

## **Beverages-Food Industry Cluster Development Based on Value Chain in Indonesia**

**Lasmono Tri Sunaryanto<sup>1</sup>, Gatot Sasongko<sup>2</sup>, Ira Yumastuti<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Faculty of Agricultural and Business, Universitas Kristen Satya Wacana,

<sup>2</sup> Faculty of Economics and Business, Universitas Kristen Satya Wacana

<sup>3</sup> Quality Management ISO, Universitas Kristen Satya Wacana  
Jalan Diponegoro 52-60 Salatiga - Indonesia 50711 Telp 0298-321212  
E-mail: lts.uksw@gmail.com

### **Abstract**

*This study wants to develop the cluster-based food and beverage industry value chain that corresponds to the potential in the regions in Java Economic Corridor. Targeted research: a description of SME development strategies that have been implemented, composed, and can be applied to an SME cluster development strategy of food and beverage, as well as a proven implementation strategy of SME cluster development of food and beverage. To achieve these objectives, implemented descriptive methods, techniques of data collection through surveys, analysis desk, and the FGD. The data will be analyzed with descriptive statistics. Results of study on PT KML and 46 units of food and drink SMEs in Malang shows that the condition of the SME food-beverage cluster is: not formal, and still as the center. As for the condition of the existence of information technology: the majority of SMEs do not have the PC and only 11% who have it, of which only 23% have a PC that has an internet connection, as well as PC ownership is mostly just used for administration, with WORD and EXCEL programs, and only 4% (1 unit SMEs) who use the internet marketing media.*

**Keywords:** strategy development, clusters, SMEs, food and beverage industry

**JEL Codes:** R11, O22, O29

## **Pengembangan Kluster Industri Makanan-Minuman Berbasis Rantai Nilai**

### **Abstrak**

*Penelitian ini ingin mengembangkan kluster industri makanan minuman berbasis rantai nilai yang sesuai dengan potensi unggulan daerah di Koridor Ekonomi Jawa. Target penelitian: terdiskripsikannya strategi-strategi pengembangan UMKM yang telah dilaksanakan, tersusun dan teraplikasikannya suatu strategi pengembangan kluster UMKM makanan-minuman, serta terujinya aplikasi strategi pengembangan kluster UMKM makanan-minuman. Untuk mencapai tujuan tersebut, dilaksanakan metode deskriptif, teknik pengumpulan data melalui survei, desk analysis, dan FGD. Data akan dianalisis dengan statistik deskriptif. Hasil telaah pada PT KML dan 46 unit UMKM makanan minuman di Kota Malang menunjukkan bahwa kondisi kluster UMKM makanan-minuman adalah: belum terformalkan, dan masih sebagai sentra. Sedangkan untuk kondisi keberadaan teknologi informasinya: sebagian besar UMKM tidak memiliki perangkat PC dan hanya 11% yang memilikinya, dari yang memiliki PC hanya 23% yang memiliki koneksi internet, serta kepemilikan PC sebagian besar hanya digunakan untuk administrasi, dengan program WORD dan EXCEL, dan hanya 4% (1 unit UMKM) yang menggunakan media pemasaran dengan internet.*

**Kata kunci:** strategi pengembangan, kluster, UMKM, industri makanan-minuman

**JEL codes:** R11, O22, O29

## Pendahuluan

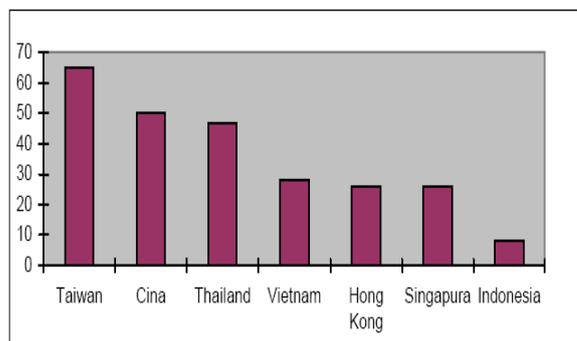
Pada awal pembangunan ekonomi, perhatian pemerintah lebih mengutamakan usaha besar (UB), karena UB dipercaya mampu menjadi penggerak/penghela perekonomian negara. Tetapi mulai pertengahan tahap 1980-an usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) juga mulai diperhatikan. Saat ini, hampir tidak ada lagi yang menyangsikan bahwa UMKM memiliki peranan yang penting dalam perekonomian suatu negara, memiliki posisi sentral dalam penciptaan sistem industri yang kokoh, serta menjadi tulang punggung perekonomian yang kuat.

Tiga alasan utama tentang pentingnya UMKM adalah: (a) kemampuannya dalam penyerapan tenaga kerja, (b) sumbangannya pada Produk Domestik Bruto (PDB), serta (c) kecepatannya dalam melakukan perubahan dan inovasi. Pada tahap 2005 sumbangan UMKM pada PDB adalah sekitar 55% dari total sumbangan sektor industri dan terhadap lapangan pekerjaan UMKM menyerap sekitar 98% tenaga kerja sektor industri (BPS, 2006).

UMKM juga dipercaya lebih 'liat' dan 'tahan' dalam menghadapi guncangan dan krisis jika dibandingkan dengan usaha besar (UB) (Berry, Rodriguez dan Sandee, 2001). Krisis ekonomi yang terjadi pada tahap 1997 telah membuktikan bahwa UMKM tetap bisa *survive* dan bahkan menjadi *safety valve* dari kemungkinan hancurnya sistem perekonomian Indonesia, yang lebih berbasiskan pada UB. Karena prestasinya dalam menyelamatkan perekonomian dari krisis, layak kiranya kalau UMKM diusulkan sebagai 'Pahlawan Ekonomi'. Keberadaan UMKM yang sehat, bersama-sama dengan UB yang kuat, akan menciptakan struktur industri yang kokoh.

Keberadaan UMKM yang kuat ternyata yang menjadi sumber utama kekuatan ekonomi negara maju, misalnya Jepang, Taiwan dan Korea Selatan. Di Jepang, keberadaan UMKM-nya diakui telah memperkuat perekonomian Jepang dan membawanya menjadi negara industri. Taiwan yang pada awal proses industrialisasinya masih mengandalkan pada IB, kemudian juga berubah dan lebih mengandalkan pada IKM. Gambar berikut menun-

jukkan peranan IKM-ekspor di beberapa negara Asia.



Gambar 1. Sumbangan UMKM pada Total Ekspor Beberapa Negara Asia (2000)

Studi tentang UMKM sebenarnya sudah sangat sering dilakukan karena hampir semua pihak dan kalangan sudah memiliki pemahaman yang sama tentang pentingnya peranan UMKM di masyarakat (Tambunan, *et.al.*, 2002). Hampir semua aspek yang berkaitan dengan perkembangan UMKM sudah diteliti, misalnya aspek permodalannya, kegiatan produksi dan eksportnya, serta peningkatan kapasitas SDM nya. Sayangnya semua upaya tersebut masih belum mampu mengangkat keberadaan UMKM yang masih 'kecil', 'lemah' dan 'menyedihkan'.

Salah satu dugaan atas 'kegagalan' dari berbagai usaha untuk mengangkat UMKM tersebut adalah karena tidak adanya arah pengembangan UMKM yang dapat menyatukan upaya-upaya pengembangan yang dilakukan oleh setiap pihak yang berkepentingan. Pengembangan berbasis kluster diharapkan akan dapat mengatasi permasalahan pengembangan yang dilaksanakan secara parsial ini.

Dari berbagai pengalaman/penelitian dan telaah pustaka terhadap UMKM disadari bahwa pengembangan berbasis kluster memiliki peluang dan potensi untuk membawa UMKM menjadi suatu unit usaha yang maju, sehat dan mandiri. Strategi pengembangan UMKM berbasis kluster diharapkan dapat menyatupadukan berbagai upaya pengembangan sehingga UMKM dapat lebih bertumbuh.

Sejalan dengan permasalahan penelitian tersebut, pertanyaan penelitian yang akan dijawab adalah:

1) Bagaimanakah kondisi dan peta keberadaan UMKM makanan-minuman di Jawa, dan 2) faktor-faktor apa sajakah yang dapat berpengaruh dan menjadi penunjang keberhasilan perumusan dan penyusunan strategi awal pengembangan UMKM makanan-minuman berbasis klaster, 3) bagaimanakah kondisi kesiapan klaster UMKM untuk menerapkan TI.

Sejalan dengan upaya menyatupadukan setiap aktifitas pengembangan UMKM, kegiatan penelitian tahap pertama ini secara khusus diajukan untuk mengkaji optimalisasi pengembangan potensi usaha kecil dan menengah (UMKM) dengan strategi pengembangan klaster UMKM makanan-minuman. Optimalisasi strategi pengembangan klaster UMKM makanan-minuman ini memiliki tujuan khusus sebagai berikut: 1) melakukan identifikasi dan pemetaan keberadaan UMKM makanan-minuman, 2) merumuskan strategi pengembangan klaster UMKM makanan-minuman, 3) menguji implementasi strategi pengembangan klaster UMKM makanan-minuman.

## Metode Penelitian

### Metode Pelaksanaan

Sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam keseluruhan tahapan penelitian ini, yakni penyusunan strategi pengembangan klaster UMKM makanan-minuman dan kemudian mengoptimalkan aplikasinya, maka penelitian ini menggunakan metode *action research*. Metode ini dipilih karena pada tahap pertama akan dilakukan kajian (*research*) terhadap strategi-strategi pengembangan yang sudah dilaksanakan dan kemudian berdasarkan hasil kajian itu merumuskan satu strategi pengembangan klaster UMKM. Kemudian pada tahap kedua akan dikembangkan peranan TI sehingga menjadi strategi pengembangan klaster UMKM makanan-minuman. Pada tahap ketiga akan dilaksanakan implementasi/tindakan (*action*) untuk menerapkan strategi yang sudah diperoleh pada tahap kedua, diikuti dengan revisi untuk menghasilkan strategi terakhir.

Secara keseluruhan tahapan kegiatan penelitian diselesaikan dalam tiga tahap, dengan metode pelaksanaan dan pendekatan teoritik pada masing-masing tahap sebagai berikut:

Tahap Pertama:

Tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan kegiatan pada tahap pertama adalah untuk menghasilkan satu strategi pengembangan klaster UMKM. Untuk mewujudkan hasil tersebut maka kegiatan utama akan dilaksanakan dalam dua langkah yakni; 1) identifikasi keberadaan strategi pengembangan UMKM yang sudah ada, dan 2) penyusunan strategi pengembangan klaster UMKM. Pada langkah pertama, kegiatan yang akan dilaksanakan adalah untuk mengumpulkan informasi awal tentang keberadaan strategi pengembangan UMKM berbasis klaster yang sudah ada.

Metode yang digunakan adalah metode studi pustaka, untuk mengumpulkan data sekunder, dan metode survei dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data primer. Sebelum dilakukan survei, dilaksanakan kegiatan penyusunan kuesioner dan pra-survei untuk pemantapan kuesioner. Sesudah kuesioner disempurnakan, kemudian dilakukan kegiatan pengumpulan data primer dengan metode survei pada sentra-sentra atau 'klaster' UMKM yang ada. Perolehan data primer dan sekunder dilakukan melalui pengamatan langsung ke lapangan dan wawancara dengan responden. Data primer diperoleh dari sentra, UMKM, koperasi, dan BDS, sedangkan data sekunder diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM, baik tingkat provinsi maupun kabupaten, instansi terkait, serta laporan/monitoring perkembangan sentra/BDS-P Kementerian Koperasi dan UMKM.

Selain dengan teknik wawancara dengan kuesioner, untuk memperoleh data tertentu seperti permasalahan-permasalahan yang dihadapi digunakan metode diskusi kelompok terarah (*focus group discussion/FGD*). Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan metode *desk analysis* menggunakan metode analisa faktor (*factor analysis*) dan regresi logistik (*logistic regression*) (Gujarati, 1995) dengan program SPSS. Dari hasil analisis dengan metode analisa faktor dan regresi logistik tersebut kemudian disusun 'pra-strategi' sebagai strategi awal. Strategi awal ini kemudian dimantapkan dengan metode diskusi terarah (*focus group discussion/FGD*) yang akan melibatkan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dan kepe-

dulian (*stakeholders*) dalam pengembangan UMKM. Hasil FGD akan dipergunakan untuk melakukan finalisasi strategi sehingga dihasilkan strategi pengembangan klaster UMKM sebagai output kegiatan tahap pertama.

Tahap Kedua:

Tahap kedua adalah kegiatan lanjutan dari tahap pertama dan ditujukan untuk mengimplementasikan pemanfaatan teknologi informasi (TI) sehingga dapat diperoleh strategi pengembangan klaster UMKM makanan-minuman yang telah dihasilkan dari kegiatan tahap pertama. Kegiatan pada tahap kedua ini juga akan dilaksanakan dalam dua langkah sebagai kelanjutan langkah satu dan dua, meliputi langkah: 3) analisis peta potensi dan kendala implementasi TI ke dalam strategi pengembangan klaster UMKM, dan 4) perumusan strategi pengembangan klaster UMKM berbasis. Untuk langkah ketiga ini akan dilaksanakan analisis terhadap peluang/potensi dan kendala/hambatan implementasi TI ke dalam strategi pengembangan klaster UMKM yang sudah dihasilkan pada tahap pertama. Hasil analisis pada langkah ketiga tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai acuan dalam merumuskan dan menerapkan langkah-langkah sosialisasi strategi, persiapan dan implementasi strategi pengembangan klaster UMKM makanan-minuman.

Kegiatan pada langkah ketiga ini dilaksanakan dengan metode aksi dan pendampingan (*action research*). Setelah analisis peta potensi diperoleh, kemudian akan dilaksanakan langkah keempat yakni penyempurnaan dan implementasi strategi, yang dilaksanakan dengan metode diskusi terarah (FGD) dan *action research*. Dari seluruh kegiatan yang dilaksanakan pada tahap kedua ini akan dihasilkan hasil model dan metode implementasi strategi pengembangan klaster UMKM makanan-minuman.

Tahap Ketiga:

Tahap ketiga adalah kegiatan lanjutan dari tahap kedua dan secara khusus ditujukan untuk mengimplementasikan teknologi informasi (TI) dalam strategi pengembangan klaster

UMKM yang telah dihasilkan dari kegiatan tahap pertama dan kedua. Kegiatan pada tahap ketiga ini juga akan dilaksanakan dalam dua langkah sebagai kelanjutan langkah ketiga dan keempat, meliputi langkah: 5) identifikasi pra kondisi penguasaan TI pada klaster UMKM, dan 6) implementasi TI dalam strategi pengembangan UMKM berbasis klaster. Untuk langkah kelima ini akan dilaksanakan analisis terhadap kondisi awal penerapan TI dalam klaster UMKM dengan metode wawancara (dengan kuesioner) dan diskusi terfokus (FGD). Setelah kondisi penerapan TI diperoleh dan strategi pengembangan disempurnakan menjadi Makanan-Minuman, Maka Pada Langkah Keenam selanjutnya akan diimplementasikan unsur-unsur teknologi informasi (TI) dalam aplikasi strategi pengembangan klaster UMKM, dengan metode diskusi terarah (FGD) dan *action research*. Dari seluruh kegiatan yang dilaksanakan pada tahap ketiga ini akan dihasilkan strategi pengembangan klaster UMKM dengan basis TI.

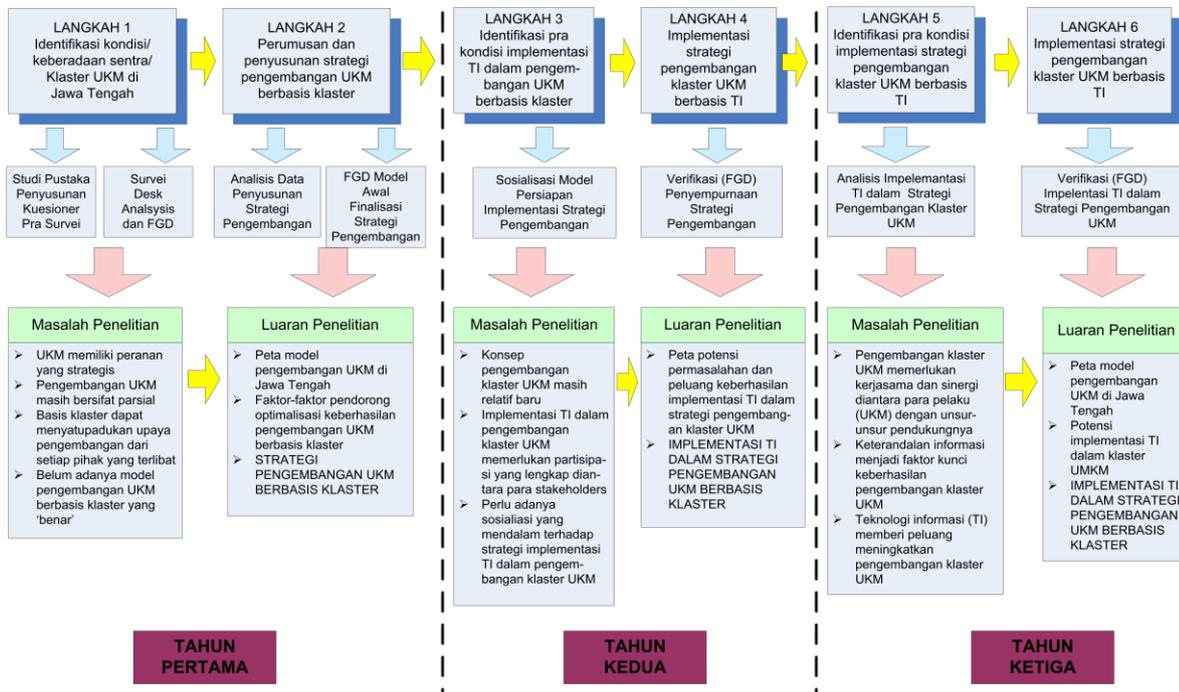
Secara ringkas, langkah dan target dari masing-masing tahapan dan setiap kegiatan yang akan dilaksanakan dapat digambarkan dengan diagram pada Gambar 2.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Belajar dari Lapangan: PT Kelola Mina Laut (KML) Gresik

PT Kelola Mina Laut (PT KML) adalah satu perusahaan pengolahan dan eksportir hasil-hasil perikanan laut maupun air tawar. Wilayah kerja (pengolahan, penangkapan dan/atau pengumpulan) hampir diseluruh wilayah Nusantara. Omset perusahaan sekitar 5 triliun/tahun dan ekspornya sekitar 1.000 kontainer per tahun, dengan negara tujuan Eropa, Jepang, Amerika dsb. Keseluruhan kegiatan produksi dapat dilihat pada Gambar 3.

Dalam menjalankan usahanya, PT KML menerapkan sistem klaster agroindustri hasil laut yang terdiri atas nelayan penangkap ikan, sarana pengolahan lokal (*miniplant*), sarana pengolahan akhir (pusat di Gresik) dan sarana pemasaran, seperti Gambar 4.



Gambar 2. Tahapan Metode Penelitian Luaran Kegiatan

Salah satu keberhasilan PT KML dalam mengembangkan klaster agroindustri hasil laut adalah dengan memangkas/memperpendek rantai nilai tradisional yang lebih banyak dikuasai oleh pedagang antara, sehingga nelayan dapat menerima margin keuntungan yang lebih besar (Gambar 5).

Konsep klaster agroindustri tersebut berhasil dikembangkan oleh PT KML karena adanya

falsafah usaha yang dipegang erat oleh pemilik dan seluruh komponen usaha yang mendukung, bahwa untuk menjaga kelangsungan usaha maka harus diterapkan **jiwa bisnis** yang menguntungkan semua pihak, dan **bukan jiwa pedagang** yang hanya berpikir pada keuntungan sesaat. Dengan memegang dan menerapkan prinsip tersebut, maka keuntungan yang diperoleh tidak hanya dinikmati oleh PT



Gambar 3. Unit Pengolahan Ikan KML Group



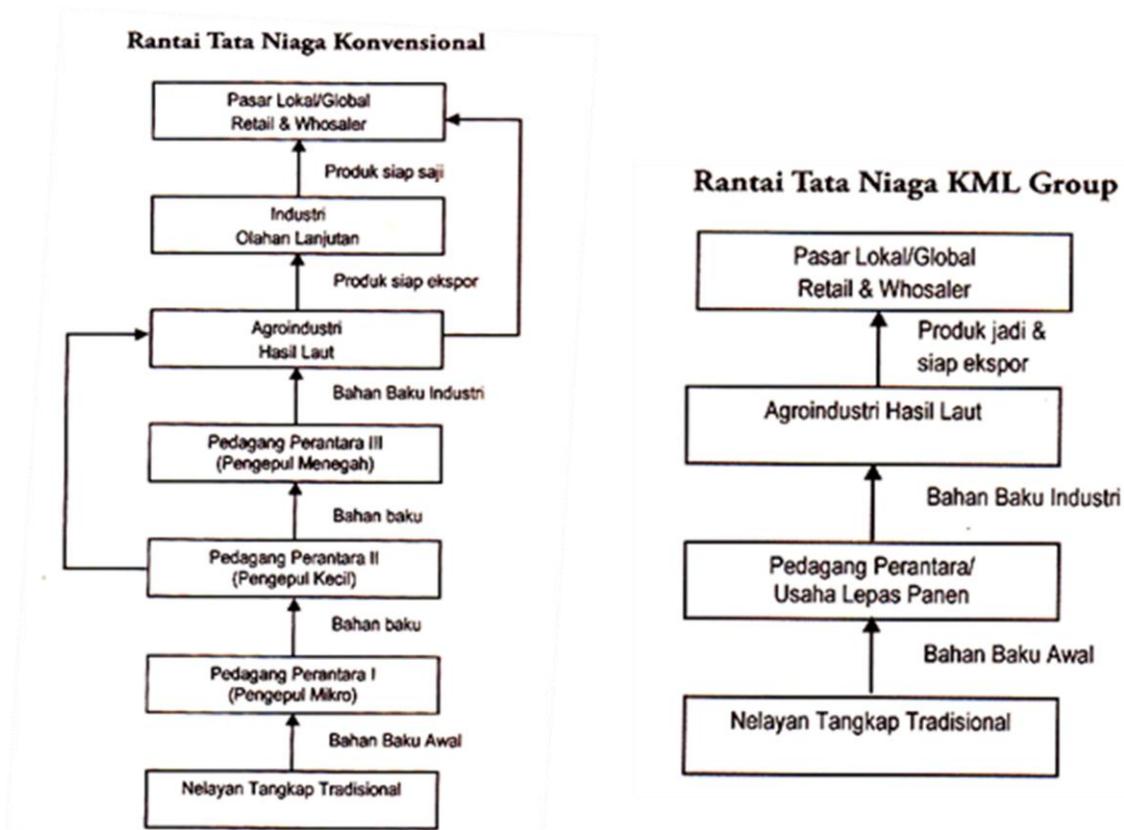
Gambar 4. Kluster Agroindustri Hasil Laut

KML sebagai industri penghela kluster, tetapi juga dapat dinikmati dan dirasakan oleh semua anggota kluster. Konsep ini oleh PT KML dinamakan sebagai SISTEM KEMILAU (Gambar 6).

Selain mengembangkan bisnis utamanya (*core business*) PT KML juga melakukan differensiasi produk, khususnya dalam mendirikan *miniplant* di lokasi produksi. Pengembangan

*miniplant* selain mempendek jalur produksi dan pengolahan, juga diterapkan untuk mengembangkan kluster-kluster UKM/nelayan produsen hasil tangkapan dengan industri penghela (Gambar 7).

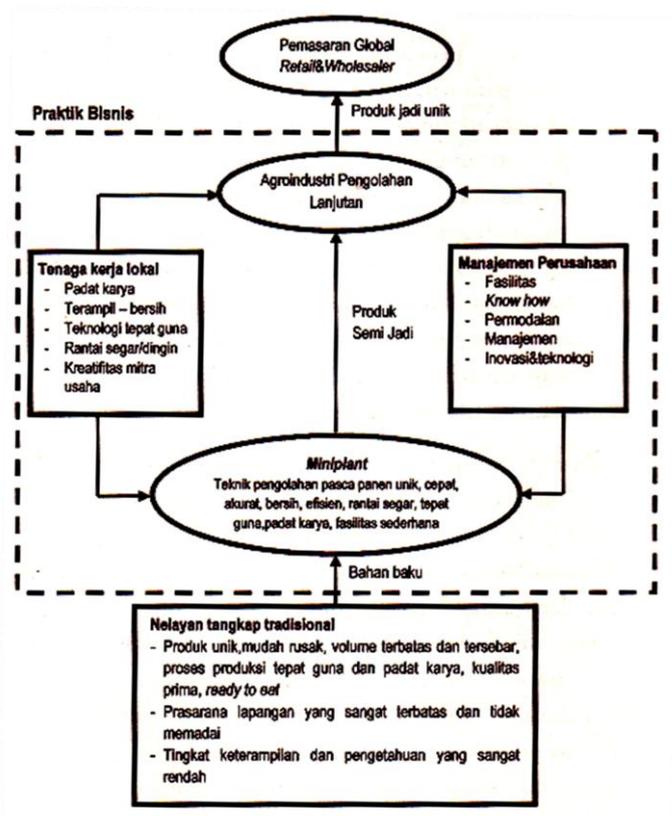
Guna memaksimalkan hasil produksinya, PT KML juga mengembangkan UKM-UKM sebagai industri pendukung yang mengolah hasil sampingan (*by product*) (Gambar 8).



Gambar 5. Rantai Tataniaga KML



Gambar 6. Pengembangan Klaster dengan Sistem KEMILAU

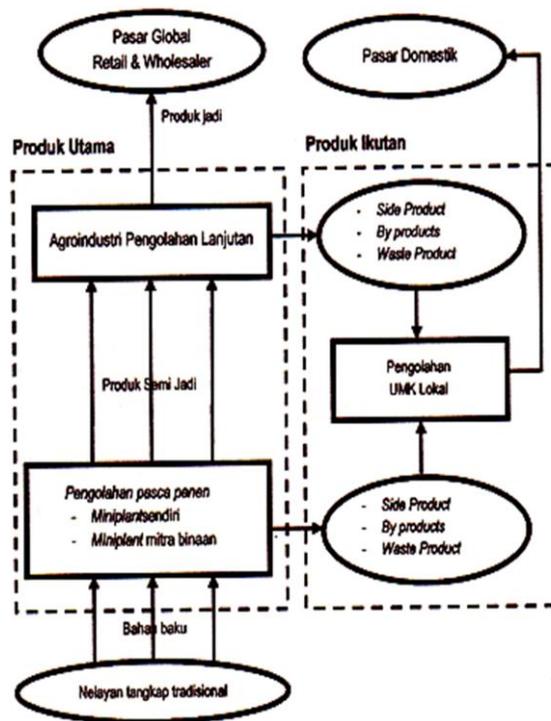


Gambar 7. Model Diferensiasi Praktek Bisnis

Sebagai perusahaan industri dengan kegiatan mengolah bahan baku menjadi barang jadi, posisi pasokan atau bahan baku menjadi sangat penting. PT Kelola Mina Laut (KML) Gresik adalah perusahaan yang mengolah bahan baku berasal dari hasil tangkapan nelayan yang diolah menjadi barang jadi. Bahan baku utama PT KML adalah Ikan Teri atau

lebih dikenal sebagai Ikan Teri Nasi dan Rajungan. Hasil tangkapan laut tersebut banyak dicari dan dihasilkan oleh para nelayan.

Menjadi keprihatinan PT KML, karena sebagai pemasok utama hasil tangkapan laut kondisi para nelayan Indonesia masih sangat memprihatikan. Pada umumnya atau sebagian besar nelayan masih hidup di bawah garis



Gambar 8. Model Diversifikasi Produk Ikutan

kemiskinan. Pada umumnya mereka sangat tergantung pada para tengkulak yang memberikan modal untuk mereka melaut. Nelayan tidak mempunyai modal untuk keperluan melaut. Keperluan modal diantaranya untuk membeli bahan baku solar, konsumsi selama melaut, memperbaiki kapal atau jaring dan sebagainya. Mereka pinjam modal kepada para tengkulak (juragan) dengan perjanjian hasil tangkapannya harus dijual kepada para tengkulak. Yang memprihatinkan, pada umumnya harga beli para tengkulak sangat rendah sehingga nelayan masih tetap miskin, walaupun sebenarnya tanpa mereka kedudukan perusahaan pengolah hasil laut akan terancam karena ketersediaan bahan baku sangat tergantung hasil tangkapan nelayan. Keadaan tersebut yang menggugah pemikiran Pimpinan PT KML untuk menempatkan nelayan sebagai penyedia bahan baku agar memperoleh taraf hidup yang lebih baik.

## 2. Memotong Jalur Distribusi

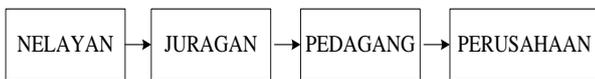
Hasil wawancara dengan nelayan dapat diketahui bahwa pada umumnya mereka sudah terikat dengan juragan tertentu. Keterikatan ini

bukan hanya soal modal untuk melaut tetapi termasuk kebutuhan hidup untuk keseharian mereka. Pada saat nelayan tidak melaut dan tidak mempunyai pendapatan karena tidak mempunyai hasil tangkapan, nelayan membutuhkan untuk konsumsi kebutuhan sehari-hari.

Kebutuhan ini dipenuhi oleh juragan. Pemenuhan kebutuhan nelayan bukan hanya untuk kebutuhan konsumsi pada saat nelayan tidak melaut, tetapi juga modal untuk melaut. Keterikatan nelayan dengan juragan terbentuk karena kebutuhan modal untuk kebutuhan sehari-hari dan kebutuhan usaha. Keadaan ini sama dengan posisi petani dihadapan para pengijon. Pengijon adalah istilah pembeli hasil pertanian sebelum masa panen. Hasil petani dijual kepada para pedagang sebelum masa panen. Ijon berasal dari kata "IJO" yang dalam bahasa Indonesia artinya hijau. Artinya petani menjual hasil panen sebelum masa panen atau pada saat buah hasil pertanian masih "hijau" sehingga menjadi dikenal dengan sistem "ijon". Tentu saja karena dibeli sebelum masa panen, harganya murah. Petani terpaksa menjual hasil panen sebelum masa panen karena terdesak kebutuhan.

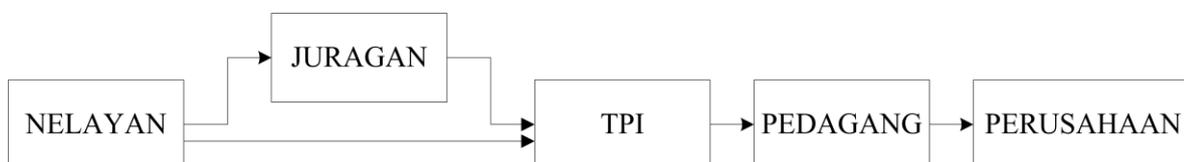
Silang waktu (*missmatch*) inilah yang dimanfaatkan oleh tengkulak untuk membeli hasil pertanian sebelum maa panen. Kondisi nelayan juga sama. Karena kebutuhan sehari-hari yang harus dipenuhi, nelayan meminjam uang kepada juragan. Konsekwensinya, nelayan harus menjual hasil tangkapannya kepada juragan dengan harga yang murah. Nelayan tidak dapat menolak karena sudah terikat hutang, sementara juragan dalam menentukan harga tentu saja dengan mempertimbangkan keuntungan.

Dilihat dari rantai pasokan bahan baku sampai ke Perusahaan, posisi juragan juga tidak langsung ke Perusahaan. Masih ada posisi lain yang tugasnya menyalurkan hasil tangkapan nelayan ke Perusahaan yaitu para pedagang atau pengepul (pengumpul barang). Pengepul membeli barang dari juragan dan emnjual kembali ke perusahaan. Apabila jalur distribusi bahan baku digambarkan, dapat dilihat Gambar 9.



**Gambar 9.** Jalur Distribusi Hasil Tangkapan Melalui Juragan

Di samping mendapatkan bahan dari juragan, perusahaan pengolah hasil tangkapan nelayan juga dapat memperoleh bahan baku melalui Tempat Pelelangan Ikan (TPI). Dalam hal ini peran pedagang juga sangat besar. Pedagang yang menjadi penyediaan bahan baku perusahaan akan membeli ikan dari TPI. Bahkan dengan adanya TPI ini, kedudukan nelyan menjadi semakin jauh atau semakin lanjang jalur distribusinya. Bagi pedagang yang mempunyai modal sendiri dapat menjual hasil tangkapan ke TPI, tetapi bagi nelayan yang sudah terikat dengan juragan, hasil tangkapan-nya akan dibawa juragan ke TPI. Jalur distriusi



**Gambar 10.** Jalur Distribusi Hasil Tangkapan Melalui Juragan dan TPI

hasil tangkapan nelayan dapat diilustrasikan dalam Gambar 10.

Model penyediaan bahan baku yang dikembangkan PT KML adalah memperpendek jalur distribusi, dengan menempatkan nelayan sebagai pelaku utama. Dalam model yang dikembangkan PT KML peran TPI masih ada. Staf PT KML yang bertugas menyediakan bahan baku menggantikan peran pedagang dan peran juragan. Dengan demikian ada satu atau dua posisi yang hilang dari jalur distribusi PT KML yaitu juragan dan pedagang. Dalam diagram posisi itu tetap ada, tetapi terjadi perubahan cara kerja dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan nelayan. Lebih anjut perubahan cara kerja akan dilihat pada bagian lain.

Staf KML yang berperan mencari bahan baku dari nelayan dapat memperoleh barang dari TPI atau dapat juga mendapatkan langsung dari nelayan. Seperti pada diagram sebelumnya, nelayan yang tidak terikat dengan staf KML boleh menjual melalui TPI atau langsung menjual ke staf KML. Nelayan diberikan kebebasan untuk memilih mana yang lebih menguntungkan.

Dibandingkan dengan gambar sebelumnya ada dua perbedaan:

- 1) Peran juragan digantikan oleh staf PT KML
- 2) Peran pedagang juga digantikan oleh staf PT KML

Dengan perbedaan tersebut, jalur distribusi hasil tangkapan dari nelayan sampai ke perusahaan dalam hal ini PT KML menjadi lebih pendek. Dari sisi biaya dengan jalur yang lebih pendek akan lebih murah bagi PT KML, sementara dari sisi nelayan dengan jalur yang lebih pendek harga belu hasil tangkapan dapat lebih tinggi.

### 3. Merubah Mental Dari Mental Pedagang Menjadi Pengusaha

Walaupun secara organisasi atau pelaku distribusi ada perbedaan antara jalur distribusi model PT KML dan model jalur distribusi pada umumnya, namun secara individu dapat terjadi persamaan. Persamaan tersebut terjadi apabila staf PT KML yang ditunjuk sebagai penyedia bahan baku pada mulanya adalah juragan.

Sebagai juragan mereka sudah mempunyai anak buah yaitu pada nelayan. Secara bisnis sudah ada keterikatan nelayan dengan juragan yang sebelumnya berdasarkan modal yang diberikan juragan kepada nelayan. Model jaringan kerja seperti ini masih tetap dipertahankan. PT KML mendidik para juragan bukan memiliki mental pedagang, tetapi dididik menjadi mental pengusaha. Calon penyedia bahan baku (*supplier*) selama satu minggu dididik di PT KML Pusat (Gresik) tentang cara kerja PT KML. Dengan adanya pengusaha *miniplant* jalur distribusi hasil tangkapan sampai ke {PT KML dapat dilihat pada Gambar 11).

Dari gambar 11, terlihat sebelum hasil olahan pengusaha *miniplant* dikirim ke kantor pusat PT KML terlebih dahulu disetorkan ke *Miniplant* milik PT KML untuk dilakukan pemeriksaan. Walaupun secara proses harus melalui pemeriksaan *miniplant* PT KML, tetapi dalam pengalaman tidak ada masalah karena seperti telah dijelaskan sebelumnya, PT KML telah menempatkan staf pengawas di pengusaha *miniplant*. Tahapan ini dilalui demi efisiensi biaya transport PT KML, karena dengan dikumpulkan di *miniplant* PT KML, pengangkutan hasil olahan dapat dilakukan secara bersama. Tahapan kegiatan dari setoran nelayan sampai proses pengepakan dapat dilihat dari gambar berikut.

a. Tahap penimbangan hasil setoran nelayan

Penimbangan dilakukan *supplier* menerima setoran dari nelayan penangkap ikan, atau proses penimbangan hasil pembelian di TPI



Gambar 11. Jalur Distribusi Hasil Tangkapan Melalui Pengusaha *Miniplant*



Gambar 12. Proses penimbangan teri nasi setoran nelayan

b. Pencucian hasil tangkapan nelayan

Setelah ditimbangan, tahap selanjutnya adalah proses pencucian teri nasi. Aliran air dari Perusahaan Air Minum dialirkan ke tempat penampungan ikan. Oleh para pekerja, teri nasi diaduk-aduk dan dibuang airnya. Proses dilakukan secara berulang sampai air cucian bersih.



Gambar 13. Proses mencuci teri nasi

c. Merebus

Setelah teri nasi bersih yang ditandai dengan air yang diaduk bersama teri nasi bening, tahap

selanjutnya adalah merebus. Untuk itu teri nasi dimasukkan kedalam bak berisi air mendidih tempat merebus. Jangka waktu merebus teri nasi lebih kurang 5 menit. Selama proses perebusan, para pekerja mengaduk-aduk.



**Gambar 14.** Proses merebus teri nasi

d. Meniris

Setelah masak, teris nasi ditiriskan untuk memisahkan teri nasi dengan air. Telah dirancang rangka besi untuk meniriskan teri nasi yang telah masak. Keranjang ditumpangkan di tempat untuk meniriskan. Ukuran sudah dibuat sedemikian rupa, sesuai dengan ukuran kranjang tempat teri nasi direbus.



**Gambar 15.** Proses meniris teri nasi

Setelah ditiriskan untuk mengurangi kandungan air, tahap selanjutnya adalah proses pendinginan. Dalam proses pendinginan, teri nasi diratakan di *snoko* (tempat penjemuran) dan didekatkan ke kipas angin.



**Gambar 16.** Teri nasi diratakan di snoko sebelum didinginkan menggunakan kipas angin

e. Pengerinan

Setelah tahap pendinginan, tahap selanjutnya adalah pengeringan. Dari hasil pengamatan, proses pengeringan di PT KML ada dua cara :

(1) Secara alami

*Snoko* dikeluarkan dan ditempatkan di tempat yang terkena sinar matahari. Jumlah teri nasi yang diolah sangat tergantung hasil tangkapan nelayan. Kalau pas musim, hasil tangkapan banyak, untuk menjemur juga membutuhkan tempat yang luas. Pengamatan tempat penjemuran di Kabupaten Kendal, membutuhkan luas kurang lebih 10.000 m<sup>2</sup> tanah atau 1 ha. Tanah seluas 10.000 m<sup>2</sup> ini kadang masih kurang kalau hasil tangkapan nelayan berlimpah. Hasil tangkapan terbanyak di Kabupaten Kendal dalam satu hari adalah 2 ton.



**Gambar 17.** Proses menjemur (pengeringan) teri nasi

(2) Proses pengeringan dengan mesin.

Proses produksi di *Miniplant* di Madura dalam proses pengeringan tidak lagi secara manual yang hanya mengandalkan sinar matahari, tetapi sudah menggunakan mesin pengering. Mesin pengering yang dimiliki Canag PT KML di Madura adalah hasil mengambil alih pabrik milik Perusahaan Korea yang bangkrut karena kalah bersaing dengan PT KML. Bukan hanya perusahaan Korea yang harus gulung tikar, ada juga perusahaan Jepang yang juga harus gulung tikar

Dengan adanya mesin pengering, proses pengeringan dapat lebih cepat. Mesin pengering yang dimiliki PT KML Cabang Madura adalah 2 ton per hari.

#### 4. IKM Makanan Jalan Sanan Malang

- a) Merupakan sentra industri tempe dan kripik tempe yang berlokasi di Jalan Sanan Kota Malang
- b) Pada awalnya industri tempe → kripik tempe → aneka kripik buah (produksi dari tempat lain) → aneka produk makanan-minuman (pusat oleh-oleh)
- c) Awalnya untuk memenuhi pasar lokal → sekarang sudah di ekspor (regional → BALI, LN → Malaysia)
- d) Masih berbentuk SENTRA IKM tetapi sudah tergabung dalam wadah KOPE-RASI → potensial untuk dikembangkan sebagai KLASER

- e) Ada sekitar 1000 unit usaha → sampel 46 unit usaha

#### **Grand Strategy Pengembangan Klaster**

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 embrio. Embrio klaster ini kemudian semakin berkembang dan menjadi sentra industri, dan jika masih mampu maka selanjutnya akan berkembang menjadi klaster.

Pengembangan klaster juga perlu adanya *grand strategy* (rencana induk) yang melibatkan pelaku dari hulu ke hilir, berdasarkan analisa value chain dari klaster yang dikembangkan. Penyusunan *grand strategy* ini hendaknya dilakukan secara partisipatif (*bottom up*) yang melibatkan seluruh komponen klaster sehingga rencana tersebut menjadi rencana bersama (merasa memiliki) dari para stakeholders. Adanya *grand strategy* juga akan Membantu seluruh stakeholders untuk melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait sehingga dapat memfokuskan dan mengeksplor kemampuan serta mengintegrasikan sumber dayanya secara optimal untuk kepentingan pengembangan klaster. Dalam upaya pengembangan klaster yang lebih terarah dan cepat, berikut ini adalah strategi pengembangannya.

- 1) Strategi Pertama: Membentuk 'Forum Pengembangan Klaster (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 UKM. 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). Forum Pengembangan Klaster (FPK) adalah suatu kelompok kerja independen yang anggotanya terdiri atas orang-orang (by name) yang memiliki kepedulian tinggi bagi pembentukan klaster.

2) Strategi Kedua: Pemilihan industri potensial dan unggulan yang akan dikembangkan

Setelah pada strategi pertama dapat membentuk Forum Pengembangan Klaster (FPK) maka langkah pertama yang harus dilakukan oleh FPK ini adalah menentukan macam dan jenis UMKM apa yang akan dikembangkan melalui bentuk/model klaster ini di daerah/wilayah kerja masing-masing FPK. Penentuan kelompok UMKM 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:

- a. Unit usaha yang terlibat dalam rantai industrinya adalah yang paling banyak (rantai industrinya panjang), mulai dari industri-industri (UMKM) yang berada pada kegiatan pra produksi, produksi dan sampai kegiatan pemasaran.
- b. 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.
- c. Masing-masing unit usaha UMKM 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. Pengutamakan sumberdaya yang digunakan terutama adalah dari sumberdaya lokal/setempat.

d. 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) Strategi 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 menUKMati 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 menUKMati keuntungan yang seimbang. Industri atau lembaga pendukung tersebut antara adalah:

Pemasok/supplier, Lembaga keuangan, Distributor/pemasaran, Lembaga Promosi, dan Lembaga Sertifikasi

4) Strategi 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:

- a. Keanggotaannya terdiri sekitar 15 orang saja yang terdiri atas 'perwakilan' dari masing-masing kelompok/sub unit yang menjadi anggota klaster.
  - b. Melakukan penyamaan visi dan misi terhadap konsep dan tahapan pengembangan klaster.
  - c. Mengadakan pertemuan rutin untuk melakukan komunikasi, evaluasi dan penyusunan kegiatan klaster.
- 5) Strategi Kelima: Pembentukan dan/atau Penunjukan Lembaga Pendamping Teknis (LPT)

Setelah FPK terbentuk pada tingkat pemerintahan daerah, kabupaten/kota dan/atau provinsi, sebagai unit yang bertanggungjawab pada program pengembangan klaster di kabupaten/kota dan provinsi, 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:

- a. Pihak LPT yang akan dijalin kerjasamanya tersebut dapat berasal dari LSM, Perguruan Tinggi, BDS ataupun Bisnis.
  - b. Selain permasalahan teknis saja, LPT juga harus mampu mendorong terjalinnya kerjasama diantara sesama anggota klaster melalui wadah FKAK yang sudah terbentuk.
  - c. Dalam setiap pelaksanaan kegiatannya, mulai dari pembuatan perjanjian dengan FKAK, pendampingan teknis dan implementasi kegiatannya, LPT senantiasa harus berkoordinasi dengan FPK.
- 6) Strategi Keenam: 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: Mendampingi secara teknis aspek-aspek

keuangan, ekonomi dan bisnis, Memfasilitasi pelaksanaan pelatihan, Mendampingi penyusunan/penyampaian proposal kegiatan klaster oleh FKAK

#### 7) Strategi 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.

### Daftar Pustaka

- ADB. 2001. Best Practice in Developing Industry Clusters and Business Networks. Asian Development Bank SME Development TA: Policy Discussion Papers 2001/2002 No. 8. *Asian Development Bank Technical Assistantship*, Manila.
- APEC. 2002. Profile of SMEs and SME Issues in APEC 1990–2000. APEC Small and Medium Enterprises Working Group, Asia-Pacific Economic Cooperation Secretariat (APEC), Singapore.
- Audretsch, D.B. 2001. The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the U.S. *The International Bank for Reconstruction and Development*, The World Bank, Washington, D.C.
- Bappenas. 2006. *Panduan Pembangunan Industri: Untuk Pengembangan Ekonomi Daerah Berdaya Saing Tinggi*, Direktorat Pengembangan Kawasan Khusus dan Tertinggal, Bappenas, Jakarta.
- Berry, A., E. Rodriguez and H. Sandee, 2001, Firm and Group Dynamics in the Small and Medium Enterprise Sector in Indonesia. *The International Bank for Reconstruction and Development*, The World Bank, Washington, D.C.
- BPS. 2006. *Statistik Indonesia 2005*. Jakarta: Badan Pusat Statistika.
- DEPERINDAG. 2002. Rencana Induk Pengembangan Industri Kecil Menengah 2002 – 2004, BUKU I. Kebijakan dan Strategi Umum Pengembangan Industri Kecil Menengah. Departemen Perindustrian Dan Perdagangan RI, Jakarta.
- E. Rodriguez and H. Sandee. 2001. *Firm and Group Dynamics in the Small and Medium Enterprise Sector in Indonesia*. The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington, D.C.
- Harayama, Yuko. 2008. *Innovation and Cluster Policy in Japan*. Competitiveness Clusters Forum, November.
- Hill, H. 2001. Small and Medium Enterprises in Indonesia: Old Policy Challenges for a New Administration. *Asian Survey*, 41(2): 248-70.
- JICA. 2003. *Towards Creation of Dynamic Cluster: Cluster Development Guide*.
- Kuncoro, M. 2002. *Analisis Spasial dan Regional: Studi Aglomerasi dan Kluster Industri Indonesia*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Pellenbarg P.H., L.J.G. van Wissen<sup>1</sup>, J. van Dijk, 2002, "Firm Relocation: State of the Art and Research Prospects" University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organisations and Management) Research Report #02D31.
- Porter, M. E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December(6), 77-91.
- Simmie J. 2004. *Innovation and clustering in the globalised international economy*. *Urban Studies* 41: 1095–112.
- Sunaryanto, L.T. dan M Tambunan. 2004. *Industri Skala Menengah: Potensi dan Peluang Pengembangannya*, Dian Ekonomi, Fakultas Ekonomi UKSW, Salatiga.
- Tambunan, T. 1999. *Perkembangan Industri Skala Kecil di Indonesia*. Jakarta: PT. Mutiara Sumber Widya.
- Sunaryanto, L.T. 1996. *Kinerja UMKM Pertanian, Baseline Survey Sektor Pertanian*, FP UKSW

- dan World Vision Internasional (WVI), Jakarta.
- Sunaryanto, L.T. 2006. Keberadaan Industri Skala Menengah, Gejala Missing of the Middle dan Sumber-Sumber Pertumbuhan Industri, *Disertasi*, IPB, Bogor.
- Suriadinata, Y.S.A. 2001. Penelitian Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi oleh UKM Eksportir di Indonesia, Studi Kasus di Medan, Bandar Lampung, Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya, Denpasar, dan Makassar. USAID/PEG, Jakarta.
- Tambunan, M. 2003. *Strategi Industrialisasi Berbasis Usaha Kecil dan Menengah: Sebuah Rekonstruksi pada Masa Pemulihan dan Pasca Krisis Ekonomi*. Orasi Ilmiah Guru Besar Ilmu Ekonomi Pertanian dan Sumberdaya Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Tambunan, M., A. Ikhwan, L.T. Sunaryanto, Ubaidillah. 2002. *The Great Vertical Immobility of Smaller Enterprises in Indonesia*. Paper on The First International Conference on Medium Sized: The Missing Middle. Durham University, Durham.
- Toshihiro Kodama. 2007. *Industrial Cluster Policy in Japan - Its Concept, Origins, Development and Implications*". Presentation for Workshop on Japanese Approaches to Local Development, Clusters, Industry -University Linkages and Implications for British Columbia UBC, Vancouver, March 8-9.
- Urata, S. 2000. *Policy Recommendation for SME Promotion in the Republic of Indonesia*. Ministry of International Trade and Industry (MITI), Tokyo.
- van Dijk, M and Sandee, H. 2002. *Innovation and Small Enterprise in the Third World*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Yuko Hirayama. 2008. *Innovation and Cluster Policy in Japan*". Competitiveness Clusters Forum November.