

***The Value chain Analysis at rattan Industry Cluster in south Lampung***  
**Analisis Value Chain pada Kluster Industri Rotan di Lampung Selatan**

**Evi Yuniarti<sup>1)</sup>**

*<sup>1)</sup> Staf Pengajar Jurusan Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Akuntansi Politeknik Negeri Lampung*

***Abstract***

*The objective of this research is to make deep analysis of how the rattan industry cluster manages activities within its firm value chain. This is important because through value chain analysis, the activities that have and have not contribute value added to firm's competitive advantage can be identified. The analysis used include the analysis of the internal condition was done in two ways, Resources Analysis and Capability Analysis. The next step was done to assess the value chain analysis of five primary activities and four support activities. The results showed the rattan industry cluster has several strengths that are distinctive competencies which include economies of scale, strong marketing and service excellence. Besides weaknesses is the limited space in the factory warehouse, workplace less representative, the number of quality control is still not good for the parts of steam, weaving and finishing, coordination is still lacking, yet it has its own trademark (patent), as well as employee performance still relatively low perceived.*

***Keywords:*** rattan industry cluster, value chain, distinctive competencies.

**Pendahuluan**

Komoditi rotan di Indonesia sudah dikenal dan menjadi sumber pendapatan bagi petani, pengrajin dan pedagang pengumpul rotan. Penghasil rotan yang tersebar di Indonesia (Sumatera, Sulawesi, dan Kalimantan) tercatat memiliki kemampuan produksi rotan berkisar antara

140.000 ton sampai dengan 200.000 ton per tahun (Tabel 1). Hal ini menunjukkan bahwa potensi industri rotan di Indonesia mempunyai peranan penting dan strategis, tidak hanya sebagai salah satu sumber bagi peningkatan kesempatan kerja dan pendapatan tetapi juga penting sebagai pemasukan devisa Negara.

Tabel 1. Potensi Bahan Baku Rotan Indonesia

No	Provinsi	Potensi produksi (Ton/Tahun)
1.	Sumatera	148.000
2.	Kalimantan	200.000
3.	Sulawesi	163.000
4.	NTT	13.000

*Lanjutan*

5. NTB	5.000
6. Maluku	25.000
7. Papua	68.000
<hr/>	
Jumlah	622.000

Sumber : Balitbang Kehutanan, Departemen Kehutanan, 2005

Pasca dibukanya keran ekspor bahan baku rotan pada tahun 2005, atas dasar Permendag 12/2005, sekitar 70% UMK industri rotan di Indonesia mengalami mati suri dan hanya 30% saja yang masih hidup. Kebijakan pembukaan keran ekspor bahan baku rotan itu selama ini hanya memberikan amunisi kepada pengusaha industri rotan di negara lain seperti China, Vietnam dan Malaysia, sebaliknya kebijakan itu telah memukul industri rotan nasional. Padahal Indonesia hanya bernilai US\$ 0,5 sampai US\$ 1 Kg per kg menjadi US\$ 8-US\$ 20 per *piece* (KINA Media Ekuitas Produk Indonesia, 2011).

Upaya membangkitkan kembali tumbuh kembang UMK industri rotan di tanah air dilakukan dengan dikeluarkannya kebijakan larangan ekspor bahan baku rotan yang tertuang dalam Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 35/M-DAG/PER/11/2011 tentang Ketentuan Ekspor Rotan dan Produk Rotan yang ditandatangani Menteri Perdagangan Gita Irawan Wirjawan tanggal 30 November 2011 dan berlaku terhitung mulai tanggal 1 Januari 2012. Pada sisi industri, pelarangan ekspor bahan baku rotan itu berarti terbuka peluang untuk mendorong daya saing industri pengolahan rotan nasional,

meningkatkan perolehan nilai tambah, meningkatkan penyerapan tenaga kerja di dalam negeri dan sekaligus juga menghindari dan menghentikan eksploitasi sumber daya alam rotan yang berlebihan seperti terjadi selama ini.

Sentra industri rotan di Natar Lampung Selatan tetap mampu bertahan di tengah regulasi tahun 2005. Hal ini dapat terlihat dari catatan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil & Menengah, pada Januari sampai dengan Juli 2010, kerajinan rotan merupakan ekspor utama Provinsi Lampung dengan nilai 7,683 juta dolar AS dengan volume 1,121 ton lebih. Keberadaan kluster industri rotan sendiri diharapkan mampu membantu meningkatkan pengembangan ekonomi Wilayah Provinsi Lampung.

Diperlukan suatu alat sistematis yang dapat memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh UKM rotan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi agar dapat meningkatkan daya saing industri. Penerapan pendekatan *value chain* dalam konteks kluster industri akan menciptakan keterkaitan dan integrasi yang lebih kuat di antara para pelaku untuk memperkuat kluster itu sendiri, dan meningkatkan daya saing dari sub-sektor yang bersangkutan. Melalui pendekatan *value chain*, sektor atau sub

sektor potensial dapat dilihat sebagai sebuah rangkaian dari proses produktif (fungsi-fungsi).

*Value chain* didefinisikan sebagai sebuah rangkaian proses produktif mulai dari penyedia input dari suatu produk, produksi, pemasaran dan distribusi hingga ke konsumen akhir. Pendekatan *value chain* ini secara sistematis memperhitungkan keseluruhan tahapan dari proses produksi. Juga analisis dari berbagai keterkaitan dan aliran informasi sepanjang rantai nilai. Pendekatan ini juga memberikan analisis terhadap mata rantai yang melalui lintas batas daerah dan bahkan antar negara, memperhitungkan pula kebutuhan pembeli dan standar-standar internasional, serta memungkinkan adanya *benchmarking* secara internasional (Weiler *et al*, 2004).

Hasil penelitian Yuniarti (2013) tentang kajian deskriptif rantai nilai pada kluster industri rotan di Natar menghasilkan rata-rata skor penilaian responden memperlihatkan persepsi pemilik industri rotan di Natar Lampung Selatan tentang aktivitas primer yang terdiri dari *Inbound logistic* (ketepatan supplier dalam pengiriman material), *Operations* (pengawasan dan kontrol kualitas), dan *Services* (pemberian servis *maintenance* pada konsumen) adalah tinggi (skor 31,89). Rata-rata skor penilaian responden memperlihatkan persepsi pemilik industri rotan di Natar Lampung Selatan tentang aktivitas pendukung yang terdiri

*Technology Development* (pengetahuan dan pengembangan teknologi peralatan), *Infrastructure (public affair, government relation)*, dan *Human resource Management* (promosi dan pengaturan gaji karyawan) adalah cukup memadai (skor 27,44).

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan kluster industri rotan. Analisis terutama dilakukan pada bidang-bidang yang termasuk dalam aktivitas primer dan aktivitas pendukung dalam rantai nilai perusahaan.

### **Metode Penelitian**

Populasi sasaran penelitian ini adalah UKM industri rotan yang berada di Natar Lampung Selatan. Ada 11 UKM yang memproduksi furniture rotan yang tergabung pada koperasi Bortan Makmur. UKM yang menjadi sampel dalam penelitian ini, yaitu: Lia Rotan, Sas rotan, Sangkar Burung Rotan, Carmin Rotan, Eris Rotan, Perdana Rotan, Abi Rotan, Senang Unik Rotan, Toko Rotan Jarot, Toko Rotan Sundoro, Toko Rotan Sutoyo.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden atau perusahaan sebagai objek penelitian. Data dikumpulkan melalui kuisisioner dan wawancara langsung kepada responden. Sumber data ini berupa pendapat dari pengambil keputusan tertinggi di perusahaan atau pemilik industri rotan di Kecamatan

Natar. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh orang atau perantara untuk tujuan lebih dari sekedar pemecahan suatu masalah. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah artikel, jurnal, internet, perpustakaan, dan instansi terkait seperti Deperindag dan BPS.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner, analisis dokumen dan observasi.

### **Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)**

Porter (1985) membagi rantai nilai menjadi sembilan kategori generik aktivitas yang dikaitkan menjadi satu dengan cara yang khas, yang menciptakan nilai yang menjadi sumber utama keunggulan bersaing suatu perusahaan. Kesembilan aktivitas tersebut terdiri atas lima aktivitas primer (*primary activities*) dan empat aktivitas pendukung (*support activities*). Aktivitas primer terdiri atas: Logistik ke dalam, Operasi, Logistik ke luar, Pemasaran dan penjualan, dan Pelayanan. Sedangkan aktivitas pendukung yang merupakan kegiatan pendukung kegiatan pokok terdiri atas: Pembelian, Pengembangan teknologi, Manajemen sumberdaya manusia, dan Infrastruktur perusahaan. Analisis dimulai dengan dengan mengkaji sumberdaya dan kapabilitas apa saja yang ada dalam rantai nilai perusahaan, kemudian mengidentifikasi apakah sumberdaya dan kapabilitas tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan.

Tahap berikutnya adalah meneliti seberapa jauh sumberdaya dan kapabilitas tersebut memberikan kontribusi bagi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan dan kemudian mengevaluasi kapabilitas dan sumberdaya yang relevan secara kompetitif dalam hal strategi generik yang mungkin diterapkan. Kemudian sumberdaya dan kapabilitas strategis tersebut dinilai dalam hal:

1. Nilai (*value*), yaitu apakah sumber (*resources*) atau kemampuan (*capabilities*) mewakili sesuatu yang berharga bagi konsumen. Apakah para pesaing memiliki sesuatu yang berharga bagi konsumen yang tidak dimiliki perusahaan.
2. Kelangkaan (*rareness*), berapa banyak perusahaan memiliki sumber (*resources*) atau kemampuan (*capabilities*)? Jika sumber dan kemampuan ini jarang dan para pesaing lain tidak memilikinya maka sumber dan kemampuan tersebut merupakan kekuatan. Sebaliknya jika sumber dan kemampuan itu jarang dan perusahaan tidak memilikinya maka merupakan suatu kelemahan.
3. Kemampuannya untuk ditiru (*imitability*), jika para pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumber dan kemampuan, hal ini berarti kekuatan. Jika perusahaan tidak memiliki sumber dan kemampuan, serta tidak memiliki

kemampuan untuk memperolehnya maka merupakan sebuah kelemahan.

4. kebersinambungannya (*sustainability*), seberapa mampu perusahaan untuk menjaga value, rareness dan kelemahan untuk meniru (*imitability*), sumber (*resources*) atau kemampuan (*capabilities*) yang dimilikinya.

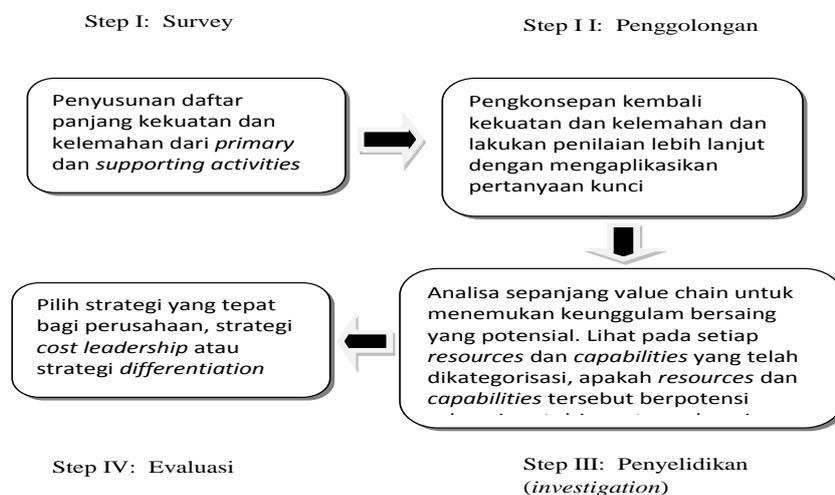
Langkah selanjutnya menilai keluasan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan ketidakunggulan (*disadvantage*) yang dimiliki pada setiap sumber (*resources*) atau kemampuan (*capabilities*) yang telah diidentifikasi. Tingkat keunggulan bersaing dari masing-masing sumberdaya dan kapabilitas strategis tersebut dibagi menjadi beberapa kategori (Duncan, Ginter, dan Swayne, 1998) yaitu:

1. *Inadequate*. Sumberdaya atau kapabilitas di bawah batas minimum yang diperlukan untuk berada dalam bisnis.
2. *Adequate*. Sumberdaya atau kapabilitas adalah minimum yang diperlukan untuk

berada dalam bisnis atau untuk bersaing secara minimal.

3. *Attractive*. Sumberdaya atau kapabilitas lebih dari minimum yang diperlukan untuk bersaing tetapi tidak mewakili suatu keunggulan atau ketidakunggulan khusus.
4. *Potential*. Sumberdaya atau kapabilitas cukup untuk menarik perhatian dan mewakili suatu pertimbangan strategik yang penting.
5. *Competitive*. Sumberdaya atau kapabilitas mewakili keunggulan atau ketidakunggulan bersaing yang nyata relatif terhadap anggota-anggota dalam kelompok strategik.
6. *Distinctive*. Sumberdaya atau kapabilitas tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Keseluruhan proses analisis ini secara berurutan akan melewati empat tahap seperti yang dikemukakan oleh Duncan, Ginter dan Swayne (1998) yaitu *surveying*, *categorizing*, *investigating*, dan *evaluating*, seperti ditunjukkan pada Gambar 1.



## Hasil dan Pembahasan

Sentra industri rotan di Natar memproduksi produk furniture berbahan baku rotan. Pemasaran hasil industri rotan Natar 95 % dilakukan di dalam Provinsi Lampung. Sisanya 5% dipasarkan di daerah Sumatera Selatan dan Jakarta. Sentra industri memiliki jaringan pemasaran dan saluran distribusi yang kuat yang terletak di

Kota Pringsewu, Way Jepara, Bandar Lampung, Kalianda dan Unit Dua. Sentra industri rotan harus mampu “memelihara” akses-akses ke pasar lokal dan nasional yang dimilikinya, di samping juga terus berusaha mencari peluang-peluang baru untuk dapat masuk ke pasar nasional yang lebih luas termasuk pasar internasional. Rekapitulasi produksi kluster industri rotan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Produksi Kluster Industri Rotan

No	Nama UKM	2012		Sampai dengan Juni 2013	
		Unit	Rupiah	Unit	Rupiah
1	Lia Rota	1.200	710.000.000	2.350	795.000.000
2	Sas Rotan	1.895	980.760.000	1.920	993.698.786
3	Sangkar Burung Rotan	720	216.000.000	840	434.743.219
4	Carmin Rotan	980	670.500.000	990	512.375.937
5	Eris Rotam	1.110	574.482.111	1.450	750.449.604
6	Perdana Rotan	980	507.200.422	1.980	1.024.751.873
7	Abi Rotan	520	269.126.755	980	507.200.422
8	Senang Unik Rotan	520	269.126.755	570	295.004.327
9	Toko Rotan Jarot	670	346.759.472	1.220	631.412.770
10	Toko Rotan Sundoro	730	377.812.559	1.112	575.517.214
11	Toko Rotan Sutoyo	798	413.006.058	720	372.637.045
Total		10.123	5.334.774.132	14.132	6.892.791.198

## Analisis Value Chain

Berdasarkan hasil analisis rantai nilai yang dilakukan pada kluster industri rotan dapat diidentifikasi dan dikelompokkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan industri yang

potensial bagi keunggulan dan ketidakunggulan bersaing perusahaan. Kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang telah diidentifikasi (secara ringkas) dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Kekuatan dan Kelemahan Sentra Industri Rotan di Natar

Aktivitas	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
Logistik ke Dalam	1. Perencanaan dan koordinasi yang baik antara gudang, produksi, dan persiapan (S1)	1. Ruang gudang di pabrik yang masih belum mencukupi (W1). 2. Administrasi pencatatan barang

Lanjutan

	2. Tidak tergantung secara berlebihan terhadap pemasok tertentu (S2).	di gudang belum baik (W2).
		3. Sistem pertanggungjawaban karyawan yang khusus menangani pergudangan belum ada (W3).
Operasi	1. Fungsi pengendali mutu ( <i>quality control</i> ) yang cukup ketat (S3).	1. Tata letak peralatan yang belum terkonsentrasi (W4).
	2. Peralatan dan mesin-mesin produksi yang cukup lengkap (S4)	4. Belum memiliki mesin pemecah rotan (W5).
	3. perencanaan yang matang pada pendesignan sehingga efisiensi bahan (S5).	5. Keterlambatan datangnya bahan baku (W6).
	4. Koordinasi yang baik antara proses dan persiapan (S6).	6. Tempat kerja bagian persiapan yang masih terbatas dan kurang representatif (W7).
	5. Kemampuan industri untuk beroperasi pada skala luas (S7)	7. Belum adanya QC persiapan dan proses. (W8).
Logistik ke Luar		2. Jumlah tenaga kerja yang dirasakan kurang (W9).
		3. Ruang gudang yang terbatas (W10).
		4. Jadwal pengiriman lebih sering ditentukan oleh pihak buyer (W11).
		5. Koordinasi dan ketelitian yang masih kurang (W12).
		6. Belum ada pengawas yang mengawasi saat barang diangkut ke pemesan (W13).
Pemasaran & Penjualan	1. Saluran distribusi yang tetap dan hubungan baik dengan <i>buyer</i> (S8).	<i>Brand image</i> yang masih kurang kuat karena belum memiliki merek dagang sendiri (W14).
	2. Fleksibilitas dalam penetapan harga produk (S9).	
	3. Kepercayaan dan loyalitas yang tinggi dari konsumen (S10).	
Pelayanan	1. Respon yang cepat terhadap setiap keluhan konsumen (S11).	Belum ada pengendali mutu pelayanan (W15).
	2. Pemberian garansi produk (S12).	
Infrastruktur Perusahaan	1. Spesialisasi fungsional dan sentralisasi pengawasan ketat (S13).	1. Perbedaan orientasi fungsional menghambat komunikasi dan koordinasi (W16).
	2. Susunan manajerial yang relatif sedikit mengurangi biaya <i>overhead</i> (S14).	
Manajemen SDM	1. Kebijakan yang konsisten untuk mengurangi biaya perputaran (S16).	1. Kinerja karyawan yang dirasakan masih relatif rendah (W18).
	2. Program orientasi dan pelatihan untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan kerja (S17).	2. Pelatihan belum intensif dan efektif, biasanya hanya yang terkait dengan proses produksi (W19).
	3. Program kompensasi dan insentif meningkatkan produktivitas (S18).	

### Lanjutan

Pengembangan Teknologi		1. Belum optimalnya pengembangan teknologi untuk meningkatkan kualitas teknik produksi/manufaktur dan pengembangan prosedur pelayanan (W20).
Pembelian	Dukungan dalam pembelian dan pengadaan segala kebutuhan yang diperlukan (S21).	Kuantitas dan jangka waktu realisasi dari barang-barang dan segala perlengkapan yang dibutuhkan (W21).

---

Setelah diidentifikasi, selanjutnya kekuatan-kekuatan dan kelemahan kelemahan potensial tersebut dikelompokkan/dipilih kembali secara lebih detil berdasar kategori sumberdaya atau kapabilitas yang benar-benar relevan secara strategis terhadap keunggulan/ ketidakeunggulan bersaing dan kemudian dilakukan pengukuran-pengukuran secara lebih spesifik. Pengelompokan yang lebih rinci dan penilaian hubungan antara masing-masing sumberdaya dan kapabilitas ini mengurangi jumlah kekuatan dan kelemahan yang relevan secara kompetitif menjadi enam sumberdaya (S3, S4, S7, S8, S20, dan S21) dan enam kapabilitas (S1 dan S2 yang mungkin masih dapat diperdebatkan, S10, S11, S12, dan S15). Selain itu juga diperoleh tujuh ketidakeunggulan (*disadvantages*) yang relevan secara strategis (W1, W7, W8, W10, W13, W14, W15).

Hasi penilaian sumber potensial keunggulan bersaing *cluster industri* rotan meliputi:

1. Kapabilitas industri dalam aspek koordinasi dan perencanaan produksi.

Jumlah produk yang diinginkan pada waktu yang tepat dengan biaya minimum dan berkualitas merupakan tujuan utama penetapan rencana produksi. Rencana produksi menjadi dasar pembuatan anggaran operasi, keperluan sumberdaya dan jam kerja. Selain itu, juga untuk menetapkan peralatan dan tingkat persediaan. Perencanaan produksi mencakup perencanaan kebutuhan bahan baku, bahan pendukung, tenaga kerja, dan kebutuhan produksi. Perencanaan produksi menjadi sentral dalam kelancaran produksi industri rotan. Tiga sumber utama yang dapat digunakan dalam penyusunan rencana produksi adalah (1) tingkat produksi yang ada atau yang sedang dilakukan, (2) persediaan yang ada atau yang masih ada di gudang, dan produksi dan persediaan yang masih ada. Faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan produksi adalah kestabilan kemampuan kerja. Pada pemenuhan tingkat permintaan secara siklus, pilihan dilakukan pada salah

satu dari variasi ukuran kekuatan kerja atau menggunakan persediaan untuk memenuhi permintaan tersebut (Assauri, 1999).

Koordinasi secara internal antar bagian dalam industri, meliputi koordinasi antara bagian pengadaan bahan, gudang bahan baku, dan bagian proses produksi dalam persiapan sebelum produksi dan berjalannya proses produksi akan meningkatkan efisiensi waktu dan bahan yang digunakan. Koordinasi yang baik dengan pihak eksternal/pemasok bahan dalam memastikan kebutuhan bahan baku, bahan pendukung, dan tenaga kerja menentukan ketersediaan dalam jumlah dan mutu yang direncanakan. Dukungan dalam pembelian dan pengadaan segala kebutuhan yang diperlukan mampu menopang kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Industri rotan memiliki sumber informasi yang memadai dalam aspek koordinasi eksternal dengan pihak pemasok bahan mentah rotan maupun bahan pendukung lainnya. Kebebasan untuk menentukan pihak pemasok baik berasal dari Propinsi Lampung, Jambi, maupun dari Cirebon Jawa Barat mencerminkan industri rotan tidak tergantung pada salah satu pemasok. Kondisi ini menjadi kekuatan dalam aspek logistik internal. Pada konteks

rantai menurut Porter (1985) potensi keunggulan kapabilitas dalam aspek koordinasi dan perencanaan produksi berada pada lini nilai logistik ke dalam (*Inbound logistics*).

2. Aspek operasi produksi yang berjalan pada kondisi skala ekonomi usaha menjadi kekuatan utama dalam menentukan harga pokok produksi yang efisien. Kapasitas produksi kluster industri rotan mencapai 1000 s.d 2000 unit furniture dan 8000 s.d. 10.000 produk rotan lain per tahun. Hal ini memungkinkan terjadinya pengurangan biaya produksi per unitnya. Aktivitas operasi produksi difasilitasi dengan ketersediaan peralatan dan mesin-mesin produksi yang cukup lengkap dan memadai. Hal ini sangat penting dalam menjamin ketercapaian kapasitas produksi yang telah direncanakan untuk memenuhi permintaan pasar yang luas. Ketersediaan fasilitas operasi produksi merupakan bagian integral dalam penyusunan *schedule operation planning*. Kesadaran industri rotan untuk terus melakukan perbaikan teknologi peralatan produksi menjadi bagian penting dalam menghasilkan produk yang berkualitas. Keunggulan infrastruktur perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja produksi, kegunaan dan keandalan produk, sehingga standar kualitas produk akhir yang ditetapkan dapat dicapai.

Penekanan kualitas teknik produksi dapat menekan biaya manufaktur (pengulangan kerja, *defect product*) dan pelayanan (garansi). Hal penting lainnya adalah kemampuan dalam desain produk rotan untuk menghasilkan desain produk yang baru dan inovatif. Produk furniture rotan memiliki diversifikasi yang sangat beragam. Kepekaan kluster industri rotan dalam mengembangkan design produk yang *up to date* sesuai dengan selera pasar menjadi penciri penting untuk mempertahankan keunikan produk di mata pelanggan. Kinerja produksi yang berlangsung secara efisien akan ini memungkinkan kluster industri rotan mencapai pembedaan dan harga yang relatif tinggi. Penerapan fungsi pengendali mutu secara ketat juga dilakukan untuk memperoleh produk yang berkualitas tinggi. Keunggulan dalam aspek operasi pada industri rotan dalam rangkaian rantai nilai Porter menjadi sangat vital. Aspek operasi yang menghasilkan produk dengan harga pokok produksi yang efisien dan berkualitas memiliki nilai sangat tinggi (*distinctive*) sebagai sumber potensial dalam bersaing.

3. Memiliki saluran distribusi pemasaran hasil yang mantab dan hubungan baik dengan *buyer*. Ini dapat mengurangi investasi dalam kegiatan pemasaran dalam hal mencari saluran baru yang

kadang harus dibayar dengan penurunan harga, kerjasama periklanan, dan lain-lain yang dapat mengurangi tingkat profitabilitas. Kluster industri rotan mampu membangun kepercayaan dan loyalitas yang tinggi dari konsumen. Meskipun hal ini membutuhkan biaya yang signifikan untuk memeliharanya, namun tidak sebesar biaya yang dibangun untuk membangun kepercayaan dan loyalitas tersebut. Respon yang cepat terhadap setiap keluhan konsumen dikombinasi dengan garansi yang diberikan menumbuhkan loyalitas dan kepercayaan konsumen akan nilai dan keunikan dari setiap produk rotan yang diproduksi. Pemberian garansi produk yang rusak atau cacat sebagai komitmen kluster industri rotan untuk menyediakan layanan yang memuaskan terhadap konsumen perusahaan merupakan kunci mempertahankan loyalitas pelanggan. Kondisi pasar yang dihadapi industri rotan senada dengan yang digambarkan dalam Kertajaya (1997) bahwa kayu olahan yang kemudian diolah menjadi kursi yang indah disainnya dan nyaman diduduki dan ditambah kartu garansi untuk mempertegas kualitasnya akan meningkatkan diferensiasinya dan naik peringkat menjadi produk yang lebih berkelas. Penjual mendapat tambahan materi jualan yakni keindahan desain, kenyamanan, dan jaminan purna jual.

Apalagi pada saat kursi itu telah dicap dengan merek tertentu dan dijual eksklusif, maka deferensiasinya kembali meningkat. Bukan karena functional benefitnya bertambah, melainkan karena emotional benefitnya pelanggan bertambah yakin dan bertambah bangga membeli kursi bermerek dan dijual eksklusif.

Sumber potensial kelemahan bersaing yang dihadapi kuster industri rotan terdapat pada aspek:

1. Logistik ke dalam karena keterbatasan gudang bahan baku. Ruang gudang bahan baku belum cukup memadai. Sebagian besar pelaku industri hanya menempatkan bahan baku pada tempat terbatas, sehingga kapasitas persediaan bahan kurang memadai. Namun kelemahan ini dapat ditutupi dengan kemudahan menghubungi pemasok dalam mendatangkan bahan mentah rotan yang dibutuhkan.
2. Pada aspek operasi terkendala pada tempat kerja bagian persiapan yang masih terbatas dan kurang representatif. Hal ini disebabkan karena sebagian besar proses operasi produksi menyatu dengan rumah tinggal. Peningkatan kapasitas produksi juga menghadapi kendala belum tersedianya mesin pemecah rotan dalam kapasitas besar.
3. Kondisi logistik keluar memerlukan penataan yang lebih menarik. Design lay out gudang hasil produksi masih

belum memungkinkan untuk display produk yang menarik bagi pelanggan yang datang langsung ke rumah produksi. Ruang gudang baru terbatas untuk produk siap kirim. Selain itu, perlunya tenaga pengawasan barang saat dikirimkan ke konsumen untuk menjaga kualitas produk juga perlu menjadi perhatian.

4. Pada lini pemasaran, *Brand image* produk industri rotan masih kurang kuat. Masing-masing unit usaha bergerak secara individual, sehingga cerminan kekhasan/keunikan produk unggulan kluster rotan belum secara padu terjalin. Terbentuknya kelembagaan koperasi Bortan yang menaungi industri rotan di daerah penelitian menjadi salah satu kunci dalam *positioning* produk di pasaran. *Branding image* melalui Koperasi Bortan akan positif mengenalkan dan membangun produk-produk industri rotan di mata konsumen. Upaya secara periodic dalam mengikuti berbagai even pameran di tingkat local, nasional, maupun internasional juga akan menjadi media efektif upaya branding image produk rotan di wilayah kluster industri. Selain itu, komunikasi dengan pasar yang lebih luas melalui media internet dengan dibangunnya alamat website kluster industri rotan merupakan terobosan penting dalam penguatan branding image bagi produk

kluster industri rotan. Kindangen dan Bahtiar (2011) menyebutkan bahwa salah satu upaya mengembangkan sektor agroindustri di Propinsi Sulawesi Utara adalah membangun kelembagaan ekonomi yang solid. Kelembagaan ekonomi akan memungkinkan upaya memaksimalkan rantai nilai bagi kluster industri. Kelembagaan ekonomi yang terbangun (misalnya koperasi) akan mampu menjembatani kluster industri dengan mitra pemasok maupun pelanggan dalam hal pengadaan bahan dan peralatan (*logistic* ke dalam), operasi produksi, ketersediaan produk jadi (*logistik* keluar), dan pemasaran produk dalam skala yang lebih luas.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis internal (kapabilitas dan rantai nilai perusahaan) dapat diketahui bahwa kluster industri rotan di Natar memiliki beberapa kekuatan yang menjadi sumber keunggulan bersaing yang terdapat dalam aktivitas-aktivitas perusahaan, tetapi hanya ada tiga keunggulan bersaing yang merupakan *distinctive competencies* perusahaan, yaitu:

1. Kemampuan manufaktur untuk mengembangkan skala ekonomis dan membangun hambatan masuk.
2. Pemasaran yang kuat dengan pemilikan saluran distribusi dan pangsa pasar yang cukup besar.
3. Pelayanan yang prima yang mampu meningkatkan nilai produk yang dihasilkan.

### **Saran**

Kluster industri rotan di Natar juga menghadapi beberapa kelemahan yang potensial sebagai sumber ketidakunggulan bersaing dan tentunya perlu diperbaiki. Beberapa kelemahan tersebut antara lain adalah: keterbatasan ruang gudang di pabrik, baik untuk penyimpanan bahan baku dan produk siap kirim, tempat kerja bagian persiapan masih terbatas dan kurang representatif, jumlah pengendali mutu yang masih kurang, baik untuk bagian *steam*, anyaman dan *finishing*, koordinasi yang masih kurang pada aktivitas logistik ke luar, belum dimilikinya merek dagang sendiri dan paten atas merek, kinerja karyawan yang dirasakan masih relatif rendah, pelatihan yang belum intensif dan efektif, dan pengembangan teknologi untuk teknik produksi/manufaktur yang belum optimal.

## Daftar Pustaka

- Assauri, Sofjan.1999. Manajemen Produksi dan Operasi, Edisi Revisi (1999). Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Bungin, Burhan. 2005. Analisis Data Penelitian Kualitatif Edisi 1. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., and Swayne, L. E. 1998. Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment, Academy of Management Executive Vol. 12 No. 3.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, and Hoskisson R. E. .1997. Manajemen Strategis:Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi, Alih Bahasa A. Hedyanto. Erlangga, Jakarta.
- Kindangen, Jantje G dan Bahtiar. 2011. Penerapan Analisis Rantai Nilai dalam Akselerasi pembangunan pertanian di Sulawesi Utara. Bahan seminar inovasi teknologi pertanian membangun program pembangunan pertanian Propinsi Sulawesi Utara
- Kertajaya, Hermawan .1997. Marketing Plus 2000 – Siasat Memenangkan Persaingan Global. Gramedia Jakarta.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Ritcher. 2005. Implementing Value Strategy Through The Value Chain, Management Decision Vol. 38 No. 3 pp. 160-178.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Mann, R. B. And Mockler, R. J. 1994. *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4th Edition. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Weiler, jhon, Schemel, Nelson. 2003 : *Value Chain And Value Coalitions*, ICH White paper. From : [WWW.ICHnet.org](http://WWW.ICHnet.org) retrieved 3 Mei 2003.
- Yuniarti, Evi. Anita Kusuma Dewi, Lihan Puspo R. 2013. Kajian Deskriptif Rantai Nilai untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing dalam Industri Rotan. Jurnal Ilmiah ESAI, Vol 7, Nomor No.2, April 2013.