

PROSPEK DAN STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI FURNITURE BERBAHAN BAKU KAYU JATI

Wasis Gunadi

Dosen Manajemen Unsurya
wasigunadi@yahoo.com

Abstrak

Tulisan ini merupakan kajian pustaka yang menggunakan metoda Analisis Deskriptif dan Analisis Struktur Industri. Telaah deskriptif dan struktur industri ini digunakan untuk mengetahui prospek dan menyusun strategi bersaing pada industri furniture berbahan baku kayu jati di Indonesia.

Nilai ekspor industri furniture meningkat hingga sebesar 1,95 miliar dollar AS pada 2019, atau naik sebesar 14,6% dari tahun 2018 (Dirjen Industri Kecil Menengah dan Aneka/Dirjen IKMA Kemenperin, 14 Maret 2020). Lebih lanjut Dirjen IKMA Kemenperin mengatakan bahwa dilihat dari posisi ekspor furniture di Asia, Indonesia menduduki posisi ke lima setelah Cina, Vietnam, Malaysia dan Cina Taipei.

Industri furniture memiliki peluang yang sangat besar untuk tumbuh dan berkembang. Melimpahnya sumber daya manusia, sumberdaya alam, suku dengan keaneragaman budayanya, semakin terbukanya pasar (khususnya pasar ekspor), serta dukungan penuh dari lembaga pemerintah maupun non pemerintah, menjadi unsur-unsur utama bagi tumbuh dan berkembangnya industri furniture.

*Berdasarkan kondisi SWOT dan hasil analisis struktur industri furniture berbahan baku kayu jati, maka strategi bersaing yang sebaiknya ditempuh oleh pelaku usaha pada industri ini adalah (**Overall**) **Cost Leaderships** dan **Product Differentiation**. Kemitraan antara eksportir (inti) dan pelaku usaha furniture mitranya (plasmanya) juga dapat ditempuh khususnya untuk menumbuh-kembangkan kemampuan ekspor dari plasma yang sebagian besar adalah UMKM.*

Agar strategi tersebut di atas dapat diimplementasikan dengan baik, maka diperlukan upaya-upaya sinergis yang melibatkan unsur-unsur pemerintah, pelaku usaha, akademisi dan masyarakat.

Key words: *cost leaderships, product differentiation.*

PENDAHULUAN

Mengacu pada definisi menurut Porter (1980; 5), industri furniture berbahan baku kayu jati merupakan kumpulan pelaku usaha yang menghasilkan dan memasarkan produk furniture atau mebel berbahan baku kayu jati. Di Indonesia, pelaku usaha pada industri furniture berbahan baku kayu jati ini sebagian besar adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM di Indonesia seluruhnya berjumlah hampir 60 juta orang (Kementerian KUKM, 2018).



UMKM Produsen Mebel Kayu Jati

Industri furniture termasuk dalam lima industri dengan nilai pertumbuhan terbesar pada tahun 2019, yaitu sebesar 8,35%. Nilai ekspor industri furniturepun meningkat hingga sebesar 1,95 miliar dollar AS pada 2019, atau naik sebesar 14,6% dari tahun 2018 (Dirjen Industri Kecil Menengah dan Aneka/Dirjen IKMA Kemenperin, 14 Maret 2020). Lebih lanjut Dirjen IKMA Kemenperin mengatakan bahwa dilihat dari posisi ekspor furniture di Asia, Indonesia menduduki posisi ke lima setelah Cina, Vietnam, Malaysia dan Cina Taipei.

Penjualan produk furniture atau mebel di pasar domestik pada tahun 2019 tumbuh 12 persen dibanding tahun

sebelumnya. Ini sejalan dengan semakin banyaknya proyek perumahan, gedung, dan perkantoran. Merujuk data Himpunan Industri Mebel dan Kerajinan Indonesia (Himki), nilai pasar domestik industri furniture tahun ini bisa menembus angka Rp15 triliun, naik dari proyeksi capaian tahun 2017 yang senilai Rp12 triliun.

Meskipun pertumbuhan industri mebel meningkat dari tahun ke tahun, pada tahun 2020 pertumbuhannya menurun terutama disebabkan oleh adanya pandemi virus Corona. Seluruh kegiatan ekonomi pada sektor dan industri termasuk industri mebel mengalami kontraksi. Wakil Ketua Himpunan Industri Mebel dan Kerajinan Indonesia (HIMKI), Abdul Sobur, mengatakan bahwa sebelum pandemi ini dapat ditangani, maka tidak mudah untuk menggenjot bisnis pada industri mebel ini.

Indonesia memiliki potensi yang besar dalam pengembangan industri mebel terutama karena melimpah dan beragamnya Sumber Daya Alam (SDA) sebagai sumber bahan baku (yang murah), Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai sumber ide kreatif, beragamnya suku dan budaya sebagai sumber terciptanya keunikan (kekhasan) produk, terbuka luasnya pasar, dan besarnya dukungan pemerintah bagi tumbuh-kembangnya industri mebel. Pemerintah sebagai regulator, fasilitator dan stimulator, telah menyusun dan melaksanakan kebijakan dan berbagai program dalam pengembangan industri furniture. Beberapa instansi yang

terkait dalam pengembangan Industri furniture khususnya yang berorientasi ekspor antara lain Kementerian Perindustrian, Kementerian Perdagangan, Perbankan, Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (KUKM).



Dukungan penuh pemerintah

TUJUAN

Penelitian ini merupakan studi pustaka, informasi dan data dihimpun dari berbagai sumber antara lain dari internet, laporan lembaga Negara maupun swasta/pelaku usaha, serta dari sumber-sumber lainnya. Selanjutnya informasi dan data dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis struktur industri dengan mempertimbangkan kondisi SWOT industri ini. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui struktur industri furniture berbahan baku kayu jati.
2. Melakukan analisis terhadap struktur industri furniture berbahan baku kayu jati.
3. Mengetahui prospek industri furniture berbahan baku kayu jati di Indonesia.
4. Menyusun strategi bersaing pada industri furniture berbahan baku kayu jati.

KARAKTERISTIK INDUSTRI

Ditinjau dari bahan baku yang dipergunakan, industri furniture terdiri dari: industry furniture berbahan baku dari alam (SDA) dan industri furniture yang berbahan baku sintetis. Industri furniture yang berbahan baku dari alam misalnya industri-industri furniture berbahan baku kayu, rotan dan (pipa) besi. Sedangkan industri furniture yang berbahan baku sintetis umumnya menggunakan plastik dan karet.



Furniture Berbahan Baku Rotan

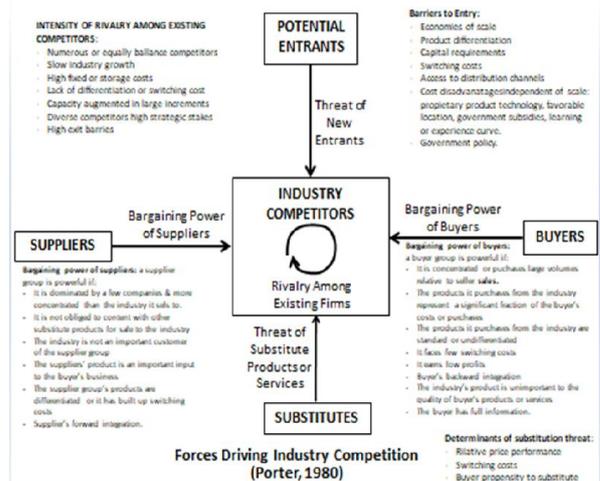
Partisipants pada industri furniture sebagian besar adalah UMKM yang umumnya memiliki keterbatasan modal, teknologi, SDM baik jumlah maupun kualifikasinya, akses pasar dan pemasaran, dan akses bahan baku khususnya pada industri furniture berbahan baku kayu jati.

Pasar yang dituju oleh industri ini meliputi pasar domestik dan pasar ekspor. UMKM eksportir umumnya bermitra dengan pelaku usaha besar. Pelaku usaha besar bertindak sebagai inti, sedangkan UMKM bertindak sebagai plasma. Meskipun pada ummnya inti maupun plasma bisa memperoleh pasokan bahan baku sendiri-

sendiri ataupun bersama-sama, untuk meningkatkan efisiensinya pengadaan bahan baku sering dilakukan oleh inti sebelum didistribusikan kepada plasmanya yang biasanya merupakan pengrajin furniture.

STRUKTUR DAN ANALISIS STRUKTUR INDUSTRI

Sama seperti industri lainnya, industri furniture berbahan baku kayu jati menurut Porter (1980; 4), memiliki aturan main dan peran persaingan yang dibentuk oleh lima kekuatan persaingan, yaitu *industry competitors, buyers, suppliers, new entrants* dan *substitutes* seperti disajikan pada diagram di bawah ini.



New entrants dan substitutes merupakan ancaman bagi industry competitors, sedangkan buyers dan suppliers membangun posisi tawar (*bargaining power*) bagi industry competitors.

1. Threat of New Entrants

New entrants adalah para calon pendatang baru yang akan ikut berpartisipasi dalam industri furniture

berbahan baku kayu jati. Para calon partisipants ini merupakan ancaman bagi industry competitors dalam industri. Besar kecilnya ancaman ini tergantung pada halangan untuk masuk ke dalam industri (barriers to entry). Semakin tinggi barriers to entry, maka ancaman masuknya partisipants baru semakin kecil, dan sebaliknya. Adapun faktor-faktor (determinan) yang mempengaruhi tinggi/rendahnya barriers to entry ini adalah sebagai berikut:

a. **Economies of scale**

Economies of scale adalah penurunan biaya per unit akibat meningkatnya volume produksi. Artinya, semakin besar volume produksi (usaha)nya, maka makin rendah biaya produksi per unitnya. Industri furniture berbahan baku kayu jati umumnya beroperasi pada economies of scale yang rendah sampai besar tergantung skala produksi pelaku usahanya. Plasma (UMKM) pada umumnya beroperasi dengan skala usaha rendah sampai sedang, sedangkan perusahaan besar beroperasi dengan skala usaha besar, baik berproduksi sendiri maupun dengan menggandeng UMKM. Dengan demikian ancaman yang berasal dari pendaatang baru adalah kecil sampai sedang.

b. **Product differentiation**

Product differentiation (perbedaan produk) antar produsen pada industri furniture berbahan baku kayu jati membentuk barrier to entry khususnya melalui loyalitas konsumen. Loyalitas konsumen pada industri furniture berbahan baku kayu jati relatif tinggi, karena pada umumnya produk-produk furniture berbahan baku kayu jati ditujukan pada segmenpasar menengah ke atas dengan harga yang relative tinggi, baik pada pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri. Namun demikian pasar luar negeri bagi produk furniture kayu jati lebih membutuhkan product differentiation khususnya kekhasan dan trend yang lebih tajam dibandingkan dengan pasar furniture kayu jati dalam negeri. Dengan demikian pasar ekspor memiliki barrier to entry yang relatif lebih tinggi dibandingkan pada pasar dalam negeri.

c. **Capital requirement**

Industri furniture berbahan baku kayu jati membutuhkan modal sedang sampai besar terutama terkait dengan mahal dan semakin langkanya bahan baku kayu jati, sehingga industri ini relatif sulit untuk dimasuki oleh pelaku usaha baru. Obervasi pasar secara berkala sangat diperlukan terutama yang berhubungan dengan trend dan

desain produk sesuai tuntutan pasar yang selalu berubah. Hal ini berkontribusi langsung dalam peningkatan biaya produksi.

d. **Switching cost**

Secara sederhana switching cost ini dapat diartikan sebagai biaya konsumen untuk pindah membeli dari satu produsen ke produsen lainnya.

Pada umumnya produk furniture kayu jati mengharuskan adanya *product differentiation* agar bisa “tampil beda” dan ter-up date secara berkala. Oleh karena produk furniture kayu jati khususnya untuk pasar ekspor pada umumnya memiliki loyalitas konsumen yang tinggi, maka switching cost industri furniture kayu jati ini adalah tinggi. Untuk pasar dalam negeri, switching cost nya relative lebih rendah dibandingkan pada pasar luar negeri, terutama karena loyalitas konsumen pada pasar dalam negeri relative rendah.

Dari beberapa determinan entry barrier tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa entry barrier untuk memasuki industri furniture berbahan baku kayu jati ini adalah tinggi, dengan demikian **threat of new entrants adalah rendah.**

2. Threat of Substitute Products

Produk furniture memiliki produk substitusi yang beragam, yaitu produk

furniture berbahan baku alam non kayu jati seperti rotan dan kayu mahoni, serta produk furniture berbahan baku sintetis terutama berbahan baku plastic. Dengan demikian, **ancaman yang datang dari produk pengganti pada industri furniture berbahan baku kayu jati ini adalah tinggi.**

3. Bargaining Power of Buyers

Pembeli berkompetisi dengan industri termasuk industri furniture berbahan baku kayu jati, dengan memaksakan harga yang rendah, kualitas produk yang tinggi, dan berpindah-pindah dari satu produsen ke produsen lainnya. Tinggi/rendahnya kekuatan pembeli (bargaining power of buyers) ditentukan oleh volume pembelian masing-masing pembeli relatif terhadap produksi industri furniture berbahan baku kayu jati atau berkelompok/tidaknya pembeli, standar/tidaknya produk, switching cost, manfaat produk bagi pembeli, integrasi pembeli (*backward integration*) dengan salah satu produsen, dan informasi tentang produk yang dimiliki oleh pembeli.

Pada pasar dalam negeri industri furniture berbahan baku kayu jati pembeli tidak berkelompok atau masing-masing membeli produk dalam volume yang relatif sangat kecil terhadap volume produksi industri, sedangkan perbedaan kualitas produk antar pembeli umumnya rendah (kecuali untuk produk furniture eksklusif) atau dapat dikatakan bahwa

produknya standar, switching cost rendah (kecuali konsumen produk furniture eksklusif), manfaat produk bagi pembeli adalah besar namun pada umumnya tidak dimaksudkan untuk mencari profit (kecuali importir luar negeri yang umumnya adalah distributor mebel kayu jati), pembeli umumnya tidak memiliki backward integration (kecuali importir). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa **posisi tawar pembeli adalah rendah.**

Namun pada pasar luar negeri industri furniture berbahan baku kayu jati pembeli berkelompok atau masing-masing membeli produk dalam volume yang besar, sedangkan perbedaan kualitas produk antar pembeli relative tinggi dengan perbedaan kekhasan yang tajam, manfaat produk bagi pembeli (importir) adalah besar dan dimaksudkan untuk mencari profit, serta pembeli umumnya loyal karena memiliki backward integration. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa **posisi tawar pembeli importir adalah tinggi.**

4. Bargaining Power of Suppliers

Grup pemasok (suppliers) memiliki kekuatan yang besar jika: berkelompok, industri bukan konsumen yang penting baginya, produk supplier sangat penting bagi industri, produk supplier berbeda-beda kualitasnya atau mampu menciptakan switching cost, dan supplier memiliki integrasi dengan pembeli tertentu (*forward integration*).

Supplier pada industri furniture berbahan baku kayu jati utamanya adalah pemasok bahan baku dan bahan-bahan penolong khususnya cat, vernis dan plitur. Supplier industri furniture berbahan baku kayu jati pada umumnya adalah distributor yang punya akses langsung atau tidak langsung dengan Inhutani, Persero. Produk supplier sangat penting bagi industri, supplier memiliki switching cost yang tinggi karena pelaku usaha dalam industry cenderung mempertahankan kelangsungan suplai kayu jati, serta supplier umumnya tidak berintegrasi dengan pembeli.

Memperhatikan determinan-determinan tersebut di atas, maka bisa dikatakan bahwa **posisi tawar supplier adalah tinggi.**

5. Intensity of Rivalry

Persaingan antar kompetitor pada industri terjadi karena salah satu atau lebih kompetitor merasa tertekan atau melihat adanya kesempatan untuk memperbaiki posisinya. Pada kebanyakan industri, pelaku usaha-pelaku usaha di dalamnya saling mempengaruhi, sehingga perubahan apapun yang dilakukan salah satu pelaku usaha akan direspon oleh para kompetitornya. Fenomena tersebut juga terlihat pada industri furniture berbahan baku kayu jati khususnya pada pasar dalam negeri. Sedangkan pada pasar luar

negeri intensitas persaingannya relative rendah, utamanya karena umumnya produsen menjalin *forward integration* dengan importir.

Intensitas persaingan antar kompetitor (pelaku usaha) dipengaruhi oleh:

a. Jumlah dan keseimbangan kompetitor

Jika kompetitor makin banyak dan makin seimbang, maka persaingan antar kompetitor semakin intensif dan ketat. Pelaku usaha furniture kayu jati sangat besar jumlahnya, khususnya yang menghasilkan produk standard. Pelaku usaha furniture untuk pasar dalam negeri memiliki keseimbangan kekuatan relatif sama dalam berbagai aspek terutama kapital dan SDM, sehingga memperketat persaingan di antara pelaku usaha. Di antara eksportirpun terdapat kekuatan yang relative seimbang, namun umumnya tidak terlalu berpengaruh dalam peningkatan intensitas persaingan diantara mereka. Hal ini terutama disebabkan karena pada umumnya mereka telah menjalin *forward integration* dengan importir di luar negeri.

b. Pertumbuhan Industri.

Intensitas persaingan antar pelaku usaha meningkat jika

pertumbuhan industri menurun, dan sebaliknya, persaingan tersebut akan turun jika pertumbuhan industry meningkat. Sebelum dunia dilanda pandemi Covid19, industri furniture berbahan baku kayu jati tumbuh pesat sejalan dengan meningkatnya jumlah penduduk dan tumbuhnya industri properti, dan pertumbuhan ekspor yang pesat. Namun sejak pandemi Covid melanda, daya beli konsumen baik di pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri mengalami penurunan, yang merupakan penyebab utama menurunnya penjualan furniture. Amerika Serikat sebagai tujuan ekspor utama bagi furniture kayu jati juga mengalami penurunan daya beli yang tajam akibat pandemi Covid19. Jika dalam waktu singkat pandemi Covid19) dapat diatasi, maka diperkirakan ekspor furniture kayu jati akan kembali meningkat. Menurut Wakil Ketua Himpunan Industri Mebel dan Kerajinan Indonesia (HIMKI), Abdul Sobur, awal tahun 2021 kinerja ekspor industri furniture akan kembali meningkat, dengan catatan penggunaan vaksin Covid 19 terwujud.

c. Switching cost.

Berdasarkan loyalitas konsumen dan *product*

differentiation, secara umum switching cost pada industri furniture berbahan baku kayu jati adalah tinggi (pada pasar ekspor) dan rendah-sedang (pada pasar dalam negeri).

d. **Fixed or storage cost.**

Karena pelaku usaha UMKM pada industri furniture berbahan baku kayu jati pada umumnya merupakan industri kerajinan rumahan, tidak memerlukan teknologi tinggi, tidak memerlukan space yang luas baik untuk proses produksi maupun penyimpanan produknya, dan sebagian besar SDM menerima kompensasi dalam bentuk upah, maka *fix* atau *storage cost* nya relatif rendah.

Sedangkan eksportir pada industri furniture berbahan baku kayu jati pada umumnya merupakan pelaku usaha menengah-besar yang menggunakan teknologi tinggi dan beroperasi dengan skala besar, maka memerlukan space yang luas baik untuk proses produksi maupun penyimpanan produknya, dan sebagian besar SDM intinya merupakan karyawan tetap, sehingga *fix* atau *storage cost* nya relatif tinggi.

e. **Exit barriers.**

Industri furniture berbahan baku kayu jati mempunyai exit

barrier yang rendah untuk pelaku usaha UMKM. Hal ini disebabkan oleh karena UMKM tidak membutuhkan modal investasi yang besar, *fix and storage cost*nya rendah, dan loyalitas konsumennya pada umumnya rendah, sehingga pelaku usaha pada industri ini dapat dengan mudah keluar dari industri tanpa menanggung kerugian finansial yang besar.

Sedangkan bagi eksportir, karena pada umumnya berskala menengah-besar membutuhkan modal investasi yang besar, *fix and storage cost*nya tinggi, dan loyalitas konsumennya pada umumnya tinggi, sehingga sulit keluar dari industri tanpa menanggung kerugian finansial yang besar.

Memperhatikan penjelasan-penjelasan tersebut di atas, maka **intensitas persaingan antar kompetitor** secara umum adalah **tinggi (pada pasar dalam negeri) dan relative rendah (pada pasar luar negeri).**

SWOT

1. Strength

- a. Melimpahnya SDM kreatif.
- b. Keanekaragaman etnis dan budaya.

2. Weakness

- a. Rendahnya akses UMKM terhadap pendayagunaan fasilitas

pengembangan produk, pasar dan pemasaran khususnya yang disediakan oleh pemerintah.

- b. Rendahnya kesadaran UMKM terhadap pentingnya pengembangan produk yang inovatif dan kreatif.
- d. Rendahnya akses UMKM terhadap lembaga keuangan.

3. Opportunity

- a. Terbuka luasnya pasar, baik pasar dalam negeri maupun pasar ekspor.
- b. Besarnya dukungan lembaga pemerintah dan swasta.

4. Threat

- a. Banyaknya kompetitor khususnya dari luar negeri (terutama China).
- b. Besarnya ancaman dari potential new entrants khususnya pada pasar dalam negeri.
- c. Tingginya ekspor kayu gelondongan yang memperburuk ketersediaan bahan baku di dalam negeri.
- d. Masih banyaknya regulasi yang menghambat termasuk hambatan impor bahan baku penolong.

PROSPEK INDUSTRI FURNITURE BERBAHAN BAKU KAYU JATI

Industri mebel nasional memiliki potensi yang besar untuk tumbuh dan berkembang karena didukung sumber bahan baku melimpah dan perajin yang terampil. Oleh karena itu, pemerintah memprioritaskan pengembangan sektor padat karya berorientasi ekspor ini agar semakin

produktif dan berdaya saing melalui berbagai kebijakan dan program pengembangan industri furniture.



Permintaan mebel di pasar global meningkat

Percepatan pertumbuhan Industri furniture berbahan baku kayu jati ini tidak terlepas dari banyaknya dan beraneka ragamnya SDM, etnis beserta budayanya, serta besarnya dukungan dan fasilitasi pemerintah, yang memungkinkan dihasilkannya produk-produk furniture yang murah serta inovatif, kreatif dan memiliki kekhasan yang beragam.

Dengan demikian, industri furniture berbahan baku kayu jati memiliki prospek yang sangat baik untuk ditumbuhkembangkan.

STRATEGI BERSAING

Berdasarkan kondisi SWOT dan hasil analisis struktur industrinya, maka pelaku usaha pada industri furniture memungkinkan untuk menerapkan strategi bersaing *Cost Leaderships* dan *Product Differentiation*, disesuaikan dengan karakteristik pelaku usaha dan skala usahanya.

Penerapan strategi-strategi tersebut juga dimungkinkan karena beragam dan

melimpahnya SDM, etnis dan budaya. Melimpahnya sumberdaya ini merupakan keunggulan komparatif untuk menghasilkan produk furniture dengan harga yang relatif murah dan memiliki kekhasan sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif.

Strategi *cost leaderships* memerlukan economies of scale yang tinggi, sehingga praktis pelaku usaha UMKM yang umumnya beroperasi pada economies of scale yang rendah akan sulit menerapkan strategi tersebut. Salah satu upaya yang dapat ditempuh UMKM adalah melakukan kemitraan dengan pelaku usaha besar seperti yang telah dilakukan oleh Koperasi Asmindo Surakarta (Kopasta) Surakarta, salah satu anggota Asosiasi Mebel Indonesia (Asmindo) cabang Solo. Kopasta bertindak sebagai inti dan pengrajin UMKM bertindak sebagai plasmanya. Demikian pula pola kemitraan yang dilakukan oleh UMKM dengan Koperasi Jasa Usaha Bersama (KJUB) “Alis Teara Jaya” Klaten, salah satu eksportir besar mebel berbahan baku kayu jati dengan negara tujuan utama ekspor, Amerika Serikat.

Kemitraan-kemitraan antara UMKM dengan usaha besar tersebut di atas bersifat “win-win”. Beberapa manfaat yang diperoleh UMKM antara lain jaminan pasar dengan harga yang layak, ketersediaan bahan baku berkelanjutan dengan harga terjangkau karena pengadaannya dilakukan secara kolektif, jaminan permodalan dan penanggulangan risiko usaha. Guna menjamin tepatnya peruntukan pinjaman bagi

UMKM plasma, tidak jarang inti menyalurkan bantuan pinjaman lunak bagi plasmanya tidak berupa uang, namun berupa bahan baku kayu jati. Kopasta Surakarta telah melakukan pola ini sejak tahun 2007 dan sampai sekarang berjalan dengan baik.

Sedangkan manfaat yang diperoleh oleh inti terutama adalah jaminan pasokan baik berupa produk setengah jadi maupun produk jadi dengan kualitas yang sesuai standar yang ditetapkan oleh inti dan dengan harga yang layak.



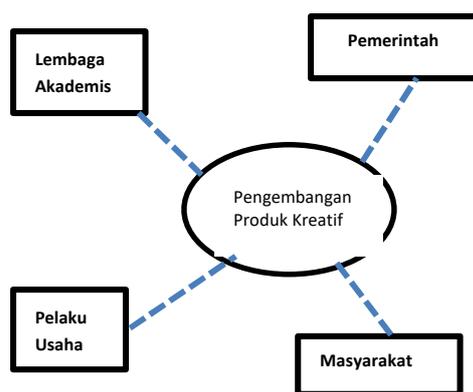
UMKM Furniture Bisa Ekspor karena bermitra dengan Usaha Besar

Untuk pasar dalam negeri pelaku-pelaku usaha pada industri furniture kayu jati pada umumnya tidak menjalin kemitraan dengan usaha besar, masing-masing mengembangkan bisnisnya secara mandiri baik dalam aspek permodalan, pengadaan bahan baku, pengembangan produk kreatif, serta pengembangan pasar dan pemasaran produknya.

Strategi bersaing *product differentiation* sangat dibutuhkan pada industri furniture berbahan baku kayu jati jika harus menghasilkan produk yang “tampil beda” agar kompetitif. Keharusan

menghasilkan produk yang tampil beda ini sangat terlihat pada pelaku usaha yang berorientasi ekspor. Produk eksportir memiliki pasar di luar negeri umumnya bukan karena harga produknya paling murah, melainkan lebih disebabkan oleh produknya yang khas dan kreatif namun selalu di update mengikuti trend yang berkembang di pasar internasional. Persaingan produk furniture di pasar internasional sangat ketat dan melibatkan eksportir-eksportir dari negara negara eksportir besar, terutama China, namun ekspor furniture Indonesia meningkat dari tahun ke tahun (sebelum adanya pandemi Covid19), khususnya karena keberhasilan penerapan strategi *product differentiation*.

Untuk dapat menghasilkan produk furniture yang tampil beda (inovatif dan kreatif) diperlukan upaya sinergis yang melibatkan unsur pemerintah, akademisi, pelaku usaha dan masyarakat seperti disajikan pada denah berikut:



Pola Sinergis Pengembangan Produk Kreatif UMKM

Pemerintah menyediakan antara lain regulasi yang kondusif termasuk

menghilangkan kendala yang menghambat pertumbuhan industry furniture, fasilitasi pendanaan, pendampingan, promosi dan pemasaran baik di dalam maupun di luar negeri, dan fasilitasi lain seperti penyediaan buku trend desain bertaraf internasional.

Presiden Jokowi sebagai mantan tokoh Solo's Empire (grup eksportir furniture besar di Solo) sangat memahami besarnya potensi industri furniture untuk tumbuh dan berkembang, oleh karenanya mendukung penuh pengembangan industri ini. Saat meninjau Indonesia-International Furniture Expo 2019 di JI-Expo, Jakarta (13 Maret 2019), Presiden Jokowi melihat adanya peningkatan desain mebel buatan pengrajin sekaligus pengusaha mebel lokal. Menurutnya hal ini harus diapresiasi agar semangat berkreasi dan berinovasi pengrajin makin berkembang. Dalam kesempatan tersebut presiden juga berjanji untuk menyelesaikan hambatan yang masih dialami pelaku usaha mebel nasional, menyediakan berbagai fasilitasi baik fiscal maupun non fiscal. Janji dan harapan prisiden ini telah mendapat respon khususnya dari berbagai instansi pemerintah untuk mewujudkan peran pemerintah sebagai regulator, fasilitatos dan stimulator bagu tumbuh-kembangnya industri furniture termasuk yang berbahan baku kayu jati.

Kementerian KUKM menyediakan fasilitasi antara lain penyediaan dana murah melalui Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB), pengembangan pasar dan pemasaran

bagi produk UMKM antara lain melalui Lembaga Layanan Pemasaran (LLP) dengan gedung SMEsCo Center sebagai pusat display produk-produk UMKM selindo, pendampingan desainer, penyediaan buku trend desain furniture internasional, serta fasilitasi promosi khususnya melalui pameran di dalam dan luar negeri bagi UMKM yang produknya telah di up grade agar memenuhi tuntutan pasar. Beberapa pameran yang telah diikuti oleh UMKM terpilih antara lain Hongkong Fashion Week, Dubai Global Village dan berbagai pameran di dalam negeri antara lain di Jakarta Convention Center dan Jakarta International Expo.

Kementerian Perindustrian juga memfasilitasi IKM bukan hanya dalam aspek produksi agar IKM mampu menghasilkan produk furniture yang kreatif, khas dan up to date, tetapi juga memfasilitasi IKM dan atau desainernya untuk mengikuti berbagai pameran di dalam maupun di luar negeri. Program ini antara lain bertujuan untuk melahirkan wirausaha baru IKM yang mandiri dan berdaya saing.



Pameran Internasional Mebel dan Kerajinan di Jogja 2020

Badan Pengembangan Ekspor Nasional Kementerian Perdagangan setiap tahun memfasilitasi para pelaku usaha khususnya dalam mempromosikan produk-produk mereka melalui pameran di luar negeri dan atau menyediakan space bagi display produk-produk UMKM di KBRI di seluruh dunia. Dan masih banyak lagi fasilitasi yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku usaha furniture untuk dapat menghasilkan dan memasarkan produk yang berdaya saing khususnya produk-produk kreatif, khas dan up to date.

Lembaga perbankanpun di bawah koordinasi Bank Indonesia, menyediakan kredit murah bagi UMKM khususnya Kredit Usaha Rakyat (KUR).

Akademisi (Perguruan Tinggi) berkontribusi utamanya dalam menyediakan tenaga professional khususnya desainer yang membantu pelaku usaha untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide kreatif, membuat prototype dan produk-produk kreatif. Perguruan Tinggi-Perguruan Tinggi ini antara lain Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta.

Pelaku usaha selain berperan sebagai produsen furniture, juga sebagai market observer yang menghimpun berbagai informasi pasar dan pemasaran produk antara lain melalui keikut-sertaannya dalam berbagai pameran. Informasi tersebut menjadi acuan utama bagi desainernya untuk merancang dan menghasilkan produk

furniture yang inovatif, kreatif, khas dan up to date.

Masyarakat sebagai konsumen produk furniture juga diperlukan umpan baliknya utamanya untuk mengetahui perubahan selera dan trend produk yang merreka butuhkan. Pameran juga merupakan salah satu media yang efektif untuk mengetahui umpan balik dari konsumen furniture.

Langkah-langkah dan tahapan yang dapat ditempuh agar pelaku usaha furniture mampu menghasilkan dan memasarkan produk furniture yang “tampil beda”, adalah sebagai berikut:

- a. Membangun akses (proaktif) untuk dapat memanfaatkan fasilitas yang tersedia bagi pengembangan industri kreatif khususnya di berbagai lembaga pemerintah.
- b. Mengikuti program pengembangan industri kreatif antara lain program pendampingan UMKM oleh desainer.
- c. Menghasilkan produk-produk furniture yang kreatif, khas dan up to date khususnya yang telah diperoleh melalui pendampingan desainer dan pameran-pameran produk furniture.
- d. Mengikuti berbagai program promosi khususnya melalui berbagai pameran produk furniture di dalam dan di luar negeri.
- e. Mengembangkan pemasaran termasuk promosi online, sebagai pelengkap promosi via pameran.

- f. Melakukan evaluasi dan pengembangan pasar dan pemasaran produk furniture secara mandiri.



Pemasaran Online Produk Mebel

KESIMPULAN

1. Industri furniture berbahan baku kayu jati memiliki struktur yang sama dengan industri pada umumnya, yang dibentuk oleh lima kekuatan persaingan, yaitu *industri competitors, buyers, suppliers, new entrants* dan *substitutes*. New entrants dan substitutes merupakan ancaman industri competitors, sedangkan buyers dan suppliers memiliki posisi tawar (*bargaining power*).
2. Hasil analisis struktur industri furniture berbahan baku kayu jati menunjukkan bahwa ancaman yang berasal dari pendatang baru adalah rendah, ancaman dari produk substitusi adalah tinggi, bargaining power of buyer relatif rendah (pada pasar dalam negeri) dan relative tinggi (pada pasar ekspor), bargaining power of supplier relatif tinggi, sedangkan intensitas persaingan antar pelaku usaha

furniture pada umumnya tinggi untuk pasar dalam negeri dan rendah untuk pasar luar negeri.

3. Industri furniture memiliki prospek yang sangat baik untuk tumbuh dan berkembang, Hal ini terutama karena melimpahnya sumberdaya (SDM, SDA, dan kekhasan budaya), tingginya dukungan pemerintah, dan terbuka luasnya pasar.
4. Strategi bersaing yang dapat dikembangkan dalam industri furniture berbahan baku kayu jati adalah strategi *cost leaderships* dan strategi *product differentiation*.

DAFTAR PUSTAKA

Carlin International. 2012. Design Prediction. *Unpublished*.

Laporan Tahunan Kementerian UMKM RI tahun 2017. 2018. *Kementerian UMKM RI*.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press, a Division of Macmillan, Inc. 866 Third Avenue, New York, NY 10022.

----- 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press, a Division of Macmillan, Inc. 866 Third Avenue, New York, NY 10022.

----- 1990. *Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.

<https://news.detik.com/adv-nhl-detikcom/d-4477488/potensi-industri-mebel-indonesia>

<https://amp.kontan.co.id/news/bisnis-industri-mebel-diprediksi-kembali-normal-pada-tahun-2021>

<https://www.beritainspiratif.com/prospek-industri-mebel-dan-kerajinan-indonesia-memiliki-peluang-untuk-ditingkatkan/>

<https://amp.kompas.com/money/read/2019/03/22/084500126/bisakah-industri-mebel-indonesia-jadi-nomor-satu-di-dunia>

<https://m.bisnis.com/amp/read/20200817/257/1280197/industri-furniture-minta-stimulus-hadapi-lonjakan-permintaan-2021>

<https://m.bisnis.com/amp/read/20200830/257/1284793/industri-furniture-proyeksi-ekspor-membaik-mulai-kuartal-iv2020>

<https://radarsurabaya.jawapos.com/read/2020/04/13/188757/industri-furniture-alami-kontraksi-ribuan-pekerja-terancam-dirumahkan>

<https://m.liputan6.com/bisnis/read/4373811/s-elamatkan-industri-mebel-pemerintah-diminta-tinjau-regulasi-bahan-baku>

<https://m.bisnis.com/amp/read/20200830/257/1284793/industri-furniture-proyeksi-ekspor-membaik-mulai-kuartal-iv2020>

<https://m.bisnis.com/amp/read/20200714/257/1265763/industri-mebel-dan-kerajinan-optimistis-semester-ii2020-jadi-periode-transisi>

<https://amp.kontan.co.id/release/kemenperin-optimalkan-potensi-industri-furniture-nasional>

<https://m.merdeka.com/uang/nilai-pasar-mebel-dalam-negeri-diprediksi-tembus-rp15-triliun-di-2020.html>

<https://amp.kontan.co.id/news/permintaan-mebel-di-pasar-global-meningkat-eksportir-genjot-penjualan>

<https://kemenperin.go.id/direktori-perusahaan?what=furniture&prov=0>

<https://binus.ac.id/bandung/2019/12/pertumbuhan-industri-dan-potensi-target-market-furniture-di-indonesia/>