

RE-MERK USAHA SAPI PERAH BERBASIS KEARIFAN LOKAL DI KABUPATEN JEMBER

Hary Sulaksono

STIE Mandala

Email: hary@stie-mandala.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penulisan artikel ini adalah menelaah potensi kearifan lokal usaha ternak sapi (sapi potong dan sapi perah) yang merupakan modal dasar keunggulan kompetitif kabupaten Jember, sub sektor peternakan. Makalah ini merupakan hampiran (*approach*) untuk mengetahui dan memahami pemicu fenomena rebranding usaha ternak sapi perah dan dampak dari strategi *brand equity* usaha sapi perah. Pendekatan dalam perumusan pemikiran, antara lain meliputi: 1) di Propinsi Jawa Timur, Kabupaten Jember merupakan sentra produksi sapi potong dengan jumlah populasi nomor 2 (dua) setelah Kabupaten Sumenep; 2) Propinsi Jawa Timur merupakan penghasil susu segar terbesar di Indonesia; 3) kabupaten Jember merupakan sentra pengembangan sapi perah di Jawa Timur bagian timur, dengan jumlah populasi yang semakin meningkat; 4) *rebranding* usaha ternak sapi yang tidak hanya bertumpu pada sapi potong namun bisa dikombinasikan dengan sapi perah. Hasil pemikiran yang bisa dipetik adalah; 1) ketepatan menentukan strategi rebranding sapi perah; 2) kapabilitas sumberdaya manusia; keunggulan bersaing yang bertumpu pada *innovative differentiation*; 3) peran pemerintah dan pemangku kepentingan yang sinergis.

Kata-kata Kunci: kearifan lokal, manajemen perubahan, *rebranding*, usaha sapi perah

Abstract

The purpose of writing this article is to examine the potential of indigenous businesses cattle (beef and dairy cattle) which is the basis of competitive advantage Jember regency, livestock sub-sector. This paper is an approximation (*approach*) to know and understand the phenomenon triggers rebranding effort dairy cattle and the impact of brand equity strategy dairy cattle business. The approach in the formulation of ideas, among others, include: 1) in the province of East Java, Jember regency is a beef cattle production center with a population number 2 (two) after Sumenep regency; 2) East Java Province is the largest producer of fresh milk in Indonesia; 3) Jember district is a center for dairy development in the eastern part of East Java, with the population increasing; 4) rebranding cattle business that rely on beef cattle but can be combined with dairy cows. The result of thinking that can be learned are: 1) the accuracy of determining the rebranding strategy dairy cows; 2) capability of human resources; competitive advantage rests on innovative differentiation; 3) the role of government and stakeholders are synergistic.

Keywords: local knowledge, change management, rebranding, dairy cattle business

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, sebagaimana Barney (1991) menegaskan bahwa persaingan sektor bisnis semakin ketat dan tajam dengan demikian unit bisnis yang ingin tetap *exist* dan menang dalam persaingan harus memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan (*sustainable competitive*

advantage) tertentu dan bersifat *valuable, rare, unimitable* dan *without equivalent substitutes* dibandingkan pesaingnya. Keunggulan tersebut berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam beberapa hal berikut : inovasi produk, penggunaan teknologi dan desain organisasi serta utilitas sumber daya manusia. Pengelolaan tiga hal tersebut akan menjadi tuntutan yang harus dipenuhi di masa yang akan datang.

Pembahasan tentang sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu keunggulan kompetitif bertumpu pada definisi dari keunggulan kompetitif yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (1993) bahwa keunggulan kompetitif sebagai kemampuan dari organisasi memformulasikan strategi untuk menggali peluang *profitable* guna mengoptimalkan *return on investment*. Ada dua prinsip untuk menciptakan keunggulan kompetitif yaitu : nilai yang diterima oleh pasar dan keunikan produk dan jasa yang ditawarkan organisasi. Keunggulan kompetitif akan terbentuk apabila *customer* merasa memperoleh nilai tambah dari transaksi yang mereka lakukan dengan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan faktor pertama dan utama dalam suatu organisasi. Implementasi strategis maupun teknis operasional senantiasa bertumpu pada sumber daya manusia, mencakup *stakeholder* usaha ternak sapi perah, seperti: lembaga koperasi, asosiasi, industri pengolah susu/IPS, peternak sapi, pelaku usaha ternak, dinas peternakan, lembaga keuangan.

Dua prinsip untuk menciptakan keunggulan kompetitif yaitu : nilai yang diterima oleh pasar dan keunikan produk dan jasa yang ditawarkan organisasi. Keunggulan kompetitif akan terbentuk apabila *customer* merasa memperoleh nilai tambah dari transaksi yang mereka lakukan dengan perusahaan. Peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam membangun kemampuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia terwujud pada proses implementasi strategi. Strategi bisnis seringkali mengalami kegagalan dalam implementasinya disebabkan ketidakmampuan para tim manajemen pelaksana dalam menerjemahkan strategi bisnisnya ke dalam perilaku praktik. Strategi bisnis sebagai konsep memang bukanlah satu-satunya penentu keberhasilan organisasi mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan definisi keunggulan kompetitif oleh Bernardin dan Russel (1993).

Madani, (2013) berpendapat bahwa Industri Susu di Indonesia Perlu *Scale Up* untuk memenuhi permintaan lokal. Hal ini karena, konsumsi susu dan produk susu turunannya terus meningkat pesat di Indonesia, menciptakan pasar yang menarik bagi produsen lokal dan eksportir asing. Meskipun kurang memadainya jalan dan akses serta kurangnya fasilitas *cold storage* masih menjadi tantangan logistik untuk transportasi darat pada barang yang mudah rusak, maupun ekspansi ke ritel modern di seluruh negara kepulauan ini, namun masih memberikan akses yang lebih oleh konsumen ke produk susu segar.

Adanya perkembangan kesukaan orang Indonesia pada produk susu dan turunannya menjadi pertanda baik untuk kemajuan konsumsi susu. Besarnya potensi pasar negara Indonesia dan adanya diet ala barat di kawasan Asia Tenggara yang tumbuh cepat bisa membuat Indonesia menjadi *hub* yang menarik untuk industri pengolahan susu/IPS, asalkan tersedianya kecukupan bahan baku yang bersumber dari peternakan lokal.

Adanya kesenjangan yang lebar antara output peternakan nasional dan konsumsi susu mencerminkan rendahnya produktivitas peternakan sapi perah rakyat, tetapi juga menunjukkan tersedianya peluang prospek pada hulu bisnis susu segar. Secara domestik output yang ada gagal untuk memenuhi kebutuhan industri pengolahan baik dari segi kuantitas dan kualitas, sebagian besar susu yang digunakan oleh industri pengolahan susu/IPS masih berasal dari luar negeri (impor).

Sabuk Industri Susu Indonesia (Madani, 2013) mencatat bahwa hampir semua susu Indonesia berasal dari Pulau Jawa, pulau utama negara dalam hal penduduk dan kegiatan ekonomi. Jawa Timur telah memperlihatkan pertumbuhan sangat cepat dalam jumlah sapi susu dan industri susu dalam beberapa tahun terakhir. Produksi susu dalam negeri didominasi oleh petani kecil yang biasanya memiliki tidak lebih dari lima sapi dan anggota koperasi susu. Selanjutnya koperasi mengumpulkan susu dan menjualnya ke perusahaan pengolahan.

Skala kecil dan peralatan yang kurang memadai pada peternakan sapi lokal menjadi bagian dari 'kambing hitam' untuk menyalahkan rendahnya tingkat efisiensi dan rendahnya kualitas susu dibandingkan hasil susu impor/internasional. Juga, petani cenderung untuk menerapkan metode produksi suboptimal untuk pemberian pakan dan asupan gizi bagi sapi mereka dan menggunakan bakalan dari keturunan ternak domestik yang menghasilkan produktivitas hasil rendah. *Upgrade* peralatan pertanian dan mengimpor sapi perah unggul merupakan cara untuk mengatasi situasi, dan pemerintah mendukung langkah-langkah tersebut melalui kebijakan pajak dan bea impor dengan tujuan untuk meningkatkan produksi dalam negeri atas nama keamanan pangan.

Meskipun adanya produksi susu dalam negeri namun Indonesia mengalami Kurangnya susu (Madani, 2013). Mirip dengan industri makanan lainnya, seperti kakao (Lihat Booming Industri Kakao Indonesia ini sebagai contoh uji), petani telah menjadi link lemah dalam rantai produksi susu dalam negeri. peternak sapi perah di Indonesia memberikan sekitar 1.800 ton susu sehari (AIPS), yang memenuhi kurang dari seperlima dari kebutuhan nasional. Jumlah sapi perah (termasuk bakalan) turun dari sekitar 420.000 pada 2011 menjadi 350.000 pada tahun 2013, menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), dan telah jatuh jauh sejak itu. Berusaha untuk mengambil keuntungan dari harga daging sapi tinggi, banyak petani menjual sapi perah untuk pemotongan hewan di antara tahun 2011 dan 2013, dengan demikian memperburuk kekurangan produksi susu. Naiknya harga pakan

ternak malah tidak membantu, dan petani sering mengeluh bahwa harga yang mereka terima untuk susu hampir tidak memadai menutup biaya produksi.

Sebagai output domestik gagal untuk memenuhi kebutuhan industri pengolahan baik dari segi kuantitas dan kualitas, sebagian besar susu yang digunakan oleh industri lokal dikirim dari luar negeri. Impor umumnya dalam bentuk bubuk dan sebagian besar bersumber dari Selandia Baru, Australia dan Amerika Serikat. Impor susu sebesar nilai \$ 1318000000 USD pada tahun 2013, menurut data BPS. Devaluasi Rupiah Indonesia dalam beberapa tahun terakhir membuat mahal untuk industri lokal ketika membeli susu dari negara lain. Selain itu, ada beban birokrasi mengimpor produk makanan untuk Indonesia, yang meliputi sanitasi dan kesehatan sertifikat serta tes dari berbagai instansi pemerintah dan sertifikat halal.

Adanya peningkatan konsumsi susu seiring pertumbuhan penduduk, (Madani, 2013) mencatat bahwa ada cinta baru Indonesia untuk semua hal tentang susu. Konsumsi susu dalam negeri meningkat pada tingkat yang cepat dari 8% per tahun, menurut AIPS, tapi tetap rendah secara absolut. Konsumsi per kapita Indonesia rata-rata 14,6 liter susu pada tahun 2012 (BPS), dibandingkan dengan tingkat konsumsi lebih dari 22 liter di negara tetangga Malaysia dan Filipina dan lebih dari 33 liter di Thailand. Kesadaran tentang kesehatan dari orang Indonesia yang beralih ke susu sapi sebagai sumber protein dan kalsium, dan minuman telah lama dikenal sebagai pengganti terbaik untuk ASI pada balita dan bayi.

Tidak hanya orang Indonesia semakin beralih ke susu sebagai minuman, tetapi juga semua produk hilir. Keju menjadi lebih populer, terutama di kalangan konsumen menengah dan berpenghasilan lebih tinggi di daerah perkotaan, yang lebih mudah menerima makanan Barat, seperti roti dan pizza. Yoghurt dan susu asam yang juga mulai populer, terutama untuk kecenderungan mereka untuk membantu pencernaan dan penurunan berat badan. Permintaan untuk pemutih kopi atau creamer meningkat seiring dengan meningkatnya konsumsi kopi instan (yang bertentangan dengan cara tradisional Indonesia dari minum kopi hitam) (dimana Kebutuhan pertumbuhan modal pada kopi Indonesia), dan krim adalah manfaat dari semakin populernya kue dan puding.

Dari sisi Peluang investasi menurut Madani, (2013) Indonesia menampakkan peluang yang besar bagi industri persususan. Investasi hulu sangat dibutuhkan untuk mengisi kesenjangan pasokan susu dan dengan demikian mendukung industri susu di Indonesia. Kebanyakan investasi ternak selama beberapa tahun terakhir telah pergi menuju produksi daging (Lihat Indonesia: pasokan jangka pendek daging Mantera Prospek Jangka Panjang), sedangkan produksi susu tidak membuat kemajuan meskipun meningkatnya konsumsi. Total kawanan sapi perah di Indonesia terlalu kecil dan produktivitas per rata-rata hewan pada relatif rendah 10-12 liter sehari, menurut Kementerian Pertanian. Pemerintah menargetkan untuk memenuhi

setidaknya 50% dari permintaan susu nasional dalam negeri pada tahun 2020. Ini adalah perintah mendesak mengingat bahwa konsumsi per kapita diperkirakan meningkat menjadi 20 liter pada saat itu dan untuk 30 liter pada tahun 2025.

Peluang investasi menjadi sia-sia dalam meningkatkan produksi, jika tanpa memperkenalkan teknologi modern dan meningkatkan metode peternakan sapi perah. Kapasitas yang lebih besar dalam penyimpanan dingin dan transportasi juga diperlukan untuk mengangkut produk susu di seluruh Nusantara (Lihat. sektor Logistik Indonesia). Bekerja sama dengan koperasi susu lokal, yang telah menetapkan sumber dan distribusi jaringan, umumnya akan menjadi cara termudah bagi perusahaan asing untuk masuk pasar dan mendapatkan akses ke peternak sapi perah. Karena mereka perlu untuk meningkatkan efisiensi mereka untuk bersaing dengan susu impor, peternak sapi perah setempat harus tertarik kerja sama yang dapat membantu mereka menjadi lebih kompetitif.

Sementara itu, peningkatan pesat dalam permintaan berarti Indonesia akan tetap sangat tergantung pada impor susu di masa mendatang, yang menciptakan pasar yang menarik bagi eksportir asing. Impor susu dan produk susu memerlukan izin impor (SPI) atas persetujuan dari Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM), yang dapat memakan waktu hingga 100 hari kerja untuk mendapatkan. Sebelum mengajukan permohonan izin, perusahaan asing harus pra-terdaftar sebagai eksportir dengan Kementerian di Indonesia Pertanian. perusahaan susu yang ingin ekspor ke Indonesia disarankan untuk bekerja sama dengan importir Indonesia untuk mengajukan permohonan persetujuan dan izin.

METODE PENELITIAN

Berlatar belakang globalisasi, berbagai merk produk makanan tertentu, memilih untuk melaksanakan produksi translokal, tidak terkecuali pada industri pengolahan susu (IPS). Perbedaan lingkungan menyediakan peluang untuk *rebranding*, dan menjadikan fenomena upgrading translokal pada merk makanan. Terkait dengan masalah *rebranding* tersebut bagi pengembangan suatu wilayah, keberadaan IPS tersebut tidak sepenuhnya tidak cukup berdampak pada suatu wilayah yang ada, faktor ekonomi tidak sepenuhnya mampu menjelaskan fenomena yang terjadi. Adalah dirasa cukup penting untuk mempelajari faktor yang berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif melalui perspektif sosial dan geografis, yang berkaitan dengan kearifan lokal.

Berdasarkan literatur yang ada, suatu model konseptual diharapkan mampu menjelaskan keterkaitan antara negara asal dari imej merk, budaya lokal konsumen, perhatian terhadap merk, keandalan kualitas, kesetiaan pada merk tertentu, dan intensi pembelian merupakan suatu hal yang perlu diajukan dan secara empiris perlu diuji.

Pertama, dalam proses ekspansi translokal, merek makanan akan menghadapi konflik budaya. Dalam adaptasi mereka dengan lingkungan baru, merek makanan mewujudkan proses rebranding translokal. *Kedua*, kedua negara--asal gambar dan budaya konsumen lokal memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesadaran merek dan persepsi kualitas, dan kemudian menyebabkan dampak positif pada loyalitas merek dan niat beli. faktor budaya dan geografis yang terbukti sebagai alat yang ampuh untuk menjelaskan rebranding makanan translokal. *Ketiga*, makalah ini menarik dua kesimpulan tak terduga yang *brand awareness* / asosiasi tidak berdampak signifikan loyalitas merek dan persepsi kualitas tidak berdampak signifikan niat beli. *Keempat*, pada kelompok frekuensi pembelian rendah, kualitas konsumen dirasakan secara signifikan dipengaruhi oleh negara citra asal dan budaya konsumen lokal, sementara dampaknya tidak signifikan pada kelompok frekuensi pembelian tinggi. Studi ini tidak hanya akan membantu untuk mempromosikan teori produksi budaya makanan translokal, tetapi juga melengkapi teori rebranding. Sementara itu akan mempromosikan dialog internasional dalam geografi makanan.

Belajar dari Strategi Korporasi. Pada suatu studi pada 165 kasus *rebranding*, Muzellec and Lambkin (2006) menemukan bahwa, rebranding mengikuti strategi korporasi/perusahaan, atau tuntutan strategi pemasaran saat ini, bertujuan untuk meningkatkan, mentransfer dan atau mengkreasi kembali *brand equity* perusahaan.

Menurut Sinclair (1999:13), bisnis di dunia telah mengenali *value of brands*. "Merk merupakan kepemilikan secara jangka panjang hak cipta dan merk dagang, software komputer dan keahlian spesialis, dimaan saat ini dikenali sebagai jantung dari nilai tak berwujud dari para investor yang ditempatkan pada perusahaan". Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan pada abad ke 21 mungkin telah menemukan betapa arti pentingnya untuk melihat kembali merk yang mereka miliki sebagai langkah upaya agar tetap relevan dengan konsumen dan adanya perubahan pasar. keberhasilan rebranding akan menghasilkan keuntungan melimpah sebuah merk dibanding sebelumnya.

Oleh karena dahsyatnya dampak pemberian nama baru dan *rebranding* sebuah perusahaan, hal itu membutuhkan pengambilan langkah yang krusial bagi klien melalui proses yang sangat sensitif dan perhatian. Identitas dan merk baru perusahaan seyogyanya diluncurkan dengan melalui cara yang tepat untuk menghindari kehilangan konsumen lama, yang menimbulkan akibat bagi prospek bisnis yang baru. Tidak ada formula ajaib. Bagaimanapun, proses yang metodis tahap demi tahap termasuk strategi yang berhati-hati, visualisasi yang menancap dalam ingatan dan interaksi secara personal, kesemuanya mesti diucapkan dan disosialisasikan kepada konsumen agar memperoleh kepercayaan penuh dan emosi konsumen tertanam pada pada yang ditawarkan.

Pemasaran mengembangkan perhatian dan asosiasi pada ingatan konsumen sehingga konsumen mengetahui dan secara konstan teringat pada merk yang

memberikan layanan terbaik dari kebutuhan mereka. Suatu hal yang akan memandu posisi bagi konsumen, adalah pemasaran, produk yang konsisten atau penjaminan kualitas, penetapan harga yang wajar dan saluran distribusi yang efektif akan menempatkan *merk* dalam 1 paket dan menyediakan nilai bagi pemilik (Sinclair, 1999)

Alasan bersifat Potensial untuk *rebranding* perusahaan. Perusahaan sering mengubah citra untuk menanggapi isu-isu eksternal dan / atau internal. Perusahaan umumnya memiliki siklus *rebranding* untuk tinggal saat ini dengan waktu atau mengatur diri mereka sendiri di depan persaingan. Perusahaan juga memanfaatkan *rebranding* sebagai alat pemasaran yang efektif untuk menyembunyikan malpraktek dari masa lalu, sehingga *shedding* konotasi negatif yang berpotensi dapat mempengaruhi profitabilitas.

Sinclair (1999), seorang ahli terkemuka pada penilaian merek dan merek praktik ekuitas di seluruh dunia menyatakan, "Sebuah merek adalah sumber daya yang diperoleh oleh suatu perusahaan yang menghasilkan manfaat ekonomi masa depan." Setelah merek telah konotasi negatif yang terkait dengan itu, dapat hanya menyebabkan profitabilitas menurun dan kegagalan perusahaan mungkin lengkap.

Rebranding menunjukkan Diferensiasi dari pesaing, Perusahaan membedakan diri dari pesaing Membedakan dari pesaing adalah penting dalam rangka untuk menarik lebih banyak pelanggan dan cara yang efektif untuk menarik karyawan yang lebih diinginkan. Penghapusan citra negatif juga merupakan upaya rebranding. Perusahaan mengubah citra sengaja menumpahkan gambar negatif dari masa lalu. Dalam arti perusahaan, rebranding dapat dimanfaatkan sebagai strategi pemasaran yang efektif untuk menyembunyikan malpraktek dan menghindari atau gudang konotasi negatif, dan penurunan profitabilitas. Rebranding juga dilakukan untuk merebut pangsa pasar yang hilang. Merek sering re-merek dalam reaksi terhadap kehilangan pangsa pasar. Dalam kasus ini, merek telah menjadi kurang bermakna bagi khalayak sasaran dan, karena itu, kehilangan pangsa pesaing.

Rebranding juga dapat terjadi secara tidak sengaja dari situasi muncul seperti " restrukturisasi perusahaan," atau "kebangkrutan." Situasi darurat ini menimbulkan rehabilitasi atau reorganisasi digunakan terutama oleh debitur bisnis. Ini lebih dikenal sebagai kebangkrutan perusahaan, yang merupakan bentuk reorganisasi keuangan perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk berfungsi sementara mereka membayar utang mereka

Agar tetap relevan, Perusahaan juga dapat memilih untuk mengubah citra untuk tetap relevan dengan yang pelanggan (baru) dan stakeholders. Ini bisa terjadi ketika bisnis perusahaan telah berubah, misalnya arah strategis dan industri fokus, atau ketika merek tidak lagi cocok dengan basis pelanggan (baru) nya. Rebranding juga merupakan cara untuk me-refresh gambar

untuk memastikan daya tariknya kepada pelanggan kontemporer dan stakeholder.

Rebranding produk, merupakan sebuah pilihan. Adapun penawaran produk, ketika mereka dipasarkan secara terpisah ke beberapa target pasar ini disebut segmentasi pasar. Ketika bagian dari strategi segmentasi pasar melibatkan menawarkan produk yang berbeda secara signifikan di setiap pasar, ini disebut diferensiasi produk. Proses diferensiasi segmentasi / produk pasar ini dapat dianggap sebagai bentuk rebranding. Yang membedakannya dengan bentuk-bentuk lain dari rebranding adalah bahwa proses tidak berarti penghapusan citra merek asli.

Bentuk lain dari rebranding produk adalah penjualan produk yang diproduksi oleh perusahaan lain dengan nama baru. Produsen desain asli adalah perusahaan yang memproduksi produk yang akhirnya dicap oleh perusahaan lain untuk dijual. Hal ini sering terjadi dengan perdagangan internasional. Sebuah produk yang diproduksi di tempat dengan biaya operasi yang lebih rendah, dan dijual di bawah nama merek lokal.

Rebranding usaha kecil. Usaha kecil menghadapi tantangan yang berbeda dari perusahaan-perusahaan besar dan harus menyesuaikan strategi rebranding mereka sesuai. Daripada mengimplementasikan perubahan secara bertahap, usaha kecil kadang-kadang lebih baik dilayani oleh rebranding citra mereka dalam jangka waktu yang pendek - terutama ketika ketenaran merek yang ada rendah. "Kesan pertama yang kuat pada klien baru yang dimungkinkan oleh desain merek profesional sering melebihi pengakuan merek yang lemah usang atau buruk dirancang gambar untuk klien yang sudah ada". Perubahan dari gambar di sebuah perusahaan besar dapat berakibat mahal (memperbarui signage di beberapa lokasi, jumlah besar jaminan yang ada, berkomunikasi dengan sejumlah besar karyawan, dll), sedangkan usaha kecil dapat menikmati lebih mobilitas dan menerapkan perubahan yang lebih cepat. Sementara usaha kecil dapat mengalami pertumbuhan tanpa harus memiliki citra merek yang dirancang secara profesional, "rebranding menjadi langkah penting bagi perusahaan untuk dipertimbangkan secara serius ketika memperluas pasar lebih agresif dan menghadapi pesaing dengan citra merek yang lebih mapan

Dampak rebranding yang harus dihadapi. Dalam rebranding maka model gunung es berlaku, 80% dari dampak tersembunyi. Tingkat dampak perubahan merek tergantung pada sejauh mana merek berubah. Ada beberapa elemen dari merek yang dapat diubah dalam rebranding ini termasuk nama, logo, nama hukum, dan identitas perusahaan (termasuk identitas visual dan identitas lisan). Perubahan yang dilakukan hanya untuk logo perusahaan memiliki dampak terendah (disebut logo-swap), sedangkan yang dilakukan untuk nama, nama hukum, dan unsur-unsur identitas lainnya akan menyentuh setiap bagian dari perusahaan dan dapat mengakibatkan biaya tinggi dan berdampak pada besar organisasi yang kompleks.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memformulasi strategi pencapaian peluang profit melalui maksimisasi penerimaan dari investasi yang dilakukan. Sekurang-kurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan produk. Bagaimana *switch* usaha ternak sapi potong seiring dengan usaha ternak sapi perah, juga membandingkan *rebranding corporate* dengan re-merk usaha ternak sapi?

Apa yang dimaksud dengan mengubah citra? Mari kita mulai dengan dasar-dasar sebagaimana menurut Muzellec dan Lamb (2006), Rebranding Perusahaan: seni menghancurkan, mentransfer dan menciptakan ekuitas merek rebrand adalah "penciptaan nama baru, istilah, simbol, desain, atau kombinasinya untuk merek mapan dengan tujuan mengembangkan baru, dibedakan identitas di benak konsumen, investor, dan pesaing." Ini tepat mendefinisikan mengubah citra benar, karena mengubah citra melibatkan jauh lebih banyak daripada desain ulang logo. Sebuah rebrand melibatkan emosi. Sebuah rebrand mengubah cara audiens Anda memandang perusahaan Anda.

Apakah sebaiknya *rebrand* atau *re-merk*? Sebuah upaya mengubah citra bukanlah tugas yang mudah, banyak sebelumnya telah mencoba dan gagal. Sebagian besar dapat atribut kegagalan ini karena kurangnya penelitian dan pemahaman audiens mereka. Sebuah rebrand harus benar-benar menjadi sekitar 95% penelitian dan ide-ide dan 5% eksekusi yang sebenarnya. Haruskah saya mengubah citra?. Tapi pertama-tama, mungkin Anda harus bertanya pada diri sendiri mengapa Anda ingin mengubah citra. Ada banyak alasan yang baik untuk mempertimbangkan mengubah citra, misalnya sebagai berikut: alasan baik maupun alasan buruk.

Alasan-alasan yang baik meliputi *Pertama* pasar yang ada telah berubah. *Kedua*, adanya merger. Jika Anda bergabung dengan perusahaan lain atau Anda mengakuisisi perusahaan lain, maka kemungkinan besar Anda akan membutuhkan kohesif, menyatukan tampilan baru. Ini mungkin waktu yang baik untuk mengubah citra sebuah. *Ketiga*, sudah tua. Oke, Anda tidak benar-benar tua, tapi itu adalah bagaimana audiens Anda merasakan Anda. *Keempat*, merk anda memiliki keterbatasan. Sedangkan ada upaya diversifikasi produk dan usaha. Kelima, bagian dari merk yang ada tidak benar-benar mewakili keseluruhan perusahaan.

Setelah kita lihat daftar alasan baik untuk rebranding, mari kita mempertimbangkan alasan yang buruk. *Pertama*, manajemen baru. Seringkali, dengan manajemen baru datang satu set baru ego. *Kedua*, merasa muak dengan logoku. Sangat buruk. Rebranding adalah sesuatu yang membutuhkan waktu dan banyak itu. Jangan mengubah citra setiap 8 minggu hanya karena kecenderungan pseudo-skizofrenia. *Ketiga*, masalah internal. Pecahkan masalah internal terlebih dahulu sebelum memutuskan apakah benar-benar perlu untuk merubah citra. *Keempat*, audience sudah terdaftar.

Jika Anda memiliki merek secara luas diakui dan diterima, sangat mungkin bahwa audiens Anda tidak akan menerima mengubah citra baik. *Kelima*, anda patah hati. *Branding* lebih mahal daripada sekedar logo. Jika anda tidak memiliki cukup sumberdaya, tidak hanya uang namun juga waktu, kesabaran, adanya staf yang mendukung dan percaya untuk melakukannya dengan benar, Anda mungkin lebih baik tidak melakukannya sama sekali.

PEMBAHASAN

Peternakan sapi perah merupakan salah satu bagian dari subsektor peternakan yang saat ini perlu mendapat perhatian, karena sebagai salah satu subsektor peternakan yaitu industri susu hendaknya mampu mengurangi gap impor dalam memenuhi permintaan dalam negeri.

Sebagian besar dari total produksi susu nasional masih berasal dari wilayah Jawa dengan produksi tertinggi berasal dari wilayah Jawa Timur yaitu sebesar 57,3%. Pada agribisnis persusuan di Indonesia, peternak tidak bisa lepas dari keberadaan koperasi, karena mayoritas peternak adalah peternak kecil dengan jumlah sapi antara 2 sampai dengan 5 ekor sehingga membutuhkan sebuah wadah untuk menampung produksi mereka dan mendistribusikan pada IPS (industri Pengolahan Susu).

Tabel 1. Data statistik populasi dan produksi ternak sapi perah Jawa Timur

No	Jenis ternak (sapi perah)	Tahun				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	Jumlah (ekor)	296.350	308.811	237.673	245.246	255.947
2	Produksi susu (Kg)	0	554.311.690	416.418.654	426.253.895	472.212.765

Sumber data: disnak. Jatimprov.go.id/2016

Berdasarkan tabel 1, populasi ternak di Jawa Timur cenderung menurun sejak 2013, secara gradual meningkat lagi di tahun 2014 dan 2015 namun belum mampu mencapai jumlah sebagaimana tahun 2013. Demikian pula untuk produksi susu segar mengikuti fluktuasi jumlah populasi ternak yang ada, disisi lain ada peningkatan jumlah konsumsi susu maupun produksi turunannya sehingga dipenuhi oleh produk impor dari negara lain.

Indonesia masih mengimpor bahan baku susu segar untuk olahan. Sebab, pasokan bahan baku lokal baru mencapai 798 ribu ton dari kebutuhan 3,8 juta ton. "Selebihnya masih diimpor dalam bentuk *skim milk powder*, *anhydrous milk fat*, dan *butter milk powder* dari berbagai negara, seperti Australia, Selandia Baru, Amerika Serikat, dan Uni Eropa, mengutip pernyataan Dirjen Industri Agro Kementerian Perindustrian Panggah Susanto lewat siaran pers di Jakarta, (Senin, 10 Oktober 2016/Tempo.co.)

Hal tersebut merupakan peluang sekaligus tantangan bagi usaha peternakan sapi perah di dalam negeri untuk meningkatkan produksi dan mutu susu segar, sehingga secara bertahap kebutuhan bahan baku susu untuk industri dapat dipenuhi dari dalam negeri. Ketua Umum Asosiasi Peternak Sapi Perah Indonesia (APSPI) Agus Warsito, (8 November 2016). harga susu sapi Indonesia lebih rendah dari negara tetangga. Di Cina, misalnya, harga jual susu sapi segarsebesar Rp 7.330 per liter. Sedangkan di Vietnam Rp 8.172 per liter. (Tempo.Co, Jakarta). Karena para peternak hanya bisa menjual susu sapi segar kepada industri pengolahan. Akibatnya, pelaku industri pengolahan menetapkan harga semaunya. Akhirnya, para peternak terpaksa mengikuti agar produksinya bisa terserap. Agus berharap ada regulasi dari pemerintah yang mewajibkan para pelaku industri pengolahan memakai hasil produksi susu segar dalam negeri. "Kami ingin dorong supaya iklim usahanya berubah,"

Sedangkan, Sekjen Persatuan Peternak Sapi Kerbau Indonesia (PPSKI), Rochadi Tawaf, menyatakan bahwa saat ini, Indonesia masih mengimpor susu asal Australia dan Selandia Baru. Dari total kebutuhan susu yang ada, yaitu sekitar 13 liter per kapita per tahun pada 2013, 20 persen di antaranya dipenuhi produksi dalam negeri. Peningkatan konsumsi tak diikuti oleh peningkatan produksi (Dalam Negeri). Angka produksi susu nasional 2015: 805 ribu ton. Padahal 2012 mencapai 960 ribu ton. Sedangkan Dirjen Industri Agro Kementerian Perindustrian Panggah Susanto, menyatakan bahwa Di samping itu, tingkat konsumsi susu per kapita masyarakat Indonesia saat ini rata-rata 12,10 kilogram per tahun setara susu segar. Tingkat konsumsi tersebut masih di bawah negara-negara ASEAN lain, seperti Malaysia yang mencapai 36,2 kilogram per tahun, Myanmar 26,7 kilogram per tahun, Thailand 22,2 kilogram per tahun, dan Filipina 17,8 kilogram per tahun.

Pada studi/telaah menyangkut usaha ternak sapi perah. Kenyataan empiris menunjukkan bahwa di propinsi Jawa Timur, kabupaten Jember merupakan salah satu kabupaten dengan populasi ternak sapi potong nomor 2 setelah kabupaten Sumenep, sementara peningkatan jumlah sapi perah cukup signifikan.

Populasi sapi perah kabupaten Jember (tabel 2) cenderung meningkat antara tahun 2011 sebanyak 713 ekor bahkan pada tahun 2014 sebanyak 1.378 ekor terjadi peningkatan jumlah yang signifikan, namun pada tahun 2015 berkurang sedikit yaitu menjadi 1.338 ekor. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada pengurangan jumlah sapi perah namun masih ada kesediaan peternak untuk menggeluti usaha sapi perah. Ditinjau dari sisi produksi setelah mengalami peningkatan jumlah produksi bahkan mencapai puncaknya pada 2014 sebesar 2.930.387 Kg namun terjadi penurunan pada tahun 2015 menjadi 2.612.694 Kg.

Dengan demikian, adanya penurunan volume produksi ini bukan karena penurunan jumlah populasi yang sangat kecil, namun dapat pula berkaitan dengan berbagai faktor yang memerlukan kajian lebih lanjut.

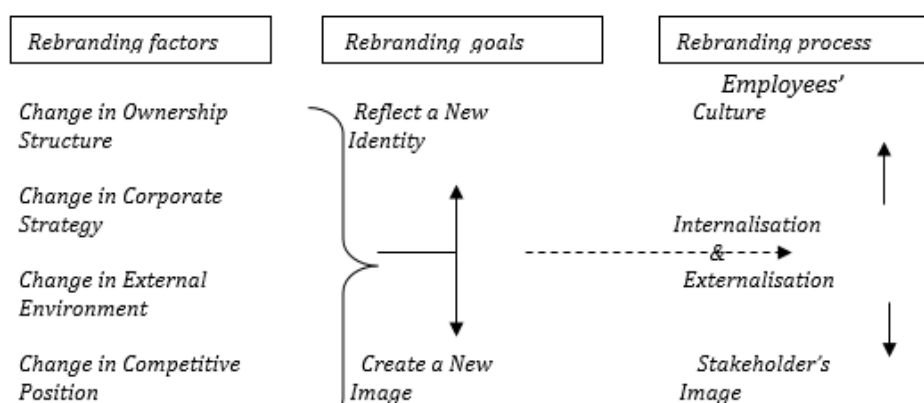
Tabel 2. Data Statistik Populasi Ternak Kab Jember di Jawa Timur

No	Jenis ternak (sapi perah)	Tahun				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	Jumlah (ekor)	713	1.283	1.298	1.378	1.338
2	Produksi susu (Kg)	0	2.130.381	2.760.263	2.930.387	2.612.694

Sumber data: disnak. Jatimprov.go.id/2016

Berlatar belakang globalisasi, berbagai merk produk makanan tertentu, memilih untuk melaksanakan produksi translokal, tidak terkecuali pada industri pengolahan susu (IPS). Perbedaan lingkungan menyediakan peluang untuk *rebranding*, dan menjadikan fenomena upgrading translokal pada merk makanan. Terkait dengan masalah *rebranding* tersebut bagi pengembangan suatu wilayah, keberadaan IPS tersebut belum sepenuhnya berdampak pada suatu wilayah yang ada, faktor ekonomi semata tidak sepenuhnya mampu menjelaskan fenomena yang terjadi.

Faktor yang berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dirasa cukup penting untuk dipelajari termasuk yang berkaitan dengan perspektif sosial dan geografi budaya, kearifan lokal. Berdasarkan literatur yang ada, suatu model konseptual tentang rebranding dari Muzellec. L and Lambkin. M (2006) diharapkan mampu menjelaskan keterkaitan antara negara asal dari imej merk, budaya lokal konsumen, perhatian terhadap merk, keandalan kualitas, kesetiaan pada merk tertentu, dan intensi pembelian merupakan suatu hal yang perlu diajukan dan secara empiris perlu diuji.



Gambar 1. A model of rebranding process Muzellec. L and Lambkin. M (2006)

Kita dapat melalui tahapan faktor rebranding; tujuan rebranding, dan proses rebranding. Sedangkan fenomena usaha sapi perah di kabupaten Jember,

terdapat 2 pelaku riil yang menggeluti usaha sapi perah, pertama kelompok peternak yang tergabung dalam koperasi, dan kedua adalah perusahaan swasta maupun yang dikelola mitra Pemerintah kabupaten Jember. Berdasarkan road map dinas peternakan propinsi Jawa Timur, maka wilayah Jember juga merupakan salah satu daerah pengembangan sapi perah di Jawa Timur.

Tahapan pertama *rebranding* yaitu *Rebranding factors*: a) *change in ownership structure* maka struktur kepemilikan diarahkan pada peternak sapi perah yang siap dan bersungguh-sungguh untuk menggeluti usaha ini dan tergabung dalam koperasi, b) *change in corporate strategy*, yang dimaksud corporate dalam hal ini adalah koperasi susu, strategi yang tepat adalah diferensiasi berbasis kearifan lokal serta didukung oleh tenaga pengelola profesional dan jujur serta peternak handal; c) *change in external environment*, dukungan iklim usaha yang kondusif termasuk dukungan kebijakan instansi terkait dan lembaga keuangan; d) *Change in Competitive position*, agar dapat memiliki keunggulan maka kuncinya adalah efisiensi dan produktivitas di tingkat peternak maupun koperasi.

Pada tahapan *Rebranding Process*, maka aktifitas internalisasi mutlak harus dilakukan yang berkaitan dengan kultur pekerja (peternak sapi dan pengelola usaha). Upaya meningkatkan keunggulan kompetitif secara bertahap dimulai dari keunggulan posisi tawar oleh peternak dan koperasi, maupun pelaku usaha dalam negeri. Dengan demikian ketepatan menentukan strategi *rebranding* sapi perah; strategi diferensiasi berdasarkan kearifan lokal berupa budaya beternak sapi selanjutnya melibatkan stakeholder dalam sektor usaha ini melaksanakan peran dan aturan main yang telah disepakati. Kapabilitas sumberdaya manusia khususnya masyarakat Jember yang menjadikan usaha ternak sebagai tabungan maupun pemenuhan pedapatan tidak hanya bertumpu pada ternak sapi potong namun juga melirik sapi perah; keunggulan bersaing yang bertumpu pada *innovative differentiation*; diferensiasi produk, diferensiasi kualitas layanan, dan diferensiasi citra, kesemuanya dihubungkan dengan tipe inovasi dan aspek kearifan lokal.

Sementara aktifitas eksternalisasi ditunjang oleh adanya *stakeholder's image*, yaitu pelaku usaha yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung sesuai rantai nilai dalam industri susu. Dalam hal peningkatan kualitas dan kuantitas yang optimal peran pemerintah dan pemangku kepentingan yang sinergis, sehingga tercapainya efisiensi dan produktivitas pada semua lini yang terkait dengan rantai nilai usaha susu. Dengan demikian, secara bertahap upaya pengurangan gap impor dengan konsumsi dalam negeri akan semakin kecil.

Adanya peningkatan konsumsi pada produk susu dan turunannya, serta adanya kesadaran tentang hidup sehat dan gizi semakin menambah peluang bagi usaha dibidang persusuan di Indonesia, khususnya Jawa Timur.

Ketika ada upaya translokalisasi merk asing dengan mendirikan industri pengolahan susu modern, maka pertanyaannya adalah sudah siapkah peternak memproduksi susu dengan kuantitas dan kualitas yang memenuhi standar tinggi di kabupaten Jember. Ada beberapa hal yang dapat menjadi daya tarik bagi investor, yaitu produk yang diunggulkan (daging atau susu), kepastian hukum/peraturan yang kondusif bagi iklim dunia usaha, serta kecepatan dalam eksekusi kerja sama.

Karena itu, bila ada daerah yang tidak secara formal melakukan branding, tetapi justru mampu menarik banyak investor masuk. Jember mampukah berubah, yang sukses menarik investor bukan karena langkah branding, melainkan rebranding dengan lebih menerapkan pelayanan terpadu yang memudahkan urusan perizinan investasi dan bisnis. Investor memang mencari realitasnya, bukan cuma *promise*-nya. Jadi, brand promise ataupun brand positioning suatu kota/kabupaten hanyalah alat bantu yang sah untuk dikomunikasikan.

KESIMPULAN

Hasil pemikiran yang bisa dipetik adalah: ketepatan menentukan strategi *rebranding* sapi perah; strategi diferensiasi berdasarkan kearifan lokal berupa budaya beternak sapi selanjutnya stakeholder's yang terlibat dalam sektor usaha ini melaksanakan peran dan aturan main yang telah disepakati; kapabilitas sumberdaya manusia; keunggulan bersaing yang bertumpu pada *innovative differentiation*; peran pemerintah dan pemangku kepentingan yang sinergis.

KETERBATASAN

Keterbatasan dalam artikel yang ditulis adalah penyelarasan aspek rebranding yang biasanya berkaitan dengan perusahaan, kota, tempat, sedangkan pada artikel ini rebranding disandingkan dengan kearifan lokal berupa budaya beternak sapi sebagai tabungan sekaligus usaha, kearah perubahan mindset pada produk yang diupayakan yaitu beternak sapi potong dan atau sapi perah, kebutuhan wadah seperti koperasi, maupun usaha pribadi. Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut adalah penelitian tentang strategi diferensiasi, fokus, kelayakan usaha ternak sapi perah yang dikombinasikan dengan sapi potong.

UCAPAN TERIMA KASIH

STIE Mandala yang telah mendukung dan mensupport selaku co-host seminar nasional FEB UNEJ, kolega dosen di Prodi Manajemen STIE Mandala yang memberikan saran dan masukan, serta rekan-rekan kuliah di program doktor

Manajemen angkatan 2014 yang senantiasa saling menyemangati dan membesarkan hati untuk penyelesaian artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

Anon., 2016, [Disnak.Jatimprov.go.id/data statistik produksi_2016](http://Disnak.Jatimprov.go.id/data_statistik_produk_2016)

Barney,J.B, 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17: 99-120.

Bernardin, H J., and Joyce Russel, 1993, *Human Resources Management : An Experimental Approach*, Mc. Graw-Hill, Inc-International Edition.

Manuel, Madani, 2013, *Driving food & agri industries Southeast Asia, Connecting opportunities & leading innovation, Global Business Guide Indonesia – 2013*

Muzellec, L. and Lambkin, M. C., 2006. *Corporate Rebranding: the art of destroying, transferring and recreating brand equity?*. European Journal Of Marketing, 40, 7/8, pp803-824

Sinclair, Roger, 1999, *The Encyclopaedia of Brands & Branding in South Africa*, 1999, page 13

Susanto, Panggah, Dirjen Industri Agro Kementerian Perindustrian Panggah Susanto, siaran pers di Jakarta, Senin, 10 Oktober 2016, Tempo.Co,Jakarta.