

# **Analisis Klaster dengan *Value Chain Analysis* : Studi Kasus pada Klaster Mebel Rotan di Surakarta**

Oleh :

**Ihwan Susila, Kussudyarsana, dan Fatchurrohman**

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Jl. A. Yani Tromol Pos I Pabelan Surakarta 57102 Telp. 0271-717417 ex.229

[ihwan\\_ss@yahoo.com](mailto:ihwan_ss@yahoo.com), [uud\\_ums@yahoo.com](mailto:uud_ums@yahoo.com)

## **Abstract**

*Indonesian cluster studies has been an emerged issue in business studies. This paper studies rattan cluster industry in Surakarta by using value chain analysis proposed by Porter (1985). We use embedded case study methods in order to capture the depth of the issue. The result shows that there are two kinds of procurement in the Surakarta rattan cluster, they are cash and credit with unique terms of trade. Also, this study shows that raw material is the main problem in the industry. We recommend that the Indonesian government should pay more attention to the supply of raw material in the rattan industry.*

**Keywords:** *cluster study, value chain analysis, raw material, procurement.*

## **Pendahuluan**

Menurut Porter (1998) klaster adalah konsentrasi geografi dari perusahaan-perusahaan dan institusi-institusi yang saling berhubungan dalam wilayah tertentu. Kuncoro dan Supomo (2003) menjelaskan bahwa kluster industri (*industrial cluster*) pada dasarnya merupakan kelompok produksi yang amat terkonsentrasi secara spasial dan biasanya berspesialisasi pada hanya satu atau dua industri utama saja. Penentuan kluster industri bahkan telah memicu munculnya kajian ekonomi berbasis wilayah geografis. Penentuan potensi wilayah geografis diharapkan dapat memicu pertumbuhan ekonomi sebuah wilayah (Waits, 2000).

Berdasarkan data dari Asmindo (Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia), masalah utama yang menghalangi perkembangan industri mebel adalah, *pertama*, masalah bahan baku. Sebagian industri mebel mengalami kesulitan bahan baku, karena maraknya pemberantasan pembalakan liar. Hal ini menyebabkan kelangkaan bahan baku yang harus diatasi dengan kayu selundupan atau kayu liar. Penyebabnya lebih besarnya punjli dalam transportasi bahan baku. *Kedua*, rendahnya daya saing industri

mebel. Produk jadi mebel Indonesia seringkali mendapatkan keluhan dari pembeli dari luar negeri karena kualitasnya rendah. Kualitas rendah ini disebabkan oleh rendahnya kualitas SDM dalam industri pengolahan mebel. *Ketiga*, masalah pembiayaan. Masalah pembiayaan dalam proses produksi mebel merupakan masalah lain yang menyebabkan perkembangan industri ini menjadi lamban. Sebagai contoh, data dari Perbanas Jawa Tengah menyatakan bahwa industri mebel adalah industri yang beresiko tinggi untuk mendapatkan penyaluran kredit.

Perkembangan industri pengolahan rotan dalam kurun waktu dua tahun terakhir ini stagnan. Kontribusi sektor ini terhadap total ekspor non-migas sangat kecil. Dari Tabel 1 terlihat bahwa nilai ekspor pengolahan kayu pada tahun 2002 sebesar US\$ 4.432,6 juta. Pada tahun 2003 nilai ekspor sektor ini mengalami penurunan sebesar 1,16 persen menjadi US\$ 4.381,4 juta. Pada tahun 2004 nilai ekspor mengalami peningkatan menjadi US\$ 4.461,6 juta. Tahun 2004 peran sektor ini terhadap total ekspor non-migas sebesar 7,98 persen. Tahun 2005 sampai dengan bulan Oktober terjadi peningkatan ekspor industri mebel menjadi 8,27 persen.

Pada level provinsi Jawa Tengah, Dinas Perindustrian Jateng mencatat sejak tahun 2003 terjadi penurunan nilai ekspor mebel Jawa Tengah. Mulai tahun 1999, ekspor mebel Jateng mengalami pasang surut. Realisasi ekspor mebel Jawa Tengah sejak tahun 2000 menunjukkan penurunan, tahun 2000 nilai ekspor mebel Jateng tercatat US\$538,8 juta. Tahun 2001 turun menjadi US\$503,35 juta, dan tahun 2002 ekspor mebel daerah itu anjlok tinggal US\$397,1 juta. Di tahun 2003 nilai ekspor mebel mencapai puncaknya, yakni 544 juta dollar AS. Adapun di tahun 2004 dan 2005 nilai ekspor menurun menjadi 466 juta dollar AS dan 422 juta dollar AS.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis struktur klaster mebel-rotan di kawasan Trangsan, Sukoharjo, Jawa Tengah, khususnya dari aspek pembiayaan. Analisis klaster ini penting untuk memberikan masukan bagi perbankan di wilayah Surakarta tentang model pembiayaan yang beresiko rendah demi kepentingan perbankan dan juga industri mebel-rotan.

Tabel 1.

## Ringkasan Ekspor Non-Migas Berdasarkan Sektor Industri (dalam Juta \$)

EKSPOR NON MIGAS UTAMA MENURUT SEKTOR (Juta US\$)													
NO	SEKTOR	2000	2001	2002	2003	2004	Trend (%)	Perub. (%) 2005/2004	Peran. (%)	Jan-Okt 2004	Jan-Okt 2005	Perub. (%)	Peran. (%)
III.	<b>SEKTOR INDUSTRI</b>	<b>41.992,5</b>	<b>37.664,7</b>	<b>38.717,1</b>	<b>40.868,7</b>	<b>48.663,3</b>	<b>3,8</b>	<b>19,07</b>	<b>86,99</b>	<b>40.394,4</b>	<b>46.350,3</b>	<b>14,74</b>	<b>84,49</b>
1	Tekstil	8.204,9	7.675,7	6.889,6	7.052,2	7.647,4	-2,2	8,44	13,67	6.460,0	7.297,7	12,97	13,30
2	Elektronika	7.899,1	6.459,9	6.689,4	6.109,5	7.142,5	-2,5	16,91	12,77	6.124,2	6.454,1	5,39	11,77
3	Pengolahan Kelapa/Kelapa Sawit	2.044,8	1.687,3	2.910,4	3.247,5	4.840,3	26,8	49,05	8,65	3.676,1	3.801,1	3,40	6,93
4	Besi Baja, Mesin-mesin dan Otomotif	3.249,2	2.812,0	3.247,0	3.760,0	4.581,8	10,3	21,86	8,19	3.646,3	4.986,1	36,74	9,09
5	Pengolahan Kayu	4.729,5	4.366,5	4.432,6	4.381,4	4.461,6	-1,1	1,83	7,98	3.862,5	4.538,3	17,50	8,27
6	Pengolahan Karet	1.320,0	1.207,6	1.560,8	2.089,7	2.954,1	24,1	41,36	5,28	2.460,4	2.676,9	8,80	4,88
7	Pulp dan Yertas	3.001,9	2.598,4	2.804,4	2.798,5	2.817,6	-0,5	0,68	5,04	2.451,6	2.907,6	18,60	5,30
8	Kimia Dasar	1.957,9	1.722,4	1.784,9	2.049,7	2.640,1	8,0	28,80	4,72	2.111,2	2.343,7	11,01	4,27
9	Pengolahan Tembaga, Timah dll.	936,2	795,8	728,4	1.187,1	2.165,1	23,1	82,38	3,87	1.289,8	1.396,8	8,29	2,55
10	Kulit, Barang Kulit dan Sepatu/Alas Kaki	2.075,4	1.913,4	1.418,6	1.399,2	1.553,0	-8,5	10,99	2,78	1.801,9	2.567,1	42,46	4,68
11	Makanan dan Minuman	851,7	931,5	1.049,8	1.138,8	1.440,1	13,3	26,46	2,57	1.150,8	1.351,3	17,42	2,46
12	Alat-alat Listrik	931,6	862,7	814,2	927,6	1.232,7	6,5	32,89	2,20	1.012,2	1.200,9	18,64	2,19
13	Keramik, Marmer dan Kaca	596,0	560,1	571,6	637,1	737,5	5,7	15,76	1,32	589,9	675,6	14,52	1,23
14	Plastik	557,4	546,3	538,1	647,6	705,0	6,6	8,86	1,26	616,9	635,1	2,96	1,16
15	Alat Olah Raga, Musik, Pendidikan dan Mainan	482,2	442,5	446,3	477,4	539,7	3,1	13,05	0,96	464,8	486,0	4,57	0,89
16	Pengolahan Aluminium	455,6	410,0	375,2	379,1	498,2	1,0	31,41	0,89	219,6	414,7	88,84	0,76
17	Pengolahan Rotan Loan	352,9	332,8	347,0	358,8	397,1	3,2	10,67	0,71	405,3	513,7	26,75	0,94

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2007

### Tinjauan Pustaka

Analisis kluster dalam industri merupakan sebuah teori manajemen strategik yang dikemukakan oleh Porter (1990). Menurut Porter (1990), kluster merupakan konsentrasi geografis perusahaan dan institusi yang saling berhubungan pada sektor tertentu. Kluster mendorong industri untuk bersaing satu sama lain. Selain sebagai industri, kluster termasuk juga pemerintah mampu memberikan dukungan pelayanan seperti pelatihan, pendidikan, informasi, penelitian dan dukungan teknologi.

Dalam melakukan analisis industri, Porter (1990) menyarankan sebuah kerangka yang disebut dengan *The Diamond Models*. Kerangka ini menyatakan bahwa sebuah industri terdiri dari beberapa aspek pendukung, yaitu: (1) faktor input (*factor/input*

*condition*), (2) kondisi permintaan (*demand condition*), (3) industri pendukung dan terkait (*related and supporting industries*), serta (4) strategi perusahaan dan pesaing (*context for firm and strategy*).

Smith (2003) mengemukakan ada tiga dimensi penting terkait dengan sebuah klaster industri, yaitu batasan geografis, definisi tentang luas industri dan keunggulan kompetitif. Pada dasarnya tujuan penyusunan sebuah klaster industri adalah mendorong terciptanya keunggulan kompetitif bagi masing-masing perusahaan di dalam klaster industri tersebut. Beberapa keunggulan kompetitif yang bisa dibangun dari sebuah klaster industri adalah pengembangan jiwa kewirausahaan, skala ekonomis dan pengembangan infrastruktur sosial.

Mitsui (2003) mengemukakan bahwa dalam penentuan klaster usaha kecil menengah harus memperhatikan beberapa hal. Pertama, konsep lembaga pendukung harus dipahami sebagai sebuah kesempatan baik. Artinya sebuah klaster industri tidak bisa lepas dari dukungan lembaga pendukung yaitu jaringan pemasok, kelompok pembeli dan pemerintah. Kedua, mengeksplorasi berbagai jenis kebutuhan potensial dalam pengembangan klaster atau aktivitas penelitian dan pengembangan. Sesuai dengan berbagai tingkatan pertumbuhan sebuah klaster industri, maka klaster industri juga mempunyai kebutuhan potensial yang berbeda. Untuk mengatasi masalah ini maka perlu dilakukan aktivitas riset dan pengembangan untuk menggali potensi sekaligus mencari solusi bagi beberapa masalah yang ada. Selain itu, penentuan klaster juga harus dapat menjaga kompetensi teknologi inti dan menerapkan dalam praktek bisnis, mengantisipasi tantangan bisnis yang tidak terduga, dan tidak hanya menunggu limpahan teknologi dari universitas atau lembaga penelitian.

### **Kajian Klaster**

Sumarno dan Kuncoro (2000) dalam penelitiannya melakukan analisis kluster industri rokok di Indonesia. Penelitian mereka menggunakan rereangka S-C-P (*Structure, Conduct and Performance*). Sebuah rerangka industri yang dikembangkan untuk menganalisis sebuah industri manufaktur. Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah indeks spesialisasi dan GIS (*Geographical Information System*).

Industri rokok di Indonesia terkonsentrasi di wilayah Kudus, Kediri, Surabaya dan Malang. Temuan penting dalam penelitian ini adalah klaster industri rokok mempunyai daya serap tenaga kerja yang lebih tinggi dibandingkan daerah lain. Hal ini dapat dilihat dari indeks spesialisasi empat klaster industri rokok tersebut mencapai 4,15. Selain itu, keempat klaster industri rokok tersebut juga mempunyai nilai tambah lebih tinggi daripada daerah lain. Indeks spesialisasi dari aspek nilai tambah ini rata-rata diatas 1.

Kumral dan Deger (2003) melakukan analisis klaster di Turki, yaitu di kawasan Aegean. Mereka menggunakan beberapa kriteria untuk melakukan analisis klaster, yaitu pasar tenaga kerja, modal keuangan, transportasi, kondisi kawasan dan fasilitasnya, pendidikan dan pelatihan dan iklim bisnis. Hasilnya adalah sebuah klaster industri manufaktur yang dikategorikan secara rinci. Ke (2007) melakukan analisis terhadap klaster industri manufaktur di China. Berdasarkan penelitiannya, klaster industri di China mengalami pengembangan tidak hanya dari sisi kuantitas, namun juga kualitas. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa fasilitas publik lokal merupakan unsur pendukung penting yang membantu klaster industri dari tiga aspek yaitu kompleksitas transaksi, kualitas produk dan dukungan pasokan tenaga kerja. Kuchiki (2005) mengemukakan bahwa pemerintah sebuah negara harus memenuhi kondisi khusus yang diperlukan sebuah industri jika ingin mengundang investor untuk masuk ke kawasan industri yang akan dijadikan klaster industri. Pendekatan ini disebut dengan *flowchart approach* yaitu dengan penetapan beberapa kebijakan untuk mendukung keberadaan sebuah klaster industri.

Barkley dan Henry (2001) mengidentifikasi beberapa kekuatan dan kelemahan klaster industri. Kekuatan klaster industri antara lain memperkuat lokalisasi ekonomi, mengklasterkan fasilitas reorganisasi industri, menguatkan jaringan antar perusahaan, dan memfokuskan sumber daya. Sedangkan beberapa kelemahannya antara lain pertama, ada kesulitan untuk menentukan perusahaan terbaik, perusahaan yang datang belakangan bisa jadi tidak kompetitif. Kedua, perusahaan yang datang pada saat klaster industri sudah ditetapkan sulit bersaing karena kalah pengalaman sehingga mereka lebih belakangan mencapai skala ekonomis. Ketiga, lembaga pendukung sulit untuk dikembangkan. Lembaga pendukung dari sebuah klaster industri sulit dikembangkan hal ini terkait dengan kondisi persaingan antar perusahaan dalam sebuah klaster industri.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *case study* dengan tujuan untuk mendeskripsikan karakter kluster industri mebel-rotan di Trangsan Sukoharjo Jawa Tengah. Rerangka yang dipergunakan adalah *Diamond Model* dari Porter (1990) dan *Value Chain Analysis* dengan titik berat pada industri pendukung dan terkait. Desain *case study* yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *embedded case study* mengacu pada Yin (1994). Yin (1994) menyatakan bahwa dalam sebuah penelitian studi kasus, maka jumlah responden tidak penting, yang lebih penting adalah kedalaman analisis dari sebuah fenomena. Penelitian ini memfokuskan analisisnya pada aspek pembiayaan dari perusahaan mebel-rotan di kawasan Trangsan. Aspek pembiayaan ini terkait dengan ketersediaan bahan baku dan pola pembayaran bahan baku maupun dari pembayaran barang yang telah terjual.

Model *value chain analysis* yang dipergunakan dalam penelitian ini mengacu pada model yang disarankan Porter (1985). Dalam analisis *value chain analysis* maka aktivitas dalam perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*supporting activities*). Aktivitas utama dari sebuah perusahaan terdiri dari: *inbound logistics, operations, outbund logistics, marketing and sales* dan *service*. Aktivitas pendukung dari sebuah perusahaan terdiri dari infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan *procurement*. Kedua kelompok aktivitas itu bertujuan untuk menghasilkan margin bagi perusahaan. Gambar 1 mengilustrasikan *value chain analysis* dari Porter (1985).

## **Hasil Penelitian**

Sebagaimana dijelaskan pada bagian metode penelitian, *value chain analysis* digunakan untuk menganalisis aktivitas utama dan aktivitas pendukung dari kluster yang diteliti.

### ***Inbound Logistics***

Aktivitas utama dalam *inbound logistics* adalah kegiatan dalam memperoleh bahan baku. Dalam hal ini termasuk sumber, harga, cara pembayaran dan penyimpanan. Dalam proses FGD diperoleh informasi bahwa sebagian besar pengrajin memperoleh bahan baku dari para pedagang besar, yang berlokasi sentra mebel Trangsan. Namun demikian, harga

di pedagang besar relatif lebih mahal. Ada alternatif sumber bahan baku yang lebih murah, yaitu pedagang rotan di Surabaya. Harga bahan baku fluktuatif dan cenderung mengalami kenaikan. Dalam setahun terakhir harga bahan baku mengalami kenaikan sebanyak empat kali. Pada masa lalu harga rotan hanya Rp 2.000 per kilogram, saat ini sudah mencapai Rp 10.000 per kilogram. Menurut para pengrajin, hal ini disebabkan oleh kebijakan pemerintah yang mengizinkan ekspor rotan mentah ke luar negeri. Harga rotan yang mahal menurut pengrajin disebabkan pula oleh permainan harga yang dilakukan para pedagang besar di Trangsang. Mereka melakukan hal ini karena melihat peluang kebutuhan bahan baku yang sangat besar



**Gambar 1 Model Value Chain Analysis**

Cara pembayaran bahan baku di pedagang besar di sentra mebel Trangsang sebagian besar dengan mekanisme kredit. Adapun cara pembayaran di pedagang besar di Surabaya harus dengan pembayaran kontan. Pengrajin kecil lebih memilih untuk membeli bahan baku di Trangsang karena cara kredit dianggap lebih ringan meskipun harga per kilogram menjadi lebih mahal. Selisih harga rotan antara pedagang di Trangsang dan Surabaya mencapai Rp 1000 per kilogram. Penyimpanan dan persediaan bahan baku dilakukan di gudang masing-masing pengrajin. Keterangan dari FGD dengan pengrajin ini telah dikonfirmasi dengan pihak eksportir besar yaitu PT Kharisma. *Indepth interview* ketiga

dilakukan dengan bapak Ali Afandi, seorang pengrajin kecil untuk mengkonfirmasi keterangan dari Bapak Supriyadi.

### ***Operations***

Kapasitas produksi bervariasi dari kisaran ratusan pieces sampai dengan kontainer. Para pengrajin mempunyai kapasitas produksi berkisar antara 100-700 pieces per bulan. Sedangkan eksportir mempunyai kapasitas produksi antara 8 sampai dengan 30 kontainer per bulan. Pesanan selalu bisa diselesaikan sesuai waktu karena para pengusaha bisa dikenai penalti jika melanggar waktu penyelesaian. Proses produksi dari barang jadi sampai *finishing*. Ada dua cara proses desain produk. Cara pertama adalah berdasarkan pesanan dari pembeli. Adapun cara kedua adalah pengrajin membuat desain sendiri kemudian ditawarkan pada pembeli yang datang ke Trangsang.

### ***Outbound Logistics***

Rata-rata uang muka pesanan 30 persen dari harga. Akan tetapi saat ini banyak pengrajin yang bersedia bekerja tanpa uang muka, hal ini sebagai akibat persaingan tidak sehat antar pengrajin dalam mekanisme penentuan harga jual. Cara pembayaran bervariasi antara tiga hari sampai dengan 3 bulan. Hal ini terkait dengan prosedur pengiriman barang yang tidak bisa diprediksi. Contohnya: barang sudah siap di dalam kontainer dan masuk dalam kapal, tetapi ada kendala dalam dokumen atau bahkan cuaca. Hal-hal seperti ini mempengaruhi mekanisme pembayaran.

### ***Pemasaran Dan Penjualan***

Penjualan produk pada perorangan atau pengepul. Omset penjualan bervariasi antara Rp 25-800 juta per bulan. Harga bisa berubah sesuai dengan kualitas produk pada saat diterima. Perusahaan besar mempunyai fasilitas promosi yang lebih baik, misalnya pameran tahunan, sementara perusahaan kecil tidak bisa menikmati fasilitas yang sama. Misalnya perusahaan besar dalam pameran mendapatkan daftar buyer sementara bagi perusahaan kecil sulit mendapatkan daftar buyer. Mereka hanya bisa mendapatkan sub-kontrak saja. Saat ini penjualan mebel Trangsang sedang mengalami trend penurunan. Para pengrajin kecil tidak bisa dikonfirmasi penyebab penurunan penjualan, namun menurut para eksportir penurunan penjualan disebabkan karena produk mebel Trangsang kalah bersaing dengan produk dari Vietnam dan China.

Faktanya saat ini Indonesia hanya mampu memasok kurang dari 3 persen kebutuhan mebel di pasar global. Saat ini Indonesia hanya menempati ranking 7 produsen mebel dunia, padahal pada dekade 80-an sampai dengan 90-an, Indonesia menempati urutan pertama produsen mebel di Indonesia. Hal ini disebabkan karena produk mebel Trangan kalah produktivitas, kualitas dan harga dibandingkan dengan produk China dan Vietnam. Penurunan produktivitas, kualitas dan harga disebabkan oleh bahan baku yang sulit diperoleh akibat kran ekspor rotan mentah dibuka pemerintah.

### **Service**

Pelayanan purna jual yang diberikan pengrajin dan eksportir adalah kesediaan untuk menerima kembali barang yang ditolak pembeli karena kualitas tidak memenuhi syarat. Komplain dari pembeli ditanggung oleh perusahaan. Hanya saja, perusahaan kecil menerima konsekuensi yang lebih berat karena kemampuan mereka menanggung kerugian kecil. Komplain yang dialami oleh pengusaha hanya dalam skala kecil. Jarang sekali ada kasus produk dikembalikan, yang terjadi adalah harga dikurangi oleh pembeli.

### **Infrastruktur Perusahaan**

Dalam perusahaan eksportir, data menunjukkan rata-rata perusahaan mempunyai infrastruktur yang baik dari sisi kas, piutang, persediaan dan nilai aktiva tetap. Sedangkan pengrajin dan pengepul mempunyai masalah yang sama, yaitu tidak ada pencatatan keuangan, seperti persediaan, kebutuhan modal, data penjualan, dan aliran kas. Hal ini mengakibatkan mereka tidak mampu menganalisis prospek usaha mereka sendiri. Modal yang diperlukan oleh perusahaan rata-rata antara 25-50 juta dan ada satu perusahaan dengan kebutuhan modal 50-500 juta dalam satu kali produksi. Kendala yang dihadapi terkait dengan kebutuhan modal adalah manajemen *cash flow*, agunan dan prosedur kredit yang lama. Sebagian besar pengrajin menggunakan modal sendiri dalam berproduksi.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Jumlah tenaga kerja berkisar antara 12-70 orang, dengan lama kerja 4 tahun. Perputaran tenaga kerja di dalam perusahaan tinggi, karena tergantung besarnya order. Pada saat musim tanam, sebagian pekerja juga memilih untuk pulang ke daerahnya dan menekuni pekerjaan sebagai petani. Berdasarkan *indepth interview* dengan eksportir ditemukan bahwa masalah sumber daya manusia adalah lemahnya jiwa kewirausahaan

para pengrajin dan mentalitas mereka yang tidak mampu berinovasi. Para pengrajin hanya bersikap menunggu dan pasrah dengan keadaan sehingga mereka tidak mampu keluar dari masalah yang dihadapi. Hal ini juga nampak dari keinginan sebagian besar pengrajin untuk mendapatkan “bapak angkat” yang melindungi mereka dan mencari solusi bagi masalah bisnis mereka.

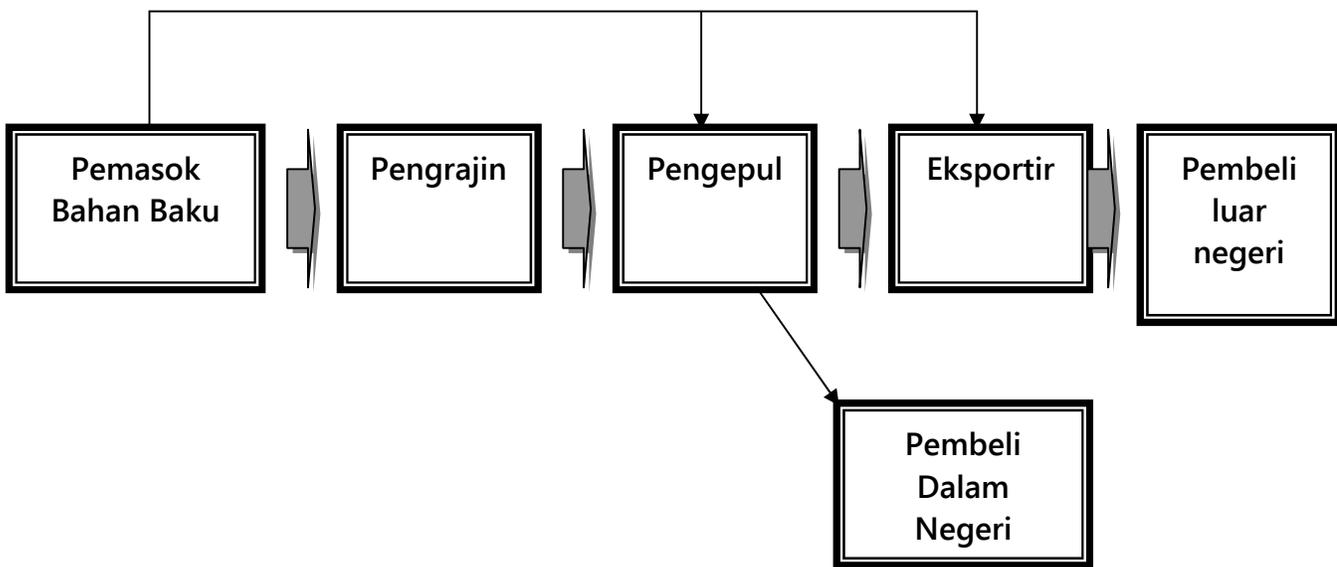
### **Pengembangan Teknologi**

Proses desain mebel rata-rata menggunakan cara manual berdasarkan katalog dan trend tahunan. Pengembangan teknologi dari sisi eksportir bisa terjadi karena dukungan peralatan dan mekanisme komputerisasi baik dalam proses desain produk maupun laporan keuangan sampai dengan persediaan. Pengrajin mempunyai kemampuan terbatas dalam melakukan pengembangan teknologi. Hal ini terjadi karena kualitas SDM pengrajin yang terbatas dan dukungan infrastruktur perusahaan minim.

### **Procurement**

Ketersediaan bahan baku rotan di Trangsang tergantung dari pasokan rotan dari Kalimantan. Masalah utamanya adalah kebijakan pemerintah yang membuka kran ekspor bagi rotan mentah. Hal ini mengakibatkan pasokan rotan bagi pengrajin mengalami masalah terutama dari sisi harga. Hal ini diatasi pengrajin dengan cara melakukan inovasi bahan baku pengganti rotan, misalnya enceng gondok, pelepah pisang dan kertas semen.

**Gambar 1. Mekanisme Supply Chain Mebel Rotan Trangsang**



### **Persepsi terhadap Perbankan dan Stratifikasi Sosial**

Perusahaan besar sudah menggunakan fasilitas perkreditan dari bank karena mereka sudah *bankable*. Perusahaan kecil mengambil fasilitas kredit dari sumber yang bervariasi mulai dari BPR, koperasi BMT sampai dengan perorangan atau rentenir. Bagi perusahaan kecil, lembaga yang paling mudah memberikan fasilitas kredit adalah perorangan dengan resiko bunga tinggi, sedangkan bank dipersepsikan sebagai lembaga yang sulit prosedur kreditnya. Bagi perusahaan besar, bank adalah lembaga yang paling mudah memberikan kredit.

Paguyuban dan asosiasi formal tidak bisa menjalankan fungsinya dengan baik. Peran figur yang berpengaruh tergantung kedekatan pengusaha dengan figur bersangkutan. Menurut pengrajin tidak ada pengaruh langsung figur sentral terhadap usaha mereka. Ada perasaan saling curiga antara pengrajin dengan eksportir besar. Para pengrajin menganggap eksportir mengeksploitasi mereka, sementara eksportir mempunyai anggapan para pengrajin sulit diajak maju.

Hasil analisis keuangan klaster mebel-rotan menunjukkan bahwa klaster ini masih sangat layak untuk memperoleh fasilitas pembiayaan dari perbankan. Hal ini didukung dari nilai NPV sebesar Rp 33.195.445 dari investasi Rp 35.000.000,00 dengan penjualan per tahun rata-rata Rp 25.000.000,00. Data ini berdasarkan kasus pada kelompok pengrajin yang melakukan sub kontrak pada perusahaan eksportir.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Pola pembayaran dalam klaster mebel rotan Transgan terdiri dari jenis yaitu: pembayaran kontan untuk pembelian bahan baku di pemasok besar di Surabaya, kredit bagi pembelian baku di lokasi klaster dan termin dengan variasi 3 hari sampai 3 bulan untuk pemasok dari eksportir. Kebutuhan modal dari pelaku industri bervariasi dari 25 juta untuk pengrajin sampai dengan 500 juta untuk eksportir dalam setiap kali produksi. Kendala utama pemenuhan modal kerja yang terkait dengan perbankan adalah ketidakmampuan pengrajin untuk menyusun laporan keuangan yang lengkap. Laporan keuangan ini bermanfaat bagi bank untuk menyatakan kelayakan kredit bagi para pengrajin. Pengrajin mempunyai persepsi negatif terhadap perbankan karena mereka beranggapan bank sulit diakses oleh pengusaha kecil. Eksportir tidak mempunyai

masalah dalam mengakses permodalan dari bank dan mereka juga mempunyai persepsi positif terhadap perbankan. Peran paguyuban atau tokoh masyarakat tidak begitu besar terhadap perkembangan klaster. Ada rasa curiga dari para pengrajin terhadap eksportir dengan anggapan mereka dieksploitasi oleh eksportir. Namun pengusaha besar di sisi lain juga bermanfaat bagi para pengrajin sebagai pembina, dengan catatan ada niat baik dari eksportir untuk membina pengusaha kecil/pengrajin.

Penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi antara lain pertama, perlu disediakan terminal bahan baku, karena kebutuhan pengrajin rotan terhadap kontinuitas ketersediaan bahan baku sangat tinggi. Adanya terminal bahan baku akan mengurangi biaya transport, dan biaya transaksi serta menurunkan biaya per satuan. Pengelolaan terminal bahan baku ini mensyaratkan aspek profesionalitas pengelola dan berasal dari pihak di luar pengusaha dan pengrajin yang selama ini terlibat dalam bisnis ini untuk mengurangi potensi konflik antar mereka. Kedua, diperlukan model pembiayaan rekening koran. Model pembiayaan ini dianggap *feasible* bagi pengrajin karena sifat fleksibilitas dari rekening koran dengan catatan pengrajin mampu menyusun catatan/laporan keuangan dengan baik. Ketiga, model penjaminan kredit oleh bapak angkat, dapat dipakai sebagai model percontohan pembiayaan usaha kecil di bisnis/kerajinan rotan, dengan catatan bukan berasal dari perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama. Keempat, model pembiayaan dan pembinaan. Dalam model ini penjaminan dilakukan oleh pihak eksportir atas kredit yang dilakukan oleh pengrajin, disertai dengan pembinaan manajemen dari pihak eksportir, agar pengrajin mampu meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi.

### **Ucapan Terimakasih**

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Kantor Bank Indonesia Solo yang telah membiayai penelitian ini. Tidak lupa pula kepada Bapak Supriyadi, Direktur PT Kharisma yang telah bersedia menjadi responden kunci dan beberapa pengrajin, pengepul, dan pengusaha kecil mebel rotan di Kecamatan Trangsan yang telah memberikan data dan informasi melalui *focus group discussion*. Terimakasih juga kami sampaikan kepada rekan-rekan di Pusat Studi Penelitian dan Pengembangan Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta yang

telah menyediakan waktunya untuk berdiskusi dan memberikan kontribusi pada tulisan ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

Barkley, David L dan Mark S Henry (2001), Advantages and Disadvantages of Targeting Industry Clusters, REDL *Research Report Clemson University*.

Badan Pusat Statistik, 2007

Ke, Ding (2007), Domestic Market Based Industrial Cluster Development in Modern China, *Discussion Paper Institute of Developing Economies*.

Kuchiki, Afikumi (2005), Theory of a Flowchart Approach to Industrial Policy, *Discussion Paper Institute of Developing Economies*.

Kumral, Nese dan Cagacan Deger (2003), An Industrial Cluster Study: As a Basis for the Aegean Region's Development Policy A Paper for Reinventing Regions in the Global Economy. Regional Studies Association, 12<sup>th</sup> -15<sup>th</sup> April 2003, Pisa Congress Center, Pisa, Italy.

Kuncoro, Mudrajad dan Irwan Adimaschandra Supomo (2003), Analisis Informasi Keterkaitan Pola Kluster dan Orientasi Pasar, Studi Kasus Industri Keramik Kasongan, Kabupaten Bantul Di Jogjakarta, *Jurnal Empirika* Vol 16 No 1.

Mitsui, Itsutomo (2003), Industrial Policy and Regional Development in The Age of Globalization, Eastern and Western Approaches and Their Differences, Riset Paper dalam *30 th ISBC Singapore*.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December(6), 77-91.

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Smith, Rachel V (2003), Industry Cluster Analysis: Inspiring a Common Strategy for Community Development, *Research Paper in the The Attraction and Retention of Young Adults in The Heartland*.

Waits, Mary Jo (2000), The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery, *Economic Development Quarterly*, Vol. 14 No. 1.

Yin, Robert K (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, London.