

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI INTI INDUSTRI DAERAH

(STRATEGY FOR DEVELOPING INDUSTRIAL CORE COMPETENCE IN THE REGION)

Dedy Mulyadi dan Djumarnan

Badan Penelitian dan Pengembangan Industri

Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 52-53 Jakarta

dedi_m53@yahoo.com

ABSTRAK

Mengingat akan pentingnya upaya untuk meningkatkan daya saing, maka Kebijakan Pembangunan Nasional ke depan adalah membangun daya saing industri yang berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang dilakukannya adalah pendekatan *bottom up*, yaitu melalui penerapan kompetensi inti industri di daerah yang berlandaskan pada keunggulan yang dimiliki daerah. Tulisan ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi dan strategi pengembangan industri daerah. Dalam perspektif ekonomi regional, kompetensi inti adalah kemampuan suatu daerah untuk menarik investasi dari luar daerah itu, baik investasi asing maupun investasi dalam negeri. Suatu daerah memiliki tingkat kompetensi tinggi apabila sanggup menarik masukan investasi tersebut untuk memfasilitasi aktivitas perekonomian yang menghasilkan nilai tambah. Penetapan kompetensi inti industri daerah dilakukan melalui dua tahapan, yaitu tahap penelitian atau kajian dan tahap penentuan produk unggulan menggunakan berbagai kriteria. Tahap penelitian atau kajian paling tidak meliputi delapan langkah, sementara itu penentuan produk unggulan diawali dengan penyusunan potensi dan permasalahannya menggunakan metode SWOT. Sebagai ilustrasi disajikan contoh penentuan kompetensi inti industri di kota Palu, Sulawesi Tengah.

Kata kunci : daya saing industri, kompetensi inti, pembangunan daerah, produk unggulan

ABSTRACT

Considering of the importance of enhancing competitiveness, in the future National Development Policy will be based on developing sustainable industrial competitiveness. One of the approaches to be done is *bottom-up* approach which implement industrial core competence based on the competitive advantages. From regional economic perspective, core competence is ability of a region to attract and invite investors for facilitating economic activity to create added value. Process of deciding industrial core competence of a region can be done in two stages : assessment and decision using a certain criteria. Assessment stage at least consists of eight steps and decision stage started with reviewing potency and its problem using SWOT analysis. To give real illustration, experiences of deciding industrial core competence in Palu, Central Sulawesi is provided.

Keywords : industrial competitive, core competence, regional development, competitive products

1. PENDAHULUAN

Pemikiran mengenai pengembangan kompetensi inti daerah dilatarbelakangi oleh beberapa faktor. Perubahan lingkungan eksternal melalui proses globalisasi menuntut setiap negara untuk meningkatkan

daya saingnya sehingga mampu bersaing secara global. Perdagangan yang semakin terbuka dan makin hilangnya batas-batas negara menyebabkan masing-masing negara dituntut untuk mampu mengoptimalkan sumber dayanya dalam menghasilkan produk-

produk yang inovatif dan dapat bersaing di pasar internasional. Kesiapan sumber daya manusia juga harus mampu bersaing dengan sumber daya manusia dari negara-negara lain agar tidak tergusur di negara sendiri. Kualitas sumber daya manusia berperan dalam menyediakan tenaga kerja berkualitas sekaligus sebagai konsumen yang selalu menginginkan produk-produk dengan inovasi dan kreativitas tinggi.

Perubahan lingkungan internal berupa otonomi daerah dan desentralisasi menciptakan kondisi-kondisi yang mendorong kemandirian daerah dalam menciptakan kondisi perekonomian yang lebih baik, berdasarkan preferensi dan kebutuhan masyarakat. Daerah memiliki pengetahuan lebih dibandingkan dengan pemerintah pusat mengenai potensi-potensi ekonomi lokal serta kebutuhan masyarakat lokal. Otonomi daerah menyebabkan daya saing negara harus bertumpu pada daya saing daerah sehingga daerah-daerah di Indonesia perlu mengembangkan kompetensi khas atau inti daerah. Kompetensi Inti daerah haruslah memperhatikan kemungkinan berkembangnya kemitraan antar daerah dan menghindari persaingan tidak sehat antar daerah yang justru akan menurunkan daya saing secara keseluruhan. Oleh karena itu penentuan kompetensi inti dapat dilakukan melalui pembicaraan maupun diskusi antar daerah sehingga kemungkinan beberapa daerah mengembangkan kompetensi inti yang sama dapat dikurangi.

Kompetensi inti dapat menjadi kunci keberhasilan daerah dalam menentukan arah pembangunan, sesuai keunggulan daya saing yang dimiliki. Kompetensi inti dapat mencegah penggunaan sumber daya daerah yang tidak terarah dan penggunaan yang tidak efisien. Kompetensi inti hendaknya didasarkan pada berbagai indikator ekonomi dan sosial, serta perangkat kebijakan pendukung. Kompetensi inti dapat menjadi pertimbangan utama dalam penyusunan kebijakan daerah mengenai industri yang akan dikembangkan. Kompetensi inti juga dapat menjadi sumber keunggulan daerah dalam menghadapi persaingan global, serta mendorong kemandirian pembangunan.

II. DAYA SAING

Daya saing adalah kemampuan perusahaan, industri, daerah, negara, atau antar daerah untuk menghasilkan faktor penda-

patan dan faktor pekerjaan yang relatif tinggi dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan internasional. Oleh karena daya saing industri merupakan fenomena di tingkat mikro perusahaan, maka kebijakan pengembangan industri didahului dengan mengkaji sektor industri secara utuh sebagai dasar pengukurannya.

Tuntutan adanya inovasi dalam persaingan, disebabkan adanya perubahan-perubahan lingkungan, yang menyangkut perkembangan yang pesat di bidang teknologi seperti revolusi genetika, revolusi digital dan yang paling penting revolusi informasi. Adanya perubahan tersebut, akan membawa pada perubahan daya saing yang diperlukan oleh para pelaku bisnis baik yang berskala domestik maupun berskala internasional. Disamping itu, tuntutan perubahan daya saing dipicu oleh era pasar bebas sehingga tidak ada penghambat yang berarti bagi suatu komoditi masuk ke suatu negara. Upaya untuk meningkatkan daya saing tidak hanya terbatas pada usaha untuk mengatasi permasalahan yang ada pada industri/perusahaan, tetapi pada upaya untuk mencari atau menemukan dan sekaligus merubah tantangan dan ancaman menjadi peluang-peluang terutama disebabkan adanya perubahan lingkungan yang cepat.

Pada dasarnya, daya saing suatu negara memiliki dimensi yang sangat luas. Daya saing, sangat ditentukan oleh faktor-faktor seperti keterbukaan baik dalam hal institusi keuangan maupun dalam institusi perdagangan. Artinya, sebuah negara yang memberikan akses yang luas dan adil bagi negara lain, mengedepankan prinsip non diskriminasi bagi setiap pelaku usaha sudah sepantasnya jika memiliki keunggulan di mata pelaku bisnis internasional. Disamping itu, daya saing juga sangat ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur dan suprastruktur yang memadai, bisa diakses dengan harga pasar (tanpa distorsi oleh *Mark Up*) serta disajikan dengan pelayanan yang cepat, akurat dan bertanggungjawab.

Faktor yang menjadi perhatian utama dalam penentuan daya saing suatu negara adalah di sektor pemerintahan. Fenomena yang terkait dengan peranan pemerintah, secara global saat ini mengalami evolusi (atau mungkin tepatnya revolusi) dari peranan yang dominan dalam segala hal menuju peranan yang fokus pada hakikat dari pemerintahan itu sendiri. Dalam banyak

hal peranan pemerintah sudah sangat dibatasi. Pemerintah difokuskan melaksanakan peranannya sebagai regulator dan meminimalkan peranannya sebagai aktor dalam perekonomian. Dengan demikian, pemerintah dengan para birokratnya dituntut untuk memiliki integritas dan profesionalisme, dalam menjalankan perannya sebagai wasit, sehingga pemerintahan dengan birokrasi yang korup adalah sebuah kemustahilan dalam membangun daya saing.

Dalam hal pertumbuhan ekonomi, indeks daya saing didasarkan pada tiga kategori variabel yang mendukung pertumbuhan ekonomi dalam jangka menengah dan panjang yaitu: teknologi, kelembagaan publik, dan lingkungan ekonomi makro. Akumulasi modal saja tidak dapat mendukung pertumbuhan ekonomi secara berkesinambungan, sehingga dibutuhkan kemampuan teknologi. Peranan lembaga publik dibutuhkan untuk menjamin hak kepemilikan (*property right*), jaminan kontrak dan penyelesaian perselisihan, efisiensi pengeluaran pemerintah, dan transparansi pemerintahan di semua tingkatan. Indeks lembaga publik terdiri dari: tingkat korupsi, jaminan pelaksanaan kontrak dan sistem hukum. Disamping itu, kebijakan fiskal dan moneter, serta stabilitas lembaga keuangan mempunyai pengaruh penting bagi perekonomian dalam jangka pendek dan panjang. Indeks Lingkungan Ekonomi Makro yang mencakup stabilitas ekonomi yaitu inflasi, tabungan nasional, nilai tukar mata uang, peringkat kredit negara yang bersangkutan, dan tingkat pengeluaran pemerintah sangat menentukan daya saing suatu negara dimata pelaku usaha dunia.

Indeks Daya Saing Ekonomi Mikro mempergunakan indikator ekonomi mikro untuk mengukur kelembagaan, struktur pasar, dan kebijakan ekonomi yang mendukung tingkat kesejahteraan yang tinggi. Indeks ini terutama mengacu pada pemanfaatan sumber daya ekonomi secara efektif. Jika Indeks Pertumbuhan Ekonomi mengukur daya saing dalam jangka menengah, Indeks Daya Saing Ekonomi Mikro justru mengukur tingkat kesinambungan produktivitas. Produktivitas dan penciptaan kekayaan bertumpu pada kecanggihan operasi perusahaan, dan juga kualitas lingkungan ekonomi mikro dimana perusahaan melakukan persaingan. Indeks ini terdiri dari dua sub-indeks

yaitu tingkat kecanggihan perusahaan dan kualitas lingkungan usaha. Dalam jangka pendek dan menengah, perekonomian suatu negara dapat berkembang pesat karena sumber daya alam dan modal asing, namun tanpa perbaikan fundamental ekonomi mikro, negara tersebut akan sulit mempertahankan tingkat kesejahteraannya. Sebaliknya negara yang tidak mempunyai sumber daya alam, dengan lingkungan yang mendukung untuk perkembangan perusahaan akan mempunyai tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi.

Pada dasarnya, faktor yang mempengaruhi daya saing suatu negara adalah strategi, struktur dan persaingan perusahaan, sumber daya di sebuah negara, permintaan domestik dan keberadaan industri terkait dan pendukung. Sumber daya yang ada di suatu negara mencakup sumber daya fisik, pengetahuan, modal dan infrastruktur. Faktor permintaan domestik mencakup hal-hal seperti komposisi permintaan, ukuran dan pola pertumbuhan, pertumbuhan pasar dalam negeri serta cara produksi. Aspek-aspek yang menjadi domain pemerintah adalah peran pemerintah yang terkait dengan pembelian produk dan jasa, pembuatan kebijakan, pengaturan dalam pola bersaing dan lingkungan persaingan, penciptaan keunggulan kompetitif, inovasi dan peluang baru, kewirausahaan birokrasi, stabilitas politik dan keamanan.

Persoalan penciptaan daya saing di Indonesia, adalah bukan persoalan mudah. Sebab, berbagai hambatan yang dihadapi bukanlah permasalahan di tataran satu sektor saja, akan tetapi bersifat sangat multi dimensi. Dalam tataran penciptaan stabilitas makro, hambatan muncul dari adanya permasalahan-permasalahan seperti inflasi dua digit, suku bunga tinggi, nilai rupiah yang tidak stabil, pengeluaran pemerintah yang defisit. Investasi mulai membaik namun masih rendah dan pertumbuhan ekspor lebih rendah dari impor. Dalam hal kemampuan penguasaan iptek yang masih lemah, juga tidak mendukung daya saing perekonomian.

Hambatan lain yang muncul adalah terkait dengan peranan lembaga publik. Sejauh ini peranan lembaga publik relatif masih sangat lemah antara lain terlihat dari korupsi dan berbagai pungutan masih merupakan praktek yang meluas. Begitu pula masih banyaknya praktek kejahatan terorganisasi, lembaga peradilan belum

independen, perlindungan terhadap hak cipta sangat lemah, dan praktek KKN masih luas.

Dalam hal penguasaan manajemen produksi, hambatan muncul dari adanya proses produksi yang belum cukup canggih sehingga tingkat persaingan masih relatif rendah. Disamping itu, lingkungan bisnis masih belum mendukung oleh karena adanya berbagai pungutan, peraturan yang menghambat, korupsi, dan lemahnya kemampuan pejabat publik. Keterkaitan antar industri yang relatif lemah, mengakibatkan dukungan dari industri penyedia input dan penyerap output yang menciptakan ketergantungan domestik belum optimal. Hal ini semakin diperparah dengan kondisi penegakan hukum yang relatif lemah, mengakibatkan berbagai bentuk kecurangan dalam praktek penilaian kelayakan bisnis, valuasi perusahaan dan berbagai tindak pidana di bidang ekonomi.

Dengan demikian, bagaimana suatu negara dapat bersaing dengan negara lain? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, bukanlah persoalan mudah, sebab diperlukan pertimbangan multi aspek dalam rekonstruksi strategi dalam tataran mikro dan makro baik yang berdimensi nasional maupun yang berdimensi daerah.

III. KOMPETENSI INTI

Hamel dan Prahalad (1994) mendefinisikan kompetensi inti sebagai berikut:

- Suatu kumpulan kemampuan yang terintegrasi dari serangkaian sumberdaya dan perangkat pendukungnya sebagai hasil dari proses akumulasi pembelajaran, yang akan bermanfaat bagi keberhasilan bersaing suatu bisnis. Kemampuan yang berjalan sendiri-sendiri tidak dapat optimal mendukung kemampuan bersaing.
- Hasil pembelajaran kolektif khususnya mengenai bagaimana mengkoordinasikan kemampuan produksi yang bermacam-macam dan mengintegrasikannya dengan arus teknologi yang berkembang.
- Penyelarasan arus teknologi, tentang kerja organisasi dan pengantaran nilai kepada pelanggan. Keutamaan pemberian nilai kepada pelanggan akan memberikan peningkatan pada kemampuan bersaing daerah.
- Komunikasi, keterlibatan, dan komitmen yang mendalam terhadap kerja lintas

batas organisasi di suatu daerah. Masing-masing organisasi dan institusi daerah harus terintegrasi satu sama lain dan secara bersama-sama mengembangkan potensi daerah.

Selanjutnya dikemukakan bahwa sumber daya dan kapabilitas penting bagi daya saing apabila bernilai bagi pasar, langka dan sulit ditiru pesaing. Kompetensi inti juga dapat disarikan menjadi kumpulan keahlian, pengetahuan dan teknologi yang vital bagi bisnis.

Reve (1994) mendefinisikan kompetensi inti sebagai aset yang memiliki keunikan tinggi sehingga berbeda dengan aset yang dimiliki daerah lainnya dan sulit ditiru. Keunggulan daya saing ditentukan oleh kemampuan yang unik sehingga mampu membentuk suatu kompetensi inti.

Kotler (1994) mengemukakan tiga syarat dari kompetensi inti yaitu :

- Kompetensi inti harus menjadi sumber utama bagi keunggulan bersaing sehingga dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ekonomi daerah.
- Kompetensi inti harus sulit ditiru pesaing.
- Kompetensi inti harus memiliki bidang aplikasi yang luas dan dapat diterapkan kepada seluruh elemen masyarakat di bidang pemerintahan, bidang usaha dan bidang lainnya.

Pemenuhan syarat-syarat tersebut akan membentuk kompetensi inti yang unggul. Di samping itu, kompetensi inti juga memiliki beberapa karakteristik yang dapat dibedakan dari kompetensi lainnya. Karakteristik dari kompetensi inti terdiri dari tiga macam yaitu:

- Kompetensi inti merupakan sumber keunggulan bersaing yang dapat dikembangkan untuk menghadapi persaingan di tingkat global. Kompetensi inti mempunyai kontribusi besar dalam memberi manfaat bagi output produksi yang dipasarkan.
- Kompetensi inti berpotensi untuk diaplikasikan di beragam pasar baik pasar domestik maupun internasional. Pengembangan kompetensi inti berpeluang untuk menghasilkan beragam produk yang bernilai bagi pasar.
- Kompetensi inti sulit ditiru pesaing karena merupakan kemampuan khas yang dimiliki oleh daerah dan sesuai dengan karakteristik daerah tertentu.

Konsep kompetensi inti merupakan hasil dari "*collective learning*" dalam orga-

nisasi agar mengkoordinasikan kemampuan produksi yang beragam dan mengintegrasikan dengan teknologi yang beragam secara optimal. Ditinjau dari aspek teoritis dan manajerial terdapat tiga masalah utama yang berhubungan dengan kompetensi inti :

- Penciptaan kompetensi inti muncul setelah melalui proses kewirausahaan atau kemampuan inovasi. Oleh karena itu, teori kewirausahaan dan inovasi perlu dikuasai perusahaan baik menyangkut persyaratan menjadi pengusaha, bagaimana inovasi terjadi dalam perusahaan. Permasalahannya kualitas sumber daya di beberapa daerah tidak merata. Penguasaan kemampuan oleh pengusaha lokal harus didukung oleh berbagai pihak khususnya pemerintah daerah.
- Upaya-upaya yang dilakukan dalam melindungi kompetensi inti untuk menjaga tetap memiliki keunggulan kompetitif. Upaya ini harus dilakukan oleh segenap elemen masyarakat dan pemerintahan sekaligus juga kalangan usaha di daerah.
- Diperlukan perencanaan yang komprehensif mengenai insentif terutama dalam menghadapi perilaku masyarakat terhadap insentif organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dalam mengembangkan kompetensi inti.

IV. KOMPETENSI INTI INDUSTRI DAERAH

Kompetensi inti memiliki peran penting dalam peningkatan daya saing. Kompetensi khas suatu daerah menjadi kunci keberhasilan daerah dalam menentukan arah pembangunannya, sesuai keunggulan daya saing yang dimilikinya.

Didasarkan pada berbagai indikator ekonomi dan sosial, serta perangkat kebijakan pendukung, kompetensi inti dapat berperan sebagai :

- pertimbangan utama dalam penyusunan kebijakan daerah mengenai industri yang akan dikembangkan. Pemilihan industri yang tepat akan memberikan dampak yang lebih baik bagi pengembangan daya saing daerah.
- sumber keunggulan daerah dalam menghadapi kompetisi global, serta mendorong kemandirian pembangunan.

Dengan mengambil pemikiran mengenai konsep *one village one product* yang dikembangkan oleh Gubernur Hiramitsu di daerah Oita - Jepang, dan konsep *Sakasakti* yang dipaparkan oleh

Martani Huseini (1995) dalam pidato guru besarnya, maka untuk membangun daya saing daerah diperlukan penciptaan kompetensi inti bagi daerah tersebut. Hal ini diperlukan agar seluruh sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki oleh daerah tersebut terfokus pada upaya untuk menciptakan kompetensi inti.

4.1 Konsep Saka-Sakti

Pengembangan kompetensi inti daerah haruslah terfokus sehingga sumber daya fisik dan non fisik di daerah tersebut dapat dioptimalkan untuk mengembangkan kompetensi inti daerah. Oleh karena itu diperkenalkan konsep *Sakasakti* yang merupakan kependekan dari Satu Kabupaten Satu Kompetensi Inti. Konsep ini dikembangkan dengan memperhatikan :

- Pemberdayaan para pelaku ekonomi di daerah dengan menggali potensi dasar sumber daya saing yang sudah ditetapkan sebagai kompetensi inti, baik yang bersifat *tangibles*, *intangibles*, maupun *very intangibles*. Pemberdayaan dapat dilakukan melalui pelatihan untuk peningkatan kualitas aparat pemerintah yang berhubungan dengan pelaku ekonomi. Pelaku usaha daerah dapat diberdayakan melalui bantuan modal usaha maupun pendampingan pelaku usaha untuk peningkatan hasil produksi.
- Kabupaten/kota dikembangkan bukan berdasarkan komoditas atau produk unggulan melainkan berdasarkan kompetensi inti. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa komoditas unggulan tidak selalu mendapatkan seluruh dukungan dari sumber daya yang ada di daerah tersebut. Namun salah satu komoditas unggulan dapat dijadikan dasar dalam pembentukan kompetensi inti yang harus mendapatkan dukungan dari sumber daya daerah baik fisik maupun non fisik.
- Pengembangan kompetensi inti didasarkan pada pembelajaran kolektif dari sumber daya manusia yang ada sehingga dukungan pada kompetensi inti dapat diwujudkan.
- Kerjasama atau kemitraan antar daerah dimungkinkan melalui penguasaan kompetensi inti yang berbeda contohnya melalui kebijakan Rantai-Nilai Lintas-Batas dan Analisis Skala dan Cakupan Ekonomis.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan kompetensi inti adalah:

- Kinerja ekonomi, untuk menangkap *outcome* pengembangan kompetensi inti. Perekonomian dapat digambarkan melalui indikator-indikator makro seperti pendapatan daerah, tingkat pengangguran, tingkat inflasi maupun besaran-besaran setiap sektor usaha.
- Jaringan dan kemitraan antara pemerintah daerah dan dunia usaha. Kemitraan juga dijalin antar daerah dan apabila memungkinkan dapat menjalin kerjasama dengan investor dari luar negeri.
- Perluasan modal sosial masyarakat. Modal ini diperlukan untuk mendukung proses pengembangan kompetensi inti melalui semangat kerja dari masyarakat di daerah.
- Inovasi melalui peningkatan penelitian dan pengembangan. Termasuk didalamnya penambahan kapasitas penelitian dan pengembangan. Indikator ini menunjukkan peluang munculnya kreativitas dan inovasi-inovasi dari pengembangan kompetensi inti daerah.
- Indikator sumber daya manusia dapat berupa keahlian, ketersediaan dan kualitas tenaga kerja daerah.
- Pengembangan perekonomian dan dunia usaha yang dapat menunjukkan keterlibatan tenaga kerja serta ketersediaan lapangan kerja. Indikator yang dapat digunakan adalah tingkat pekerja, jumlah perusahaan beserta kinerja dan hasilnya.

Dalam mengukur indikator tersebut, harus dilakukan penetapan target untuk beberapa indikator yang merupakan aspek penting dalam pengembangan kompetensi inti. Hal tersebut berguna untuk mengetahui petunjuk arah, berapa lama harus berjalan, dan berapa lama harus mengikutinya.

4.2 Strategi

Dalam pembangunan sektor industri di kabupaten/kota, pengembangan kompetensi inti industri dilakukan melalui strategi sebagai berikut:

- Meningkatkan nilai tambah sepanjang rantai nilai untuk komoditi unggulan daerah;
- Merancang rekayasa kelembagaan dalam menunjang kompetensi inti industri daerah;

- Membangun jejaring dengan seluruh pemangku kepentingan dan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas pengembangan industri;
- Memperkuat dan mengembangkan industri kecil dan menengah melalui pendekatan terpadu.

4.3 Sasaran

Dengan memperhatikan arah pembangunan industri di daerah dan permasalahan yang dihadapi sektor industri di daerah maka sasaran pengembangan sektor industri ditetapkan sebagai berikut:

- Memanfaatkan sumber daya termasuk sumber daya alam yang dimiliki daerah secara optimal.
- Menyebarkan industri ke berbagai daerah.
- Meningkatkan daya saing daerah berlandaskan keunggulan daerah yang dimiliki.
- Meningkatkan nilai tambah sepanjang rantai nilai komoditi unggulan daerah.
- Membangun keunikan yang dimiliki daerah.
- Melakukan kerjasama antar daerah dan terbangunnya kerjasama yang harmonis antar daerah.

V. METODOLOGI PENENTUAN KOMPETENSI INTI INDUSTRI DAERAH

5.1. Tahapan Penelitian

Untuk dapat menentukan dan merumuskan pengembangan kompetensi inti industri daerah, maka tak kurang delapan diperlukan tahapan-tahapan kajian yang harus dilakukan yaitu:

- Pengenalan kondisi daerah dengan menyusun daftar potensi dan permasalahan yang ada
- Identifikasi sektor berikut sub-sektor industri yang menjadi andalan suatu daerah.
- Identifikasi produk unggulan
- Penyaringan hasil identifikasi produk unggulan sehingga mendapatkan produk unggulan prioritas
- Penyusunan rantai nilai atau *value chain* untuk produk unggulan
- Penentuan kompetensi inti industri
- Penyusunan strategi pengembangan kompetensi inti industri
- Penyusunan rencana tindaknya.

Secara lebih jelas, tahapan kajian yang akan dilakukan dapat dilihat pada Gambar 1.

5.2. Penentuan Produk Unggulan

Identifikasi produk unggulan dan penentuan kompetensi inti, harus dimulai dengan langkah pertama, yakni pengenalan kondisi berupa menyusun daftar potensi dan permasalahan yang ada. Untuk itu dapat digunakan metode SWOT, yang merupakan singkatan dari *Strengths* atau kekuatan, *Weaknesses* atau kelemahan, *Opportunities* atau kesempatan atau peluang, dan *Threats* atau ancaman.

Metode ini juga umumnya digunakan oleh para perencana kebijakan untuk membantu proses pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Di dalam metode ini, faktor-faktor strategis (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) yang ada dalam kondisi saat ini harus dianalisis.

Analisis SWOT sangat populer karena analisis ini merupakan alat yang sangat berguna untuk menganalisis segala situasi yang terjadi dalam organisasi (Certo & Peter, 1990). Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Certo & Peter (1990) menambahkan bahwa dalam analisisnya pendekatan SWOT berusaha untuk mencocokkan antara kekuatan dan kelemahan internal dari organisasi dengan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi.

Dalam analisis SWOT, yang dimaksud dengan faktor internal adalah faktor-faktor yang berada di dalam lingkungan organisasi maupun perusahaan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi atau perusahaan. Faktor internal dapat merupakan kekuatan maupun kelemahan organisasi. Sementara faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berada diluar lingkungan organisasi atau perusahaan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor eksternal dapat berupa peluang maupun ancaman bagi organisasi atau perusahaan.

SWOT berusaha membandingkan antara faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman dengan faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan. Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Yang dimaksud dengan ancaman adalah situasi utama yang dianggap tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Ancaman dapat juga berupa rintangan-rintangan utama bagi posisi organisasi saat ini untuk menuju posisi yang diinginkan. Kekuatan adalah suatu sumberdaya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang hendak dilayani. Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan secara serius yang dapat menghalangi kinerja efektif dari suatu organisasi.



Gambar 1. Tahapan Penelitian Kompetensi Inti

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang perlu dianalisis dalam upaya merumuskan strategi dan kebijakan yang tepat antara lain faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan pemerintah. Faktor pemerintah maksudnya adalah kebijakan yang selama ini telah dikeluarkan oleh pemerintah baik berupa program maupun regulasi. Selain ke empat faktor tersebut, faktor lingkungan eksternal yang juga perlu dianalisis adalah lingkungan industri. Termasuk dalam lingkungan industri ini adalah pasar dan konsumen, pemasok, serta pesaing.

Faktor internal yang perlu dianalisis dalam upaya merumuskan strategi dan kebijakan antara lain (1) faktor organisasi, seperti kepemimpinan, struktur dan budaya organisasi, (2) faktor pemasaran, seperti jenis dan mutu produk, akses terhadap pasar, harga dan lain-lain, (3) faktor sumber daya manusia, seperti motivasi dan moral karyawan, tingkat pendidikan dan keterampilan, dan lain-lain, (4) faktor keuangan, seperti kemampuan memperoleh modal jangka pendek dan jangka panjang, ukuran keuangan, dan lain-lain.

Peluang dan ancaman eksternal secara sistematis dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan internal dalam pendekatan yang terstruktur. Tujuannya adalah mengidentifikasi salah satu dari empat pola yang berbeda dalam perpaduan antara situasi internal dan eksternal suatu organisasi. Pola ini disajikan pada Gambar 2.

Diagram analisis SWOT terdiri dari empat kuadran atau empat buah sel yang isinya berbeda-beda. Adapun isi dari masing-masing sel adalah:



Gambar 2 Diagram analisis SWOT

Sel 1 adalah situasi yang paling menguntungkan. Disini perusahaan memiliki beberapa peluang lingkungan dan memiliki berbagai kekuatan yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut. Situasi ini menyarankan strategi yang berorientasi pertumbuhan (*growth oriented strategy*) untuk mengeksplorasi perpaduan yang menguntungkan.

Pada sel 2, perusahaan memiliki kekuatan-kekuatan utama namun berada dalam situasi yang tidak menguntungkan. Dalam situasi ini maka disarankan agar mengembangkan strategi alternatif yang dapat memaksimalkan kekuatan-kekuatan yang ada untuk menghadapi ancaman yang ada.

Sel 4 adalah situasi yang paling tidak menguntungkan. Disini perusahaan menghadapi ancaman lingkungan yang utama dari suatu posisi yang relatif lemah. Situasi ini jelas memerlukan strategi-strategi yang efektif untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada sehingga perusahaan dapat bertahan hidup dan terhindar dari kebangkrutan.

Perusahaan dalam sel 3 menghadapi peluang yang impresif namun terhambat oleh kelemahan-kelemahan internal. Fokus strategi dari perusahaan yang mengalami situasi ini adalah menghilangkan kelemahan internal agar dapat lebih efektif mengejar peluang (mendukung strategi yang berorientasi *turn around*).

Analisis SWOT dapat digunakan dalam banyak cara untuk membantu analisis strategik. Cara yang paling umum adalah menggunakan analisis SWOT sebagai kerangka kerja logis untuk mengarahkan diskusi yang sistematis dari situasi perusahaan dan alternatif dasar yang dapat dipertimbangkan oleh organisasi. Apa yang seorang lihat sebagai ancaman potensial, mungkin dilihat oleh yang lain sebagai peluang. Begitu juga suatu yang dianggap kekuatan oleh seseorang bisa jadi dilihat sebagai kelemahan oleh yang lain. Penilaian yang berbeda dapat merefleksikan kekuatan yang mendasari perusahaan atau perspektif faktual yang berbeda. Titik kuncinya adalah bahwa analisis SWOT yang sistematis bergerak melewati semua aspek dari situasi organisasi, sebagai hasilnya analisis SWOT memberikan suatu kerangka kerja yang dinamis dan berguna untuk analisis strategi.

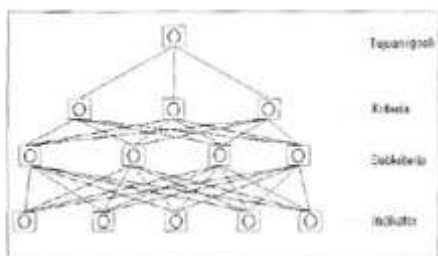
Secara keseluruhan, analisis SWOT menyoroti peranan sentral bahwa identifikasi

kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan berperan dalam pencarian strategi-strategi yang efektif oleh para perencana strategi. Perpaduan yang cermat dari peluang dan ancaman suatu perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya adalah esensi dari formulasi strategi yang sehat.

Sepanjang tahap-tahap penelitian, terutama dalam proses penentuan produk unggulan dan penyaringannya, digunakan berbagai metode. Metode AHP, diskusi, FGD, analisis ROI, dan fuzzy dimanfaatkan untuk mendapatkan hasil analisis yang berbobot dan kuat. Pada Gambar 3 dapat dilihat pembagian metode menurut tahapan yaitu :

1. Penentuan kriteria untuk menghasilkan lima produk unggulan paling atas
2. Penggunaan metoda AHP dan diskusi digunakan untuk menyaring lima produk unggulan menjadi dua produk unggulan prioritas. Dalam pelaksanaannya, terkadang digunakan SWOT untuk membantu dan mengarahkan jalannya diskusi
3. Penggunaan FGD dan analisis ROI untuk menentukan satu produk unggulan prioritas
4. Penggunaan FGD untuk menentukan rantai nilai
5. Penggunaan fuzzy untuk menentukan kompetensi inti industri daerah

Salah satu metode yang digunakan untuk memiliki dua produk unggulan prioritas adalah *Analytic Hierarchy Process* atau sering dikenal dengan singkatan AHP (Saaty, 2000). *Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah alat analisis yang didukung oleh pendekatan matematika sederhana dan dapat dipergunakan untuk



Gambar 4. Bagan AHP Secara Umum

memecahkan permasalahan *'decision making'* seperti pengambilan kebijakan atau penyusunan prioritas, dengan cara melakukan penilaian perbandingan antar komoditi/produk/jenis usaha untuk setiap kriteria didasarkan atas kondisi saat ini dan prospeknya. Metode ini menggunakan penilaian seseorang atau beberapa orang yang dianggap pakar untuk mengidentifikasi kriteria mana yang lebih penting yang dapat menunjukkan komoditi/produk/jenis usaha unggulan. Dari persepsi pakar tersebut nantinya akan diperoleh suatu bobot kuantitatif bagi kriteria penetapan komoditi/produk/jenis usaha unggulan. Metode AHP menggunakan kriteria dan sub-kriteria yang dimasukkan ke dalam level-level tertentu. Tujuan akhir metode AHP adalah memberikan penilaian secara kuantitatif penetapan komoditi/produk/jenis usaha unggulan. Nilai inilah yang menunjukkan komoditi/produk/jenis usaha unggulan di suatu wilayah. Tipologi dari instrumen yang digunakan dengan metode AHP secara umum seperti pada Gambar 4.



Gambar 3. Metode dari Penyusunan Produk Unggulan hingga Penentuan Kompetensi Inti

Kriteria dan sub-kriteria dari penetapan komoditi/ produk/ jenis usaha unggulan di suatu daerah yang akan dibandingkan oleh para pakar, disusun berdasarkan penilaian terhadap penetapan komoditi/ produk/ jenis usaha unggulan di daerah. Setelah menentukan kriteria dan sub-kriteria, metode AHP mengharuskan dibentuknya suatu bagan yang menunjukkan hirarkhi untuk mencapai tujuan dari permasalahan penelitian.

Setelah selesai dengan AHP, tahap penentuan rantai nilai akan dimulai. Pada tahap ini, harus dibedakan unsur-unsur dalam rantai nilai. *Value chain* atau rantai nilai terdiri dari *supporting activity* dan *primary activity*. *Supporting activity* antara lain adalah pengembangan sumber daya manusia, sedangkan *primary activity* terdiri dari input, manufaktur dan pemasaran. Kedua aktivitas ini tidak dapat berdiri sendiri-sendiri karena *supporting activity* akan digunakan untuk mendukung *primary activity*. Kompetensi yang akan dikembangkan lebih difokuskan pada bagaimana menyiapkan SDM agar bisa melakukan *primary activity* secara efektif.

Sebagai contoh, berdasarkan hasil kajian Departemen Perindustrian bekerjasama dengan Universitas Indonesia di Kota Palu terdapat lima produk unggulan daerah yaitu Rotan, Kakao, Kayu, Kelapa, dan Bawang Merah. Dengan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP), maka diperoleh hasil seperti pada Gambar 5.

Berdasarkan *Analytical Hierarchy Process*, maka diperoleh hasil:

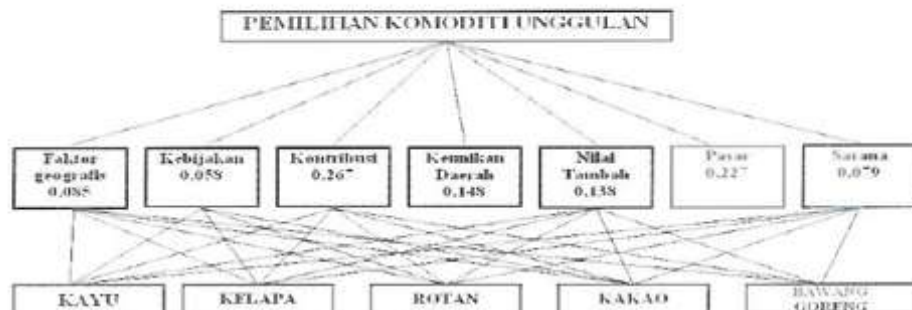
- Rotan: 21,13%
- Kakao: 20,62%
- Kelapa: 21,05%
- Bawang Goreng: 20,37%
- Kayu: 16,82%

Dari hasil itu, produk unggulan di Kota Palu adalah produk Rotan. Disamping itu dari hasil diskusi dengan seluruh pemangku kepentingan disetujui jika Industri Rotan dipilih sebagai komoditas unggulan, dan komoditas unggulan lainnya adalah Kakao.

5.3. Kriteria dan Penentuan Kompetensi Inti Industri

Menurut Prahalad dan Hamel (1994), untuk menang bersaing di masa depan, perusahaan harus lebih berorientasi pada upaya merebut bagian peluang (*opportunity share*) dari pada upaya merebut bagian pasar (*market share*). Untuk merebut bagian peluang (*opportunity share*), perusahaan disarankan untuk memiliki kompetensi inti. Kompetensi inti didefinisikan sebagai kumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan perusahaan menyediakan manfaat tersendiri bagi pelanggan. Menurut Reve (1995) kompetensi inti adalah aset-aset yang memiliki keunikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Keunikan dari konsep kompetensi inti dibandingkan dengan model terdahulu, dapat membuat kesulitan para pesaing untuk menirunya, karena yang dikembangkan bukanlah pola teknologi produksi tetapi teknik pada harmonisasi pola koordinasi internal antara *production skill* dan teknologi. Keunggulan daya saing lebih ditentukan oleh kemampuan yang unik suatu perusahaan dalam proses mengkonsolidasikan berbagai sumber sehingga membentuk suatu kompetensi inti. Konsep kompetensi inti merupakan suatu hasil dari *Collective Learning* dalam organisasi agar supaya mengkoordinasikan kemampuan produksi yang beragam dan mengintegrasikan



Gambar 5. Bagan AHP Secara Umum

dengan teknologi yang beragam secara optimal.

Kotler (1994) mengatakan bahwa terdapat tiga persyaratan dari kompetensi inti yaitu, harus menjadi sumber keunggulan bersaing, harus sulit untuk ditiru pesaing dan harus memiliki bidang aplikasi yang luas.

Sedangkan Prahalad dan Hamel (1995) mengungkapkan terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mewujudkan kompetensi inti antara lain: memberikan kontribusi yang nyata terhadap manfaat bagi pelanggan dan biaya serta sebagai salah satu faktor yang menentukan keberhasilan.

Berdasarkan beberapa pemikiran tersebut, maka kriteria yang akan digunakan untuk memilih kompetensi inti dari rantai nilai industri rotan meliputi:

- 1) Memiliki sumber keunggulan
- 2) Manfaat bagi pelanggan dan perusahaan
- 3) Penentu keberhasilan usaha
- 4) Memiliki keunikan aset yang tinggi

Metode yang akan digunakan untuk pemilihan unit rantai nilai dalam kompetensi inti industri terdapat beberapa metode seperti AHP, metode pengambilan keputusan group secara fuzzy, dan lain-lain. Sebagai contoh, dalam melakukan penilaian terhadap unit-unit rantai nilai berdasarkan kriteria akan menggunakan label dengan metode pengambilan keputusan group secara fuzzy seperti:

1. Sempurna/perfect (P)
2. Sangat tinggi/very high (VH)
3. Tinggi/high (H)
4. Sedang/medium (ME)
5. Rendah/low (LO)
6. Sangat Rendah/very low (VL)
7. Tidak ada/none (NO)

Metode ini merupakan salah satu alat pengambilan keputusan yang menggunakan para pakar dengan rumus-rumus tertentu yang sudah teruji. Para pakar melakukan penilaian pada masing-masing unit rantai nilai berdasarkan tiap-tiap kriteria. Dalam penyelesaian metode ini diperlukan adanya penilaian dari setiap kriteria kompetensi inti. Penentuan penilaian dari kriteria ini akan menggunakan Metode Keputusan Berjenjang yang dikenal dengan metode "Proses Hirarki Analitik" (AHP). Juga menggunakan pendapat para pakar yang dikualifikasikan dengan rumus-rumus tertentu. Begitu pula dalam penyelesaian metode ini, diperlukan penentuan bobot faktor nilai bagi para pakar (pengambilan keputusan) dan

dalam penentuan bobot nilai bagi para pakar tersebut digunakan rumus tertentu.

Sebagai studi kasus untuk pemilihan kompetensi inti industri daerah, dapat diambil kasus kota Palu. Pengumpulan pendapat (pengambil keputusan) dilakukan pada tiga kelompok yaitu birokrasi, akademisi dan perusahaan. Diharapkan ketiga kelompok ini dapat mewakili seluruh aspek yang mempunyai kepentingan dalam pengembangan industri rotan. Sedangkan pengambil keputusan (pendapat) yang dapat mewakili masing-masing kelompok terdiri dari 5 (lima) orang dengan hasil sebagai berikut:

- 1) Birokrasi, terdiri dari dua orang dengan hasil:

$$V_B^{(1)} = \begin{pmatrix} ME & LO & ME & VH \\ H & H & VH & ME \\ VH & ME & H & H \\ H & ME & H & H \\ LO & H & LO & LO \\ ME & ME & LO & ME \end{pmatrix}$$

$$V_B^{(2)} = \begin{pmatrix} H & H & VH & LO \\ VH & H & H & ME \\ H & ME & H & VH \\ ME & H & H & LO \\ LO & ME & ME & LO \\ H & H & H & ME \end{pmatrix}$$

- 2) Akademisi, terdiri dari 1 (satu) orang, dengan hasil:

$$V_A^{(3)} = \begin{pmatrix} VH & H & VH & VH \\ VH & VH & VH & H \\ VH & VH & VH & H \\ ME & H & LO & VL \\ H & H & H & LO \end{pmatrix}$$

- 3) Perusahaan, terdiri dari 2 (orang) dengan hasil:

$$V_P^{(4)} = \begin{pmatrix} VH & VH & VH & VH \\ H & H & VH & ME \\ VH & H & H & ME \\ VH & H & H & H \\ ME & H & H & LO \\ VH & VH & VH & ME \end{pmatrix}$$

$$V_q^{(5)} = \begin{pmatrix} VH & HI & ME & LO \\ HI & TI & HI & HI \\ VH & VH & VI & TI \\ HI & HI & HI & TI \\ HI & HI & HI & ME \\ HI & TI & TI & HI \end{pmatrix}$$

Berdasarkan metode pengambilan keputusan group secara fuzzy dengan preferensi independen, perlu dilakukan penilaian bobot untuk masing-masing kriteria. Dari hasil analisa hirarki proses, maka diperoleh penilaian (bobot) kriteria seperti pada Tabel 1.

Dengan menggunakan rumus berikut

$$V_i = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n [Neg(W_{ik}) \vee V_i(ak)]$$

diperoleh hasil sebagai berikut:

$$V_q = \begin{pmatrix} LO & ME & HI & ME & ME \\ HI & ME & HI & ME & ME \\ HI & HI & TI & ME & TI \\ HI & ME & HI & HI & TI \\ LO & LO & LO & ME & ME \\ LO & ME & ME & ME & TI \end{pmatrix}$$

Berdasarkan rumus yang dinyatakan dengan

$$Q(k) = \text{int} \left(1 + k \cdot \frac{q-1}{r} \right),$$

dimana penentuan bobot pengambilan kebutuhan q = banyaknya skala, r =banyak pakar dan $k=1, \dots, r$, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$Q(1)$ = sangat rendah

$Q(2)$ = rendah

$Q(3)$ = tinggi

$Q(4)$ = sangat tinggi

$Q(5)$ = sempurna

Tabel 1. Penilaian (Bobot) Kriteria berdasarkan AHP

No	Kriteria	Bobot	Penilaian
1.	Memiliki sumber keunggulan	0,2844	VH
2.	Manfaat bagi pelanggan dan perusahaan	0,2606	HI
3.	Penentu keberhasilan usaha	0,2696	HI
4	Memiliki keunikan aset yang tinggi	0,2474	ME

Dengan telah diketahuinya bobot nilai bagi pengambilan keputusan maka untuk menentukan bobot bagi tiap-tiap unit rantai nilai pada industri rotan digunakan rumus:

$$V_i = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n [Q_i^{(k)} \wedge b_i]$$

dimana b_i ordering dari V_i

Hasil pengolahan dengan metoda *Fuzzy Preferensi Independent* ditinjau dari kepentingan kompetensi inti diperoleh seperti pada Tabel 2.

Hasil analisa menunjukkan bahwa yang menjadi kompetensi inti adalah pengolahan mebel rotan khususnya *finishing*. Dengan memperhatikan prasyarat bagi kompetensi inti (sulit ditiru, harus dikuasai oleh internal organisasi, pendekatan *resource based*, manfaat bagi pelanggan, memiliki keunikan aser yang tinggi) maka pengembangan mebel rotan di Palu cocok untuk dijadikan kompetensi inti industri dalam pengembangan industri rotan. Pada saat ini mebel rotan masih belum berkembang dengan baik dan hanya terbatas untuk keperluan lokal. Untuk penguasaan terhadap mebel rotan ini selain harus ditunjang oleh kemampuan sumber daya manusia dalam ketrampilan juga harus memiliki pengetahuan yang luas terhadap perkembangan dari teknologi. Oleh karena itu untuk menciptakan kemampuan perusahaan dalam membuat mebel tidak bisa berdiri sendiri tetapi harus memiliki berbagai aspek yang menunjang sehingga langkah berikutnya perusahaan perlu melakukan identifikasi terhadap aktivitas rantai nilai lainnya yang perlu melakukan strategi aliansi. Strategi aliansi juga harus diorientasikan untuk mewujudkan kompetensi inti industri dan pencapaian terhadap pengembangan bisnis industri rotan.

Tabel 2. Hasil Analisa Kompetensi Inti

No	Alternatif	Nilai Bobot
1.	Unit pengadaan bahan baku	Tinggi
2.	Penguasaan pasar (pemasaran)	Tinggi
3.	Pengolahan mebel (<i>finishing</i>)	Sangat Tinggi
4.	Pengembangan sumber daya manusia	Tinggi
5.	Transportasi	Sedang
6.	Pengembangan desain produk	Tinggi

VI. PENUTUP

Indonesia memiliki potensi yang belum banyak dimanfaatkan secara optimal. Sebagai negara yang memiliki banyak sumber daya alam, Indonesia perlu memadukan aset *tangible* ini dengan dengan aset *intangible*, seperti teknologi, kultur dan reputasi serta aset sumber daya manusia dalam bentuk pengetahuan dan ketrampilan.

Perpaduan sumber daya ini dilakukan melalui pembelajaran kolektif yang dapat menciptakan kompetensi inti industri daerah yang selanjutnya melalui *strategic routing* dapat menghasilkan daya saing nasional yang tinggi. Konsep kompetensi inti industri daerah mengharuskan disiapkannya infrastruktur yang kuat, dan adanya daya kohesi dan interkoneksi antar daerah. Konsep kompetensi inti industri daerah diharapkan dapat menghilangkan senjang antara daerah kaya akan sumber daya alam dan daerah yang miskin karena tak memiliki sumber daya alam karena ada banyak produk unggulan yang dapat dikaitkan dengan keunggulan berbasis pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Departemen Perindustrian, 2007. Strategi Pengembangan Kompetensi Inti Daerah (Studi Kasus: Kota Palu), Jakarta.
2. Kotler, P., 1994. Manajemen Pemasaran, Terjemahan Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi – UI, Jakarta.
3. Martani H, 1995. *Penciptaan Kompetensi Inti sebagai Model Persaingan Bisnis Masa Kini*. Usahawan No. 09 Universitas Indonesia, Jakarta.
4. Prahalad and G. Hamel, 1994, *Strategic Intent*, The Harvard Review Book Series.
5. _____, 1995. *Kompetensi Masa Depan*, Terjemahan Binarupa Aksara, Jakarta.
6. Reve, T., 1994. The Firm A Nexus Internal and External Contracts, The Harvard Business Review Book Series.
7. Departemen Perindustrian, 2007. Strategi Pengembangan Kompetensi Inti Daerah (Studi Kasus: Kota Palu), Jakarta.
8. Kotler, P., 1994. Manajemen Pemasaran, Terjemahan Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi – UI, Jakarta.
9. Martani H, 1995. *Penciptaan Kompetensi Inti sebagai Model Persaingan Bisnis Masa Kini* Usahawan No. 09 Universitas Indonesia, Jakarta.
10. Prahalad and G. Hamel, 1994, *Strategic Intent*, The Harvard Review Book Series.
11. _____, 1995. *Kompetensi Masa Depan*, Terjemahan Binarupa Aksara, Jakarta.
12. Reve, T., 1994. The Firm A Nexus Internal and External Contracts, The Harvard Business Review Book Series.