

Perancangan Peta Jalan Pengembangan Industri Hasil Pertanian pada Wilayah Kabupaten dengan Metode VRISA dan Rantai Nilai

Djoko Sihono Gabriel¹, Rahmat Nurcahyo¹,
Erlinda Muslim¹, Sik Sumaedi²

¹Departemen Teknik Industri

Fakultas Teknik Universitas Indonesia

²Pusat Penelitian Sistem Mutu dan Teknologi Pengujian

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Abstrak. Salah satu alternatif untuk meningkatkan kesejahteraan penduduk pada suatu wilayah adalah dengan mengembangkan industri. Penelitian ini merancang peta jalan (road map) pengembangan industri hasil pertanian dengan studi kasus Kabupaten Bengkayang, Kalimantan Barat. Metode yang digunakan adalah kerangka VRISA (Value, Rare, In-imitability, Substitutability dan Appropriability) untuk menentukan produk industri yang akan dikembangkan. Hasil penelitian ini berupa peta jalan bagi pengembangan industri berbasis jagung bagi Kabupaten Bengkayang. Sesuai dengan pendekatan rantai nilai (value chain), strategi dibagi dua yaitu strategi rantai nilai utama dan strategi rantai nilai pendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jagung merupakan pilihan menurut kerangka pengembangan VRISA, sehingga perlu dikembangkan sebagai industri, bukan hanya sebagai hasil pertanian. Tahapan pengembangan industri jagung di Kabupaten Bengkayang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu tahap awal (basic foundation establishment), tahap utama (implementasi), serta tahap akhir (harvesting) yang memerlukan waktu lima tahun.

Kata kunci: Pengembangan Industri, Kerangka VRISA, Rantai Nilai, Peta Jalan, Wilayah Kabupaten

Abstract. Industry development is an alternative in social welfare improvement of a region. This research was conducted to develop a road map of industry development in Kabupaten Bengkayang, West Kalimantan. VRISA (Value, Rare, In-imitability, Substitutability and Appropriability) framework used to determine appropriate industrial products to be developed. Based on value chain method, the development strategy was constructed into main value chain and supporting value chain strategy. Output of analysis showed that corn-based product was preferred by VRISA framework, so it needs to be developed as appropriate industry for Kabupaten Bengkayang. There are three stages of industrial development in the corn-based industry, namely initial phase (basic foundation establishment), main phase (implementation), and final stage (harvesting). Time frame for all stages takes five years.

Keywords: Industrial Development, VRISA Framework, Value Chain, Road Map, Regency Area

Received: 20 Februari 2014, Revision: 14 Maret 2014, Accepted: 14 April 2014

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2014.13.1.4>

Copyright©2014. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

1. Pendahuluan

Pelaksanaan otonomi daerah ditandai dengan disahkannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan direvisi menjadi Undang-Undang No. 32 tahun 2004 telah memindahkan sebagian besar peran, tugas, tanggung jawab dan kewenangan pemerintahan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Kondisi ini membuat pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk secara mandiri mengelola potensi sumber daya yang dimilikinya untuk meningkatkan taraf hidup dan kemakmuran masyarakatnya.

Industrialisasi merupakan salah satu upaya pemerintah daerah dalam rangka memanfaatkan potensi sumber dayanya. Melalui industrialisasi diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah sumber daya alam suatu daerah dibandingkan apabila dijual secara langsung sebagai bahan baku, bukan hasil industri. Selain itu industrialisasi diharapkan akan menghidupkan sektor-sektor usaha yang dapat menyerap banyak tenaga kerja. Pada akhirnya, industrialisasi diharapkan dapat membantu meningkatkan taraf hidup dan kemakmuran masyarakat sesuai dengan tujuan otonomi daerah.

Meskipun hal itu tampaknya sederhana, industrialisasi di suatu daerah bukanlah pekerjaan mudah. Industrialisasi membutuhkan banyak dukungan, baik sumber daya alam, sumber daya manusia, infrastruktur, kelengkapan lembaga maupun peraturan perundang-undangan yang mendukung.

Penelitian mengenai pengembangan industri pada tingkat provinsi di antaranya dilakukan oleh Marsigit (2010) untuk Provinsi Bengkulu dan Pusparini (2011) untuk Provinsi Sumatera Barat. Pengembangan industri bagi daerah setingkat Kabupaten akan mengalami tantangan lebih berat karena keterbatasan kualitas sumber daya yang ada, ketersediaan dukungan infrastruktur dan kelengkapan kelembagaan.

Penelitian mengenai pengembangan industri pada tingkat kabupaten di antaranya dilakukan oleh Nurcahyo, et al. (2011) untuk Kabupaten Tangerang.

Peta jalan (*road map*) merupakan metode yang dapat digunakan untuk menyusun pengembangan industri dan daerah. Mardianto (2005) menggunakan metode ini untuk penyusunan pengembangan industri, khususnya industri gula nasional. Sedangkan penggunaan metode ini untuk pengembangan daerah di antaranya dilakukan oleh Pemerintah Negara Bagian Victoria, Australia (*Ministry of Regional and Rural Development, State Government of Victoria, 2012*) dan Pemerintah Filipina (*National Economic and Development Authority, Government of Philippines, 2010*). Pemerintah telah menerbitkan sebuah panduan penyusunan peta jalan pengembangan kompetensi inti industri bagi suatu daerah (Departemen Perindustrian, 2007), tetapi panduan ini masih bersifat umum dan membuka kesempatan penerapan pengetahuan dan metode yang sesuai untuk pengembangan suatu daerah.

Terbitnya panduan ini mengundang pertanyaan: kombinasi pengetahuan dan metode analisis apa saja yang mampu menampung aspek-aspek penting bagi keberlanjutan industri dengan baik, sehingga tidak terabaikan dalam perancangan peta jalan pengembangan kompetensi inti industri suatu kabupaten? Dan bagaimana mekanisme analisisnya agar aspek-aspek penting tersebut dapat dijamin terserap secara efektif di dalam rumusan peta jalan pengembangan yang akan dihasilkan? Pertanyaan tersebut akan dijawab oleh penelitian ini melalui penerapan kombinasi baru dari sejumlah pengetahuan dan metode analisis, yaitu penyusunan peta jalan dengan metode penetapan kompetensi inti, rantai nilai dan kerangka *VRISA* untuk sebuah wilayah kabupaten. Keterbatasan yang ditemui dalam penelitian ini adalah sedikitnya aplikasi metode yang sesuai dengan obyek penelitian yang spesifik, yaitu daerah yang memiliki potensi industri berbasis hasil pertanian.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan teoritis berupa penyusunan peta jalan dengan metode kompetensi inti, rantai nilai dan kerangka VRISA untuk sebuah wilayah Kabupaten karena beberapa penelitian terkait (Marsigit 2010, Pusparini 2011, Nurcahyo, et al., 2011, *Ministry of Regional and Rural Development, State Government of Victoria*, 2012, dan *National Economic and Development Authority, Government of Philippines*, 2010) tidak menggunakan seluruh metode ini secara bersama-sama.

Pelaksanaan industrialisasi pada suatu kabupaten membutuhkan peta jalan pengembangan, agar arah dan waktu pelaksanaan pengembangan menjadi jelas. Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan metode VRISA (*Value, Rare, In-imitability, Substitutability* dan *Appropriability*) dan rantai nilai (*value chain*) dalam penyusunan peta jalan pengembangan industri di Kabupaten Bengkayang, Kalimantan Barat menurut kompetensi intinya. Dengan tersedianya peta jalan pengembangan industri ini industrialisasi diharapkan bisa menjadi lebih terfokus, efisien dan efektif sesuai dengan potensi sumber daya yang tersedia, sehingga mampu meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan di kabupaten tersebut.

2. Metode Penelitian

Penentuan industri yang akan dikembangkan di Kabupaten Bengkayang dilakukan berdasar hasil identifikasi kompetensi inti daerah. Kompetensi inti diharapkan mampu memacu berkembangnya industri yang memiliki keunggulan daya saing (Pralhad & Hamel, 1994). Konsep kompetensi inti mulai dipopulerkan oleh Hamel dan Prahalad pada tahun 1990. Markides dan Williamson (1994) mendefinisikan kompetensi inti sebagai kumpulan pengalaman (*pool of experience*), pengetahuan dan sistem yang bersama-sama sebagai katalis untuk menciptakan dan mengumpulkan aset strategik baru. Hafeez *et al.* (2002) mendefinisikan kompetensi inti sebagai sumber bisnis yang terdiri dari fisik, intelektual dan aset budaya.

Shieh dan Wang (2007) berpendapat bahwa kompetensi inti merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan secara lebih berhasil dari pada para pesaingnya dan yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Beberapa penelitian terdahulu dilakukan oleh peneliti manajemen strategi untuk mendalami keterkaitan antara kompetensi inti dengan daya saing pada perusahaan (Fiol, 2001; Leavy, 2003; Cheng dan Yeh, 2007; Bani-Hani dan Al-Hawary, 2009). Penelitian Cheng dan Yeh (2007) dan Bani-Hani dan Al-Hawary (2009) menyimpulkan pentingnya faktor kapabilitas pada kompetensi inti.

Hasil studi Heather dan Morgan (2008) menyimpulkan bahwa kapabilitas terdiri dari lima inti (*five core capabilities*), yaitu kapabilitas untuk berkomitmen, kapabilitas untuk melaksanakan tugas, kapabilitas untuk mengkaitkan dan menarik sumberdaya, kapabilitas untuk beradaptasi dan kapabilitas untuk menyeimbangkan perbedaan. Perkembangan selanjutnya dari konsep kapabilitas ini berkembang dengan apa yang disebut sebagai kapabilitas dinamik (Teece, *et al.*, 1997). Menurut Winter (2003), kapabilitas dinamik merupakan sekumpulan kegiatan yang teratur yang dilakukan sehari-hari yang memungkinkan organisasi mampu menanggapi perubahan lingkungan melalui strategi penciptaan nilai.

Dalam perspektif ekonomi wilayah, kompetensi inti adalah sekumpulan kapabilitas unik dan terintegrasi yang dimiliki daerah untuk dapat membangun daya saing melalui penciptaan nilai (Departemen Perindustrian, 2007). Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi pemilihan industri yang akan dikembangkan di daerah pada tingkat kabupaten dengan acuan kompetensi inti. Contoh studi kasus di Kabupaten Bengkayang diharapkan dapat menjadi model yang dapat diterapkan di kabupaten yang lain.

Penelitian ini terdiri atas tiga tahap, yaitu pengumpulan data, penentuan produk industri kabupaten yang akan dikembangkan dan perumusan arah pengembangan industri kabupaten.

Tahap pertama adalah pengumpulan data meliputi pengumpulan data primer dan sekunder yang akan menjadi masukan utama bagi tahap selanjutnya. Pengumpulan data primer dilakukan dengan survei menggunakan kuesioner dan *in depth interview*. Secara umum kuesioner yang digunakan pada survei terdiri dari tiga bagian. Bagian pertama membahas mengenai produk industri yang saat ini menjadi andalan kabupaten. Bagian kedua membahas mengenai produk industri yang berpotensi menjadi andalan di masa mendatang. Bagian ketiga mengenai penilaian produk industri dengan menggunakan kerangka pengembangan VRISA (Affuah, 2003) serta kompetensi inti.

Responden dalam survei ini merupakan perwakilan *stakeholder* pada tingkat provinsi dan kabupaten yang terdiri dari berbagai unsur masyarakat, serta para ahli yang kompeten. Hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh tidak bias dan tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu. Responden survei dari kalangan pejabat terkait adalah dari tingkat Propinsi (BAPPEDA, BPS Propinsi, dinas-dinas terkait di antaranya Perindustrian, Pertanian, Perkebunan) dan dari tingkat Kabupaten (BAPPEDA, BPS Kabupaten, dinas-dinas terkait di antaranya Perindustrian, Pertanian, Perkebunan).

Responden survei dari kalangan ahli berasal dari Perguruan Tinggi baik dari perguruan tinggi setempat maupun nasional. Mereka berasal dari Fakultas Teknik, Fakultas Ekonomi dan Fakultas Pertanian. Selain itu kuesioner juga disebar kepada para pelaku industri, termasuk asosiasi-asosiasi industri terkait pada tingkat Provinsi dan Kabupaten.

Tahapan kedua adalah penentuan produk industri kabupaten yang akan dikembangkan. Pada tahap ini kegiatan-kegiatan yang dilakukan terdiri atas pemilihan sektor unggulan, sub sektor unggulan, produk unggulan, dan produk inti. Data yang digunakan berasal dari tahap sebelumnya baik data primer maupun sekunder, meskipun fokus utama berdasarkan data sekunder.

Data sekunder yang dikumpulkan dan dimanfaatkan untuk penentuan produk inti, merupakan data yang terkait dengan produk-produk yang telah dihasilkan oleh kabupaten, Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), jumlah penduduk terkait lapangan pekerjaannya, luas wilayah terkait pemanfaatannya, kondisi daerah terkait potensi alamnya, serta faktor-faktor ekonomi yang terkait dengan perkembangan daerah termasuk hasil-hasil studi yang dilakukan oleh dinas-dinas terkait dan rencana jangka panjang daerah.

Berdasarkan analisis data yang tersedia kemudian dilakukan pengerucutan jumlah produk industri kabupaten. Penentuan produk industri ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kompetensi inti (Marcus, 2010) dan kerangka VRISA (Affuah, 2003). Tabel 1 menunjukkan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam memilih produk industri kabupaten.

Setelah produk industri kabupaten ditentukan, tahap ketiga pada penelitian ini adalah perumusan arah pengembangan industri kabupaten. Dalam tahap ini pendekatan yang digunakan adalah Analisis Rantai Nilai (*value chain*) dikembangkan oleh Porter. Analisis ini digunakan untuk menentukan rantai aktivitas yang diperlukan untuk menambah nilai dari suatu produk. Pada rantai nilai ini dilihat aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pelengkap (*secondary activity*) dari suatu industri (Marcus, 2005).

Penyusunan rencana induk pengembangan industri kabupaten memiliki jangka waktu pengembangan selama lima tahun, sehingga perlu dilengkapi dengan rencana tindak dengan jangka waktu setahun.

Tabel 1. Kerangka VRISA Penentuan Jenis Produk Industri Kabupaten

Faktor	Penjelasan
1. <i>Value</i>	Apakah produk industri ini dapat memberikan alternatif sebagai pengganti produk yang dibutuhkan oleh pasar?
2. <i>Rare</i>	Apakah daerah ini merupakan satu-satunya daerah yang memiliki sumber tersebut? Jika tidak, apakah potensi sumber yang dimiliki melebihi dari daerah lainnya?
3. <i>In-imitability</i>	Apakah produk industri daerah ini mudah ditiru secara teknologi dan desain oleh daerah lainnya?
4. <i>Substitutability</i>	Dapatkah daerah lain menawarkan produk sejenis dengan nilai yang sama?
5. <i>Appropriability</i>	Apakah daerah ini memperoleh keuntungan dari penjualan produk tersebut?

3. Penelitian dan Pembahasan

3.1. Gambaran Umum Kabupaten Bengkayang Kalimantan Barat

Kabupaten Bengkayang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1999 sebagai hasil pemekaran dari Kabupaten Sambas. Wilayah administrasi Kabupaten Bengkayang terletak pada 108° 39' - 110° 04' BT dan antara 0,33° - 2,02° LU. Kabupaten Bengkayang merupakan kabupaten wilayah pedalaman yang berbatasan dengan Sarawak, Malaysia Timur. Seperti umumnya perbatasan dan daerah yang berasal dari pemekaran daerah lain, Kabupaten Bengkayang termasuk daerah tertinggal dari sisi pengembangan industri. Sektor industri pengolahan di Kabupaten Bengkayang belum berkembang baik, terlihat dari kontribusi industri pengolahan terhadap PDRB yang kurang dari 6%. Komposisi PDRB Kabupaten Bengkayang didominasi oleh sektor pertanian yang mencapai sekitar 40-50%.

Dari sisi ketenaga-kerjaan, mayoritas penduduk Kabupaten Bengkayang bekerja di sektor pertanian. Jumlah penduduk yang bekerja di bidang pertanian sebesar 73% dari seluruh penduduk. Pertanian tanaman pangan didominasi oleh jagung dengan jumlah produksi 98.653 ton dan padi dengan jumlah produksi 71.702 ton setahun. Luas areal yang digunakan untuk tanaman jagung adalah seluas 22.372 ha sedangkan untuk padi hampir sama, yaitu 22.810 ha.

3.2. Penentuan Produk Industri Kabupaten Bengkayang

Berdasarkan pengumpulan data primer diperoleh jawaban dari semua responden yang berpendapat bahwa sumber daya alam yang saat ini menjadi unggulan adalah sektor pertanian. Menurut para responden, sektor pertanian menjadi unggul karena sektor tersebut diusahakan di seluruh wilayah kecamatan di Kabupaten Bengkayang. Selain itu kelangsungan sumber dan pengadaan bahan baku sektor ini juga berkesinambungan. Menurut prediksi para responden, sektor ini dapat bertahan sekitar 25-30 tahun. Selanjutnya, apabila dilihat dari jawaban responden tentang sumber daya alam yang memiliki potensi di masa mendatang, semua responden juga mengatakan sektor pertanian adalah sektor yang paling berpotensi menjadi unggulan.

Hal ini disebabkan sumber daya alam pertanian memiliki lahan yang luas dan saat ini terus dikembangkan sebagai komoditas unggulan. Konfirmasi dengan data sekunder menunjukkan bahwa sektor pertanian merupakan sektor penyumbang tenaga kerja terbesar bagi Kabupaten Bengkayang, yaitu sebesar 73%. Jumlah ini dapat diperkirakan akan meningkat mengikuti pola perkembangan sektor pertanian. Atas dasar hasil pengumpulan data primer dan konfirmasi data sekunder dapat disimpulkan bahwa sektor unggulan Kabupaten Bengkayang adalah sektor pertanian.

Setelah diketahui sektor unggulan, selanjutnya diidentifikasi sub sektor unggulan yang ada di Kabupaten Bengkayang. Berdasarkan pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara survei melalui kuesioner, *in-depth interview*, dan diskusi informal diperoleh gambaran sebagai berikut. Menurut pendapat para responden, dari sisi sub sektor terdapat dua sumber daya unggulan, yaitu sub sektor tanaman bahan pangan dan perkebunan. Menurut responden, produk-produk sub sektor perkebunan memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai sebuah industri. Sebagai contoh, karet dan kelapa sawit. Sementara sub sektor pertanian tanaman bahan pangan juga menjadi sub sektor unggulan karena sumbangan produk jagung yang potensial.

Kehidupan berkebun dan bertani tanaman bahan pangan telah menjadi bagian penting bagi masyarakat Kabupaten Bengkayang sejak dahulu kala, yaitu sejak wilayah tersebut masih berbentuk kerajaan. Hal ini membuat kemampuan sumber daya manusia dalam sub sektor ini sangat baik. Akan tetapi dari sisi kapabilitas industri, Kabupaten Bengkayang juga memiliki kapabilitas dalam aspek pengolahan jagung, seperti terlihat di Sanggau Ledo. Data ini dapat divalidasi dengan data sekunder yang ada. Berdasarkan pengumpulan data primer dan konfirmasi dengan data sekunder dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sub sektor unggulan Kabupaten Bengkayang adalah pertanian tanaman bahan pangan.

Untuk menentukan produk-produk industri potensial dilakukan survei dengan kuesioner dan *interview*. Kuesioner digunakan sebagai panduan bagi responden, kemudian surveyor membimbing untuk mengembangkan maksud pertanyaan. Struktur kuesioner dirancang untuk menggali lebih dalam, agar responden dapat mengungkapkan produk-produk potensial yang ada di Kabupaten Bengkayang. Tinjauan dilakukan dengan menggunakan *framework* sumber daya alam, sumber daya manusia serta kapabilitas terhadap produk industri.

Berdasarkan survei dengan wawancara dan penyebaran kuesioner diperoleh bahwa produk unggulan Kabupaten Bengkayang adalah jagung, karet, kelapa sawit, anyaman bambu dan kerajinan rotan. Setelah diperoleh daftar produk industri potensial Kabupaten Bengkayang, para responden diminta untuk dapat memilih tiga produk industri yang benar-benar potensial di Kabupaten Bengkayang. Untuk mengarahkan pendalaman tersebut dibuat pertanyaan tiga produk potensial menurut kompetensi Marcus (2005) dan VRISA (Affuah, 2005). Berdasarkan metode tersebut, diperoleh bahwa tiga produk industri potensial adalah kelapa sawit, karet dan jagung.

Tahap selanjutnya dilakukan analisis dengan kerangka VRISA (*Value, Rare, In-imitability, Substitutability, Appropriability*) untuk menentukan satu produk industri Kabupaten Bengkayang yang akan dikembangkan. *Value* menjelaskan apakah produk industri ini dapat memberikan alternatif sebagai pengganti produk yang dibutuhkan oleh pasar. *Rare* menjelaskan apakah Kabupaten Bengkayang merupakan satu-satunya kabupaten yang memiliki sumber tersebut. Jika tidak, apakah sumber yang dimiliki melebihi dari kabupaten lainnya. *In-imitability* menjelaskan apakah produk industri Kabupaten Bengkayang mudah ditiru secara teknologi dan desain oleh kabupaten lainnya. *Substitutability* menjelaskan dapatkah kabupaten lain menawarkan produk sejenis dengan nilai yang sama. Sedangkan *Appropriability* menjelaskan dapatkah kabupaten lain menawarkan produk sejenis dengan nilai yang sama. Hasil analisis dengan kerangka VRISA dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis VRISA

Produk	V	R	I	S	A	Peringkat
Kelapa Sawit	ST	T	R	R	T	2
Karet	T	T	R	R	T	3
Jagung	ST	T	T	R	ST	1

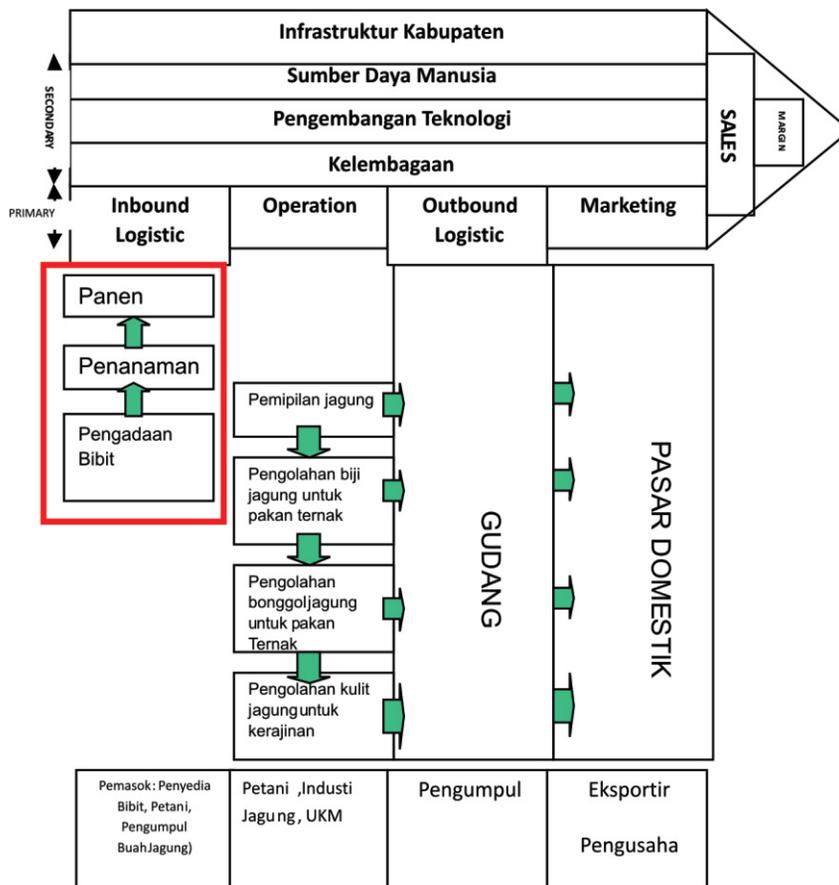
Keterangan: R = Rendah; T = Tinggi; ST = Sangat Tinggi

Pada ukuran *value*, baik industri kelapa sawit maupun jagung memiliki nilai sangat tinggi, karena keduanya paling banyak memberikan atau menyokong pembentukan pendapatan bagi masyarakat Bengkayang. Apalagi, untuk jagung, Kabupaten Bengkayang merupakan pusat penghasil di Kalimantan Barat. Untuk *rare*, ketiga industri tersebut memiliki nilai yang tinggi karena ketiganya merupakan komoditas unggulan yang saat ini bahan bakunya dihasilkan oleh kabupaten tersebut. Dalam aspek *in-imitability*, industri jagung, khususnya jagung sebagai pakan ternak, ukurannya tinggi karena agak sulit untuk meniru teknologi dan desain industri terpadu yang telah ada saat ini. Selanjutnya *substitutability*, kabupaten lain dapat menawarkan pengganti produk-produk tersebut sehingga ketiganya bernilai rendah. Sedangkan secara *Appropriability*, jagung, khususnya jagung sebagai pakan ternak, akan memberikan keunggulan paling tinggi karena

tidak hanya memenuhi kebutuhan Kabupaten Bengkayang tetapi juga daerah sekitarnya. Berdasarkan analisis dengan kerangka VRISA, produk industri dari Kabupaten Bengkayang yang tepat untuk dikembangkan adalah jagung.

3.3. Rantai Nilai Industri Jagung Kabupaten Bengkayang

Analisis Rantai Nilai (*value chain*) digunakan untuk menentukan rantai aktivitas yang diperlukan untuk menambah nilai pada produk industri jagung. Dari sudut pandang rantai nilai dapat dilihat aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pelengkap (*secondary activity*) pada industri jagung. Metode kajian literatur, wawancara dengan pelaku industri serta diskusi dengan metode *focused group discussion* dilakukan untuk mendapat gambaran rantai nilai industri jagung di Kabupaten Bengkayang. Gambaran rantai nilai industri jagung pada Kabupaten Bengkayang dapat dilihat pada gambar 1 berikut.



Gambar 1. Rantai Nilai Industri Jagung di Kabupaten Bengkayang

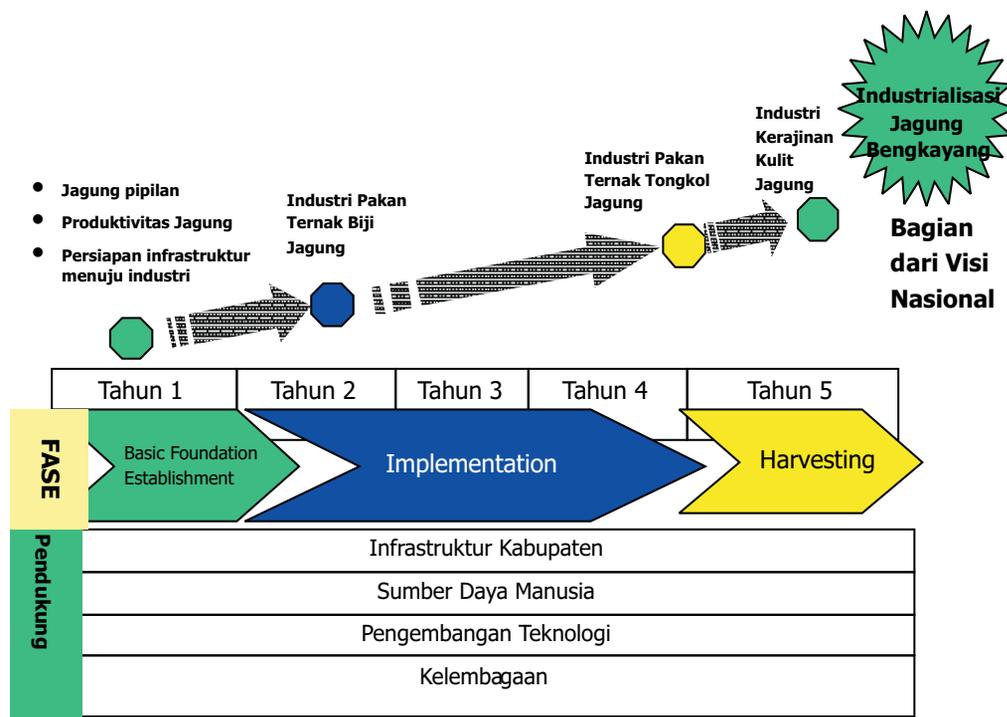
3.4. Peta Jalan Pengembangan Industri Jagung Kabupaten Bengkayang

Keseluruhan tahapan pengembangan industri jagung di Kabupaten Bengkayang dituangkan pada peta jalan. Sesuai dengan pendekatan rantai nilai (*value chain*), strategi dibagi menjadi dua yaitu strategi rantai nilai utama dan strategi rantai nilai pendukung. Strategi rantai nilai utama terkait dengan aktivitas yang terlibat langsung dalam operasi dan pemasaran produk (ruang gerak industri) ataupun penambahan nilai tambah produk. Sementara rantai nilai pendukung melibatkan aktivitas-aktivitas yang perlu dikembangkan dalam rangka menjalankan ruang gerak industri tersebut.

Aktivitas penambahan nilai tambah produk dimulai dengan meningkatkan produktivitas jagung. Aktivitas ini menjadi aktivitas yang pertama kali dilakukan agar produk industri jagung di Kabupaten Bengkayang dapat berlangsung dalam jangka waktu yang panjang dan senantiasa berkesinambungan. Setelah itu dilakukan aktivitas peningkatan nilai tambah dari jagung bertongkol menjadi jagung pipilan.

Peningkatan nilai tambah ini terkait dengan upaya pemberdayaan masyarakat. Selama ini petani kurang sadar untuk menciptakan jagung pipilan karena pola berpikir yang tidak ingin repot. Setelah itu secara berturut peningkatan nilai tambah dilakukan dengan cara pengolahan biji jagung menjadi pakan ternak. Kemudian untuk menambah nilai jagung, tongkol juga diubah menjadi pakan ternak. Sementara untuk strategi rantai nilai pendukung terkait dengan beberapa strategi yaitu strategi infrastruktur, strategi sumber daya manusia, strategi teknologi dan strategi kelembagaan.

Peta jalan strategi adalah dokumen yang menjelaskan bagaimana perkiraan masa datang dan tujuan yang hendak dicapai, bagaimana lintasan serta alternatif lintasannya dan langkah yang diperlukan untuk mencapainya, siapa yang melakukan dan kapan dilaksanakan, serta sumber daya dan kapabilitas apa yang diperlukan. Gambaran keseluruhan peta jalan pengembangan industri jagung di Kabupaten Bengkayang dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Peta Jalan Pengembangan Industri Jagung Kabupaten Bengkayang

3.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Ditemui beberapa penelitian lain yang memiliki kemiripan dengan penelitian ini. Rantai nilai bersama SWOT digunakan oleh Pusparini (2011) untuk menyusun strategi pengembangan industri kreatif di Sumatera Barat untuk industri kerajinan. Untuk industri kreatif komoditi pertanian, Ariadi (2010) mengajukan pengembangan melalui analisis sikap dan perilaku pengusaha dengan model sikap multi-atribut dari Fishbein yang dilanjutkan dengan analisis deskriptif-kuantitatif. Untuk jenis industri lain, Marsigit (2010) menyusun rencana pengembangan diversifikasi produk pangan olahan lokal berdasarkan nilai tambah dan *good manufacturing practice* atau cara memproduksi makanan yang baik. Sementara itu Mardianto (2005) menyusun peta jalan dan pengembangan kebijakan industri melalui pembahasan deskriptif, tidak mengacu pada metode penelitian yang spesifik. Untuk kasus yang lain di luar negeri, penerapan manajemen stratejik dalam lingkup luas dilakukan oleh Pemerintah Negara Bagian Victoria, Australia (2012) dalam menyusun peta jalan pengembangan industri di kawasan Latrobe Valley dan penyerapan tenaga kerja pada kawasan tersebut.

Demikian juga metode yang sama digunakan oleh *National Economic and Development Authority, Government of Philippines* dalam menyusun kerangka pengembangan stratejik untuk wilayah Mindanao dalam tahun 2010-2020. Keduanya tidak menggunakan baik rantai nilai maupun kerangka VRISA. Sedangkan Nurcahyo, et al. (2011) merancang strategi pengembangan industri di Kabupaten Tangerang dengan mempertimbangkan kompetensi inti melalui penggunaan gabungan metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)* dan *Interpretative Structural Modelling (ISM)*.

Penelitian ini telah mencoba mengeksplorasi potensi kabupaten melalui data primer dan data sekunder yang secara mendalam mengenali potensi industri secara langsung di lapangan dan mengkonfirmasi dengan pendapat nara sumber dan pemangku kepentingan serta

data sekunder yang tersedia. Kerangka pengembangan VRISA memiliki keunggulan karena secara khusus dirancang untuk mengenali potensi industri secara nyata dalam lima aspek yang benar-benar mendasar bagi keberlanjutan dan daya saingnya, terutama dengan mengenali secara mendalam kompetensi inti kabupaten. Dengan kelebihan ini, hasil penelitian diharapkan mampu memberi keakuratan arah dan pencapaian pengembangan dalam lima tahun ke depan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa salah satu alternatif pemecahan permasalahan industrialisasi daerah tertinggal adalah dengan pengembangan industri. Pemilihan industri mengacu kepada kompetensi inti dengan menggunakan metode VRISA. Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti kompetensi inti pada perusahaan (Fiol, 2001; Leavy, 2003; Cheng dan Yeh, 2007; Bani-Hani dan Al-Hawary, 2009), penelitian ini mengaplikasikan konsep kompetensi inti dengan metode VRISA pada wilayah kabupaten. Penelitian ini juga mengungkap bahwa Kabupaten Bengkayang memiliki potensi dan kapabilitas yang dapat dikembangkan menjadi produk industri, yaitu industri jagung. Strategi pengembangan industri jagung Kabupaten Bengkayang dapat dilakukan melalui tiga fase, yaitu tahap awal (*basic foundation establishment*), tahap utama (implementasi), serta tahap akhir (*harvesting*).

Keseluruhan tahapan itu perlu pendekatan partisipatif yang melibatkan seluruh *stakeholder* di Kabupaten Bengkayang guna mewujudkan kesatuan arah dan langkah. Penyusunan peta jalan pengembangan industri jagung di Kabupaten Bengkayang memiliki implikasi bisnis bagi *stakeholder*, baik kepada pemerintahan maupun pelaku usaha. Pemerintah kabupaten diharapkan berusaha mampu menciptakan iklim yang sehat bagi pengembangan industri berbasis jagung serta menyediakan infrastruktur yang mendukung.

Pelaku usaha diharapkan mampu mengantisipasi perkembangan industri ini serta melakukan pengembangan kemampuan sesuai dengan peranannya masing-masing pada rantai nilai bisnis tersebut.

6. Batasan dan Penelitian Lanjutan

Penelitian ini telah dilakukan di Kabupaten Bengkayang dengan menggunakan data sekunder dan data primer. Data primer digali untuk melengkapi keterbatasan data primer, terutama untuk informasi kualitatif dan pendapat ahli yang tidak termuat di dalam data sekunder yang formatnya ditetapkan secara seragam untuk semua wilayah kabupaten di Indonesia. Meskipun demikian, adanya keterbatasan data historis dalam ukuran-ukuran kuantitatif tentu sulit untuk digali lebih dalam dan dapat menjadi pembatas bagi penelitian ini. Keberagaman potensi antar daerah di Indonesia yang sangat tinggi menjadi tantangan tersendiri dalam penerapan metode penelitian di wilayah-wilayah yang memiliki karakteristik yang bisa jadi sangat berbeda dengan kabupaten yang telah diteliti.

Penerapan metode penelitian ini di wilayah-wilayah lain diduga akan memberikan implikasi paling tidak dalam dua hal. Pertama adalah bahwa penerapan metode ini di Kabupaten Bengkayang bisa jadi merupakan percontohan yang relatif mudah untuk diterapkan di wilayah lain, tetapi yang kedua, untuk wilayah tertentu tidak tertutup kemungkinan metode ini perlu dilengkapi atau dimodifikasi sebagai akibat dari perbedaan yang signifikan untuk sejumlah aspek pada wilayah yang dimaksud. Sebagai sebuah rancangan, peta jalan yang telah dikembangkan tentu saja perlu diterapkan dan dipantau serta dikendalikan pelaksanaannya. Pemantauan dan pengendalian peta jalan ini menjadi objek yang menarik untuk diteliti, tidak saja untuk menguji kualitas peta jalan yang telah dirancang, tetapi juga guna menyempurnakan metode penelitian pada perancangan selanjutnya berikut rancangan pemantauan dan pengendaliannya, agar pengembangan industri di suatu wilayah dapat berjalan seperti yang diharapkan.

7. Sumbangan Teoritis

Di samping memberi hasil peta jalan pengembangan industri, penelitian ini menunjukkan bahwa perancangan peta jalan pengembangan industri bukanlah suatu kegiatan yang bersifat sederhana. Tidak saja karena banyaknya aspek yang perlu dipertimbangkan, tetapi juga perlunya jaminan bahwa aspek-aspek penting tersebut tidak terlewatkan dalam pemetaan pertimbangan dan penyusunan rancangan.

Banyaknya pengetahuan dan metode yang dapat digunakan juga menjadi sumber persoalan yang lain, karena semakin banyak pengetahuan dan metode yang diserap, semakin memberi dampak kerumitan yang kontra-produktif. Penelitian ini telah menawarkan kombinasi pengetahuan dan metode yang tidak terlalu rumit, tetapi mampu diterapkan dalam perancangan peta jalan yang secara efektif menampung aspek-aspek penting yang perlu diperimbangkan. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan dalam perancangan peta jalan pengembangan industri inti di suatu daerah.

Daftar Pustaka

- Afuah, A. (2003). *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw Hill/Irwin.
- Ariadi, B. Y. (2010). *Metode Pengembangan Industri Kreatif Komoditi Pertanian*, Lembaga Penelitian Universitas Muhammadiyah, Malang.
- Bani-Hani, J. S. & Al-Hawary, F. A. (2009). The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge. *International Bulletin of Business Administration*, 6, 93-104.
- Cheng, Yung-Hsiang & Yeh, Chian-Yu. (2007). Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage in Air Cargo Forwarding: Evidence from Taiwan. *Transportation Journal*, 6(3), 5-21.
- Departemen Perindustrian. (2007). *Peta Jalan Pengembangan Kompetensi Inti Industri Daerah*, Jakarta.

- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 27, 691-699.
- Fred, D. R. (2009). *Strategic management: Concept and cases* (12th ed.). New Jersey – USA: Pearson Prentice Hall.
- Hafeez, K., Zhang, Y. & 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.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Heather & Morgan, P. (2008). *Capacity, Change and Performance* [Discussion Paper] No.59B, ECDPM.
- Leavy, B. (2003). Assessing Your Strategic Alternatives from Both a Market Position and Core Competence Perspective. *Strategy and Leadership*, 31 (6), 29-35.
- Lee, G. K. L. & Chan, E. H. W. (2007). *The Analytic Hierarchy Process (AHP) approach for assessment of urban renewal proposals*. Springer Science Business Media B.V.
- Ministry of Regional and Rural Development, State Government of Victoria, Australia. (2012). *The Latrobe Valley Industry and Employment Roadmap*.
- Mardianto, S. (2005). Peta Jalan (*Road Map*) dan Pengembangan Kebijakan Industri Gula Nasional, *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 23/1, Juli, 19-37.
- Markides, C. C. & Williamson, P. J. (1994), Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal* 15(5), 149-65.
- Marcus, A. (2010). *Strategic Management: Achieving Sustained Competitive Advantage*, McGraw Hill/Irwin, 2nd ed.
- Marsigit, W. (2010). Pengembangan Diversifikasi Produk Pangan Olahan Lokal Bengkulu untuk Menunjang Ketahanan Pangan Berkelanjutan, *AGRITECH*, 30(4), 256 – 264.
- National Economic and Development Authority, Government of Phillipine. (2010). *Mindanao Strategic Development Framework 2010-2020*.
- Nurchahyo, R., Maemunyah Z, T. Y., Muslim, E., & Saparudin. (2011). Perancangan Strategi Pengembangan Industri di Kabupaten Tangerang Berbasis Kompetensi Inti, *Jurnal Manajemen Teknologi*, 10 (3), 252-263.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pusparini, H. (2011). *Strategi Pengembangan Industri Kreatif di Sumatera Barat*, Universitas Andalas, Padang.
- Shieh, C. J., & 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.
- Taufik, T. A. (2003). *Pemetarencanaan (roadmapping): Konsep, metode, dan implikasi kebijakan*. Jakarta: Pusat Pengkajian Kebijakan Teknologi Pengembangan Unggulan Daerah dan Peningkatan Kapasitas Masyarakat – BPPT.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(3), 509-533.
- Winter, S. (2003). *Understanding Dynamic Capabilities*. [Working Paper]. The Wharton School, University of Pennsylvania.