

## Perancangan Strategi Pengembangan Industri di Kabupaten Tangerang Berbasis Kompetensi Inti

Rahmat Nurcahyo, T. Yuri Maemunyah Z, Erlinda Muslim, Saparudin  
Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik,  
Universitas Indonesia

### Abstrak

*Penelitian ini mengkaji kompetensi inti Kabupaten Tangerang dalam rangka pengembangan daerah. Metode yang digunakan adalah Analythic Hierarchy Process (AHP) untuk mengidentifikasi kompetensi inti daerah. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang ditujukan kepada para ahli yang relevan dengan Kabupaten Tangerang serta melalui Focus Group Discussion (FGD) untuk mendapat masukan bagi strategi pengembangan Kabupaten Tangerang. Metode Interpretive Structural Modeling (ISM) digunakan untuk pembuatan strategi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi inti Kabupaten Tangerang adalah terkait industri tekstil dan produk tekstil. Sedangkan strategi pengembangannya dilakukan berdasarkan 3 tahap yaitu tahap awal (early stage) melalui dukungan kebijakan pemerintah dan dukungan infrastruktur serta finansial; tahap utama (main stage) melalui restrukturisasi permesinan dan pengembangan sumber daya manusia; tahap akhir (final stage) melalui peningkatan produktivitas dan penguatan kluster industri.*

*Kata kunci: kompetensi inti, Analythic Hierarchy Process (AHP), Interpretive Structural Modeling (ISM), industri tekstil dan produk tekstil, kabupaten Tangerang.*

### Abstract

*The research purpose is to find core competence of Tangerang region for region development. Analythic Hierarchy Process (AHP) method is used to identify the core competence. Data collection is conducted through Focus Group Discussion (FGD) and questioner by relevant experts. The result shows that Tangerang region core competence is textile and product textile industry. Interpretive Structural Modeling (ISM) then is used to develop the strategy for region development. While the strategy for*

development is 3 stages such as early stage through policy development, main stage through machinery restructuring and human resource development, and final stage through productivity improvement and cluster strengthening.

Keywords: core competence, Analytic Hierarchy Process (AHP), Interpretive Structural Modeling (ISM), textile and product textile industry, tangerang region .

### 1. Pendahuluan

Kecenderungan ekonomi global saat ini mengarah kepada perdagangan bebas, baik tingkat regional maupun internasional seperti pemberlakuan AFTA (*Asean Free Trade Agreement*), dan yang terbaru adalah ACFTA (*Asean – China Free Trade Agreement*) yang mulai efektif berlaku 1 Januari 2010. Hal ini berdampak pada persaingan yang semakin bebas, dan tentunya menuntut daya saing dari negara-negara yang ikut dalam perjanjian perdagangan bebas tersebut. Dalam konteks daya saing nasional, tentunya juga diikuti oleh daya saing daerah untuk berkompetisi pada tingkat daerah.

Sementara itu, penerapan otonomi daerah sebagaimana tertuang dalam UU nomor 32 tahun 2002 (pengganti UU nomor 22 tahun 1999) dan desentralisasi fiskal (UU nomor 25 tahun 1999) telah membawa perubahan cukup signifikan dalam pembangunan daerah. Pemerintah daerah diberi kewenangan untuk mengembangkan potensi penerimaan/pendapatan asli daerah (PAD) dan menyusun kebijakan pembangunan daerahnya. Hal ini disebabkan karena sistem yang selama ini terpusat dianggap sebagai penyebab lambannya pemerataan pembangunan di daerah.

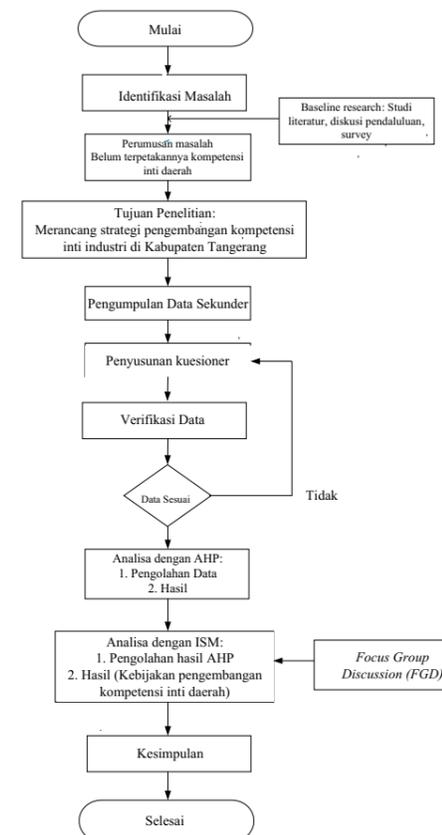
Dalam pengembangan daerah khususnya pada tingkat kabupaten maupun kota, belum banyak yang menerapkan pengembangan berbasis kompetensi inti. Dengan basis kompetensi inti diharapkan daya saing kabupaten maupun kota dapat meningkat sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya.

### 2. Kerangka Konseptual Penelitian

Untuk meningkatkan daya saingnya, Pemerintah Daerah perlu mengetahui kompetensi intinya dan mengembangkan kompetensi inti tersebut. Pemilihan kompetensi inti dari suatu wilayah akan berimplikasi wilayah tersebut berkonsentrasi pada komoditi (produk) tersebut. Dengan kata lain, wilayah tersebut menjadi terspesialisasi. Dalam perspektif ekonomi regional, kompetensi inti adalah sekumpulan kemampuan terintegrasi yang dimiliki daerah untuk dapat membangun daya saing daerahnya dengan keunikan yang dimiliki oleh daerah (Depperin, 2007).

Dengan membangun kompetensi inti daerah berarti pembinaan lebih fokus, efisien, dan efektif sesuai dengan potensi daerah untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan oleh suatu daerah yang berarti meningkatkan nilai tambah ekonomi daerah. Kompetensi inti akan menjadi perekat yang melekatkan unit bisnis ke dalam portofolio bisnis yang saling terkait (Depperin, 2007).

Penelitian ini akan dilakukan dengan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



### 3. Tinjauan Teori

Terdapat 3 teori utama dalam penelitian ini yakni kompetensi inti khususnya kompetensi inti daerah, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Interpretive Structural Modeling* (ISM). Dalam penelitian ini digunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan kompetensi inti industri di Kabupaten Tangerang dan *Interpretive Structural Modeling* (ISM) untuk membuat strategi pengembangan kompetensi inti tersebut.

Konsep "kompetensi inti" dipopulerkan oleh Prahalad dan Hamel (1990), didasarkan pada serangkaian tes yang mengidentifikasi sumber daya organisasi yang menawarkan nilai strategis terbesar. Kompetensi inti adalah suatu kumpulan yang terintegrasi dari serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi pembelajaran, yang memberikan manfaat bagi keberhasilan bersaing suatu bisnis (Prahalad dan Hamel, 1990). Markides dan Williamson (1994) mendefinisikan kompetensi inti sebagai sekumpulan pengalaman (*pool of experience*), pengetahuan, dan sistem yang dapat bertindak bersama-sama sebagai katalis untuk menciptakan dan mengumpulkan aset strategis baru. Hafeez et al. (2002) mendefinisikan kompetensi inti sebagai sumber bisnis yang terdiri dari fisik, intelektual, dan aset budaya. Selain itu, kompetensi inti dapat digambarkan sebagai sesuatu yang "unik", "khusus",

"sulit untuk meniru," dan "lebih unggul dalam kompetisi". Sebuah kompetensi inti sangat tepat disebut sebagai "pengerahan sumber daya" atau "keterampilan". Pada bagian lain, Shieh dan Wang (2007) berpendapat bahwa kompetensi inti merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan lebih berhasil dari para pesaingnya dan yang dibutuhkan oleh pasar. Secara khusus, kompetensi dari suatu organisasi adalah kombinasi sumber daya yang unggul dalam persaingan di seluruh strategi korporasi. Lebih jauh Prahalad dan Hamel (1990) berpendapat bahwa untuk dianggap sebagai kompetensi inti, harus memiliki karakteristik: (a) menawarkan manfaat nyata bagi pelanggan; (b) sulit bagi pesaing untuk meniru; dan (c) menyediakan akses ke berbagai pasar.

Kompetensi inti daerah merupakan sekumpulan sumber daya dan kemampuan (aset-aset) daerah yang memiliki kekhasan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan daerah. Keunikan yang dimiliki suatu daerah dapat membuat kesulitan bagi daerah lain untuk menirunya. Implementasi kompetensi inti sebagai basis pengembangan daerah diantaranya melalui konsep *one village one product* (OVOP) yang dikembangkan oleh Gubernur Hiramatsu di daerah Oita-Jepang, dan *One Tambon One Product* (OTOP) yang diimplementasikan di Thailand. Tujuan dari gerakan ini adalah memperbaiki atau menyempurnakan sumber-sumber atau produk-produk lokal sedemikian sehingga dapat diterima oleh pasar internasional.

Sementara itu pada tataran nasional Indonesia, konsep di atas diadopsi menjadi SAKA SAKTI (satu kabupaten/kota satu kompetensi inti) yang dipaparkan oleh Prof. Dr. Martani Huseini. Menurutnya untuk membangun daya saing daerah diperlukan penciptaan kompetensi inti bagi daerah tersebut. Hal ini diperlukan agar seluruh sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh daerah tersebut terfokus pada upaya untuk menciptakan kompetensi inti dengan memilih satu produk atau komoditi untuk satu wilayah tertentu sehingga penduduk di wilayah tersebut akan menjadi ahli. Setelah produk atau komoditi tersebut menjadi kompetensi inti dari wilayah tersebut, maka mereka dapat memproduksi produk atau komoditi tersebut dengan kualitas yang tinggi dan harga yang murah, daripada kualitas dan harga yang dicapai oleh pesaingnya, baik di dalam negeri maupun di pasar internasional.

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1970-an. AHP merupakan sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Karena menggunakan input persepsi manusia, AHP dapat digunakan untuk mengolah data yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Selain itu AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi obyektif dan multi kriteria yang didasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hierarki. Dalam perkembangannya AHP tidak hanya digunakan untuk menentukan prioritas pilihan-pilihan dengan banyak kriteria, tetapi penerapannya lebih meluas sebagai model alternatif untuk menyelesaikan beragam masalah: seperti memilih portofolio, analisis manfaat biaya, peramalan, dan lain-lain.

Pendeknya AHP menawarkan penyelesaian masalah keputusan yang melibatkan seluruh sumber kerumitan dengan banyaknya kriteria (Latifah, 2005). Metode AHP ini dapat digunakan untuk memecahkan berbagai kasus pengambilan keputusan, seperti penentuan kontraktor proyek (Al-Harbi, 2001), persoalan agrikultur (Razei-Moghadam dan Karami, 2008), mengukur kinerja organisasi (Peters dan Zelewski, 2008), pengukuran indikator organisasi inovatif (Tsai dan Chuang, 2009), audit teknologi (Saparudin, 2006).

*Interpretive Structural Modeling* (ISM) pertama kali diusulkan oleh J. Warfield pada tahun 1973 untuk menganalisis sistem sosial-ekonomi yang kompleks. ISM adalah proses belajar dengan bantuan komputer yang memungkinkan individu-individu atau kelompok untuk mengembangkan peta hubungan yang kompleks antara berbagai elemen yang terlibat dalam situasi yang kompleks. Ide dasarnya adalah menggunakan ahli yang berpengalaman dan pengetahuan praktis untuk menguraikan sistem yang rumit menjadi beberapa sub-sistem (elemen) dan membangun sebuah model struktural bertingkat.

ISM sering digunakan untuk memberikan pemahaman dasar situasi yang kompleks, serta menyusun tindakan untuk memecahkan masalah (Gorvett dan Liu, 2007). *Interpretive Structural Modelling* (ISM) sebagaimana diaplikasikan oleh Bhattacharya dan Momaya (2009), Takkar *et.al.*, (2008), Bolanos (2005) adalah metodologi perencanaan interaktif canggih yang memungkinkan sekelompok orang, bekerja sebagai tim, untuk mengembangkan struktur yang mendefinisikan hubungan di antara unsur-unsur dalam suatu himpunan. Struktur diperoleh dengan menjawab pertanyaan sederhana. Unsur yang akan terstruktur (seperti tujuan, hambatan, masalah, dan sebagainya) yang ditentukan oleh kelompok pada awal sesi perencanaan ISM.

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### 4.1. Gambaran Umum Kabupaten Tangerang

Kabupaten Tangerang termasuk salah satu daerah tingkat dua yang menjadi bagian dari wilayah Propinsi Banten. Terletak pada posisi geografis cukup strategis. Di sebelah utara berbatasan dengan Laut Jawa, sebelah timur dengan Jakarta dan Kota Tangerang, di sebelah selatan berbatasan dengan Kota Tangerang Selatan dan Kabupaten Bogor. Sedangkan di bagian barat berbatasan langsung dengan Kabupaten Serang. Kabupaten Tangerang merupakan kota satelit, penyangga utama kota metropolitan Jakarta. Sektor ekonomi utama untuk menunjang perekonomian Kabupaten Tangerang adalah sektor industri dengan total luas lahan industri sekitar 3.398 ha dengan jumlah perusahaan yang beroperasi tercatat mencapai lebih dari 655 perusahaan.

Dampak langsung dari pertumbuhan kawasan industri dan perumahan ini, adalah bergerak sektor perdagangan dan jasa, sehingga sektor ini pun memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi pendapatan daerah.

Tahun 2003 PDRB atas dasar harga berlaku Kabupaten Tangerang mencapai Rp. 18.561.863,44 dengan rata-rata pendapatan perkapita pertahun sebesar Rp.6.065.570,02. Sedangkan PDRB Kabupaten Tangerang Tahun 2006 telah mencapai Rp. 27.571.752,61 dengan rata-rata perkapita pertahun sekitar Rp.8.190.222,27. Kontribusi terbesar dalam pembentukan PDRB Kabupaten Tangerang tahun 2003-2006 masih berasal dari sektor industri disusul sektor perdagangan, hotel, restoran dan sektor pertanian.

##### 4.2. Penentuan Kompetensi Inti Kabupaten Tangerang

Penentuan Sektor dan Sub sektor unggulan Kabupaten Tangerang dilakukan berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari Biro Pusat Statistik (BPS). Data ini dipelajari dengan seksama sehingga kemudian dapat dipilih bahwa sektor unggulan dari Kabupaten Tangerang adalah Industri Pengolahan.

Setelah diperoleh Sektor unggulan, kemudian ditentukan Sub sektor unggulan Kabupaten Tangerang. Penentuan Sub sektor unggulan ini juga dilakukan dengan mempelajari data BPS sehingga diperoleh bahwa industri yang memberikan nilai tambah terbesar adalah industri kimia dan barang-barang dari kimia, industri kulit dan barang dari kulit serta alas kaki, industri mesin dan perlengkapannya, dan industri tekstil.

Tahap selanjutnya dari keempat subsektor industri tersebut kemudian akan ditentukan industri yang menjadi unggulan daerah Kabupaten Tangerang. Penentuan Sub sektor industri unggulan ini menggunakan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Dimana subsektor industri tadi merupakan alternatif-alternatif yang harus dipilih berdasarkan beberapa kriteria. Adapun pembentukan kriteria-kriteria ini didasarkan pada rumusan dari Departemen Perindustrian dan diskusi dengan pakar (*expert*).

Pada penelitian ini dilakukan pengolahan terhadap 40 pendapat pakar sebagai responden. Industri yang dipertimbangkan adalah industri kimia, industri mesin, industri tekstil dan industri kulit. Bentuk struktur hierarki yang ada pada kasus pemilihan kompetensi inti menggunakan 10 kriteria, yaitu :

(1) Kontribusi terhadap pengembangan daerah; (2) Dampak sosial dan pemerataan pendapatan; (3) Ketersediaan sumberdaya manusia; (4) Infrastruktur; (5) Prospek nilai tambah; (6) Tingkat daya saing; (7) Pemasaran; (8) Nilai lokalitas; (9) Kondisi geografis; dan (10) Dukungan kebijakan dan kelembagaan.

Pada pengolahan data dilakukan perhitungan nilai rata-rata geometris untuk mendapatkan data tunggal dari 40 jawaban. Penggunaan rata-rata geometrik dilakukan untuk menyatakan bahwa pendapat antar pakar/responden benar-benar tersebar secara independen. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$G = (\text{data 1} \times \text{data 2} \times \text{data 3} \times \text{data 4} \times \dots \times \text{data 40})^{(1/40)} \dots \dots \dots (1)$$

Berikut ini adalah hasil perhitungan tersebut:

Dalam melakukan perhitungan menggunakan metode AHP, diperlukan langkah-langkah penyelesaian agar sistematis dan memudahkan proses pengerjaannya. Berikut ini adalah langkah-langkah yang harus dilakukan sebagaimana disajikan oleh Al-Harbi (2001) :

1. Membandingkan tiap kriteria terhadap masing-masing industri
2. Menghitung vektor prioritas
3. Menghitung  $\lambda_{max}$
4. Menghitung Indeks Konsistensi
5. Menyeleksi nilai yang tepat dari Rasio random konsistensi
6. Mengecek apakah nilai akhir yang didapat (Rasio Konsistensi) konsisten atau tidak.
7. Menghitung prioritas keseluruhan dari tiap industri yang dibandingkan.
8. Memilih industri unggulan

Urutan pengerjaan di atas akan sangat membantu memudahkan peneliti dalam melakukan pengolahan data menggunakan AHP. Berikut ini adalah hasil perhitungan AHP untuk tiap kriteria yang dibandingkan.

- A. Kriteria 1 : Kontribusi terhadap pengembangan daerah  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.016$ , CI = 0.005 RI = 0.9, CR = 0.006
- B. Kriteria 2 : Dampak Sosial dan Pemerataan Pendapatan  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.001$ , CI = 0.000 RI = 0.9, CR = 0.000

- C. Kriteria 3: Ketersediaan Sumberdaya manusia  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.025$ , CI = 0.008 RI = 0.9, CR = 0.009
- D. Kriteria 4 : Infrastruktur  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.033$ , CI = 0.011 RI = 0.9, CR = 0.012
- E. Kriteria 5 : Prospek nilai tambah  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.030$ , CI = 0.010 RI = 0.9, CR = 0.011
- F. Kriteria 6 : Tingkat daya saing  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.012$ , CI = 0.004 RI = 0.9, CR = 0.005
- G. Kriteria 7 : Pemasaran  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.024$ , CI = 0.008 RI = 0.9, CR = 0.009
- H. Kriteria 8 : Nilai lokalitas  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.025$ , CI = 0.008 RI = 0.9, CR = 0.009
- I. Kriteria 9 : Kondisi geografis  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.022$ , CI = 0.007 RI = 0.9, CR = 0.008
- J. Kriteria 10 : Dukungan kebijakan dan kelembagaan  
Diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 4.012$ , CI = 0.004 RI = 0.9, CR = 0.004

Kemudian semua kriteria tersebut dibandingkan satu sama lainnya, diperoleh nilai  $\lambda_{max} = 10.713$ , CI = 0.081, RI = 1.49, dan CR = 0.054

Selanjutnya dihitung bobot total dari masing-masing kriteria

Industri kimia	= (0.089 x 0.159) + (0.114 x 0.129) + ..... + (0.0135 x 0.152)	= 0.153
Industri kulit	= 0.089 x 0.235) + (0.114 x 0.263) + ..... + (0.0135 x 0.257)	= 0.235
Industri Mesin	= 0.089 x 0.241) + (0.114 x 0.227) + ..... + (0.0135 x 0.225)	= 0.224
Industri Tekstil	= 0.089 x 0.365) + (0.114 x 0.381) + ..... + (0.0135 x 0.366)	= 0.396

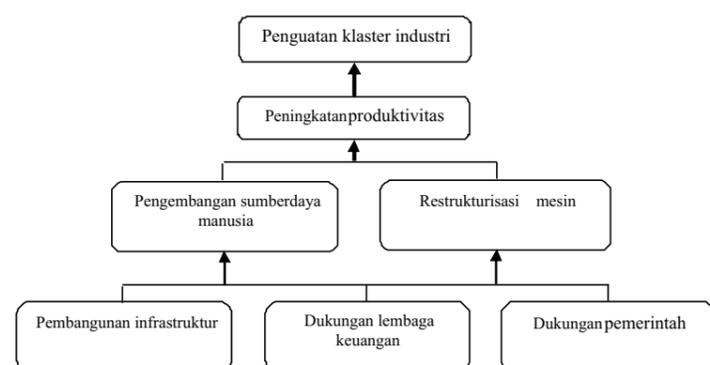
Dari perhitungan di atas, maka dapat dipilih industri unggulan di Kabupaten Tangerang dengan urutan prioritas berikut ini :

Prioritas 1. Industri Tekstil	(0.396)
Prioritas 2. Industri Kulit dan barang dari kulit serta alas kaki	(0.235)
Prioritas 3. Industri Mesin dan perlengkapan dari mesin	(0.224)
Prioritas 4. Industri Kimia	(0.153)

#### 4.3. Strategi Pengembangan Kabupaten Tangerang berdasarkan *Interpretive Structural Modeling*

Dalam pelaksanaan metode ISM terlebih dahulu dilakukan diskusi dengan para pakar (*brainstorming*) untuk menjaring 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. Dari diskusi mengenai strategi pengembangan industri tekstil dan produk tekstil tersebut diperoleh beberapa ide/variabel. Ide/variabel ini kemudian akan diolah menggunakan ISM. Variabel tersebut adalah: restrukturisasi mesin, peningkatan produktivitas, dukungan kebijakan pemerintah, peningkatan *skill* SDM, dukungan infrastruktur, dukungan lembaga keuangan dan penguatan kluster industri.

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*. Selanjutnya adalah membuat *reachibility matrix* (RM) dengan mengubah V, A, X dan O dengan bilangan 1 dan 0. Dan terakhir adalah membuat *Canonical Matrix* untuk menentukan level melalui iterasi. 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.



Gambar 1. Strategi Pengembangan Kabupaten Tangerang

#### 4.4. Analisis dan Pembahasan Kompetensi Inti Kabupaten Tangerang

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. 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 1, dibandingkan dengan industri lainnya.

Tabel 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

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:

- Sub-sektor industri serat yaitu industri yang mengolah bahan baku (kapas, polimer atau rayon) menjadi produk serat.
- Sub-sektor industri *spinning* (produk benang) yaitu industri yang mengolah bahan baku serat menjadi produk benang.
- Sub-sektor industri tekstil: Sub-sektor industri *Weaving* (produk kain tekstil kasar/grey) yaitu industri yang mengolah bahan baku benang menjadi produk tekstil grey dengan pemintalan; Sub-sektor industri *knitting* (produk rajutan) yaitu industri yang mengolah bahan baku benang menjadi produk tekstil grey dengan proses rajutan; Sub-sektor industri *finishing* (*Dyeing* /pencelupan yaitu industri yang mengolah bahan baku tekstil grey menjadi produk tekstil jadi dengan proses pencelupan dalam zat pewarna; *Printing* yaitu industri yang mengolah bahan baku tekstil grey menjadi produk tekstil jadi dengan proses cetak)
- 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*.
- 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 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.

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.

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.

## 5. Rekomendasi Pengembangan Industri Kabupaten Tangerang

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 ketiga 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.

Keseluruhan fase atau tahapan merupakan suatu kesatuan yang disebut sebagai peta rencana (*roadmap*). Menurut Taufik (2003), Secara harfiah, istilah pemetarencanaan (*roadmapping*) dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas/proses menyusun petarencana (*roadmap*). Adapun pemetarencanaan (*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).

Keluaran dari proses ini adalah "peta rencana" yaitu dokumen yang menjelaskan bagaimana perkiraan masa datang dan tujuan yang hendak dicapai, bagaimana lintasan maupun alternatif lintasan dan langkah yang diperlukan untuk mencapainya, siapa yang melakukan, dan kapan dilaksanakan, serta sumber daya dan kapabilitas apa yang diperlukan.

## 6. Kesimpulan

Kompetensi inti industri di Kabupaten Tangerang adalah industri tekstil dan produk tekstil yang diperoleh dari nilai tertinggi dengan menggunakan metode *Analythic Hierarchy Process (AHP)*. *Strategi pengembangan kompetensi inti industri Kabupaten Tangerang dapat dilakukan melalui tiga fase atau tahapan yaitu*: tahap awal (dukungan kebijakan pemerintah, dukungan lembaga keuangan dan pembangunan infrastruktur), tahap utama (restrukturisasi mesin dan pengembangan sumberdaya manusia), serta tahap akhir (peningkatan produktivitas dan penguatan kluster industri).

Keseluruhan fase atau tahapan perlu pendekatan partisipatif yang melibatkan seluruh *stakeholder* industri tekstil dan produk tekstil di Kabupaten Tangerang mulai dari identifikasi permasalahan yang dihadapi, penyusunan rencana hingga melaksanakan rencana tindak sehingga terjadi kesatuan arah dan langkah untuk mengembangkan industri tekstil tersebut sebagai kompetensi inti di Kabupaten Tangerang. Selain itu juga perlu adanya dukungan *political will* yang kuat baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah (Kabupaten Tangerang) sehingga industri tekstil dan produk tekstil dapat bersaing di pasar global yang semakin kompetitif.

## Daftar Pustaka

- Al Harbi, K. M. A. (2001). *Application of the AHP in Project Management*. International Journal of Project Management. Elsevier Science Ltd and IPMA.
- Bhattacharya, S., and Momaya, K. (2009). *Interpretive Structural Modeling of Growth Enablers in Construction Companies*. Singapore Management Review. ABI/INFORM Global: 73
- Bolanos et.al. (2005). Using Interpretive Structural Modelling in Strategic Decision-Making Groups. *Management Decision* 43 (6): 877-895.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management: Concept and Cases* (12th ed.). New Jersey – USA: Pearson Prentice Hall.
- Departemen Perindustrian. (2007). *Peta Jalan Pengembangan Kompetensi Inti Industri Daerah*. Jakarta.
- Gorvett, R. and Liu, N. (2007). *Using Interpretive Structural Modeling to Identify and Quantify Interactive Risks*. Orlando – USA: ASTIN Colloquium.
- Hafeez, K., Zhang, Y., and Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A structured Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transactions on Engineering Management* 49(1): 28-35.
- Indrawanto, C. (2009). *Kajian Pengembangan Industri Akar Wangi (Vetiveria zizanoides L.) Menggunakan Interpretive Structural Modelling*. Bogor: Informatika Pertanian 18 (1).
- BPS Kabupaten Tangerang. (2008). *Kabupaten Tangerang Dalam Angka*. Tangerang.
- Latifah, S. (2005). *Prinsip-Prinsip Dasar Analytic Hierarchy Process*. Sumatera Utara: e-USU Repository.
- Lee, D. M. (2007). *Structured Decision Making with Interpretive Structural Modelling (ISM)*. Canada: Sorach Inc.
- Lee, G.K.L., and Chan, E.H.W. (2007). *The Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach for Assessment of Urban Renewal Proposals*. Springer Science+Business Media B.V

- Lin, C., and Hsu, ML. (2007). A GDSS for Ranking a Firm's Core Capability Strategies. *The Journal of Computer Information Systems*: 111.
- Markides, C.C. and Williamson, P.J. (1994) Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance. *Strategic Management Journal* 15.
- Peters, M., and Zelewski S. (2008). Pitfalls in the application of analytic hierarchy process to performance measurement. *Management Decision* 46 (7).
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (3): 79-91.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*. Boston – MA: Harvard Business School Press.
- Raharjo, J., Stok, R.E., dan Yustina, R. (2000). Penerapan Multi Criteria Decision Making dalam Pengambilan Keputusan Sistem Keperawatan. *Jurnal Teknik Industri* 2 (1), Jurusan Teknik Industri-Fakultas Teknologi Industri. Universitas Kristen Petra.
- Razei-Moghadam, K., and Karami, E. (2008). *A Multiple Criteria Evaluation of Sustainable Agricultural Development Models Using AHP*. Springer Science+Business Media B.V.
- Saparudin, (2006). Audit Teknologi Pemilihan Sepeda Motor. Tangerang – Banten: *Jurnal STT Yuppentek*.
- Saxena, J.P., Sushil, J., and Vrat, P. (1992). Hierarchy and Classification of Program Plan Elements Using Interpretive Structural Modeling: a Case Study of Energy Conservation in the Indian Cement Industry. *Systems Practice* 5 (6): 651-70.
- Shieh, C.J., and Wang, M.I. (2007). A Study of the Relationships between Corporate Core Competence, Management Innovation and Corporate Culture. *The International Journal of Organizational Innovation*: 365-411.
- Supomo, et.al., (2006). *Permasalahan dan Kebijakan Pengembangan Industri Tekstil dan Produk Tekstil di Indonesia*. Jakarta: P2KTPUDPKM-BPPT.
- Takkar, J., Kanda, A., and Deshmukh S.G. (2008). Interpretive Structural Modeling (ISM) of IT-enablers for Indian Manufacturing SMES. *Information Management & Computer Security* 16 (2): 113-136.
- Takkar, J., et.al. (2007). Development of a Balanced Scorecard, An Integrated Approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (1): 25-59.
- Taufik, T.A. (2003). *Pemetarencanaan (roadmapping): Konsep, metode, dan implikasi kebijakan*. Jakarta: Pusat Pengkajian Kebijakan Teknologi Pengembangan Unggulan Daerah dan Peningkatan Kapasitas Masyarakat – BPPT.