

## FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN DAN PENGUATAN KLASTER INDUSTRI (Studi Kasus: Industri TPT Kaos Surapati)

**Erika**

Program Studi Teknik Industri, Institut Sains dan Teknologi Nasional Jl. Moh. Kahfi II, Jagakarsa 12640, Indonesia

E-mail: er1k4\_ye2n1@yahoo.com

### ABSTRAK

Klaster industri merupakan suatu pendekatan yang dipandang sesuai bagi pembangunan industri dalam menghadapi perubahan lingkungan industri yang strategis. Dengan pengembangan dan penguatan struktur industri, suatu daerah/negara semakin memiliki peluang mengembangkan potensinya dan untuk bersaing di arena global.

Sentra Industri Surapati merupakan salah satu dari penataan lima kawasan sentra industri di Kota Bandung. Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat telah memilih sentra industri Surapati sebagai industri TPT (titik masuk), karena potensi ekonomi, pengembangan tenaga kerja serta kemudahan akses sentra industri kaos surapati dirasa sangat strategis sebagai titik masuk bagi pengembangan klaster industri TPT di Provinsi Jawa Barat. Sentra industri kaos Surapati juga merupakan model bagi pengembangan klaster industri TPT nasional.

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor determinan yang mempengaruhi perkembangan klaster industri, serta untuk memformulasikan rencana implementasi dari kebijakan industri. Formulasi strategi ini disusun berdasarkan Model Diamond Porter dan analisis SWOT.

Hasil dari penelitian mengajukan strategi “jaga dan pertahankan”, yang mencakup alternatif strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Prioritas strategi untuk pengembangan dan penguatan klaster industri kaos Surapati ditentukan dengan menggunakan metode Delphi dan hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan produk adalah merupakan strategi terbaik.

**Kata kunci:** klaster industri, model Diamond Porter, analisis SWOT, metode Delphi.

### ABSTRACT

*Industrial Cluster is an approach which is appropriate for industrial development in coping with the change of strategic environment. By developing and strengthening industrial structure, a region/nation has more opportunity to develop its potential and to compete in global arena.*

*Surapati industrial area, as one of the five industrial area, is located in Bandung City. West Java Province's Department of Industry and Trade has choosen Surapati industrial area as an TPT's core (entry point), because its economics potential, manpower skill, and accebility is very strategic as an entry point for developing of TPT's industrial cluster in West Java Province. Surapati industrial area also represents a role model for developing TPT's national industrial cluster.*

*The aims of this research are to identify the determinant factor in developing industrial cluster and to formulate the implementation plan of the resulted industrial policy. The formulation of strategy is based on Diamond Porter Model and analysis.*

*The result of the study proposes “hold and maintain” strategy that consist of the strategy of market penetration and product development. The priority of the strategy for*

*developing and strengthening Surapati T-shirt industrial cluster is determined by using the Delphi method and the result shows that product development is the best strategy.*

**Keywords:** *industrial cluster, analisis SWOT, Delphi's method, Diamond Porter's Model*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Pada dasarnya klaster industri adalah upaya pengelompokan industri inti yang saling berhubungan, baik dengan industri pendukung (*supporting industries*), industri terkait (*related industries*), jasa penunjang, infrastruktur ekonomi, dan lembaga terkait. Manfaat klaster ini selain untuk mengurangi biaya transportasi dan transaksi, juga untuk meningkatkan efisiensi, menciptakan asset secara kolektif, dan mendorong terciptanya inovasi (Deperin, 2005).

Industri TPT merupakan salah satu industri penting di Indonesia karena kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja, meraih devisa ekspor, dan memenuhi kebutuhan sandang di dalam negeri. Dari Laporan Kinerja Kementerian Perindustrian tahun 2015 terlihat bahwa industri TPT menempati peringkat ke 3 dari industri pengolahan non-migas menurut cabang-cabang industri tahun dasar 2010 dengan persentase pertumbuhan sebesar 11,5%.

Sentra industri kaos Surapati yang merupakan salah satu dari penataan lima kawasan sentra industri di Kota Bandung, ditetapkan oleh Departemen Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat sebagai industri inti TPT (titik masuk), karena potensi ekonomi, pengembangan tenaga kerja serta kemudahan akses sentra industri kaos Surapati dirasa sangat strategis sebagai titik masuk bagi pengembangan klaster industri TPT di Provinsi Jawa Barat. Sentra industri kaos Surapati juga merupakan model/barometer bagi pengembangan klaster industri TPT nasional.

### **Perumusan Masalah**

Penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi yang efektif untuk pengembangan dan penguatan klaster industri?
2. Bagaimanakah rencana implementasi dari kebijakan klaster industri?

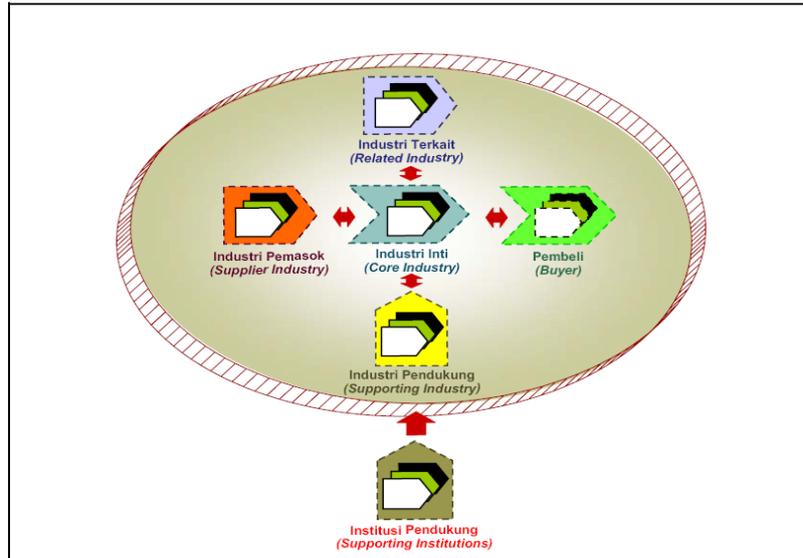
## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Klaster Industri**

#### **Definisi Klaster Industri**

Dalam literatur ekonomi, klaster industri didefinisikan cukup beragam. Pengertian klaster industri di sini adalah (Taufik, 2005):

- kelompok industri spesifik yang dihubungkan oleh jaringan mata rantai proses penciptaan/peningkatan nilai tambah; atau
- jaringan dari sehimpunan industri yang saling terkait (*industri inti/core industries* – yang menjadi “fokus perhatian,” *industri pendukungnya /supporting industries*, dan *industri terkait/related industries*), pihak /lembaga yang menghasilkan pengetahuan / teknologi (termasuk perguruan tinggi dan lembaga penelitian, pengembangan dan rekayasa /litbangyasa), institusi yang berperan menjembatani/*bridging institutions* (misalnya broker dan konsultan), serta pembeli, yang dihubungkan satu dengan lainnya dalam rantai proses peningkatan nilai (*value adding production chain*). Hubungan masing-masing industri tersebut bisa dilihat pada Gambar II.1.



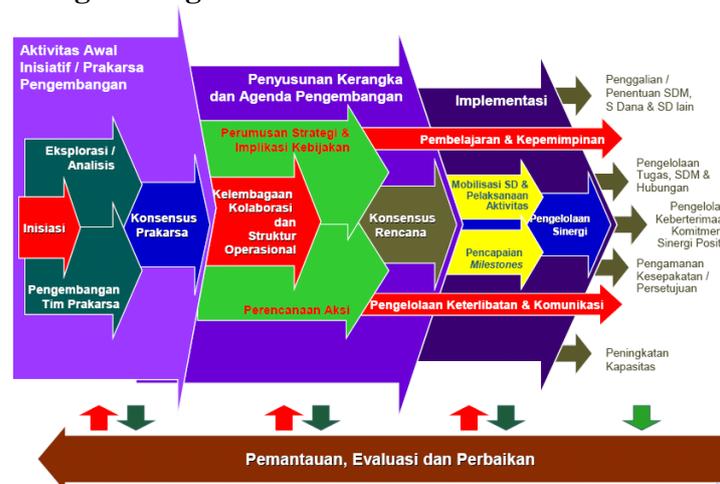
Gambar 1. Model Klaster Industri

**Konsep Klaster Industri**

Berbagai terminologi digunakan untuk menjelaskan konsep klaster industri. Benang merah dari berbagai terminologi tersebut adalah adanya sekumpulan pelaku usaha pada suatu kawasan yang saling berbagi (sharing) sumberdaya lokal dan membangun jaringan (network) usaha untuk meningkatkan kinerja usaha mereka (Ribas, Panisello dan Suné, 2003).

Dengan merujuk pada beberapa variabel, klaster dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu klaster awal (embryonic), klaster berkembang (consolidated) dan klaster maju (mature). Ketiga kategori tersebut seringkali berkaitan dengan umur klaster. Klaster awal (embryonic klaster) pada umumnya berorientasi pada pasar lokal dan perusahaan yang ada dalam klaster menjadi subkontraktor dari perusahaan besar yang seringkali berada di luar klaster. Klaster berkembang (consolidated klaster) mempunyai jangkauan pasar yang lebih luas dan perusahaan yang mempunyai kemampuan khusus sebagai inti dari klaster. Klaster maju (mature klaster) mempunyai kemampuan untuk melakukan inovasi secara internal dan menghasilkan barang dengan nilai tambah tinggi dan jangkauan pasar internasional.

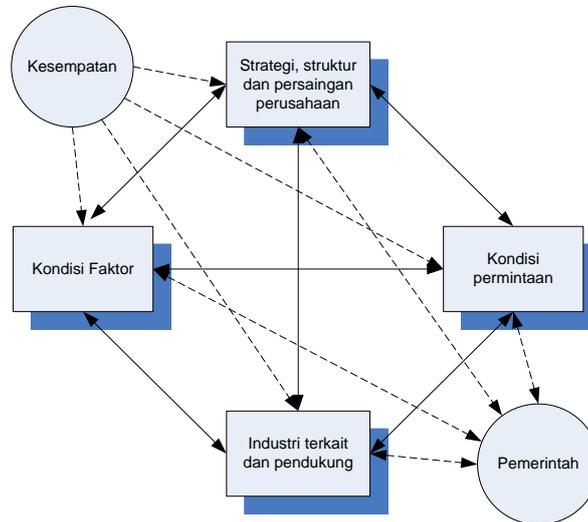
**Tahapan Pengembangan/Penguatan Klaster Industri**



Gambar 2. Kerangka Tahapan Pengembangan Klaster Industri

**Model Diamond Porter**

Model Diamond Porter menggambarkan faktor-faktor determinan yang mempengaruhi keunggulan suatu wilayah atau industri, serta faktor kesempatan (*chance*) dan peran pemerintah (*government*) yang mempengaruhinya. Faktor-faktor utama tersebut mengukur berapa besar suatu wilayah atau industri dapat tumbuh subur dalam suatu daya saing industri.



Gambar 3. Model Diamond (Porter, 1990)

**Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi (Rangkuti, 2002). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Dengan demikian, perencanaan strategi perusahaan harus menganalisis faktor-faktor strategis (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

IFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
EFAS	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman internal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 4. Matriks SWOT

**Metode Delphi**

Metode Delphi adalah modifikasi dari teknik *brainwriting* dan survey. Dalam metode ini, panel digunakan dalam pergerakan komunikasi melalui beberapa kuesioner yang tertuang dalam tulisan. Teknik Delphi dikembangkan pada awal 1950 untuk memperoleh opini ahli. Objek dari metode ini adalah untuk memperoleh consensus yang paling reliable dari sebuah grup ahli. Teknik ini diterapkan di berbagai bidang, misalnya

untuk teknologi peramalan, analisis kebijakan public, inovasi pendidikan, program perencanaan dan lain-lain.

Tabel 1 Lembar Evaluasi dalam Metode Delphi

Pengambil Keputusan : ke-i

Ronde evaluasi :

Alternatif		Skor		
		Rataan Kelompok	Pengambilan keputusan ke-i	
No.	Deskripsi			Lama
1	Alternatif 1	-	-	
2	Alternatif 2	-	-	
3	Alternatif 3	-	-	

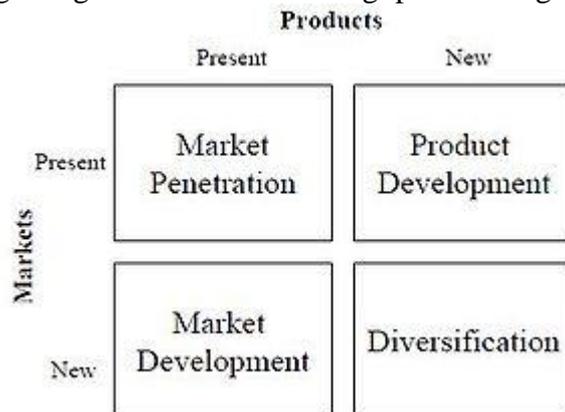
Setelah konvergen didapatkan alternatif dan kriteria yang nyata untuk ditindaklanjuti.

**Manajemen Strategi**

Manajemen strategi bisa didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang dilakukan organisasi dalam mencapai tujuannya. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi faktor eksternal organisasi (peluang dan ancaman), menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, mengembangkan strategi alternatif dan memilih strategi khusus yang akan dijalankan.

**Strategi Pengembangan Produk/Pasar**

Matriks pertumbuhan produk-pasar Ansoff (*The Ansoff Product-Market Growth Matrix*) adalah teori pemasaran yang di kemukakan oleh Igor Ansoff dan pertama kali dipublikasikan dalam artikelnya yang berjudul "*Strategies for Diversification*" pada *Harvard Business Review* (1957). Matriks ini membantu para pelaku pemasaran untuk menentukan langkah strategis apa yang akan di implementasikan guna mengembangkan usaha mereka melalui produk baru/lama, dalam pasar baru/lama. Ada empat kombinasai produk/pasar yang dimungkinkan. Output dari Ansoff matriks merupakan rangkaian strategi pertumbuhan yang mengatur arah untuk strategi pada berbagai lini pada suatu unit

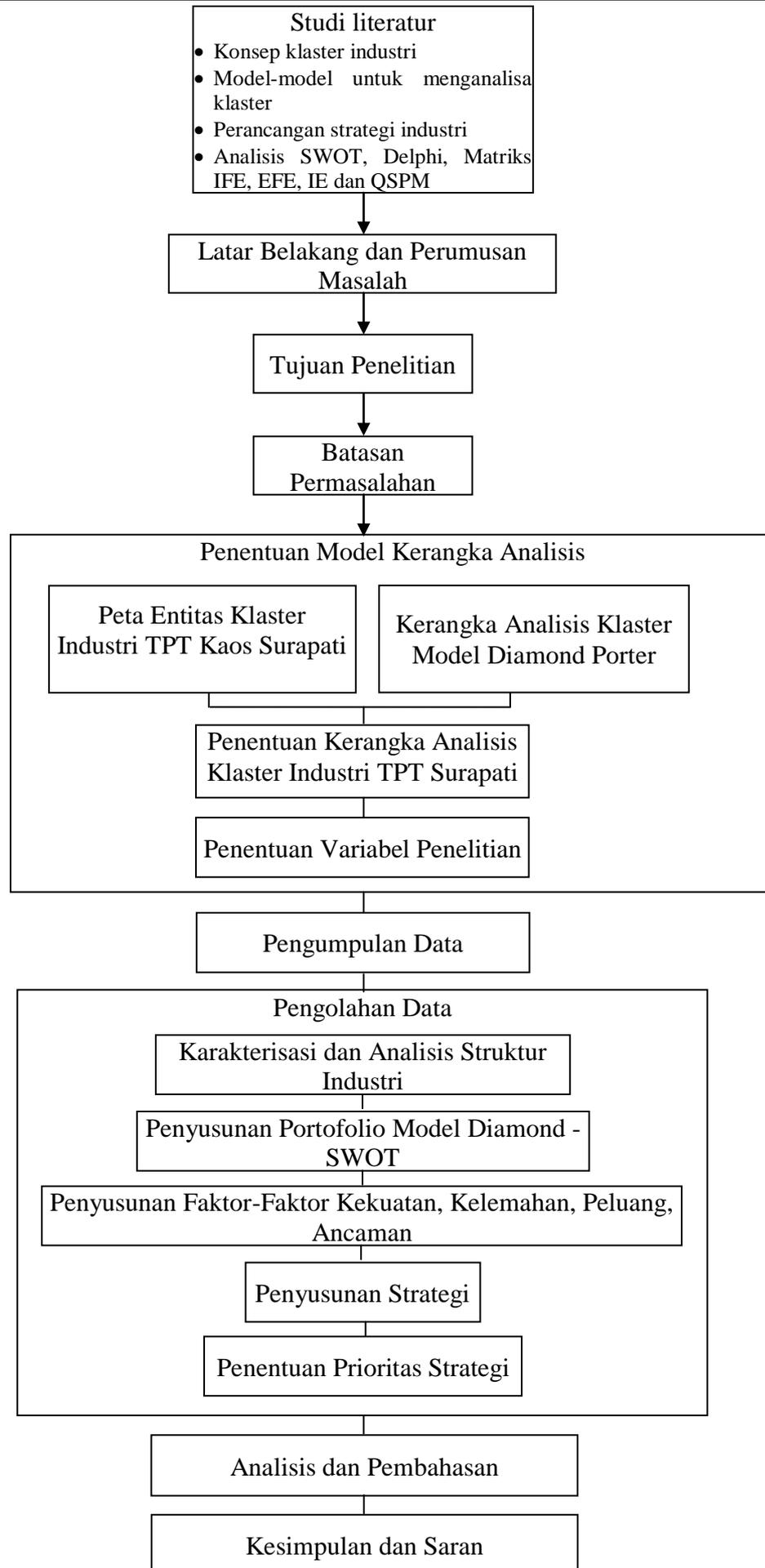


bisnis.

Gambar 5. Matriks pertumbuhan Ansoff

**METEDOLOGI PENELITIAN**

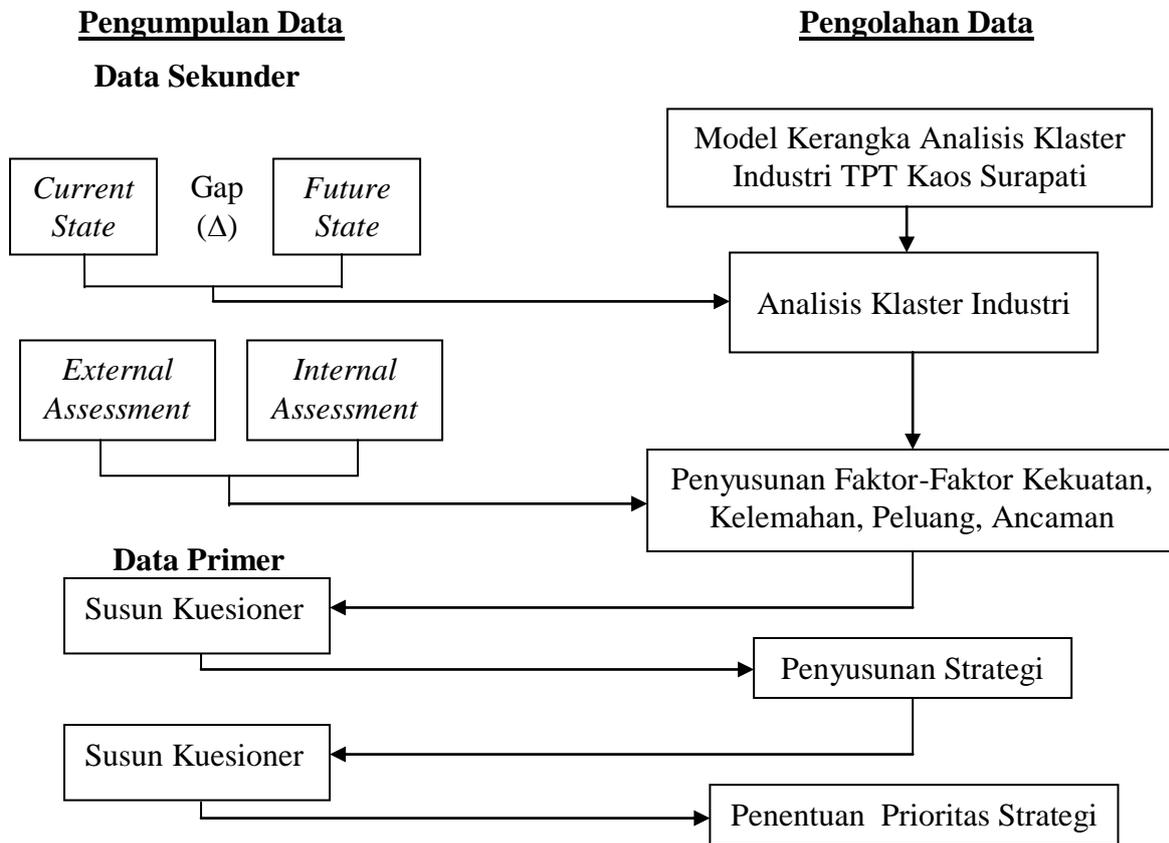
Metodologi penelitian disusun agar suatu penelitian dapat berjalan secara sistematis dan terarah. Pada penelitian ini, tahapan yang digunakan tercantum pada Gambar 6.



Gambar 6 Metodologi Penelitian

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Secara ringkas, pengumpulan dan pengolahan data pada penelitian ini tercantum pada gambar berikut.



Gambar 7 Pengumpulan dan Pengolahan Data

**Variabel Penelitian**

Berdasarkan kerangka analisis pada penelitian sebelumnya, yang didasarkan pada model Diamond Porter, maka dapat diidentifikasi variabel-variabel pada penelitian ini. Variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Variabel Penelitian

No.	Determinan	Komponen	Atribut
1.	Kondisi faktor	Sumberdaya manusia	Ketersediaan tenaga kerja
			Kompetensi tenaga kerja
		Sumberdaya fisik	Ketersediaan bahan baku
			Lokasi
		Sumberdaya pengetahuan	Ketersediaan lembaga pendidikan
			Standarisasi produk
			Perkuatan teknologi
		Sumberdaya capital	Jumlah investasi
Ongkos produksi			
Infrastruktur	Infrastruktur dan sarana		

		Lingkungan bisnis	Kondisi dan peraturan yang menghambat Status tanah Image kawasan
2.	Pasar / kondisi permintaan	Komposisi permintaan domestik	Struktur dan karakteristik permintaan dalam negeri
		Ukuran dan pola pertumbuhan	Ukuran permintaan domestik
			Wisatawan domestik
			Tingkat pertumbuhan permintaan domestik
			Daya beli konsumen
3.	Industri pendukung dan industri terkait	Kehadiran industri pendukung	Kehadiran industri pemasok lokal yang kompetitif Adanya program penumbuhan perusahaan pemula
		Kehadiran industri terkait	Kehadiran industri terkait lokal yang kompetitif
			Lembaga pembiayaan
			Lembaga asuransi
			Adanya sinergi antar instansi
4.	Industri inti (strategi perusahaan, struktur dan persaingan usaha)	Persaingan di pasar domestik	Terbuka terhadap pesaing luar atau investasi asing
			Informasi pasar luar negeri.
			Kehadiran produk impor
			Jaringan antar pelaku usaha
			Strategi bersaing
			Strategi promosi
			Jaringan pemasaran
			Penetrasi pasar
			Proteksi yang menghambat
			Rencana usaha ( <i>business plan</i> )
			Standarisasi HAKI
			Inovasi produk dan desain
		Konteks lokal/spesifik yang mendorong investasi dalam kegiatan yang terkait dengan inovasi	

### Formulasi Strategi Analisis SWOT

Wawancara dilakukan terhadap berbagai pihak yang terkait dengan industri Kaos Surapati. Berdasarkan hasil wawancara, maka disusun faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada kluster industri kaos Surapati dari 31 variabel penelitian yang ada pada bab sebelumnya. Matriks SWOT kluster industri kaos Surapati ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 3. Matriks SWOT Kluster Industri Kaos Surapati

NO.	Kekuatan
1.	Lokasi Strategis.
2.	Ketersediaan tenaga kerja.
3.	Ketersediaan bahan baku.
4.	Adanya 312 perusahaan yang terlibat dengan 43 jenis produk.
5.	Ketersediaan industri bahan pembantu (industri aksesoris, jasa desain, jasa sablon, jasa jahit, bordir dan jasa pengiriman).
6.	Ketersediaan lembaga pembina (NGO, Disperindag, Koperasi).
7.	Ada kerjasama antar perusahaan yang cukup kuat dalam memenuhi permintaan pasar.
	Kelemahan
8.	Status tanah kawasan Surapati tidak diperuntukkan bagi kegiatan bisnis dan perdagangan dan sebagian besar kios/toko masih berstatus sewa.
9.	Sarana dan prasarana serta infrastruktur di seputar kawasan belum sepenuhnya mendukung akselerasi sentra industri.

10.	Strategi pengembangan produk dan desain kurang berkembang serta banyak pengusaha belum mendaftarkan merk produk mereka.
11.	Strategi bersaing dengan banting harga.
12.	Kecukupan teknologi belum memadai dan belum ada penggantian mesin baru.
13.	Standar kompetensi SDM rendah.
14.	Teknis promosi masih konvensional dan belum melakukan penetrasi pasar.
15.	Kurang pengetahuan standar mutu produk industri TPT (bahan baku dan ukuran).
16.	Akses ke lembaga pembiayaan formal lemah dan belum ada peran lembaga asuransi.
17.	Sebagian besar pengusaha/pengrajin belum memiliki rencana usaha ( <i>business plan</i> ) yang jelas pada beberapa tahun ke depan..
<b>Peluang</b>	
18.	Bandung sebagai kota fashion & trend busana.
19.	Wisatawan domestik yg berbelanja bertambah jumlahnya terutama pada akhir pekan atau hari libur nasional.
20.	Potensi kebutuhan sandang di Indonesia tinggi (230 Jt Orang).
21.	Kecenderungan pasar dunia diperkirakan meningkat rata-rata 4% per tahun.
22.	Adanya pasar pasti "job order" (sistem pesanan).
<b>Ancaman</b>	
23.	Sinergitas antar instansi pemerintah belum terwujud.
24.	Membanjirnya produk impor yang lebih murah dari produk lokal (produk ilegal).
25.	Kenaikan TDL dan BBM menaikkan ongkos produksi dan dapat menurunkan penjualan.
26.	Ancaman terhadap pendatang baru tergolong tinggi, karena tidak adanya peraturan yang membatasi pesaing masuk ke kawasan ( <i>no barrier to entry</i> ).
27.	Melemahnya daya beli konsumen di pasar domestik.
28.	Negara maju cenderung mengenakan proteksi yang berbentuk <i>Non-Tariff Barrier</i> (lingkungan, <i>social compliance</i> , dumping, tenaga kerja, dll).
29.	Terbatasnya informasi pasar luar negeri.
30.	Banyak pengusaha yang belum memiliki kelengkapan perijinan usaha seperti SIUP, TDP dan NPWP.

### Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks evaluasi faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada klaster industri kaos Surapati. Pembentukan matriks IFE berdasarkan bobot dan skor. Bobot didapatkan dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada para pemilik kios. Agar total bobot dari kekuatan dan kelemahan sama dengan 1 maka dilakukan perhitungan untuk setiap nilai variabel dibagi dengan jumlah total nilai variabel. Bobot dari matriks IFE ditampilkan pada Tabel 4.

Skor diperoleh dari penilaian empat orang pakar menggunakan metode Delphi. Pakar dipilih berdasarkan pengetahuan mereka mengenai kondisi klaster industri kaos Surapati. Berdasarkan persyaratan tersebut, maka dipilih masing-masing satu orang pakar mewakili instansi-instansi sebagai berikut:

- Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat.
- Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Industri Tekstil (BBPPIT).
- Sekolah Tinggi Teknologi Tekstil (STTT).
- Kelompok Kerja (Pokja) klaster industri kaos Surapati.

Tabel 4. Bobot Matriks IFE

NO.	Faktor Internal Utama	Nilai	Bobot
<b>Kekuatan</b>			
1.	Lokasi Strategis.	3,7	0.062
2.	Ketersediaan tenaga kerja.	3,5	0.058
3.	Ketersediaan bahan baku.	3,1	0.052
4.	Adanya 312 perusahaan yang terlibat dengan 43 jenis produk.	2,4	0.041
5.	Ketersediaan industri bahan pembantu (industri aksesoris, jasa desain, jasa sablon, jasa jahit, bordir dan jasa pengiriman).	4	0.067

6.	Ketersediaan lembaga pembina (NGO, Disperindag, Koperasi).	4,2	0.071
7.	Ada kerjasama antar perusahaan yang cukup kuat dalam memenuhi permintaan pasar.	3,3	0.055
<b>Kelemahan</b>			
8.	Status tanah kawasan Surapati tidak diperuntukkan bagi kegiatan bisnis dan perdagangan dan sebagian besar kios/toko masih berstatus sewa.	4,2	0.071
9.	Sarana dan prasarana serta infrastruktur di seputar kawasan belum sepenuhnya mendukung akselerasi sentra industri.	3,3	0.056
10.	Strategi pengembangan produk dan desain kurang berkembang serta banyak pengusaha belum mendaftarkan merk produk mereka.	3,5	0.059
11.	Strategi bersaing dengan banting harga.	3,8	0.064
12.	Kecukupan teknologi belum memadai dan belum ada penggantian mesin baru.	2,9	0.050
13.	Standar kompetensi SDM rendah.	3,2	0.054
14.	Teknis promosi masih konvensional dan belum melakukan penetrasi pasar.	3,2	0.054
15.	Kurang pengetahuan standar mutu produk industri TPT (bahan baku dan ukuran).	3,7	0.063
16.	Akses ke lembaga pembiayaan formal lemah dan belum ada peran lembaga asuransi.	2,9	0.049
17.	Sebagian besar pengusaha/pengrajin belum memiliki rencana usaha ( <i>business plan</i> ) yang jelas pada beberapa tahun ke depan.	4,4	0.074
<b>Jumlah</b>		<b>59</b>	<b>1</b>

Kesepakatan didapat sampai dengan iterasi ketiga dan pada saat penilaian, nama pakar dirahasiakan untuk menghindari subjektivitas penilaian. Matriks IFE kluster industri kaos Surapati ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

<b>Faktor Internal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>	<b>Rata-rata Tertimbang</b>
<b>Kekuatan</b>			
Lokasi Strategis.	0.062	4	0,249
Ketersediaan tenaga kerja.	0.058	4	0,234
Ketersediaan bahan baku.	0.052	4	0,209
Adanya 312 perusahaan yang terlibat dengan 43 jenis produk.	0.041	3	0,122
Ketersediaan industri bahan pembantu (industri aksesoris, jasa desain, jasa sablon, jasa jahit, bordir dan jasa pengiriman).	0.067	4	0,268
Ketersediaan lembaga pembina (NGO, Disperindag, Koperasi).	0.071	3	0,212
Ada kerjasama antar perusahaan yang cukup kuat dalam memenuhi permintaan pasar.	0.055	3	0,166
<b>Kelemahan</b>			
Status tanah kawasan Surapati tidak diperuntukkan bagi kegiatan bisnis dan perdagangan dan sebagian besar kios/toko masih berstatus sewa.	0.071	1	0,071
Sarana dan prasarana serta infrastruktur di seputar kawasan belum sepenuhnya mendukung akselerasi sentra industri.	0.056	1	0,056
Strategi pengembangan produk dan desain kurang berkembang serta banyak pengusaha belum mendaftarkan merk produk mereka.	0.059	1	0,059
Strategi bersaing dengan banting harga.	0.064	2	0,129
Kecukupan teknologi belum memadai dan belum ada penggantian mesin baru.	0.050	1	0,050
Standar kompetensi SDM rendah.	0.054	2	0,108
Teknis promosi masih konvensional dan belum melakukan penetrasi pasar.	0.054	1	0,054
Kurang pengetahuan standar mutu produk industri TPT (bahan baku dan ukuran).	0.063	2	0,126

Akses ke lembaga pembiayaan formal lemah dan belum ada peran lembaga asuransi.	0,049	1	0,049
Sebagian besar pengusaha/pengrajin belum memiliki rencana usaha ( <i>business plan</i> ) yang jelas pada beberapa tahun ke depan..	0,074	2	0,149
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>		<b>2,308</b>

### Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Matriks evaluasi faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang terdapat pada sentra industri rajut Binong Jati. Pembentukan matriks EFE berdasarkan bobot dan skor. Bobot dari matriks EFE ditampilkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Bobot Matriks EFE

NO.	Faktor Eksternal Utama	Nilai	Bobot
<b>Peluang</b>			
1.	Bandung sebagai kota fashion & trend busana	3,98	0,091
2.	Wisatawan domestik yg berbelanja bertambah jumlahnya terutama pada akhir pekan atau hari libur nasional.	3,71	0,085
3.	Potensi kebutuhan sandang di Indonesia tinggi (230 Jt Orang).	3,65	0,084
4.	Kecenderungan pasar dunia diperkirakan meningkat rata-rata 4% per tahun.	2,61	0,060
5.	Adanya pasar pasti "job order" (sistem pesanan)	3,15	0,072
<b>Ancaman</b>			
6.	Sinergitas antar instansi pemerintah belum terwujud.	3,22	0,074
7.	Membanjirnya produk impor yang lebih murah dari produk lokal (produk ilegal).	3,29	0,076
8.	Kenaikan TDL dan BBM menaikkan ongkos produksi dan dapat menurunkan penjualan.	3,80	0,087
9.	Ancaman terhadap pendatang baru tergolong tinggi, karena tidak adanya peraturan yang membatasi pesaing masuk ke kawasan ( <i>no barrier to entry</i> ).	3,34	0,077
10.	Melemahnya daya beli konsumen di pasar domestik.	3,09	0,071
11.	Negara maju cenderung mengenakan proteksi yang berbentuk <i>Non-Tariff Barrier</i> (lingkungan, <i>social compliance</i> , dumping, tenaga kerja, dll).	2,76	0,063
12.	Terbatasnya informasi pasar luar negeri.	3,20	0,073
13.	Banyak pengusaha yang belum memiliki kelengkapan perijinan usaha seperti SIUP, TDP dan NPWP.	3,80	0,087
	<b>Jumlah</b>	<b>43,6</b>	<b>1</b>

Matriks IFE klaster industri kaos Surapati ditampilkan pada Tabel 7.

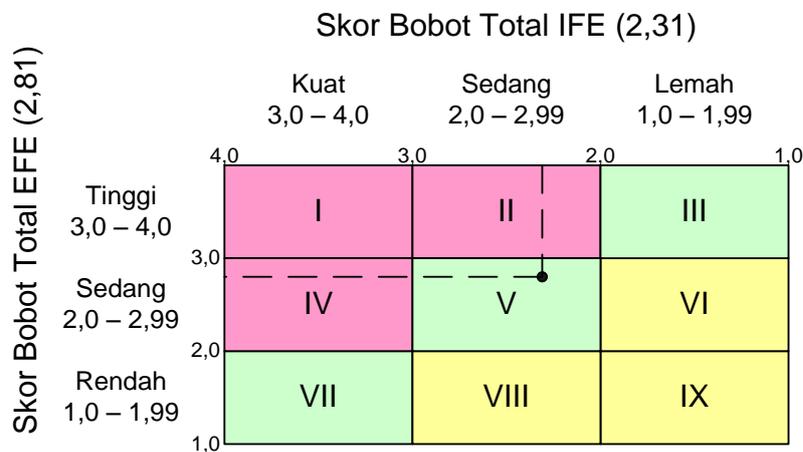
Tabel 7. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Skor	Rata-rata Tertimbang
<b>Peluang</b>			
Bandung sebagai kota fashion & trend busana	0,091	4	0,365
Wisatawan domestik yg berbelanja bertambah jumlahnya terutama pada akhir pekan atau hari libur nasional.	0,085	4	0,340
Potensi kebutuhan sandang di Indonesia tinggi (230 Jt Orang).	0,084	4	0,335
Kecenderungan pasar dunia diperkirakan meningkat rata-rata 4% per tahun.	0,060	2	0,120
Adanya pasar pasti "job order" (sistem pesanan)	0,072	4	0,289
<b>Ancaman</b>			
Sinergitas antar instansi pemerintah belum terwujud.	0,074	3	0,221
Membanjirnya produk impor yang lebih murah dari produk lokal (produk ilegal).	0,076	2	0,151
Kenaikan TDL dan BBM menaikkan ongkos produksi dan dapat	0,087	2	0,175

menurunkan penjualan.			
Ancaman terhadap pendatang baru tergolong tinggi, karena tidak adanya peraturan yang membatasi pesaing masuk ke kawasan ( <i>no barrier to entry</i> ).	0,077	2	0,153
Melemahnya daya beli konsumen di pasar domestik.	0,071	3	0,212
Negara maju cenderung mengenakan proteksi yang berbentuk <i>Non-Tariff Barrier</i> (lingkungan, <i>social compliance</i> , dumping, tenaga kerja, dll).	0,063	2	0,127
Terbatasnya informasi pasar luar negeri.	0,073	2	0,147
Banyak pengusaha yang belum memiliki kelengkapan perijinan usaha seperti SIUP, TDP dan NPWP.	0,087	2	0,175
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>		<b>2,809</b>

**Matriks Internal External**

Berdasarkan total nilai IFE 2,31 dan total nilai EFE 2,81, maka strategi kluster industri kaos Surapati masuk dalam kuadran V dengan strategi jaga dan pertahankan. Matriks Internal Eksternal kluster industri kaos Surapati ditampilkan pada Gambar 8.



Gambar 8. Matriks Internal Eksternal Kluster Industri kaos Surapati

**Pemilihan Strategi**

Dengan posisi Matriks Internal Eksternal pada kuadran V maka strategi pada kluster industri kaos Surapati adalah jaga dan pertahankan. Menurut David (2007) alternatif strategi jaga dan pertahankan adalah:

1. Penetrasi pasar
2. Pengembangan produk

Berdasarkan faktor internal dan eksternal, dilakukan pemilihan alternatif strategi yang paling efektif untuk meningkatkan daya saing kluster industri kaos Surapati. Pemilihan alternatif strategi terbaik dilakukan dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif berdasarkan matriks EFE dan matriksIFE yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks QSPM kluster industri kaos Surapati ditampilkan pada Tabel IV.7.

Pemilihan strategi pengembangan produk berdasarkan jumlah rata-rata terbobot daya tarik dengan nilai 5,401. Strategi pengembangan produk diusulkan sebagai alternatif strategi terbaik untuk diimplementasikan.

Tabel 8. Matriks QSPM Klaster Industri Kaos Surapati

ALTERNATIF STRATEGI					
Faktor Kunci	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		Skor	Total	Skor	Total
<b>Kekuatan</b>					
1. Lokasi Strategis.	0.062	4	0.25	2	0.12
2. Ketersediaan tenaga kerja.	0.058	3	0.17	4	0.23
3. Ketersediaan bahan baku.	0.052	3	0.16	4	0.21
4. Adanya 312 perusahaan yang terlibat dengan 43 jenis produk.	0.041	2	0.08	4	0.16
5. Ketersediaan industri bahan pembantu (industri aksesoris, jasa desain, jasa sablon, jasa jahit, bordir dan jasa pengiriman).	0.067	3	0.2	4	0.27
6. Ketersediaan lembaga pembina (NGO, Disperindag, Koperasi).	0.071	3	0.21	4	0.28
7. Ada kerjasama antar perusahaan yang cukup kuat dalam memenuhi permintaan pasar.	0.055	4	0.22	3	0.17
<b>Kelemahan</b>					
1. Status tanah kawasan Surapati tidak diperuntukkan bagi kegiatan bisnis dan perdagangan dan sebagian besar kios/toko masih berstatus sewa.	0.071	-	-	-	-
2. Sarana dan prasarana serta infrastruktur di seputar kawasan belum sepenuhnya mendukung akselerasi sentra industri.	0.056	-	-	-	-
3. Strategi pengembangan produk dan desain kurang berkembang serta banyak pengusaha belum mendaftarkan merk produk mereka.	0.059	3	0.18	4	0.24
4. Strategi bersaing dengan banting harga.	0.064	4	0.26	3	0.19
5. Kecukupan teknologi belum memadai dan belum ada penggantian mesin baru.	0.050	3	0.15	4	0.2
6. Standar kompetensi SDM rendah.	0.054	3	0.16	4	0.22
7. Teknis promosi masih konvensional dan belum melakukan penetrasi pasar.	0.054	4	0.22	3	0.16
8. Kurang pengetahuan standar mutu produk industri TPT (bahan baku dan ukuran).	0.063	3	0.19	4	0.25
9. Akses ke lembaga pembiayaan formal lemah dan belum ada peran lembaga asuransi.	0.049	3	0.15	4	0.2
10. Sebagian besar pengusaha/pengrajin belum memiliki rencana usaha ( <i>business plan</i> ) yang jelas pada beberapa tahun ke depan.	0.074	3	0.22	4	0.3
	<b>1.00</b>				
<b>Peluang</b>					
1. Bandung sebagai kota fashion & trend busana.	0,091	4	0.36	3	0.27
2. Wisatawan domestik yg berbelanja bertambah jumlahnya terutama pada akhir pekan atau hari libur nasional.	0,085	4	0.34	2	0.17
3. Potensi kebutuhan sandang di Indonesia tinggi (230 Jt Orang).	0,084	4	0.34	3	0.25
4. Kecenderungan pasar dunia diperkirakan meningkat rata-rata 4% per tahun.	0,060	4	0.24	3	0.18
5. Adanya pasar pasti "job order" (sistem pesanan).	0,072	4	0.29	3	0.22
<b>Ancaman</b>					
1. Sinergitas antar instansi pemerintah belum terwujud.	0,074	-	-	-	-
2. Membanjirnya produk impor yang lebih murah dari produk lokal (produk ilegal).	0,076	3	0.23	4	0.3

3. Kenaikan TDL dan BBM menaikkan ongkos produksi dan dapat menurunkan penjualan.	0,087	-	-	-	-
4. Ancaman terhadap pendatang baru tergolong tinggi, karena tidak adanya peraturan yang membatasi pesaing masuk ke kawasan ( <i>no barrier to entry</i> ).	0,077	3	0.23	4	0.31
5. Melemahnya daya beli konsumen di pasar domestik.	0,071	3	0.21	4	0.28
6. Negara maju cenderung mengenakan proteksi yang berbentuk <i>Non-Tariff Barrier</i> (lingkungan, <i>social compliance</i> , dumping, tenaga kerja, dll).	0,063	-	-	-	-
7. Terbatasnya informasi pasar luar negeri.	0,073	4	0.29	3	0.22
8. Banyak pengusaha yang belum memiliki kelengkapan perijinan usaha seperti SIUP, TDP dan NPWP.	0,087	-	-	-	-
<b>Total Skor</b>	<b>1.00</b>		<b>5.345</b>		<b>5.401</b>

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Setelah dilakukan analisa dan pembahasan, maka kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis SWOT, didapatkan total nilai IFE 2,31 dan total nilai EFE 2,81, maka strategi klaster industri kaos Surapati masuk dalam kuadran V pada matriks Internal Eksternal dengan strategi jaga dan pertahankan. Alternatif strategi jaga dan pertahankan adalah:

- Penetrasi pasar
- Pengembangan produk

Dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dilakukan evaluasi terhadap dua alternatif strategi dan diperoleh strategi pengembangan produk berdasarkan jumlah rata-rata terbobot daya tarik tertinggi dengan nilai 5,401 sebagai alternatif strategi terbaik untuk diimplementasikan pada klaster industri kaos Surapati.

2. Untuk melaksanakan strategi di atas disusun rencana implementasi kebijakan untuk lima tahun ke depan.

### Saran

Untuk mengembangkan industri TPT dimasa yang akan datang peran pemerintah sangat besar. Pada Model Diamond Porter, pemerintah tidak berperan sebagai faktor determinan, tetapi peran pemerintah adalah mempengaruhi keempat faktor determinan tersebut. Maka saran yang diberikan bagi pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pelatihan bagi para pekerja agar dapat meningkatkan kemampuan / keterampilan di bidang desain, kualitas dan standar produk.
2. Meningkatkan sinergitas antar instansi pemerintah.
3. Memberikan skema pembiayaan khusus bagi para pengusaha.

### DAFTAR PUSTAKA

1. -----, *Kebijakan Pembangunan Industri Nasional*, Departemen Perindustrian RI, Jakarta, 2005.
2. -----, *Laporan Pengembangan Sektor Industri Tahun 2007*, Departemen Perindustrian RI, Jakarta, 2007.
3. Brown, Ross, *Cluster Dynamics in Theory and Practice with Application to Scotland*, European Policies Research Centre University of Strathclyde, United Kingdom, 2000.

4. Neven, David dan Dröge, Cornelia L.M, *A Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries*, Michigan State University, 2001.
5. Bekele, Gashawbeza W dan Jackson, Randall W, *Theoretical Perspectives on Industry Cluster*, Regional Research Institute West Virginia University, USA, 2006.
6. -----, *Diagnostik dan Pemetaan Industri TPT Jawa Barat*, Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat, Bandung, 2008.
7. -----, *Program Pengembangan Klaster Industri Tekstil Dan Produk Tekstil*, Departemen Perindustrian RI, 2005.
8. David, R., Fred, *Strategic Management Concept and Cases*, 11<sup>th</sup> ed., Pearson Education Inc., New Jersey, 2007.
9. Porter, E., Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, Collier Macmillan Canada, Inc, 1990
10. Taufik, A., Tatang, *Strategi Pengembangan Klaster Industri dalam Pemberdayaan Kelompok Tani Rumput Laut*, Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi, Makassar, 2008.
11. Handayani, N., *Pengembangan Metodologi dan Perumusan Strategi Klaster Industri, Studi Kasus : Industri Tekstil dan Produk Tekstil National*, Tesis Magister Jurusan Teknik Industri ITB, Bandung, 2002.
12. Trindira, I., *Penentuan Prioritas Variabel-Variabel Unsur Klaster Industri Kecil Sebagai Arah Kebijakan Pengembangan Industri Kecil, Studi Kasus : Klaster Industri Kecil Karet di Kodya Bandung*, Tesis Magister Jurusan Teknik Industri ITB, Bandung, 2002.
13. Brata, W., Nur Ubaya, *Peningkatan Keunggulan Daya Saing Wilayah dengan Pendekatan Klaster Industri*, Tesis Magister Jurusan Teknik Industri ITB, Bandung, 2003.
14. Famiola, M., *Analisis pengembangan wilayah dengan menggunakan pendekatan klaster industri, Studi Kasus : Sektor Perkebunan Karet Kawasan Andalan Sukabumi Provinsi Jawa Barat*, Tesis Magister Jurusan Teknik Industri ITB, Bandung, 2003.
15. Hutahean, E., *Analisis Pengembangan Wilayah Melalui Pendekatan Klaster Industri, Studi Kasus : Perikanan Laut Kabupaten Sukabumi Provinsi Jawa Barat*, Tesis Magister Jurusan Teknik Industri ITB, Bandung, 2003.
16. Mulyati, *Rumusan strategi pengembangan industri penyamakan kulit dengan pendekatan klaster industri*, Tesis Magister Jurusan Teknik Industri ITB, Bandung, 2003.
17. Purwaningsih, I., *Penyusunan Strategi Pengembangan Klaster Industri Kulit Dengan Model Diamond Porter, Studi Kasus : Industri Kulit di Daerah Istimewa Yogyakarta*, Tesis Magister Jurusan Teknik Industri ITB, Bandung, 2003.
18. Sukendar, *Model analisis kinerja klaster industri kecil (klaster supply chain)*, Tesis Magister Jurusan Teknik Industri ITB, Bandung, 2008.
19. Kramanandita, R., *Perancangan Strategi Pengembangan Sentra Industri Berdasarkan Analisis Potensi dan Daya Saing Industri*, Tesis Magister Jurusan Teknik Industri ITB, Bandung, 2008.
20. Rangkuti, F., *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006.
21. *Contoh-Contoh Pembangunan Klaster*, Direktorat Pengembangan Kawasan Khusus

- dan Tertinggal BAPPENAS.
22. Ansoff, I., Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp.113-124.
  23. Prof.Dr.Ir Marimin,M.Sc, *Teknik & Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*, Grasindo, 2008.