

## RINGKASAN EKSEKUTIF

**ANGGRAINI-SUKMAWATI. Studi Implementasi Konsep Keunggulan Kompetitif Negara pada Industri Pengolahan Susu di Indonesia. Dibawah bimbingan SETIADI DJOHAR dan M. SYAMSUL MA'ARIF**

Lingkungan industri pengolahan susu di Indonesia memberikan prospek yang cerah bagi perusahaan pengolahan susu untuk tumbuh dan berkembang jika dikaitkan dengan laju pertumbuhan penduduk, serta tingkat konsumsi susu per kapita di Indonesia masih rendah. Hal ini membuka peluang bagi pengembangan pasar susu olahan di Indonesia.

Implementasi GATT/WTO yang menghendaki dihapuskannya penghalang perdagangan non-tarif dan penandatanganan nota kesepakatan antara IMF dan pemerintah Indonesia yang melahirkan Instruksi Presiden Nomor 4 tahun 1998 mengenai pencabutan kebijakan rasio susu. Hal ini berarti bahwa IPS akan mempunyai peluang dikaitkan dengan impor bahan baku, sekaligus mempunyai tantangan dalam pertumbuhannya dikaitkan dengan kemungkinan masuknya susu olahan impor mulai tahun ini.

Hingga kini, industri pengolahan susu (IPS) dinilai masih sangat tergantung dengan pihak luar negeri, berbeda dengan industri lain yang rata-rata menghasilkan devisa, IPS justru menyedot devisa dengan cara mengimpor bahan baku. Hal ini tercermin dari tingginya impor bahan baku dan rendahnya produksi susu dalam negeri yang diekspor. Sejauh ini, sebagian besar pabrikan susu nasional lebih berorientasi pada pasar domestik.

Permasalahan dalam IPS ini sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam, terutama setelah pemerintah menyatakan IPS terbuka bagi penanaman modal baru dengan persyaratan khusus. Permasalahan utama yang harus dipecahkan adalah bagaimana menganalisis determinan-determinan yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan keunggulan kompetitif IPS dan memilih strateginya.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan : (1) Melakukan analisis determinan-determinan keunggulan kompetitif nasional industri pengolahan susu di Indonesia dan (2) Memberikan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh penyusun kebijakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing industri pengolahan susu di Indonesia.

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi telaahan awal tentang keunggulan kompetitif negara bagi industri pengolahan susu di Indonesia dan menjadi masukan bagi pihak-pihak yang memerlukannya.

Penelitian ini menggunakan metode survei dalam lingkungan Industri Pengolahan Susu (IPS) di Indonesia. Industri Pengolahan Susu yang dimaksud adalah industri yang menghasilkan produk-produk susu olahan yang termasuk dalam golongan susu bubuk, susu cair, susu kental manis, dan susu formulasi.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Pengumpulan data primer dilakukan dengan kuesioner dan wawancara dengan pihak-pihak tertentu sebagai pengambil keputusan pada perusahaan di lingkungan IPS dan dengan para pakar. Sedangkan data sekunder dan informasi terkait dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan serta Ditjen Peternakan Departemen Pertanian.

Berdasarkan pendapat para responden dari pengisian kuesioner didapatkan hasil rata-rata penilaian mengenai tingkat kepentingan suatu sub faktor dari masing-masing determinan, yaitu sumberdaya, permintaan, industri pendukung dan terkait, strategi perusahaan, struktur dan persaingan, kesempatan dan pemerintah yang dibedakan berdasarkan waktu, yaitu sebelum krisis, saat krisis sebelum dikeluarkannya Instruksi Presiden No. 4 tahun 1998, saat krisis setelah dikeluarkannya Instruksi Presiden No. 4 tahun 1998 dan era pasar bebas. Dari hasil pemeringkatan proporsi penilaian oleh responden diurutkan dan dipilih sampai urutan kelima terbesar dari-masing-masing determinan. Pemeringkatan hasil berdasarkan proporsi tersebut merupakan nilai dari determinan yang bersangkutan.

Industri pengolahan susu di Indonesia saat ini terpusat di pulau Jawa. Total kapasitas produksi IPS pada tahun 1996 yang lalu mencapai 695.133.400 kg setara susu segar. Dari jumlah tersebut 35,64 % merupakan kapasitas produksi IPS yang berlokasi di DKI Jakarta, sementara Jawa Barat memenuhi 13,74%, Jawa Timur 23,94 %, sedangkan 3,79 % dan 19,29 % sisanya berturut-turut dipenuhi dari Yogyakarta dan Jawa Tengah.

Perkembangan produksi susu olahan di Indonesia tampak terus meningkat selama tahun terakhir dengan peningkatan 10,83% per tahun, kecuali tahun 1996 yang sedikit mengalami penurunan. Demikian pula produksi tahun 1998 diperkirakan mengalami penurunan akibat menurunnya konsumsi susu olahan dalam negeri.

Pendapat responden mengenai tingkat kepentingan sub faktor dari keenam determinan keunggulan kompetitif IPS dibedakan berdasarkan waktu, sebelum krisis, saat krisis sebelum, saat krisis setelah Inpres No.4 tahun 1998 dan era pasar bebas untuk mengetahui ada tidaknya pergeseran tingkat kepentingan diantara keenam determinan pada kondisi yang berbeda.

Determinan sumberdaya menempati urutan pertama pada saat sebelum krisis, saat krisis sebelum dan sesudah diberlakukannya Inpres Nomor 4 tahun 1998 serta pada era pasar bebas. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan sumberdaya merupakan faktor penting bagi keunggulan kompetitif industri suatu negara pada keempat situasi yang digambarkan.

Pada saat sebelum krisis responden menilai determinan permintaan menempati urutan kedua. Pada saat setelah krisis sebelum dan sesudah diberlakukannya Inpres Nomor 4 tahun 1998 determinan ini berada pada urutan ketiga, sedangkan pada era pasar bebas, permintaan kembali turun berada di urutan peringkat kelima. Hal ini berarti peran determinan ini akan lebih menurun dibanding sebelum krisis dalam membentuk keunggulan kompetitif industri pengolahan susu.

Responden menilai determinan industri terkait dan industri pendukung menempati urutan kelima pada saat sebelum krisis. Pada saat setelah krisis sebelum dan sesudah diberlakukannya Inpres Nomor 4 tahun 1998 serta pada era pasar bebas,

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPS



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



permintaan berada di urutan kedua. Hal ini berarti determinan ini akan semakin penting kontribusinya dalam membentuk keunggulan kompetitif IPS.

Sebelum krisis, determinan strategi perusahaan, struktur dan persaingan berada di urutan ketiga, sedangkan krisis sebelum dan sesudah berlakunya Inpres No. 4 tahun 1998, determinan ini berada di urutan keempat. Namun pada era pasar bebas determinan ini dianggap makin penting sehingga berada di urutan ke tiga. Hal ini menunjukkan bahwa penghapusan beberapa ketentuan yang memproteksi industri pengolahan susu, menjadikan strategi perusahaan, struktur dan persaingan dalam industri semakin penting.

Responden menilai determinan kesempatan menduduki urutan terakhir pada saat sebelum krisis. Pada saat krisis sebelum maupun sesudah Inpres No.4 tahun 1998 determinan ini menempati urutan kelima. Pada era pasar bebas determinan permintaan menempati urutan keempat. Hal ini menunjukkan bahwa peran kesempatan dalam membentuk keunggulan kompetitif IPS dianggap makin penting dibanding waktu-waktu sebelumnya.

Pada waktu sebelum krisis peran pemerintah dianggap cukup penting, sehingga menduduki urutan keempat. Hal ini menunjukkan peran pemerintah cukup dominan dengan berbagai kebijakan yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam membentuk keunggulan kompetitif IPS. Pada saat krisis sebelum dan sesudah Inpres No. 4 tahun 1998 serta pada era pasar bebas peran pemerintah dianggap menurun dalam upaya membentuk keunggulan kompetitif bagi IPS. Hal ini ditunjukkan dengan penilaian responden yang menempatkannya di urutan terakhir. Hal ini sejalan dengan kebijakan pemerintah yang melepas proteksi bagi peternak sapi perah dalam negeri. Namun demikian peran pemerintah tetap penting bagi perlindungan konsumen dan mendukung upaya peningkatan keunggulan kompetitif IPS dengan kebijakan-kebijakan baru sesuai dengan perkembangan pasar internasional.

Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif bagi IPS, maka perlu :

- 1) Menempatkan IPS di Indonesia pada posisi tahapan pembangunan keunggulan kompetitif dengan tepat. Indonesia saat ini berada pada tahap *factor driven* (digerakkan oleh sumberdaya/faktor produksi dasar), antara lain ketersediaan sumberdaya alam dan tenaga kerja tidak terampil.
- 2) Memformulasikan strategi untuk masing-masing determinan berdasarkan sub determinan yang selalu muncul dan sub determinan yang muncul pada era pasar bebas

Implikasi strategi bagi pemerintah adalah :

- 1) Mendukung industri dengan kebijakan *a low cost of capital* bagi investasi pada industri pendukung dan industri terkait maupun industri pengolahan susu untuk meningkatkan produktivitasnya. Di samping itu kemudahan akses terhadap sumber permodalan dengan mekanisme yang efisien dalam alokasi modal.
- 2) Membangun infrastruktur (transportasi dan telekomunikasi) yang memadai, karena ketiadaan infrastruktur yang memadai sangat menghambat upaya pencapaian keunggulan kompetitif.





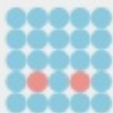
- 3) Membangun seperangkat kebijakan yang mendukung pengembangan sumberdaya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga terampil, dan dalam jangka panjang untuk membentuk keunggulan melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 4) Memberi kemudahan bagi investor dalam industri pengolahan susu setengah jadi dan membentuk kluster pengembangan atau sentra produksi bahan baku
- 5) Untuk strategi jangka panjang adalah pengembangan bioteknologi dengan rekayasa genetika untuk meningkatkan produktivitas sapi perah mengarah pada pembentukan *strain* sapi lokal, sehingga memutus rantai ketergantungan impor sapi.

Implikasi strategi bagi industri adalah :

- 1) Aliansi dengan industri pemasok yang telah mencapai keunggulan biaya rendah
- 2) Efisiensi komponen impor
- 3) Membuka pasar baru
- 4) Integrasi dengan saluran pemasaran, sehingga dapat memangkas sebagian biaya distribusi.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.