

INDUSTRIAL VILLAGE DEVELOPMENT (VILLAGE DEVELOPMENT MODEL BASED ON CORE COMPETENCE)

Yasnimar Ilyas¹⁾

Desi Harsanti¹⁾

Resista Vikaliana¹⁾

E-mail : stiedewantara@yahoo.co.id

desipinuji@gmail.com

resistav@yahoo.co.id

¹⁾STIE DEWANTARA

ABSTRACT

Industrial village development is an alternative to boost community economical empowerment. Desa Citapen Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor has chance to develop industrial village model because of its potential resources. This model may help farmers of Desa Citapen gain added value from commodities produced. The aim of this research is to formulate strategy on developing industrial village. By core competence model and qualitative method, five competencies have identified as village competencies. They are quality of commodities produced, internal management system, farmer's skill, production tools, and potential market. Based on those competences we propose 3 (three) business units in order to develop industrial village. They are fresh agribusiness commodities, processed agribusiness commodities and agribusiness training.

Keywords: *industrial village development, core competence model, qualitative method, Desa Citapen.*

ABSTRAK

Salah satu fokus dari UU No. 17 tahun 2007 adalah pemihakan (*affirmative action*) terhadap industrialisasi dan modernisasi ekonomi perdesaan. Sebagai konsekuensi logis, diharapkan perekonomian desa dapat berkembang sesuai kompetensi inti yang dimilikinya. Fokus pada kompetensi inti akan membuat penggunaan sumber daya menjadi lebih efektif dan efisien. Dengan demikian diharapkan akan terbentuk keunggulan kompetitif yang menjadi syarat mutlak untuk bersaing dalam lingkungan industri yang terus berubah. Pengembangan desa industri dapat menjadi sebuah alternatif percepatan industrialisasi dan modernisasi ekonomi desa. Desa akan menjadi pusat pengembangan perekonomian dengan sarana dan prasarana penunjang aktivitas perekonomian yang sama dengan kota, meskipun dengan skala fisik yang lebih

kecil. Target dari proses ini mengubah mental masyarakat desa dan petani menjadi industrial, artinya memiliki orientasi industri. Sebagai objek pada penelitian ini adalah Desa Citapen, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor. Desa ini dipilih karena keunggulannya dalam bidang pertanian. Dengan karakteristik wilayah yang cocok untuk berbagai tanaman terutama hortikultura dan letaknya yang strategis, produk pertanian Desa Citapen merupakan produk unggulan baik dari mutu dan kesegarannya. Selain itu, adanya peran strategis kelompok-kelompok tani yang bergabung dalam Gapoktan (Gabungan Kelompok Tani) Rukun Tani. Gapoktan ini mengelola pola produksi pertanian di Desa Citapen mulai dari pola tanam, penyediaan bibit hingga penyaluran hasil pertanian. Metode penelitian yang dipakai bersifat kualitatif dengan menggunakan Model Kompetensi Inti. Konsep ini muncul pada era tahun 1980 dan dipopulerkan oleh Hamel dan Prahalad. Kompetensi inti merupakan suatu ciri khusus yang ditunjukkan oleh suatu perusahaan yang dapat menciptakan kepuasan pelanggan pada tingkat relatif lebih tinggi dari pesaing. Oleh karenanya kompetensi ini merupakan sumber keunggulan bersaing dalam arti ia unik dalam segi daya saing yang memberi kontribusi manfaat bagi pelanggan. Hasil penelitian mengidentifikasi sumber daya desa ke dalam sumber daya *tangible* dan *intangible*. Sumber daya *tangible* terdiri dari sumber daya manusia, karakteristik tanah dan iklim Desa Citapen, komoditi, dan modal. Sedangkan untuk menganalisis sumber daya *intangible*, dibagi ke dalam faktor teknologi, reputasi dan budaya. Dari hasil analisis sumber daya *tangible* dan *intangible*, teridentifikasi lima kompetensi inti Desa Citapen, yakni: Keunggulan komoditi, sistem manajemen internal, keterampilan petani, bahan dan sarana produksi, potensi pasar

Dari lima kompetensi inti tersebut, berikut tiga unit usaha yang dapat dikembangkan di Desa Citapen, yaitu:

1. Usaha Produk pertanian segar. Unit usaha ini diusulkan berdasarkan internal, keterampilan petani, bahan dan sarana produksi pertanian dan potensi pasar.
2. Usaha Produk pertanian olahan. Usulkan ini berdasarkan kompetensi yang dimiliki Desa Citapen yaitu keunggulan komoditi, sistem manajemen internal, bahan dan sarana produksi pertanian dan potensi pasar.
3. Usaha Pelatihan agribisnis. Hal ini didasarkan pada kompetensi inti yang dimilikinya, yaitu keunggulan komoditi, sistem manajemen internal, keterampilan petani dan potensi pasar.

Kata kunci: pengembangan desa industri, model kompetensi inti, metode kualitatif, Desa Citapen

I. PENDAHULUAN

Salah satu fokus dari UU No. 17 tahun 2007 adalah pemihakan (*affirmative action*) terhadap industrialisasi dan modernisasi ekonomi perdesaan. Pengembangan

desa industri dapat menjadi sebuah alternatif percepatan industrialisasi dan modernisasi ekonomi desa. Desa akan menjadi pusat pengembangan perekonomian dengan sarana dan prasarana penunjang aktivitas

perekonomian yang sama dengan kota, meskipun dengan skala fisik yang lebih kecil. Target dari proses ini mengubah mental masyarakat desa dan petani menjadi industrial, artinya memiliki orientasi industri. Selanjutnya, penguatan industri agar tetap eksis harus menggunakan pola terintegrasi melibatkan industri besar menengah kecil, pemasok, distributor dan akses pasar. Tujuannya meningkatkan keterkaitan dan efisiensi industri serta pengendalian mutu untuk memacu daya saing pasar.

Sebagai objek pada penelitian ini adalah Desa Citapen, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor. Desa ini dipilih karena keunggulannya dalam bidang pertanian. Dengan karakteristik wilayah yang cocok untuk berbagai tanaman terutama hortikultura dan letaknya yang strategis di jalur Puncak Bogor, produk pertanian Desa Citapen merupakan produk unggulan baik dari mutu dan kesegarannya.

Selain itu, adanya peran strategis kelompok-kelompok tani yang bergabung dalam Gapoktan (Gabungan Kelompok Tani) Rukun

Tani. Gapoktan ini mengelola pola produksi pertanian di Desa Citapen mulai dari pola tanam, penyediaan bibit hingga penyaluran hasil pertanian.

II. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN TAHUN KE 1

Beberapa hal yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah (1) Teridentifikasinya kompetensi inti dimiliki oleh desa objek penelitian. (2) Tersusunnya formulasi strategis yang adaptif berdasarkan kompetensi inti yang dimiliki desa objek penelitian.

III. TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi Inti merupakan konsep yang muncul pada era tahun 1980 dan dipopulerkan oleh Hamel dan Prahalad. Kompetensi ini merupakan suatu ciri khusus yang ditunjukkan oleh suatu perusahaan yang dapat menciptakan kepuasan pelanggan pada tingkat relatif lebih tinggi dari pesaing.

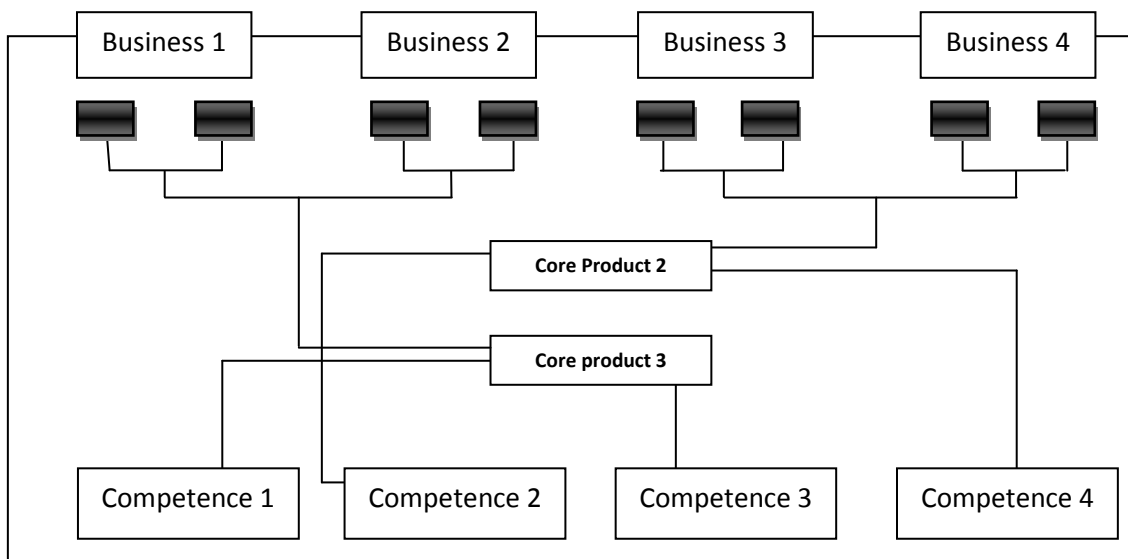
Pada prinsipnya kompetensi inti yang dimiliki perusahaan meliputi kapabilitas yang berhubungan dan teknologi dan proses yang keahliannya diperoleh dari hasil belajar (Prahalad, 1993). Dan yang perlu diperhatikan di sini

adalah bahwa kompetensi inti dapat menjadikan pesaing sulit menirunya, karena yang dikembangkan bukan model produknya akan tetapi lebih ditekankan kepada pola koordinasi internal antara keterampilan, *production skill* dan teknologi.

Jika dianalogikan perusahaan sebagai pohon, maka kompetensi inti merupakan akar yang menumbuhkan

segala aktivitas untuk kelanggengan hidup perusahaan tersebut. Perusahaan tumbuh dari kompetensi inti sebagai akarnya, kompetensi inti menghidupi produk intinya dan menimbulkan unit bisnis yang menghasilkan produk akhir sebagai buahnya. Untuk lebih jelasnya terlihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Competencies : The Roots of Competitive



Sumber. Prahalad & Hamel. 1990

Untuk menggali dan mengembangkan kompetensi inti, perusahaan harus melakukan identifikasi secara cermat dan teliti serta berwawasan masa depan agar dapat digunakan secara efektif sebagai strategi langgeng.

Analisis sumberdaya dan kemampuan berfungsi sebagai kerangka kerja dalam melakukan proses identifikasi sumberdaya dan kompetensi. Hal pertama yang harus dilakukan adalah dengan menganalisis sumber daya. Analisis

sumberdaya berfokus kepada dua hal penting yaitu :

1. Analisis sumberdaya organisasi yang terdiri dari sumberdaya nyata, tidak nyata dan sumberdaya manusia.
2. Menganalisis bagaimana organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing dan harus diperhatikan bagaimana sumberdaya-sumberdaya saling bekerjasama agar tercipta suatu kemampuan.

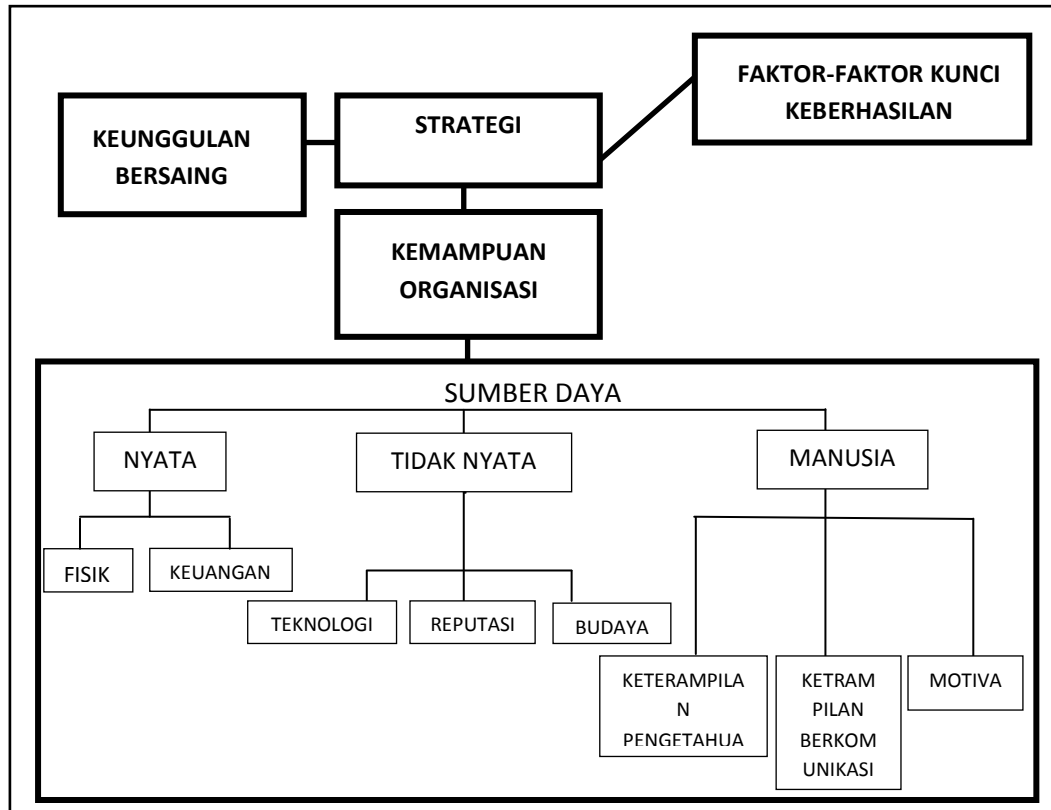
Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan sebelum organisasi menentukan serta mengidentifikasi kemampuan yang menjadi inti (*core*) adalah analisa mendalam untuk mengidentifikasi kemampuan-kemampuan yang dimiliki organisasi. Menurut Robert Grand (1995), analisa identifikasi kemampuan dapat dilakukan dengan pendekatan fungsional atau pendekatan rantai nilai.

Pendekatan fungsional menentukan kemampuan perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan seperti : pemasaran, keuangan dan akunting,

produksi, sumber daya manusia, organisasi dan manajemen umum. Sedangkan konsep rantai nilai yang dikembangkan oleh Michael Porter dalam memandang secara sistematis serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk melayani pelanggan.

Sedangkan karakteristik lainnya kompetensi inti adalah pertumbuhannya lambat melalui *collective learning* dan *information sharing*. Dan akan tumbuh pada perusahaan dimana sumberdaya yang ada dalam perusahaan saling mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kesatuan sumberdaya ini mampu memunculkan kompetensi inti yang pada akhirnya melahirkan keunggulan perusahaan. Pada pendekatan strategi berdasarkan kompetensi perlu pengertian mengenai hubungan antara sumberdaya, , kompetensi inti dan keunggulan bersaing. Kerangka hubungan antara sumberdaya, kompetensi dan keunggulan bersaing seperti Gambar 2.

Gambar 2. Hubungan Sumberdaya, Kemampuan dan Keunggulan Bersaing



Sumber: Robert Grant (1995)

Agar perspektif kompetensi inti mengakar dalam suatu organisasi seluruh tim manajemen harus memahami dan berpartisipasi sepenuhnya dalam beberapa tugas manajemen kompetensi pokok yaitu, mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang ada, menetapkan agenda perolehan kompetensi, membangun kompetensi inti, menyebarkan kompetensi inti, melindungi dan mempertahankan kompetensi inti (Prahal

Model kompetensi inti akan dapat memberikan keunggulan kompetitif terus menerus yang selaras dengan dinamika perubahan lingkungan. Oleh karenanya diperlukan suatu keahlian mendasari produk dan jasa harus senantiasa dikembangkan.

Untuk menjadi perusahaan yang dapat menyesuaikan diri dengan masa depan, maka perusahaan harus dapat merumuskan kompetensi baru yang diperlukan dan

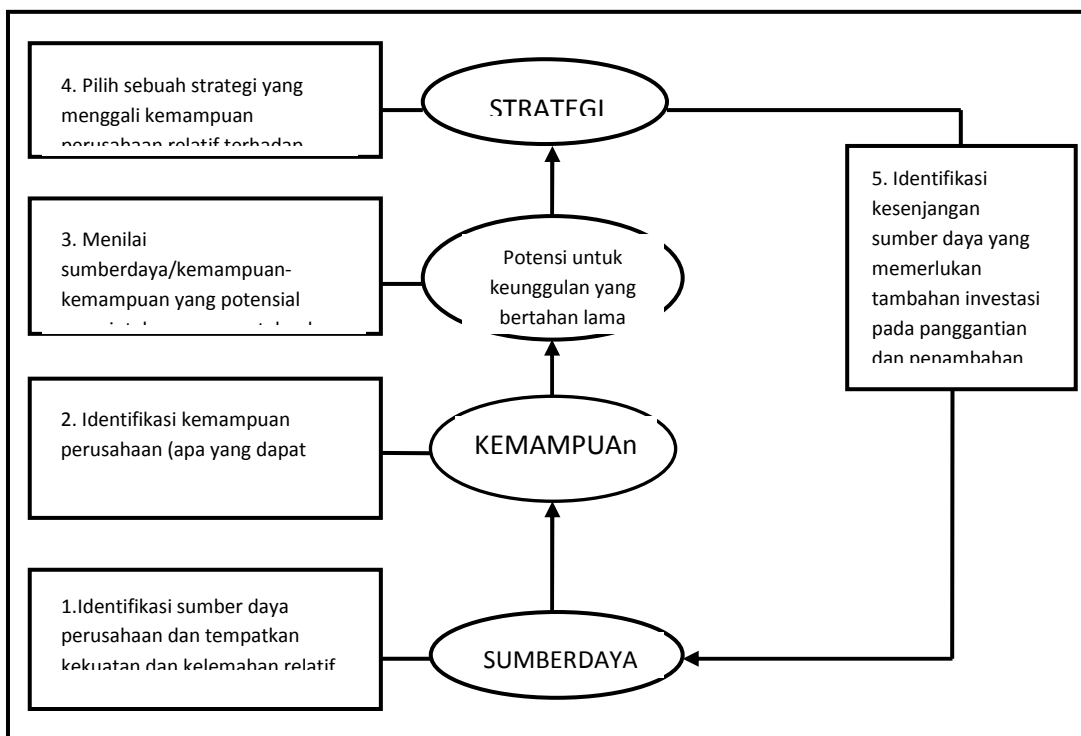
inisiatif jangka panjang yang harus ditempuh (Prahalad, 1994). Untuk mencapai masa depan yang paling dulu, manajemen puncak harus melihat peluang-peluang yang tidak dilihat oleh tim puncak lainnya. Atau harus mampu memanfaatkan peluang-peluang melalui pembinaan kapabilitas yang konsisten dan selangkah didepan dari yang tidak mampu dilakukan perusahaan lain.

IV. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode

kualitatif dan pada beberapa tahap dilakukan penelitian aksi partisipatif (*participatory action research*). Pada tahap partisipatif, penelitian dilakukan baik oleh peneliti maupun objek yang diteliti secara bersama, yang meliputi perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, pengamatan, serta evaluasi hasil penelitian. Sedangkan kerangka kerja untuk melakukan penelitian ini terlihat dalam Gambar 3.

Gambar 3. Kerangka kerja untuk analisis Sumberdaya & Kemampuan



Sumber : Robert Grant (1995)

Berdasarkan kerangka kerja di atas, dalam penelitian ini adalah sebagai langkah-langkah yang dilakukan mana terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Langkah-langkah Penelitian, Luaran dan Indikator

No	Langkah Penelitian	Luaran	Indikator
1	Pengumpulan data tentang Desa Wiragati sebagai <i>benchmark</i> desa industri.	Laporan yang komprehensif tentang pembentukan desa industri baik dari data primer maupun data sekunder	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya informasi yang akurat tentang faktor-faktor internal dan eksternal • Strategi pembentukan desa industri • Implementasi strategi
2	Mengidentifikasi sumber daya Desa Citapen	Laporan riil kondisi sumber daya keuangan, fisik, SDM dan produksi	Tersedianya informasi yang akurat tentang kondisi sumber daya desa
3	Mengidentifikasi kemampuan desa dalam mengembangkan perkonomian Desa Citapen	Data potensi sumber daya <i>tangible</i> dan <i>intangibile</i> yang dimiliki desa	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya data yang akurat tentang potensi pengembangan sumber daya • Terlibatnya kemampuan SDM untuk pengembangan desa industri
4	Menganalisis potensi desa yang dapat dijadikan kompetensi inti Desa Citapen	Laporan tentang potensi-potensi desa yang dapat dikembangkan menjadi kompetensi inti	Tersedianya informasi tentang potensi-potensi desa yang dapat dijadikan kompetensi inti.
5	Pemilihan satu potensi untuk dijadikan kompetensi inti Desa Citapen	Laporan tentang kompetensi inti desa	Tersedianya informasi pendukung pengembangan kompetensi inti

			desa
6	Memilih strategi dengan cara mengoptimalkan faktor internal untuk menghadapi lingkungan eksternal Desa Citapen	Formulasi strategi untuk mengembangkan kompetensi inti untuk menjadi sebuah keunggulan bersaing.	Terbentuknya sebuah formulasi strategis yang dapat diimplementasikan secara sinergis untuk terbentuknya desa industri.
7	Sosialisasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mindset</i> industri dari penduduk Desa Citapen • Model pengembangan desa berbasis kompetensi inti 	<ul style="list-style-type: none"> • Terbentuknya <i>mindset</i> industri dari penduduk desa Citapen • Terbentuknya sebuah model pengembangan desa yang dapat diterapkan di desa-desa lainnya.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Sumber Daya Terlihat / *Tangible Assets* Desa Citapen, Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor

A. Sumber Daya Manusia

Jumlah penduduk Desa Citapen adalah 8.491 orang yang terdiri dari 4.481 orang laki-laki dan 4.410 orang perempuan. Penduduk produktif adalah sebanyak 2.093 orang laki-laki dan 1792 orang perempuan. Tingkat pendidikan sebagian besar angkatan kerja adalah tamatan SD sebanyak 1.899 orang,

disusul dengan 783 orang tamat SMP, 618 orang tidak tamat SD, 493 orang berpendidikan SLTA dan hanya 45 orang yang mengenyam pendidikan di perguruan tinggi.

Jumlah Kepala Keluarga (KK) adalah 2.105 dan jumlah KK Tani 1.684 KK atau sekitar 80% dari KK yang ada, bermatapencaharian di sektor pertanian. Dari jumlah tersebut hanya 710 orang yang memiliki lahan sendiri, sisanya adalah buruh tani.

B. Karakteristik Tanah dan Iklim Desa Citapen

Wilayah desa Citapen berada pada ketinggian tempat antara 450 m dpl sampai dengan 800 mdpl. Drainase baik dan sangat cocok untuk diusahakan berbagai jenis tanaman pangan, hortikultura dan juga pemeliharaan ternak. Selain itu, wilayah Desa Citapen pun beriklim tropis/basah dengan suhu rata – rata antara 20°C sampai 32°C dengan keasaman tanah (pH) antara 4,5 sampai 7. Kelembaban rata-rata 80,6% Menurut ekosistem yang ada, pemanfaatan lahan sawah dan darat bisa ditanami sepanjang tahun/tidak ada lahan bera. Jenis tanah latosol, andosol, inceptisol pun cocok untuk ditanami berbagai komoditi tanaman.

C. Komoditi

Komoditi yang dikembangkan di Desa Citapen berkisar pada produk-produk pertanian, peternakan dan pengolahan produk mentah. Seperti terlihat pada Tabel 3. Untuk produk pertanian, volume produksi pertahun terbesar adalah padi sawah sebanyak 1.950 ton namun hanya dipasarkan di pasar lokal saja. Komoditas lain

dengan volume produksi cukup besar adalah timun sebesar 525 ton/tahun. Disusul dengan caisim dan jagung manis masing-masing sebanyak 200 ton/tahun. Komoditas yang paling akhir dikemangkan di Desa Citapen adalah cabai keriting dan tomat. Dari keseluruhan komoditas pertanian tersebut, cabai keriting memiliki margin keuntungan yang cukup besar, terutama jika didukung oleh pola tanam yang tepat (Tabel 3).

Untuk komoditi peternakan, volume produksi kelinci merupakan yang terbesar di antara komoditi peternakan lainnya. Namun peternak di desa Citapen hanya memiliki kompetensi untuk membudidayakan saja. Kemampuan untuk menembus jalur distribusi belum dimiliki oleh para peternak.

Hal yang berbeda terjadi pada pengolahan produk mentah, dalam hal ini pisang. Usaha sale pisang sudah dikembangkan masyarakat sejak tahun 2001. Namun usaha ini sulit untuk dijadikan komoditi unggulan karena bahan baku pisang harus didatangkan dari daerah Lampung. Pisang yang diproduksi di Desa Citapen selain kurang cocok

untuk dibuat sale pisang juga harganya lebih mahal.

Tabel 3. Komoditi Pertanian Desa Citapen Tahun 2009

No	Jenis Usaha	Skala Usaha Pertahun (Ha/Ekor)	Produk- tivitas (Kw)	Produksi/ Volume Pertahun (Ton)	Pemasaran			Lama Berusa ha
					Volume (Ton/ Ekor)	Lokasi	Peluang	
Pertanian								
1	Padi Sawah	300	65	1.950	1.950	Pasar lokal	-	-
2	Jagung manis	20	100	200	200	Pasar TU Kemandang	Supermarket	1997
3	Cabai keriting	10	80	80	80	Sda	Supermarket	2001
4	Tomat	5	200	100	100	Sda	Supermarket	2001
5	Buncis	8	100	80	80	Sda	-	1997
6	Kc. Panjang	5	100	50	50	Sda	-	1997
7	Timun	15	350	525	525	Sda	Supermarket	1997
8	Pakcoy	3	200	60	60	Sda	Supermarket	1997
9	Caisim	10	200	200	200	Sda	Supermarket	1997
10	Terung	4	350	140	140	Sda	Supermarket	2000
Peternakan								
14	Sapi	25 ekor		25	25	Dijual di tempat	-	2008
15	Kambing/Domba	300 ekor		300	300	Dijual di tempat	-	1997
16	Kelinci	1000 ekor		1000	1000	Dijual di tempat	Luar Daerah	2007
Pengolahan Sale Pisang								
16	Sale Pisang	6 ton		6	6	Dijual di tempat	-	2001

Sumber : Profil Gapoktan Rukun Tani, 2010

D. Modal

Sumber modal untuk budidaya pertanian didapat dari swadaya,

pinjaman dari bank dan bantuan dari pemerintah. Sumber modal terbesar adalah bantuan dari pemerintah

sebanyak Rp. 435.664.000. Bantuan ini dikelola dengan system dana bergulir sehingga manfaatnya dirasakan oleh petani terutama yang menjadi anggota Gapoktan.

2. Sumber Daya Tak Terlihat/*Intangible Assets* Desa Citapen, Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor Untuk memperkaya referensi penelitian, maka langkah pertama dalam melakukan analisis sumber daya adalah dengan melakukan observasi dan penyebaran kuesioner kepada 5 (lima) orang responden yang dipilih secara *purposive*. Kelima responden ini dianggap memiliki pengetahuan yang mendalam tentang objek penelitian ini, terdiri dari :

1. Camat Ciawi Kabupaten Bogor
2. Kepala Desa Citapen Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor
3. Ketua Gabungan Kelompok Tani Rukun Tani Desa Citapen Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor
4. Sekretaris Gabungan Kelompok Tani Rukun Tani Desa Citapen Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor

5. Petugas Penyuluh Lapangan

Kuesioner berisi faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi pengembangan kompetensi inti Desa Citapen. Faktor-faktor tersebut terbagi atas faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan.

Dari jawaban para responden, menunjukkan bahwa lingkungan eksternal yang dihadapi Desa Citapen dapat mendukung pengembangan kompetensi inti Desa Citapen. Faktor peluang yang dianggap cukup baik direspon oleh Desa Citapen adalah sebagai berikut.

1. Bantuan dana dari pemerintah
2. Program-program pemerintah
3. Peranan institusi pendidikan
4. Dukungan aparat pemerintah setempat
5. Kebutuhan pasar dalam dan luar negeri yang tinggi

Sedangkan faktor eksternal yang dianggap menjadi ancaman yang cukup berbahaya karena dianggap sulit ditanggulangi adalah sebagai berikut.

1. Pasar bebas
2. Fluktuasi pasar hortikultura

3. Ketergantungan terhadap iklim
4. Perubahan fungsi lahan pertanian produktif menjadi lahan non pertanian.

Dari hasil jawaban para responden mengenai faktor internal Desa Citapen, usaha pengembangan desa industri saat ini sudah baik dalam mengatasi kelemahannya dan mengoptimalkan kekuatannya. Untuk faktor kekuatan yang paling menonjol adalah sebagai berikut.

1. Lokasi yang strategis
2. Citra hasil hortikultura yang baik
3. Organisasi petani yang terstruktur (adanya gabungan kelompok tani)

Sedangkan berdasarkan penilaian responden, faktor internal yang menjadi kelemahan utama pengembangan desa industri adalah :

1. Keterampilan pasca panen

2. Kemampuan mengolah produk hortikultura menjadi produk olahan
3. Belum adanya manajemen persediaan produk pertanian

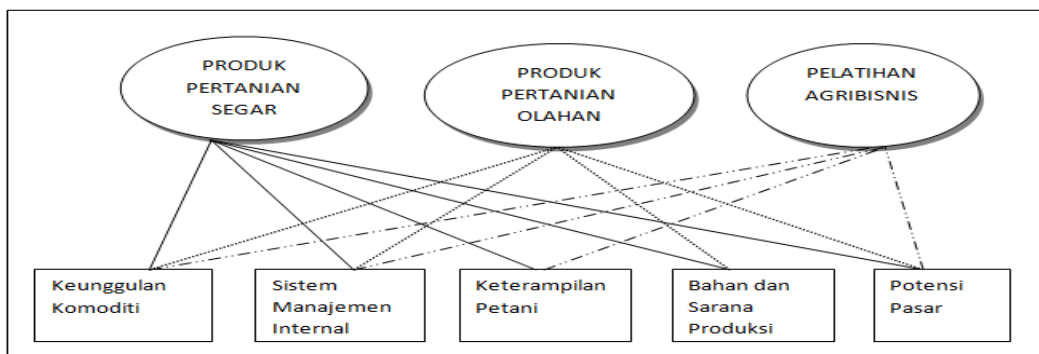
3. Model Kompetensi Inti

Dari hasil analisis di atas mengenai desa industri, peneliti menggunakan model kompetensi inti untuk mengidentifikasi kompetensi inti yang dimiliki oleh Desa Citapen. Hasil identifikasi menunjukkan lima kompetensi inti yang dimiliki oleh Desa Citapen, yaitu:

1. Keunggulan komoditi
2. Sistem manajemen internal
3. Keterampilan petani
4. Bahan dan sarana produksi
5. Potensi pasar

Model kompetensi inti tersebut terlihat pada Gambar 3.

Gambar 3.
Model Kompetensi Inti Desa Citapen, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor



Identifikasi beberapa unit usaha yang dapat dibentuk adalah:

1. Usaha Produk Pertanian Segar.

Unit usaha ini diusulkan berdasarkan kompetensi-kompetensi sebagai berikut :

- Keunggulan komoditi.
- Sistem manajemen internal.
- Keterampilan petani
- Bahan dan sarana produksi pertanian.
- Potensi pasar.

2. Usaha Produk Pertanian Olahan

Meski produk olahan belum menjadi prioritas masyarakat, namun unit usaha ini tetap kami usulkan berdasarkan kompetensi yang dimiliki Desa Citapen yaitu sebagai berikut.

- Keunggulan komoditi
- Sistem manajemen internal. .
- Potensi pasar

3. Usaha Pelatihan Agribisnis

Hal ini didasarkan pada kompetensi inti yang dimilikinya, yaitu sebagai berikut.

- Keunggulan komoditi.

- Sistem manajemen internal.
- Keterampilan petani.
- Potensi pasar.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari tujuan dan tahapan penelitian

yang dilakukan, dapat ditarik

beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Dari penelitian ini, sumber daya terlihat Desa Citapen dalam pengembangan desa industri adalah:

- Sumber Daya Manusia berjumlah 3885 orang/ 45,75 persen dari jumlah penduduk (8441 orang) adalah angkatan kerja
- Karakteristik Tanah dan Iklim di Desa Citapen mendukung budidaya komoditi agribisnis, khususnya hortikultura.
- Komoditi terbesar yang dihasilkan oleh Desa Citapen adalah timun sebesar 525 ton per tahun, namun komoditi yang menjadi favorit petani adalah cabe dan tomat. Hal ini disebabkan karena budidaya cabe dan tomat menghasilkan margin keuntungan yang besar.

- Modal untuk budidaya pertanian diperoleh dari bantuan pemerintah sebesar Rp 435.664.000,00 yang dikelola dengan sistem dana bergulir, sehingga pada tahun 2012 berkembang menjadi Rp 700.000.000,00.
2. Sumber daya tak terlihat Desa Citapen dalam pengembangan desa industri adalah lokasi strategis, citra hasil hortikultura yang baik dan organisasi petani yang terstruktur.
 3. Dari sumber daya internal yang dimiliki oleh Desa Citapen, teridentifikasi lima kompetensi dari Desa Citapen yaitu:
 - 1) Keunggulan komoditi
 - 2) Sistem manajemen internal
 - 3) Keterampilan petani
 - 4) Bahan dan sarana produksi
 - 5) Potensi pasar
 4. Dari kompetensi di atas, jenis usaha yang direkomendasikan untuk dikembangkan di Desa Citapen dalam rangka membentuk desa industri adalah:
 - 1) Produk pertanian segar
 - 2) Produk pertanian olahan

3) Pelatihan agribisnis

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 1998. Concepts of Strategic Management. Seventh Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Glueck, W.F. and Jauch, L.R. 1998. Business Policy and Strategic Management. Fourth Edition. McGraw Hill Co.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. 1994. Competing For the Future. Harvard Business School Press. Boston.
- Hunger, J. D dan T. L. Wheelen. 2003. Manajemen Strategik. Andi, Yogyakarta.
- Pearce dan Robinson. 1997. Manajemen Strategik. Terjemahan. Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries Competitors. A Division of Macmillan Publishing Co. Inc. USA
- Umar, H. 2003. Strategic Management in Action. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.