

Konsep Lima Kekuatan Porter untuk Membedah Kondisi Industri Rotan Indonesia

The Concept of Porter's Five Forces in Evaluating Indonesian Rattan Industry

Lisman Sumardjani

Yayasan Rotan Indonesia

Abstract

Rattan is one of non timber product forest which is very famous in Indonesia. Indonesia has 350 from the total of 600 rattan species in the world. Indonesia rattan potential is getting more significant when it is known that among 350 species, only 53 species have been traded in both local and international market. Recently, Indonesia rattan industry facing some serious conditions, such as decreasing raw rattan production, dropping export volume and value of rattan product, and popping out the imitation rattan. Improper policy of government, by closing and opening the export the half-finished product of rattan without comprehensive consideration and analyzing become active catalyst of falling down for Indonesia rattan industry. Whereas in "Porter's Five Forces" concept which was written by Michael Porter (1980), it was stated that the material component is one of five industrial environmental conditions. This concept can be used to analyze industry and company strategy development for looking at market interest. Based on this concept, Indonesia has potential advantage as world's main rattan supplier, because rattan can not be found in other place, except a little one. In application stage, there are some steps can be done to return the glory of rattan, namely: assuring the market of round-semi finished rattan product is opened widely, guarantying the rattan product which has strong competitive value through design development and production cost efficiency, and national campaign to increase the usage of rattan product.

Keywords: rattan, raw material, supplier, Porter's five forces, market

*Penulis untuk korespondensi, e-mail: lisman_rimbawan@yahoo.com

Pendahuluan

Rotan sudah sejak lama dikenal sebagai komoditi hasil hutan non-kayu yang penting dan sangat potensial di Indonesia, dan diperkirakan melibatkan 4 hingga 5 juta orang pada industri dasar rotan. Tercatat sebanyak 516 spesies rotan (dari sejumlah 600 spesies di dunia) yang terdiri dari 9 genus (ITTO 2007) telah ditemukan di Asia Tenggara. Sebanyak 350 spesies diketahui dapat ditemukan di Indonesia, namun demikian baru 53 spesies yang diketahui telah diperjualbelikan di pasar lokal maupun internasional. Potensi Indonesia menghasilkan rotan menurut data dari Departemen Kehutanan adalah 696.900 ton/tahun (AAC).

Potensi rotan yang besar tersebut tidak membuat dunia usaha rotan berkembang dengan baik di Indonesia. Saat ini dunia usaha rotan Indonesia menghadapi kondisi yang serius, diindikasikan dengan volume dan nilai ekspor produk rotan yang terus menurun. Pengusaha mebel dan kerajinan rotan menuduh penurunan tersebut sebagai akibat dari kekurangan bahan baku. Selain itu, tidak dapat dipungkiri bahwa produksi rotan mentah menurun terus, karena petani pemungut rotan kecewa penghasilan dari usaha ini tidak bisa lagi mencukupi penghidupan mereka. Pengusaha rotan menuduh telah terjadi *oversupply* sehingga harga jatuh dan

petani pemungut enggan berusaha rotan lagi. Situasi *sunset* ini semakin diperparah dengan munculnya produk substitusi rotan imitasi yang berbahan dasar plastik.

Bila dirunut ke belakang, kondisi yang memprihatinkan ini adalah akibat dari kebijakan pemerintah yang tidak strategis. Kebijakan yang telah diambil hanyalah menutup dan membuka kran ekspor rotan asalan atau rotan setengah jadi tanpa memasukkan pertimbangan dan analisis yang komprehensif. Pemerintah beranggapan bahwa dengan mengatur pasokan bahan baku, seluruh industri rotan bisa dikontrol sesuai yang dikehendaki, padahal komponen bahan baku yang diakomadasikan dalam kebijakan-kebijakan tersebut hanyalah salah satu dari 5 kondisi lingkungan industri menurut Michael Porter (1980).

Konsep yang dikemukakan oleh Michael Porter dalam "*Porter's five forces*" dapat digunakan untuk analisis industri dan perkembangan strategi perusahaan untuk melihat kemenarikan pasar. Kemenarikan pasar dalam konteks ini merujuk pada *profitability* keseluruhan industri. Industri menjadi tak "menarik" bila kombinasi kekuatan bergerak menurunkan keseluruhan *profitability*, sedangkan bila kondisi pasar industri bergerak menuju "kompetisi murni" maka industri dianggap benar-benar tidak menarik.

Pemikiran ini awalnya dikemukakan oleh Bob Hasan

pada 1979. Pemikiran ini sangat masuk akal, mengingat Indonesia mempunyai banyak bahan baku rotan, tapi semuanya diekspor untuk industri mebel di luar negeri. Bob Hasan mempertanyakan mengapa rotan tidak diolah di dalam negeri, sehingga pemain industri dalam negeri akan mendapatkan manfaat dari hulu sampai hilir, artinya *added value* dari pengolahan rotan mentah menjadi mebel bisa menjadi milik bangsa ini dan tidak diambil oleh orang lain. Atas dasar pemikiran seperti itu, maka ditutuplah ekspor rotan bulat asalan dan setengah jadi. Tulisan ini akan membahas implementasi konsep Porter dalam upaya pengembangan industri rotan di Indonesia.

Pembahasan

Ancaman pendatang baru Dalam bahasa Porter, industri mebel rotan di Hongkong, Vietnam, Taiwan, dan Cina dianggap sebagai ancaman pendatang baru, karena industri-industri tersebut tumbuh setelah industri bahan baku rotan Indonesia tumbuh. Dalam sudut pandang yang lain dapat dikatakan bahwa karena Bob Hasan ingin Indonesia mendominasi industri mebel rotan dunia, maka sesungguhnya Indonesialah yang menjadi pendatang baru dalam industri mebel rotan dunia.

Dalam posisi ini, maka strategi penutupan pasokan bahan baku bagi industri rotan luar negeri akan menyebabkan industri-industri ini kehilangan skala ekonomi. Jumlah mebel yang dapat diproduksi menjadi sedikit atau sangat terbatas karena terbatasnya sumber rotan dari selain Indonesia. Bahkan bila industri-industri ini menggunakan bahan baku rotan ilegal yang merupakan hasil selundupan dari Indonesia, maka dapat dipastikan biaya produksi menjadi mahal, apalagi jika kemudian harus bersaing dengan produk mebel rotan yang dibuat di Indonesia. Bob Hasan mengemukakan bahwa strategi ini dapat diimplementasikan dengan asumsi masalah modal dan biaya investasi dapat ditanggulangi. Dalam pemikiran ini, diferensiasi produk dan distribusi juga tidak dianggap sebagai masalah karena asumsi yang digunakan adalah bahwa setiap produk yang dihasilkan pasti akan diserap pasar.

Pemerintah Strategi di atas hanya akan berhasil jika didukung oleh kebijakan yang tepat. Adalah jelas bahwa dalam tindakan menyetop ekspor rotan mentah atau setengah jadi ini, peran pemerintah menjadi sangat nyata, karena memang tindakan menghentikan ekspor rotan tidak akan pernah berhasil tanpa adanya dukungan yang didasari oleh keinginan kuat dari pemerintah.

Pemasok Indonesia yang memiliki potensi kuat sebagai penghasil utama rotan dunia, tentu saja sangat unggul dalam kekuatan sebagai pemasok. Tercatat bahwa luas kawasan hutan yang merupakan habitat ideal dari 350 spesies rotan mencapai luasan 26,7 juta ha, yang setara dengan potensi produksi tahunan 696.900 ton. Komponen *five forces* inilah yang merupakan *advantage* bagi Indonesia. Rotan tidak

akan ditemukan di tempat lain, kecuali sangat sedikit. Maka yang harus dilakukan pemerintah adalah memainkan kekuatan ini untuk menguasai industri mebel dan kerajinan rotan dunia. Beberapa langkah strategis yang dapat mendukung strategi ini sebenarnya telah diambil oleh pemerintah Indonesia. Pada tahun 1979 Menteri Perdagangan dan Koperasi telah menerbitkan kebijakan pelarangan ekspor rotan bulat asalan. Selanjutnya, pada tahun 1986, Menteri Perdagangan juga telah menerbitkan regulasi larangan ekspor rotan bulat dan setengah jadi, walaupun pada 1998 Menteri Perindustrian dan Perdagangan kembali mengizinkan ekspor rotan selama 6 tahun. Kemudian di tahun 2004, Menteri Perindustrian dan Perdagangan kembali melarang ekspor rotan bulat dari hutan alam. Sebagai reaksi dari kebijakan ini, terdapat perbedaan pendapat antara pihak yang merasa dirugikan dan diuntungkan, sehingga pada 2005 Menteri Perdagangan kembali mengizinkan (sebagian) ekspor rotan dalam jumlah dan dengan ketentuan tertentu sebagai bentuk akomodasi dan kompromi dua pihak yang setuju dan yang menolak ekspor rotan.

Akibat kebijakan melarang ekspor rotan bulat asalan dan setengah jadi ini, memang industri mebel tumbuh dengan pesat dari 10 menjadi 300 unit usaha industri mebel di Jawa, tetapi harga rotan turun dari USD1,29/kg menjadi USD0,53/kg akibat *oversupply*. Pada saat itu kapasitas industri mebel dan kerajinan rotan Indonesia setahunnya adalah 100.000 ton, sehingga terjadi kelebihan pasokan sekitar 600.000 ton setahunnya.

Pembeli Dalam rangkaian bisnis rotan mentah, pengusaha mebel dan kerajinan memiliki posisi sebagai pembeli. Dengan menutup ekspor maka yang diuntungkan adalah industri mebel dalam negeri dengan turunnya harga, sedangkan petani pengumpul dan eksportir rotan menjerit karena produknya tidak bisa dijual. Dalam kaitan dengan kondisi ini, seharusnya pemerintah berlaku adil karena baik pelaku industri mebel maupun pengusaha rotan bulat asalan dan setengah jadi adalah masyarakat Indonesia yang harus dilindungi, sehingga seharusnya pemerintah juga harus mewajibkan industri mebel dan kerajinan rotan untuk membeli semua (kelebihan) produksi rotan yang dikenai larangan ekspor.

Dari sudut pandang pengusaha mebel dan kerajinan, yang dimaksud dengan pembeli adalah *end user* sebagai pengguna produk-produk akhir rotan yang berada di seluruh dunia. Pembeli ini tetap ada dan tidak berkurang walaupun terjadi penghentian ekspor bahan baku rotan. Sayangnya konsumen produk rotan dunia ini tidak beralih mengkonsumsi produk rotan yang dihasilkan oleh industri mebel Indonesia seperti yang dikehendaki oleh pemerintah. Hal ini dikarenakan daya saing industri rotan Indonesia yang relatif rendah dibandingkan dengan produk rotan dari luar negeri. Hal ini terindikasi dari rendahnya daya inovasi dan kreativitas dari pelaku industri mebel rotan Indonesia jika dibandingkan dengan pelaku dari negara lainnya, terutama Itali, Jerman, atau Skandinavia. Dari sisi produktivitas, Indonesia juga

masih di bawah Hongkong, Cina, bahkan Vietnam. Demikian pula, distribusi pasar juga dikuasai oleh pesaing industri mebel rotan Indonesia, sehingga konsumen mebel rotan internasional masih menjadi pelanggan setia dari produk mebel yang dihasilkan oleh pesaing-pesaing Indonesia ini.

Produk substitusi Karena permintaan pasar dunia akan produk atau barang-barang dari rotan tetap tinggi, dan ternyata tidak mampu dipenuhi oleh pelaku industri Indonesia, sedangkan pasokan bahan baku rotan dari Indonesia telah dihentikan, maka para pesaing Indonesia mencari sumber bahan baku yang lainnya. Kondisi inilah yang menyebabkan lahirnya produk substitusi, yaitu rotan imitasi plastik.

Pada awalnya produk rotan imitasi plastik ini dihasilkan oleh perusahaan Jerman dengan kualitas warna, tekstur, kelenturan yang prima, dan dijamin bertahan terhadap iklim dan cuaca dalam lima tahun. Pada mulanya, harga produk imitasi ini mahal, namun seiring dengan meningkatnya permintaan rotan imitasi plastik, mengikuti hukum pasar, harga menjadi turun terutama setelah Cina mampu membuat rotan imitasi walau dengan kualitas yang lebih rendah dan keawetan produk hanya dapat bertahan untuk satu tahun. Keberadaan dan ancaman produk substitusi ini sering tidak terlalu diperhatikan oleh pemerintah dan pelaku industri mebel rotan. Padahal dengan keunggulan sifat-sifat rotan imitasi plastik, terutama kemampuannya menahan perubahan iklim dan cuaca, telah menciptakan penggemar tersendiri yang menggerus permintaan terhadap mebel rotan asli, terlebih jika konsumen tidak terlalu memperhatikan sisi kepentingan lingkungan.

Keberadaan produk substitusi rotan imitasi ini seharusnya dibendung seperti yang dilakukan oleh OPEC dalam menahan lahirnya produk substitusi BBM. OPEC selalu berupaya agar BBM dunia selalu tersedia dan tidak terlalu mahal, sehingga produk substitusinya tidak ekonomis dan tidak akan menggerogoti porsi BBM yang merupakan produk OPEC. Bagi OPEC tidak ada gunanya mereka menguasai cadangan terbesar minyak dunia, tetapi pasar BBM-nya justru habis diambil oleh produk substitusi.

Yang terjadi dengan produk rotan adalah sebaliknya. Pasokan bahan baku rotan justru dihentikan ditengah tingginya permintaan dunia akan produk rotan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kebijakan menutup ekspor rotan mentah dan setengah jadi yang semula dimaksudkan untuk mengambil sebagian besar pangsa pasar mebel rotan dunia justru melahirkan produk rotan imitasi plastik sebagai produk substitusi yang mengancam keberadaan rotan alam.

Persaingan internal Akibat dari kondisi melemahnya perekonomian dunia dan ditekan oleh semakin meluasnya pemakaian rotan imitasi, permintaan akan produk rotan Indonesia saat ini sangat menurun. Para pembeli dari luar negeri berupaya menekan harga seminimal mungkin, sehingga perusahaan menengah dan besar tidak mampu melaksanakan order ini karena tingginya beban produksi

(*overhead*) yang mereka tanggung. Ujung-ujungnya order itu diambil oleh perusahaan kecil, walaupun dengan margin yang tipis. Perusahaan kecil ini tidak mengharapkan keuntungan yang tinggi, karena mereka masih merasa dapat bertahan apabila keuntungan industri mereka dapat dipergunakan untuk membayar biaya karyawan. Bahkan sering ditemui bahwa order itu dikerjakan sendiri oleh perantara dengan membeli bahan baku dan membayar pengrajin sendiri. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan mebel rotan bukanlah tiadanya bahan baku, melainkan macetnya *cashflow* akibat tidak adanya pesanan dengan margin yang rasional.

Memberdayakan industri rotan dalam negeri Kalau saja dari awal pemerintah melakukan analisis *Porter's five forces*, maka kondisi pengusahaan rotan kita tidak akan terpuruk seperti ini. Kebijakan menutup ekspor rotan seharusnya dipertimbangkan dengan sangat hati-hati agar produk substitusi tidak tumbuh dan menggerogoti rotan asli kita. Saat ini akan sulit untuk membendung rotan imitasi plastik, karena sudah terbentuk mekanisme dan jaringan pemasaran rotan imitasi plastik.

Namun demikian penulis berpendapat bahwa terdapat sedikitnya tiga hal yang bisa dilakukan untuk mengembalikan kejayaan rotan Indonesia, walaupun ini tidak akan mudah dan murah. Strategi-strategi tersebut adalah:

- 1 Agar petani pemungut rotan tetap memelihara dan menghasilkan rotan, maka pasar rotan bulat asalan harus terbuka lebar. Seluruh produksi harus mampu diserap pasar. Karena pasar lokal tidak mampu menyerap semua produksi, maka setelah kebutuhan industri mebel rotan dipenuhi, seluruh sisanya dijual ke pasar dunia. Petani pemungut akan bergairah berusaha rotan, karena rotan memberikan penghidupan yang layak bagi mereka dan keluarganya.
- 2 Dengan dibukanya pasar rotan mentah, maka pelaku industri rotan akan mendapatkan saingan dari industri mebel rotan di Cina, Vietnam, dan negara lainnya. Tetapi dengan harga bahan baku yang lebih murah, apalagi ditambah dengan perbaikan desain dan model produk yang selalu *up-to-date* dan efisiensi biaya produksi, maka Indonesia bisa membanjiri dunia dengan produk rotan yang disukai konsumen dalam rentang harga yang masuk akal. Akibat positif yang diharapkan adalah bahwa permintaan terhadap rotan imitasi akan berkurang, terlebih jika strategi ini didukung oleh kampanye lingkungan yang menyatakan bahwa produk rotan asli dari Indonesia merupakan produk yang ramah lingkungan dan penggunaan rotan bukan imitasi merupakan bagian dari gaya hidup modern. Dengan demikian Indonesia dapat memiliki industri mebel yang sehat dan kompetitif.
- 3 Selain batik, maka rotan merupakan sesuatu yang memiliki "nilai" Indonesia. Tidak dapat dipungkiri bahwa rotan telah menjadi salah satu identitas yang merupakan bagian

tak terpisahkan dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Dengan demikian, kampanye nasional yang menggalakkan pemakaian produk dari rotan merupakan salah satu strategi yang tepat, sehingga semua lapisan lebih tertarik untuk menggunakan produk rotan dalam kehidupan sehari-harinya. Kampanye ini diharapkan dapat menarik kantor pemerintah dan swasta, hotel, restoran, hingga rumah tangga untuk menggunakan perabotan mebel dari rotan. Selain itu, kampanye juga diharapkan dapat mengubah pola pikir masyarakat terhadap rotan, sehingga tumbuh penghargaan dan kebanggaan dalam menggunakan produk rotan. Aplikasi nyata yang diharapkan adalah bahwa kebiasaan menggunakan keranjang plastik yang tidak ramah lingkungan pada berbagai supermarket Giant, Carrefour, Hypermart, dan lainnya dapat digantikan dengan penggunaan keranjang rotan yang ramah lingkungan dan memiliki nilai artistik yang lebih tinggi. Pada dasarnya, kampanye perlu diarahkan agar rotan dapat menjadi bagian dari setiap kegiatan masyarakat luas, mereka memiliki kebanggaan untuk menggunakan rotan seperti kita bangga dengan batik.

Kesimpulan

Melalui tulisan ini, penulis berusaha mengingatkan pemerintah untuk melakukan suatu analisis yang komprehensif dengan mempertimbangkan semua variabel yang ada sebelum menetapkan suatu kebijakan. Dalam tulisan ini, jelas disampaikan bahwa kebijakan pemerintah dalam bidang rotan tidak berdasarkan atas pertimbangan yang matang, walaupun dasar pemikirannya tepat dan masuk akal. Niat pemerintah dengan menutup ekspor bahan baku rotan adalah ingin agar industri mebel rotan bisa tumbuh tanpa saingan. Namun pemberlakuan kebijakan tersebut justru menghasilkan produk substitusi yang memukul balik industri mebel rotan Indonesia dari luar tanpa diduga sebelumnya, dan menyebabkan *oversupply* bahan baku yang menyengsarakan petani pengumpul rotan, suatu kondisi yang dalam jangka panjang akan mempengaruhi kelestarian budi daya dan pengusahaan rotan.

Daftar Pustaka

- ITTO-Ministry of Forestry PO 108/01 REV. 3 (I). 2007. Development of Sustainable Rattan Production and Utilization through Participation of Rattan Smallholders and Industry in Indonesia. Jakarta. 510hlm.
- Porter, M.E. 1980 Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York. 398hlm.