

BAB 4

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisa Kompetensi Inti

Analisis pendapat gabungan para responden menunjukkan bahwa industri tekstil (nilai bobot 0,396) merupakan industri yang menjadi kompetensi inti dari Kabupaten Tangerang dan memerlukan perhatian lebih dibanding industri lainnya. Industri berikutnya yang perlu diperhatikan adalah industri kulit dan barang dari kulit (nilai bobot 0,235), diikuti kemudian oleh industri mesin dan perlengkapan mesin (nilai bobot 0,224) serta industri kimia pada urutan terakhir (nilai bobot 0,153).

Sebelum menentukan industri yang menjadi kompetensi inti Kabupaten Tangerang di atas, dilakukan dahulu pengujian konsistensi dari masing-masing kriteria berdasarkan jawaban responden. Hasil dari perhitungan menunjukkan bahwa responden konsisten dalam memberikan jawaban, dimana nilai indeks konsistensi (CI, *Consistency Index*) berada di bawah 0,1 (syarat konsistensi adalah lebih kecil dari 0,1). Oleh karena itu, hasil perhitungan menggunakan AHP tersebut dapat diterima untuk digunakan sebagai dasar untuk pembahasan selanjutnya.

Data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tangerang juga menunjukkan bahwa industri tekstil memegang peranan penting dalam kontribusi penyerapan tenaga kerja dan pendapatan sebagaimana terlihat pada tabel 4.1. Dengan demikian, pendapat responden mengenai kompetensi inti industri di Kabupaten Tangerang sejalan dengan data tersebut.

Tabel 4.1 Statistik Potensi Industri

Jenis Industri	Jumlah Usaha	Tenaga Kerja	Pendapatan (Juta Rupiah)
Tekstil, pakaian jadi dan kulit	140	113.441	2.600.861
Barang dari logam, mesin, dan perlengkapannya	161	28.827	1.399.524
Kimia, barang dari kimia, minyak, batubara dan barang dari plastik	115	17.168	1.120.448
makanan dan minuman	61	7.401	1.076.654

Sumber: Dinas Perindag Kab. Tangerang

4.2 Kondisi Industri Tekstil

4.2.1 Pohon dan Struktur Industri Tekstil

Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) merupakan sub-sektor dari sub-sektor industri hulu ke hilir, yaitu dari industri pembuat serat hingga industri garmen dan produk tekstil lainnya atau produk tekstil yang dipergunakan untuk kebutuhan yang tidak ada hubungannya dengan badan manusia, seperti korden, taplak meja, kain kelambu, dan lain-lain.

Yang termasuk pohon industri tekstil dan produk tekstil (TPT) yaitu:

- a. Sub-sektor industri serat yaitu industri yang mengolah bahan baku (kapas, polimer atau rayon) menjadi produk serat.
- b. Sub-sektor industri *spinning* (produk benang) yaitu industri yang mengolah bahan baku serat menjadi produk benang.
- c. Sub-sektor industri tekstil:
 - a) Sub-sektor industri *Weaving* (produk kain tekstil kasar/*grey*) yaitu industri yang mengolah bahan baku benang menjadi produk tekstil *grey* dengan pemintalan.
 - b) Sub-sektor industri *knitting* (produk rajutan) yaitu industri yang mengolah bahan baku benang menjadi produk tekstil *grey* dengan proses rajutan.

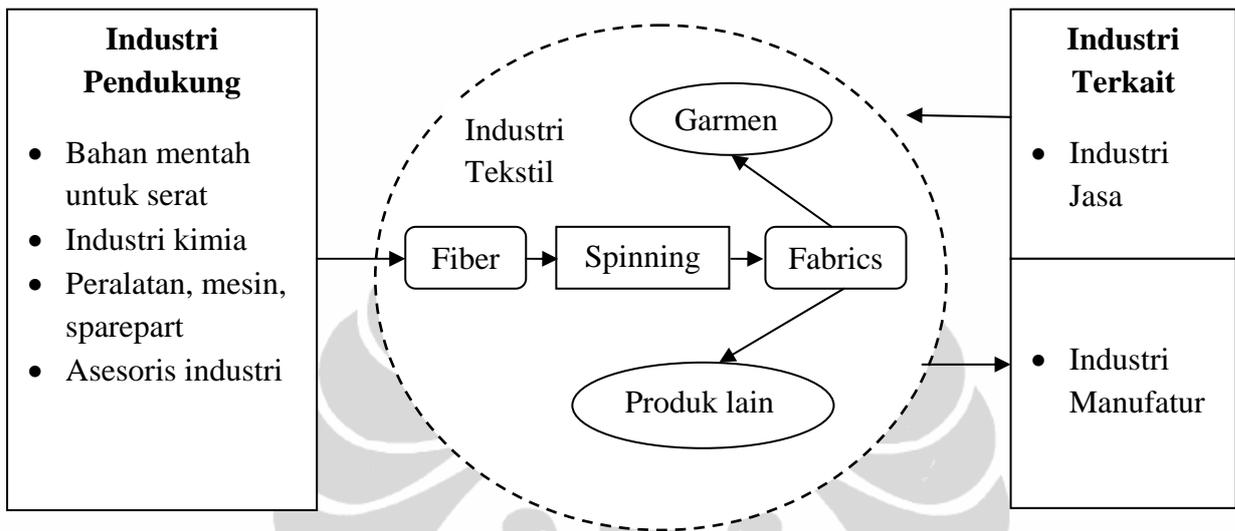
- c) Sub-sektor industri *finishing*:
 - i. *Dyeing* (pencelupan) yaitu industri yang mengolah bahan baku tekstil grey menjadi produk tekstil jadi (*finish*) dengan proses pencelupan dalam zat pewarna.
 - ii. *Printing* yaitu industri yang mengolah bahan baku tekstil grey menjadi produk tekstil jadi dengan proses cetak (*printing*). Untuk cetak manual termasuk di dalamnya adalah batik dan sablon.
- d. Sub-sektor industri garmen yaitu industri yang membuat pakaian atau kebutuhan manusia lain yang menempel di badan, dengan bahan baku tekstil jadi, baik dengan proses *dyeing* ataupun *printing*.
- e. Sub-sektor industri lainnya yaitu industri yang membuat produk tekstil untuk kebutuhan manusia yang tidak dipakai langsung di badan manusia dari kain jadi (baik dengan proses *dyeing* ataupun *printing*). Yang termasuk industri lainnya ini adalah industri korden, taplak meja, dan lain-lain.

Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) Indonesia secara teknis dan struktur terbagi dalam tiga sektor industri yang lengkap, vertikal dan terintegrasi dari hulu sampai hilir, yaitu (<http://egismy.wordpress.com>):

1. Sektor Industri Hulu (*upstream*), adalah industri yang memproduksi serat/*fiber* (*natural fiber* dan *man-made fiber* atau *synthetic*) dan proses pemintalan (*spinning*) menjadi produk benang (*unblended* dan *blended yarn*). Industrinya bersifat padat modal, *full automatic*, berskala besar, jumlah tenaga kerja relatif kecil dan output pertenegakerjanya besar.
2. Sektor Industri Menengah (*midstream*), meliputi proses penganyaman (*interlacing*) benang menjadi kain mentah lembaran (*grey fabric*) melalui proses pertenenan (*weaving*) dan rajut (*knitting*) yang kemudian diolah lebih lanjut melalui proses pengolahan pencelupan (*dyeing*), penyempurnaan (*finishing*) dan pencapan (*printing*) menjadi kain jadi. Sifat dari industrinya semi padat modal, teknologi madya dan modern – berkembang terus, dan jumlah tenaga kerjanya lebih besar dari sektor industri hulu.
3. Sektor Industri Hilir (*downstream*), adalah industri manufaktur pakaian jadi (*garment*) termasuk proses *cutting*, *sewing*, *washing* dan *finishing* yang

menghasilkan *ready-made garment*. Pada sektor inilah yang paling banyak menyerap tenaga kerja sehingga sifat industrinya adalah padat karya.

Industri tekstil memiliki keterkaitan yang erat dengan industri dan sektor lain sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1 Keterkaitan industri tekstil dengan industri lainnya

Sumber: Supomo, et.al. (2005)

4.2.2 Sejarah Industri Tekstil di Indonesia

Sejarah pertekstilan Indonesia secara pasti sejak kapan awal keberadaan industri TPT di Indonesia tidak dapat dipastikan, namun kemampuan masyarakat Indonesia dalam hal menenun dan merajut pakaiannya sendiri sudah dimulai sejak adanya kerajaan-kerajaan Hindu di Indonesia dalam bentuk kerajinan, yaitu tenun-menun dan membatik yang hanya berkembang di sekitar lingkungan istana dan juga ditujukan hanya untuk kepentingan seni dan budaya serta dikonsumsi/digunakan sendiri.

Sejarah pertekstilan Indonesia dapat dikatakan dimulai dari industri rumahan tahun 1929 dimulai dari sub-sektor pertenunan (*weaving*) dan perajutan (*knitting*) dengan menggunakan alat *Textile Inrichting* Bandung (TIB) Gethouw atau yang dikenal dengan nama Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM) yang

Universitas Indonesia

diciptakan oleh Daalennoord pada tahun 1926 dengan produknya berupa tekstil tradisional seperti sarung, kain panjang, lurik, stagen (sabuk), dan selendang. Penggunaan ATBM mulai tergeser oleh Alat Tenun Mesin (ATM) yang pertama kali digunakan pada tahun 1939 di Majalaya-Jawa Barat, dimana di daerah tersebut mendapat pasokan listrik pada tahun 1935. Dan sejak itu industri TPT Indonesia mulai memasuki era teknologi dengan menggunakan ATM.

Tahun 1960-an, sesuai dengan iklim ekonomi terpimpin, pemerintah Indonesia membentuk Organisasi Perusahaan Sejenis (OPS) yang antara lain seperti OPS Tenun Mesin; OPS Tenun Tangan; OPS Perajutan; OPS Batik; dan lain sebagainya yang dikoordinir oleh Gabungan Perusahaan Sejenis (GPS) Tekstil dimana pengurus GPS Tekstil tersebut ditetapkan dan diangkat oleh Menteri Perindustrian Rakyat dengan perkembangannya sebagai berikut (<http://egismy.wordpress.com>):

- i. Pertengahan tahun 1965-an, OPS dan GPS dilebur menjadi satu dengan nama OPS Tekstil dengan beberapa bagian menurut jenisnya atau sub-sektornya, yaitu pemintalan (*spinning*); pertenunan (*weaving*); perajutan (*knitting*); dan penyempurnaan (*finishing*).
- ii. Menjelang tahun 1970, berdirilah berbagai organisasi seperti Perteksi; *Printer's Club* (kemudian menjadi *Textile Club*); perusahaan milik pemerintah (Industri Sandang, Pinda Sandang Jabar, Pinda Sandang Jateng, Pinda Sandang Jatim), dan Koperasi (GKBI, Inkopteksi).
- iii. Tanggal 17 Juni 1974, organisasi-organisasi tersebut melaksanakan Kongres yang hasilnya menyepakati mendirikan Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) dan sekaligus menjadi anggota API.

Fase perkembangan industri tekstil Indonesia diawali pada tahun 1970-an industri TPT Indonesia mulai berkembang dengan masuknya investasi dari Jepang di sub-sektor industri hulu (*spinning* dan *man-made fiber making*). Adapun fase perkembangannya sebagai berikut:

- a. Periode 1970 – 1985, industri tekstil Indonesia tumbuh lambat serta terbatas dan hanya mampu memenuhi pasar domestik (substitusi impor) dengan segment pasar menengah-rendah.
- b. Tahun 1986, industri TPT Indonesia mulai tumbuh pesat dengan faktor utamanya adalah: (1) iklim usaha kondusif, seperti regulasi pemerintah yang efektif yang difokuskan pada ekspor non-migas, dan (2) industrinya mampu memenuhi standar kualitas tinggi untuk memasuki pasar ekspor di segmen pasar atas-*fashion*.
- c. Periode 1986 – 1997 kinerja ekspor industri TPT Indonesia terus meningkat dan membuktikan sebagai industri yang strategis dan sekaligus sebagai andalan penghasil devisa negara sektor non-migas. Pada periode ini pakaian jadi sebagai komoditas primadona.
- d. Periode 1998 – 2002 merupakan masa paling sulit. Kinerja ekspor tekstil nasional fluktuatif. Pada periode ini dapat dikatakan periode *cheos*, *rescue*, dan *survival*.
- e. Periode 2003 – 2006 merupakan masa rehabilitasi, normalisasi dan ekspansi (*quo vadis*). Upaya revitalisasi stagnan yang disebabkan multi-kendala, yang antara lain dan merupakan yang utama: (1) sulitnya sumber pembiayaan, dan (2) iklim usaha yang tidak kondusif.
- f. Periode 2007 pertengahan – onward dimulainya restrukturisasi permesinan industri TPT Indonesia.

4.2.3 Kondisi Industri Tekstil Saat Ini

Industri tekstil merupakan salah satu industri prioritas nasional yang masih prospektif untuk dikembangkan. Dengan populasi lebih dari 250 juta penduduk, Indonesia menjadi pasar yang sangat potensial. Tahun 2007 kue pasar tekstil di dalam negeri diperkirakan mencapai Rp 80 triliun. Industri tekstil merupakan industri padat karya, yang sedikitnya telah menyerap 1,8 juta pekerja. Dari sisi tenaga kerja, pengembangan atau penambahan kapasitas industri dapat dengan mudah terakomodasi oleh melimpahnya tenaga kerja dengan tingkat upah yang

lebih kompetitif, khususnya dibandingkan dengan kondisi di negara industri maju. Industri tekstil adalah industri yang berorientasi ekspor.

Di pasar global, produk tekstil Indonesia masih cukup diperhitungkan. Tahun 2006, Indonesia masuk dalam jajaran 10 negara pengekspor Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) terbesar dunia. Indonesia menempati posisi ke empat dalam impor TPT di Amerika dengan nilai US\$ 3,9 miliar. Tahun 2007 kinerja ekspor diperkirakan mencapai US\$ 9,9 miliar, meningkat sekitar 9% dibanding tahun sebelumnya yang US\$ 9,2 milyar. Sepanjang Januari-September 2009 ekspor tekstil Indonesia ke Amerika Serikat (AS) minus 4 persen, namun di saat bersamaan ekspor tekstil Bangladesh ke AS justru tumbuh 4 persen.

Berdasarkan data API, ekspor produk jadi atau garmen Bangladesh menempati peringkat ke-5 dengan nilai 10,29 miliar dollar AS, sedangkan Indonesia di peringkat ke-8 dengan nilai ekspor 6,28 miliar rupiah. Bagaimanapun, industri TPT masih menjadi penyumbang devisa non-migas terbesar. Di pasar global produk tekstil Indonesia menghadapi pesaing potensial seperti Vietnam, Cina, dan India.

Krisis ekonomi yang melanda Amerika Serikat telah memberikan dampaknya ke hampir seluruh dunia di hampir semua sektor. Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) Indonesia pun turut merasakan akibatnya. Melemahnya pertumbuhan ekonomi di Amerika Serikat (AS), Uni Eropa (UE), dan Jepang, telah menurunkan daya beli masyarakatnya dan sebagai akibatnya permintaan untuk TPT pun mengalami penurunan. Padahal AS, UE, dan Jepang adalah pasar ekspor utama produk TPT dunia termasuk dari Indonesia.

Menurut data Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), 2008, Penurunan permintaan TPT dunia, khususnya dari pasar AS, UE, dan Jepang, tidak hanya dirasakan oleh eksportir dari Indonesia melainkan juga dirasakan eksportir-eksportir TPT dari seluruh dunia. Seperti tahun 2008 dibandingkan dengan tahun 2007 pada periode Januari-Agustus 2008, impor TPT AS dari dunia mengalami minus, baik itu nilainya (-3,68% dari USD 64,05 milyar) maupun volumenya (-5,24% dari SME 35,50 milyar). Begitu pula yang terjadi dengan Jepang, untuk impor TPT nya turun yang secara nilai -7,80% (dari 2,24 trilyun YEN) dan volume -1.14% (dari 1,56 milyar Kg).

Selain berdampak pada menurunnya permintaan ekspor, krisis tersebut juga telah memberikan dampak kepada pasar dalam negeri (domestik) TPT Indonesia, yaitu pasar domestik dijadikan target pemasaran produk-produk TPT yang tidak bisa diserap oleh pasar dunia. Dan ini diperkirakan sudah terjadi sejak 6 (enam) tahun terakhir, dimana konsumsi TPT di pasar domestik selalu naik, dari 888 ribu ton pada tahun 2001 hingga menjadi 1,220 ribu ton tahun 2007. Sementara impor juga meningkat, dari 43 ribu ton (2001) menjadi 88 ribu ton (2007).

Bertolak belakang dengan kondisi di atas, penjualan produk dalam negeri di pasar domestik mengalami penurunan, dari 844 ribu ton (2001) menjadi 271 ribu ton (2007). Padahal pasar domestik sesungguhnya merupakan pasar potensial bagi industri garmen kecil dan menengah. Sehingga apabila pasar domestik yang seluruhnya (100%) milik industri garmen kecil dan menengah ini terganggu, maka dampak kerugiannya adalah mematikan industri tersebut dan berlanjut ke PHK, kredit macet, dan pendapatan pajak menurun.

Untuk mengatasi kondisi pasar domestik yang dijadikan target pemasaran produk-produk TPT yang tidak bisa diserap oleh pasar dunia, Departemen Perdagangan telah menerbitkan dua kebijakan sekaligus, yaitu Peraturan Menteri Perdagangan No. 44 Tahun 2008 Tentang Ketentuan Impor Produk Tertentu (Permendag No. 44/2008) dan Pembentukan Tim Terpadu Pengawasan Barang Beredar, yang intinya adalah produk garmen sebagai salah satu produk yang diatur serta diawasi peredarannya.

Di tengah-tengah krisis keuangan global yang mempengaruhi kinerja lembaga keuangan di semua negara sehingga membutuhkan *supporting* likuiditas dari pemerintahnya masing-masing, ditambah lagi dengan pertumbuhan ekonomi yang lebih rendah dari inflasi di negara-negara utama tujuan ekspor produk TPT dunia, kinerja industri TPT nasional sampai dengan akhir tahun 2008 terjadi kenaikan, yaitu untuk nilainya adalah USD 10,84 milyar atau naik sebesar 8,33% dengan volumenya menjadi 2,012 juta ton atau naik sebesar 7,45% dari tahun 2007. Sedangkan untuk tahun 2009, diperkirakan akan terjadi kenaikan dari tahun

2008 hanya sebesar 2,18% atau senilai USD 11,07 milyar dengan volumenya menjadi 2,064 juta ton atau naik sebesar 2,60%.

Estimasi 2008 dan 2009 tersebut berdasarkan asumsi adanya tambahan kapasitas produksi dan peningkatan utilisasi produksi dari program peningkatan teknologi industri selama tahun 2007 dan 2008, produk-produk China relatif menjadi lebih mahal (karena upah pekerja dan energi mulai mahal, konsumsi domestik mulai meningkat, nilai tukar RMB mulai kuat dan tidak ada kepastian), pertumbuhan ekonomi Asia Timur (Kamboja, Laos, Hong Kong, Taiwan, Myanmar, Thailand, Phillipina, Malaysia, Korea Selatan) yang diprediksikan rata-rata sebesar 7,6% dan lebih yang penting lagi adalah penguasaan pasar domestik yang akan meningkat sekitar 60%.

Memasuki tahun 2010 kita disambut dengan satu isu besar yang sudah membuat gerah sekian banyak industrialisasi kita, yaitu adanya CAFTA (*China-ASEAN Free Trade Agreement*). Serbuan produk China yang membanjiri pasar global sejak tahun 1990-an mendorong turunnya harga barang konsumen di pasar global.

Salah satu industri yang merasakan dampak/*impact* yang sedemikian hebat dengan adanya CAFTA ini adalah industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT). Bea masuk 0% dari China berdasarkan perjanjian FTA China-ASEAN yang telah ditandatangani tahun 2005, mau tidak mau akan memberikan dampak serius bagi pasar domestik. Hingga saat ini pun China telah menguasai 15% pasar TPT domestik. Apabila dari China tetap dipertahankan 5%, maka API memperkirakan lonjakan impor TPT dari China bisa dipertahankan dengan pertumbuhan sekitar 20-30% per tahun Sampai dengan tahun 2012. Namun dengan tarif 0% sesuai CAFTA jika diberlakukan maka sudah dapat dipastikan lonjakan impor dari China akan lebih sulit untuk dikendalikan.

Dampaknya sudah mulai dirasakan. Beberapa bulan terakhir, banyak produsen tekstil dalam negeri, terutama di Jawa Barat dan Jawa Tengah, mulai mengurangi kegiatannya, dan merumahkan ribuan buruhnya. Beberapa produsen bahkan memilih menjadi pedagang, karena lebih menguntungkan, dan

minim resiko. (<http://www.indosiar.com/fokus/83715/cina-bergabung-dalam-afta>).

Meskipun demikian, terdapat pula peluang-peluang yang tidak boleh diabaikan. *Recovery* ekonomi negara-negara maju diharapkan kembali meningkat, sehingga meningkatkan ekspor TPT Indonesia ke negara-negara tersebut. Perjanjian-perjanjian dagang yang sudah ditandatangani, diharapkan tidak hanya meningkatkan impor dari negara-negara partner saja melainkan juga mampu meningkatkan penetrasi pasar di negara-negara partner.

Namun dengan semakin ketatnya persaingan di pasar global ini, maka faktor daya saing tetap menjadi kunci utama keberhasilan tersebut. Perindustrian kita masih belum lepas dari masalah-masalah yang menjadi titik lemah daya saing industri dan menghambat kinerja industri TPT nasional pada tahun-tahun sebelumnya. Kementerian Perindustrian menyatakan telah mengidentifikasi 10 masalah yang menjadi pemicu rendahnya daya saing industri tekstil.

Masalah itu meliputi rendahnya teknologi, ketergantungan bahan baku impor, minimnya industri pendukung, rendahnya SDM, keterbatasan modal kerja, pasokan listrik, agresifnya produk tekstil, lemahnya kinerja ekspor, persoalan transportasi, dan persoalan pajak. Masalah dan hambatan tersebut membutuhkan *political will* yang kuat untuk membenahi masalah dan hambatan di sektor TPT. Misalnya seperti dalam hal penanganan produk-produk TPT yang membanjiri pasar domestik yang selama ini tidak ada koordinasi dan terkesan masing-masing birokrasi melaksanakan hanya sebatas tugas, wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing.

Maka, untuk meningkatkan daya saing industri di pasar internasional, masalah-masalah tersebut perlu segera mendapatkan penanganan serius. Di sisi lain, ada usaha yang harus dilakukan yang berkaitan dengan kondisi iklim usaha di dalam negeri dimana kondisi tersebut yang nyatanya menjadi masalah. Oleh sebab itu, diharapkan dengan adanya Permendag No. 44/2008 tersebut dapat memberikan iklim usaha dagang yang *fair* di pasar dalam negeri serta dengan terbentuknya Tim Terpadu Pengawasan Barang Beredar merupakan implementasi

untuk pengkoordinasian antar birokrasi dalam pelaksanaannya. Dengan koordinasi dan saling mengawasi adalah salah satu faktor pendukung berjalannya program kerja pengamanan pasar dalam negeri. Dan untuk pelanggarannya sebaiknya diarahkan ke tindak pidana penyelundupan dalam perspektif tindak pidana korupsi.

4.3 Strategi Pengembangan Kompetensi Inti Daerah

4.3.1 Aplikasi ISM

Dalam melakukan pengembangan kompetensi inti industri Kabupaten Tangerang digunakan metode ISM (*Interpretive Structural Modelling*). Metode ini dapat digunakan untuk membantu suatu kelompok, dalam mengidentifikasi hubungan kontekstual antar sub elemen dari setiap elemen yang membentuk suatu sistem berdasarkan gagasan/ide atau struktur penentu dalam sebuah masalah yang kompleks (Saxena, 1992). Selain itu, ISM dapat memberikan pedoman dalam bertindak menjadi lebih terarah serta menyiapkan informasi yang relevan terhadap kebijakan yang harus ditetapkan.

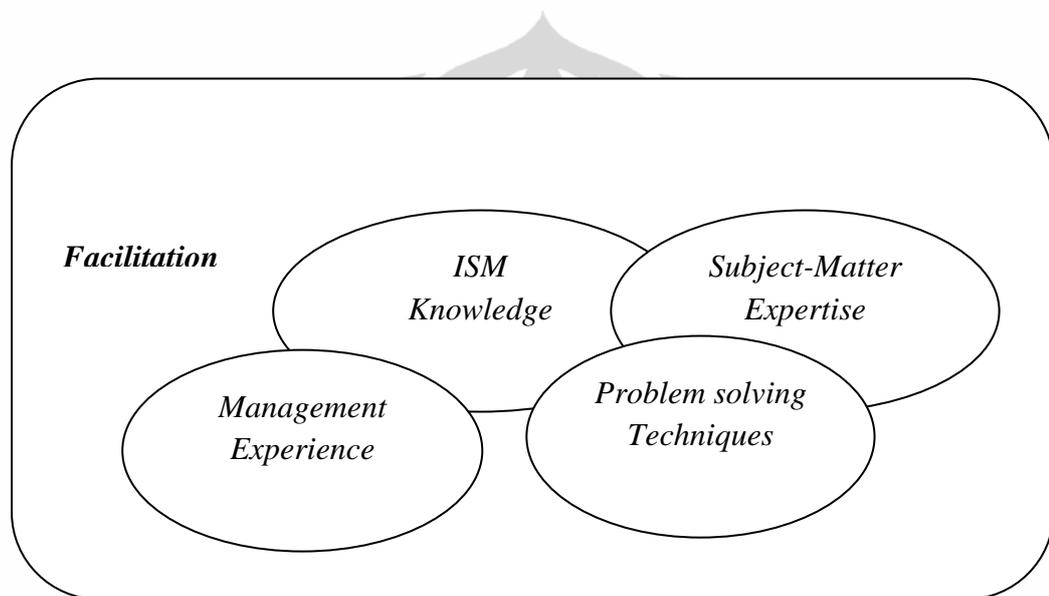
Langkah-langkah dasar untuk memecahkan masalah dengan ISM tetap sama, baik dengan kelompok atau secara individu (Lee, 2007):

1. Tentukan masalah atau isu yang akan dianalisis atau dieksplorasi.
2. Buat daftar elemen (ide) untuk evaluasi lebih lanjut.
3. Penelitian ide untuk memahami makna ide di atas untuk masalah yang dihadapi.
4. Membangun ISM
5. Menafsirkan model dan membuat keputusan
6. Membuat rencana tindakan.

Adapun pelaksanaannya, metode ISM ini terlebih dahulu dilakukan melalui diskusi dengan para pakar (*brainstorming*) untuk menjangkau ide-ide pengembangan industri tekstil yang terdiri dari orang-orang yang memahami konsep ISM, mengerti masalah pengembangan wilayah, memiliki keahlian di bidang perindustrian dalam hal ini industri tekstil, dan lainnya.

Pemilihan tim pakar ini (peneliti, akademisi dan LSM) didasarkan pada beberapa kriteria, diantaranya:

- a. Memiliki pengalaman di bidangnya minimal 10 tahun;
- b. Siap bekerja/berdiskusi dengan tim antardisiplin ilmu;
- c. Mengetahui dengan baik semua perkembangan mengenai industri tekstil dan produk tekstil; dan
- d. Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai tentang lokasi obyek penelitian.



Gambar 4.2 Fasilitasi keterampilan ISM berbasis tim

Sumber: Lee (2007)

4.3.2 Hasil Diskusi

Dari diskusi mengenai strategi pengembangan industri tekstil dan produk tekstil tersebut diperoleh beberapa ide/variabel. Ide/variabel ini kemudian akan diolah menggunakan ISM. Secara lebih rinci ide/variabel tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Restrukturisasi mesin
Restrukturisasi mesin dilakukan untuk menggantikan mesin-mesin tekstil yang sudah cukup tua umurnya (lebih dari 20 tahun). Kondisi ini menyebabkan produktivitas menjadi rendah.
2. Peningkatan produktivitas
Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Produktivitas dapat mempengaruhi kinerja suatu industri.
3. Dukungan kebijakan pemerintah
Dukungan kebijakan pemerintah diperlukan untuk membantu menciptakan iklim usaha yang kondusif melalui penerbitan Peraturan Daerah atau kebijakan lain yang berhubungan dengan industri tekstil dan produk tekstil.
4. Peningkatan *skill* SDM
Program restrukturisasi mesin yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keahlian yang memadai, maka diperlukan suatu upaya untuk meningkatkan keahlian tersebut melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), program magang atau lainnya.
5. Dukungan infrastruktur
Pembangunan infrastruktur seperti sarana transportasi, listrik, telekomunikasi dan distribusi ditujukan untuk mendukung pengembangan industri tekstil dan produk tekstil di Kabupaten Tangerang.
6. Dukungan lembaga keuangan
Peranan lembaga keuangan sebagai salah satu intitusi pendorong pertumbuhan investasi dan industri sangat diperlukan. Lembaga keuangan dapat memberikan dukungan dalam hal pemberian kredit dengan skema yang menarik atau kemudahan dalam pengajuan kredit kepada pengusaha tekstil.
7. Penguatan klaster industri
Pengembangan/penguatan klaster industri merupakan alternatif pendekatan yang dinilai efektif untuk membangun keunggulan daya saing industri khususnya dan bagi pembangunan daerah pada umumnya.

Langkah pertama dalam pengolahan ISM adalah membuat *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM), dimana variabel-variabel tersebut dibuat hubungan konstektualnya dengan menjadikan satu variabel i dan variabel j.

Tabel 4. 2 Tabel *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM)

No	Variabel	7	6	5	4	3	2	1
1	Restrukturisasi mesin	V	A	A	O	A	V	
2	Peningkatan produktivitas	V	A	A	A	A		
3	Dukungan kebijakan pemerintah	V	X	X	V			
4	Peningkatan skill SDM	V	A	A				
5	Dukungan infrastruktur	V	X					
6	Dukungan lembaga keuangan	V						
7	Penguatan Klaster industri							

Langkah kedua adalah membuat *reachability matrix* (RM) dengan mengubah V, A, X dan O dengan bilangan 1 dan 0.

Tabel 4.3 *Reachability Matrix*

No	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	Driver Pover
1	Restrukturisasi mesin	1	1	0	0	0	0	1	3
2	Peningkatan produktivitas	0	1	0	0	0	0	1	2
3	Dukungan kebijakan pemerintah	1	1	1	1	1	1	1	7
4	Peningkatan skill SDM	0	1	0	1	0	0	1	3
5	Dukungan infrastruktur	1	1	1	1	1	1	1	7
6	Dukungan lembaga keuangan	1	1	1	1	1	1	1	7
7	Penguatan Klaster industri	0	0	0	0	0	0	1	1

Langkah selanjutnya adalah membuat *Canonical Matrix* untuk menentukan level melalui iterasi. Adapun pengerjaannya adalah sebagai berikut:

- Menentukan *Reachability*, dimana variabel j yang memiliki biner 1
- Menentukan *Antecedent*, dimana variabel i yang memiliki biner 1
- Menentukan irisan (*intersection*), irisan variabel *Reachability* dan *Antecedent* yang memiliki biner 1, yaitu terdapat variabel yang sama

- d. Menentukan Level, dimana hanya variabel yang memiliki satu *intersection*

Tabel 4.4 Iterasi 1

Variables	Reachability	Antecedent	Intersection	Level
1	1, 2, 7	1, 3, 5, 6	1	
2	2, 7	1, 2, 3, 4, 5, 6	2	
3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	3, 5, 6	3, 5, 6	
4	2, 4, 7	3, 4, 5, 6	4	
5	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	3, 5, 6	3, 5, 6	
6	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	3, 5, 6		
7	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7	I

Dari tabel *Canonical matrix* di atas, didapat bahwa variabel 7 hanya memiliki satu *intersection*. Oleh karena itu, variabel 7 menjadi iterasi ke-1 dan pada proses *Canonical matrix* selanjutnya tidak diikutsertakan.

Tabel 4.5 Iterasi 2

Variables	Reachability	Antecedent	Intersection	Level
1	1, 2	1, 3, 5, 6	1	
2	2	1, 2, 3, 4, 5, 6	2	II
3	1, 2, 3, 4, 5, 6	3, 5, 6	3, 5, 6	
4	2, 4	3, 4, 5, 6	4	
5	1, 2, 3, 4, 5, 6	3, 5, 6	3, 5, 6	
6	1, 2, 3, 4, 5, 6	3, 5, 6		

Dari tabel *Canonical matrix* di atas, didapat bahwa variabel 2 hanya memiliki satu *intersection*. Oleh karena itu, variabel 2 menjadi iterasi ke-2 dan pada proses *Canonical matrix* selanjutnya tidak diikutsertakan.

Tabel 4.6 Iterasi 3

Variables	Reachability	Antecedent	Intersection	Level
1	1	1, 3, 5, 6	1	III
3	1, 3, 4, 5, 6	3, 5, 6	3, 5, 6	
4	4	3, 4, 5, 6	4	III
5	1, 3, 4, 5, 6	3, 5, 6	3, 5, 6	
6	1, 3, 4, 5, 6	3, 5, 6	3, 5, 6	

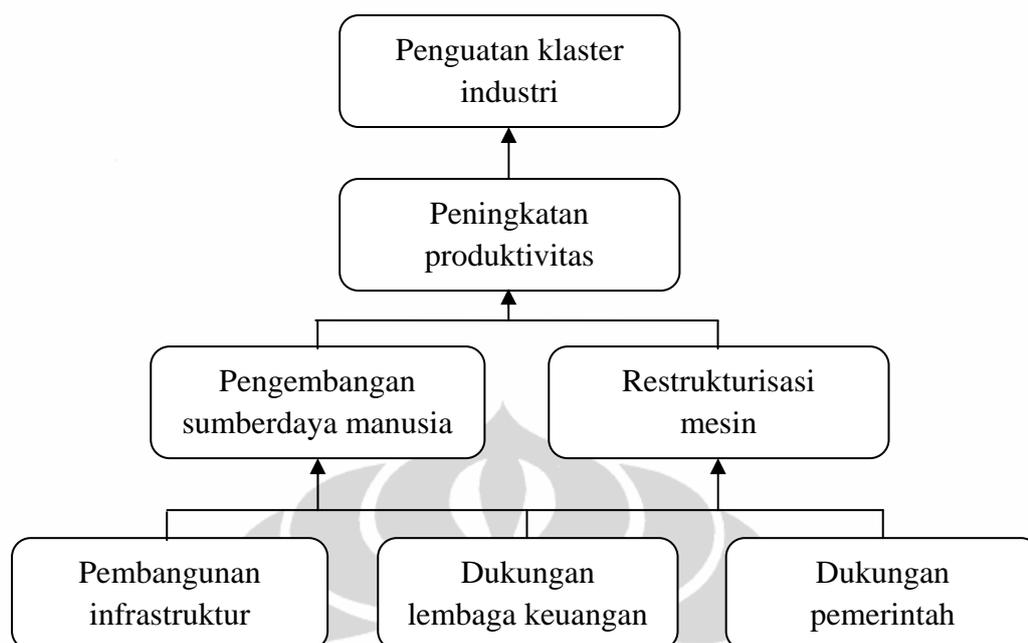
Dari tabel *Canonical matrix* di atas, didapat bahwa variabel 1 dan 4 hanya memiliki satu *intersection*. Oleh karena itu, variabel 1 dan 3 menjadi iterasi ke-3 dan pada proses *Canonical matrix* selanjutnya tidak diikutsertakan.

Tabel 4.7 Iterasi 4

	Reachability	Antecedent	Intersection	Level
3	3, 5, 6	3, 5, 6	3, 5, 6	IV
5	3, 5, 6	3, 5, 6	3, 5, 6	IV
6	3, 5, 6	3, 5, 6	3, 5, 6	IV

Setelah tidak ada lagi irisan (*intersection*), selanjutnya dibuat model yang dihasilkan oleh ISM yang merupakan suatu model untuk memecahkan masalah, dalam hal ini pengembangan industri tekstil dan produk tekstil di Kabupaten Tangerang.

Dari model tersebut kemudian nantinya akan dibuat suatu strategi implementasi sesuai berdasarkan tingkatan (*level*) yang dibentuk. Model ini dapat memberikan arahan program atau kegiatan yang akan dilakukan lebih dahulu sampai pada tahapan akhir.



Gambar 4.3 Hasil pengolahan ISM

4.4 Strategi Implementasi

Tahapan pengembangan industri **Kabupaten Tangerang** secara umum dibagi menjadi 3 fase. Fase pertama yang berlangsung di tahun 2011-2012 merupakan fase pengembangan pondasi dasar. Pada fase ini, diharapkan tercipta kondisi dimana Pemerintah Kabupaten Tangerang mempersiapkan kebijakan-kebijakan yang mendukung pengembangan industri tekstil dan produk tekstil di Kabupaten Tangerang. Kebijakan-kebijakan ini dapat berupa insentif, keringanan bea masuk mesin (membantu pengusaha melakukan lobi ke Pemerintah Pusat untuk memuluskan langkah ini), ataupun kebijakan lainnya.

Selain itu, pada fase ini Pemerintah Kabupaten Tangerang bekerjasama dengan lembaga keuangan membuat suatu skenario dimana lembaga keuangan dapat memberikan dukungannya untuk mengembangkan industri tekstil dan produk tekstil seperti pemberian kredit dengan bunga rendah, kemudahan dalam perolehan kredit dan lain sebagainya.

Fase ke dua merupakan tahap implementasi restrukturisasi mesin yang berlangsung di tahun 2012-2014. Pada fase ini, mulai dilakukan pergantian mesin-mesin produksi yang sudah tua dan tidak efisien dengan mesin-mesin baru. Selain itu pada tahapan ini dilakukan juga usaha untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan dari sumberdaya manusia di industri tekstil dan produk tekstil yang pada gilirannya nanti dapat meningkatkan keahlian dan produktivitas. Untuk itu diperlukan dukungan juga dari Pemerintah Kabupaten Tangerang dengan memberikan sarana dan prasarana yang memadai (infrastruktur) sehingga rencana ini dapat berjalan dengan baik.

Fase ke tiga yang berlangsung di tahun 2013-2015 merupakan tahapan dimana menuai hasil dari tahapan-tahapan sebelumnya. Hasil ini dapat berupa peningkatan produktivitas dari industri tekstil dan produk tekstil. Tetapi pada tahapan ini perlu dilakukan juga pemasaran yang baik sehingga dapat membuka pasar baru atau memelihara pasar yang telah ada bahkan meningkatkan permintaan dari pasar yang telah ada tersebut.

Pada fase tersebut juga mulai diimplementasikan penguatan kluster industri tekstil dan produk tekstil. Dimana pada tahapan ini dipetakan masing-masing industri yang berperan sebagai pemasok, industri inti, industri terkait dan konsumen. Dari pemetaan ini kemudian dilakukan penguatan rantai nilai di masing-masing industri tadi.

Ke semua tahapan/fase di atas merupakan suatu kesatuan yang disebut sebagai peta rencana (*roadmap*). Menurut Taufik (2003), Secara harfiah, istilah pemetaan (*roadmapping*) dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas/proses menyusun petarencana (*roadmap*)¹. Adapun pemetaan (*roadmapping*) yang dimaksud adalah serangkaian proses perencanaan dalam konteks tematik bidang dan/atau lingkup kerja organisasi tertentu yang didorong oleh proyeksi kebutuhan-kebutuhan atas kondisi di masa datang yang dinilai sangat penting (menentukan).

¹ Pemetaan adalah padanan kata untuk istilah *roadmapping* dan kata petarencana untuk istilah *roadmap*

Keluaran dari proses ini adalah “petarencana” yaitu dokumen yang menjelaskan bagaimana perkiraan masa datang dan tujuan (destinasi) yang hendak dicapai, bagaimana lintasan (alternatif lintasan) dan langkah yang diperlukan untuk mencapainya, siapa yang melakukan, dan kapan dilaksanakan, serta sumber daya dan kapabilitas apa yang diperlukan.

Apabila dilihat dalam kerangka yang lebih detil, maka tahapan pengembangan industri tekstil di Kabupaten Tangerang tercantum dalam Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8 Strategi Pengembangan Industri Tekstil dan Produk Tekstil

Strategi	'11	'12	'13	'14	'15
TAHAP AWAL					
1. Dukungan kebijakan pemerintah (kelembagaan)					
2. Dukungan lembaga keuangan					
3. Pembangunan infrastruktur yang mendukung					
TAHAP UTAMA					
1. Restrukturisasi mesin					
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia					
TAHAP AKHIR					
1. Peningkatan Produktivitas					
2. Penguatan klaster industri					

4.4.1 Rencana Aksi 2011

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa strategi pengembangan industri tekstil dan produk tekstil di Kabupaten Tangerang merupakan suatu *roadmap* yang menjelaskan bagaimana perkiraan masa datang dan tujuan yang hendak dicapai, langkah yang diperlukan untuk mencapainya, siapa yang melakukan, dan kapan dilaksanakan, serta sumber daya dan kapabilitas apa yang diperlukan. Oleh karena itu maka strategi pengembangan industri tekstil dan produk tekstil dijabarkan dalam suatu rencana aksi yang dimulai dari tahun 2011 – 2015.

Tahun 2011 merupakan tahun persiapan untuk pengembangan industri tekstil. Oleh karena itu kegiatan lebih banyak bersifat pembangunan infrastruktur, studi,

penyediaan skema insentif atau dukungan dari pemerintah maupun pemberian dukungan dari lembaga keuangan . Tabel 4.9 merangkum rencana-rencana aksi serta lembaga yang berperan dalam pengembangan industri tekstil di **Kabupaten Tangerang** untuk periode tahun 2011.

Tabel 4.9 Rencana Aksi dan Peranan Kelembagaan 2011

Strategi	Sasaran	Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan		
			Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya
1. Memberikan dukungan kebijakan pemerintah daerah	Tersedianya dukungan kebijakan pemerintah daerah untuk industri tekstil	a. Program insentif pajak daerah	Kementrian Perindustrian	Disindag dan Dispenda	
		b. Program insentif perluasan areal pabrik		BPN daerah dan Dinas Tata ruang	Pengusaha
		c. Program insentif pengadaan mesin baru	Kementrian Perindustrian	Disindag dan Dispenda	- Pengusaha - Rekanan
2. Membangun infrastruktur yang mendukung	Terbangunnya infrastruktur yang mendukung, khususnya industri tekstil	a. Fasilitasi sarana & prasarana industri tekstil (Tahap I)	Kementrian Perindustrian	Disindag, BAPPEDA	
		b. Peningkatan sarana transportasi (Tahap I)		PU, BAPPEDA	Swasta
		c. Peningkatan sarana listrik & komunikasi (Tahap I)		PLN, Telkom	Swasta

Tabel 4.9 Rencana Aksi dan Peranan Kelembagaan 2011 (Sambungan)

Strategi	Sasaran	Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan		
			Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya
3. Memberikan dukungan dari lembaga keuangan	Tersedianya dukungan kebijakan lembaga keuangan untuk industri tekstil	a. Skema kredit lunak	Bank Pemerintah	Bank Jabar Banten	Bank Swasta
		b. Kemudahan kredit	Bank Pemerintah	Bank Jabar Banten	Bank Swasta
4. Pengembangan kelembagaan	Adanya lembaga UPT yang akan fokus pada pengembangan industri	a. Studi pendirian UPT & penyusunan rencana kerja UPT	Kementrian Perindustrian	Disindag	
		b. Penyediaan lahan, bangunan dan fasilitas untuk SDM	Kementrian Perindustrian	Disindag, Dinas Tata Ruang	
		c. Pemilihan anggota (SDM)	Kementrian Perindustrian	Disindag	

4.4.2 Rencana Aksi 2012

Tahun 2012 merupakan tahun implementasi restrukturisasi industri dan kelanjutan dari program tahun sebelumnya. Tabel 4.10 merangkum rencana-rencana aksi serta lembaga yang berperan dalam pengembangan industri tekstil di **Kabupaten Tangerang** untuk periode tahun 2012.

Tabel 4.10 Rencana Aksi dan Peranan Kelembagaan 2012

Strategi	Sasaran	Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan		
			Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya
1. Memba-ngun infra-struktur yang men-dukung	Terbangun-nya infra-struktur yang mendukung, khususnya industri tekstil	a. Peningkatan sarana transportasi (Tahap II)		PU, BAPPEDA	Swasta
		b. Peningkatan sarana listrik & komunikasi (Tahap II)		PLN, Telkom	Swasta
2. Pengem-bangan ke-lembagaan	Adanya lembaga yang dibutuhkan	Pembentukan PERDA yang mendukung iklim investasi		PEMDA	
3. Restruk-turisasi Mesin	Tersedianya mesin baru yang berkualitas	Pengadaan mesin impor atau lokal (Tahap I)	Kementrian Perindustri-an	Disindag	
4. Pengem-bangan SDM	Meningkat-nya skill SDM	Mengadakan pelatihan-pelatihan pada pelaku industri tekstil		UPT	

4.4.3 Rencana Aksi 2013

Pada Tabel 4.11 dijelaskan uraian kegiatan atau rencana aksi serta lembaga yang berperan dalam pengembangan industri tekstil di **Kabupaten Tangerang** untuk periode tahun 2013 dimana merupakan kelanjutan dari program tahun sebelumnya.

Tabel 4.11 Rencana Aksi dan Peranan Kelembagaan 2013

Strategi	Sasaran	Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan		
			Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya
1. Restrukturisasi Mesin	Tersedianya mesin baru yang berkualitas	Pengadaan mesin impor atau lokal (Tahap II)	Kementrian Perindustrian	Disindag	
2. Pengembangan SDM	Meningkatnya skill SDM	Mengadakan pelatihan-pelatihan pada pelaku industri tekstil		UPT	
3. Peningkatan Produktivitas	Meningkatnya jumlah produksi tekstil	a. Program peningkatan efisiensi		Disindag	Pengusaha
		b. Program Reduksi biaya		Disindag	Pengusaha
		c. Program bekerja tangkas			Pengusaha
4. Perkuatan klaster industri	Terpetakannya klaster industri tekstil dan produk tekstil	Pemetaan seluruh <i>stakeholder</i> di industri teksil dan produk tekstil	Kementrian Perindustrian	Disindag, BAPPEDA	Pengusaha Perguruan Tinggi
5. Pengembangan pasar	Terjangkau-nya pasar ekspor	Promosi (tahap I)	Kementrian Perindustrian	Badan Promosi, Disindag	

4.4.4 Rencana Aksi 2014

Tahun 2014 ini juga diisi oleh kegiatan lanjutan dari program 2014 dengan penekanan pada restrukturisasi mesin (tahap akhir). Selain itu peningkatan produktivitas juga dievaluasi apakah sudah sesuai dengan target atau tidak. Lebih jauh dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Rencana Aksi dan Peranan Kelembagaan 2014

Strategi	Sasaran	Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan		
			Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya
1. Restrukturisasi Mesin	Tersedianya mesin baru yang berkualitas	Pengadaan mesin impor atau lokal (Tahap III)	Kementrian Perindustrian	Disindag	
2. Pengembangan SDM	Meningkatnya skill SDM	Mengadakan pelatihan-pelatihan pada pelaku industri tekstil		UPT	
3. Peningkatan Produktivitas	Meningkatnya jumlah produksi tekstil	Program pengukuran produktivitas		Disindag	Pengusaha Perguruan tinggi
4. Perkuatan klaster industri	Meningkatnya rantai nilai di antara pelaku industri	Peningkatan rantai nilai	Kementrian Perindustrian	Disindag, BAPPEDA	Pengusaha
5. Pengembangan pasar	Terjangkau-nya pasar ekspor	Promosi (tahap II)	Kementrian Perindustrian	Badan Promosi, Disindag	

4.4.5 Rencana Aksi 2015

Tahun 2015 merupakan tahun pemantapan bagi industri tekstil dan produk tekstil di **Kabupaten Tangerang**. Oleh karena itu aktivitas pada tahun tersebut lebih berkonsentrasi pada upaya untuk menjadikan industri tekstil dan produk tekstil menjadi lebih baik lagi.

Tabel 4.13 Rencana Aksi dan Peranan Kelembagaan 2015

Strategi	Sasaran	Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan		
			Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya
1. Peningkatan Produktivitas	Meningkatnya jumlah produksi tekstil	Program pengukuran produktivitas		Disindag	Pengusaha Perguruan tinggi
2. Perkuatan klaster industri	Meningkatnya rantai nilai di antara pelaku industri	Peningkatan rantai nilai	Kementrian Perindustrian	Disindag, BAPPEDA	Pengusaha
3. Pengembangan pasar	Pasar industri dapat menjangkau pasar ekspor	Promosi (tahap III)	Kementrian Perindustrian	Badan Promosi, Disindag	

4.4.6 Jadwal Rencana Aksi

Jika jadwal pelaksanaan dari setiap rencana di atas diurutkan berdasarkan waktu dapat terlihat sebagai berikut:

Tabel 4.14 Jadwal Rencana Aksi 2011

Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan			'11	'12	'13	'14	'15
	Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya					
a. Program insentif pajak daerah	Kementrian Perindustrian	Disindag Dispenda						
b. Program insentif perluasan areal pabrik		BPN daerah, Dinas Tata ruang						

Tabel 4.14 Jadwal Rencana Aksi 2011 (Sambungan)

Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan			'11	'12	'13	'14	'15
	Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya					
c. Program insentif pengadaan mesin baru	Kementerian Perindustrian	Disindag dan Dispenda						
d. Fasilitasi sarana & prasarana industri tekstil (Tahap I)	Kementerian Perindustrian	Disindag, BAPPEDA						
e. Peningkatan sarana transportasi (Tahap I)		PU, BAPPEDA	Pengusaha					
f. Peningkatan sarana listrik & komunikasi (Tahap I)		PLN, Telkom						
g. Skema kredit lunak	Bank Pemerintah	Bank Jabar Banten	Bank Swasta					
h. Pengadaan fasilitas bagi SDM (termasuk transportasi)		Disindag						

Tabel 4.15 Jadwal Rencana Aksi 2012

Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan			'11	'12	'13	'14	'15
	Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya					
a. Peningkatan sarana transportasi (Tahap II)		PU, BAPPEDA	Swasta					
b. Peningkatan sarana listrik & komunikasi (Tahap II)		PLN, Telkom	Swasta					
c. Pembentukan PERDA yang mendukung iklim investasi		PEMDA						
d. Pengadaan mesin impor atau lokal (Tahap I)	Kementerian Perindustrian	Disindag						
e. Mengadakan pelatihan-pelatihan pada pelaku industri tekstil		UPT						

Tabel 4.16 Jadwal Rencana Aksi 2013

Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan			'11	'12	'13	'14	'15
	Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya					
a. Pengadaan mesin impor atau lokal (Tahap II)	Kementerian Perindustrian	Disindag						
b. Mengadakan pelatihan-pelatihan pada pelaku industri tekstil		UPT						
c. Program pengelolaan pertumbuhan		Disindag	Pengusaha					
d. Program Reduksi biaya		Disindag	Pengusaha					
e. Program bekerja tangkas			Pengusaha					
f. Pemetaan seluruh stakeholder di industri tekstil dan produk tekstil	Kementerian Perindustrian	Disindag, BAPPEDA	Pengusaha					
g. Promosi (tahap I)	Kementerian Perindustrian	Badan Promosi, Disindag						

Tabel 4.17 Jadwal Rencana Aksi 2014

Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan			'11	'12	'13	'14	'15
	Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya					
a. Pengadaan mesin impor atau lokal (Tahap III)	Kementerian Perindustrian	Disindag						
b. Mengadakan pelatihan-pelatihan pada pelaku industri tekstil		UPT						
c. Program pengukuran produktivitas		Disindag	Pengusaha Perguruan tinggi					
d. Peningkatan rantai nilai	Kementerian Perindustrian	Disindag, BAPPEDA	Pengusaha					
e. Promosi (tahap II)	Kementerian Perindustrian	Badan Promosi, Disindag						

Tabel 4.18 Jadwal Rencana Aksi 2015

Rencana Aksi	Peranan Kelembagaan			'11	'12	'13	'14	'15
	Pusat	Daerah	Swasta/ Lainnya					
a. Program pengukuran produktivitas		Disindag	Pengusaha Perguruan tinggi					
b. Peningkatan rantai nilai	Kementerian Perindustrian	Disindag, BAPPEDA	Pengusaha					
c. Promosi (tahap III)	Kementerian Perindustrian	Badan Promosi, Disindag						