referensi merencanakan dan mengimplementasikan kegiatan yang sama dimasa depan.
- (4) Badan penanggung jawab: Organisasi perwakilan kluster, asilitator kluster.
- (5) Anggota kunci: Perusahaan kluster, BDS provider, CEDC (apabila sudah terbentuk).
- (6) Anggota pembantu: Koperindag atau Disperindag, dinas lainnya, koperasi, Kadin, bank.



**Catatan:** Hal penting yang diperoleh dari studi JICA sebelumnya: Perkuatan hubungan dengan institusi pendukung /BDS provider merupakan sesuatu yang vital untuk memastikan peningkatan kluster UKM dari kekurangan sumberdaya dan pengetahuan akan kebutuhan program strategis. Institusi publik akan menjadi kandidat yang baik untuk memenuhi kebutuhan teknis yang spesifik. Pemerintah daerah dan UKM tidak biasa menginformasikan dimana sumber pendukung yang baik dapat dimanfaatkan. Fasilitator harus terus menerus mengkonsultasikan dengan beragam stakeholder untuk memperoleh informasi yang relevan dari insititusi pendukung/BDS provider dan mengidentifikasi kapabilitas dan kesesuaian, dengan mempertimbangkan apa yang diekspektasikan oleh UKM.

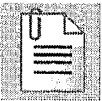


**Catatan:** Hal penting dari studi JICA sebelunya: Fasilitator kluster perlu untuk memastikan program kegiatan jenis jangka pendek untuk dilakukan terlebih dahulu, daripada dimulai dengan persiapan program jangka panjang. Hasil program ini akan segera muncul dan akan merespon ketertarikan partisipan yang berkesinambungan. Hasil berikut ini dapat diespektasikan selama pelaksanaan program sebagai input yang berharga untuk mendesain program strategi berikutnya.

- Identifikasi kluster
- Perolehan informasi market/ teknis
- Cara praktis baru atau perbaikan yang belum tercapai dan pembelajaran
- Pendukungan sumber secara langsung



Lihat Contoh rencana kegiatan pada **APPENDIX-7**



Lihat konsep PDM dan contoh PDM pada **APPENDIX-8**



Lihat Contoh lembar kuestioner, evaluasi dan checklist PDCA pada **APPENDIX-8**



**Catatan:** Dalam pelaksanaan rencana kegiatan, pada stkeholder kluster direkomendasikan untuk mendesain PDM. PDM ini akan efektif untuk mengevaluasi performa rencana kegiatan. Juga sangat diminta untuk dilaksanakan dalam evaluasi pertengahan untuk memperbaiki rencana kegiatan selanjutnya.

### 2.3.3 Step 7: Ekspansi dan Penguatan Jaringan Perusahaan Kluster.

- (1) Tujuan: Untuk meningkatkan skala ekonomi lokal dan untuk memperbaiki hubungan rantai nilai.
- (2) Output: Meningkatnya jumlah perusahaan kluster yang berpartisipasi dalam organisasi perwakilan kluster, dan mengembangkan jaringan perusahaan kluster.
- (3) Kegiatan:
  - 1) Mereview data map kluster untuk mendidentifikasi masalah utama rantai nilai dalam kluster.
  - 2) Mengumpulkan informasi perusahaan target dalam kluster atau didalam jarak yang dapat diakses.
  - 3) Menyiapkan newsletter organisasi perwakilan kluster untuk memperkenalkan kemajuan rencana kegiatan dan kegiatan kluster lainnya, dan mendistribusikan pada semua perusahaan kluster (walaupun juga pada perusahaan yang bukan anggota organisasi)

- perwakilan klaster)
- 4) Menarik perusahaan klaster yang belum menjadi anggota organisasi perwakilan klaster untuk berpartisipasi didalamnya.
  - 5) Memperkenalkan kegiatan klaster melalui media masa.
  - 6) Melaksanakan kegiatan untuk menarik perusahaan non klaster seperti training, pertemuan antar industri, seminar, studi tur dll.
- (4) Badan penanggungjawab: Organisasi perwakilan klaster
- (5) Anggota kunci: Perusahaan klaster.
- (6) Anggota Pembantu: Koperindag atau Disperindag, asosiasi industri, dan media masa.



Catatan: Belajar dengan pengalaman sendiri akan membuat anggota klaster akan lebih proaktif dalam partisipasinya pada kegiatan klaster. Dalam hal ini kunjungan ke klaster lain dan market akan membuka untuk mereka kesempatan menyadari keuntungan dari kegiatan klaster. Baik pilot proyek klaster bordir di Buktinggi dan klaster nilam di Sumedang Tim studi JICA telah mengatur studi tur ke klaster yang kompetitif untuk memotivasi kepedulian para stakeholder dengan sharing visi dan misi kepada anggota klaster lainnya.





## ANNEX-1 Kuestioner Mengenai Garis Besar Kondisi Klaster

Kuestioner mengenai garis besar kondisi klaster:

Tujuan:

- Identifikasi target market dan daya saing klaster
- Identifikasi potensi pengembangan
- Identifikasi kepentingan klaster di tingkat daerah dan tingkat nasional
- Menyediakan informasi dasar untuk menyiapkan rencana kegiatan inisiasi dan perkiraan anggaran

Base 1	Batasan geografis	<input type="checkbox"/>	Jari-jari kurang dari 2.5km, dan perjalanan terlama kurang dari 30 menit
		<input type="checkbox"/>	Jari-jari kurang dari 2.5km, dan perjalanan terlama kurang dari 1 jam
		<input type="checkbox"/>	Jari-jari kurang dari 2.5km, dan perjalanan terlama kurang dari 2 jam
		<input type="checkbox"/>	Jari-jari kurang dari 5 km, dan perjalanan terlama kurang dari 2 jam
		<input type="checkbox"/>	Jari-jari lebih dari 5 km, dan perjalanan terlama lebih dari 2 jam
Base 2	Jumlah perusahaan industri inti (Tingkat banyaknya perusahaan)	<input type="checkbox"/>	200 perusahaan atau lebih
		<input type="checkbox"/>	100 perusahaan atau lebih, dan kurang dari 200 perusahaan
		<input type="checkbox"/>	50 perusahaan atau lebih, dan kurang dari 100 perusahaan
		<input type="checkbox"/>	15 perusahaan atau lebih, dan kurang dari 50 perusahaan
		<input type="checkbox"/>	Kurang dari 15 perusahaan
Base 3	Bidang industri/pasar	<input type="checkbox"/>	Industri yang memiliki pasar besar di dalam dan di luar negeri, inovasi teknologinya tinggi, dan industrinya berkembang
		<input type="checkbox"/>	Industri yang cukup berkembang, dan bisa diharapkan adanya pasar yang stabil di dalam dan luar negeri
		<input type="checkbox"/>	Industri biasa yang memiliki pasar lokal yang stabil, dan dengan pemasaran yang baik, bisa memiliki pengembangan pasar ke luar negeri
		<input type="checkbox"/>	Terbatas hanya di lokal, tapi memiliki pasar yang stabil
		<input type="checkbox"/>	Pasar hanya terbatas pada wilayah saja dan merupakan industri tradisional atau industri yang tidak berkembang
Base 4	Keberadaan bahan/ material yang relatif penting	<input type="checkbox"/>	Bahan/ material yang murah dan berkualitas dapat diperoleh dengan mudah di sekitar.
		<input type="checkbox"/>	Bahan/ material yang murah dan berkualitas dapat diperoleh dengan mudah di sekitar, tapi ada batasannya seperti iklim dan jumlah yang disuplai.
		<input type="checkbox"/>	Bahan/ material yang berkualitas dapat diperoleh dengan mudah di sekitar.
		<input type="checkbox"/>	Bahan/ material yang murah dapat diperoleh dengan mudah di sekitar.
		<input type="checkbox"/>	Bahan/ material yang murah dapat diperoleh di sekitar, tapi ada batasannya seperti perubahan iklim dan jumlah yang disuplai.
Base 5	Sumber daya yang dimiliki (Teknologi, ketrampilan dll)	<input type="checkbox"/>	Sejak jaman dulu, telah memiliki sumber daya khusus yang melimpah, dan diakui di dalam dan luar negeri.
		<input type="checkbox"/>	Sejak jaman dulu, telah memiliki sumber daya khusus yang melimpah, dan terkenal di dalam negeri.
		<input type="checkbox"/>	Memiliki sumber daya khusus yang melimpah, dan cukup diakui di dalam negeri.
		<input type="checkbox"/>	Memiliki sumber daya khusus yang cukup.
		<input type="checkbox"/>	Sumber daya khusus di wilayah hampir tidak ada.

## ANNEX-1 Kuestioner Mengenai Garis Besar Kondisi Kluster

Base 6	Lembaga penelitian dan pengembangan	<input type="checkbox"/>	Ada lebih dari 5 universitas/ lembaga penelitian pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan ada contoh kerjasama industri – universitas
		<input type="checkbox"/>	Ada beberapa universitas/ lembaga penelitian pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan memiliki kebijakan yang aktif untuk kerjasama industri - universitas
		<input type="checkbox"/>	Ada universitas/ lembaga penelitian/ Sekolah Menengah Industri pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan ada pergerakan untuk kerjasama industri – universitas
		<input type="checkbox"/>	Ada UPT/ Sekolah Menengah Industri pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, dan ada pergerakan untuk kerjasama industri – UPT/ sekolah, tapi tingkat teknologinya masih rendah.
		<input type="checkbox"/>	Ada UPT/ Sekolah Menengah Industri pada jarak tempuh kurang dari 1 jam, tapi sekarang kerjasama industri - masih pasif dan ada pergerakan untuk kerjasama industri – UPT/ sekolah masih pasif universitas, tapi tingkat teknologinya masih rendah.
Base 7	Lembaga pendukung dan pembina	<input type="checkbox"/>	Ada fasilitator seperti dinas dan aktif melakukan pembinaan. Pernah melakukan kerjasama dengan pemerintah Pusat, pertemuan berkala dilakukan. Terbentuk network antara fasilitator, BDS provider dan kluster. Dasar pembinaan kluster diperjelas dengan peraturan daerah, rencana pembinaan ditetapkan. Anggaran disiapkan. Pernah berhasil melakukan kerjasama yang nyata dan kongkrit.
		<input type="checkbox"/>	Ada fasilitator seperti dinas dan aktif melakukan pembinaan. Dengan anggaran daerah, dilakukan pertemuan berkala. Terbentuk network antara Fasilitator BDS Provider dan kluster. Tapi program pembinaan yang nyata dan kongkrit masih berjalan dan belum berhasil.
		<input type="checkbox"/>	Dibentuk divisi fasilitator Kluster, pelaksana juga ditetapkan. Sedang dilakukan koordinasi untuk pertemuan dengan kluster lokal untuk pelaksanaan proyek yang nyata.
		<input type="checkbox"/>	Dibentuk divisi Fasilitator Kluster, pelaksana juga ditetapkan. Sekarang sedang dilakukan analisa SWOT pada kluster lokal, dan sedang memulai survei mengenai BDS.
		<input type="checkbox"/>	Tidak ada kegiatan fasilitator kluster yang terorganisir, petugas pelaksana pembinaan IKM di Dinas Perindag baru akan memulai keorganisasian kluster sebagai bagian pembinaan IKM.
Base 8	Perusahaan inti	<input type="checkbox"/>	Di perusahaan lokal ada perusahaan dengan skala besar, memiliki kemampuan teknologi, dan aktif mendorong perusahaan lain sebagai pemimpin industri inti di wilayahnya. Melalui perusahaan ini, bisa di sharing keseluruhan kegiatan pemerintah, kondisi network, dan pergerakan industri di wilayahnya.
		<input type="checkbox"/>	Ada perusahaan lokal menengah yang memiliki tingkat standar tertentu, dan diakui sebagai pemimpin di industri inti di wilayahnya. Dan perusahaan ini memiliki kemauan sebagai koordinator industri di wilayahnya.
		<input type="checkbox"/>	Ada perusahaan yang telah lama berdiri di wilayah tersebut, atau memiliki pengaruh tertentu, dan memiliki kemauan sebagai koordinator industri di wilayahnya.
		<input type="checkbox"/>	Ada beberapa perusahaan yang memiliki karisma pemimpin, tapi secara resmi perusahaan sebagai pemimpin tidak ada.
		<input type="checkbox"/>	Tidak ada perusahaan yang memiliki karisma pemimpin





## Langkah Awal / Inisiasi Pembentukan Klaster Industri.

### 1. Pembentukan Klaster Industri.

Klaster industri adalah suatu aglomerasi dari usaha-usaha industri yang memiliki jaringan bisnis (business network) diantara perusahaan-perusahaan berdasarkan hubungan rantai nilai (value chain).

Sayangnya sebagian besar klaster atau sentra di Indonesia tidak memiliki jaringan bisnis untuk mempercepat pengembangan usaha melalui kegiatan bersama dalam klaster seperti itu. Karena itu, sangat diharapkan terhadap administrator lokal untuk memulai inisiasi dengan pembentukan klaster industri karena sebagian besar aktor utama klaster di Indonesia tidak peduli dengan pentingnya pembentukan klaster industri ini.

Sekali lagi, klaster industri adalah suatu kerjasama bisnis berdasarkan rantai nilai yang terutama memuat bisnis inti, industri pendukung, distributor pasar, institusi teknis, lembaga keuangan, asosiasi bisnis, pemerintah dll. Dan klaster ini dioperasikan dengan inisiatif klaster sendiri dibawah manajemen dari organisasi yang mewakili klaster.

Tahap inisiasi selesai pada Step 6, dan kegiatan selajutnya dimulai dari Step 7.

Pendekatan dibawah merupakan hasil desain berdasarkan pembelajaran yang telah diperoleh dari hasil pilot proyek JICA dan pengalaman dari 2 fasilitator yaitu: PUPUK and RDC.

#### **Step 1:**

Pelaksanaan diskusi awal antara fasilitator dengan para stakeholder klaster.

Inisiasi dimulai dari pelaksanaan rapat awal (kickoff) antara para stakeholder klaster dan fasilitator. Pertemuan pertama ini sebaiknya mengundang para stakeholder potensial seperti asosiasi industri, koperasi, perusahaan besar, bank, kadin, universitas, dinas terkait, dan perusahaan bisnis inti.

Pertemuan ini dapat dimulai dengan berbentuk seminar atau dialog untuk membuat para partisipan mengerti sepenuhnya mengenai perlunya pengembangan sebuah jaringan diantara bisnis inti dengan stakeholder untuk meningkatkan ekonomi regional. Poin-poin

## ANNEX-2: Kegiatan Inisiasi Klaster dan Pembentukan Organisasi Perwakilan Klaster

penting yang perlu ditranfer oleh seorang fasilitator adalah sbb:

1. Mengapa pembentukan klaster ini penting untuk mengembangkan ekonomi regional?
2. Mengapa pembentukan klaster akan efektif untuk peningkatan keuntungan masing-masing perusahaan?
3. Contoh kisah sukses (success story) di Indonesia.
4. Garis besar umum mengenai kegiatan klaster.

Ada beberapa topik yang mutlak diperlukan untuk di transfer kepada para partisipan untuk menarik dan memotivasi kepedulian mereka terhadap kegiatan klaster. Dan jangan dilupakan bahwa diskusi ini hanya merupakan poin permulaan saja, sedangkan jumlah partisipan yang hadir hanyalah sebagian kecil dari keseluruhan stakeholder klaster yang ada.

Berdasarkan pembelajaran yang diperoleh dari pilot proyek JICA maka kegiatan inisiasi lebih baik dimulai dalam sebuah grup kecil karena masing-masing partisipan yang ikut dalam diskusi akan dapat lebih bebas mengekspresikan pendapatnya.

### **Step 2:**

Penetapan leader masing-masing grup kecil melalui rapat grup kecil.

Setelah pelaksanaan inisiasi diskusi stakeholder dengan anggota yang potensial dan rapat dengan anggota grup kecil kemudian fasilitator memilih anggota kunci diantara grup kecil tersebut. Umumnya, orang-orang kunci ini merupakan leader regional atau tokoh yang dihormati di daerahnya. orang-orang ini bisa saja menjadi kordinator penting di daerahnya apabila telah mengerti arti dari pendekatan klaster. Orang-orang kunci ini akan menjadi channel penghubung untuk menghubungkan fasilitator dengan stakeholder regional.

- Fasilitator sebaiknya memasukkan semua partisipan kedalam daftar stakeholder klaster sebagai informasi awal dalam pemetaan klaster (mapping).
- Sedikitnya dilakukan pencatatan nama partisipan, daerah asal dan bisnis inti.
- Pada saat bersamaan dapat juga meminta bantuan pada koperasi, asosiasi industri, dan organisasi terkait klaster lainnya untuk mengembangkan peta klaster tersebut.

### **Step 3:**

Pelaksanaan diskusi dengan grup kecil dengan para stakeholder.

Fasilitator harus melaksanakan rapat diskusi dengan leader masing wilayah dan leader

## ANNEX-2: Kegiatan Inisiasi Klaster dan Pembentukan Organisasi Perwakilan Klaster

grup kecil untuk memperdalam pengertian pendekatan klaster. Dan ini suatu kenyataan bahwa diskusi pada tahap ini akan menjadi pemahaman dasar yang kongkrit bagi para stakeholder dalam memahami pendekatan klaster. Leader dari masing grup kecil akan dapat memberikan inisiatifnya untuk berdiskusi secara bertahap mulai dari tahap ini.

### **Step 4:**

Merencanakan pelaksanaan focus group discussion (FGD)

Ini merupakan tahap persiapan untuk menggabungkan organisasi yang mewakili klaster; atau fokus grup diskusi. Fasilitator akan mengundang masing-masing leader grup kecil kedalam sebuah rapat diskusi grup untuk membicarakan bagaimana meningkatkan daya saing ekonomi regional. Diskusi ini harus diimplementasikan melalui pendekatan partisipasi (participatory approach) untuk mengembangkan motivasi semua partisipan sebagai anggota yang berperan dalam klaster. Ini merupakan kegiatan awal untuk mengembangkan visi dan misi diantara para leader grup kecil.



Catatan: Pendekatan partisipasi ini merupakan metode dengan melaksanakan pertemuan untuk memotivasi partisipan sebagai pelaku sentral yang agresif dalam rapat. PCM (project cycle management) dan PACA (Participatory Appraisal of Competitive Advantage) merupakan contoh dari pendekatan partisipasi.

### **Step 5:** FGD-1.

Gol tujuan: Pemahaman daya saing daerah dan pondasi klaster industri termasuk persiapan tema klaster yang spesifik.

Melaksanakan rapat keseluruhan dengan mengundang leader wilayah, perwakilan dari stakeholder potensial, dan pegawai pemerintah. Kadang-kadang, step 4 dan step 5 dapat dikombinasikan kedalam satu waktu pelaksanaan.

Rapat pertemuan ini penting karena akan membuat draft untuk visi dan misi klaster bersama sama dengan administrator lokal. Disini dukungan pemerintah sangat penting untuk menjamin kesinambungan pengembangan dan kesuksesan proyek klaster.

Agenda pertama adalah mengkonfirmasi visi dan misi pengembangan klaster sebagai target daerah.

Selanjutnya pada tahap ini, sebagai agenda kedua yang penting adalah menetapkan anggota yang mewakili pelaksanaan klaster dan prosedur untuk menggabungkan organisasi yang mewakili klaster secara formal.

Dan agenda ketiga yang penting adalah membuat draft aturan klaster termasuk jumlah

## ANNEX-2: Kegiatan Inisiasi Klaster dan Pembentukan Organisasi Perwakilan Klaster

anggota pengurus, penugasan (ketua, wakil ketua, kepala administrasi, audit, akuntan, protokol), tanggung jawab, tunjangan, masa tugas, eligibilitas keanggotaan dll.



Catatan: Pada step 5 dan step 6 ini visi dan misi klaster akan menjadi jelas. Disini direkomendasikan untuk memulai pengembangan suatu komite pengembangan klaster untuk mempercepat perkembangan klaster.

### **Step 6:** FGD-2.

Gol tujuan: Memperkuat formasi klaster dengan supervisi dari working grup klaster. (Cluster representing organization).

Menindaklanjuti FGD-1, para stakeholder klaster melaksanakan rapat keseluruhan untuk menggabungkan organisasi yang mewakili klaster. Pada rapat ini, perwakilan pelaksana akan mengumumkan pemilihan anggota pengurus dan ketua organisasi perwakilan klaster. Pemilihan anggota pengurus dilaksanakan dengan rekomendasi maupun voting diantara para stakeholder klaster.

Sebagai output dari FGD-2, maka anggota formal dari organisasi perwakilan klaster akan mengumumkan pemilihan organisasi klaster. Setelah diumumkan, maka agenda untuk rapat berikut dan tanggal pelaksanaan akan di umumkan.

Kegiatan inisiasi dimulai dengan melakukan identifikasi para stakeholder klaster dan mempromosikan kepedulian mereka untuk bekerja bersama menuju pada pembentukan organisasi perwakilan klaster.

## 2. Step-step Penggabungan kedalam Organisasi Perwakilan Klaster.

### **Step 7:**

Melaksanakan diskusi dalam organisasi perwakilan klaster.

Organisasi perwakilan klaster telah dibentuk pada tahap sebelumnya. Kegiatan klaster pada tahap ini akan dilanjutkan dengan inisiatif anggota pengurus dan asistensi dari fasilitator.

Agenda rapat yang penting untuk didiskusikan pada rapat inisiasi dan rapat kedua:

- Modifikasi dan authorisasi draft aturan klaster yang telah disiapkan oleh perwakilan pelaksana (lihat **APPENDIX-2** dari Contoh regulasi klaster)

## ANNEX-2: Kegiatan Inisiasi Klaster dan Pembentukan Organisasi Perwakilan Klaster

- Persiapan skejul kegiatan.
- Rencana anggaran dan pencapaian.
- Membuat draft informasi bersama untuk anggota.
- Melakukan pembaruan (update) daftar anggota klaster.



Catatan: Organisasi perwakilan klaster dapat memilih posisi formal atau posisi informal dengan melakukan permohonan status perusahaan. Pada saat organisasi memperoleh status sebagai perusahaan, maka akan dapat memulai kegiatan komersial. Hal ini semua tergantung pada masing-masing klaster status mana yang akan mereka pilih.

### Agenda rapat yang didiskusikan dalam rapat ke tiga dan selanjutnya.

- Penetapan lingkup geografi klaster
- Pengecekan peta partisipan
- Pengembangan database
- Pembuatan draft list action plan untuk pengembangan ekonomi regional

Peta partisipan yang di buat pada FGD sebelumnya perlu untuk ditinjau ulang. Bagaimanapun peta ini sebaiknya di perbaharui dari waktu ke waktu berdasarkan bertambahnya jumlah stakeholder. Aspek penting dalam tahap ini adalah lingkup geografis klaster dan skup proyek pengembangan ekonomi klaster. Database yang dibuat perlu dibahas kelengkapannya dan mekanisme pencapaiannya. Juga diperlukan mengevaluasi matriks kegiatan perencanaan dan mendiskusikan kemajuannya.

### **Step 8:**

Pertemuan keseluruhan untuk menyusun action plan untuk pengembangan ekonomi.

Partisipan: anggota organisasi saat itu.

1. Agenda: Informasi inovatif; Penajaman agenda intervensi; Forum daya saing di level regional.

Pertemuan ini merupakan rapat yang lebih besar yang dilakukan organisasi klaster. Keseluruhan anggota working grup yang mewakili grup kecil akan menjelaskan kemajuan mereka diikuti data-data pendukung yang telah disiapkan. Pada kesempatan ini mereka juga mendiskusikan mengenai sinkronisasi intervensi mereka dan kemungkinan sinerjitas diantara klaster. Harmonisasi intervensi dan inisiasi lain terkait dengan klaster akan menunjukkan perlunya untuk membangun forum kerjasama untuk trans-klaster. Sebagai

## ANNEX-2: Kegiatan Inisiasi Klaster dan Pembentukan Organisasi Perwakilan Klaster

tambahan, perlu untuk menumbuhkan kesadaran untuk meningkatkan kapasitas inovatif, baik inovasi umum maupun inovasi khusus pada klaster. Forum kerjasama disiapkan / ditetapkan oleh seluruh working grup dan jika perlu dapat mengundang anggota baru dengan mempertimbangkan seseorang yang memiliki kapabilitas. Forum ini disebut “forum/dewan daya saing” dan memiliki anggota dari institusi-institusi regional.

Walaupun pembentukan institusi kolaborasi sudah dilakukan belum berarti pembentukan klaster industri sudah selesai. Sebagian orang kadang mempertimbangkan step ke 8 ini adalah step terakhir dalam inisiasi klaster industri. Kemajuan, kemunduran, atau terhentinya klaster industri ini bervariasi tergantung dari kegiatan working grup (organisasi perwakilan klaster). Ada beberapa guideline yang dapat dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan working grup.

## Pembentukan Komite Pengembangan Ekonomi Terpadu.

Komite Pengembangan Ekonomi Terpadu merupakan organisasi pendukung yang paling tangguh bagi klaster yang diharapkan berkembang dengan usahanya sendiri. Dengan kata lain, seperti FEDEP dan FPESD yang ada di Jawa Tengah ini merupakan fasilitator yang memberikan nilai tambah pada klaster. Komite merupakan gabungan beragam stakeholder yang dikepalai oleh institusi pemerintah untuk menjamin pengembangan ekonomi daerah. Satu karakteristik penting dari organisasi ini adalah merupakan sebuah forum dengan komitmen. Komite ini memiliki misi untuk menetapkan program pengembangan dan sinergisasi klaster, dan untuk melakukan fasilitasi formulasi kebijakan.

Komite ini tersusun dari beragam stakeholder seperti dari kantor administrasi umum dibawah sektor, perwakilan industri, kadin atau kadin daerah, lembaga pendidikan, institusi riset dan pengembangan, dan bank.

Di Jawa Tengah, kegiatan komite ini dilegalkan secara hukum dalam tingkat keputusan Gubernur ataupun pemimpin administratif. Karena itu komitmen yang dibuat oleh komite mencakup sektor-sektor industri yang luas tidak hanya dibawah satu departemen pemerintah.

Seperti pada asosiasi organisasi perwakilan klaster tentu saja dibutuhkan inisiator untuk memulai kegiatan ini. Bappeda atau dinas direkomendasikan untuk memulai inisiasi kegiatan pada tahap awal.

Tidak ada aturan pasti mengenai aturan organisasi komite ini; akan tetapi berikut ini ditunjukkan sebuah contoh step yang dapat diikuti.

### Step 1: Menyelenggarakan pertemuan awal para stakeholder.

Melalui pertemuan ini masing-masing anggota dapat bertukar pendapat untuk memperdalam pemahaman mereka mengenai pengembangan klaster dan cara pendekatannya.

Kegiatan awal yang perlu dilakukan:

1. Menyelenggarakan seminar mengenai “pendekatan klaster (cluster approach)”: Pembicaraanya lebih baik diundang dari organisasi yang sudah berpengalaman seperti RDC (Resource Development Center di Jawa Tengah) atau PUPUK di Bandung.
2. Pertukaran pendapat diantara para hadirin seminar untuk sharing misi bagi komite.
3. Membuat list anggota penting yang akan diundang untuk pertemuan berikutnya.
4. Memutuskan skejul dan agenda untuk pertemuan berikutnya.

## ANNEX-3 Pembentukan Komite Pengembangan Ekonomi Terpadu

**Step 2: Melaksanakan pertemuan untuk membuat draft kerangka kerja (framework) dasar untuk komite.**

Agenda berikut ini harus didiskusikan dan ditetapkan:

1. Melakukan konfirmasi tujuan dari pembentukan komite.
2. Pemilihan suara untuk menetapkan anggota working group dan leader pelaksana untuk membentuk komite resmi.
3. Membuat draft aturan, komitmen, kegiatan-kegiatan dan waktu.
4. Membuat draft agenda untuk pertemuan berikutnya dan tugas masing-masing anggota working group.

**Step 3: Membentuk komite resmi.**

1. Presentasi oleh leader pelaksana untuk mengkonfirmasi tujuan dan misi pendirian komite.
2. Menetapkan ketua dan anggota utama dari komite melalui pemungutan suara (voting).
3. Mengkonfirmasi dan memodifikasi draft aturan dll yang telah di persiapkan oleh anggota pelaksana.
4. Mendeklarasikan pembentukan komite yang resmi.

**Step 4: Membuat draft regulasi forum untuk melegalkan kegiatan dan komitmennya.**

Pada saat ini komite tidak memiliki wewenang sebagai organisasi administratif. Komite perlu diresmikan melalui keputusan Gubernur atau aturan regulasi yang setara. Tujuan untuk menetapkan regulasi ini adalah untuk menjamin aturan dan tujuan kegiatan klaster melalui penetapan substantifnya. Sebagai output dari kegiatan ini adalah anggota administrasi yang terkait dengan pengembangan klaster akan memperoleh aturan untuk melegalkan keputusan komite.

Kegiatan utama yang akan dilaksanakan adalah:

1. Menyerahkan draft laporan dan permohonan pada Gubernur untuk persetujuan dan penetapan.
2. Menyetujui dengan menandatangani ketetapan sebagai organisasi administrasi yang resmi.



Refer pada Keputusan Gubernur mengenai Komite Pengembangan Ekonomi Terpadu (FPESD di Jawa Tengah) pada APPENDIX-4

**Step 5: Memilih klaster prioritas untuk dipromosikan.**



## ANNEX-3 Pembentukan Komite Pengembangan Ekonomi Terpadu

Setelah komite menjadi legal kemudian komite ini perlu untuk menetapkan pemilihan klaster –klaster prioritas untuk dikembangkan. Sebagai kegiatan utama yang perlu dilakukan oleh komite adalah:

1. Memilih klaster prioritas dan prospektif untuk dipromosikan lebih tinggi lagi.
2. Mengembangkan strategi pengembangan klaster daerah.
3. Menunjuk fasilitator survei awal untuk mengidentifikasi kondisi klaster dan alokasi anggaran untuk kerja fasilitasi.

**Kegiatan berikutnya oleh komite harus ditetapkan oleh masing-masing komite!**



MANUAL UNTUK FASILITATOR KLASTER

1 Garis Besar dan Tujuan Fasilitator

1.1 Garis Besar Fasilitator

Pada gambar dibawah ini ditunjukkan keseluruhan isi yang disebutkan dalam manual ini. Secara umum tujuan akhir klaster adalah penguatan daya saing aglomerasi industri secara menyeluruh, untuk memperbesar penjualan dan hasilnya.

Gambar 1.1 Garis besar fasilitator klaster

<b>Tujuan</b>	Didukung agar kegiatan klaster mudah dilaksanakan atau agar targetnya tercapai		
<b>Tugas</b>	Pemahaman mutual	Pembentukan kesepakatan	Dorongan kerjasama
<b>Tindakan</b>	Rapat/ workshop	Pengenalan stake holder dan diskusi	Persiapan pembentukan networking
<b>Skill yang dibutuhkan</b>	Komunikasi	Penyusunan rencana dan penilaian	Pengumpulan & penyediaan informasi
	Pengetahuan mengenai pembentukan klaster berdasarkan ketrampilan		
<b>Posisi</b>	Netral	Pengawas aturan	Motivator
<b>Kualitas</b>	Fleksibel	Terbuka (open)	Konsisten dan kerja keras

(Sumber) Tim Studi JICA

1.2 Tugas Fasilitator (misi)

Agar klaster dapat mudah bergerak atau agar target tercapai maka fasilitator secara umum memiliki tugas sbb:

- Mendukung pemahaman mutual
- Mendukung pembentukan kesepakatan
- Mendorong kerjasama

Pemahaman mutual menjadi dasar dari pembentukan social capital yang mutlak diperlukan dalam perkembangan klaster. Dalam tugasnya, fasilitator dituntut untuk mengkoordinir agar anggota klaster mampu mendalami pemahaman mutual melalui rapat dan workshop. Untuk pemahaman mutual ini fasilitator sendiri selain perlu

memahami keadaan dan pendapat satu persatu stakeholder juga penting untuk berperan sebagai mediator. Hal ini bukan hanya dilakukan dalam rapat akan tetapi juga diperlukan pada kegiatan yang memperkuat hubungan masing-masing individu. Kegiatan klaster bukan seperti selama ini dimana pemerintah yang menentukan isi dan juga menjadi pelaksananya, akan tetapi penting adanya penentuan kesepakatan dari anggota klaster. Untuk itu agar terbentuk kesepakatan pada rapat dan workshop maka fasilitator dituntut untuk dapat mengatur lalulintas diskusi. Jangan sampai berakhir hanya sebatas pertukaran pendapat saja akan tetapi perlu ada metode menggunakan cara visual dan teknik menggunakan perpindahan dan gerakan badan. Selain itu usahakan untuk melaksanakan diskusi yang cukup dalam waktu yang sudah ditetapkan.

Kegiatan klaster bukan secara sepihak pemerintah melaksanakan proyek dan swasta hanya menerimanya, akan tetapi disini penting untuk melibatkan klaster (organisasi perwakilannya) didalamnya. Kemudian bukan pemerintah yang memimpin akan tetapi idealnya klasterlah yang memimpin. Untuk itu fasilitator bukan hanya menjadi pembawa acara rapat saja akan tetapi penting untuk mendorong kerjasama diantara anggota klaster. Untuk mendorong kerjasama maka perkenalkan kegiatan yang dilakukan bersama, dan mengajak banyak anggota klaster untuk berpartisipasi dll. Hal ini juga dilakukan oleh fasilitator.

Akan tetapi ada juga harapan terhadap fasilitator klaster untuk berperan sebagai leader, bekerja sebagai konsultan dll. Walaupun sebenarnya hal diberikannya peran fasilitator pada konsultan yang memberikan advais dan pada manajemen dan orang yang awalnya merupakan leader seperti itu ada, sebaliknya pemberian beragam fungsi lain pada fasilitator akan dirasakan terlalu berat dan menjadi beban

## 2. Kegiatan Klaster untuk Mencapai Tujuan

Fasilitator melaksanakan kegiatan dibawah ini untuk mencapai target dan tugas yang tertulis diatas.

### 2.1 Rapat dan Workshop

Rapat dan workshop merupakan inti dari kegiatan klaster. Dengan melakukan berulang rapat dan workshop akan terbentuk pemahaman mutual yang mendalam, dan akan membentuk kesepakatan bersama. Saat itu fasilitator berperan mengatur lalulintas pendapat sambil memperhatikan poin-poin dibawah ini.

- Membuat jelas isi diskusi
- Mendorong banyak orang untuk ikut diskusi

- Menjaga jangan sampai keluar dari tema agar diperoleh konklusi

Agar tidak hanya diangkat pendapat satu orang saja dan tidak terjadi diabaikannya pendapat orang tertentu maka tetapkan aturan sejak tahap awal rapat. Untuk aturan ini misalnya dengan menerapkan aturan brainstorming seperti dibawah ini.

- 1) Tidak melakukan kritikan. Hilangkan pendapat yang bersifat kritikan dan pendapat bersifat memutuskan terhadap ide-ide yang diusulkan dalam brainstorming.
- 2) Menyambut ide yang bersifat bebas. Juga menyambut ide yang tidak menarik, ide yang kasar, ide yang beda arahnya.
- 3) Menuntut banyaknya ide. Semakin banyak ide makin baik.
- 4) Merevisi, memperbaiki, mengembangkan, mengikatkan ide-ide orang lain. Juga menyambut usulan perbaikan ide yang telah dikeluarkan dan kombinasinya dll.
- 5) Kemudian, fasilitator boleh juga mengeluarkan pendapatnya sebagai anggota klaster, akan tetapi lebih penting lagi adalah mengeluarkan ide dan pemikiran dari banyak peserta. Misalnya daripada menuliskan pendapat satu persatu di kertas lebih baik berusaha membuat banyak orang mengeluarkan pendapat. Apabila menggunakan tool seperti tag (kartu tempel) dll maka kerja perangkuman pendapat setelahnya menjadi lebih mudah. Dan dengan bertanya pada orang yang sering berbicara, dengan mengeluarkan contoh kongkrit, merangkum pendapat, meminta pendapat dari orang yang sulit mengeluarkan pendapat, akan efektif juga teknik membuat jelas poin pendapat yang masih mengambang.

## 2.2 Pengenalan stakeholder dan diskusi

Secara umum pengenalan dan diskusi stakeholder utama dilakukan dengan fasilitator mengunjungi stakeholder di tahap awal. Saat itu bersamaan dengan mengidentifikasi siapa yang akan menjadi key person?, kemudian siapa yang tinggi kemungkinan menjadi leader, memahami sifat hubungan antar stakeholder dan permasalahan dll.

Kemudian selain pengumpulan informasi mengenai stakeholder, adalah penting untuk membangun hubungan kepercayaan dengan mereka melalui diskusi. Khususnya untuk fasilitator dari luar akan baik apabila menerima kepercayaan melalui diskusi individual di awal. Kemudian untuk fasilitator yang sudah ada hubungan kepercayaan maka pada saat memulai pembentukan klaster diperlukan penjelasan mengenai klaster. Dengan mengunjungi dan menjelaskan akan mendorong agar sebanyak mungkin stakeholder untuk menghadiri rapat dari awal

### 2.3 Pembentukan Networking

Pada proses pembentukan kluster ada pekerjaan untuk kontak dan mengajukan permohonan ke pemerintah daerah atau persiapan penyusunan aturan komite dll. Apabila sudah terbentuk komite maka banyak pekerjaan yang dapat dilakukan oleh petugas masing-masing, sedangkan pada tahap awal pembentukan kluster fasilitator masih perlu mempersiapkan sampai tingkat tertentu.

Dalam networking sudah cukup apabila telah melakukan kontak terhadap stakeholder yang akan diberitahu dengan cara umum, akan tetapi terhadap stakeholder yang potensi dan grup atau institusi yang belum pernah ada kontak sebelumnya maka fasilitator harus secara aktif perlu mengajak mereka agar ikut dalam kegiatan kluster. Misalnya, institusi teknologi, universitas, investor potensial dll yang sepertinya ada kaitan dengan kluster.

## 3. Ketrampilan (skill)

Untuk mendorong kegiatan yang tertulis diatas maka fasilitator perlu untuk memiliki ketrampilan seperti dibawah ini.

### 3.1 Ketrampilan Berkomunikasi

Dalam diskusi dengan masing-masing stakeholder didalam rapat dan workshop diperlukan ketrampilan berkomunikasi. Khususnya agar mampu menarik pendapat dan pikiran lawan bicara maka penting untuk mendengarkan pembicaraan mereka. Dan untuk mengeluarkan pendapat dan ide dari lawan bicara tersebut perlu untuk memberikan pertanyaan. Untuk itu kadang memerlukan desain terlebih dahulu mengenai pertanyaan bagaimana yang akan ditanyakan.

Kemudian didalam rapat diperlukan ketrampilan berkomunikasi untuk menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, membuat peserta memahami dan menjadi jelas mengenai apa yang menjadi permasalahan dan keuntungan seperti apa yang dapat diharapkan dengan menyelesaikan masalah tersebut. Dalam memikirkan cara menyelesaikan masalah dilakukan pembahasan oleh seluruh peserta, dan perlu untuk menjalankannya dengan baik agar tidak menjadi diskusi yang berputar di tempat.