

**DESKRIPSI MODEL DAYA SAING *ZUIVELCOÖPERATIE*
FRIESLANDCAMPINA U.A. DALAM HUBUNGANNYA
DENGAN RANTAI NILAI KOMODITI SUSU**
(Studi Kasus Pada *Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Netherlands*)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan Gelar Sarjana
Manajemen

Disusun Oleh:

Warsito
C1170037

Dosen Pembimbing

Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si



**KONSENTRASI MANAJEMEN PRODUKSI
PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
INSTITUT KOPERASI INDONESIA**

2021

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL : **DESKRIPSI MODEL DAYA SAING
ZUIVELCOÖPERATIE FRIESLANDCAMPINA
U.A DALAM HUBUNGANNYA DENGAN
RANTAI NILAI KOMODITI SUSU**
(Studi Kasus Pada Zuivelcoöperatie Frieslandcampina
U.A Netherlands)

NAMA : **WARSITO**

NRP : **C1170037**

PROGRAM STUDI : **MANAJEMEN**

KONSENTRASI : **MANAJEMEN PRODUKSI**

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Pembimbing



Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si



Direktur Program Studi S-1 Manajemen

Dr. H. Gijanto Purbo Suseno, SE., M.Sc

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bojonegoro pada tanggal 27 Januari 1996, anak dari pasangan Bapak Saidi dengan Ibu Karminah dan merupakan anak bungsu dari 7 bersaudara. Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah:

1. Sekolah Dasar Negeri (SDN) Sengon 2, lulus pada tahun 2008, Sengon, Ngambon, Bojonegoro;
2. Madrasah Tsanawiyah (MTs) Yaspira Tambakrejo, lulus pada tahun 2011, Kacangan, Tambakrejo, Bojonegoro;
3. Sekolah Menengah Atas (SMA) PGRI Ngambon, lulus pada tahun 2014, Ngambon, Bojonegoro.
4. Terdaftar sebagai mahasiswa di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN) program studi Manajemen jurusan Manajemen Produksi pada tahun 2017.

Selama mengikuti pendidikan di IKOPIN, penulis berkesempatan mengikuti aktivitas unit kegiatan mahasiswa (UKM). UKM yang pernah diikuti adalah:

1. Pramuka IKOPIN sebagai koordinator hubungan masyarakat periode 2019-2020;
2. Generasi Baru Indonesia (GenBI) sebagai anggota divisi pendidikan periode 2019-2020 kemudian diangkat menjadi ketua umum periode 2020-2021;

ABSTRACT

Warsito (2021), Description of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Competitiveness Model in Relation to the Dairy Commodity Value Chain (Case Study on Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Netherlands), under the guidance Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si.

Contribution of the cooperatives to Indonesia Economy is still relatively low at 0,97 % in 2019, in addition the competitiveness of cooperatives with indicators through development in all main business specially production sector is still low which can be seen from one of the largest dairy production cooperatives in West Java. The development of finished products or goods has only reached 0,28 % of the total milk produced by members. In the value chain, the cooperative position is still focused on distributing milk to the Milk Processing Industry (IPS).

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is a producer cooperative whose members are dairy farmers in the Netherlands, Germany and Belgium. In addition, this cooperative is one of the largest dairy-producing cooperatives in the Netherlands and is included in The 300 Largest Cooperative and Mutual Organizations By Turnover by having four business units, namely FrieslandCampina Consumer Dairy, FrieslandCampina Specialized Nutrition, FrieslandCampina Ingredients, and FrieslandCampina Dairy Essentials. it develops whole milk into finished products.

To find out how the competitiveness model of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. then used quantitative descriptive method using the competitiveness of the industry model developed by Bakan & Doğan adoption of Porter's Diamond Model.

Competitiveness of the industry model which is in Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is stated in the strategy or goal of this cooperative, a good living for farmers through value creation dan sustainability. Competitiveness strategy are Win with nutrition, Serve the 24/7 consumer & customer anytime anywhere, Nourishing a better planet dan Elevate our essential.

Keywords : Competitiveness of the Industry , Value Chain

ABSTRAK

Warsito (2021), Deskripsi Model Daya Saing *Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.* dalam Hubungannya dengan Rantai Nilai Komoditi Susu (Studi Kasus pada *Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Netherlands*), dibawah bimbingan **Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si.**

Kontribusi koperasi terhadap perekonomian Indonesia masih tergolong rendah yaitu sebesar 0,97 % tahun 2019 selain itu daya saing koperasi dengan indikator melalui pengembangan dalam semua lini utamanya sektor produksi masih rendah yang mana dapat dilihat koperasi penghasil susu terbesar di Jawa Barat, pengembangan produk jadi baru mencapai 0,28 % dari total susu yang dihasilkan anggota. Dalam rantai nilai posisi koperasi masih fokus dalam penyalur susu ke Industri Pengolahan Susu (IPS).

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. merupakan koperasi produsen yang anggotanya para peternak sapi perah yang berada di Belanda, Jerman dan Belgia. Selain itu koperasi ini adalah salah satu koperasi penghasil susu terbesar di Belanda dan termasuk kedalam *The 300 Largest Cooperative and Mutual Organisations By Turnover* dengan memiliki empat unit usaha yaitu *FrieslandCampina Consumer Dairy*, *FrieslandCampina Specialised Nutrition*, *FrieslandCampina Ingredients*, dan *FrieslandCampina Dairy Essentials* dimana empat unit usaha ini mengembangkan susu murni menjadi produk-produk jadi.

Untuk mengetahui bagaimana model daya saing *Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.* maka digunakan metode deskriptif kuantitatif menggunakan model daya saing industri yang dikembangkan oleh *Bakan & Doğan* adopsi dari *Porter's Diamond Model*.

Model daya saing industri yang dimiliki dari *Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.* dituangkan dalam strategi atau tujuan dari koperasi ini *a good living for farmers* melalui *value creation* dan *sustainability*. Strategi yang menjadi daya saing adalah *Win with nutrition*, *Serve the 24/7 consumer & customer anytime anywhere*, *Nourishing a better planet* dan *Elevate our essential*.

Kata Kunci : Model Daya Saing Industri, Rantai Nilai

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, karena atas limpahan rahmat-Nya, penulis menyelesaikan skripsi dengan judul “Deskripsi Model Daya Saing *Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.* dalam Hubungannya dengan Rantai Nilai Komoditi Susu” (Studi kasus pada *Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Netherlands*). Penulisan skripsi ini dilakukan dalam upaya memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen konsentrasi Manajemen Produksi di Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN). Penulis menyadari bahwa dengan begitu banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan keteguhan hati serta nikmat iman, rahmat dan hidayah sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi tepat waktu;
2. Dr. Heri Nugraha, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, memberikan masukan, waktu, tenaga, arahan dan juga motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan terarah;
3. Dr. H. Wawan Lulus S. Ir., M.Sc selaku dosen penelaah koperasi dimana telah memberikan masukan dan arahnya untuk menyempurnakan penulisan ini;

4. Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc selaku dosen penelaah konsentrasi dimana telah memberikan masukan dan arahnya untuk menyempurnakan penulisan ini;
5. Bapak Saidi dan Ibu Karminah yang tanpa henti memberikan do'a, dukungannya berupa moril yaitu nasehat-nasehat, semangat maupun materil;
6. Seluruh keluarga terutama untuk Mas Joko Sukono dan Mba Yati yang telah mendukung dan membantu dalam do'a, moril maupun materil;
7. Bapak Dr. (HC) Burhanuddin Abdullah, MA selaku Rektor Institut Manajemen Koperasi Indonesia dimana selalu memberikan motivasi-motivasinya kepada mahasiswa untuk selalu memberikan dan melakukan yang terbaik;
8. Dr. Rima Elya Dasuki, SE., M.Sc selaku dosen wali yang selalu direpotkan dan selalu sabar dalam membimbing dan mengarahkan untuk aktif secara kegiatan internal maupun eksternal dalam perkuliahan semenjak masuk kuliah.
9. Seluruh dosen, staff IKOPIN serta civitas akademika atas bantuan yang diberikan selama perkuliahan dan penulisan skripsi;
10. PT. Dharma Polimetal yang telah memberikan dana bantuan pendidikan pada semester genap 2017-2018;
11. Bank Indonesia yang telah memberikan dana bantuan pendidikan pada tahun 2019-2020 serta pengalaman sangat berharga dalam dunia kerja;

12. Masrufatul Aziza yang selalu mensupport saya dalam do'a, berbagi cerita, perhatian, sabar dalam mengingatkanku untuk selalu berbuat kebaikan dan sebagainya.
13. Fikry Muhammad Dj yang telah menjadi sahabat sekaligus saudara dimana selalu saya repotin dan masih tetap membantu saya, sebagai teman curhat, main, nonton dan diskusi juga.
14. Eni Nuraeni Fatmah, Rita Dewi Anindita, Suci Ramadhani, Santi Roswati, Hesti, Rista, Nisa dan Nursheli Mardiani yang selalu mendukung dan menemani saya selama masa kuliah, main bareng, belajar bareng, skripsian bareng dan makan-makan bareng.
15. Mutiara Annisa O dan Fikry Muhammad Dj yang telah menjadi sahabat serta partner dalam belajar bisnis sehingga mengeluarkan produk sarjana toast dan harus tutup karena pandemi.
16. Sri Pujianti, Ilham Muhammad, dan Ainul Yakin menjadi teman bercerita dan berbagi dan mewarnai perjalanan studi penulis.
17. Teman-teman saya M. Habibil Akrom, Yudha Dwi Nugraha dan Mahmud Abdur Rahim yang telah mendukung, mengingatkan dan mengajarkan penulis dalam mendekatkan diri kepada Allah SWT selama masa penulisan skripsi dan studi penulis;
18. Teman-teman kelas Manajemen A dan Konsentrasi Manajemen Produksi yang selalu memberikan warna dalam pertemanan dan mendukung dalam masa studi penulis;

19. Teman-teman satu bimbingan Kania, Astri, Amel, Tati, Angela, Latif, Lieta dan Dicky.
20. Rekan-rekan GenBI komisariat IKOPIN dan Pramuka IKOPIN yang telah kebersamai dan menjadi teman berbagi selama masa studi penulis.
21. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
22. *Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off. I wanna thank me for, for never quitting.*

Akhir kata semoga dengan adanya skripsi ini dapat memberikan manfaat dan wawasan bagi semua pihak yang membacanya dan semoga Allah SWT memberika balasan yang setimpal untuk bantuan yang diberikan oleh semua pihak, Amiin.

Jatinangor, Agustus 2021

Penulis

IKOPIN

DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP.....	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
ABSTRAK.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	9
1.3.1 Maksud Penelitian.....	9
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kegunaan Penelitian.....	10
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	10
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	10
BAB II PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN.....	12
2.1 Pendekatan Masalah.....	12
2.1.1 Pendekatan Jati Diri Koperasi Menurut ICA (<i>International Cooperative Alliance</i>).....	12
2.1.2 Pendekatan Fungsi Pelayanan Perusahaan Koperasi.....	20

2.1.3	Pendekatan Jenis-jenis Koperasi.....	26
2.1.4	Pendekatan Model “Kesesuaian” Partisipasi	30
2.1.5	Pendekatan Aspek Dalam Definisi Organisasi Koperasi.....	32
2.1.6	Pendekatan Model Sistem.....	33
2.1.7	Pendekatan Rantai Nilai.....	35
2.1.8	Pendekatan Analisis Struktur Industri	36
2.1.9	Pendekatan Model Diamond Porter.....	41
2.2	Metode Penelitian yang Digunakan.....	44
2.2.1	Data yang Diperlukan	44
2.2.2	Sumber Data	46
2.2.3	Teknik Pengumpulan Data.....	46
2.2.4	Rancangan Analisis Data.....	49
2.2.5	Tempat Penelitian	51
2.2.6	Jadwal Penelitian	51
BAB III KEADAAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....		52
3.1	Keadaan Umum Organisasi.....	52
3.1.1	Sejarah Berdirinya <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> ..	52
3.1.2	Struktur Organisasi <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> ..	53
3.1.3	Kegiatan Usaha <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	55
3.1.4	Keadaan Permodalan <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	57
3.1.5	Keadaan Keuangan <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> ..	60

3.2 Implementasi Jati diri Koperasi pada <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	67
3.2.1 Definisi Koperasi	67
3.2.2 Prinsip-prinsip Koperasi	69
3.2.3 Nilai-nilai Koperasi.....	74
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	78
4.1 Kesesuaian Usaha Anggota dan Usaha Koperasi	78
4.2 Peran <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> dalam Menumbuhkan Usaha Anggota	86
4.3 Mekanisme Implementasi <i>Dual Identity</i> pada <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	96
4.4 Model Daya Saing Koperasi pada <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	99
4.4.1 <i>Factor Condition</i>	100
4.4.2 <i>Demand Condition</i>	106
4.4.3 <i>Firm Strategy, Structure, and Competition</i>	107
4.4.4 <i>The presence of related and supporting industries</i>	111
4.4.5 <i>Government</i>	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	118
5.1 Kesimpulan.....	118
5.2 Saran	119
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	124

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Jumlah Koperasi yang Dibubarkan Pada Tahun 2016-2019	2
Tabel 1. 2 Data Produksi Susu Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Pada Tahun 2019	3
Tabel 1. 3 Koperasi <i>Netherlands</i> dalam <i>The 300 Largest Cooperative And Mutual Organizations By Turnover (In US Dollars)</i>	4
Tabel 1. 4 Presentase Sektor Koperasi <i>Netherlands</i> dalam 300 Koperasi Terbesar Dunia	5
Tabel 1. 5 Pendapatan dan laba pada <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> Tahun 2020.....	7
Tabel 1. 6 Garansi Harga Susu yang Diberikan oleh <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> Tahun 2020	8
Tabel 2. 1 Fungsi-fungsi pelayanan Koperasi Produsen dan kemungkinan dampak ekonomisnya terhadap anggota.	22
Tabel 2. 2 Operasionalisasi Variabel	45
Tabel 2. 3 Instrumen Penelitian	48
Tabel 3. 1 Perkembangan Modal Sendiri <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> 2016-2020	57
Tabel 3. 2 Perkembangan Modal Asing <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> 2016-2020.....	58
Tabel 3. 3 Persentase Perkembangan Modal Sendiri, Modal Asing dan Total Modal <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> 2016-2020	59
Tabel 3. 4 Perkembangan Rasio Likuiditas pada <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> Tahun 2016-2020.....	61
Tabel 3. 5 Perkembangan <i>Debt Ratio</i> pada <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> Tahun 2016-2020	62
Tabel 3. 6 Perkembangan <i>Total Assets Turn Over</i> pada <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> Tahun 2016-2020.....	64
Tabel 3. 7 Perkembangan Rentabilitas Modal Sendiri pada <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> Tahun 2016-2020.....	66

Tabel 3. 8 Implementasi Definisi Koperasi.....	67
Tabel 3. 9 Implementasi Prinsip-prinsip koperasi.....	69
Tabel 3. 10 Implementasi Nilai-nilai Koperasi	74
Tabel 4. 1 <i>Material Resources of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	102
Tabel 4. 2 <i>Information Resources of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	103
Tabel 4. 3 <i>Transportation Cost of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> ...	105
Tabel 4. 4 Anak Perusahaan Utama dari <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	112



IKOPIN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Rantai Nilai Industri Susu Kabupaten Bandung	4
Gambar 1. 2 Grafik Perkembangan Jumlah Sapi dan Jumlah Anggota	6
Gambar 2. 1 Jenis-jenis Partisipasi	31
Gambar 2. 2 Organisasi Koperasi sebagai Suatu Sistem Sosial-Ekonomi.....	32
Gambar 2. 4 Contoh peta rantai nilai	36
Gambar 2. 3 Kelima Kekuatan Bersaing yang menentukan kemampuan industri	37
Gambar 2. 5 The Determining factors of diamond model	42
Gambar 2. 6 Model Penelitian (Sun et al, 2010:243).....	50
Gambar 2. 7 Model Penelitian (Bakan & Doğan).....	51
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	53
Gambar 4. 1 Peta rantai nilai pada industri susu	78
Gambar 4. 2 Peta Rantai nilai pada <i>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> ...	79
Gambar 4. 3 <i>Value Creation of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	80
Gambar 4. 4 <i>Value Creation of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Step 1</i>	82
Gambar 4. 5 <i>Value Creation of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Step 2</i>	84
Gambar 4. 6 <i>Value Creation of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Step 3</i>	86
Gambar 4. 7 <i>Performance Price of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	92
Gambar 4. 8 <i>Model Competitiveness of The Industry Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	100
Gambar 4. 9 <i>Human Resources of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i> ...	101
Gambar 4. 10 <i>Knowledge Resources of Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</i>	103