

ANALISIS PELUANG DAN TANTANGAN PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI KELAPA

Suci Wulandari

Pusat Penelitian Perkebunan Departemen Pertanian

Korespondensi: Kampus Pertanian Departemen Pertanian Cimanggu Bogor

The organization as a pool of resources, capabilities and competencies needed to generate physical products or intangible services which create the competitive advantage. It is developed by effective management of technical aspects and by learning aspects of the organization, and also the influence of an effective networking. How these two factors work to establish value of the organization then effect the degree of competitiveness, is influenced by how much the assets owned by an organization. This value is categorized into tangible and intangible assets. Development of coconut-based products shows a meaningful opportunity in this regard. On the other hand, changes in the global environment have brought changes in the behavior of consumers and competition conditions. Review of the role, coconut commodities provides a great role to the economy nationally. Indonesia is a country with the largest area of coconut production in the world, followed by The Fillippines and India. Exports of coconut products from Indonesia tended to increase. The size of the role and potential of coconut was not followed by the performance of the coconut industry. This is shown by the problems associated with value-added products, linkages, transfer the risks and benefits, the contribution for the development of rural agro-industry, export value of products, industrial competitiveness in medium and small agro-industry in the global market and information flow. Optimizing the value of intangible assets in the system of agro-industry can be improved through the implementation of Knowledge Management occurred through developing external structure, internal structure and individual competency. Application of Knowledge Management refers to the model of two dimensions, namely the process of knowledge creation and innovation, and elements that enable or influence the activities of knowledge creation. This model is implemented by using Knowledge Management Roadmap which consists of 10 steps in 4 phases. Through the implementation of Knowledge Management, coconut agroindustry is expected to become the business units that have optimal value capable of performing competitiveness. Finally, it will satisfy the consumers through on time delivery product, create the customer loyalty which in turn increase the sales growth and gain the result in financial aspects in earning growth.

Keyword: value, competitive advantage, knowledge management, coconut agroindustri.

PENDAHULUAN

Pengembangan produk berbasis kelapa terus menunjukkan peluang yang berarti. Hal ini tidak terlepas dari komponen-komponen yang terkandung dalam kelapa. Industri pengolahan hasil kelapa berkaitan dengan pemanfaatan buah kelapa yang terdiri dari: daging kelapa, air kelapa, sabut kelapa, dan tempurung serta pemanfaatan batang dan lidi. Segmen pasar tertentu masih membutuhkan minyak kelapa sebagai minyak makan mengingat minyak kelapa memiliki keunggulan dibandingkan minyak sawit karena asam lemaknya yang didominasi oleh asam lemak jenuh. Oleokimia dari minyak kelapa memiliki sifat mudah terdegradasi secara biologis sehingga tidak menghasilkan limbah berbahaya.

Pemasaran *nata de coco* tidak hanya pada pasar domestik tetapi juga pasar ekspor terutama Eropa, Jepang, Amerika Serikat, dan Negara-negara Timur Tengah. Serat sabut kelapa (*cocofibre*) yang dihasilkan dari pengolahan sabut kelapa dapat digunakan sebagai (1) bahan peredam dan penahan panas pada industri pesawat terbang; (2) bahan pengisi jok atau bantalan kursi pada industri mobil mewah di Eropa; (3) bahan geotekstil untuk perbaikan tanah pada bendungan, saluran air dan lain-lain; (4) bahan *cocosheet* sebagai pengganti busa pada industri *spring bed*; (5) bahan untuk industri rumah tangga.

Ditinjau dari peran, komoditas kelapa memberikan peran yang besar terhadap perekonomian nasional. Indonesia merupakan

negara dengan luas areal terbesar di dunia, diikuti oleh Philipina dan India. Ekspor berbagai produk kelapa Indonesia cenderung meningkat. Produk olahan *coconut crude oil* (CCO), bungkil kopra, kelapa segar, kopra, dan *Desiccated Coconut* (DC) merupakan produk ekspor dominan. Ekspor keempat jenis produk tersebut pada tahun 2006 mencapai 519,6 ribu MT, 240,1 ribu MT, 83,6 ribu MT, 76,7 ribu MT, dan 62,2 ribu MT (APCC, 2008). Adapun produk lain dalam bentuk Coconut Milk, arang karbon, karbon aktif, dan serat sabut kelapa diekspor dalam jumlah kecil. Nilai ekspor total produk kelapa mencapai US\$ 364,6 juta. Nilai ini memberikan kontribusi sebesar 0,36% terhadap perolehan ekspor nasional. Ditinjau dari komponen bahan baku diketahui bahwa industri kelapa berbasis kepada bahan baku lokal, sehingga menciptakan struktur industri yang sangat kuat. Pada tingkat mikro, usahatani kelapa dapat mendatangkan penghasilan kotor sekitar Rp 1,7 juta/ha/tahun atau Rp 142 ribu/ha/bulan. Dalam perannya sebagai usahatani sampingan, maka besaran pendapatan tersebut memberikan kontribusi yang berarti terhadap total pendapatan (Badan Litbang Pertanian, 2005).

Besarnya peran dan potensi kelapa di Indonesia ternyata tidak diikuti oleh kinerja industri kelapa yang memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan: (1) rendahnya nilai tambah produk, (2) rendahnya pemanfaatan produk samping dalam sistem pengolahan kelapa, (3) belum optimalnya distribusi keuntungan dan resiko antar pelaku dalam sistem agroindustri, (4) rendahnya kontribusi agroindustri bagi pembangunan pedesaan, (5) rendahnya nilai ekspor produk, (6) rendahnya daya saing industri kecil dan menengah agroindustri pada pasar global dan (7) belum optimalnya arus informasi ke depan dan ke belakang yang disebabkan oleh rendahnya keterkaitan antar pelaku dalam sistem agribisnis kelapa (Balitka, 2007).

Pada sisi yang lain, perubahan lingkungan global telah membawa perubahan terhadap perilaku konsumen dan kondisi persaingan. Dengan semakin banyaknya pilihan produk, konsumen memiliki ekspektasi yang lebih besar dari sebelumnya. Konsumen tidak hanya mengharapkan produk yang berkualitas tinggi dengan harga

terjangkau. Dari sisi persaingan diketahui bahwa agroindustri kelapa Indonesia menghadapi persaingan dengan negara produsen yang telah berorientasi kepada nilai tambah sehingga mampu menghasilkan produk dengan spektrum yang lebih luas dan dengan kualitas yang lebih unggul. Sebagai produsen utama kelapa dengan luas areal terbesar di dunia, peran Indonesia dalam pasar dunia tidak optimal. Kontribusi produksi minyak kelapa Indonesia adalah kedua di dunia yaitu sebesar 30,7% dan Filipina sebesar 32,2% dari total produksi dunia, sedangkan pangsa pasar ekspor minyak kelapa Indonesia hanya 33,3% dan Filipina sebesar 45,6% dari total ekspor dunia. Ekspor produk Philipina dalam bentuk *fatty alcohol, fatty acids, methyl ester, dan alkanolamide* memberikan kontribusi sebesar 73.756 MT sedangkan Indonesia tidak melakukan pengolahan lanjut. Di pasar global, Philipina merupakan pesaing utama produsen *nata de coco*. Sebanyak 90% pasar ekspor *nata de coco* untuk tujuan Jepang diimpor dari Philipina. Ekspor serat sabut kelapa Indonesia hanya mampu meraih pangsa pasar dunia sebesar 0,6%. Di sisi lain, Srilangka dan India menempati urutan pertama dan kedua dengan meraih pangsa pasar ekspor sebesar 50,3% dan 44,7% (APCC, 2007)

IDENTIFIKASI PERMASALAHAN PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI KELAPA

Keberhasilan pembangunan agroindustri antara lain ditunjukkan oleh daya saing yang dimiliki. Hal ini sangat dipengaruhi oleh dinamika berbagai faktor penentu dari daya saing (*competitiveness determinants*). Menurut Altenburg et al (2006) daya saing terbentuk dari bekerjanya 4 tingkatan yang terdiri dari:

1. Tingkat Mikro (*micro-level*). Faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan daya saing pada tingkatan ini adalah perusahaan dan jejaring yang dibangun oleh perusahaan.
2. Tingkat Meso (*meso-level*). Faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan daya saing pada tingkatan ini adalah intervensi yang mempengaruhi pembentukan daya saing atau kegagalan pasar.

3. Tingkat Makro (*macro-level*). Faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan daya saing pada tingkatan ini adalah kebijakan dan kelembagaan ekonomi.
4. Tingkat Meta (*meta-level*). Faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan daya saing pada tingkatan ini adalah sistem ekonomi, nilai sosial budaya, ketatapemerintahan, dll.

Pada tingkat perusahaan (*micro level*), daya saing dibangun berdasarkan struktur internal perusahaan (*intra firm*) dan struktur antar perusahaan (*inter firm*). Dari sisi internal perusahaan diketahui bahwa daya saing merupakan resultan dari manajemen yang efektif atas aspek teknis dan pembelajaran organisasi pada aspek perusahaan, dan manajemen teknologi yang efektif yang merupakan persyaratan dasar bagi terciptanya inovasi produk dan proses. Dari sisi antar perusahaan diketahui bahwa daya saing dipengaruhi oleh hubungan yang efektif antara perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri, pemasok, lembaga penyedia layanan pendukung, dan konsumen. Hal ini dapat diidentifikasi melalui bentuk kerjasama formal atau informal yang dimiliki perusahaan, jejaring perusahaan, aliansi, atau proses pembelajaran bersama. Bagaimana kedua faktor ini bekerja untuk menciptakan nilai (*value*) yang akhirnya dapat membentuk daya saing, sangat dipengaruhi oleh seberapa besar aset yang dimiliki oleh suatu organisasi (widyaningdiah, 2008).

Nilai (*value*) terbentuk dari perpaduan antara aset berwujud (*tangible asset*) dan aset tidak berwujud (*intangible asset*). Aset berwujud merupakan sumberdaya yang secara fisik dimiliki oleh sebuah organisasi, sedangkan aset tidak berwujud merupakan sumberdaya non fisik yang dapat bersumber dari: (1) struktur eksternal (*external structure*), yaitu aset yang berasal dari luar perusahaan seperti dari *supplier* dan konsumen, (2) struktur Internal (*internal structure*), yaitu aset yang berasal dari dalam perusahaan seperti budaya, patent, merk, atau sistem serta (3) kompetensi individu (*Individual's competence*), yaitu aset yang berasal dari *knowledge* yang dimiliki SDM baik yang menyangkut potensi kemampuan, kemampuan implementasi, kemampuan saling

mendistribusi pengetahuan, dan kemauan belajar untuk meningkatkan pengetahuannya (Sveiby, 1996). Kinerja agroindustri kelapa tidak terlepas dari berbagai faktor yang berkaitan dengan pengembangannya. Permasalahan yang dihadapi dapat dianalisis dengan menggunakan analisis aset yang berpengaruh terhadap kinerja industri kelapa nasional.

Analisis Aset Berwujud (*Tangible Asset Analysis*)

Sumberdaya dalam bentuk berwujud yaitu terdiri dari: ketersediaan areal, tenaga erja, lembaga penyedia jasa, teknologi, dan infrastruktur, memberikan dukungan yang memadai bagi perkembangan agroindustri kelapa. Luas perkebunan kelapa di Indonesia merupakan perkebunan dengan areal terbesar di dunia, dimana 98 persen dari total perkebunan yang ada merupakan perkebunan rakyat dan melibatkan lebih dari 3 juta rumah tangga petani. Pada tahun 2005, luas areal kelapa nasional yaitu 3,9 juta hektar dengan produksi 3,29 juta ton kelapa butir. Indonesia merupakan negara dengan seluruh wilayah yang masuk ke dalam zona 1 dari pembagian zona berdasarkan kesesuaian iklim budidaya kelapa. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh areal pertanaman kelapa memiliki produktivitas paling tinggi di dunia. Berdasarkan sebarannya, pertanaman kelapa tersebar di seluruh kepulauan Indonesia. Pada tahun 2005 dari total areal 3,29 juta ha, luas di pulau Sumatera mencapai 33,8%, Jawa 22,4%, Bali, NTB dan NTT 5,9%, Kalimantan 6,8%, Sulawesi 22,1%, Maluku dan Papua 9%. Produk utama yang dihasilkan di wilayah Sumatera adalah kopra dan minyak; di Jawa kelapa butir; Bali, NTB dan NTT kelapa butir dan minyak; Kalimantan kopra; Sulawesi minyak; Maluku dan Papua kopra. Komposisi keadaan tanaman secara nasional meliputi, tanaman belum menghasilkan (TBM) seluas 16,2 % (0,63 juta ha), tanaman menghasilkan (TM) 73,6 % (2,87 juta ha) dan tanaman tua/rusak (TT/TR) 10,1 % (0,39 juta ha) (Ditjen Perkebunan, 2007).

Dari sisi sumberdaya manusia, tenaga kerja yang diperlukan dalam industri kelapa tersedia secara memadai dengan sebaran yang merata. Namun demikian, terdapat perbedaan upah pada beberapa wilayah. Perbankan

sebagai lembaga bagi percepatan pembangunan sektor riil memberikan dukungan yang sangat kuat terhadap pengembangan industri berbasis komoditas potensial lokal. Pada sisi implementasi, teknologi yang dibutuhkan telah tersedia dengan dukungan berbagai lembaga penelitian dalam proses pengembangannya. Dari sisi infrastruktur, diketahui bahwa telah tersedia berbagai dukungan fasilitas fisik oleh pemerintah daerah pada berbagai tempat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ketersediaan sumberdaya dalam bentuk berwujud seperti ketersediaan areal, tenaga kerja, lembaga penyedia jasa, teknologi, dan infrastruktur, memberikan dukungan yang memadai bagi perkembangan agroindustri kelapa.

Analisis Aset Tidak Berwujud (*Intangible Asset Analysis*)

Analisis terhadap struktur eksternal merupakan kajian terhadap gambaran dari sistem agribisnis kelapa dimana agroindustri merupakan salah satu subsistem yang memiliki keterkaitan dengan subsistem lainnya. Analisis terhadap struktur internal merupakan kajian terhadap gambaran dari kinerja agroindustri sebagai sebuah organisasi. Analisis terhadap kompetensi individu merupakan kajian terhadap sumberdaya yang terlibat dalam agroindustri kelapa.

Analisis Eksternal

Berdasarkan kerangka sistem agribisnis, sistem komoditas kelapa terdiri dari subsistem pengadaan input, subsistem usahatani, subsistem pengolahan hasil, subsistem pemasaran, dan subsistem layanan pendukung. Analisis eksternal dilakukan dengan mengkaji: (1) kinerja subsistem, dan (2) keterkaitan subsistem agroindustri dengan subsistem lainnya. Kinerja agroindustri kelapa sangat dipengaruhi oleh adanya berbagai permasalahan yang terdapat dalam setiap subsistem dan permasalahan yang berkaitan dengan keterkaitan yang dinyatakan dengan aliran (*flow*) produk, uang, dan informasi ke depan dan ke belakang. Permasalahan pada setiap subsistem dijelaskan sebagai berikut:

a. Kinerja Subsistem

Subsistem pengadaan dan distribusi input.

Kegiatan pada subsistem ini terdiri dari kegiatan penghasil bibit, benih, pupuk, obat-obatan, peralatan pertanian. Fungsi subsistem ini adalah memproduksi dan memasok kebutuhan input yang akan digunakan dalam subsistem berikutnya, yaitu subsistem produksi primer. Produktivitas kelapa di Indonesia saat ini lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata produktivitas kelapa di negara lain. Penyebab rendahnya produktivitas ini adalah karena umur tanaman sudah relatif tua melebihi masa peremajaan dan jenis atau varietas kelapa yang diusahakan tidak unggul.

Subsistem usahatani

Subsistem usahatani merupakan subsistem yang berperan dalam menghasilkan produk-produk pertanian primer yang akan dikonsumsi secara langsung, atau diolah dalam industri pengolahan menjadi produk setengah jadi atau produk akhir. Luas kebun kelapa di Indonesia termasuk terbesar di dunia, tetapi produktivitasnya masih rendah. Hal ini karena sebagian besar kelapa di Indonesia masih diusahakan dalam bentuk perkebunan rakyat dengan teknologi yang sederhana. Kebun kelapa milik rakyat tersebut banyak yang tumbuh secara alami tanpa adanya rekayasa teknologi.

Subsistem pengolahan hasil pertanian (agroindustri).

Pada subsistem ini dilakukan pengolahan hasil-hasil pertanian primer menjadi produk jadi atau setengah jadi. Secara ekonomi, subsistem ini berperan penting dalam menciptakan nilai tambah (*added value*) dengan cara mengubah bentuk. Industri pengolahan hasil kelapa berkaitan dengan pemanfaatan buah kelapa yang terdiri dari: daging kelapa, air kelapa, sabut kelapa, dan tempurung serta pemanfaatan batang dan lidi. Subsistem pengolahan tidak dapat berkembang jika tidak didukung oleh subsistem produksi primer sebagai sektor pemasok bahan baku. Sektor ini juga tidak dapat berkembang dengan baik jika tidak tersedia pasar yang dapat menyerap produk-produk olahan yang dihasilkannya.

Subsistem pemasaran hasil pertanian.

Pelaku bisnis di sektor ini berupa pedagang pengumpul di tingkat desa, pengumpul di tingkat kecamatan, tengkulak, grosir, ~~Ida~~ pengecer. Fungsi penting dari subsistem ini adalah menghubungkan subsistem produksi primer dan atau pengolahan hasil dengan konsumen akhir, baik di pasar domestik maupun di pasar ekspor. Pasar lokal didominasi oleh kelapa segar dan produk olahan primer, pada sisi yang lain ekspor produk olahan kelapa masih sangat terbatas.

Subsistem lembaga penunjang (supporting system).

Sistem agribisnis dalam perkembangannya memerlukan koordinasi dan sinkronisasi antar subsistem. Di samping itu juga dukungan teknologi, dukungan permodalan, perangkat kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Untuk itu diperlukan lembaga-lembaga seperti kegiatan penelitian dan pengembangan, pendidikan, penyuluhan, pelatihan, perbankan, serta seperangkat kebijakan pemerintah yang menunjang terselenggaranya agribisnis tersebut. Rawlins (1980) menyebut subsistem ini sebagai *agriservices*, yaitu suatu kumpulan lembaga-lembaga pemerintah dan swasta yang menyediakan berbagai layanan penemuan teknologi baru, diseminasi produk-produk dan gagasan-gagasan baru serta menyediakan cara-cara pengelolaan yang lebih maju dan lebih baik.

b. Keterkaitan Antar Subsistem

Perusahaan agroindustri pada umumnya tidak mempunyai lahan budidaya sendiri, tetapi sangat tergantung kepada pasokan bahan baku dan petani sekitarnya. Lokasi usahatani yang terpencar dengan luasan yang sempit serta jarak yang jauh dari lokasi agroindustri yang mengolah, menyebabkan kurang terintegrasinya bahan baku dengan industri pengolah. Kondisi ini mendatangkan kesulitan bagi manajemen agroindustri untuk mendapatkan bahan baku dengan jumlah yang sesuai, pada tingkat kualitas yang tepat, pada waktu yang dibutuhkan, dan dengan harga yang dapat diterima. Selain itu juga terjadi keragaan pemahaman antar petani dan antara petani dengan pengusaha agroindustri dalam pengelolaan hasil yang baik. Penyebab belum

adanya koordinasi, integrasi tersebut karena belum berjalannya sistem agroindustri.

Analisis Internal

Analisis internal dilakukan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan. Terdapat empat perspektif dalam membentuk kerangka kerja *balanced scorecard* yaitu finansial (*finansial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*processes*) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Isniarm (2006) dan Pariaman (2004))

a. Perspektif Finansial

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return on capital employed (ROCE)* atau *economic value added*. Keadaan finansial pada agroindustri kelapa dapat didekati dengan mengukur tingkat pengembalian modal, nilai tambah ekonomis, dan tingkat efisiensi usaha.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, ditunjukkan oleh kemampuan manajemen perusahaan dalam mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, dilakukan identifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian

tujuan finansial perusahaan. Hal ini diindikasikan oleh aspek inovasi, mutu, pelayanan, efisiensi biaya produksi, dan pengenalan produk baru. Aspek yang mempengaruhi kinerja terdiri dari aspek teknis dan teknologi dan aspek manajemen operasional. Secara umum dapat dikatakan bahwa teknologi pengolahan kelapa telah tersedia dan relatif mudah diakses dan dioperasikan oleh industri UKM. Dari aspek manajemen dan operasional diketahui bahwa sebagian besar agroindustri kelapa diselenggarakan oleh unit bisnis dengan skala kecil dan menengah. Sebagian pelaku dalam perencanaan strategis tidak mempertimbangkan unsur inovasi, mutu, dan

pelanggan sebagai faktor kunci dalam membangun daya saing.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diukur berdasarkan kemampuan pekerja, kepuasan SDM, ketersediaan sistem informasi dan kinerja kelompok.

Tabel 1. Analisis Struktur Internal Agroindustri Kelapa

Perspektif	Ukuran generic	Kondisi pada industri kelapa	Permasalahan
Finansial	Tingkat pengembalian modal	Jenis industri yang arang tempurung, sabut kelapa, minyak kelapa, <i>nata de coco</i> , memberikan tingkat pengembalian yang positif.	Sebagian besar kegiatan agroindustri merupakan kegiatan yang diselenggarakan secara parsial. Hal ini menyebabkan tingkat pengembalian yang tidak optimal.
	Nilai tambah ekonomis	Industri kelapa masih dominasi oleh produk setengah jadi. Produk yang diekspor masih berupa produk sekunder seperti minyak kasar, bungkil, tepung kelapa, kelapa parut kering, arang tempurung, serat dan debu sabut, dan santan. Produk yang dipasarkan pada pasar domestik masih terbatas pada produk primer (kelapa segar, kopra).	Produk primer dan produk sekunder memiliki pasar tradisional yang relatif besar sehingga pelaku tidak memiliki daya dorong yang kuat untuk melakukan pengolahan lebih hilir.
	Tingkat efisiensi usaha	Tingkat efisiensi pengolahan produk berbasis kelapa masih rendah.	Pengolahan produk sebagian besar masih menggunakan teknologi serta peralatan pengolahan yang sederhana dengan manajemen operasional yang kurang mendukung.
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	Produk-produk agroindustri kelapa belum merespon perubahan tuntutan konsumen yang cenderung menyukai produk dengan kualitas tinggi, kontinuitas pasokan, ketepatan waktu penyampaian, serta harga yang kompetitif. Selain itu perubahan preferensi konsumen yang makin menuntut atribut produk yang lebih rinci dan lengkap serta adanya preferensi konsumen akan produk olahan dengan standar tertentu belum terpenuhi dengan baik.	Pengetahuan dan kesadaran pengusaha sebagai produsen dan juga sebagai salah satu pelaku pasar masih kurang.
	Retensi (kemampuan mempertahankan pelanggan lama)	Dalam pasar global, terjadi pergeseran pangsa pasar produk olahan yang signifikan pada periode 2002-2006. Dibandingkan dengan produsen lain, ekspor minyak kelapa Malaysia, ekspor oleokimia Philipina, ekspor serat sabut	Pelaku memiliki pengetahuan yang terbatas (stock) dengan aliran (flow) informasi yang berjalan searah. Sehingga keragaman produk dan permintaan yang terus mengalami perkembangan baik dari sisi kuantitas

Perspektif	Ukuran generic	Kondisi pada industri kelapa	Permasalahan
Bisnis internal	Pangsa pasar	India dan Srilanka, terus mengalami pertumbuhan yang signifikan dengan konsumen yang semakin luas. Pada pasar global peran produk olahan kelapa Indonesia masih sangat rendah. Hal ini ditunjukkan oleh pangsa pasar pada tahun 2006 yang masih dibawah 30%. Ekspor produk kopra yaitu sebesar 29.87%, sedangkan produk minyak kelapa, DC, serat, dan karbon aktif berturut-turut adalah sebesar 28.50%, 25.50%, 1.68%, dan 0.15%.	maupun kualitas, tidak dapat teridentifikasi dengan cepat. Dinamika perkembangan pasar tidak mampu ditangkap oleh pelaku pada agroindustri kelapa. Sehingga perkembangan industri berbahan baku produk olahan kelapa dan pergeseran selera dan peningkatan persyaratan produk tidak mampu direspon dengan cepat.
	Kemampuan menarik pengguna baru	Pelaku memperjualbelikan produk primer yaitu kopra dan prroduk sekunder minyak kelapa dengan pemanfaatan produk samping yang masih sangat rendah. Pengguna didominasi oleh konsumen dalam pasar tradisional dengan area pemasaran yang sangat terbatas. Pada pasar global, konsumen didominasi oleh negara industri olahan kelapa lanjut dan bukan pengguna langsung.	Agroindustri kelapa di Indonesia didominasi oleh industri kecil dengan teknologi sederhana dan manajemen yang tradisional serta sistem pengadaan input yang masih didominasi oleh perkebunan rakyat.
	Inovasi	Inovasi yang digerakkan oleh penggunaan teknologi, hingga saat ini masih bersifat stagnag. Teknologi pengolahan kelapa dan peralatannya relatif mudah diakses dan dioperasionalkan oleh industri UKM. Namun demikian teknologi pengolahan yang telah ada ternyata tidak dimanfaatkan secara luas.	Hal ini disebabkan oleh (a) tidak tersedianya alat mesin yang produktif dan terjangkau, (b) walaupun tersedia manajemen pengelolaannya masih sangat lemah (c) alat mesin panen dan pascapanen masih sangat mahal (d) adanya masalah sosiologis menyangkut penggunaan teknologi dan tenaga kerja manusia
	Mutu	Sistem pembinaan dan penerapan jaminan mutu belum diterapkan dalam insutri kelapa. Hal ini mempunyai andil terhadap rendahnya mutu produk yang dihasilkan agroindustri kelapa.	Hal ini tidak terlepas dari rendahnya kesadaran akan produk yang bermutu dan aman.
	Pelayanan	Konsumen industri berbasis kelapa terdiri dari konsumen akhir dan konsumen industri. Hingga saat ini sebagian kegiatan usaha masih berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan konsumen pada wilayah pemasaran yang terbatas dengan pelayanan yang sangat minim.	Sebagian besar pelaku dalam agroindustri kelapa tidak memiliki inter koneksi dengan konsumen sehingga respon terhadap umpan balik tidak ada.
	Efisiensi biaya produksi	Efisiensi biaya produksi sangat terkait dengan aspek penerapan teknologi pengolahan.	Pengolahan kelapa sebagian besar masih menggunakan teknologi serta peralatan pengolahan yang sederhana dan masih belum memadai. Pengetahuan dan ketrampilan pengusaha sebagai produsen dan juga sebagai salah satu pelaku pasar masih kurang.
	Pengenalan produk baru	Perkembangan permintaan konsumen atas keragaan produk berbasis kelapa belum direspon dengan baik oleh para pelaku dalam agroindustri kelapa di Indonesia. Hal ini berbeda dengan pengembangan industri minyak kelapa di Philipina dan industri serat sabut kelapa di India yang telah mengembangkan produk secara berkala	Kegiatan penelitian dan pengembangan yang dikakukan oleh agen riset belum memberikan dukungan yang berarti dalam pengembangan produk. Belum dilakukan diseminasi atas berbagai hasil penelitian dan pengkajian.

Perspektif	Ukuran generic	Kondisi pada industri kelapa	Permasalahan
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kemampuan tenaga kerja	dalam upaya memenuhi kebutuhan konsumen industri. Tenaga kerja yang terlibat dalam agroindustri kelapa memiliki tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang terbatas.	SDM yang terlibat dalam agroindustri kelapa adalah tenaga kerja dengan tingkat pendidikan relatif rendah dengan keahlian yang diwariskan secara informal.
	Kepuasan SDM	Peralihan pada industri manufaktur di perkotaan masih terus berlangsung. Hal ini mengindikasikan rendahnya kepuasan pelaku dalam agroindustri kelapa.	SDM yang terlibat dalam agroindustri kelapa masih didominasi oleh tenaga kerja di pedesaan dengan tingkat pendidikan dan ketrampilan yang terbatas.
	Ketersediaan sistem informasi	Rendahnya arus informasi antar pelaku.	Belum terbangun sistem informasi internal dan sistem informasi yang menghubungkan antar subsistem dalam sistem agribisnis kelapa menyebabkan Lemahnya pola pikir pelaku dalam konteks kesisteman.
	Kinerja kelompok (<i>team performance</i>)	Keterkaitan ke belakang (<i>backward linkages</i>) dan ke depan (<i>forward linkages</i>) dalam sebuah manajemen rantai pasok relatif rendah.	

Analisis Kompetensi Individu

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Setyowati, 2005). Kompetensi individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya yang terdiri dari motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan atau keahlian. Menurut Armstrong (1998), penilaian kinerja didasarkan pada pengetahuan, keahlian, pengalaman dan perilaku yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. Adapun kemampuan yang dimiliki dapat dibedakan atas: (1) kompetensi profesional (*professional competency*), (2) kompetensi sosial (*social competency*) dan (3) kompetensi konseptual (*conceptual competency*) (anon, 2006). Kompetensi profesional pelaku dalam agroindustri kelapa masih rendah. Hal ini ditunjukkan oleh rendahnya kompetensi yang dibangun oleh pengetahuan dan keahlian tenaga kerja, pengetahuan proses dan teknologi, pasar dan pemasaran, pesaing, serta produk dan jasa. Kompetensi sosial pelaku dalam agroindustri masih lemah. Hal ini ditunjukkan oleh lemahnya keterkaitan antar pelaku dalam sistem karena rendahnya kemampuan menjalin komunikasi dan bekerjasama. Kompetensi konseptual pelaku dalam agroindustri kelapa relatif terbatas.

Dengan tingkat pendidikan yang rendah, kemampuan berpikir secara sistematis, kemampuan merepresentasikan situasi dalam bentuk model, serta pemahaman terhadap proses menjadi sangat lemah.

PENGEMBANGAN MANAJEMEN AGROINDUSTRI KELAPA BERBASIS PENGETAHUAN

Berdasarkan analisa kinerja dan identifikasi permasalahan diketahui bahwa kelemahan dalam proses penciptaan nilai pada agroindustri kelapa terletak pada aset tak berwujud. Hal ini ditunjukkan dengan rendahnya (1) kinerja subsistem dan keterkaitan subsistem agroindustri dengan subsistem lainnya dalam sistem agribisnis, (2) kinerja internal, dan (3) kompetensi individu. Kemampuan sumberdaya manusia akan mempengaruhi proses produksi yang lebih efisien dan berkualitas sehingga dapat memuaskan konsumen melalui waktu hantaran yang tepat (*delivery on time*) dan menciptakan loyalitas para pelanggan yang pada gilirannya meningkatkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) dan berakibat pada aspek finansial berupa peningkatan pendapatan (*earning growth*). Oleh karena itu, menjadi sebuah langkah strategis untuk membangun manajemen yang berbasis pengetahuan dalam agroindustri kelapa.

Aset intangible pada sistem agroindustri kelapa dapat ditingkatkan melalui:

1. Struktur Eksternal (*external structure*), yaitu peningkatan asset dari suplier dan konsumen dan meningkatkan arus asset dari *individual's competence* dan *internal structure*. Aset ini misalnya dapat dibangun dengan cara menggali *knowledge* dari customer (*gain knowledge from customer*) dan menawarkan pelayanan (*knowledge*) ekstra kepada customer (*offer customers additional knowledge*).

2. Struktur Internal (*internal structure*), yaitu peningkatan asset dari dalam perusahaan dan meningkatkan arus asset dari *external structure* dan *individual's competence*. Aset ini misalnya dapat dibangun dengan cara menciptakan budaya yang menekankan pada peningkatan pengetahuan (*build knowledge sharing culture*), memanfaatkan *knowledge* yang ada untuk menghasilkan pendapatan (*create new revenues from existing knowledge*), menyimpan, memanfaatkan, dan menyebarluaskan kembali *knowledge* yang berbentuk *best practice database* dari pengalaman masa lalu (*capture individual's tacit knowledge, store it, spread it and re-use it*), dan mengukur kinerja *intangible asset* (*measures knowledge creating processes and intangible assets*).

3. Kompetensi Individu (*individual's competence*), yaitu peningkatan *knowledge* pegawai dan meningkatkan arus asset dari *external structure* dan *internal structure*. Aset ini misalnya dapat diperoleh dengan cara membuat sistem SDM berdasarkan *knowledge management* (*create careers based on knowledge management*), menciptakan iklim kerja yang mendorong adanya *transfer knowledge* kepada pegawai yang berpotensi (*create micro environments for tacit knowledge transfer*), dan mendukung program pendidikan dengan teknologi komunikasi (*support education with communication technology*), dan belajar dari berbagai uji coba dan simulasi program perusahaan (*learn from simulations and pilot installations*).

Agroindustri dengan skala menengah, yang ditandai dengan terintegrasinya pengolahan kelapa dalam skala usaha (*scale of economic*) yang besar dan cakupan kegiatan (*scope of economic*) yang luas, berada pada tingkat 2 (*knowledge aware*) sebagian besar

memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) strategi: kepemimpinan organisasi telah memahami arti penting *knowledge management* dan menjadikan bagian dari proses pengambilan keputusan dan perencanaan strategis, (2) pelaku: tenaga kerja telah diberikan reward bila melakukan *sharing* dan *reuse* dari *knowledge*, sehingga budaya berpengetahuan telah terinisiasi, (3) proses: proses *knowledge management* menjadi bagian yang terintegrasi dengan proses operasional bisnis, (4) teknologi: telah dibangun gudang data (*data warehouse*) dan, manajemen dokumen (*document management*) untuk mendukung proses mendapatkan, *sharing* dan *reuse* terhadap *knowledge*.

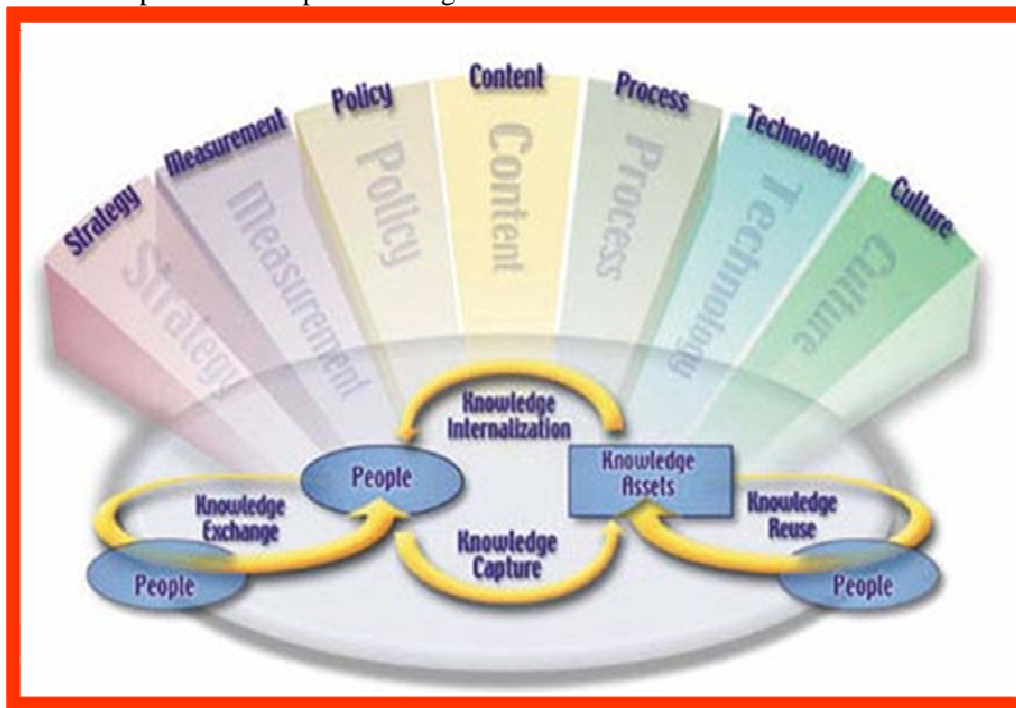
Dalam perkembangannya, agroindustri kelapa diharapkan akan mencapai tingkat 4 (*knowledge manage*) dan 5 (*knowledge centric*). Pada tingkat 4 karakteristik yang diharapkan adalah sebagai berikut: (1) strategi: strategi *knowledge management* telah didefinisikan dengan kepemimpinan yang terukur dan didukung oleh sumberdaya yang memadai, (2) pelaku: terdapat broad based competency dalam *knowledge management*, (3) proses: proses *knowledge management*, implementasi, dan pengukurannya telah diformalkan dan terintegrasi dengan aktivitas bisnis yang utama, (4) teknologi: telah dibangun portal korporasi yang dapat digunakan antar satuan bisnis. Sedangkan pada tingkat 5 karakteristik sebagai berikut: (1) strategi: strategi bisnis secara berkesinambungan terus mengalami adaptasi sebagai refleksi dari pembelajaran organisasi yang berasal dari *knowledge management*, (2) pelaku: telah terdapat budaya yang mendorong terjadinya arus pengetahuan dalam organisasi, (3) proses: praktek dari komunitas telah terhubung secara formal, (4) infrastruktur Informasi dan teknologi yang dimiliki korporat telah terintegrasi dengan *knowledge management* baik dalam cakupan internal maupun eksternal.

Dalam upaya mencapai tingkat yang lebih tinggi dalam model kematangan *knowledge management* tersebut, maka diperlukan sebuah model yang memberikan informasi mengenai elemen yang harus dipenuhi.

Model penerapan *knowledge management* terdiri dari 2 dimensi (Gambar 1)

Knowledge Management merupakan aktivitas kompleks yang tidak dapat memberikan dampak tanpa perencanaan yang konkrit. Terdapat Roadmap 10 langkah

Knowledge Management (Tabel 2) yang akan memberikan panduan bagi organisasi dalam penyusunan strategi, mendesain, mengembangkan, dan mengimplementasikan *knowledge management*.



Gambar 1. Model Knowledge Management (Daven, 1998)

Tabel 2. Roadmap Implementasi Knowledge Management

Fase	Langkah
Evaluasi Infrastruktur (<i>infrastructural evaluation</i>)	Langkah 1: Analisa existing infrastructure Langkah 2: Mengintegrasikan knowledge management dan strategi bisnis
Analisa, desain, dan pengembangan Knowledge Management (<i>knowledge management system analysis, design, and development</i>)	Langkah 3: Desain rancangan knowledge management dan mengintegrasikan ke dalam existing infrastructure Langkah 4: Auditing and Analisa existing knowledge Langkah 5: Desain tim knowledge management Langkah 6: Membangun cetak biru knowledge management Langkah 7: Pengembangan sistem knowledge management
Penyebaran (<i>Deployment</i>)	Langkah 8: Penyebaran dengan menggunakan metode results-driven incrementalism (RDI) Langkah 9: Isu kepemimpinan
Pengukuran Evaluasi Kinerja (<i>Metrics for performance evaluation</i>)	Langkah 10: Analisa pengembalian dan kinerja

Sumber: Tiwani (2000)

Melalui penerapan kesepuluh langkah di atas, maka diharapkan agroindustri kelapa akan memiliki manajemen yang berbasis pengetahuan sehingga terbangun *knowing organization* yang memungkinkan agroindustri kelapa untuk mengatasi: (1) permasalahan pada struktur internal berkaitan dengan rendahnya stok pengetahuan pada agroindustri dan lemahnya aliran pengetahuan antar pelaku, (2) permasalahan pada struktur eksternal berkaitan dengan lemahnya aliran pengetahuan antar subsistem, dan (3) permasalahan rendahnya kompetensi individu pada aspek professional, sosial, dan konseptual.

KESIMPULAN

Pengembangan produk berbasis kelapa terus menunjukkan peluang yang berarti. Pada sisi yang lain, perubahan lingkungan global telah membawa perubahan terhadap perilaku konsumen dan kondisi persaingan. Ditinjau dari peran, komoditas kelapa memberikan peran yang besar terhadap perekonomian nasional. Besarnya peran dan potensi kelapa di Indonesia ternyata tidak diikuti oleh kinerja industri kelapa yang memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan permasalahan yang berkaitan dengan nilai tambah produk, integrasi, transfer resiko dan keuntungan, kontribusi agroindustri bagi pembangunan pedesaan, nilai ekspor produk, daya saing industri kecil dan menengah agroindustri pada pasar global serta arus informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Altenburg. 2006. *Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea And Thailand*. German Development Institute
- APCC. 2007. *Coconut Statistical Year Book. Asia Pacific Coconut Community*.
- Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. 2005. *Prospek dan Arah Pengembangan Agribisnis Kelapa*. Jakarta.
- Balai Penelitian dan Pengembangan Tanaman Kelapa dan Palma. 2007. *Policy Brief: Dukungan Teknologi untuk Pengembangan Kelapa Terpadu*. Manado.
- Budiarti I. 2006. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis*. *Majalah Ilmiah Unikom Vol 6*.
- Carvalho. 2007. Links between competence management and the knowing organization. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, **Vol. 4**, No. 3, 2007
- Direktorat Jenderal Perkebunan, Departemen Pertanian. 2007. *Statistik Perkebunan Indonesia: Kelapa (Coconut)*. Jakarta.
- Djamhari C. 2004. *Orientasi Pengembangan Agroindustri Skala Kecil Dan Menengah; Rangkuman Pemikiran*. Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004
- Elita FM. 2005. *Kajian Tentang Manajemen Pengetahuan (Lesson of Knowledge Management)*. SKIM.
- Kanbe M and Yamamoto S. 2006. Design Method for a Knowledge Sharing Network. *NTT Technical Review*. **Vol. 6** No. 7 July 2008
- Katsaulakos P and Cristovi S. 2004. *Total Knowledge Management*. Intelcol Ltd.
- Katsaulakos P and Rutherford. 2004. *An Introduction to Knowledge oriented Strategy KoS and Strategic Knowledge Management Capabilities*. Intelcol Ltd.
- Katsaulakos P and Zevgolis. 2004. *Knowledge Management Review*. Intelcol Ltd.
- Nair BA. 2003. *Trade Liberalization, Opportunities and The Need for an Effective Export Strategy*. Cocoinfo International. **Vol 10** No. 1.
- Qauliyah A. 2006. *Peranan Organisasi Pembelajaran Dalam Meningkatkan Kompetensi Kerja*. [Http://Astaqauliyah.Com/2006/05/20](http://Astaqauliyah.Com/2006/05/20)
- Setyowati E. 2005. *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*
- Sinaga P. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM*. *Infokop Nomor 25 Tahun XX*, 2004.
- Tiwani A. 2000. *The Knowledge Management Toolkit*. Prentice Hall. PTR. 2000.