

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI INTI INDUSTRI DAERAH KABUPATEN TOJO UNA-UNA SULAWESI TENGAH

Maat Pono

Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin

ABSTRACT

This research assesment about strategy of core competence development industry Tojo Regency Una-Una in Sulawesi Middle of.

This research in background overshadow that industry competitive ability in area determined by correct strategy for development of industry nucleus interest area.

Method that conducted to determine IKM considered superior that is document analysis and interview, and Focus Group Discussion (FGD). Interview is conducted to effort perpetrator, and parties relates for example on duty industry and commerce, and Bapeda. Criterion that used by to determine IKM exeeding is contribution to economics, labour absorbtion, local raw material support and support of government policy. Method of analysis that used is TEV (Tree diagram expected vakue), Focused group discusion, value chain analysis, analysis SWOT and strategy compilation development of area core competence.

Based on research result found that there is five products/commodity competitive that is, furniture, workshop, brick, ready made clothes and food (cake). Based on five this excellent products, then furniture is product priority/commodity that developed. Based on value chain analysis, then activity that must paid attention is at process step finishing. In consequence, required high labour skill in course of finishing or attenuation. With skillful labour can improve added value of furniture industry Tojo Regency Una-Una Sulawesi Middle.

Keyword : Strategy, Development Industry, Core Competence

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Tantangan utama yang dihadapi oleh industri nasional saat ini adalah kecenderungan penurunan daya saing industri di pasar internasional. Penyebabnya antara lain adalah meningkatnya biaya energi, ekonomi biaya tinggi serta belum memadainya layanan birokrasi. Selain adanya kelemahan struktural sektor industri itu sendiri, seperti masih lemahnya keterkaitan antar industri, baik antara industri hulu dan hilir maupun antara

industri besar dengan industri kecil menengah, belum terbangunnya struktur kluster industri (*industrial cluster*) yang saling mendukung, adanya keterbatasan berproduksi barang setengah jadi dan komponen di dalam negeri, keterbatasan industri berteknologi tinggi, kesenjangan kemampuan ekonomi antardaerah, serta ketergantungan ekspor pada beberapa komoditi tertentu.

Pembangunan industri nasional harus dilakukan secara holistik, sinergi dan terintegrasi dengan pengembangan sektor ekonomi lainnya seperti pertanian, energi sumber daya mineral, kehutanan, kelautan, pendidikan, riset, perdagangan, termasuk melakukan koordinasi dengan BKPM dalam menarik minat investasi di sektor industri. Oleh karenanya dukungan dan partisipasi seluruh pihak terkait sangat menentukan keberhasilan pembangunan sektor industri nasional. Pembangunan industri yang sinergi dengan daerah dapat dilakukan melalui dua pendekatan: **Pertama**, pendekatan *top down* yaitu pembangunan industri yang direncanakan (*by design*) dengan memperhatikan prioritas yang ditentukan secara nasional dan diikuti oleh partisipasi daerah. Kebijakan industri nasional dilakukan dengan menentukan industri prioritas (32 industri prioritas, dengan pendekatan kluster). **Kedua**, pendekatan *bottom up* yaitu melalui penetapan kompetensi inti industri yang merupakan keunggulan daerah sehingga memiliki daya saing. Dalam pendekatan ini Departemen Perindustrian dapat berpartisipasi secara aktif dalam pengembangan / membangun kompetensi inti industri tersebut.

Kompetensi inti adalah sebagai kumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu organisasi dapat menyediakan manfaat tersendiri dari pelanggannya. Dengan demikian, kompetensi inti merupakan sekumpulan sumber daya dan kemampuan (aset-aset) organisasi yang memiliki keunikan tinggi yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Keunikan yang dimiliki organisasi dapat membuat kesulitan bagi pesaing untuk menirunya.

Pengembangan kompetensi inti industri daerah tidak terlepas dari kerangka pembangunan daerah. Sehingga, tujuan pengembangan kompetensi inti industri dalam hal ini berupa peningkatan daya saing daerah sejalan dengan tujuan pembangunan daerah itu sendiri, yaitu peningkatan kesejahteraan masyarakat. Untuk membangun daya saing daerah diperlukan penciptaan kompetensi inti industri bagi daerah tersebut. Hal ini diperlukan agar seluruh sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh daerah tersebut dapat terfokus pada upaya untuk menciptakan kompetensi inti industri. Dilihat dari dimensi yang lebih luas, yaitu suatu daerah (Kabupaten/Kota), pemilihan kompetensi inti industrinya tidak boleh keluar dari kriteria-kriteria seperti memiliki nilai tambah yang tinggi, memiliki keunikan daerah, memiliki keterkaitan yang kuat, serta memiliki peluang untuk menembus pasar internasional. Dengan kata lain, penentuan kompetensi inti industri suatu daerah haruslah memberikan dampak yang besar dalam menstimulus perekonomian daerah.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu dikaji pengembangan kompetensi inti daerah di Kabupaten Tojo Una-Una Sulawesi Tengah.

Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kompetensi inti industri daerah yang menyeluruh mulai dari penentuan kompetensi inti industri hingga rencana implementasinya. Sedangkan manfaat penelitian ini adalah agar hasil kajian tersebut dapat membantu pemerintah daerah untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing daerahnya dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah dan pada akhirnya akan meningkatkan perekonomian nasional.

Landasan Teori

Kebijakan Industri Kompetensi Inti Daerah

Kompetensi inti merupakan kumpulan kemampuan dan sumberdaya dan perangkat pendukungnya secara terintegrasi yang akan mendorong terjadinya akumulasi pembelajaran untuk meningkatkan daya saing. Sedangkan kompetensi inti daerah berarti daerah yang paling dapat diandalkan untuk menggerakkan ekonomi di daerah bersangkutan. Membangun kompetensi inti daerah berarti pembinaan dalam rangka meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan oleh suatu daerah untuk meningkatkan nilai tambah ekonomi daerah bisa lebih fokus, efisien, dan efektif sesuai dengan potensi.

Kompetensi inti akan mendorong tumbuhnya portofolio bisnis yang saling terkait di antara mereka, sehingga daya saing bisnis dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, kebijakan dalam pengembangan industri di daerah diarahkan untuk meningkatkan daya saing daerah, melalui pemanfaatan kekayaan alam, modal, atau aset berwujud lainnya, serta pemanfaatan aset tidak berwujud seperti teknologi, pengetahuan proses kerja, dan perencanaan yang matang.

Kompetensi Inti Daerah memiliki kriteria diantaranya: a) Akses potensial untuk masuk ke beragam pasar atau disebut juga *backward linkage*. Orientasinya adalah melihat industri pendukung untuk menjadi penilaian dari daya saing industri tersebut. b) Pengolahan mampu menimbulkan efek pengganda (*multiplier effect*) yang dapat mendorong pertumbuhan kegiatan ekonomi lainnya. c) Unik sehingga sulit ditiru oleh pesaing. Pengetahuan tradisional yang memiliki nilai komersial dilakukan pematenan hak karena memiliki spesifikasi atau keunikan.

Kompetensi inti mengarah kepada pengembangan produk inti, yakni perwujudan fisik dari satu atau lebih kompetensi-kompetensi inti. Produk inti bukanlah produk dijual secara langsung kepada pengguna akhir. Produk inti digunakan untuk mengembangkan beragam produk akhir. Dengan mengembangkan seperangkat kompetensi inti dengan berbagai

cara dan menyesuaikannya dengan keadaan atau kesempatan pasar. Proses kompetensi inti secara ideal akan mengikuti tahapan sebagai berikut:

1. Penentuan Sektor dan Sub Sektor Handalan

Tahapan ini dilakukan untuk menyaring sektor-sektor mana yang memiliki keunggulan secara relatif jika dibanding dengan sektor lainnya. Dalam penentuannya dilakukan pemeringkatan untuk setiap sektor berdasarkan indikator ekonomi dan indikator arah kebijakan dan perencanaan daerah. Indikator ekonomi yang digunakan adalah indikator ekonomi regional seperti nilai tambah sektoral, pertumbuhan sektoral (secara absolut atau relatif terhadap perekonomian regional), dan indikator makro ekonomi regional lainnya. Indikator arah kebijakan dan perencanaan daerah meliputi hal-hal seperti kebijakan dan perencanaan sektor unggulan (sektor prioritas) yang termuat dalam dokumen PROPEDA dan dalam hal ini sektor yang menjadi pilihan pada tahap ini.

2. Produk Unggulan Daerah Prioritas

Tahapan ini dilakukan untuk menyaring produk-produk apa saja yang menjadi unggulan dari daerah tersebut. Hal ini dapat ditemukan dengan melakukan analisis pembobotan terhadap indikator yang dikemukakan berdasarkan persepsi dari *stakeholder* yang kemudian akan dibandingkan dengan kriteria yang terdapat dalam konsep penentuan produk unggulan. Setelah itu dilakukan pemeringkatan berdasarkan indikator-indikator yang telah disepakati bersama dengan menggunakan metode pembobotan. Adapun indikator yang digunakan untuk menentukan produk unggulan prioritas adalah sebagai berikut: bahan baku dan penolong, biaya tenaga kerja, kandungan impor dan orientasi ekspor. Setelah ditentukan beberapa produk unggulan prioritas, kemudian dipilih satu atau dua produk unggulan yang akan dianalisis sebagai kompetensi inti daerah.

3. Rantai Nilai (*Value Chain*)

Untuk mendiagnosis kekuatan dan kelemahan industri maka dapat digunakan analisis rantai nilai. Rantai nilai merupakan cara memandang secara sistematis serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk melayani pelanggannya. (Pearce dan Robinson, 1996). Perhitungan nilai tambah di setiap rantai nilai dilakukan dengan menambahkan margin yang dikehendaki pada setiap proses yang memberikan nilai tambah (*added value*).

Porter (1985), dalam analisis rantai nilai, ada dua kelompok kegiatan yaitu kegiatan primer dan kegiatan penunjang. Kegiatan primer meliputi logistik ke dalam (*inbound logistic*), operasi, logistik keluar (*outbound logistic*), pemasaran dan penjualan dan layanan. Kegiatan penunjang meliputi: kegiatan pembelian (*procurement*), pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia dan infrastruktur. Aktivitas utama dan pendukung yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan melalui strategi keunggulan biaya dan diferensiasi (Hitt *et al.* 2001).

4. Kompetensi Inti

Penentuan kompetensi inti daerah bermuara dari produk unggulan prioritas dengan melihat *judgement* atau pendapat beberapa orang yang berpengalaman. Lima besar alternatif kompetensi daerah yang telah disarikan dengan menggunakan indikator-indikator di atas, selanjutnya diperingkat, dan disusun berdasarkan tingkat prioritasnya.

Manajemen Strategis berbasis Kompetensi Inti

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju kepada penciptaan sebuah atau beberapa strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan (Glueck dan Jauh, 1986). Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan *competitive* secara terus-menerus (Hunger dan Wheelen, 2003).

Setiap perusahaan mempunyai sumberdaya yang tidak akan sama antara perusahaan satu dengan lainnya, sehingga berdampak pada perbedaan efisiensi dan laba yang diperolehnya. Beberapa ahli memberikan karakteristik sumberdaya yang dimiliki dan menghasilkan keunggulan bersaing, antara lain Barney (1991), mempunyai karakteristik bernilai, langka, tidak dapat ditiru dan tidak tergantikan. Peteraf dalam Foss (1997) mengajukan empat kriteria dasar suatu sumberdaya dikatakan bernilai: 1) heterogen, 2) dapat memperoleh sumberdaya dengan harga di bawah harga sekarang, 3) sulit ditiru, dan 4) memiliki nilai bagi perusahaan. Sedangkan Zhuang dan Lederer (2006), mengemukakan bahwa sumberdaya bersifat sesuatu yang sulit ditiru oleh para pesaing sehingga bernilai, heterogen dan tidak mudah diganti.

Peteraf (1993) memaknai model dasar pengembangan keunggulan bersaing terdapat empat syarat yang harus dipenuhi yaitu *heterogeneity*, *ex-post limit to competition*, *imperfect mobility* dan *ex-ante limits to competition*.

Heterogeneity, Sumberdaya yang dimiliki setiap perusahaan bersifat heterogen, sehingga sumberdaya produktif yang dapat dimanfaatkan perusahaan mempunyai efisiensi yang berbeda-beda, serta menghasilkan kinerja yang berbeda-beda pula.

Ex-post limit to competition, Perusahaan dapat menghasilkan keunggulan bersaing, bila mempunyai kekuatan untuk membatasi persaingan atau perusahaan wajib mengkondisikan penghalang bagi para pesaing.

Imperfect mobility, Sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak mudah dipindahkan atau ditiru secara sempurna oleh perusahaan lain atau bila perusahaan lain akan memiliki sumberdaya tersebut akan mengeluarkan biaya yang sangat mahal., sumberdaya ini bisa dijadikan penghalang bagi pesaing yang akan mengikutinya.

Ex-ante limits to competition, Perusahaan dapat menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan bila mempunyai dan selalu meningkatkan kekuatan untuk membatasi persaingan atau perusahaan wajib mengkondisikan penghalang bagi para pesaing.

2. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian di kabupaten Tojo Una-Una Sulawesi Tengah
Jenis data yang dibutuhkan adalah data primer dan data sekunder

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden. Sedangkan data sekunder adalah yang diperoleh dari berbagai instansi yang terkait tentang IKM daerah, misalnya Dinas Perindustrian, Perdagangan, BPS dan Bappeda.

Metode dan Instrumen Pengumpulan Data

Data dan informasi, baik primer maupun sekunder, tersebut di atas dapat dikumpulkan dengan beberapa metode pengumpulan data, dengan menggunakan instrumen- kuesioner, wawancara mendalam, dan konsultasi publik (*focus group discussion*)

Identifikasi potensi daerah bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi yang memuat gambaran umum tentang sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki oleh daerah. Hasil pelaksanaan identifikasi dan inventarisasi digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis pemilihan IKM – IKM unggulan yang memiliki daya saing tinggi.

Metode yang digunakan untuk melakukan pemilihan IKM unggulan terdiri atas beberapa tahap, yaitu analisis dokumen dan *interview*. Kriteria awal yang untuk melihat IKM unggulan daerah kontribusinya terhadap perekonomian daerah, penyerapan tenaga kerja, dukungan bahan baku lokal, serta adanya dukungan kebijakan pemerintah daerah. Selain dengan analisis dokumen, dalam menentukan IKM unggulan daerah, dilakukan *interview* terhadap berbagai pihak yang terkait, antara lain Dinas Perindustrian dan Perdagangan, dan Bappeda serta instansi terkait lainnya. Hasil dari analisis dokumen dan *interview*, ditetapkan 5 kelompok IKM unggulan daerah (hasil kesepakatan), yang diseleksi lagi dengan metode TEV (*tree diagram and expected value*). TEV didasarkan pada pendapat pakar (instansi di daerah dan perguruan tinggi atau pakar lainnya) dan persepsi pelaku usaha.

Pemilihan IKM Prioritas

Sebelum dilakukan pemilihan IKM prioritas, hasil survei yang telah dilakukan pada lima IKM unggulan disampaikan dalam kegiatan FGD. Pelaksanaan FGD dilakukan di masing-masing daerah untuk menetapkan IKM sebagai basis kompetensi inti secara bersama-sama, dengan melibatkan tenaga ahli, instansi di daerah / dinas, dan pelaku usaha. IKM unggulan daerah (misalnya, lima kelompok IKM), yang telah dianalisis dengan menggunakan TEV dan diperoleh peringkatnya, dibahas dalam Forum FGD ini.

Focus Group Discussion adalah salah satu cara pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dimana suatu kelompok yang terdiri 6-12 orang (dalam kasus atau kegiatan ini, jumlah peserta antara 20-25 orang), dipandu oleh seorang fasilitator atau moderator. Partisipan dipilih dari suatu kelompok target, dimana pendapat dan idenya merupakan sesuatu yang ingin diteliti.

Identifikasi dan Penilaian Rantai Nilai

Rantai nilai adalah alat dasar (*tools*) untuk melakukan penilaian. Rantai nilai menguraikan suatu usaha menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan potensial. Analisis ini menekankan pada perkuatan dalam pergeseran mata rantai nilai untuk mendapatkan benefit, misalnya nilai tambah (*added value*) dari pemanfaatan sumberdaya yang optimal, baik dipandang dari segi ekonomi, ekologi dan sosialnya. Dalam pendekatan rantai nilai (*value chain*), setiap perusahaan merupakan kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya.

Hasil penelusuran / identifikasi rantai nilai, pada aktivitas primer maupun sekunder dinilai dengan menggunakan kriteria SCA (*Strategic Competitive Advantage*). Penggunaan kriteria SCA dalam penilaian diarahkan pada perolehan aktivitas-aktivitas, baik pada aktivitas utama ataupun pendukung, yang memiliki keunggulan bersaing. Kriteria SCA, sebagaimana disampaikan sebelumnya mencakup *value, rare, hard to imitate* dan *ability to exploit*. Penilaiannya dilakukan dengan metode skoring.

Penetapan Kompetensi Inti Daerah

Penetapan kompetensi inti daerah dilakukan setelah diketahui keunggulan bersaing pada IKM unggulan prioritas melalui analisis rantai nilai, yang telah dinilai dengan kriteria SCA. Seringkali ada beberapa sumber keunggulan bersaing yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan differensiasi pada suatu unit usaha dibandingkan dengan kompetitornya, tetapi pada kasus penetapan kompetensi inti industri hanya diarahkan pada satu keunggulan bersaing yang benar-benar unggul, setelah dinilai dengan kriteria SCA. Penilaian tersebut dilakukan dengan preferensi independen, pada masing-masing jenis keunggulan bersaing.

Penyusunan Strategi dan Rencana Aksi Pengembangan Kompetensi Inti Daerah

Analisis Kesenjangan; Tujuan dari analisis kesenjangan adalah untuk mendapatkan status kondisi saat ini (*eksisting*), permasalahan-permasalahan yang dihadapi, dan harapan di masa yang akan datang. Analisis kesenjangan dilakukan melalui pemetaan dan analisis kondisi *eksisting* pada kompetensi inti industri dan IKM prioritasnya. Pemetaan dan analisis ini mencakup permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Selanjutnya adalah memetakan sejumlah harapan/ sasaran yang hendak dicapai di masa yang akan datang.

Analisis SWOT; Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui posisi IKM unggulan prioritas dan kompetensi intinya. Melalui analisis ini, peta kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada masing-masing IKM unggulan prioritas dapat diketahui. Analisis ini diarahkan pada identifikasi faktor-faktor (baik internal maupun eksternal) yang memberikan pengaruh dalam pengembangan IKM unggulan prioritas.

Membangun Strategi; Membangun strategi, dalam hal ini adalah penentuan kompetensi inti industri dan memperluas skala industri yang ada, dengan melihat keterkaitan antara industri dan nilai tambah yang diperoleh. Kompetensi inti industri yang telah ditetapkan dipersiapkan strategi atau perumusan pengembangan kompetensi intinya. Untuk membangun strategi ini, diperlukan proses konsultasi publik dengan para pihak yang terlibat sehingga dapat memberikan masukan atas kompetensi inti IKM prioritas dan strateginya..

Scenario Planning; Model *scenario planning* dapat digunakan untuk melihat berbagai kondisi situasi. Konsep *scenario planning* bertujuan untuk mendapatkan sejumlah alternatif kebijakan dan strategi di masa yang akan datang. Kebutuhan pengembangan *scenario planning* didasarkan pada kenyataan bahwa : tak ada yang bisa memastikan satu masa depan, ada beragam ketidakpastian, persepsi dan *judgment*, dan apa yang dilakukan sekarang mempengaruhi masa depan. Demikian pula dengan pengembangan kompetensi inti industri daerah, di mana pengaruh perubahan dan ketidakpastian lingkungan global dapat menjadi faktor pengaruh.

Penyusunan Roadmap Pengembangan dan Rencana Aksi Kompetensi Inti Industri Daerah

Roadmapping adalah serangkaian proses perencanaan dalam konteks tematik bidang dan/atau lingkup (domain) kerja organisasi tertentu yang didorong oleh proyeksi kebutuhan-kebutuhan atas kondisi di masa datang yang dinilai sangat penting (menentukan). Keluaran proses ini adalah petarencana (*roadmap*), yaitu dokumen yang menjelaskan bagaimana perkiraan masa datang dan tujuan (destinasi) yang hendak dicapai, bagaimana lintasan (alternatif lintasan) dan langkah (tahapan) apa yang diperlukan untuk mencapainya, siapa yang melakukan dan kapan dilaksanakan, serta sumberdaya dan kapabilitas apa yang diperlukan untuk kesemua itu

3. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pemilihan IKM Unggulan dan IKM Prioritas

Hasil penilaian oleh pakar di Kabupaten Tojo Una-Una menunjukkan bahwa Dari nilai bobot tersebut, terlihat pada indikator yang dinilai penting oleh pakar di daerah adalah bahan baku dengan nilai bobot (0,22); diikuti dengan sumber daya manusia (0,17), teknologi proses produksi (0,14), Sarana dan prasarana (0,11), Produk yang dihasilkan (0,11), Pasar dan pemasaran (0,10), dukungan kelembagaan (0,09), serta Sosial kemasyarakatan dan keamanan (0,06).

Sedangkan hasil penilaian persepsi pelaku usaha terhadap delapan indikator utama memperlihatkan bahwa menurut persepsi responden (pelaku usaha), nilai EV (*expected value*) pada beberapa IKM unggulan di Kabupaten Tojo Una-Una adalah dalam rentang nilai 2,36–2,59. Nilai tersebut masuk dalam kategori *average*. Kemudian ada beberapa

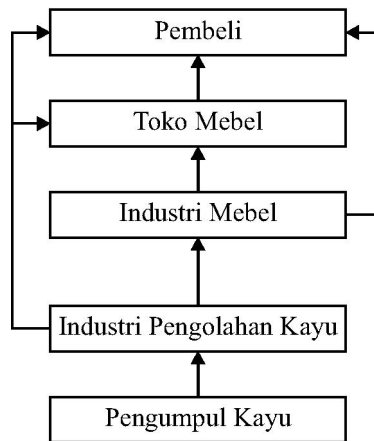
indikator yang perlu mendapatkan pembenahan, satu di antaranya berada pada kategori kurang baik (below average) adalah teknologi dan proses produksi (2,11). Dua indikator berada pada kategori *poor* yaitu produk yang dihasilkan dan pasar dan pemasaran. Perbandingan nilai EV pada lima komoditi / produk unggulan, menunjukkan bahwa nilai tertinggi adalah mebel (2,59) dan nilai yang terendah adalah batu bata (2,36).

Kegiatan FGD I dilakukan untuk memverifikasi hasil pelaksanaan survei dan sekaligus menetapkan basis IKM prioritas bagi pengembangan kompetensi intinya. Hasil verifikasi dari lima unggulan industri yaitu mebel, bengkel, batu bata, pakaian jadi dan makanan (kue) menghasilkan total dari persentase terhadap nilai maksimal adalah: mebel (58,3%), Bengkel (47,233%), batu bata (42,13%), pakaian jadi ((54,04%), dan makanan (52,34%).

Dari hasil FGD I disepakati bersama bahwa IKM yang jadi basis pengembangan kompetensi inti daerah adalah IKM **Mebel**.

Analisis Rantai Nilai

Sistem nilai generik menggambarkan aktivitas di sepanjang rantai nilai, mulai dari rantai nilai pemasok hingga rantai nilai pembeli. Masing-masing memiliki peranan yang terkait satu dengan lainnya membentuk aktivitas ekonomi bersama. Secara generik, sistem nilai dalam rantai nilai mebel dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 1. Sistem nilai pada IKM mebel di Kabupaten Tojo Una-Una

Gambar tersebut di atas memberi indikasi bahwa aktivitas di sepanjang rantai nilai mebel dimulai dari pengumpul kayu, pengolahan kayu, industri mebel, sampai ke konsumen (pembeli). Hubungan antara satu pelaku dengan pelaku lainnya membentuk suatu sistem, yaitu sistem pengolahan dan perdagangan mebel.

Tabel 1. Analisis rantai nilai pada IKM mebel di Tojo Una Una

KRETERIA RANTAI NILAI	SKOR	TOTAL NILAI	% NILAI MAKS.	URUTAN
AKTIVITAS UTAMA				
LOGISTIK KE DALAM :				
Aktivitas : mencari sendiri kayu pada produsen kemudian dibawa ke pengrajin, disortir, atau mencari ke pengumpul. Kayu dikeringkan dengan menggunakan energi matahari sambil dioven dengan pengasapan yang menggunakan serbuk gergaji. Setelah kering baru siap diproses	2	40		
Pelaku : Produsen kayu dan pengusaha				
OPERASI/PENGOLAHAN :				
Aktivitas : setelah kayu kering, disortir dulu yang bagus (rata) disekap dengan menggunakan gerjagi dan ketam. Setelah itu bahan baku diukur sesuai dengan ukuran gambar yang telah disiapkan.setelah itu dibuat sesuai dengan gambar/desain mj, kursi, t4 tidur. Pengerjaan, penghalusan dan pengecatan. untuk penghalusan dan pengecatan dilakukan oleh tenaga terampil.	4	80%		Proses finishing (setelah jadi, dilakukan penghalusan dan pengecatan). Sasaran Pertama: Meningkatkan Investasi pada Peralatan finishing mebel sebesar 75%. Sasaran Kedua: Pengadaan zat Pewarna kayu/ mebel yg Berkualitas
Pelaku :Tenaga kerja dan pemilik				
LOGISTIK KE LUAR :				
Aktivitas : mengerjakan dengan pesanan, selain itu membuat stok barang, konsumen mengambil sendiri atau diantarkan langsung ke pembeli	3	60		
Pelaku : pemilik, pembeli, tenaga kerja				
PEMASARAN DAN PENJUALAN : sistem pemasaran langsung ke konsumen				
Aktivitas :	2	40		
Pelaku : pengusaha dan pembeli				
PELAYANAN :				
Aktivitas : Jika tidak sesuai dengan keinginan konsumen, maka diberikan garansi/perbaikan,	3	60		
Pelaku : pemilik dan pembeli				
AKTIVITAS PENDUKUNG				
MANAJEMEN SDM :				
Aktivitas : Aktivitas : Tenaga kerja yg ada memang yg sdh punya ketrampilan. Bagi TK yg blm punya ketrampilan maka dilatih sambil bekerja. Bonus diberikan kpd TK jika melewati target penyelesaian yg sdh ditentukan diberikan THR dan bonus harian. Bagi TK yg	2	40		

produksi tdk sesuai standar maka dievaluasi/
dibina. Perekrutan sesuai kebutuhan.

Pelaku : pemilik usaha

PENGEMBANGAN TEKNOLOGI :

Aktivitas : Supalyer BB yg berkualitas. Ut
pengembangan teknologi ada kesulitan modal
sehingga alat yg digunakan masih tradisional/
sederhana 2 40

Pelaku : pemilik

PEMBELIAN :

Aktivitas : pembelian sistem cash

Pelaku : Pengusaha dan pembeli 1 20

INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN :

Aktivitas : diatur sesuai dengan kesepakatan 3 60

Pelaku : Pelaku usaha dan pembeli

1 = sangat Rendah, 2 = Rendah, 3 = sedang, 4 = tinggi, 5 = Sangat Tinggi

Analisis atas penilaian tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Bahan baku lokal mempunyai kualitas tinggi (kayu agathis, kayu eboni, kayu besi, kayu meranti) sehingga dapat menambah nilai dalam menghasilkan produk mebel
- 2) Langka (*rare*). Bahan baku untuk pengolahan industri mebel sangat langka, karena berkaitan dengan topografi daerah Tojo Una-Una yang tentunya berbeda dengan wilayah lain di Indonesia dan Sul-Sel
- 3) Bahan baku lokal sukar ditiru (*hard to imitate*).
- 4) Dengan bahan baku lokal yang bermutu tinggi, pengusaha setempat telah mampu mengeksploitasi (mengolah) bahan baku menjadi mebel yang berkualitas tinggi dan nilai produk yang tinggi di pasar.

Oleh karena itu, dengan terpenuhinya 4 (empat) kriteria SCA di atas, maka industri mebel dapat dikatakan memiliki *Sustainable competitive Advantages*.

Penetapan Kompetensi Inti Industri Daerah

Identifikasi rantai nilai pada industri mebel di Kabupaten Tojo Una-Una dilakukan menurut skenario utama; Skenario industri mebel yang menghasilkan sejumlah keunggulan bersaing, yang dapat dilihat pada aspek pasokan bahan baku lokal yang bermutu tinggi dan Pengetahuan tenaga kerja yang terampil untuk melakukan aktivitas proses pengolahan mebel pada proses *finishing*.

Dengan melihat skenario di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi inti Kabupaten Tojo Una-Una, yang dapat dijadikan keunggulan bersaing bagi pengembangan industri mebel adalah pada *proses finishing*.

Arah Pengembangan Kompetensi Inti Industri Daerah pada IKM Mebel

Data dari Dinas Perekonomian Kabupten Tojo Una-Una pada tahun 2005 menunjukkan bahwa jumlah industri mebel sebanyak 25 (48%) jumlah tenaga kerja sebanyak 52 orang (23%), nilai investasi sebesar Rp 245.000.000 (10%) dan nilai produksi sebesar 150.000 (38%). Hal ini menunjukkan bahwa industri mebel di Kabupaten Tojo Una-Una mempunyai peranan yang sangat besar dalam perekonomian dan penyerapan tenaga kerja.

Kompetensi inti Kabupaten Tojo Una-Una adalah meningkatkan keterampilan manusia dalam menghasilkan mebel dengan proses *finishing* yang halus. Dengan demikian arah pengembangan kompetensi inti ini adalah :

- Meningkatkan Investasi pada peralatan *finishing* mebel sebesar 75%.
- Pengadaan zat pewarna kayu/mebel yang berkualitas dan ramah lingkungan

Dalam hal pemasaran produk permintaan atas industri mebel di Kabupaten Tojo Una-Una sangat tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden menyertakan bahwa sebelum produksi dimulai sudah ada permintaan (order).

Sebagian pemasaran produk mebel dilakukan masing-masing oleh pemilik usaha karena kapasitas produksi IKM yang masih terbatas, maka wikayah pemasarannya juga pada wilayah Kabupaten se Sulawesi Tengah. Jalur pemasarannya mrngikuti rantai nilai pemasaran yaitu : produsen (IKM Mebel) à pembeli langsung atau melalui toko.

Analisis SWOT

Strategi pengembangan kompetensi inti daerah didasarkan pada kondisi eksisting dan peluang pengembangan di masa yang akan datang melalui analisis SWOT. Strategi dan rencana aksi dipersiapkan untuk program jangka menengah (2010-2014).

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui posisi produk unggulan yang dalam hal ini untuk Kabupaten Tojo Una-Una adalah industri mebel. Melalui analisis ini, peta kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada masing-masing jenis produk unggulan dapat diketahui secara lebih terperinci. Dalam analisis SWOT faktor-faktor tersebut dikelompokkan dalam dua kelompok yaitu faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT ini diarahkan pada identifikasi faktor-faktor (internal dan eksternal) pada industri mebel yang memberi pengaruh terhadap pengembangan industri mebel.

Tabel 2. Analisis SWOT Industri Mebel Kab. Tojo Una-Una

Kekuatan/Potensi Internal	Kelemahan / Masalah	Peluang/Peran Eksternal	Ancaman / Masalah	Rekomendasi Strategi
<ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya tersedia bahan baku yang berkualitas. - Jumlah sumberdaya manusia yang terampil cukup memadai. - Prospek pemasaran cukup baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontinuitas penyediaan bahan baku mebel kurang terjamin - Kualitas mebel yang diproduksi IKM tidak seragam - Kurangnya promosi dan modal usaha - Teknologi pengolahan yang digunakan masih relatif sederhana 	<ul style="list-style-type: none"> - Permintaan pasar yang cukup tinggi - Pasar terbuka luas - Tersedia tenaga kerja terampil dan terdidik - Keuntungan usaha yang cukup besar 	<ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya saingan baik lokal maupun dari luar daerah - Tingginya harga bahan baku - Bahan baku yang berkualitas semakin berkurang - Masuknya produk dari luar dengan harga yang murah 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan kualitas desain dan ukiran dengan variasi yang unik sesuai kebutuhan pasar - Pengadaan teknologi permebelan tepat guna serta pengembangan kualitas SDM dalam teknik permebelan yang standar - Penerapan Standarisasi dan sertifikasi jaminan mutu, desain dan ukiran mebel untuk kebutuhan pasar dalam dan luar negeri - Penciptaan hak paten desain dan motif serta ukiran mebel Tojo Una-Una

Rencana Aksi

Aplikasi dari strategi pengembangan industri mebel dilakukan dalam rencana aksi baik dalam rencana aksi jangka pendek dan rencana aksi jangka menengah. Rencana aksi jangka pendek terdiri dari (1) standarisasi mutu, (2) memberikan diklat pada pelaku industri mebel, (3) magang dalam dan luar negeri.

Rencana aksi jangka menengah terdiri dari (1) membangun litbang untuk pengembangan industri mebel, (2) membangun kerja sama (koperasi, asosiasi), (3) pengembangan diversifikasi produk mebel di Kabupaten Tojo Una-Una, (4) membangun jaringan pasar dalam dan luar negeri.

Pokok-pokok pengembangan industri mebel di Kabupaten Tojo Una-Una tersebut tertuang dalam kerangka pengembangan dan rencana aksi berikut:

Kerangka (RoadMap) Pengembangan kompetensi Inti Industri Daerah

Pengembangan kompetensi inti industri daerah Kabupaten Tojo Una-Una diarahkan untuk mewujudkan daya saing mebel secara berkelanjutan. Arah pengembangan kompetensi industri daerah Kabupaten Tojo Una-Una (proses *finishing* dan penghalusan) tersebut dilakukan secara bertahap. Untuk jangka menengah (2010-2015), sasaran pengembangan kompetensi inti industri daerah kabupaten Tojo Una-Una sebagai berikut:

Tabel 3.
Sasaran Pengembangan Kompetensi Inti Industri Daerah Kabupaten Tojo Una-Una untuk Jangka Menengah (2010-2014)

No.	Uraian	Tahun	
		2010	2014
1	Memperbanyak jumlah mebel dengan variasi kualitas desain dan ukiran baru yang diproduksi	2 macam desain	10 macam desain
2	Meningkatkan kreativitas dan keterampilan pengusaha/pengrajin mebel dalam pembuatan desain melalui bintek dan pelatihan	0	44 orang (50 % dari jumlah pengusaha/pengrajin mebel)
3	Memberikan bantuan mesin mebel baru (planner, panil dan siku) kepada pengusaha/pengrajin guna meningkatkan produksi mebel	50 unit	100 unit
4	Meningkatkan jumlah pengusaha pengrajin yang terampil dan kreatif dalam pembuatan variasi desain, pengecatan dan ukiran baru yang unik	0	110 orang
5	Mengembangkan kajian dan litbang di bidang teknologi mebel dalam pembuatan desain, pengecatan, pembuatan desain dan ukiran mebel	0	4
6	Mengadakan regulasi untuk perbaikan kualitas desain mebel	0	Standarisasi, sertifikasi dan hak cipta desain mebel.
7	Mengadakan promosi dan pemasaran mebel (kegiatan pendukung)	2 kegiatan	6

Untuk mencapai sasaran jangka menengah tersebut diatas, maka diperlukan strategi pengembangan kompetensi inti industri daerah. Strategi pengembangan kompetensi inti daerah Kabupaten Tojo Una-Una dilakukan secara bertahap. Untuk tahap jangka menengah, periode 2010 – 2014, strategi pengembangan dititik beratkan/arahkan :

Adapun strategi pendukungnya, mencakup : (1) Mengembangkan pasar mebel (2) Penguatan SDM mebel dan (3) Penyediaan infrastruktur ekonomi mebel yang berkualitas dan memadai.

Kerangka pengembangan kompetensi inti industri pada IKM mebel di kabupaten Tojo Una-Una.

Tabel 4.
Rencana aksi pengembangan kompetensi inti industri
pada IKM Mebel Kabupaten Tojo Una Una

Komptensi Inti Industri :	Industri Pendukung	Industri Terkait
Proses <i>Finishing</i> (Penghalusan dan Pengecatan Mebel) pada IKM Mebel	Industri penggergajian/ pengolahan kayu	Industri pariwisata, dll
Sasaran Jangka Menengah (2010-2014)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbanyak jumlah mebel dengan variasi kualitas desain dan ukiran baru yang diproduksi 2. Meningkatkan kreativitas dan keterampilan pengusaha/ pengrajin mebel dalam pembuatan desain melalui bintek dan pelatihan 3. Memberikan bantuan mesin mebel baru (planner, panil dan siku) kepada pengusaha/pengrajin guna meningkatkan produksi mebel 4. Meningkatkan jumlah pengusaha pengrajin yang terampil dan kreatif dalam pembuatan variasi desain, pengecatan dan ukiran baru yang unik 5. Mengembangkan kajian dan litbang di bidang teknologi mebel dalam pembuatan desain, pengecatan, pembuatan desain dan ukiran mebel 6. Mengadakan regulasi untuk perbaikan kualitas desain mebel 7. Mengadakan promosi dan pemasaran mebel (kegiatan pendukung 		
Strategi :		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kualitas desain dan ukiran dengan variasi yang unik pada IKM mebel 2. Pengadaan teknologi permebelan tepat guna dan pengembangan kualitas SDM dalam teknik permebelan yang standar. 3. Penerapan standarisasi dan sertifikasi jaminan mutu desain dan ukiran untuk kebutuhan konsumen baik dalam negeri maupun luar negeri. 4. Penciptaan hak paten desain dan ukiran mebel Kabupaten Tojo Una-Una 		
Rencana Aksi Jangka Pendek (2009-2010)	Rencana Aksi Jangka Menengah (2010-2014)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun master plan investasi pengembangan kompetensi inti industri mebel Kabupaten Tojo Una-Una. 2. Rekomendasi teknologi permebelan yang tepat dan cocok untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses <i>finishing</i> 3. Studi kelayakan penggunaan mesin mebel berteknologi sederhana-madya dan berteknologi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan SDM yang terampil dan kreatif dalam mendesain dan membuat ukiran-ukiran baru yang unik 2. Membuat desain, motif, ukiran dan pewarnaan mebel yang bernuansa nusantara dan mengikuti trend pasar tanpa menghilangkan desain khas daerah 	

- modern untuk merevitalisasi mesin mebel yang telah berumur tua
4. Membangun sistem perijinan satu atap (Sintap) bagi industri permebelan
 5. Pemberian bantuan tenaga ahli dalam bidang teknis desain, motif dan ukiran serta manajemen usaha.
 6. Sertifikasi desain, kualitas, motif dan ukiran mebel di Departemen Perindustrian
 7. Desain motif dan pewarnaan mebel yang bernuansa nusantara dan mengikuti tren pasar tanpa menghilangkan desain khas daerah.
 8. Rekrutmen tenaga ahli desain dan pengembangan kualitas mebel di Dinas Perindustrian Kabupaten Tojo Una-Una
3. Penggunaan mesin mebel berteknologi sederhana-madya dan berteknologi modern.
 4. Penyusunan SNI mebel (Perumusan, pengujian, dan Penetapan Standar Nasional Indonesia (SNI) kualitas, desain, motif dan ukiran.
 5. Pemberian sertifikasi kualitas, desain dan motif serta ukiran Mebel.
 6. Mengajukan hak paten proses *finishing* (penghalusan dan pengecatan).

Unsur Pendukung

Penguatan SDM Permebelan

- Memperbaiki manajemen usaha IKM permebelan
- Pelatihan kewirausahaan pengusaha mebel
- Peningkatan produksi pengolahan bahan baku kayu untuk mebel yang ramah lingkungan
- Pengadaan standarisasi kualitas bahan baku
- Pelatihan standarisasi kualitas bahan baku

Pengembangan Pasar Permebelan

- Mengembangkan dan mempromosikan mebel dalam berbagai kegiatan dan pameran
- Membentuk jaringan pemasaran bersama (koperasi) di antara pengusaha mebel
- Mempromosikan produk mebel melalui media elektronik dan *website*

Penyediaan Infrastruktur Ekonomi

Permebelan

- Membangun lembaga litbang dan pengembangan mebel di Kabupaten T. Una-una
- Membangun Politeknik permebelan di Kabupaten Tojo Una-Una
- Membangun museum permebelan di Kabupaten Tojo Una-Una

Rencana Aksi Pengembangan Kompetensi Inti Industri IKM Mebel di Kabupaten Tojo Una-Una

Matrik rencana aksi atas kerangka pengembangan tersebut di atas dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini :

**Tabel 5.
Rencana Aksi Pengembangan Kompetensi Inti Industri IKM pada Mebel**

Strategi	Program	Rencana Aksi	Pelaksana	Kondisi Saat ini/Baseline	2010	2011	2012
		Rekrutmen tenaga ahli pembuatan desain mebel	BKD Kabupaten Tojo Una-Una, Diperindag, Kab T. Una-Una, Pokja Kompetensi Inti Kab Tojo Una-Una	Belum tersedia tenaga ahli pembuatan desain mebel	1 org.	1 org.	1 org.

	Bintek pembua- tan desain mebel yang bernuansa etnik nusantara dan asing	Diperindag Kab T. Una-Una, Deperindag Sul- Teng, Diperin- dag Jakarta, IKM Mebel T. Una-Una	Sebanyak 88 orang pengusaha/pengrajin belum kreatif dan trampil membuat desain mebel yang unik	40 org. 50 org. 60 org.
Pengemba- ngan SDM di bidang desain dan ukiran mebel	Bintek mencip- takan ukiran unik dan penge- catan yang halus	Diperindag Kab Tojo Una-Una, Diperindag Sul- Teng, Diperin- dag Jakarta, IKM Mebel Kab T. Una-Una	Sebanyak 88 orang pengusaha/pengrajin belum kreatif dan trampil membuat ukiran dan penge- catan yang halus	40 org. 50 org. 60 org.
Pemanfaatan Pengemba- ngan desain , dan litbang pengecatan t e n t a n g dan ukiran d e s a i n , lain (misalnya mebel yang unik	Magang dan studi banding desain maubel di daerah (misalnya mebel Jepara dan di luar negeri	D i p e r i n d a g Jakarta, BKPM Jakarta, Dipe- rindag SulTeng, Diperindag Kab T. Una-Una, K e m e n t r i a n Koperasi dan UKM, Pokja Kompt Inti Kab T. Una-Una	Sebanyak 5 orang pengusaha/pengrajin yang berprestasi membuat kreasi- kreasi desain dan ukiran yang unik untuk mengikuti magang dan studi banding di daerah lain dan ke luar negeri.	3 org. 3 org. 3 org.
Penerapan Pengadaan standarisasi Teknologi (SNI) dan mebel tepat sertifikasi guna serta kualitas, pengembangan desain dan kualitas SDM u k i r a n dalam teknik untuk me- permebelan ningkatakan yang standar loyalitas pelanggan	Memetakan dan merekomendasi- kan teknologi permebelan yang tepat untuk meningkatkan produktivitas proses finishing	Diperindag Kab T. Una-Una, Diperindag Sul- Teng, Diperin- dag Jakarta, Pokja Komp Inti Kab T. Una-una	Belum ada pemetaan teknologi untuk me- ningkatkan produk- tivitas proses fini- shing	- 1 kajian -
Penerapan Standarisasi dan sertifika- si jaminan u k i r a n untuk konsu- men dalam HKI dan luar negeri	Pemanfaatan hasil kajian desain dan m e n g a d a k a n serta menerapkan standarisasi (SNI) dan ser- tifikasi mutu/ kualitas desain dan ukiran mebel	Merumuskan, m e n y u s u n , menguji, dan m e n g a d a k a n serta menerapkan standarisasi (SNI) dan ser- tifikasi mutu/ kualitas desain dan ukiran mebel	Belum ada rumusan, penyusunan, peng- ujian, dan pengadaan Perumu- Perumu- Perumu- serta penerapan san dan san dan san dan standarisasi (SNI) penyus- penyus- penyus- dan sertifikasi mutu/ sunan sunan sunan kualitas desain dan ukiran mebel	
Penciptaan hak paten desain dan ukiran mebel T. Una-Una	Mendokumen- tasikan desain mebel dan meng- ajukan HKI desain mebel	Diperindag Kab Tojo Una-una, Diperindag Sul- Teng, Diperin- dag Jakarta, Pokja Kompt Inti Kab T. Una- Una	Belum ada dokumen- tasi desain dan HKI desain mebel Kab Tojo Una-Una	- - d o k u - mentasi

Strategi Pendukung	Program	Rencana Aksi	Pelaksanaan
		Peningkatan produksi pengolahan bahan baku kayu untuk mebel dan ramah lingkungan	Diperindag Kabupaten Tojo Una-una, Diperindag SulTeng dan Dinas Perkebunan Kabupaten Tojo Una-Una
Penguatan SDM	Peningkatan keterampilan petani pengumpul dan pengrajin pengolahan kayu	Pengadaan standarisasi kualitas bahan kayu	Diperindag Kab Tojo Una-Una, Deperindag SulTeng, Diperindag Jakarta, IKM Mebel Tojo Una-Una
		Pelatihan standarisasi kualitas bahan baku kayu	Diperindag Kab Tojo Una-Una, Diperindag Sul Teng, Diperindag Jakarta, IKM Mebel Kab Tojo. Una-Una
		Membentuk jaringan pemasaran bersama (koperasi) diantara pengusaha mebel	Diperindag, Kab T. Una-una,, Diperindag SulTeng, IKM mebel Kab T. Una-una
Pengembangan Pasar Mebel	Meningkatkan promosi dan pemasaran	Mengadakan promosi mebel melalui pameran, media elektronik dan website	Diperindag Kab T, Una-Una, Deperindag SulTeng, IKM Mebel T. Una-Una
		Pembuatan leflet dan brosur permebelan	Diperindag Kab Tojo Una-Una, Diperindag Sul Teng, IKM Mebel Kab Tojo. Una-Una
		Membangun politeknik permebelan di Kabupaten Tojo Una-Una	Diperindag, Kab Tojo. Una-una,, Diperindag SulTeng, Diperindag Jakarta dan UNTAK SulTeng
Penyediaan Infra-struktur	Penyediaan infrastruktur ekonomi permebelan yang layak dan berkualitas	Membangun Museum permebelan di Kab Tojo Una-Una	Diperindag Kab Tojo Una-Una, Deperindag SulTeng, Diperindag Jakarta,

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil survei lapangan, analisis dokumen, wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion (FGD)*, menghasilkan 5 (lima) produk/komoditas unggulan daerah Kabupaten Tojo Una-Una yaitu mebel, bengkel, batu bata, pakaian jadi dan makanan (kue). Dari lima produk/komoditas unggulan, maka prioritas unggulan untuk daerah di Kabupaten Tojo Una-Una industri prioritas untuk dikembangkan adalah: " *industri mebel* "
2. Dalam upaya penelusuran kompetensi inti daerah adalah kondisi *eksiting* pada unggulan prioritas yang telah berbasis pengolahan, kemudian dilakukan analisis pengembangan produk untuk melihat arah pengembangan, prospek pasar, kelayakan dan dampak sosial lingkungan yang ditimbulkannya.
3. Aktivitas yang memberikan nilai adalah proses *finishing* yang dilakukan oleh tenaga terampil sehingga menghasilkan mebel dengan kualitas yang baik. Dengan demikian

Kompetensi inti mebel di Tojo Una-Una adalah keterampilan sumber daya manusia dalam menghaluskan mebel melalui proses *finishing*. Dengan tenaga Kerja yang terampil dan dukungan infrastruktur, maka dapat meningkatkan nilai tambah industri mebel melalui diversifikasi produk, iklim investasi yang kondusif, kontrak perizinan serta dukungan intrastruktur industri.

Saran-saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka disarankan agar pengembangan kompetensi inti industri daerah Kabupaten Tojo Una-Una secara umum diarahkan untuk mewujudkan daya saing mebel Tojo Una-Una secara berkelanjutan. Arah pengembangan kompetensi industri daerah Kabupaten Tojo Una-Una (*proses finishing* dan *pengecatan*) tersebut dilakukan secara bertahap. Untuk jangka menengah (2010-2014), sasaran pengembangannya adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan teknologi proses produksi dan kualitas SDM untuk menciptakan beraneka variasi mebel dengan desain, motif, warna dan ukiran yang sangat unik mengikuti trend pasar.
2. Standarisasi dan sertifikasi jaminan mutu, desain dan motif serta ukiran mebel untuk kebutuhan konsumen.
3. Pengembangan diversifikasi produk mebel sesuai desain dan motif serta ukiran yang kreatif untuk menarik investasi.
4. Penciptaan hak paten desain dan motif serta ukiran mebel Tojo Una-Una

Untuk mencapai sasaran-sasaran jangka menengah tersebut di atas, maka disarankan strategi pengembangan kompetensi inti industri daerah Kabupaten Tojo Una-Una dilakukan secara bertahap. Untuk tahap jangka menengah, strategi pengembangan dititik-beratkan/diarahkan :

1. Pengembangan kualitas desain dan ukiran untuk menciptakan beraneka variasi mebel dengan dan ukiran yang sangat unik mengikuti trend pasar.
2. Pengadaan teknologi permebelan tepat guna dan pengembangan kualitas SDM dalam teknik permebelan yang standar
3. Penerapan standarisasi dan sertifikasi jaminan mutu, desain dan motif serta ukiran mebel untuk kebutuhan konsumen di dalam dan luar negeri
4. Penciptaan hak paten desain dan motif serta ukiran mebel Tojo Una-Una

Adapun strategi pendukungnya, mencakup :

1. Penguatan SDM permebelan Kabupaten Tojo Una-Una
2. Pengembangan pasar permebelan Kabupaten Tojo Una-Una
3. Penyediaan infrastruktur ekonomi permebelan Kabupaten Tojo Una-Una.

KEPUSTAKAAN

- Barney , JB, 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol 17 (1).
- Foss, NJ, 1997, *Resource Based Perspective: An Assesment and Diagnosis of Problems*, DRUID Working Paper, No. 97-1 (www.druid.co.uk)
- Glueck, William , F., dan Jauh, Lorrence, 1986, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga
- Hitt, Michael A, Ireland, RD, dan Hoskisson, RE 2001, *Manajemen Strategis: Konsep Daya saing dan Globalisasi*, Terjemahan: Jakarta, Salemba Empat
- Hunger, J David dan Wheelen, Thomas L., 2003, *Manajemen Strategis*, Terjemahan: Yogyakarta, Penerbit ANDI
- Pearce II, Joh A., dan Robinson, Richard, JR., 1996, *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Terjemahan, Penerbit Binarupa Aksara
- Peteraf, Margaret , A., 1993, The Comerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal* 14 (3)
- Porter, Michael, 1985, *Competitive Advantage*: New Yorrk, The Free Press New Yorrk
- Zhuang , Youlong dan Lederer, Albert L.,2006,. *A Resource-Based View of Electric Commerce, Information & Management* 43