

USULAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK MEBEL ROTAN *SINGLE CHAIR* DENGAN ANALISIS RANTAI NILAI (Studi Kasus : Klaster Mebel Rotan Kab. Cirebon)

Ary Arvianto, Arien Dewi Rakhmawati

Program Studi Teknik Industri Universitas Diponegoro Semarang

Jl. Prof Sudarto, SH., Semarang

aryarvi@yahoo.com, arieneira_dr@yahoo.com

Abstrak

Industri mebel rotan merupakan salah satu andalan sektor industri di Indonesia dimana sentra pengolahan rotan terbesar adalah di Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Namun, terdapat beberapa kendala dalam industri mebel rotan di Cirebon ini diantaranya semakin ketatnya persaingan antar produsen dunia dan kebijakan pemerintah memperbolehkan ekspor rotan yang menyebabkan keuntungan di pihak negara pesaing. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu strategi untuk meningkatkan daya saing produk rotan di pasar dunia. Strategi ini dapat diperoleh dengan melakukan analisis value chain. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis rantai nilai produk mebel rotan dan mendapatkan strategi kompetitif yang tepat untuk diterapkan oleh setiap pelaku rantai nilai. Metode yang dilakukan adalah analisis finansial, analisis SWOT, analisis Competitiveness Diamond, dan analisis Critical Success Factor (CSF). Objek penelitian adalah perusahaan-perusahaan yang merupakan anggota dari Asosiasi Pengusaha Mebel Indonesia (ASMINDO) Cirebon yang memproduksi mebel rotan single chair. Dari hasil pengolahan data dan analisis diperoleh hasil bahwa strategi yang dapat diterapkan di pihak supplier dalam hal ini pengumpul adalah mendirikan anak perusahaan di tempat tersedia bahan baku dan melakukan merger dengan perusahaan. Strategi yang dapat diterapkan di pihak perusahaan adalah menerapkan upah tenaga kerja per unit produk yang dihasilkan, pengalokasian dana untuk promosi, memprioritaskan buyer langganan, sharing informasi dan inovasi dengan buyer, memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam hal kualitas dan harga, bekerjasama dengan asosiasi dan pemerintah dalam kegiatan pameran, dan melakukan merger dengan perusahaan lain ataupun dengan supplier. Sedangkan strategi yang dapat diterapkan di pihak buyer dalam hal ini wholeseller adalah menurunkan harga produk, memaksimalkan promosi dan menjaga hubungan baik dengan perusahaan yang sudah menjadi kepercayaan.

Kata Kunci: mebel rotan, *value chain*, strategi, ASMINDO Cirebon

Abstract

Rattan furniture industry become one of the leading sector in Indonesia where the biggest rattan processing center palced in Cirebon, West Java. However, there are some constraints in rattan furniture industry in Cirebon which include the increasing of competition among global manufacturers and the government policy that allowed rattan export lead to profits in the competing countries. Therefore, we need a strategy to enhance the competitiveness of rattan products in world markets. This strategy can be obtained by analyzing the value chain. The purposes of this study are to analyze the value chain of rattan furniture products and get the appropriate competitive strategy to be implemented by each actor within value chain. The method is carried out financial analysis, SWOT analysis, Diamond Competitiveness analysis, and analysis of Critical Success Factor (CSF). Object of research are companies which are members of the Association of Indonesian Furniture (ASMINDO) Cirebon that produced single chair rattan. From the results of data processing and analysis, the strategies that can be applied in suppliers are to establish a subsidiary in the available raw materials and merged with the company. The strategies that can be applied in the company are applying its labor costs per unit of product produced, the allocation of funds for promotion, buyers prioritize subscriptions, sharing information and innovation with the buyer, has a high flexibility in terms of quality and price, collaborate with associations and government in exhibitions, and merged with another company or with suppliers. While strategies that can be applied in buyer in this case wholeseller are to lower the price of the product, maximize promotion and maintaining good relationships with companies that already trusted

Keywords: rattan furniture, *value chain*, strategy, ASMINDO Cirebon

PENDAHULUAN

Rotan merupakan komoditas Hasil Hutan Bukan Kayu atau HHBK yang potensial di Indonesia. Kurang lebih 85% produksi rotan dunia berasal dari Indonesia (<http://dishut.jabarprov.go.id>). Oleh karena itu, industri mebel rotan menjadi andalan industri mebel di Indonesia. Salah satu yang menjadi tempat pengolahan rotan terbesar di Indonesia adalah di Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Namun setelah tahun 2005 industri mebel ini mengalami penurunan jumlah produksi yang dipicu oleh kebijakan pemerintah membuka kran ekspor rotan dan akibat dari persaingan dengan China dan Vietnam. Beberapa industri yang masih bertahan adalah perusahaan-perusahaan yang merupakan anggota dari Asosiasi Pengusaha Mebel Indonesia (ASMINDO). Berdasarkan hal-hal tersebut maka dibutuhkan suatu strategi yang dapat membuat produk mebel rotan Indonesia khususnya untuk klaster Cirebon. Strategi ini dapat ditemukan dengan menganalisis keseluruhan aktifitas-aktifitas yang terjadi diantara pelaku-pelaku yang berperan dalam penambahan nilai produk mebel. Aktifitas-aktifitas tersebut dikenal dengan nama *value chain*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rantai nilai produk mebel rotan di Cirebon, menganalisa tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam membangun strategi kompetitif untuk produk mebel rotan di Cirebon, dan mendapatkan strategi kompetitif yang tepat untuk diterapkan oleh setiap pelaku rantai nilai produk mebel rotan di Cirebon sesuai dengan tahapan-tahapan yang dilakukan.

Dalam penyusunan penelitian ini, penulis akan membatasi permasalahan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan dengan objek penelitian berupa produk *furniture* kursi rotan anyaman tipe *single chair*. Kursi rotan *single chair* ini dipilih sebagai objek penelitian dikarenakan tipe kursi ini merupakan tipe kursi yang sering dipesan dan mayoritas perusahaan yang menjadi objek penelitian pernah memproduksi kursi jenis ini.
2. Penelitian difokuskan pada bagian *midstream*.

3. Analisis *value chain* yang dilakukan adalah sampai tahap dimana perusahaan dapat menemukan strategi kompetitif sesuai dengan tahapan-tahapan yang dilakukan.
4. Survey yang dilakukan untuk menganalisis mebel rotan di kabupaten Cirebon mengambil sampel industri mebel yang termasuk anggota ASMINDO (Asosiasi Pengusaha Mebel Indonesia). Pemilihan anggota ASMINDO sebagai sampel karena perusahaan-perusahaan termasuk pada perusahaan yang masih bertahan dan aktif memproduksi.
5. Penelitian yang dilakukan dimulai dari segmen *supplier* dalam hal ini pengumpul bahan baku sampai ke *buyer* dalam hal ini adalah *wholeseller*.

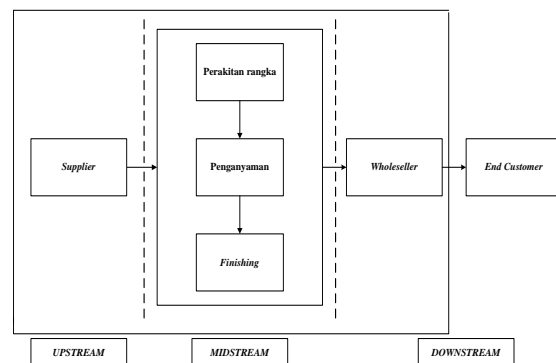
Sedangkan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah biaya yang dijadikan acuan perhitungan tidak mengalami perubahan.

METODOLOGI PENELITIAN

Pada tahap awal penelitian dilakukan studi pendahuluan dengan melakukan studi literatur dan studi lapangan mengenai objek yang akan diteliti. Hasil dari studi pendahuluan ini dijadikan dasar dalam merumuskan masalah dan menentukan desain penelitian. Tahap selanjutnya yang dilakukan adalah proses pemetaan (*mapping*) rantai nilai produk mebel rotan *single chair* untuk mengetahui aliran input produk dan jasa dalam rantai nilai tersebut.

Mapping

Gambaran umum rantai nilai produk mebel rotan *single chair* dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1 Mapping Rantai Nilai

Setelah proses pemetaan dilakukan, dilakukan proses analisis finansial, analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), analisis *competitiveness diamond*, dan analisis CSF (*critical success factor*). Metode yang digunakan untuk analisis finansial, analisis SWOT, dan analisis *competitiveness diamond* dengan melakukan wawancara. Metode wawancara ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga sampel yang digunakan tidak harus mewakili seluruh populasi, sampel memiliki pengetahuan yang cukup serta mampu menjelaskan keadaan sebenarnya tentang objek penelitian. Wawancara analisis finansial dilakukan dengan ketua Asmindo yang juga merupakan salah satu pengusaha rotan sehingga mengetahui kondisi perusahaan-perusahaan anggota ASMINDO. Wawancara *Diamond Porter* dilakukan kepada perusahaan yang bersedia menjadi responden yaitu sebanyak 14 perusahaan yang merupakan anggota ASMINDO (Asosiasi Pengusaha Mebel Rotan Indonesia). Perusahaan-perusahaan ini termasuk yang masih aktif memproduksi dan memiliki karakteristik yang sama yaitu merupakan perusahaan skala menengah sehingga dapat mewakili kondisi perusahaan lain yang sejenis. Wawancara SWOT dilakukan kepada perwakilan dari Disperindag Kabupaten Cirebon yang menangani klaster mebel. Analisis CSF dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner CSF digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing faktor penentu keberhasilan mebel rotan. Metode kuesioner menggunakan pendekatan kuantitatif. Penentuan jumlah sampel yang digunakan menggunakan batas minimal pengambilan sampel yaitu sebanyak 30 sampel. Oleh karena itu, banyaknya jumlah responden untuk kuesioner CSF ini adalah sebanyak 30 perusahaan anggota ASMINDO.

Analisis Finansial

Analisis finansial dilakukan dalam bentuk perhitungan margin dan blok kuantitatif. Analisis ini digunakan untuk mengetahui peran masing-masing segmen rantai nilai dalam memberikan kontribusi

terhadap penambahan nilai sehingga dapat dijadikan acuan untuk langkah analisis selanjutnya. Adapun contoh perhitungan margin yang dijadikan sebagai acuan adalah seperti pada gambar 2.

Value Chain Actor	Costs			Revenues		Profits	Margins	
	Unit Total Cost	Added Unit Cost*	% Added Cost	Unit Price	Unit Profit	% Total Profits	Unit Margin	Unit Margin
Farmers	A	-	A/F	G	G-A	(G-A)/(K-F)	G	G
Assemblers	G	B	B/F	H	H-B-G	(H-B-G)/(K-F)	H-G	H-G
Processors	H+C	C	C/F	I	I-C-H	(I-C-H)/(K-F)	I-H	I-H
Traders	I+D	D	D/F	J	J-D-I	(J-D-I)/(K-F)	J-I	J-I
Retailers	J+E	E	E/F	K	K-E-J	(K-E-J)/(K-F)	K-J	K-J
Total		F=A+B+C+D+E	100		K-F	100	K	K

*Added unit costs refer to the added costs at each stage of production net of the procurement cost from the previous stage.

Gambar 2 Perhitungan Margin
Sumber : Department For International Development, 2008

Analisis SWOT

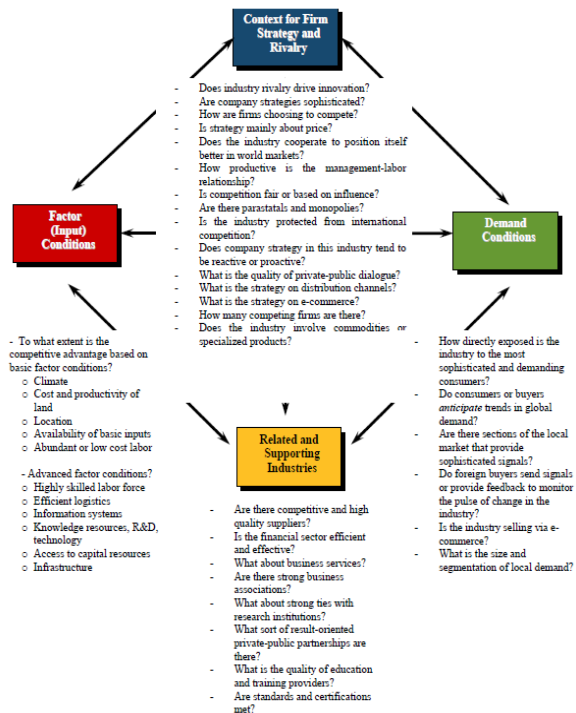
Analisis SWOT yang digunakan menggunakan metode analisis kuantitatif sebagai titik awal untuk setiap strategi kompetitif, digunakan untuk melengkapi analisis blok kuantitatif. Analisis SWOT sangat berguna untuk memfokuskan diskusi awal tentang keadaan dari rantai nilai atau untuk melakukan *brainstorming* awal tentang potensi peluang dan resiko. Analisis SWOT digunakan dengan menganalisa Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weakness*), Kesempatan (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threats*) dari produk mebel rotan di kabupaten Cirebon.

Analisis Competitiveness Diamond

Porter's Competitiveness Diamond atau sering disebut "*Porter Diamond*" adalah model yang diciptakan oleh Michael Porter untuk membantu kita dalam memahami konsep keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). *Competitiveness Diamond* merupakan alat yang paling teliti untuk mengevaluasi rantai nilai industri. Kerangka *Competitiveness Diamond* telah divalidasi oleh banyak studi analisis dan sekarang digunakan oleh industri dan pemerintahan dunia untuk menilai daya saing klaster

industri dan untuk membangun strategi untuk meningkatkan daya saing. Model ini terdiri dari 4 pilar :

1. Faktor kondisi
2. Kondisi permintaan
3. Industri pendukung dan terkait
4. Strategi perusahaan dan pesaing



Gambar 3 Competitiveness Diamond
Sumber: Michael Porter, 1985

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Webber (2009) maka *Diamond Porter* yang dapat digunakan dalam analisis rantai nilai dapat menggunakan *key question* seperti yang ditunjukkan pada gambar 3.

Critical Success Factor (CSF)

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan, faktor-faktor yang merupakan *critical success factor* untuk industri mebel rotan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (Kaplinsky, 2002)
2. Desain (ITPC, 2009)
3. Harga (Kaplinsky, 2002)
4. Standar (UNIDO, 2003)
5. Delivery (UNIDO, 2003)
6. Fleksibilitas (Kaplinsky, 2002)
7. Promosi (ITPC, 2009)

Penentuan Variabel CSF

Berdasarkan studi literatur untuk penentuan faktor yang dilakukan maka variabel penelitian yang akan digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor penentu keberhasilan industri mebel rotan di Kabupaten Cirebon dapat dilihat pada tabel 1.

Pengujian Statistik Kuesioner

- Uji Validitas Kuesioner
- Uji Reliabilitas Kuesioner

Tabel 1 Variabel Penelitian CSF

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pertanyaan	Sumber
1	Kualitas	Atribut produk yang dipertimbangkan dari segi manfaat fisiknya dalam hal ini dilihat dari segi bahan baku.	Aman	Menurut Anda apakah produk yang aman bagi pemakai merupakan hal yang penting?	Kaplinsky (2002), Widagdo (2001)
			Awet	Menurut Anda apakah keawetan produk merupakan hal yang penting?	
			Ramah lingkungan	Menurut Anda apakah produk yang ramah lingkungan merupakan hal yang penting?	
2	Design	Atribut produk yang dipertimbangkan dari segi rancangan fisik produk	Dekorasi	Menurut Anda apakah dekorasi produk yang sesuai dengan pesanan merupakan hal yang penting?	ITPC (2009), Widagdo (2001)
			Warna	Menurut Anda apakah pemilihan warna produk yang sesuai dengan pesanan merupakan hal yang penting?	
			Unik	Menurut Anda apakah keunikan bentuk produk merupakan hal yang penting?	

			Trend	Menurut anda apakah desain yang sesuai dengan trend merupakan hal yang penting?	
			Ergonomis	Menurut Anda apakah desain yang ergonomis bagi pemakai merupakan hal yang penting?	
			Keterjangkauan harga	Menurut Anda apakah penting produk memiliki harga yang terjangkau?	
3	Harga	Jumlah biaya yang disepakati berdasarkan spesifikasi tertentu	Kesesuaian harga dengan kualitas produk	Menurut Anda apakah penting harga produk sesuai dengan kualitas?	Kaplinsky (2002), Stanton (1998)
			Kesesuaian harga dengan manfaat	Menurut Anda apakah penting harga produk sesuai dengan manfaat yang ditawarkan produk?	
4	Standar	Spesifikasi teknis atau metode yang disusun dengan memperhatikan syarat-syarat keselamatan, keamanan lingkungan hidup, perkembangan iptek untuk memperoleh manfaat	Sertifikasi Kualitas	Menurut Anda apakah penting produk memiliki sertifikasi kualitas?	UNIDO (2003)
			Sertifikasi Lingkungan	Menurut Anda apakah penting produk memiliki sertifikasi lingkungan?	
5	Delivery	Kemampuan dalam merespon pemesanan konsumen	Ketepatan waktu pengiriman	Apakah ketepatan waktu pengiriman merupakan hal yang penting?	
			Ketepatan kuantitas	Apakah ketepatan jumlah produk yang dikirimkan merupakan hal yang penting?	UNIDO (2003)
			Kecepatan waktu pengiriman	Apakah kecepatan waktu pengiriman merupakan hal yang penting?	
6	Fleksibilitas	Kemampuan untuk merespon perubahan cepat	Perubahan produk	Menurut Anda apakah adanya respon yang cepat dalam perubahan produk merupakan hal yang penting?	Kaplinsky (2002)
			Perubahan jumlah produk	Menurut Anda apakah adanya respon yang cepat dalam perubahan jumlah produk yang diproduksi merupakan hal yang penting?	
7	Promosi	Usaha untuk mendorong peningkatan volume penjualan	Website	Menurut Anda apakah promosi produk melalui website merupakan hal yang penting?	
			Pameran	Menurut Anda apakah promosi produk melalui pameran merupakan hal yang penting?	ITPC (2009)
			Showroom	Menurut Anda apakah promosi produk melalui pengadaan showroom merupakan hal yang penting?	

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Mapping Rantai Nilai

1. Upstream : Segmen upstream terdiri dari supplier-supplier baik bahan baku utama maupun bahan baku penunjang. Bahan baku utama untuk kursi rotan *single chair* ini terdiri rotan batang dan rotan cor. Rotan batang digunakan untuk

pembuatan kerangka kursi, sedangkan rotan cor untuk anyaman. Bahan baku penunjang untuk kursi *single chair* ini antara lain paku, lem, staples, cat, thinner.

2. Midstream : Segmen midstream ini merupakan produsen dalam aktivitas

rantai nilai. Di dalam segmen midstream terdapat proses-proses penambahan nilai yaitu proses pembuatan rangka, penganyaman, dan finishing.

- 3. Downstream** : Segmen downstream merupakan pembeli dari *finishing product* yang dihasilkan dari perusahaan. Perusahaan membuat produk sesuai pesanan yang diinginkan oleh *buyer*. Yang dimaksud dengan *buyer* disini adalah *wholeseller*.

Penambahan Nilai Tiap Segmen Rantai Nilai

Margin adalah selisih dari total nilai (*value*) dan biaya total yang diperlukan untuk melakukan *value activities* seperti yang ditunjukkan pada tabel 2. Berdasarkan perhitungan margin pada tabel 2, maka dapat dilihat penambahan nilai dari masing-masing segmen dengan *mapping* rantai nilai seperti pada gambar 4.

Pada tabel 2 dapat dilihat persentase penambahan nilai (*% added unit cost*) terbesar ada pada segmen produksi sebesar 47,69%. Sedangkan penambahan nilai terbesar kedua ada pada segmen *wholeseller* sebesar 33,69%, dan penambahan nilai terkecil ada pada *supplier* rotan sebesar 18,62%.

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

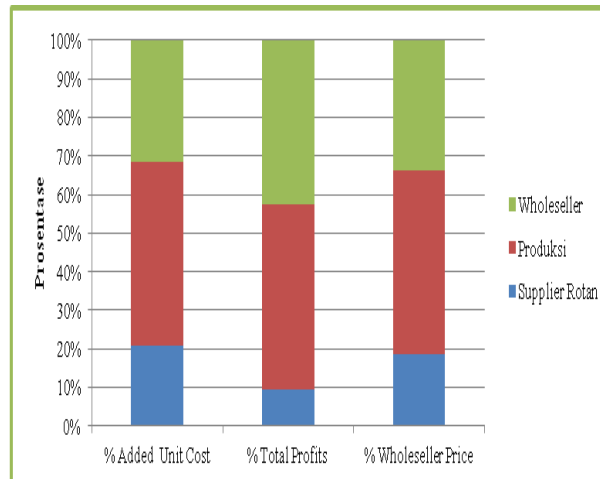
Perhitungan faktor internal SWOT yang terdiri dari faktor *Strengths* (Kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan) dapat dilihat pada

tabel 3. Perhitungan faktor eksternal dapat dilihat pada tabel 4. Berdasarkan perhitungan SWOT kuantitatif pada tabel 3 dan 4, maka dibentuk matriks SWOT 4 kuadran yang didapatkan dari nilai *Strength – Weaknesses* (sumbu x) sebesar 0,14, dan *Opportunities-Threats* (sumbu y) sebesar - 0,13. Matriks tersebut dapat dilihat pada gambar 5.

Berdasarkan matriks SWOT, posisi perusahaan rotan di Kab. Cirebon berada di sel atau kuadran II, menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah *diversifikasi strategi*, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya. Penerapannya dalam industri rotan di Cirebon khususnya untuk pengekspor adalah memproduksi untuk pasar lokal. Selain itu, perusahaan dapat melakukan merger dengan perusahaan yang atau dengan *supplier* rotan. Dengan merger ini, perusahaan dapat diuntungkan dalam ketersediaan bahan baku sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan dan dapat memilih kualitas yang diinginkan. Bila sedang tidak ada pesanan, perusahaan dapat menjadi *supplier* bagi perusahaan yang lain sehingga keuntungan bisa didapat walau tidak berproduksi.

Tabel 2 Perhitungan Margin Segmen-Segmen Rantai Nilai

Value Chain Actor	Cost		% Added Cost	Revenues		Profits		Margins	
	Unit Total Cost (Rp)	Added Unit Cost (Rp)		Unit Price (Rp)	Unit Profit (Rp)	% Total Profits	Unit Margin (Rp)	% Wholeseller Price	
Supplier Rotan	187.727,27		20,65	206.500	18.772,73	9,38	206.500	18,62	
Produksi	639.545,23	433.045,23	47,64	735.477,01	95.931,78	47,94	528.977,01	47,69	
Wholeseller	1.023.701,65	288.224,64	31,71	1.109.088,90	85.387,25	42,67	373.611,89	33,69	
		908.997,14	100,00		200.091,76	100,00	1.109.088,90	100,00	



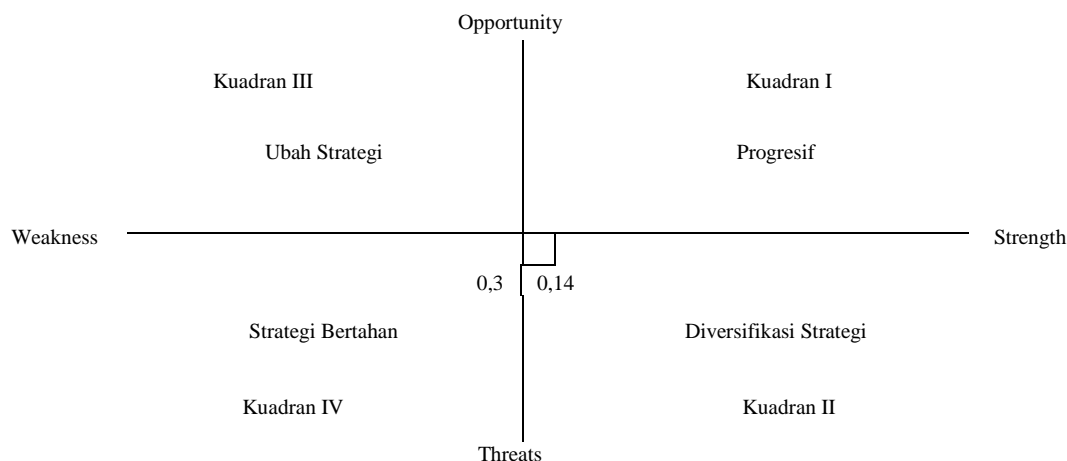
Gambar 4 Grafik Blok Kuantitatif

Tabel 3 Perhitungan Faktor Internal SWOT

No	Faktor Internal Strength	Skor	Nilai Poin	Bobot	Total (Skor x Bobot)
1	Banyaknya tenaga kerja ahli	5	6	0,17	0,83
2	Design <i>furniture</i> yang mengikuti trend pasar atau sesuai dengan apa yang dikehendaki buyer	4	7	0,19	0,78
3	Kualitas bahan baku dan anyaman yang diakui Cirebon sebagai pusat industri rotan Indonesia sehingga menarik supplier maupun buyer	5	8	0,22	1,11
4	Kebanyakan perusahaan sudah memiliki buyer yang menjadi pelanggan	4	4	0,11	0,44
5	Dukungan pemerintah	3	2	0,06	0,17
6	Pasar sudah jelas	5	5	0,14	0,69
7	Perusahaan banyak tersebar di dalam satu kawasan (klaster)	4	3	0,08	0,33
8		4	1	0,03	0,11
Total			36	1,00	4,47
Weakness					
1	Bahan baku yang diekspor sehingga memberikan keuntungan kepada negara pesaing untuk memiliki bahan baku berkualitas	5	3	0,50	2,50
2	Bahan baku terletak di luar daerah, meningkatkan biaya transportasi dan pajak	3	1	0,17	0,50
3	Inovasi produk berjalan lambat	4	2	0,33	1,33
Total			6	1,00	4,33
Selisih total strength-total weakness					0,14

Tabel 4 Perhitungan Faktor Eksternal SWOT

No	Faktor Eksternal Opportunities	Skor	Nilai Poin	Bobot	Total (Skor x Bobot)
1	Ekspor produk <i>furniture</i> ke luar negeri sehingga memungkinkan mencapai pangsa pasar dunia.	4	2	0,20	0,80
2	Marketing via <i>e-commerce</i> .	4	3	0,30	1,20
3	Banyaknya pengusaha rotan di Cirebon sehingga menarik <i>buyer</i> karena <i>image</i> Cirebon sebagai pusat industri rotan Indonesia	3	1	0,40	1,20
4	Mengikutsertakan diri dalam pameran-pameran	5	4	0,10	0,50
Total			10	1,00	3,70
Threats					
1	Kebijakan pemerintah yang membuka kran ekspor	5	2	0,33	1,67
2	Persaingan antar produsen dunia	5	3	0,17	0,83
3	Ekspor bahan baku ilegal ke negara pesaing	3	1	0,50	1,50
Total			6	1,00	4,00
Selisih total opportunities - total threats					-0,30



Gambar 5 Matriks SWOT 4 Kuadran

Competitiveness Diamond

Analisis Faktor Kondisi

Industri-industri rotan di Cirebon ini memiliki keuntungan dalam hal lokasi, ketersediaan sumber daya manusia terampil, dan juga infrastruktur yang menunjang. Kesulitan perusahaan terutama dari segi bahan baku adalah biaya yang dikeluarkan lebih tinggi karena bahan baku didapat dari tangan kedua bahkan mungkin tangan ketiga dan tidak langsung dari petani. Oleh karena itu sebaiknya pemasok sebaiknya memiliki anak perusahaan di tempat tersedianya bahan baku.

Analisis Kondisi Permintaan

Berdasarkan data hasil wawancara, kondisi permintaan produk rotan di kawasan industri Kabupaten Cirebon sangat bergantung pada *buyer* yang sudah menjadi langganan perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan berdasarkan faktor permintaan adalah mempertahankan hubungan dengan *buyer* terutama *buyer* langganan. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya aktif dalam melakukan inovasi untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, dan setiap inovasi ini diinformasikan kepada *buyer* untuk menarik lebih banyak pesanan.

Analisis Strategi Perusahaan dan Pesaing

Strategi perusahaan terutama adalah kualitas. Sedangkan strategi negara pesaing adalah harga. Perusahaan-perusahaan di Kabupaten Cirebon biasanya melakukan solusi untuk menekan harga jual dengan adanya kesepakatan penggunaan bahan baku

yang digunakan dan kualitas yang dihasilkan. Sehingga terjadi kesepakatan harga yang disetujui oleh *buyer* sesuai dengan kualitas yang dihasilkan perusahaan.

Analisis Industri Pendukung dan Terkait

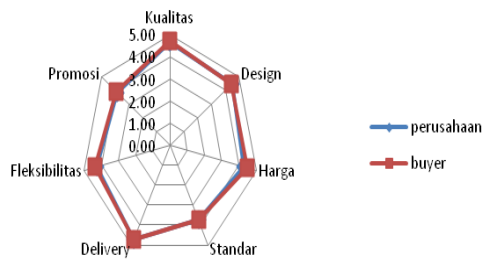
Berdasarkan analisis industri terkait dan pendukung, strategi yang dapat dilakukan adalah kerjasama dengan asosiasi dalam hal ini ASMINDO dengan pemerintah terutama dalam hal marketing untuk menambah jaringan *buyer* dan meningkatkan permintaan. Strategi marketing yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan mengikutsertakan produk rotan pada pameran-pameran.

Critical Success Factor (CSF)

Berdasarkan hasil data kuesioner perusahaan dan *buyer* selanjutnya dilakukan perhitungan rata-rata nilai dari masing-masing faktor CSF sehingga dapat dilihat tingkat kepentingannya. Nilai rata-rata masing-masing faktor CSF dapat dilihat pada tabel 5. Setelah didapatkan rata-rata nilai faktor CSF berdasarkan persepsi perusahaan, selanjutnya dibuat *spider web* pada gambar 6.

Tabel 5 Rata-Rata Nilai CSF

Item CSF	Rata-Rata Nilai		Gap Rata-Rata Nilai
	Persepsi Perusahaan	Persepsi <i>Buyer</i>	
Kualitas	4,67	4,73	0,07
Design	4,50	4,47	0,03
Harga	4,27	4,50	0,23
Standar	3,72	3,73	0,02
Delivery	4,73	4,72	0,01
Fleksibilitas	4,27	4,37	0,10
Promosi	3,86	3,94	0,09



Gambar 6 Spider Web

Berdasarkan data hasil CSF dan gambar spider web CSF terlihat bahwa antara perusahaan dengan *buyer* sudah cukup

memiliki perspektif yang sama terhadap tingkat kepentingan faktor-faktor penentu keberhasilan produk rotan ini.

Rekomendasi Strategi

Berdasarkan analisis finansial, SWOT, *Competitiveness Diamond*, dan CSF yang dilakukan, berikut rekomendasi dari keempat analisis tersebut maka strategi yang dapat dilakukan oleh masing-masing segmen di *upstream*, *midstream*, maupun *downstream* dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6 Rekomendasi Strategi

Segmen	Kebijakan	Analisis	Rekomendasi Strategi
<i>Upstream</i>	Memperluas jaringan dengan mendirikan anak perusahaan di tempat tersedia bahan baku	<i>Competitiveness Diamond</i>	Pemasok bahan baku dapat memperluas jaringan dengan memiliki anak perusahaan di tempat tersedianya bahan baku. Sehingga pemasok dapat langsung mendapatkan bahan baku rotan langsung dari petani untuk kemudian dikirimkan langsung ke perusahaan induk yang ada di dalam kota.
	Melakukan merger dengan perusahaan di <i>midstream</i>	SWOT	<i>Supplier</i> dapat melakukan merger dengan perusahaan yang memproduksi produk jadi. Sehingga keuntungan yang didapatkan diharapkan bisa lebih besar karena terjadi efisiensi biaya dan waktu.
<i>Midstream</i>	Penerapan upah tenaga kerja per <i>rate</i>	Finansial	Perusahaan menerapkan sistem upah per <i>rate</i> artinya berdasarkan jumlah unit yang dihasilkan. Selain itu perusahaan sebaiknya memiliki <i>inventory</i> bahan baku yang sering digunakan melihat pola permintaan masa lalu.
	Menerapkan sistem inventory	Finansial	
	Penambahan alokasi dana promosi dan merambah pasar lokal	Finansial, Competitiveness Diamond	Dalam hal promosi perusahaan dapat memaksimalkan fungsi website dengan mengiklankan website itu sendiri di website-website lain yang memungkinkan dilihat oleh orang banyak. Selain itu promosi juga dilakukan untuk pasar lokal untuk mengantisipasi sepihnya permintaan ekspor. Promosi ini pun dapat dilakukan dengan memaksimalkan fungsi asosiasi dan juga kerjasama dengan pemerintah seperti dalam hal pengadaan pameran-pameran.
	Prioritas buyer langganan	Competitiveness Diamond	Perusahaan sebaiknya dapat melakukan segmentasi terlebih dahulu untuk karakteristik buyer sehingga terjadi penyesuaian antara kualitas dengan harga, artinya perusahaan harus memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi. Perusahaan juga dapat membuat katalog berdasarkan jenis dan kualitas bahan baku dan design untuk memudahkan kesepakatan antara perusahaan dengan buyer.
	Menerapkan sistem diskon untuk buyer langganan atau buyer yang memesan dalam volume besar	Competitiveness Diamond	
	Sharing informasi dan inovasi dengan buyer	Competitiveness Diamond, CSF	
	Kerjasama dengan asosiasi dan pemerintah dalam marketing produk	Competitiveness Diamond	
	Melakukan merger dengan <i>supplier</i> atau perusahaan lain	SWOT	
Menjaga ketepatan waktu maupun kuantitas pengiriman dan memiliki fleksibilitas tinggi dalam kualitas dan harga	CSF	Dalam menjaga hubungan baik dengan buyer, perusahaan selain menjaga kepercayaan buyer perusahaan dapat ikut serta aktif dalam pengembangan produk sehingga desain tidak hanya bergantung pada buyer saja tetapi perusahaan dapat melakukan intervensi berdasarkan kapasitas perusahaan dalam melakukan modifikasi produk. Oleh karena itu perusahaan sebaiknya memaksimalkan fungsi R&D untuk inovasi produk. Kerjasama yang baik juga sebaiknya dilakukan dengan pihak <i>supplier</i> atau perusahaan dapat melakukan merger dengan <i>supplier</i> selain agar terjadi efisiensi biaya dan waktu, pada saat permintaan sepi perusahaan juga dapat berfungsi sebagai <i>supplier</i> bahan baku untuk perusahaan lain	
Segmentasi pasar berdasarkan tipe <i>buyer</i>	CSF		
Memiliki katalog produk berdasarkan jenis dan kualitas bahan baku maupun design	CSF		

Segmen	Kebijakan	Analisis	Rekomendasi Strategi
Downstream	Menurunkan harga produk	Finansial	Strategi untuk <i>buyer</i> dalam hal ini <i>wholeseller</i> sebaiknya <i>wholeseller</i> dapat menurunkan harga produk. Dengan prosentase keuntungan yang tinggi, penambahan nilai yang tidak terlalu banyak, <i>wholeseller</i> dapat memaksimalkan promosi website, memperluas jaringan promosi dengan iklan-iklan pada jejaring sosial, blog, ataupun website lain yang memiliki banyak pengunjung seperti promosi yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Kerjasama yang sangat baik dijaga antara perusahaan dengan <i>wholeseller</i> agar produk yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh kedua belah pihak. Pihak <i>wholeseller</i> juga sebaiknya menerapkan sistem diskon maupun bebas ongkos kirim pada masa-masa tertentu untuk menarik lebih banyak konsumen dan juga sebagai ajang promosi produk itu sendiri.
	Memaksimalkan promosi	Finansial	
	Menerapkan sistem diskon atau bebas ongkos kirim kepada konsumen untuk masa tertentu	CSF	
	Menjaga hubungan baik dengan pihak perusahaan di <i>midstream</i>	CSF	
	Kerjasama dalam inovasi produk	CSF	

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data, bahwa rantai nilai industri rotan di Kab. Cirebon terdiri dari segmen *upstream* (*supplier-supplier* bahan baku, segmen *midstream* yang merupakan produsen dan juga segmen *downstream* yang terdiri dari *buyer* dalam hal ini adalah *wholeseller*). Tahapan dalam menganalisis rantai nilai adalah dengan melakukan analisis finansial, analisis SWOT, analisis *competitiveness diamond porter*, dan analisis CSF (*critical success factors*). Strategi yang dapat diterapkan setiap pelaku rantai nilai produk mebel rotan di Kab. Cirebon adalah :

Rekomendasi strategi yang diberikan kepada *supplier* adalah memperluas jaringan dengan mendirikan anak perusahaan di tempat tersedia bahan baku dan melakukan merger dengan perusahaan.

Rekomendasi strategi yang diberikan kepada perusahaan adalah menerapkan upah tenaga kerja per unit produk yang dihasilkan, pengalokasian dana untuk promosi, memaksimalkan penggunaan website, memaksimalkan fungsi R&D, memprioritaskan *buyer* langganan, sharing informasi dan inovasi dengan *buyer*, memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam hal kualitas dan harga, bekerjasama dengan asosiasi dan pemerintah dalam kegiatan pameran, dan melakukan merger dengan perusahaan lain ataupun dengan *supplier*.

Rekomendasi strategi yang diberikan kepada *wholeseller* adalah dengan menurunkan harga produk, memaksimalkan kegiatan promosi, penetapan diskon, dan menjaga hubungan baik dengan perusahaan yang sudah menjadi kepercayaan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Department For International Development, *Making Value Chains Work Better For The Poor*, London, 2008.
2. Kaplinsky, Raphael dan Mike Morris, *A Handbook For Value Chain Research*, Institute of Development Studies, 2002.
3. Porter, Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, N. York: The Free Press, 1985.
4. Webber, Martin, *Using Value Chain Approaches in Agribusiness and Agriculture*, The World Bank Group, 2009.
5. __ <http://dishut.jabarprov.go.id> diunduh 23 Juli 2011.
6. __ <http://itpchamburg.de> diunduh 25 Juli 2011.
7. __ www.sincerity1234.com diunduh 25 Juli 2011.