

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi yang melanda dunia telah mengubah tatanan berbisnis dengan gejala meluasnya globalisasi produksi, distribusi dan pasar. Revolusi teknologi dan informasi telah memberikan kontribusi yang nyata untuk mengantarkan dunia ke dalam era persaingan yang berubah secara dramatis. Hal ini menjadikan dunia bisnis berada dalam kancah persaingan yang sangat ketat, sangat dinamis dan semakin menuju ketidakpastian. Kompleksitas situasi ini memacu perusahaan-perusahaan untuk dapat mengembangkan strategi yang antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mendapatkan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Proses yang masih akan berjalan sampai penghujung abad ke 21 ini perlu diantisipasi oleh perusahaan domestik di Indonesia dengan memanfaatkan dampak positif yang ditularkannya era liberalisasi yang akan datang.

Pemerintah tentunya sangat berkepentingan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan-perusahaan domestiknya di kancah persaingan global. Pemerintah dapat menstimulasi perkembangan dunia bisnis domestiknya dengan kebijakan-kebijakan yang bersifat makro maupun kebijakan yang bersifat mikro.

Bagi bisnis internasional hal ini berarti bahwa pemerintah suatu negara dapat mengendalikan sejumlah issue yang berkaitan dengan kebijakan investasi dan perdagangan, fasilitas industri, ketentuan kandungan lokal suatu produk, kesempatan untuk memperoleh bahan baku, kandungan produk, pengemasan dan pelabelan, distribusi produk dan beberapa hal lainnya. Dengan demikian, pemerintah dapat



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



mengarahkan kebijakan-kebijakannya untuk membantu perusahaan domestiknya lebih kompetitif di pasar internasional. Di samping itu, pemerintah dapat menjadi fasilitator bagi perusahaan untuk dapat memposisikan sasaran perusahaan berdampingan dengan kepentingan nasional.

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

Konsumsi susu dan produk susu olahan per kapita per tahun di Indonesia baru mencapai 5,8 kg pada tahun 1995 dan diperkirakan pada tahun 2000 konsumsi susu per kapita per tahun mencapai 10,5 kg (*Indonesian Commercial Newsletter*, 1995). Tingkat konsumsi ini sangat kecil jika dibandingkan dengan tingkat konsumsi per kapita per tahun di negara maju seperti Amerika Serikat (90 kg), Kanada (160 kg), Jerman (194 kg) dan Perancis (210 kg). Jika dikaitkan dengan jumlah penduduk Indonesia tahun 2000 yang diperkirakan 210,44 juta jiwa dan diasumsikan semua penduduk tersebut akan mengkonsumsi susu dan produk olahan, maka tingkat konsumsi susu dan produk olahan per kapita sebesar 10,5 kg akan sama dengan peluang pasar sebesar 2.209,62 juta kg produk susu dan produk olahannya.

Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir ini industri pengolahan susu (IPS) di Indonesia tidak mengalami pertumbuhan yang signifikan, hal tersebut ditunjukkan dengan terjadinya penurunan jumlah produsen susu olahan. Rendahnya pertumbuhan produksi susu olahan dan tingginya harga susu olahan domestik, yang lebih tinggi dari

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.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana, Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



susu olahan impor menjadi faktor pemicunya. Kebijakan pemerintah yang mengkaitkan produk susu olahan dengan penyerapan susu segar domestik tidak mampu mempercepat laju produksi susu olahan. Perbandingan penggunaan susu segar domestik dan impor yang ditetapkan pemerintah telah mengakibatkan sulitnya pengembangan produksi susu olahan, karena pertumbuhan produksi susu segar domestik tidak cukup besar. Di samping itu, tidak semua perusahaan pengolahan susu mempunyai kemampuan untuk secara langsung mengolah susu segar menjadi produk susu olahan (*Indonesian Commercial Newsletter*, 1995).

Implementasi GATT/WTO yang menghendaki dihapuskannya penghalang perdagangan non-tarif dengan masa waktu transisi 10 tahun dan penandatanganan nota kesepakatan antara IMF dan pemerintah Indonesia yang melahirkan Instruksi Presiden Nomor 4 tahun 1998, 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.

B. Perumusan Masalah

Hingga kini, industri pengolahan susu (IPS) dinilai kurang mandiri, baik dari segi pengadaan bahan baku dan teknologi. Karena berbeda dengan industri lain yang rata-rata menghasilkan devisa, IPS justru menyedot devisa dari impor bahan baku. Hal ini tercermin dari tingginya impor bahan baku dan rendahnya produksi susu yang diekspor. Di samping itu, penguasaan teknologi produksi yang masih tergantung pada beberapa negara maju turut memperlemah kemampuan bersaingnya.

Sejauh ini, sebagian besar pabrikan susu nasional orientasi pemasarannya masih untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri dan belum banyak yang diekspor. Saat ini,





pasar dalam negeri memang masih sangat prospektif bagi industri pengolahan susu, khususnya yang bergerak di produk akhir.

Persaingan dalam IPS dalam negeri ternyata sangat kompetitif. Dalam sepuluh tahun terakhir ini banyak pabrik yang tersingkir dari arena persaingan. Keadaan ini terjadi semenjak pemerintah mengkaitkan pengembangan industri susu olahan dengan penyerapan susu segar yang mengakibatkan perkembangan produksi susu sangat lamban.

Setelah dicabutnya ketentuan rasio penyerapan tersebut dan pemerintah menyatakan IPS terbuka bagi penanaman modal baru dengan persyaratan khusus, industri pengolahan susu menghadapi pasar yang kian terbuka dan persaingan yang makin ketat. Permasalahan utama yang harus dipecahkan adalah bagaimana determinan-determinan yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan keunggulan kompetitif industri pengolahan susu dan memilih strateginya.

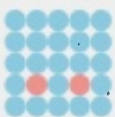
C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Melakukan analisis determinan-determinan keunggulan bersaing nasional industri pengolahan susu di Indonesia.
2. Memberikan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh penyusun kebijakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing industri pengolahan susu di Indonesia.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

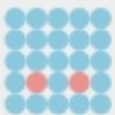


D. Manfaat Penelitian

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

© Hak Cipta Milik IPB

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.