

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Dinamika Klaster Logam di Jawa Tengah

1) Indikator Dinamika Klaster

Sesuai dengan tujuan pertama yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu mengkaji keberadaan kriteria dan indikator teoritis dinamika klaster IKM yang ada di Jawa Tengah, maka pada tahap ini akan dikaji kemungkinan penggunaan indikator dinamika klaster sesuai dengan standar JICA, sebagaimana tampak dalam tabel berikut.

Tabel 2. Indikator Dinamika Klaster Menurut JICA

Indikator Dinamika	Aspek		
1. Produk	Tidak berkembang	pengembangan	Inovasi
2. Teknologi	manual/ tradisional	berkembang	Otomatisasi
3. Pasar	Lokal	Lokal Aktif mencari pembeli	Ekspor
4. Tingkat keterampilan	Turun temurun	Mulai berkembang general	Spesialis dinamis
5. Kepercayaan (trust)	Rendah	Ada kerjasama	Networking
6. Informasi	Terbatas	Dalam kelompok	Bebas (Informasi pasar)

Sumber: JICA (2006)

Penggunaan indikator dinamika klaster dari JICA tersebut, terhadap kasus industri logam yang ada di Klaten, Tegal dan Juwana-Pati, menunjukkan kondisi dinamika sebagai berikut:

Tabel 3. Kondisi Empiris Indikator Dinamika Kluster Logam

LOKASI	ASPEK																	Jumlah	
	Produk			Teknologi			Pasar			Ketrampilan			Kepercayaan			Informasi			(Rata2)
	(Rata-rata, Minimum, Maximum)																		
KLATEN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	17	
PATI	4	1	5	3	1	5	2	1	5	2	1	5	3	1	5	2	1	5	16
TEGAL	3	1	5	2	1	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	4	1	5	17

Keterangan: 1 = sangat kurang dinamis, 2 = kurang dinamis, 3 = dinamis, 4 = lebih dinamis, 5 = sangat dinamis

Sumber: Data Primer (diolah)

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa indikator dinamika kluster dari JICA tersebut dapat dimanfaatkan untuk menunjukkan aspek-aspek dinamika kluster IKM di Jawa Tengah. Dari penerapan indikator dinamika kluster tersebut pada tiga industri logam di Jawa Tengah, secara umum menunjukkan bahwa dinamika kluster IKM terutama terlihat pada aspek produk, teknologi, pasar dan informasi. Sementara untuk aspek ketrampilan dan kepercayaan terlihat tidak ada dinamika kluster IKM. Kondisi ini menunjukkan bahwa dari segi ketrampilan maka tidak ada dinamika, yang dapat berupa perubahan ataupun peningkatan ketrampilan, dalam kluster IKM logam di Jawa Tengah, meskipun kondisi umum kluster logam di Klaten, Tegal maupun Pati sebenarnya cukup berbeda. Kondisi ini juga terjadi pada aspek kepercayaan (*trust*), yang menyiratkan bahwa kluster IKM logam di Jawa Tengah masih sangat kuat dipengaruhi oleh masalah kekerabatan dan faktor sudah saling kenal sehingga cukup sulit untuk percaya pada hubungan-hubungan yang bersifat baru, seperti pelanggan baru, pemasok baru, dan sebagainya.

Pada tiga aspek lainnya, yakni produk, teknologi dan pasar, terlihat kondisi yang cukup berbeda. Kluster logam di Pati, jika dibandingkan dengan kluster logam di Tegal dan Klaten, terlihat lebih dinamis pada aspek produk yang dihasilkan dan kurang dinamis pada aspek pasar dalam memasarkan produk yang dihasilkan. Ini berarti bahwa kluster logam di Pati dalam menyiasati produk yang dihasilkan telah mampu melakukan diversifikasi sehingga produk yang dihasilkan lebih dinamis dan bervariasi. Dari hasil wawancara mendalam juga diketahui bahwa anggota kluster logam di Pati bahkan telah menjadi rujukan bagi upaya 'peningkatan kualitas' dari

motor Cina sehingga lebih kuat dan lebih tahan untuk medan yang lebih berat. Sayangnya anggota klaster logam di Pati ini kurang dinamis dan dalam aspek pemasaran dari produk-produk yang dihasilkannya. Mereka agak pasif dalam membuka dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada, meskipun dari segi kemampuan produksinya sebenarnya mampu.

2) Aspek Kerjasama

Hakekat utama dari suatu klaster adalah adanya 'kerjasama' diantara IKM yang sama-sama menjadi anggota dari klaster tersebut, baik dalam aspek produksi, pengadaan bahan baku maupun pemasaran. Pembahasan selanjutnya akan dilaksanakan terhadap aspek kerjasama terhadap industri sejenis, baik industri sejenis yang ada sebelumnya maupun sesudahnya, serta dengan industri pendukung yang ada.

a) Aspek Kerjasama Dengan Industri Sejenis

Suatu klaster senantiasa terdiri atas usaha/industri inti (UI) dan usaha/industri pendukung (UP). Selama belum melakukan spesialisasi maka anggota klaster bisa terdiri atas unit-unit industri yang sejenis (dalam arti memproduksi barang/jasa yang sama, maupun tidak sejenis tetapi memproduksi barang yang saling melengkapi (dalam satu *value chain*). Jika klaster berkembang dengan dinamis, seharusnya mulai terjadi kerjasama yang erat dengan industri lain sesama anggota klaster. Tabel berikut menunjukkan bagaimana tingkat kerjasama IKM anggota klaster dengan industri yang sejenis.

Tabel 4. Jumlah IKM Melakukan Kerjasama Dengan IKM Sejenis (unit)

LOKASI	Ada (%)	Tidak Ada (%)	Pasif (%)	Aktif (%)	Proaktif (%)	Total
Ceper	4 (33,3)	8 (66,7)	2 (50,0)	2 (50,0)	0	12
Pati	13 (76,5)	4 (23,5)	5 (38,5)	5 (38,5)	3 (23,1)	17
Tegal	17 (89,5)	2 (10,5)	7 (41,2)	10 (58,8)	0	19
Total	34 (70,8)	14 (29,2)	14 (41,2)	17 (50,0)	3 (8,8)	48

Sumber: Data Primer (diolah)

Dari hasil wawancara terhadap 48 IKM yang menjadi anggota kluster logam di Ceper, Pati-Juwana dan Tegal, 70,8 persen (34 unit) IKM yang ada menyatakan telah melakukan kerjasama dengan industri sejenis, sementara 29,2 persen (14 unit) IKM menyatakan tidak melakukan kerjasama. Jika dilihat kondisi di masing-masing lokasi, kerjasama dengan industri sejenis tersebut secara berturut-turut paling banyak dilakukan oleh anggota kluster logam di Tegal (89,5 persen), Pati-Juwana (76,5 persen) dan Ceper-Klaten (33,3 persen). Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam aspek kerjasama dengan industri sejenis, kluster logam yang ada di Tegal adalah yang paling aktif dan dinamis, jika dibandingkan dengan kluster IKM yang ada di Pati-Juwana maupun Ceper-Klaten.

Jika diperhatikan lagi kondisi kerjasama dengan industri sejenis tersebut, terlihat bahwa sebagian besar IKM (50 persen atau 17 unit) yang melakukan kerjasama dengan industri sejenis tersebut melakukannya dengan aktif, 41,2 persen (14 unit) melakukannya dengan pasif dan hanya 8,8 persen (3 unit) IKM melakukannya secara pro aktif. Kondisi ini menunjukkan gambaran dinamika IKM anggota kluster logam yang menarik, karena masih ada yang secara pro aktif berusaha melakukan kerjasama dengan industri sejenis tersebut, yaitu IKM yang ada di Pati-Juwana. Hal menarik lainnya adalah bahwa meskipun jumlah IKM yang melakukan kerjasama secara aktif hampir sama dengan yang pasif, tetapi masih lebih banyak IKM yang melakukan kerjasama tersebut secara aktif dan pro-aktif yakni sebanyak 58,8 persen.

b) Aspek Kerjasama Dengan Industri Sebelumnya

Keberadaan kerjasama IKM sebagai hakekat dari keberadaan kluster tersebut selain terjadi diantara IKM sejenis (satu level) juga dapat terjadi, dan bahkan seharusnya terjadi juga, dengan IKM sebelumnya (*backward linkages*) dan dengan IKM sesudahnya (*forward linkages*). Kerjasama tersebut secara keseluruhan akan membentuk rantai nilai (*value chain*) dari produk yang dihasilkan oleh IKM anggota kluster. Tabel berikut menunjukkan kondisi kerjasama IKM anggota kluster dengan IKM sebelumnya (*backward linkages*).

Tabel 5. Kerjasama dengan IKM Sebelumnya (unit)

LOKASI	Ada	Tidak Ada	Pasif	Aktif	Proaktif	Jumlah
Ceper	4 (66,7)	2 (33,3)	2 (50,2)	2 (50,0)	0	6
Pati	13 (100,0)	0	9 (69,2)	4 (30,8)	0	13
Tegal	17 (77,3)	5 (22,7)	6 (35,3)	11 (64,7)	0	22
Total	34 (82,9)	7 (17,1)	17 (50,0)	17 (50,0)	0	41

Sumber: Data Primer (diolah)

Data kerjasama IKM anggota kluster dengan industri sebelumnya (*backward linkages*) tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar atau 82,9 persen IKM telah melakukan kerjasama dengan IKM sebelumnya dan hanya sebagian kecil (17 persen) yang tidak melakukan kerjasama. Dari data tersebut juga dapat dilihat bahwa kerjasama dengan IKM sebelumnya tersebut telah dilaksanakan secara aktif maupun pasif, dalam jumlah persentase yang sama, dan tidak ada yang melakukannya secara pro aktif. Kondisi yang menarik juga terlihat di kluster logam Pati-Juwana. Semua IKM anggota kluster logam di Pati-Juwana (100 persen) menyatakan melakukan kerjasama dengan industri sebelumnya, meskipun sebagian besar (hampir 70 persen) dari kerjasama tersebut dilaksanakan secara pasif. Sementara itu, meskipun tidak semua anggota IKM kluster logam di Tegal melakukan kerjasama dengan industri sebelumnya, sebagian besar (64,7 persen) IKM yang melakukan kerjasama telah melakukannya secara aktif.

Dua kondisi ini menarik karena di IKM anggota klaster logam yang ada di Pati sepenuhnya telah menganggap kerjasama dengan industri sebelumnya tersebut sangat penting, tetapi pada kenyataannya mereka lebih banyak yang bersikap pasif dalam membina hubungan kerjasama tersebut. Kondisi yang sebaliknya terjadi di klaster logam Tegal. Meskipun tidak semua IKM menyatakan pentingnya ada kerjasama dengan industri sebelumnya itu, tetapi bagi yang melakukan kerjasama telah melaksanakan kerjasama tersebut secara aktif. Dari kondisi ini dapatlah dikatakan bahwa klaster logam yang ada di Tegal lebih aktif dan dinamis dalam membentuk kerjasama dengan industri sebelumnya. Sementara itu untuk anggota klaster logam yang ada di Pati-Juwana, terlihat kurang dinamis karena meskipun seluruhnya menyatakan telah melakukan kerjasama, tetapi kerjasama tersebut dilakukan secara pasif.

c) **Aspek Kerjasama Dengan Industri Sesudahnya**

Selain kerjasama dengan industri sebelumnya (atau disebut juga sebagai *backward linkages*) maka IKM anggota klaster logam yang ada di Jawa Tengah sebenarnya juga dapat dan harus bekerjasama dengan industri-industri yang ada sesudah keberadaannya (*forward linkages*), yang antara lain dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan pengolahan hasil dan *packaging*. Tabel berikut menunjukkan adanya kerjasama tersebut.

Tabel 6. Kerjasama dengan IKM Sesudahnya (unit)

LOKASI	Ada (%)	Tidak Ada (%)	Pasif (%)	Aktif (%)	Proaktif (%)	Total
Ceper	4 (66,7)	2 (33,3)	2 (50,0)	2 (50,0)	0	6
Pati	13 (86,7)	2 (13,3)	7 (53,8)	6 (46,2)	0	15
Tegal	17 (89,5)	2 (10,5)	13 (76,5)	3 (17,6)	1 (5,9)	19
Total	34 (85,0)	6 (15,0)	22 (64,7)	11 (32,4)	1 (2,9)	40

Sumber: Data Primer (diolah)

Dari tabel di atas terlihat bahwa 85 persen (34 unit) IKM menyatakan telah melakukan kerjasama dengan industri sesudahnya (*forward linkage*), dan hanya 15 persen IKM yang menyatakan tidak melakukan kerjasama dengan industri sesudahnya. Sayangnya, dari IKM yang menyatakan melakukan kerjasama tersebut, sebagian besar (64,7 persen) telah melakukannya dengan pasif dan hanya 35,3 persen yang melakukannya dengan aktif dan pro aktif. Jika diperhatikan kondisi di masing-masing lokasi, keadaannya tidak terlalu berbeda. Sebagian besar IKM telah melakukan kerjasama dengan industri sesudahnya, meskipun lebih banyak yang melakukannya secara pasif. Keseluruhan kondisi ini menunjukkan bahwa IKM anggota kluster logam masih kurang dinamis dalam melakukan kerjasama dengan industri sesudahnya (*forward linkage*). Hal ini akan mengakibatkan IKM kluster logam akan cukup kesulitan dalam memasarkan hasil produksinya karena sebagian besar hanya bersifat pasif saja.

d) Aspek Kerjasama Dengan Industri atau Institusi Pendukung

Selain kerjasama dengan industri sejenis yang sebelumnya (atau disebut juga sebagai *backward linkages*) dan industri sejenis sesudahnya maka IKM anggota kluster seharusnya juga dapat dan harus bekerjasama dengan industri dan usaha lain yang menjadi pendukung kegiatannya (*supporting industries*), seperti lembaga keuangan dan jasa perbankan, lembaga konsultan teknik dan/atau manajemen, dan

sebagainya. Tabel berikut menunjukkan keberadaan kerjasama IKM anggota klaster dengan industri/jasa pendukungnya.

Tabel 7. Kerjasama dengan IKM Sesudahnya (unit)

LOKASI	Ada (%)	Tidak Ada (%)	Jumlah
Ceper	4 (100,0)	0	4
Pati	11 (78,6)	3 (21,4)	14
Tegal	9 (52,9)	8 (47,1)	17
Total	24 (68,6)	11 (31,4)	35

Sumber: Data Primer (diolah)

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari IKM anggota klaster yang menjawab pertanyaan tentang adanya kerjasama dengan industri pendukung, maka 68,6 persen (24 unit) IKM menyatakan telah melakukan kerjasama dengan industri sesudahnya (*supporting institutions*), dan 31,4 persen (11 unit) IKM yang menyatakan tidak melakukan kerjasama dengan institusi pendukung yang ada. Jika diperhatikan kondisi di masing-masing lokasi, keadaannya cukup berbeda, Meskipun jumlah IKM di Ceper-Klaten yang menjawab pertanyaan sangat sedikit (hanya 4 unit) tetapi semuanya menyatakan melakukan kerjasama tersebut.

Sementara itu di Pati-Juwana dan Tegal, masih cukup banyak IKM anggota klaster yang menyatakan tidak melakukan kerjasama dengan institusi pendukung yang ada. Kondisi ini dapat terjadi misalnya dalam bentuk pembiayaan usahanya. IKM yang menyatakan tidak melakukan kerjasama dengan institusi pendukung mungkin telah melakukan pembiayaan usahanya melalui modal sendiri, tabungan maupun modal dari keluarga/kerabatnya sendiri. Keseluruhan kondisi ini menunjukkan bahwa IKM anggota klaster logam masih kurang dinamis dalam melakukan kerjasama dengan institusi pendukung yang ada. Hal ini akan mengakibatkan IKM klaster logam menjadi cukup sulit berkembang.

3) Aspek Cara Mengatasi Permasalahan

Hakekat utama lainnya dari suatu klaster, selain dari adanya 'kerjasama' diantara IKM yang sama-sama menjadi anggota dari klaster tersebut, adalah adanya upaya dari sesama anggota klaster untuk secara bersama-sama mengatasi permasalahan yang dihadapi, baik dalam aspek produksi, pengadaan bahan baku dan bahan penolong, maupun permasalahan di bidang pemasaran. Pembahasan selanjutnya akan dilaksanakan terhadap aspek kerjasama dalam mengatasi permasalahan tersebut.

Tabel 8. Upaya Mengatasi Permasalahan (skor)

LOKASI	Bahan Baku	Bahan Penolong	Produksi	Pemasaran
Ceper	3	2	3	2
Pati	4	3	4	3
Tegal	3	3	3	3
Rata-rata	3,3	2,8	2,8	2,9

Sumber: Data Primer (diolah)

Dari tabel di atas terlihat bahwa secara umum untuk masing-masing permasalahan yang dihadapi, skor penyelesaian permasalahannya sekitar 3. Pada permasalahan tentang bahan baku, skor 3,3 tersebut berarti bahwa IKM berusaha menggantinya dengan bahan lain dan IKM belum berusaha untuk membelinya secara bersama-sama melalui koperasi (skor 1). Dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa keberadaan klaster sama sekali belum memberikan manfaat bagi IKM dalam mengatasi permasalahan bahan baku yang dihadapi.

Pada permasalahan tentang bahan penolong, skor 2,8 tersebut berarti bahwa dalam mengatasi permasalahan dibidang penyediaan bahan penolong IKM anggota klaster telah berusaha mengatasinya dengan cara antara: (1) memproduksi produk lain dengan bahan penolong yang berbeda (skor 2); dan/atau (2) menggantinya dengan bahan lain (skor 3). Sama seperti cara mengatasi permasalahan bahan baku, untuk mengatasi permasalahan dalam hal ketersediaan bahan penolong inipun IKM anggota klaster belum berusaha untuk membelinya secara bersama-sama melalui koperasi (skor 1). Dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa keberadaan klaster sama sekali belum

memberikan manfaat bagi IKM dalam mengatasi permasalahan bahan bahan penolong yang dihadapi.

Pada permasalahan tentang proses produksi, skor 2,8 tersebut berarti bahwa dalam menghadapi permasalahan di bidang produksi, IKM anggota klaster telah mengatasinya dengan cara antara: (1) merubah produk dengan yang lebih sederhana/mudah (skor 2); dan/atau (2) belajar dari teman yang produknya sudah baik (skor 3). Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam upaya mengatasi permasalahan di bidang produksi, IKM anggota klaster telah mulai berusaha melakukan kerjasama, dalam bentuk saling belajar dan membantu, khususnya dari anggota lain yang hasil produksinya baik. Dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa keberadaan klaster mulai dimanfaatkan oleh anggota klaster IKM dalam mengatasi permasalahan produksi yang dihadapi.

Pada permasalahan tentang pemasaran, skor 2,9 tersebut berarti bahwa dalam mengatasi permasalahan dibidang pemasaran IKM anggota klaster telah berusaha mengatasinya dengan cara berusaha bergabung dengan anggota lain yang lebih besar (skor 3). Usaha ini cukup menarik karena meskipun belum sampai pada upaya pemasaran bersama (skor 4), masing-masing anggota klaster sudah mulai memanfaatkan keberadaan klaster dengan cara menggabungkan pemasarannya dengan IKM lain yang lebih besar. Dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa keberadaan klaster sama sudah memberikan manfaat bagi IKM dalam mengatasi permasalahan pemasaran yang dihadapi.

B. Model Pengembangan Klaster di Jawa Tengah

Klaster adalah suatu sistem kerjasama diantara industri sejenis dalam rangka memperkuat posisinya dan memanfaatkan keuntungan dari meningkatnya skala ekonomis (*economic of scale*). Pengembangan menjadi klaster pada umumnya dimulai dari adanya sekelompok industri sejenis yang berkumpul di satu lokasi tertentu, yang kemudian kita kenal sebagai *klaster embryo*. Embrio klaster ini kemudian semakin berkembang dan menjadi *sentra industri*, dan jika masih mampu maka selanjutnya akan berkembang menjadi klaster (ADB, 2001). Dalam upaya pengembangan klaster yang lebih terarah dan

cepat, berikut ini adalah model/strategi pengembangan klaster yang dapat diterapkan di Jawa Tengah.

1) Langkah Pertama: Membentuk 'Forum Pengembangan Klaster (FPK)'

a) Arti dan Peranan FPK

Berbagai cerita dan pengalaman di lapangan menunjukkan tentang perlunya ada satu badan/kelompok kerja atau 'panitia atau tim kerja' yang secara khusus memiliki perhatian (*concern*) yang sungguh-sungguh terhadap upaya pengembangan klaster. Tim kerja inilah yang memulai inisiatif pengembangan klaster, sejak dari sekedar ide sampai kemudian benar-benar bekerja untuk mulai merintis dan membentuk klaster IKM. Melalui tim kerja inilah ide tentang pembentukan klaster mulai digodok dan dimatangkan, kemudian diikuti dengan upaya-upaya untuk menggerakkan dan merintis pembentukannya, sampai kemudian mengawal proses pembentukan dan pengembangan selanjutnya. Tim kerja inilah yang menjadi 'motor utama' dan 'inti semangat' proses pembentukan dan pengembangan suatu klaster.

Panitia atau kelompok kerja ini dapat disebut sebagai **Forum Pengembangan Klaster (FPK)** yang adalah **suatu kelompok orang yang benar-benar memiliki kepedulian (*concern*) terhadap pengembangan klaster**, bersifat lintas kedinasan dan secara formal **bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pengembangan klaster di daerah/wilayah kerjanya**. Disebut sebagai 'forum' karena keberadaannya sebenarnya memang hanya sebatas 'kelompok kerja' dan/atau sebagai suatu 'forum diskusi atau forum rembug' bagi proses pembentukan, pendirian dan pengembangan suatu klaster IKM. Keanggotaannya terdiri atas orang-orang tertentu (*by name*) yang memang benar-benar memiliki pemahaman yang sama terhadap pentingnya pembentukan klaster bagi pengembangan IKM, serta benar-benar memiliki kepedulian yang besar terhadap upaya pengembangan IKM melalui pembentukan klaster. Selain terdiri atas orang-orang atau tokoh-tokoh inti, keanggotaannya juga bisa sedikit diperluas dengan pihak-pihak yang memiliki kapabilitas dalam pengembangan IKM, sejauh mereka masih memiliki perhatian yang kuat terhadap pengembangan IKM berbasis klaster.

b) Pembentukan FPK

Forum Pengembangan Klaster (FPK) adalah suatu kelompok kerja independen yang anggotanya terdiri atas orang-orang (*by name*) yang memiliki kepedulian tinggi bagi pembentukan klaster. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pembentukan FPK ini adalah:

- (1) Keanggotaannya terdiri atas unsur pemerintah (Bappeda, dan/atau SKPD terkait), tokoh masyarakat, Lembaga Keuangan (Bank/BPR), koperasi (KSP/KSU), LSM, FEDEP, Lembaga Donor, dan sebagainya, yang keanggotaannya ditentukan secara pasti (*by name*).
- (2) Ada perhatian (*concern*) yang kuat terhadap pengembangan klaster, sehingga untuk kegiatan awalnya harus ada penyamaan visi dan misi (tentang klaster, dan program pengembangan klaster).
- (3) Memiliki suatu kesepakatan dan kesepakatan tentang mekanisme dan/atau sistem kerja yang akan digunakan (siapa koordinator, kapan ketemu, bagaimana rutinitas pertemuan).
- (4) Meskipun forum ini adalah forum 'informal' tetapi setelah terbentuk maka pembentukannya dan keanggotaannya sebaiknya dituangkan dalam suatu Surat Keputusan (SK) dari kepala daerah (Bupati/Walikota).
- (5) Untuk mendukung biaya operasional FPK dapat dialokasikan dari APBD, baik melalui Bappeda ataupun Dinas Perindustrian, tetapi pada prinsipnya, anggota FPK tidak menerima honor yang melekat dalam kapasitasnya sebagai anggota FPK.

c) Fokus Kegiatan FPK

FPK adalah forum yang akan membidani terbentuknya klaster IKM, mengawal perkembangannya dan mengawasi kemajuan perkembangan klaster yang telah dibentuk secara terus menerus. Dengan peranan dan fungsi seperti itu maka fokus kegiatan dari FPK adalah sebagai berikut:

- (1) Melakukan serangkaian pertemuan untuk mempersiapkan dan memulai langkah-langkah untuk mempersiapkan dan membentuk klaster IKM.
- (2) Secara rutin melakukan pertemuan untuk senantiasa membahas kondisi dan kemajuan klaster yang telah dibentuk.

(3) Secara rutin melakukan kegiatan pembinaan dan pengawasan bagi semua kegiatan pengembangan klaster IKM.

2) Langkah Kedua: Pemilihan industri potensial dan unggulan yang akan dikembangkan (khususnya untuk sektor industri, pertanian dan pariwisata)

Setelah pada strategi pertama dapat membentuk Forum Pengembangan Klaster (FPK) maka langkah pertama yang harus dilakukan oleh FPK ini adalah menentukan macam dan jenis IKM apa yang akan dikembangkan melalui bentuk/model klaster ini di daerah/wilayah kerja masing-masing FPK. Penentuan kelompok IKM unggulan yang akan dikembangkan ini dilakukan secara khusus, masing-masing terhadap sektor industri, sektor pertanian dan sektor pariwisata. Dalam pemilihan sektor unggulan tersebut maka harus dipertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

- (1) Unit usaha yang terlibat dalam rantai industrinya adalah yang paling banyak (rantai industrinya panjang), mulai dari industri-industri (IKM) yang berada pada kegiatan pra produksi, produksi dan sampai kegiatan pemasaran.
- (2) Jenis kegiatan dan/atau macam produknya menjadi unggulan daerah, sehingga semua sumber daya dan upaya dapat difokuskan hanya pada produk yang benar-benar menjadi unggulan daerah tersebut.
- (3) Masing-masing unit usaha IKM tersebut semaksimal mungkin telah menggunakan dan memanfaatkan potensi dan sumberdaya lokal yang ada di daerah. Meskipun ini tidak berarti bahwa bahan baku dan sumber daya dari luar daerah sama sekali ditolak/tidak dipakai. Pengutamaan sumberdaya yang digunakan terutama adalah dari sumberdaya lokal/setempat.
- (4) Meskipun secara teoritis satu klaster dapat merupakan satu rangkaian dari berbagai unit usaha/industri yang secara geografi tersebar pada lokasi yang berjauhan, tetapi untuk tahap pengembangan awal maka akan lebih efisien jika dipilih dahulu unit-unit usaha/industri yang lokasinya relatif 'mengumpul' dalam satu lokasi tertentu (sentra industri).

3) Langkah Ketiga: Penentuan semua pihak/lembaga terkait yang potensial akan mendukung pengembangan klaster (lembaga pendukung).

Satu klaster hanya akan dapat berkembang dan maju dengan cepat jika ada industri-industri pendukung (*supporting industries*) yang kuat dan secara bersama-sama memiliki kepentingan untuk menjadikan klaster yang dikembangkan menjadi maju dan besar. Kerjasama dan hubungan di antara klaster dan industri/lembaga pendukung ini sifatnya adalah *'business to business'*, dalam arti bahwa masing-masing pihak yang berhubungan tersebut harus dapat secara bersama-sama menikmati keuntungan daripada hubungan tersebut. Hubungan tersebut tidak hanya menguntungkan satu pihak saja (misalnya dari pihak klaster), sementara pihak lain (yaitu industri pendukungnya) menjadi rugi atau dirugikan, tetapi masing-masing pihak dapat menikmati keuntungan yang seimbang. Industri atau lembaga pendukung tersebut antara adalah:

- (1) Pemasok/supplier
- (2) Lembaga keuangan
- (3) Distributor/pemasaran
- (4) Lembaga Promosi
- (5) Lembaga Sertifikasi

4) Langkah Keempat: Pembentukan Forum Komunikasi Anggota Klaster (FKAK)

Kegiatan dan strategi pengembangan klaster pada tahap keempat ini adalah merupakan tahapan kegiatan dan strategi yang terutama dan dapat dikatakan juga sebagai kegiatan yang paling penting dalam seluruh strategi pengembangan klaster. Tahapan strategi yang keempat ini adalah pembentukan Forum Komunikasi Anggota Klaster (FKAK). Pada kegiatan inilah unit-unit usaha/industri yang semula tersebar dan terpisah satu dengan yang lain itu secara formal 'disatukan' dalam satu aglomerasi usaha/industri yang dikenal sebagai 'klaster usaha/industri'. Dengan demikian, FKAK inilah yang sebenarnya menjadi inti/pusat dari strategi dan kegiatan pengembangan klaster ini, karena dengan FKAK inilah sebenarnya unit usaha/industri tersebut bergabung menjadi satu klaster usaha/industri, dan secara formal berperilaku sebagai satu unit usaha/industri. Pembentukan FKAK ini harus memperhatikan beberapa hasil berikut ini:

- (1) Keanggotaannya terdiri sekitar 15 orang saja yang terdiri atas 'perwakilan' dari masing-masing kelompok/sub unit yang menjadi anggota klaster.
- (2) Melakukan penyamaan visi dan misi terhadap konsep dan tahapan strategi pengembangan klaster.
- (3) Mengadakan pertemuan rutin untuk melakukan komunikasi, evaluasi dan penyusunan kegiatan klaster.

5) Langkah Kelima: Pembentukan dan/atau Penunjukan Lembaga Pendamping Teknis (LPT).

Setelah FPK terbentuk pada tingkat pemerintahan daerah, kabupaten/kota dan/atau propinsi, sebagai unit yang bertanggungjawab pada program pengembangan klaster di kabupaten/kota dan propinsi, kemudian jenis industri/usaha unggulan yang akan dikembangkan sudah diidentifikasi, lembaga pendukung dan komitmennya sudah dapat dipetakan secara jelas, dan unit usaha/industri juga sudah tergabung dalam FKAK, maka secara teknis kegiatan pengembangan klaster sudah dapat dilaksanakan. Pada proses selanjutnya, permasalahan yang masih dapat muncul dan harus ditangani adalah permasalahan yang berkaitan dengan hal-hal teknis produksi. Misalnya cara produksi yang efisien, teknik pengemasan yang bagus, dan sistem dan mekanisme pemasaran yang berhasil.

Kesemua permasalahan dalam hal aspek teknis yang dihadapi oleh FKAK tersebut, dan masih banyak permasalahan teknis lainnya, tentunya tidak menjadi bagian dan kemampuan FPK maupun Lembaga Pendukung untuk menyelesaikannya, sehingga diperlukan bantuan dari lembaga teknis, yang kita masukkan dalam kelompok LPT. LPT dapat menjalin kerjasama formal dengan FKAK untuk mengatasi berbagai permasalahan teknis yang dihadapi oleh FKAK. Dalam melakukan kerjasama formal inilah FPK harus mendampingi FKAK sehingga posisi dan nilai tawarnya menjadi lebih baik. Bentuk kerjasama ini harus formal dengan dilandasi oleh *business to business* (B2B), artinya setiap bantuan dari LPT harus dihargai secara wajar, baik dengan cara tunai maupun pembagian *fee* dari tambahan/ peningkatan keuntungan karena permasalahannya sudah diatasi. Beberapa hal yang berkaitan dengan penentuan LPT tersebut adalah:

- (1) Pihak LPT yang akan dijalin kerjasamanya tersebut dapat berasal dari LSM, Perguruan Tinggi, BDS ataupun Bisnis.

- (2) Selain berkaitan dengan permasalahan teknis saja, LPT juga harus mampu mendorong terjalannya kerjasama diantara sesama anggota klaster melalui wadah FKAK yang sudah terbentuk.
 - (3) Dalam setiap pelaksanaan kegiatannya, mulai dari pembuatan perjanjian dengan FKAK, pendampingan teknis dan implementasi kegiatannya, LPT senantiasa harus berkoordinasi dengan FPK.
- 6) Langkah Keenam: Penunjukan dan pelaksanaan pendampingan kegiatan ekonomi oleh Pendamping Kegiatan Ekonomi (PKE)**

Setelah secara formal dan teknis FKAK dapat menjalankan aktivitas klasternya, maka permasalahan yang dihadapi tinggal permasalahan yang berkaitan dengan aspek-aspek ekonomi seperti pencatatan dan penataan sistem keuangan, penentuan Harga Pokok Penjualan (HPP), penyusunan Neraca Rugi/Laba, analisis resiko usaha, dan sebagainya. Untuk melaksanakan berbagai kegiatan tersebut, maka diperlukan pendampingan secara khusus tentang berbagai permasalahan/aspek ekonomi terhadap FKAK. Kegiatan pendampingan ini dapat dilaksanakan oleh FPK, Lembaga Pendukung, maupun lembaga lain yang juga dilaksanakan melalui pembuatan perjanjian formal secara *business to business* (B2B). Beberapa kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh Pendamping Kegiatan Ekonomi ini adalah:

- (1) Mendampingi secara teknis aspek-aspek keuangan, ekonomi dan bisnis
- (2) Memfasilitasi pelaksanaan pelatihan
- (3) Mendampingi penyusunan/penyampaian proposal kegiatan klaster oleh FKAK

7) Langkah Ketujuh: Monitoring dan Evaluasi

Pada akhirnya semua kegiatan yang sudah dilakukan, baik oleh FPK, Pendukung, LPT, PKE, dan terutama oleh FKAK, harus senantiasa diaudit dan di monitoring pelaksanaan, kemajuan dan kesesuaiannya dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Khususnya dalam implementasi kegiatan dan kerjasama diantara anggota FKAK. Kegiatan monitoring dan evaluasi ini dilaksanakan untuk menjamin bahwa

setiap kegiatan, perjanjian dan kerjasama sudah dilaksanakan dengan benar, dan tidak ada diantara pelaku kegiatan tersebut yang dirugikan secara sepihak.

Secara garis besar, inti ataupun langkah utama dari model pengembangan klaster tersebut adalah pada:

- (1) Pembentukan Forum Pengembangan Klaster (FPK);
- (2) Pembentukan Forum Komunikasi Anggota Klaster (FKAK); dan
- (3) Penunjukkan dan pembentukan kerjasama dengan Lembaga Pendamping Teknis dan Pendamping Kegiatan Ekonomi (LPT/PKE).

Secara keseluruhan model/strategi pengembangan klaster tersebut dapat dilihat pada diagram di halaman berikut.





Gambar 5. Diagram Model Pengembangan Klaster