

## APPENDIX-6 Contoh Analisa SWOT mengenai Konsentrasi Industri Regional

### Analisa SWOT Grup 2

Lingkungan Internal	<b>Strength (Kekuatan)/S :</b> Harga jual stabil Adanya area tidur yang bisa digunakan	<b>Weakness (Kelemahan)/W :</b> Jauh dari sumber mata air
Lingkungan Eksternal		
<b>Opportunity (Peluang)/O :</b> 1. Permintaan daun dari luar tinggi	<b>Strategi S-O</b> 1. Peningkatan produksi daun (terlalu umum) 2. Memanfaatkan lahan tidur untuk kelompok	<b>Strategi W-O</b> 1. Buat saluran air dari sumber air ke lahan nilam
<b>Threaten (Ancaman)/T :</b> 1. Persentase kegagalan bibit stek tinggi 2. Sulit merubah tradisi	<b>Strategi S-T</b> 1. Melakukan penelitian 2. Mengubah kebiasaan petani dengan training 3. Penggantian bibit stek perlu diganti dengan bibit poly bag	<b>Strategi W-T</b>

Source: compiled by diagnostic training participants, June 2009

### Analisa SWOT Grup 3

Lingkungan Internal	<b>Strength (Kekuatan)/S :</b> 1. Bahan baku lokal tersedia melimpah 2. Luas kebun nilam telah mencapai 230 Ha 3. Petani sudah tertarik budidaya nilam 4. Terbentuknya kelompok petani nilam 5. Komoditi nilam telah menjadi unggulan dalam RPJMD Sumedang 6. Sudah ada penyuling nilam yang menggunakan teknologi tepat guna 7. Nilam yang dibudidaya merupakan varietas unggul 8. Sudah ada akses pasar ke level pengumpul	<b>Weakness (Kelemahan)/W :</b> 1. Belum ada unit usaha pembibitan nilam 2. Budidaya nilam masih dianggap sebagai usaha sampingan oleh petani 3. Pengetahuan budidaya nilam di tingkat petani rendah 4. Harga jual (bahan baku dan minyak) fluktuatif 5. Belum ada UPTD Nilam 6. Belum ada standarisasi proses dan produk 7. Belum ada pemetaan wilayah penanaman nilam untuk mendapatkan hasil yang baik 8. Belum ada kebijakan tata niaga nilam 9. Belum ada standar harga minyak nilam dunia 10. Manajemen dalam organisasi masih lemah
Lingkungan Eksternal		
<b>Opportunity (Peluang)/O :</b> 1. Permintaan pasar terbuka 2. Potensi pengembangan lahan masih luas 3. Belum ada produk pengganti nilam 4. Membuka lapangan kerja di bidang industri pertanian 5. Terbuka peluang usaha pemurnian minyak nilam 6. Budidaya nilam bisa diusahakan dengan sistem tumpang sari	<b>Strategi S-O</b> 1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produk untuk memenuhi permintaan pasar dunia 2. Mendirikan klaster penyulingan minyak nilam 3. Pengalokasian dana skim kredit bagi pelaku usaha nilam	<b>Strategi W-O</b> 1. Mendirikan UPTD Nilam 2. Pendampingan usaha kepada pelaku usaha nilam 3. Melaksanakan standarisasi proses dan produk

## APPENDIX-6 Contoh Analisa SWOT mengenai Konsentrasi Industri Regional

Threaten (Ancaman)/T :	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesaing potensial di tingkat dunia (India, Brazil, Filipina)</li> <li>2. Pesaing potensial domestik</li> <li>3. Menurunnya minat petani karena meningkatnya nilai tambah komoditas lain</li> <li>4. Budidaya nilam masih dilakukan di lahan desa dan Perhutani</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan bargaining position yang kuat antara petani, penyuling, dan eksportir</li> <li>2. Membentuk lembaga penjamin sebagai penerima hasil produksi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelenggarakan pelatihan budidaya nilam</li> <li>2. Menyelenggarakan pelatihan manajemen usaha</li> <li>3. Penerapan SOP penyulingan untuk menghasilkan produk yang sesuai standar</li> <li>4. Melakukan kajian dan riset untuk pengembangan usaha nilam</li> </ol>

Poin kunci dalam Analisa SWOT: Merupakan aplikasi untuk mendiagnosa aglomerasi Industri.

### 1. Gambaran Analisa SWOT.

Analisa SWOT adalah alat atau tool yang digunakan untuk mengembangkan visi dan strategi untuk suatu daerah produksi atau sebuah industri. SWOT terdiri dari kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunity) dan ancaman (Threat). Pada umumnya, analisa ini digunakan untuk mendiagnosa dan menganalisa kondisi saat ini dan untuk membuat proyeksi yang dibutuhkan untuk pengembangan klaster.

DiIndonesia, kata "Sentra" digunakan sebagai sinonim dari kata klaster, dan juga dilihat sebagai suatu aglomerasi industri dengan jaringan yang masih lemah. Untuk mengembangkan sentra menjadi sebuah klaster sangatlah penting untuk memahami kondisi saat ini. Lebih detilnya, faktor-faktor yang berkaitan dengan sentra ini diklasifikasikan kedalam empat elemen yang menyusun analisa SWOT. Empat elemen ini di plot dalam sebuah matriks dengan tujuan untuk meletakkan formulasi strategi kedepan yang akan dapat diperoleh, seperti: apakah kerjasama sudah dikembangkan didalam aglomerasi indutri? bagaimana kerjasama seperti itu dapat dibentuk?, dan bagaimana mencapai daya saing yang lebih tinggi dibanding klaster lainnya?.

Masing-masing elemen SWOT tersebut dijelaskan sbb:

#### (1) S dan W.

Kekuatan(S) dan Kelemahan (W) terdiri dari lingkungan internal bagi aglomerasi industri dan memuat keberadaan asosiasi perdagangan dan koperasi, menarik perusahaan lokal untuk mengorganisir status keuangan mereka (yang sehat), membandingkan dengan aglomerasi yang sama di area lainnya dalam kualitas dan teknologi, ketersediaan tenaga kerja terkait dukungan

## APPENDIX-6 Contoh Analisa SWOT mengenai Konsentrasi Industri Regional

bisnis, infrastruktur seperti transportasi, komunikasi, tenaga listrik (suplai yang stabil), tindakan perlindungan hak kekayaan intelektual, produksi peralatan dan produktifitasnya, kekuatan persaingan terhadap daerah lainnya, penerimaan market, kekuatan merek, kondisi kebutuhan (etika) saat ini pada perusahaan lokal. Kemudian, 4P (yaitu production, price, promotion, and place) juga termasuk didalam elemen marketing.

### (2) O dan T

Peluang (O) dan Ancaman (T) mewakili lingkungan eksternal termasuk kondisi ekonomi dari negara dan mitra perdagangan, kemajuan dan respon terhadap inovasi teknologi, legislasi terkait dorongan ke aglomerasi industri, lingkungan sosial dan budaya yang mengelilingi industri, kondisi politik, trend market, ekspektasi stakeholder dan publik umum, dan tindakan yang dilakukan dalam area persaingan.

### (3) Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman bagi aglomerasi industri diidentifikasi untuk mengembangkan strategi berikut ini untuk pengembangan klaster..

- ① Strategi untuk meningkatkan “Kekuatan” dan menggunakan “Peluang” yang tepat bagi aglomerasi industri.
- ② Strategi untuk memperbaiki “Kelemahan” dan menggunakan “Peluang” .
- ③ Strategi untuk meningkatkan “Kekuatan” dan memperbaiki “Kelemahan”
- ④ Strategi untuk mengenali “Kelemahan” dan “Ancaman” untuk menghindari situasi buruk.

## 2. Pertimbangan Penting dalam Analisa SWOT.

Ada beberapa kasus dimana analisa SWOT tidak membawa pada strategi yang jelas bagi pengembangan klaster. Situasi ini umumnya disebabkan oleh analisa SWOT yang tidak tepat atau permasalahan terkait pengembangan strategi yang tidak berkelanjutan. Pada umumnya, pertimbangan penting yang diberikan dalam proses pengembangan strategi dirangkum sbb.

### (1) Mengetahui tingkat kerjasama antar perusahaan saat ini.

Dalam melakukan diagnosa area aglomerasi industri, merupakan hal yang penting untuk memahami tingkat kerjasama perusahaan terkait didalam area. Dari tingkat kerjasama tersebut maka kekuatan dan kelemahan dapat ditetapkan karena kerjasama yang kuat akan bekerja sebagai daya tuntun bagi pengembangan konsentrasi industri pada klaster secara aktual. Juga

## **APPENDIX-6 Contoh Analisa SWOT mengenai Konsentrasi Industri Regional**

merupakan hal yang penting untuk mempelajari bagaimana sektor pemerintah termasuk dalam mempromosikan kerjasama antar perusahaan.

### **(2) Mengecek keberadaan organisasi terkait.**

Merupakan hal yang penting untuk mengecek keberadaan organisasi dalam studi area yang berfungsi sebagai penengah antara perusahaan-perusahaan dalam aglomerasi industri untuk mempromosikan pertukaran informasi dan operasi gabungan. Organisasi ini termasuk UPT dan Dinas. Kekuatan keberadaannya dipertimbangkan sebagai kekuatan dan ataupun sebagai kelemahan.

### **(3) Memahami infrastruktur sosial dalam aglomerasi industri.**

Infrastruktur sosial dilihat sebagai pondasi dari suatu konsentrasi atau aglomerasi industri. Dan diklasifikasikan sebagai peluang atau ancaman termasuk kebiasaan lokal dan praktek bisnis, seperti keuangan, edukasi dan distribusi secara fisik.

### **(4) Mengunjungi sedapat mungkin banyak lokasi yang mencakup luas beragam perusahaan.**

Untuk mengetahui kondisi saat ini dari aglomerasi industri, maka perusahaan dan kantor pemerintah perlu untuk dikunjungi dan diinterview. Didalam waktu dan batasan lainnya, maka kunjungan harus dilakukan pada banyak perusahaan dan organisasi apabila memungkinkan, dengan beragam skala, untuk menangkap gambaran keseluruhan dari perusahaan yang beroperasi dalam area tersebut. Sebagai perusahaan yang sangat beragam berdasarkan bermacam faktor, termasuk jenis industri, ukuran dan kebijakan manajemen, maka dari itu penting untuk menetapkan gambaran keseluruhan dalam hubungan potensi klaster. Tim studi yang pada awalnya mencakup perusahaan kecil, mendapatkan bahwa banyak dari mereka berbeda dalam kebijakan manajemen seperti dalam tujuan mengembangkan usahanya akan tetapi terfokus lain pada area tertentu.

### **(5) Mengecek keefektifan dukungan pemerintah dalam pandangan perusahaan.**

Pada banyak negara, bentuk pengembangan UKM merupakan bagian turunan dari kebijakan industri karena hampir 99% perusahaan adalah UKM (atau 80% dalam pangsa tenagakerja) dan pengembangan mereka mengarah pada pertumbuhan keseluruhan industri dari bawah keatas. Akan tetapi, banyak pertanyaan sering muncul mengenai ketepatan dan efektifitas dukungan

## APPENDIX-6 Contoh Analisa SWOT mengenai Konsentrasi Industri Regional

pemerintah ini. Dimana pemerintah selalu percaya keefektifan, dimana disamping beragam pendapat dari sisi yang memperoleh keuntungan seperti: tidak selalu UKM setuju mengenai hal ini. Diagnosa dari suatu aglomerasi industri seharusnya dibuat melalui hearing pendapat dari kedua belah pihak.

(6) Tidak mengharapkan masukan SWOT dari perusahaan yang di survei.

Beberapa manajer mungkin melakukan analisa SWOT mereka dan membicarakannya. Orang yang melakukan diagnosa seharusnya tidak mempengaruhi analisa seperti ini dan tetap berada dalam posisi netral.

Pemerintah juga mencoba untuk menjual analisa SWOT nya sendiri seperti” Dukungan pemerintah membantu perusahaan-perusahaan dan ini merupakan kekuatan utama”. Akan tetapi, ini mungkin disanggah oleh pihak penerima keuntungan. Karena itu penting untuk menetapkan pendapat yang benar dengan menguji informasi secara hati-hati untuk memperoleh dari kedua sisi mengenai kondisi aktual yang diamati dalam survei lapangan.

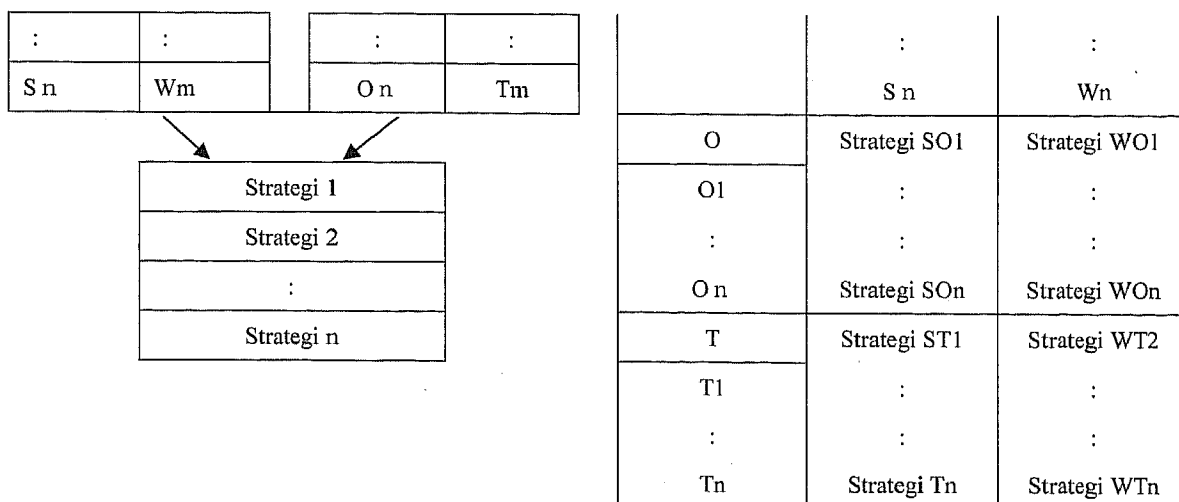
(7) Menjamin analisa SWOT yang terhubung pada strategi aktual dan perencanaan.

Seperti yang di tunjuk pada gambaran keseluruhan, ada beberapa kasus dimana strategi aktual dan perencanaan tidak merefleksikan analisa SWOT. Analisa SWOT dan perencanaan dilakukan terpisah tanpa hubungan apapun. Hasil dari analisa SWOT harus ditabulasi secara tepat dibawah judul "SO," "WO," "ST," and "WT," dimana kemudian diterjemahkan ke dalam strategi dan perencanaan yang rasional dan dapat dipercaya.

Apakah analisa SWOT efektif atau tidak dapat dihubungkan dengan strategi pengembangan dan perencanaan seperti dibawah ini, dimana dapat dilihat pada lembar dan format analisa SWOT. Ketika lembar SWOT menempatkan "S/W" dan "O/T" dalam tabel yang berbeda maka menjadi seperti tidak digunakan sebagai dasar pengembangan strategi (contoh 1 dibawah ini). Disisi lain, apabila lembar SWOT menempatkan empat elemen dalam tabel yang sama akan dapat membentuk dasar pengembangan strategi dan perencanaan yang kuat.

SWOT		Contoh 1		SWOT		Contoh 2	
S	W	O	T		S	W	
S1	W1	O1	T1		S1	W1	

## APPENDIX-6 Contoh Analisa SWOT mengenai Konsentrasi Industri Regional



Catatan: "n" tidak dibutuhkan mewakili gambar yang sama.

Pada saat tabel SWOT area kluster yang potensial dibuat berdasarkan informasi bersama dari perusahaan-perusahaan dan organisasi pemerintah, maka harus mewakili SWOT untuk semua area, dengan kata lain merupakan gambaran keseluruhan.

(8) Menghindari pemuatan berulang dalam "S" dan "W" dan kerancuan "S" dan "O".

Pemuatan elemen "S" dan "W" secara berulang kadang-kadang terjadi seperti: pada awal dituliskan "kualitasnya bagus" akan tetapi diakhir dituliskan "kualitasnya rendah". Jelas, hal ini membawa analisa SWOT menuju arah yang salah. Kerancuan antara "S" dan "O" juga sering terlihat. Misalnya, selama program training kluster yang telah diadakan Juni tahun lalu, dimana grup Nilam menuliskan "keberadaan bank dan lembaga keuangan lain" didalam "S", yang seharusnya dimasukkan dalam "O". Kerancuan seperti ini juga sering terlihat dalam laporan diagnosa yang dibuat di Jepang.

3. Catatan poin-poin untuk para peserta.

- (1) Pada umumnya diagnosa perusahaan dilakukan sendiri oleh seseorang sedangkan diagnosa aglomerasi industri sering dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dalam hal ini analisa SWOT (pembuatan tabel SWOT) dibuat melalui proses brainstorming. Karena teknik brainstorming memiliki kelebihan utama dalam membuat peserta untuk memahami situasi. Akan tetapi keluarannya masih dapat membias karena manajemen sesi brainstorming yang tidak benar, seperti diabaikannya opini yang diberikan atau peserta yang bersuara keras akan mendominasi sesi. Harus berhati-hati untuk mengikuti

## APPENDIX-6 Contoh Analisa SWOT mengenai Konsentrasi Industri Regional

aturan dasar dengan mengizinkan peserta untuk mengekspresikan idenya secara bebas dan untuk menerima pendapat lainnya tanpa memutuskan.

- (2) Dari pengalaman kami sebelumnya, perusahaan yang disurvei kadang menolak survei berkaitan dengan pemeriksaan kantor pajak. Dalam pelaksanaan interview, pertanyaan terkait penjualan dan profit mungkin ada. Ketika tim survei berkeinginan mengetahui detail gambarannya, maka perusahaan kadang tidak ingin membuka karena mereka takut data tersebut mungkin akan digunakan untuk tujuan perpajakan. Hal ini dapat dipahami dalam kenyataan karena sering tim survei terdiri dari pegawai pemerintah. Untuk menghindari situasi ini maka tim survei perlu menekankan pada saat awal interview tersebut bahwa survei didesain untuk membentuk diagnosa dari keseluruhan area dari aglomerasi industri dibandingkan dengan untuk individual perusahaan.
- (3) Kunjungan harus diatur dengan memberikan prioritas untuk keluasaan perusahaan yang disurvei. Perusahaan akan merasa cemas mengenai kunjungan tim survei (misalnya oleh pegawai pemerintah), dan terpaksa menerima skejul yang tidak cocok dengan mereka. Dalam negosiasi skejul kunjungan perlu berhati-hati agar menyetujui periode waktu yang sepertinya tidak mengganggu kerja mereka, termasuk dimalam hari setelah selesainya bisnis harian atau pada liburan.
- (4) Seperti pada persiapan analisa SWOT, maka penjelasan pengenalan perlu dibuat pada awal untuk menjelaskan mengenai SWOT, dari pada mempresentasikan tabel SWOT tanpa suatu pendahuluan apapun. Ini penting untuk disadari bahwa orang yang membaca laporan tidak selalu terbiasa dengan analisa SWOT.

### Referensi:

- \*1: Kebijakan Pengembangan Klaster Industri (Taichiro Nishikawa)
- \*2: Metode Diagnosa Klaster, UNICO International Corporation, halaman 16
- \*3: <http://ja.wikipedia.org/wiki/SWOT>  
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Keyword/20070317/265494/>

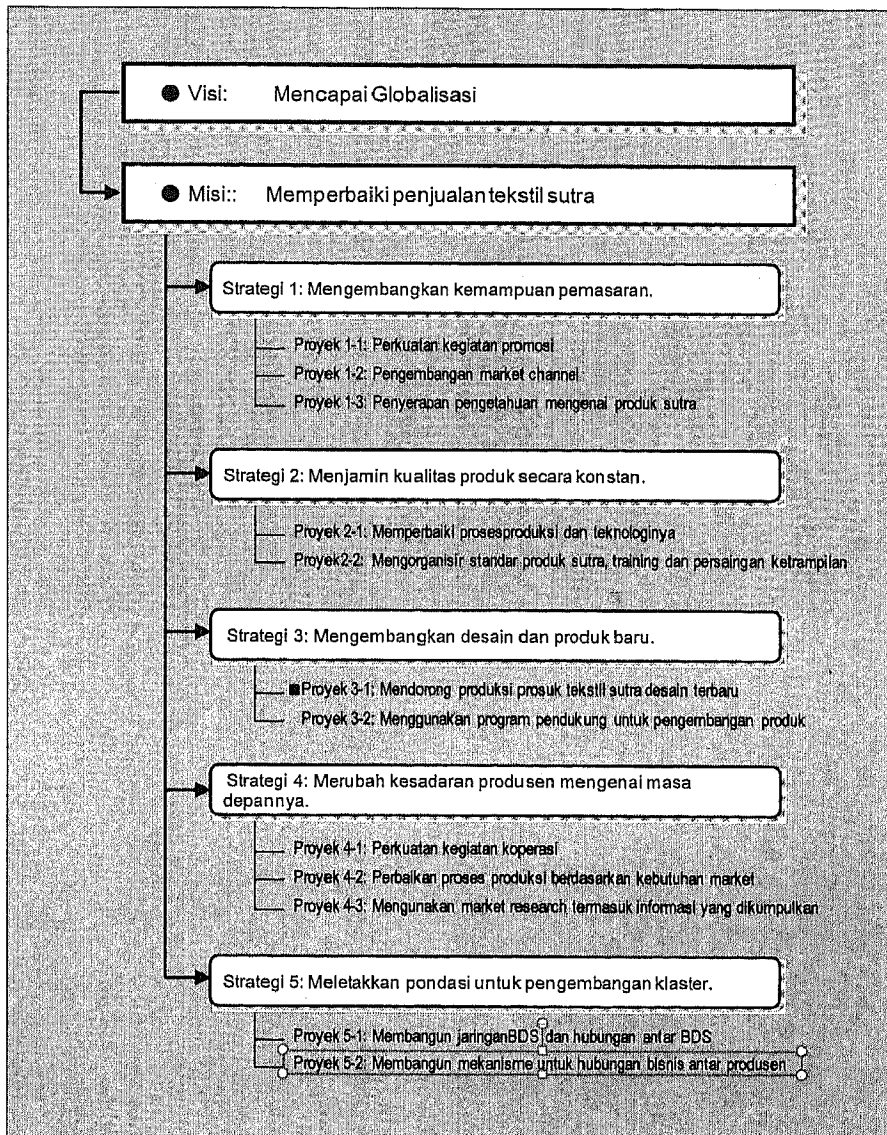
### Contoh Rencana Kegiatan (Action Plan)

1. Mengidentifikasi indikator kesuksesan untuk memulai rencana tindakan, seperti:

#### Kondisi untuk Kesuksesan Gerakan Klaster

1. Sifat kepemimpinan (leadership) dan motivasi dari para stakeholder regional.
  2. Pembentukan organisasi untuk mengaktifkan klaster (industri, akademis, pemerintah) (tingkat propinsi, tingkat proyek).
  3. Partisipasi dengan pendekatan PCM dengan mengikutkan para stakeholder regional.
  4. Kebutuhan akan Master plan dan Rencana kegiatan(action plan) untuk klaster.
  5. Kapabilitas tinggi dari para konsultan klaster (atau CDA)
2. Mengembangkan visi, misi dan strategi masing-masing proyek.

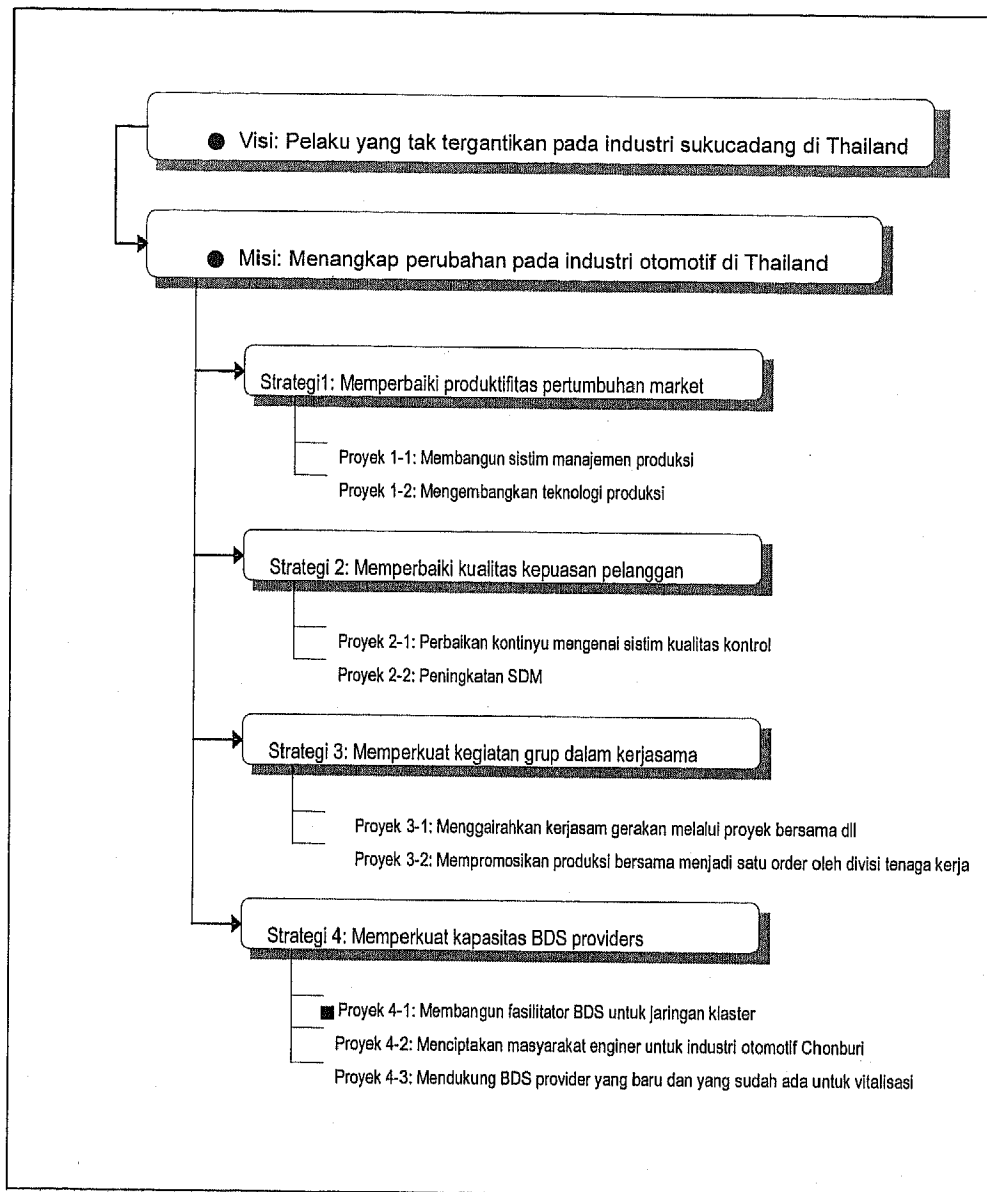
Contoh Rencana kegiatan(1)





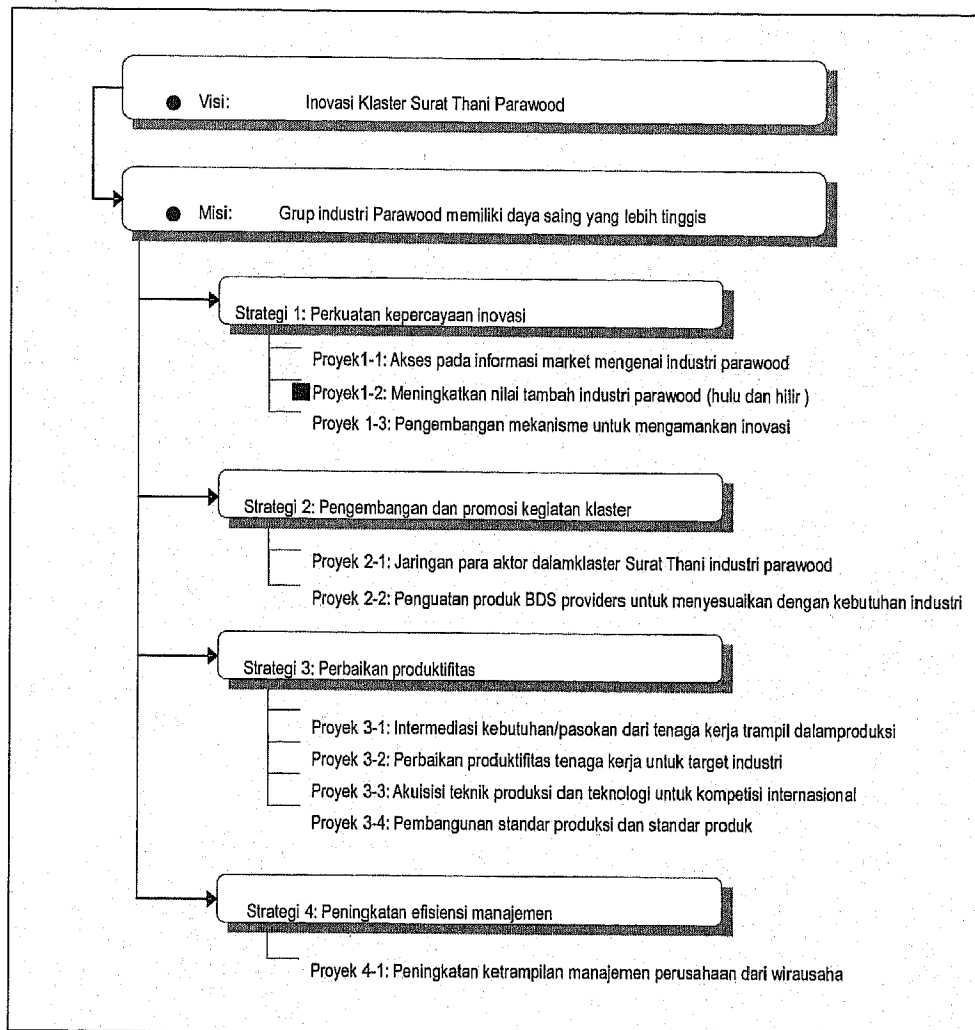
## APPENDIX-7 Contoh Lembaran Proyek

### Contoh Rencana kegiatan(2)



## APPENDIX-7 Contoh Lembaran Proyek

### Contoh Rencana kegiatan(3)





### Lembar Pengecekan PDCA

Sebelum Melaksanakan Pendekatan Klaster ( cluster approach):

- Pastikan keberadaan asosiasi industri atau koperasi ataupun organisasi perwakilan klaster yang mewakili industri regional.
- Pastikan apakah industri regional memiliki pengalaman untuk melaksanakan proyek secara bersama-sama.
- Pastikan hubungan antar swasta dan kantor administrasi umum. Apakah mereka memiliki hubungan sendiri?
- Pastikan kondisi networking dengan perusahaan swasta. Apakah mereka memiliki hubungan sendiri?
- Pastikan adanya pemimpin (leader) regional..
- Pastikan apakah leader dari pihak swasta..
- Pastikan apakah ada tempat bagi semua stakeholder untuk berkumpul bersama.
- Pastikan apakah ada alokasi anggaran untuk mempromosikan industri atau klaster.
- Pastikan apakah lingkungan bisnis dan informasi industri sudah dikumpulkan.

Selama Proses:

- Pastikan apakah banyak stakeholder berpartisipasi dalam pengembangan rencana kegiatan.
- Pastikan apakah organisasi yang layak untuk melaksanakan rencana kegiatan sudah dibentuk dan apakah ada fasilitator yang pantas.
- Pastikan apakah klaster memiliki visi dan misi. Dan apakah visi dan misi telah dikembangkan melalui inisiasi klaster.
- Pastikan apakah indikator evaluasi telah di laksanakan dalam rencana kegiatan.
- Pastikan apakah detil rencana kegiatan disharing pada semua stakeholder klaster.
- Pastikan apakah para stakeholders tidak memiliki keluhan untuk diputuskan oleh anggota utama klaster untuk mengenai rencana kegiatan
- Pastikan apakah keuntungan dari rencana kegiatan mencakup bagian pembiayaan dari rencana kegiatan
- Pastikan apakah kemajuan dari rencana kegiatan di sampaikan pada stakeholder secara teratur.
- Pastikan apakah para stakeholder berpartisipasi dalam rencana kegiatan secara agresif.
- Pastikan apakah organisasi umum dan swasta yang tepat telah berpartisipasi dalam rencana kegiatan.

