Strategi Pengembangan Industri Pengolahan Sabut Kelapa Nasional

A. H. Intan[*]), E. Gumbira-Sa'id[**]), dan I. T. Saptono[***])

[*]) Alumni Magister Manajemen Agribisnis IPB
[**]) Staf Pengajar Magister Manajemen Agribisnis IPB dan Jurusan TIN, Fateta IPB
[***]) Staf Pengajar Magister Manajemen Agribisnis IPB

ABSTRACT

Empowerment of social economic resource programs must be able to conduct public economy dynamic which be based at village or country town. These programs must be able to achieve seven goals, such as rising public income and net export income; founding industrial structure based on the strength of Small-Medium Enterprises; founding the foundation of economic transition to industrial age by developing forces of agribusiness and agroindustrial systems; achieving global competitive advantage by increasing productivity, innovation, and effective technology dissemination; increasing quality product as well as the global quality standards; and creating economic development to attain sustainability of high economic activity and performance and keep sustainable quality environment.

Coir processing industry is one of Indonesia is industrial sub sector which was identified having the ability to achieve these goals. Several logical reasons are pointed out, such as that Indonesia has greatest coconut planted areas (about 3.76 Million hectares or 31.4 percent of coconut planted areas in the world), so that Indonesia get 24.4 percent of coconut production share in the world. Contrast with coir export share, Indonesia has only about 0.6 percent (595 MT) of world export market share. Until year 2000, Indonesia use only about 0.06 percent potential resources of coir production. So that, The National Coir Industry has strategic position and high prospect will be developed at the next time.

This article discuss and describe several topics to support the Indonesian Coir Industry Development Program, such as mapping Coir Industrial Development Areas based on the potency of coconut production and plated area; economic of industrial scales analysis, structure of industrial development system, feasibility study (financial and economic analysis), Analysis of Domestic Resources Cost, Domestic Resources Cost Ratio and Effective Rate Protection. Finally, this article describe stated process of coir industry development strategy and stated strategy recommendation to stakeholders.

Keywords : Agroindustry, competitive advantage, structure of industrial development system, coir industry development strategy

LATAR BELAKANG

Program pemberdayaan ekonomi rakyat harus mampu menggerakkan dinamika ekonomi rakyat yang berbasis di pedesaan dan atau masyarakat lapisan bawah di daerah pinggiran perkotaan. Program tersebut harus terencana dengan baik, serta jelas sasaran dan targetnya, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan dinamika ekonomi pedesaan, terutama ekonomi lapisan masyarakat bawah. Pada era pasca pemerintahan reformasi pembangunan, ekonomi Indonesia masih harus diarahkan pada upaya-upaya perbaikan ekonomi dengan beberapa sasaran utama pada sektor ril yang harus segera dicapai adalah : (1) Meningkatkan pendapatan masyarakat, terutama golongan ekonomi lemah, melalui pemberdayaan kekuatan ekonomi rakyat; (2) Meningkatkan penerimaan devisa melalui peningkatan ekspor non migas; (3) Menciptakan struktur industri yang kuat yang berlandaskan pada usaha kecil dan menengah yang kuat, yang mampu memanfaatkan keunggulan komparatif untuk mencapai keunggulan kompetitif menghadapi persaingan global; (4) Menciptakan sektor agribisnis dan agroindustri yang tangguh sebagai landasan ekonomi Indonesia menuju era industrialisasi; (5) Mencapai dayasaing yang tinggi bagi produk domestik melalui peningkatan produktivitas (efisiensi dan efektivitas) dengan mempercepat inovasi dan diseminasi teknologi tepat guna, yang mampu menghasilkan produk unggul mutu dan biaya; (6) Mencapai standar mutu produk yang dapat diterima oleh pasar global; dan (7) Menciptakan pembangunan ekonomi rakyat yang berkelanjutan dan memenuhi kriteria ramah lingkungan.

Salah satu komoditas yang diidentifikasi memiliki potensi bisnis yang besar untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut adalah agroindustri pengolahan sabut kelapa. Menurut data *Coconut Statistic Yearbook* (1997), Indonesia memiliki luas arel kebun kelapa terbesar di dunia, yakni seluas 3,76 juta hektar (31,4%). Disusul secara berturut-turut oleh Filipina yang memiliki luas areal 3,314 juta hektar (27,7%), India yang memiliki luas areal 1,886 juta hektar (15,8%), Srilangka yang memiliki luas areal 0,442 juta hektar (3,7%), dan Thailand memiliki luas areal 0.377 juta hektar (3,1%). Produksi kelapa Indonesia per tahun menempati urutan kedua, yakni sebanyak 12,915 milyar butir (24,4%). Posisi pertama ditempati oleh India dengan jumlah produksi 12,988 milyar butir (24,5%). Filipina di urutan ketiga dengan jumlah produksi sebesar 12,853 milyar butir (24,3%), Srilangka di urutan keempat dengan produksi 2,63 milyar butir (5%), dan Thailand di urutan kelima dengan produksi 1,143 milyar butir (2,2%). Dengan demikian, potensi bahan baku sabut kelapa Indonesia sangat besar, yakni sebanding dengan produksi kelapa Indonesia per tahun, tetapi pemanfaatannya sangat kurang. Ekspor serat sabut kelapa (*coir fibre*) Indonesia menurut data *Coconut Statistic Yearbook* (1997), hanya mampu meraih pangsa pasar dunia sebesar 0,6%. Di lain pihak, Srilangka menempati urutan pertama dengan meraih pangsa pasar eskpor sebesar 50,3%, India di urutan kedua dengan meraih pengsa pasar sebesar 44,7%, dan sisanya sekitar 4,5% diraih oleh negara-negara produsen kelapa lainnya.

Pada tahun 1997, Indonesia yang memiliki 31,4% luas areal kebun kelapa dunia dengan produksi nasional sebanyak 24,4% produksi kelapa dunia yang tersebar di 26 propinsi hanya mampu mengekspor serat sabut kelapa sebanyak 0,6% eskpor serat sabut kelapa dunia atau sekitar 595 ton yang setara dengan 7,7475 juta butir atau 0,06% dari produksi kelapa nasional. Dengan demikian masih terdapat lebih dari 99% sabut kelapa yang ada di Indonesia belum dimanfaatkan dan hanya terbuang sebagai limbah saja.

Penyebaran areal kebun kelapa dan jumlah produksi kelapa di 25 provinsi di Indonesia pada tahun 1997, menunjukkan bahwa terdapat sepuluh provinsi yang merupakan produsen utama kelapa di Indonesia, yaitu : (1) Sulawesi Utara dengan jumlah produksi 1,422 juta butir (11,04%), (2) Riau dengan jumlah produksi 1,406 juta butir (10,92%), (3) Maluku dengan jumlah produksi 1,072 juta butir (8,33%), (4) Jawa Timur dengan jumlah produksi 0,987 juta butir (7,66%), (5) Jawa Barat dengan jumlah produksi 0,889 juta butir (6,91%), (6) Jawa Tengah dengan jumlah produksi 0,860 juta butir (6,68%), (7) Lampung dengan jumlah produksi 0,809 juta butir (6,28%), (8) Sulawesi Tengah dengan jumlah produksi 0,778 juta butir (6,04%), (9) Sulawesi Selatan dengan jumlah produksi 0,657 juta butir (5,10%), dan (10) Jambi dengan jumlah produksi 0,554 juta butir (4,30%).

Potensi bahan baku industri pengolahan sabut kelapa yang dimiliki Indonesia belum dimanfaatkan secara optimal dan belum mampu menandingi pangsa pasar dari dua negara penghasil serat sabut kelapa dunia, yakni India dan Sri Langka. Sejalan dengan upaya pemberdayaan kekuatan ekonomi rakyat yang sedang digalakkan pemerintah sejak reformasi bergulir, maka industri pengolahan sabut kelapa memiliki posisi strategis untuk dikembangkan. Posisi strategis tersebut didukung oleh fakta bahwa perkebunan kelapa di Indonesia tersebar di berbagai provinsi dan sebagian besar merupakan perkebunan rakyat. Dengan demikian, strategi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional perlu dikaji secara komprehensif.

TUJUAN

Tujuan dari studi ini adalah (1) mengkaji potensi pengembangan industri sabut kelapa nasional dengan memetakan daerah-daerah sumber bahan baku yang potensial; (2) mengkaji skala ekonomis; (3) menganalisa kelayakan finansial dan ekonomi; (4) menghitung dan menganalisa Biaya Sumberdaya Domestik dan Tingkat Proteksi Efektif industri; (5) mengkaji faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan industri sabut kelapa, serta implikasinya terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya; serta (6) merumuskan strategi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa, serta pola pengembangan yang tepat dalam upaya membangun industri pengolahan sabut kelapa yang tangguh, berbasis pada industri kecil, dan berorientasi ekspor.

RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dalam kajian ini adalah (1) Bagaimana potensi pengembangan dan peta sumber bahan baku industri pengolahan sabut kelapa di Indonesia? (2) Bagaimana skala ekonomis pengembangan industri pengolahan sabut kelapa di Indonesia? (3) Bagaimana kelayakan finansial unit pengolahan sabut kelap serta unit usaha *finishing* industri pengolahan sabut kelapa di Indonesia? (4) Bagaimana kelayakan finansial dan ekonomi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional? (5) Bagaimana kondisi korbanan sumberdaya domestik untuk memperoleh satu unit devisa dalam upaya menggalakkan ekspor hasil olahan sabut kelapa, serta kondisi tingkat preteksi yang efektif dari pengembangan industri tersebut? (6) Bagaiman pengaruh faktor eksternal dan internal, serta bagaimana implikasinya terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman industri pengolahan sabut kelapa? (7) Bagaimana rumusan strategi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa di Indonesia, serta pola pengembangannya?

METODOLOGI PENELITIAN

Kajian tersebut dilakukan dengan pendekatan survei selama enam bulan dengan lokasi survei di Ciamis, Bandung, dan Pandeglang. Data yang berhasil dikumpulkan meliputi data sekunder dan data primer. Data sekunder dikumpulkan melalui kajian pustaka, dari Ditjen Perkebunan, APCC, PT, Sukaraja Putera Sejati, dan instansi terkait lainnya. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dan diskusi dengan pakar, kuisioner, serta pengamatan langsung. Pakar yang menjadi narasumber ditentukan langsung (*purposive sampling*) berdasarkan kepakaran, pengalaman praktis, dan pengalaman kajian.

Analisa yang dilakukan adalah analisis skala ekonomis, pemetaan sumber bahan baku, analisis kelayakan finansial di tingkat unit Usaha Pengolahan Sabut Kelapa (UPSK), unit Usaha *Finishing* (UF), dan Industri (berdasarkan nilai tahun 2000), dengan kriteria kelayakan memiliki *Net Present Value* (NPV) yang positif, *Internal Rate of Return* (IRR) di atas suku bunga komersial (22%), *Benefit-Cost Rasio* (B/C) minimal sama dengan satu, dan lamanya Masa Pengembalian Investasi (MPI), analisis kelayakan ekonomi di tingkat Industri dengan kriteria NPV ekonomi, IRR ekonomi, dan B/C ekonomi, analisis nilai tambah, analisis Rasio Biaya Sumberdaya Domestik (RBSD) dan tingkat proteksi efektif, (ERP) Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), Matriks SWOT, Diagram SWOT (David, 1997), dan Proses Hirarki Analitik (PHA) (Saaty, 1980).

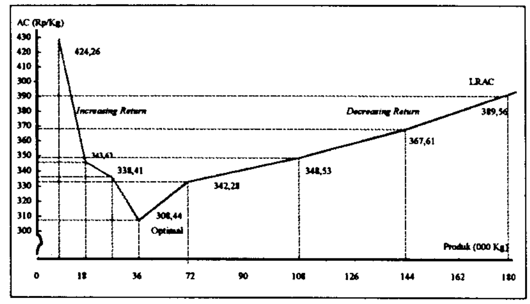
HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Skala Ekonomis UPSK

Hasil analisis skala ekonomis menunjukkan bahwa skala usaha yang paling optimal di tingkat UPSK adalah kapasitas olah bahan baku 4000 butir per hari, karena hasil estimasi biaya rata-rata jangka panjang yang dipetakan dalam kurva biaya rata-rata jangka panjang menunjukkan bahwa titik otimal berada pada skala usaha tersebut.(Gambar 1)

Analisis Nilai Tambah

Hasil analisis nilai tambah pada skala yang optimal tersebut menunjukkan bahwa setiap butir sabut kelapa yang diolah mampu menghasilkan nilai tambah sebesar Rp. 135,65 dengan rasio nilai tambah pada proses pengolahan tersebut mencapai 75,35%. Bagian tenaga kerja mencapai 17,70%, dan bagian manajemen mencapai 62,01%. (Tabel 1)



Gambar 1. Skala Ekonomi Industri Pengurai Sabut Kelapa

Tabel 1. Analisis Nilai Tambah Pengolahan Sabut Kelapa

No.	Variabel	Nilai (Simbol)	Nilai (Angka)
I.	**OUTPUT, INPUT, DAN HARGA**		
1.	Produk Sabut Kelapa	a1	17.500
2.	Produk Serbuk Sabut Kelapa (kg/bulan)(dikonversi setara nilai sabut kelapa)	a2	18.500
3.	Total produk gabungan (kg/bulan)	a	36.000
4.	Bahan Baku (butir/bulan)	b	100.000
5.	Tenaga Kerja (HOK/bulan)	c	300
6.	Faktor Konversi ¾	d = a/b	0,36
7.	Koefisien Tenaga Kerja (5/4)	e = c/b	0,003
8.	Harga Produk (Rp/kg produk)	f	500
9.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	g	8.000
II.	**PENDAPATAN DAN KEUNTUNGAN (Rp/butir Bahan Baku)**		
10.	Harga Bahan Baku (Rp/butir)	h	25
11.	Nilai Input Lain (Rp/butir Bahan Baku)	i	19,38
12.	Nilai Produk (6x8)	j = d x f	180
13.	a. Nilai tambah (12-10-11)	k = j - h - i	135,63
	b. Rasio Nilai Tambah [(13a/12)x100%]	l(%) = k/j x 100%	75,35
14.	a. Imbalan Tenaga Kerja	m = e x g	24
	b. Bagian Tenaga Kerja [(14a/13a) x 100%]	n(%) = m/k x 100%	17,7
15.	a. Keuntungan (13a-14a)	o = k - m	111,63
	b. Tingkat Keuntungan [(15a/12) x 100%]	p(%) = o/j x 100%	62,01
III.	**BALAS JASA FAKTOR PRODUKSI**		
16.	Marjin (12-10)	q = j - h	155
	a. Pendapatan Tenaga Kerja [(14a/16) x 100%]	r(%) = m/q x 100%	15,48
	b. Sumbangan Input Lain [(11/16) x 100%]	s(%) = i/q x 100%	0,125
	c. Keuntungan Pengolah [(15a/16) x 100%]	u(%) = o/q x 100%	72,016

Sumber : Hayami *et al.* (1987) disesuaikan

Struktur Sistem Pengembangan dan Pemetaan Sumbar Bahan Baku

Pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional harus dilakukan dengan pendekatan Satuan Wilayah Produksi (SWP) di mana didirikan unit Usaha *Finishing* yang mampu menyerap 20 UPSK yang didirikan di wilayah kerjanya. Untuk mengolah lima persen bahan baku yang tersedia secara nasional dibutuhkan 27 SWP dan 540 UPSK berkapasitas olah bahan baku sabut kelapa 4000 butir per hari. Hasil pemetaan SWP di seluruh Indonesia diperoleh bahwa terdapat 11 Dati II di Indonesia yang mampu secara mandiri mendukung satu SWP (Tabel 2), yaitu Kabupaten Indragiri Hilir (Riau), Minahasa, Bolaang Mangondow, dan Gorontalo (Sulut), Maluku Utara (Maluku), Tanjung Jabung (Jambi), Lampung Selatan (Lampung), Donggala dan Banggai (Sulteng), Ciamis (Jabar), serta Nias (Sumut). Terdapat 16 SWP yang mampu didukung oleh beberapa Dati II yang berdekatan (Tabel 3), yaitu Maluku Tengah (Maluku), Bengkalis (Riau), Lampung Tengah (Lampung), Pontianak (Kalbar), Kotawaringin Timur (Kalteng), Padang Pariaman (Sumbar), Lombok Barat (NTB), Asahan (Sumut), Jembrana (Bali), Cilacap dan Purworejo (Jateng), Aceh Utara (DI Aceh), Polewali Mamasa (Sulsel), Banyuwangi dan Blitar (Jatim), serta Serang (Jabar).

Tabel 2. Hasil Seleksi SWP Tunggal Dati II

Provinsi	WPP Dati II (Kabupaten)	Potensi (000 Butir)	Nilai PPB
Riau	Indragiri Hilir	1.056.176,75	2,27
Sulawesi Utara	Minahasa	679.549,25	3,53
Maluku	Maluku Utara	580.882,25	4,13
Jambi	Tanjung Jabung	453.544,25	5,29
Lampung	Lampung Selatan	319.532,50	7,51
Sulawesi Tengah	Donggala	299.482,75	8,01
Jawa Barat	Ciamis	246.073,75	9,75
Sulawesi Tengah	Luwuk/Banggai	233.709,50	10,27
Sulawesi Utara	Bolaang	203.314,25	11,8
Sumatera Utara	Nias	185.941,40	12,91
Sulawesi Utara	Gorontalo	184.186,00	13,03

Analisis Finansial pada Tingkat UPSK

Hasil analisis kelayakan finansial pada tingkat UPSK pada delapan skala usaha (Tabel 4), yaitu skala usaha berkapasitas olah bahan baku 1000, 2000, 3000, 4000, 8000, 12000, 16000, dan 20000 butir per hari, menunjukkan bahwa semua skala usaha tersebut layak untuk dijalankan. Namun dari kedelapan skala usaha tersebut, kapasitas olah bahan baku 4000 butir per hari yang paling layak diusahakan dengan nilai NPV pada tingkat faktor dikonto 16% sebesar Rp. 194.713.018, IRR sebesar 90,08%, B/C sebesar 3,23, dan MPI selama 1,21 tahun atau 15 bulan.

Tabel 3. Hasil Seleksi SWP Gabungan Dati II

Provinsi	Pusat SWP Gabungan	Produksi Kelapa (000 Butir)	SWP Tunggal	SWP Gabungan	
			PPB	PPB	Jumlah
Maluku	Maluku Tengah	140258.00	17.11	7.42	2
Riau	Bengkalis	153187.50	15.67	9.31	2
Lampung	Lampung Tengah	140856.50	17.04	12.24	2
Kalimantan Barat	Pontianak	128.891,25	18.62	12,56	2
Kalimantan Tengah	Kotawaringin Timur	109.962,50	21.83	15,44	2
Sumatera Barat	Padang Pariaman	149739.00	16.03	11.18	3
NTB	Lombok Barat	112.062,00	21.42	13,27	3
Sumatera Utara	Asahan	139787.40	17.17	13,3	3
Bali	Jembrana	94.097,50	25.51	8,62	4
Jawa Tengah	Cilacap	89.285,75	26.88	10,37	4
DI Aceh	Aceh Utara	151235.25	15.87	7.48	5
Sulawesi Selatan	Poliwali Mamasa	127361.75	18.84	2.84	5
Jawa Timur	Banyuwangi	118.721,50	20.22	7,38	5
Jawa Tengah	Purworejo	86.654,25	27.70	9,33	5
Jawa Barat	Serang	89.979,25	26.67	8,09	5
Jawa Timur	Blitar	86.283,75	27.82	7.74	5

PPB: Prosentase Penggunaan Bahan Pokok Untuk Satu SWP

Analisis Finansial pada Tingkat UF

Hasil analisis kelayakan finansial pada tingkat unit *usaha finishing* dengan skala usaha yang mampu menyerap produksi dari 20 UPSK (Tabel 5)

Tabel 4. Hasil Estimasi Nilai NPV, IRR, B-C Ratio, dan MPI untuk Masing-Masing Skala Usaha UPSK

Kriteria	Nilai Finansial Tiap Tipe Mesin Berdasarkan Kapasitas Olah Bahan Baku (butir per Hari)			
	1000	2000	3000	4000
NPV (i=16%)	8,166,293	73,357,850	115,674,232	194,713,018
IRR (%)	24.11	66.52	69.61	90.08
B/C	1.22	2.48	2.57	3.23
MPI (Tahun)	3.22	1.57	1.5	1.21
MPI (Bulan)	39	19	19	15
	8000	**12000**	**16000**	**20000**
NPV (i=16%)	281,993,959	420,443,903	475,718,231	459,932,953
IRR (%)	53.3	59.87	55.63	47.55
B/C	2.04	2.25	2.13	1.90
MPI (Tahun)	1.85	1.69	1.79	2.02
MPI (Bulan)	23	21	22	25

menunjukkan bahwa unit usaha tersebut layak untuk dijalankan karena memiliki nilai NPV positif, sebesar Rp. 4,267 milyar, pada tingkat faktor diskonto 16%, IRR di atas suku bunga komersial sebesar 54,07%, B/C di atas satu (2,52), dan MPI selama 1,9 tahun atau 23 bulan.

Tabel 5. Kelayakan Finansial Usaha Finbishing

Kriteria Kelayakan	Nilai Kriteria	Keterangan
NPV (i=16%)	4.267.290.778	Layak
IRR (%)	54.07	Layak
B/C	2.52	Layak
MPI (Tahun)	1.9	layak
MPI (Bulan)	23	

Analisis Finansial pada Tingkat Industri

Hasil analisis finansial di tingkat industri (Tabel 6) menunjukkan bahwa secara finansial industri pengolahan sabut kelapa nasional layak untuk dikembangkan karena memiliki NPV positif (Rp. 192,297 milyar) pada tingkat faktor diskonto 16%, IRR di atas suku bunga komersial (72,61%0, B/C di atas satu (6,85), dan MPI selama 3,8 tahun atau 46 bulan.

Tabel 6. Kelayakan Finansial Tingkat Industri

Kriteria Kelayakan	Nilai Kriteria	Keterangan
NPV (i=16%)	192.297,191.200	Layak
IRR (%)	72.61	Layak
B/C	6.85	Layak
MPI (Tahun)	3.82	layak
MPI (Bulan)	46	

Analisis Ekonomi pada Tingkat Industri

Hasil analisis kelayakan ekonomi di tingkat industri (Tabel 7) juga menujukkan bahwa industri tersebut layak untuk dikembangkan karena secara ekonomi memiliki NPV ekonomi pada diskon faktor sosial (8,91%) adalah Rp. 435,5 milyar (positif), IRR ekonomi adalah 130,44% (di atas tingkat faktor diskonto sosial), dan B/C ekonomi sebesar 27,14.

Tabel 7. Kelayakan Ekonomi Tingkat Industri

Kriteria Kelayakan	Nilai Kriteria	Keterangan
NPV (i=16%)	435.505.832.500	Layak
IRR (%)	130,44	Layak
B/C	27,41	Layak

Analisis Unit BSD, RBSD, dan ERP

Hasil analisis simulasi biaya sumberdaya domestik industri dan tingkat proteksi efektif (Tabel 8) dengan menggunakan *Shadow Exchange Rate* (SER) sebesar Rp. 7.977/USD dan *Official Exchange Rate* (OER) sebesar Rp. 7.809/USD menunjukkan bahwa walaupun industri pengolahan sabut kelapa nasional termasuk *infant industry*, tetapi secara ekonomi harus tetap dikenakan pajak langsung (misalnya pajak ekspor) minimal 3%. Hasil simulasi terhadap empat jenis perlakuan, yaitu (1) harga jual FOB Tanjung Periuk oleh PT. Sukaraja Putera Sejati saat ini (USD 140/ton untuk *cocofibre* dan USD 150/ton untuk *cocopeat*) tanpa pajak langsung memiliki unit BSD sebesar Rp 8.308/USD, $RBSD_{(SER)}$ sebesar 1,04, $RBSD_{(OER)}$ sebesar 1,06, $ERP_{(SER)}$ sebesar 0,04 dan $ERP_{(OER)}$ sebesar 0,06; (2) harga jual FOB Tanjung Periuk oleh PT. Sukaraja Putera Sejati saat dengan pajak langsung sebesar 10% memiliki unit BSD sebesar Rp. 7.411/USD, $RBSD_{(SER)}$ sebesar 0,93, $RBSD_{(OER)}$ sebesar 0,95., $ERP_{(SER)}$ sebesar -0,07 dan $ERP_{(OER)}$ sebesar -0,05; (3) harga jual FOB rata-rata eksportir utama dunia (USD 200/ton untuk *cocofibre* dan *cocopeat*) tanpa pajak langsung memiliki unit BSD sebesar Rp. 8.208/USD, $RBSD_{(SER)}$ sebesar 1,03, $RBSD_{(OER)}$ sebesar 1,05, $ERP_{(SER)}$ sebesar 0,03 dan $ERP_{(OER)}$ sebesar 0,05; serta (4) harga jual FOB rata-rata eksportir utama dunia dengan pajak langsung sebesar 10% memiliki unit BSD sebesar Rp. 7.342/USD, $RBSD_{(SER)}$ sebesar 0,92, $RBSD_{(OER)}$ sebesar 0,94, $ERP_{(SER)}$ sebesar -0,08 dan $ERP_{(OER)}$ sebesar -0,06.

Tabel 8. Hasil Estimasi Unit BSD, RBSD dan ERP Berdasarkan SER dan OER pada Industri Pengolahan Sabut Kelapa

Skenario	Unit BSD Rp/USD)	SER		OER	
		RBSD	ERP	RBSD	ERP
FOB *cocopeat* USD 150/ton dan *cocofibre* USD 140/ton tanpa pajak ekspor	8.308,24	1,04	0,04	1,06	0,06
FOB *cocopeat* USD 150/ton dan *cocofibre* USD 140/ton dengan pajak ekspor 10%	7.411,39	0,93	-0,1	0,95	-0,1
FOB *cocopeat* dan *cocofibre* USD 200/ton tanpa pajak ekspor	8.208,93	1,03	0,03	1.05	0,05
FOB *cocopeat* dan *cocofibre* USD 200/ton dengan pajak ekspor 10%	7.341,81	0,92	-0,1	0,94	-0,1

PERUMUSAN STRATEGI

Visi

Visi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional adalah "Industri Pengolahan Sabut Kelapa Indonesia Menjadi Industri Terkemuka Dunia dan Pemimpin Pasar Ekspor Hasil Olahan Sabut Kelapa".

Misi

Industri pengolahan sabut kelapa nasional mengemban misi untuk mewujudkan visi tersebut, yaitu (a) membangun industri pengolahan sabut kelapa yang berbasis pada industri kecil dan berorientasi ekspor; (b) membangun industri pengolahan sabut kelapa melalui pemberdayaan kekuatan ekonomi rakyat, terutama Kelompok Usaha Bersama yang beranggotakan para pekebun kelapa, melalui kemitraan yang terpadu antara usaha berskala kecil dan usaha berskala menengah atau besar; (c) mengembangkan dan menguasai teknologi industri pengolahan sabut kelapa melalui strategi litbang yang terpadu, berientasi pada unggul mutu dan unggul biaya; (d) melakukan panetrasi pasar dengan aktif untuk membangun jaringan bisnis global hasil olahan sabut kelapa, serta produk-produk lanjutannya; serta (5) mengembangkan inovasi teknologi untuk menghasilkan diversifikasi penggunaan produk.

Tujuan

Tujuan pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional adalah untuk (1) meningkatkan dinamika ekonomi masyarakat di sentra-sentra produksi kelapa nasional; (2) meningkatkan pendapatan pekebun kelapa melalui peningkatan nilai tambah sabut kelapa yang dihasilkan; (3) meningkatkan penerimaan devisa melalui pengembangan industri pengolahan sabut kelapa yang berorientasi ekspor; (4) meningkatkan peran kelembagaan pekebun kelapa melalui pembinaan Kelompok Usaha Bersama yang bergerak dalam usaha pengolahan sabut kelapa; (5) meningkatkan integritas yang sinergis antara usaha berskala kecil dengan usaha berskala menengah atau besar melalui jalinan kemitraan yang kokoh, saling memperkuat, saling membutuhkan, dan saling menguntungkan; (6) meningkatkan daya saing produk olahan sabut kelapa nasional di pasar global melalui strategi unggul mutu dan unggul biaya; (7) meningkatkan aksesibilitas pada jaringan bisnis hasil olahan sabut kelapa dunia; (8) meningkatkan pangsa pasar hasil olahan sabut kelapa dunia yang dapat diraih melalui panetrasi pasar yang aktif; serta (9) meningkatkan diversifikasi penggunaan melalui inovasi produk baru atau pengembangan produk yang sudah ada.

Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal yang mempengaruhi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional adalah variabel pengadaan bahan, produksi, teknologi, manajemen, finansial dan investasi, pasar dan pemasaran, tenaga kerja, dan sistem informasi. Faktor internal tersebut berimplikasi pada timbulnya kekuatan industri adalah (1) kelimpahan jumlah bahan baku dengan mutu yang baik, (2) proses, sistem dan aliran produksi pengolahan yang sederhana, (3) efisiensi mesin pengolahan yang tinggi dan beroperasi pada kapasitas penuh, (4) keterampilan kerja yang diperlukan sederhana, (5) pola kemitraan sudah ada, (6) layak berdasarkan kriteria bisnis, (7) jumlah investasi tiap UPSK relatif kecil, (8) penghasil devisa, (9) harga produk relatif stabil dan pembagian nilai tambah yang cukup seimbang, (10) potensi pengembangan pasar yang tinggi, dan (11) tenaga kerja tersedia dengan biaya relatif murah. Di lain pihak, faktor internal tersebut juga berimplikasi pada adanya kelemahan industri, yaitu (1) bahan baku tersebar dan kamba, sehingga biaya pengadaan dan penangannya relatif tinggi, (2) mutu produk sensitif terhadap pasar, (3) sistem informasi teknologi, dukungan litbang dan kelembagaan masih kurang, (4) manajemen dan perencanaan industri masih lemah, (5) manajemen unit usaha lemah, (6) aksesibilitas terhadap pembiayaan lemah dan polanya belu ada, (7) pengsa pasar Indonesia di pasar dunia kecil, (8) keterampilan tenaga kerja masih kurang, serta (9) informasi belum tersebar dan belum dapat diakses secara luas.

Faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa adalah variabel ekonomi, politik, hukum dan legal, sosial dan budaya, serta variabel internasional. Faktor eksternal tersebut membuka peluang, yaitu (1) kecenderungan turunnya suku bunga dan terdapatnya skim kredit untuk UKM, (2) nilai tukar yang relatif stabil, (3) kondisi politik dan keamanan berangsur-angsur membaik, (4) deregulasi, otonomi daerah dan desentralisasi, (5) penurunan tarif dan penyederhanaan prosedur ekspor, (6) keberpihakan pemerintah, (7) pertumbuhan angkatan kerja tinggi, (8) produknya ramah terhadap lingkungan, (9) banyaknya pesantren yang dapat menjadi mitra (10) pasar ekspor terbuka, (11) hubungan bilateral dan multilateral Indonesia baik, serta (12) jumlah produsen dunia kecil. Di lain pihak, faktor eksternal tersebut juga menimbulkan ancaman berupa (1) kemungkinan meningkatnya persaingan domestik karena hambatan keluar masuk industri kecil, (2) industri berada pada tahap perkembangn awal, (3) aktivitas LSM dan unjuk rasa yang tidak terkendali, (4) gangguan keamanan dan kerusahan sosial, (5) sikap mengahadapi pekerjaan belum profesional, (6) keinginan berinvestasi masyarakat belum kuat, serta (7) kecenderungan meningkatnya persaingan internasional dengan masuknya pendatang baru yang kuat.

Rumusan Strategi

a. Matriks SWOT

Hasil identifikasi alternatif strategi berdasarkan Matriks SWOT menunjukkan bahwa (1) Strategi SO adalah pengembangan sistem agribisnis kelapa terpadu, sistem pewilayahan, dan berorientasi global; (2) Strategi ST adalah pengembangan teknologi, berorientasi pada pemberdayaan ekonomi rakyat; (3) Strategi WO adalah berbasis pada industri kecil, model kemitraan, keberpihakan pemerintah melalui program aksi, serta strategi manajemen industri dan perencanaan strategi industri dan (4) Strategi WT adalah pembentukan asosiasi pengusaha, pembinaan dan pengawasan mutu, program pelatihan, serta transparansi program pengembangan.

b. Matriks IFE dan EFE

Hasil analisis Matriks IFE menunjukkan bahwa total skor terboboti dari semua parameter variabel kekuatan industri berdasarkan rata-rata geometrik dan median (6,952 dan 6,423) lebih besar dibandingkan dengan total skor terboboti dari semua parameter kelemahan industri (6,362 dan 6,102). Di lain pihak, hasil analisis Matriks EFE menunjukkan bahwa total skor terboboti dari semua parameter variabel peluang industri berdasarkan rata-rata geometrik dan median (6,606 dan 6,165) lebih besar dibandingkan dengan total skor terboboti dari semua parameter ancaman industri (6,123 dan 5,911).

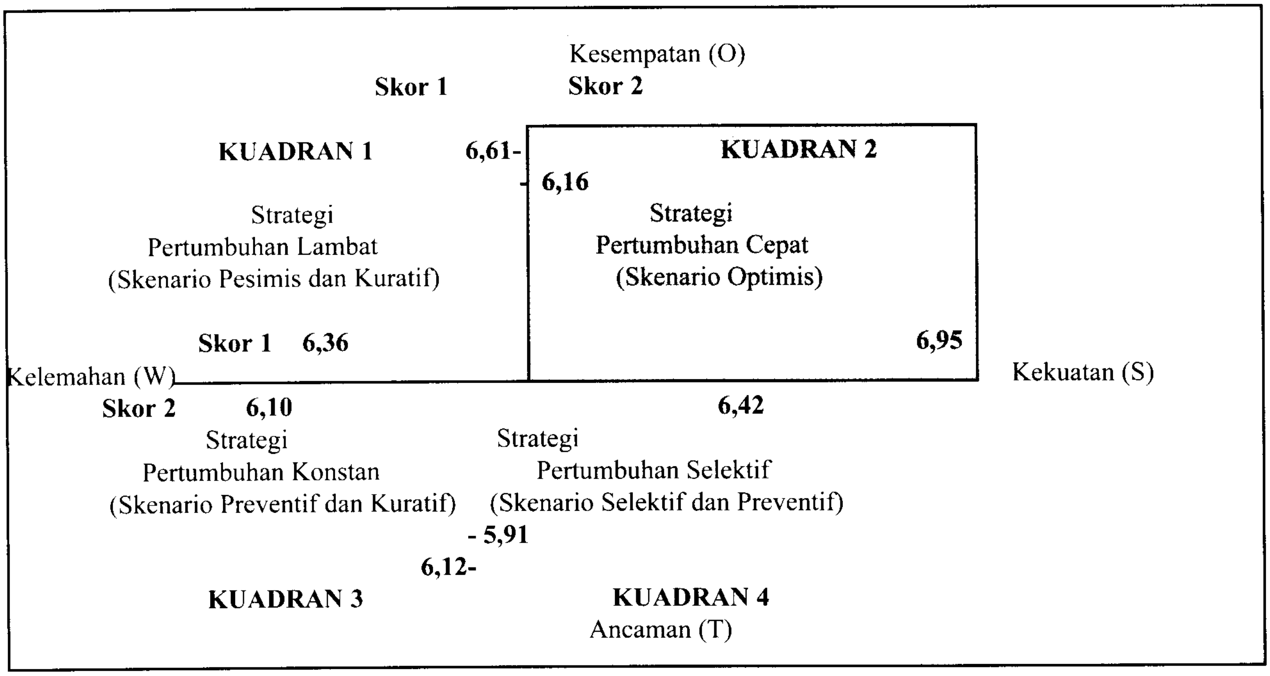
c. Diagram SWOT Industri

Apabila hasil analisis matriks IFE dan EFE dipetakan pada Diagram SWOT industri berdasarkan nilai resultan dari masing-masing total skor terboboti tersebut, maka posisi industri berada pada kuadran kedua dengan strategi pertumbuhan cepat atau skenario optimis (Gambar 2). Posisi industri yang berada pada strategi atau skenario tersebut berimplikasi kepada percepatan pertumbuhan investasi dan perluasan pangsa pasar yang agrresif, disamping pengembangan produk yang senantiasa unggul mutu dan unggul biaya, baik melalui pengembangan konsep dan konten produk maupun konteks produk, baik melalui penambahan jenis produk akhir maupun penciptaan kegunaan baru.

d. Proyeksi Posisi Masa Depan Industri

Berdasarkan hasil proyeksi posisi masa depan industri pengolahan sabut kelapa nasional dengan menggunakan Proses Hirarki Analitik menunjukkan bahwa Indonesia tidak perlu ragu dalam mengembangkan industri pengolahan sabut kelapa. Terdapat tiga skenario posisi masa depan yang dikembangkan, yakni skenario optimis status quo, dan persimis, seperti dijelaskan di bawah ini:

1. Skenario Optimis. Pertumbuhan industri pengolahan sabut kelapa nasional dipacu dengan kecepatan yang tinggi, karena kekuatan yang dimiliki serta peluang pengebangannya besar. Industri tersebut memiliki kelemahan yang relatif kecil serta ancaman yang relatif dapat



Gambar 2. Posisi Industri Pengolahan Sabut Kelapa Indonesia Berada di Kuadran 2 pada Diagram SWOT Industri dengan Strategi Pertumbuhan Cepat (Skenario Optimis)

diantisipasi. Implikasi dari skenario pertumbuhan optimis tersebut adalah : (1) Diperlukan dukungan penuh pemerintah sebagai fasilitator pengembangan industri; (2) Diperlukan kajian strategi pengembangan industri secara terpadu, serta rencana operasional, terutama menyangkut pemetaan sentra-sentra wilayah sumber bahan baku; (3) Target pengembangan dalam periode enam tahun kedepan adalah pengembangan industri yang mampu mengolah sekitar 5% dari bahan baku sabut kelapa nasional; (4) Diperlukan dukungan pembiayaan yang relatif cukup besar, yakni modal investasi sekitar Rp. 86,4 milyar (investasi untuk 540 unit pengolahan sabut kelapa berkapasitas olah 4000 butir/hari sebesar Rp. 41,8 milyar dan investasi untuk 27 Satuan Wilayah Produksi atau SWP sebesar Rp. 44,6 milyar), serta untuk modal kerja sekitar Rp 36,6 milyar (modal kerja untuk 540 unit pengolahan sabut kelapa berkapasitas olah 4000 butir/hari sebesar Rp. 5,4 milyar dan modal kerja untuk 27 SWP sebesar Rp. 31,2 milyar); (5) Lima tahun pertama dikembangkan lima unit SWP per tahun, dan sisanya dua SWP pada tahun keenam; (6) Semua lini harus dibiayai, mulai dari pengadaan mesin dan perlengkapan pengolahan, unit usaha pengolahan, usaha unit *finishing*, dan kegiatan perdagangannya; serta (7) Produk yang dihasilkan terutama diarahkan untuk mengisi pasar ekspor, sehingga harus memenuhi standar mutu internasional;
2. Skenario Status Quo. Perkembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional dibiarkan mengalami stagnasi (tidak ada pertumbuhan). Tidak ada upaya untuk menciptakan dayatarik dan daya dorong pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional. Pertambahan unit usaha hanya sekedar untuk mengganti unit usaha yang mundur/tutup. Pada status quo tersebut tidak ada dukungan pemerintah, dan tidak ada kredit pembiayaan (investasi dan modal kerja), tidak ada kelembagaan kemitraan usaha yang terbentuk, tidak ada upaya pengembangan pasar, pembinaan mutu, serta pengembangan produk.
3. Skenario Pesimis. Perkembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional dibiarkan bertumbuh negatif, dan tidak ada upaya untuk menciptakan dayatarik dan daya dorong pengembangan industri, serta dibiarkan berlangsung secara alamiah, sehingga unit usaha pengolahan yang telah dikebangkan sekarang ini yang sudah mencapai sekitar 100 unit tidak mengalami pertambahan, dan bahkan jumlahnya dapat menurun karena adanya unit pengolahan yang gagal/tutup.

Berdasarkan hasil estimasi posisi masa depan industri pada Gambar 3, maka posisi masa depan industri tersebut berada pada skenario optimis dengan bobot komposit 0,762. Dengan demikian, perlu didukung oleh strategi yang otimistik pula dengan pertumbuhan investasi yang cepat dan perluasan pasar yang agresif.

e. Analisis Balik Posisi Masa Depan Industri

Pada analisis balik posisi masa depan industri dikembangkan tiga skenario implementasi, sebagai berikut.

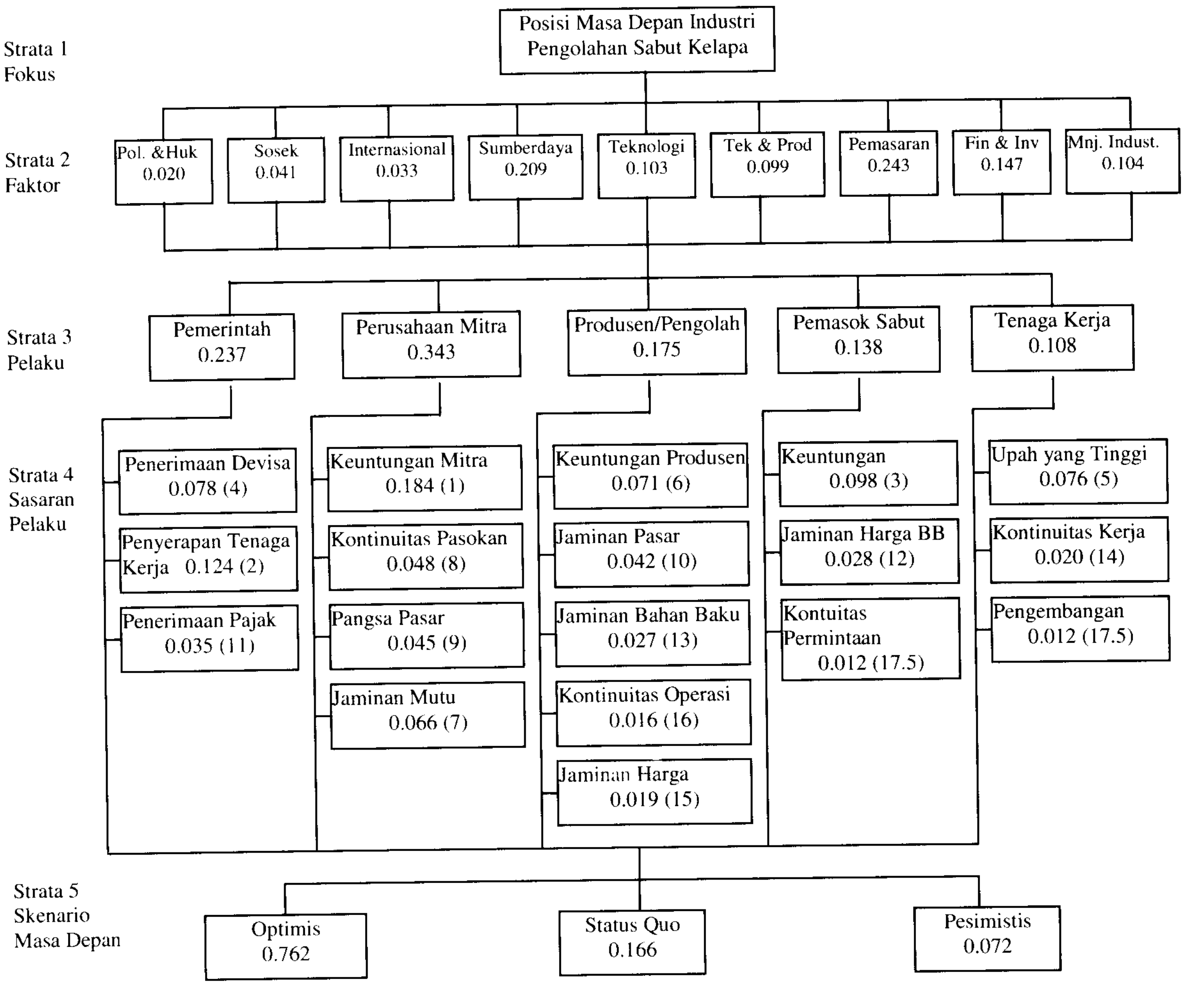
1. Skenario Aksi Implementasi Penuh. Melaksanakan semua skenario optimis (pada tahap 1) dan strategi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa (pada tahap dua, strata kedua).
2. Skenario Aksi Implementasi Selektif. Melaksanakan secara selektif skenario optimis, karena kurang optimis untuk berhasil mengembangkan industri pengolahan sabut kelapa nasional tersebut. Strategi yang digunakan adalah strategi selektif, bukan strategi pertumbuhan cepat.
3. Skenario Aksi Tidak Dilakukan Implementasi. Tidak ada implementasi

Hasil analisis balik terhadap posisi masa depan industri tersebut juga menunjukkan bahwa skenario implementasi penuh merupakan pilihan terbaik dengan bobot komposit sebesar 0,738 (Gambar 4).

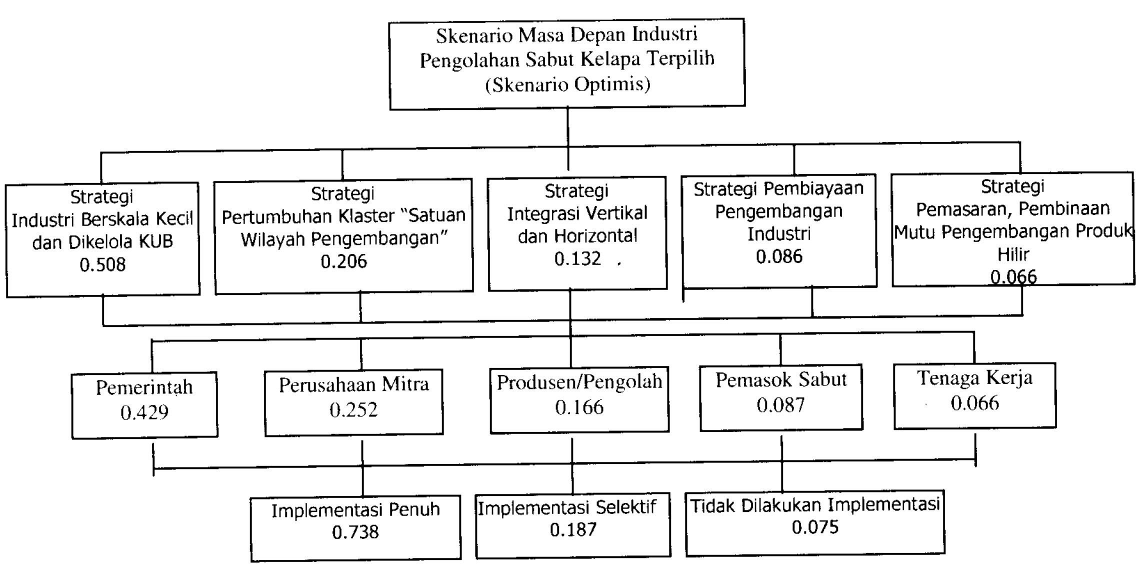
Rekomendasi

Indonesia yang memiliki potensi bahan baku industri pengolahan sabut kelapa nomor dua terbesar dunia selayaknya mampu meraih pangsa pasar yang besar dari pasar hasil olahan sabut kelapa dunia. Namun, hanya India (produsen kelapa nomor satu) dan Srilangka (produsen kelapa nomor empat) yang mampu menjadi pemimpin pasar ekspor serat sabut kelapa dunia dengan pangsa pasar masing-masing 44,7% dan 50,3%, sedangkan Indonesia hanya mampu meraih 0,6% pangsa pasar dunia. Oleh karena itu, industri pengolahan sabut kelapa nasional sangat strategis untuk dikembangkan.

Alasan-alasan yang mendukung pengembangan industri pengolahan sabut kelapa di Indonesia adalah (1) industri tersebut memiliki potensi bahan baku yang sangat besar, (2) berbasis pada industri kecil dan



Gambar 3. Hasil Estimasi Bobot Komposit pada Model Hirarki Proyeksi Posisi Masa Depan Industri Pengolahan Sabut Kelapa



Gambar 4. Hasil Estimasi Bobot Komposit pada Model Hirarki Analisis Balik Posisi Masa Depan Industri Pengolahan Sabut Kelapa

pedesaan, (3) berorientasi pada pasar ekspor, sehingga mampu mendatangkan devisa, (4) mampu menyerap tenaga kerja tidak terdidik dalam jumlah yang besar, (5) memiliki teknologi pengolahan yang sederhana dan mudah operasikan, serta (6) membutuhkan investasi yang relatif kecil pada tingkat usaha unit pengolahan, dll.

Ketersebaran sentra-sentra produksi kelapa di Indonesia menuntut sistem pengembangan harus berbasis pada unit usaha berskala kecil pada tingkat usaha unit pengolahan. Dengan demikian, pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional dapat dilakukan dengan pendekatan satuan wilayah produksi (SWP). SWP tersebut didasarkan pada potensi penggunaan bahan baku (PPB) yang ada di suatu daerah.

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, terdapat 27 SWP yang potensial dikembangkan di Indonesia, yaitu 11 SWP Dati II Tunggal dan 16 SWP Gabungan dari beberapa Dati II yang berdekatan. SWP Dati II Tunggal meliputi Kabupaten Indragiri Hilir (Riau), Minahasa, Bolaang Mangondow, dan Gorontalo (Sulut), Maluku Utara (Maluku), Tanjung Jabung (Jambi), Lampung Selatan (Lampung), Donggala dan Banggai (Sulteng), Ciamis (Jabar), serta Nias (Sumut). SWP Gabungan Dati II (Pusat SWP) meliputi Maluku Tengah (Maluku), Bengkalis (Riau), Lampung Tengah (Lampung), Pontianak (Kalbar), Kotawaringin Timur (Kalteng), Padang Pariaman (Sumbar), Lombok Barat (NTB), Asahan (Sumut), Jembrana (Bali), Cilacap dan Purworejo (Jateng), Aceh Utara (DI Aceh), Polewali Mamasa (Sulsel), Banyuwangi dan Blitar (Jatim),serta Serang (Jabar).

Pada setiap SWP didirikan satu usaha *unit finishing* (UF) dan 20 unit Usaha Pengolahan Sabut Kelapa (UPSK). Dengan demikian, terdapat 27 usaha Unit *Finishing* dan 540 usaha Unit Pengolahan Sabut Kelapa yang potensial dibangun di Indonesia. Berdasarkan hasil kajian skala usaha ekonomis, skala usaha UPSK yang direkomendasikan adalah kapasitas olah bahan baku 4000 butir/hari atau kapasitas produksi 36 ton per bulan (*cocofibre* dan *cocodust*). Pola pengembangan yang digunakan adalah model kemitraan usaha berdasarkan struktur sistem pengembangan terstratifikasi secara vertikal, yakni mulai dari tingkat pengumpul sabut kelapa sampai ke tingkat industri.

Hasil analisis kelayakan finansial pada tingkat UPSK, UF, dan Industri menunjukkan bahwa usaha tersebut layak untuk dikembangkan. Analisis ekonomi pada tingkat industri juga menunjukkan bahwa industri tersebut layak untuk dikembangkan. Analisa biaya dan manfaat ekonomi tersebut menunjukkan bahwa industri tersebut secara ekonomi menguntungkan. Walaupun, masih menuntut pengenaan pajak langsung minimal 3% berdasarkan hasil analisa biaya sumberdaya domestik dan tingkat proteksi efektifnya.

Pengembangan industri pengolahan sabut kelapa sebaiknya dilakukan selama enam tahun investasi, agar distribusi kebutuhan investasi dan modal kerja tersebar selama enam tahun tersebut. Dengan demikian, diharapkan setelah tahun keenam periode investasi, industri pengolahan sabut kelapa nasional mampu mengolah lima persen dari bahan baku sabut kelapa yang tersedia di Indonesia.

Pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional disarankan menggunakan strategi pertumbuhan cepat (skenario optimis), yakni mendorong pertumbuhan investasi yang cepat, melakukan perluasan pasar dengan agresif, serta melakukan pengembangan produk hilir, baik pengembangan produk baru maupun penciptaan kegunaan baru. Strategi tersebut sebaiknya dilakukan dengan implementasi penuh, sehingga visi industri pengolahan sabut kelapa dapat terealisasi, misinya dapat terlaksana, serta tujuannya dapat tercapai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari kajin strategi pengembangan industri sabut kelapa nasional ini didaftar di bawah ini.

a. Pemetaan sentra wilayah bahan baku sabut kelapa nasional dengan pendekatan Satuan Wilayah Produksi (SWP) menunjukkan bahwa terdapat 11 Dati II di Indonesia memiliki potensi bahan baku yang mampu secara mandiri mendukung satu SWP, yaitu Kabupaten Indragiri Hilir, Minahasa, Bolaang Mangondow, Gorontalo, Maluku Utara, Tanjung Jabung, Lampung Selatan, Donggala, Banggai, Ciamis, dan Nias. Terdapat 16 SWP yang mampu didukung oleh beberapa Dati II yang berdekatan, yaitu Maluku Tengah, Bengkalis, Lampung Tengah, Pontianak, Kotawaringin Timur, Padang Pariaman, Lombok Barat, Asahan, Jembrana, Cilacap, Purworejo, Aceh Utara, Polewali Mamasa, Banyuwangi, dan Blitar, serta Serang.
b. Pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional harus dilakukan dengan pendekatan Satuan Wilayah Produksi di mana didirikan unit Usaha *Finishing* yang mampu menyerap 20 UPSK yang didirikan di wilayah kerjanya. Untuk mengolah lima persen bahan baku yang tersedia dibutuhkan 27 SWP dan 540 UPSK berkapasitas olah bahan baku sabut kelapa 4000 butir per hari.
c. Skala usaha yang paling optimal di tingkat UPSK adalah kapasitas olah bahan baku 4000 butir per hari. Analisis nilai tambah pada skala tersebut menunjukkan bahwa setiap butir sabut kelapa yang diolah mampu menghasilkan nilai tambah sebesar Rp. 135,65 dengan rasio nilai tambah pada proses

pengolahan mencapai 75,35%. Bagian tenaga kerja mencapai 17,70%, dan bagian manajemen mencapai 62,01%.

d. Kedelapan skala usaha di tingkat UPSK layak untuk dijalankan. Namun, skala usaha dengan kapasitas olah bahan baku 4000 butir per hari yang paling layak diusahakan dengan nilai NPV pada tingkat faktor dikonto 16% sebasar Rp. 194.713.018, IRR sebesar 90,08%, B/C sebesar 3,23, dan MPI selama 1,21 tahun atau 15 bulan.

e. Unit *usaha finishing* layak untuk dijalankan karena memiliki nilai NPV positif, sebesar Rp. 4,267 milyar, pada tingkat faktor diskonto 16%, IRR di atas suku bunga komersial sebesar 54,07%, B/C di atas satu (2,52), dan MPI selama 1,9 tahun atau 23 bulan.

f. Kelayakan finansial di tingkat industri menunjukkan bahwa secara finansial industri pengolahan sabut kelapa nasional layak untuk dikembangkan karena memiliki NPV positif (Rp. 192,297 milyar) pada tingkat faktor diskonto 16%, IRR di atas suku bunga komersial (72,61%0, B/C di atas satu (6,85), dan MPI selama 3,8 tahun atau 46 bulan. Di lain pihak, analisis kelayakan ekonomi juga menujukkan bahwa industri tersebut layak untuk dikembangkan karena secara ekonomi memiliki NPV ekonomi pada diskon faktor sosial (8,91%) adalah Rp. 435,5 milyar (positif), IRR ekonomi adalah 130,44% (di atas tingkat faktor diskonto sosial), dan B/C ekonomi sebesar 27,14.

g. Simulasi biaya sumberdaya domestik industri dan tingkat proteksi efektif dengan menggunakan *Shadow Exchange Rate* (SER) sebesar Rp. 7.977/USD dan *Official Exchange Rate* (OER) sebesar Rp. 7.809/USD menunjukkan bahwa walaupun industri pengolahan sabut kelapa nasional termasuk *infant industry*, tetapi secara ekonomi harus tetap dikenakan pajak langsung (misalnya pajak ekspor) minimal 3% untuk tujuan ekspor. Pada skenario analisa tanpa pengenaan pajak langsung dihasilkan unit BSD yang lebih tinggi dari pada SER dan OER.

h. Faktor internal yang mempengaruhi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa nasional adalah variabel pengadaan bahan, produksi, teknologi, manajemen, finansial dan investasi, pasar dan pemasaran, tenaga kerja, dan sistem informasi. Faktor internal tersebut berimplikasi pada timbulnya kekuatan industri adalah (a) kelimpahan jumlah bahan baku dengan mutu yang baik, (b) proses, sistem dan aliran produksi pengolahan yang sederhana, (c) efisiensi mesin pengolahan yang tinggi dan beroperasi pada kapasitas penuh, (d) keterampilan kerja yang diperlukan sederhana, (e) pola kemitraan sudah ada, (f) layak berdasarkan kriteria bisnis, (g) jumlah investasi tiap UPSK relatif kecil, (h) penghasil devisa, (i) harga produk relatif stabil dan pembagian nilai tambah yang cukup seimbang, (j) potensi pengembangan pasar yang tinggi, (k) tenaga kerja tersedia dengan biaya relatif murah. Di lain pihak, faktor internal tersebut juga berimplikasi pada adanya kelemahan industri, yaitu (a) bahan baku tersebar dan kamba, sehingga biaya pengadaan dan penangannya relatif tinggi, (b) mutu produk sensitif terhadap pasar, (c) sistem informasi teknologi, dukungan litbang dan kelembagaan masih kurang, (d) manajemen dan perencanaan industri masih lemah, (e) manajemen unit usaha lemah, (f) aksesibilitas terhadap pembiayaan lemah dan polanya belu ada, (g) pengsa pasar Indonesia di pasar dunia kecil, (h) keterampilan tenaga kerja masih kurang, serta (i) informasi belum tersebar dan belum dapat diakses secara luas.

i. Faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan industri pengolahan sabut kelapa adalah variabel ekonomi, politik, hukum dan legal, sosial dan budaya, serta variabel internasional. Faktor eksternal tersebut membuka peluang, yaitu (a) kecenderungan turunnya suku bunga dan terdapatnya skim kredit untuk UKM, (b) nilai tukar yang relatif stabil, (c) kondisi politik dan keamanan berangsur-angsur membaik, (d) deregulasi, otonomi daerah dan desentralisasi, (e) penurunan tarif dan penyederhanaan prosedur ekspor, (f) keberpihakan pemerintah, (g) pertumbuhan angkatan kerja tinggi, (h) produknya ramah terhadap lingkungan, (i) banyaknya pesantren yang dapat menjadi mitra (j) pasar ekspor terbuka, (k) hubungan bilateral dan multilateral Indonesia baik, serta (l) jumlah produsen dunia kecil. Di lain pihak, faktor eksternal tersebut juga menimbulkan ancaman berupa (a) kemungkinan meningkatnya persaingan domestik karena hambatan keluar masuk industri kecil, (b) industri berada pada tahap perkembangn awal, (c) aktivitas LSM dan unjuk rasa yang tidak terkendali, (d) gangguan keamanan dan kerusahan sosial, (e) sikap mengahadapi pekerjaan belum profesional, (f) keinginan berinvestasi masyarakat belum kuat, serta (g) kecenderungan meningkatnya persaingan internasional dengan masuknya pendatang baru yang kuat.

j. Matriks SWOT menunjukkan bahwa (a) Strategi SO adalah pengembangan sistem agribisnis kelapa terpadu, sistem pewilayahan, dan berorientasi global; (b) Strategi ST adalah pengembangan teknologi, berorientasi pada pemberdayaan ekonomi rakyat; (c) Strategi WO adalah berbasis pada industri kecil, model kemitraan, keberpihakan pemerintah melalui program aksi, serta strategi manajemen industri dan perencanaan strategi industri; dan (d) Strategi WT adalah pembentukan asosiasi pengusaha, pembinaan dan pengawasan mutu, program pelatihan, serta transparansi program pengembangan.

k. Matriks IFE menunjukkan bahwa total skor terboboti dari semua parameter variabel kekuatan industri berdasarkan rata-rata geometrik dan median lebih besar dibandingkan dengan total skor terboboti dari semua parameter kelemahan industri. Di lain pihak, Matriks EFE menunjukkan bahwa total skor terboboti dari semua parameter variabel peluang industri berdasarkan rata-rata geometrik dan median lebih besar dibandingkan dengan total skor terboboti dari semua parameter ancaman industri.

l. Pemetaan pada Diagram SWOT menunjukkan posisi industri berada pada kuadran kedua dengan strategi pertumbuhan cepat atau skenario optimis. Implikasi posisi tersebut adalah percepatan pertumbuhan investasi, perluasan pangsa pasar yang agrresif, dan pengembangan produk yang senantiasa unggul mutu dan unggul biaya, baik melalui pengembangan konsep dan konten produk maupun konteks produk, baik melalui penambahan jenis produk akhir maupun penciptaan kegunaan baru.

m. Proyeksi posisi masa depan industri pengolahan sabut kelapa nasional berada pada skenario optimis. Dengan demikian, perlu didukung oleh strategi yang otimistik pula dengan pertumbuhan investasi yang cepat dan perluasan pasar yang agresif. Di lain pihak, analisis balik terhadap posisi masa depan industri tersebut menunjukkan bahwa skenario implementasi penuh merupakan pilihan terbaik.

Saran

Setelah melakukan kajian ini, beberapa saran perlu dilakukan sebagai berikut.

1. Perlu dirumuskan rencana strategi dan rencana aksi pengembangan idustri pengolahan sabut kelapa nasional sebagai bagian dari *grand strategy* pengembangan industri pengolahan kelapa terpadu atau *grand strategy* pengembangan agroindustri nasional.
2. Perlu dilakukan kajian pola pembiayaan dan sistem penyalurannya untuk membiayai pengembangan agroindustri kelapa terpadu, sebagai bagian dari dari *grand strategy* pengembangan industri pengolahan kelapa terpadu atau *grand strategy* pengembangan agroindustri nasional.
3. Perlu dilakukan promosi pengembangan agroindustri pengolahan sabut kelapa untuk mensosialisasikan potensi tersebut, serta melakukan promosi produk untuk membantu panetrasi pasar yang agresif sebagai bagian dari rencana aksi pengembangan industri pengolahan kelapa nasional.
4. Perlu dilakukan penelitian dan pengembangan teknologi, terutama dalam bidang pengembangan produk untuk menciptakan diversifikasi produk akhir, dan menciptakan kegunaan baru bagi produk yang sudah dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

Ansoff, I. dan E. McDonnell. 1990. Implanting Strategic Management, 2nd Ed. Prentice Hall International (UK) Ltd.

APPC. 1997. *Coconut Statistical Year Book.*

Arsyad, L. 1993. Ekonomi Manajerial : Ekonomi Mikro Terapan untuk Manajemen Bisnis. BPFE, Yogyakarta.

Awang, S. A. 1991. Kelapa : Kajian Sosial Ekonomi. Aditya Media. Jogyakarta.

David, F. R. 1997. Strategic Management, 6th Ed. Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Faulkner, D. dan C. Bowman. 1995. The Essence of Competitive Strategy. Prentice Hall International (UK) Ltd.

Gittinger, J. P. Analisis Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian, Edisi Kedua. UI Press, Jakarta.

Gray, C. 1997. Pengantar Evaluasi Proyek, Edisi ke-2. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Hax, A. C. dan N. S. Majluf. 1984. Strategic Management : an Integrative Perspective. Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

——————— 1991. The Strategy Concept and Process : A Pragmatic Approach. Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Hunger, J. D. dan J.B. Wheelen. 1991. Strategic Management and Business Policy, 4th Ed. Addison Wisley Publishing Company, Canada.

Ketaren, S. dan B. Djatmiko. 1985. Daya Guna Hasil Kelapa. Agroindustri Press, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fateta, IPB. Bogor.

Kotler, P., S. J. Jatusripitak, dan S. Maesincee. 1997. The Marketing of Nations. The Free Press A Division Simon & Schuster Inc., New York, USA.

Larage, P. 1980. Corporate Planning : An Executive View Point. Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey.

Miller, R. L dan R. E. Meiners. 1993. Teori Ekonomi Mikro Intermediate (Terjemahan). PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Pappas, J.L. dan M. Hirschey. 1995. Managerial Economics. The Dryden Press.

Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competities. The Free Press a Division of McMillan Publishing Co., Inc

Rangkuti, F. 1999. Analisis SWOT Teknik Membeda Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Saaty, T. L. 1980. The Analitic Hierarchy Process. Mc Graw Hill Inc., New York, USA.

——————— 1991. Pengambilan Keputusan bagi para Pemimpin : PHA untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks. Binama Pressindo, Jakarta.

——————— 1993. The Analitic Hierarchy Process. Planning Priority and Setting Resourches Alocation. Mc Graw Hill Inc., New York.

Soekartawi. 1996. Panduan Membuat Usulan Proyek Pertanian dan Pedesaan. Andi Yogyakarta.

Steiner, G. A. 1979. Strategic Planning. McMillan Publishing Co., Inc., New York, USA.

Sukaraja Putra Sejati, PT. 1999. Peroposal Pengolahan Sabut Kelapa. Tidak Dipublikasikan.

———————. 2000. Daftar Perusahaan Mitra. Tidak Dipublikasikan.

Umar, H. 1999. Riset Strategi Perusahaan. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Warisno. 1998. Budidaya Kelapa Kopyor. Kanisius. Yogyakarta.