

ANALISIS FINANSIAL DAN KELEMBAGAAN RANTAI NILAI MEBEL
MAHONI JEPARA
(*Financial and Institutional Analysis of the Value Chain of Jepara Mahogany
Furniture*)

Oleh/By :

Nunung Parlinah¹, Bramasto Nugroho² & Herry Purnomo³

¹Puslitbang Perubahan Iklim dan Kebijakan, Jl. Gunung Batu No.5, Bogor, Telp: 0251 8633944

E-mail: nparlinah@gmail.com

^{2,3}Fakultas Kehutanan-Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Dramaga - Bogor

ABSTRACT

Most of the furniture industries are included in small and medium enterprises. Besides a role in foreign exchange revenue, furniture industries also create job opportunities especially in Jepara district. The existence of principal-agent relationship among actors in the chain has affected on the value added distribution along the value chain. The aims of this study are to identify the institutions along the mahogany furniture value chain and determine the policy scenarios that can encourage the sustainability of furniture industries in Jepara. This study utilizes secondary and primary data. The analyses of data involve identification of actors and institutions in the chains and benefit cost analysis consisting of Net Present Value, Benefit Cost Ratio and Internal Rate of Return. The study indicates that (1) the small and medium enterprises (as agent) produce the furniture relied more on buyer (as principal) orders. In such situation asymmetric information happens causing the position of craftsman and mahogany growers as price takers; (2) the values of NPV, BCR and IRR are not similar for each actor, but those values show that the principal-agent relationship among each actor tends to be effective. The scenarios which are possible to be applied are incentive policies on community forest; improving the capacity of small and medium enterprises in the marketing system; and collective action among the furniture producers.

Keywords: Value chain, mahogany furniture, principal-agent

ABSTRAK

Industri mebel umumnya termasuk dalam industri kecil dan menengah. Selain berperan dalam penerimaan devisa, bisnis di bidang mebel ini juga menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat terutama di Kabupaten Jepara. Adanya hubungan *principal* (pemberi kepercayaan) - *agent* (penerima kepercayaan) yang terjadi antar aktor atau pelaku di dalam rantai berpengaruh terhadap besarnya distribusi nilai tambah yang diperoleh oleh masing-masing pelaku di sepanjang rantai nilai. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi kelembagaan (aturan) yang terjadi antar pelaku di sepanjang rantai nilai mebel mahoni Jepara dan menentukan skenario kebijakan yang dapat mendukung bagi kelestarian industri mebel Jepara. Data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Analisis data meliputi identifikasi aktor dan kelembagaan (aturan) yang terjadi antar pelaku serta analisis manfaat

biaya yang terdiri dari NVP, BCR dan IRR. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) para pengrajin (*agent*) memproduksi mebelnya lebih didasarkan pada pesanan pembeli (*principal*). *Asymetic information* yang terjadi antara pedagang kayu dan petani juga telah mengakibatkan posisi petani sebagai *price taker*; (2) Nilai NPV, BCR dan IRR untuk tiap pelaku berbeda-beda tetapi nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa pola kemitraan yang terjadi antar pelaku dalam rantai nilai mebel mahoni saat ini sudah efektif. Skenario kebijakan yang dapat diterapkan adalah kebijakan yang bersifat insentif bagi petani hutan rakyat, peningkatan kemampuan pengrajin di bidang pemasaran; dan membangun aksi kolektif diantara pengrajin.

Kata kunci: Rantai nilai, mebel mahoni, *principal-agent*

I. PENDAHULUAN

Industri mebel yang umumnya termasuk dalam industri kecil dan menengah, telah menyumbangkan devisa untuk negara dimana pada tahun 2005 jumlah penerimaan dari ekspor mencapai US\$ 1,78 milyar (ASMINDO dalam USAID-SENADA 2007). Data ekspor mebel kayu¹ COMTRADE (2007) menunjukkan nilai yang berbeda, dimana pada tahun 2005 nilai ekspor mebel kayu Indonesia mencapai US\$ 1,01 milyar atau sebesar 0,36% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada tahun 2005 yaitu sebesar Rp. 2.729.708,2 milyar (BPS 2006). Pada tahun 2006, sektor industri pengolahan memberikan kontribusi paling tinggi terhadap PDRB Kabupaten Jepara yaitu sebesar 27%, dimana 84,8% dari sektor tersebut berasal dari industri kayu dan hasil hutan lainnya (BAPPEDA dan BPS Kabupaten Jepara, 2007).

Selain mendatangi devisa bagi pemerintah, bisnis di bidang mebel ini juga menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya jumlah industri mebel yang ada di Jepara (sebagai salah satu sentra industri mebel) yang mencapai 15.271 unit dengan jumlah tenaga kerja yang diserap sekitar 176.470 orang (Roda *et. al*, 2007). Konsekuensi lain dari banyaknya industri mebel adalah terjadinya persaingan antar perusahaan di dalam klaster dan persaingan dengan perusahaan pada klaster di tempat yang berbeda. Persaingan tersebut terjadi bukan hanya antar perusahaan tetapi persaingan juga mencakup seluruh sistem pendukungnya termasuk kebijakan pemerintah, keputusan-keputusan yang dibuat oleh perusahaan pemimpin dan kebijakan lainnya yang berpengaruh terhadap hubungan *principal - agent* antar pelaku. Besarnya distribusi keuntungan yang diperoleh para pelaku ditentukan oleh bentuk hubungan *principal* (pemberi kepercayaan) - *agent* (penerima kepercayaan) yang terjadi antar aktor di dalam

¹Yang termasuk dalam furniture ini adalah *office furniture woodness* (HS 940330), *kitchen furniture woodness* (HS 940340), *bedroom furniture woodness* (HS 940350) dan *furniture woodness* (HS 940360).
1 US\$ = Rp. 9.830

rantai, dimana masing-masing pelaku ingin memaksimalkan keuntungan yang diperolehnya.

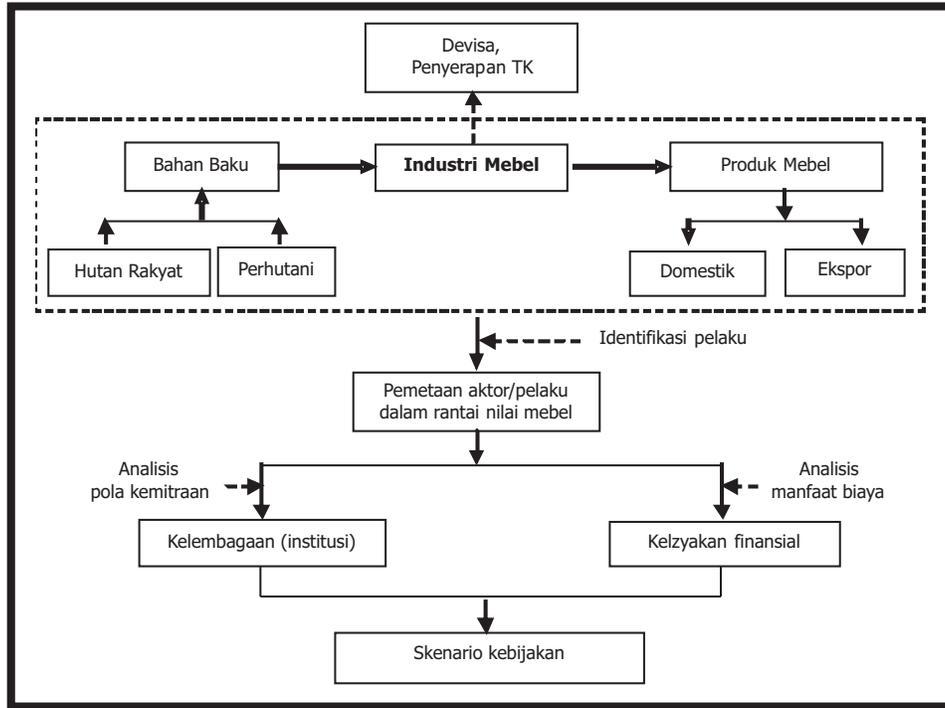
Melihat banyaknya pelaku yang terlibat di sepanjang *value chain* mebel maka tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi kelembagaan (aturan) yang berlaku sepanjang *value chain*, (2) melakukan analisis kelayakan finansial pada tiap tahap produksi, dan (3) membuat skenario kebijakan untuk mendorong keberlangsungan usaha mebel.

II. METODE PENELITIAN

A. Kerangka Pemikiran

Industri mebel merupakan industri yang memiliki peranan penting dalam penerimaan devisa negara dan penerimaan daerah, terutama Kabupaten Jepara, disamping peranannya dalam penyerapan tenaga kerja. Dari sisi pasokan bahan baku, kelangsungan industri mebel sangat dipengaruhi oleh harga dan kelangsungan dari bahan baku itu sendiri. Bahan baku tersebut selain berasal dari Perhutani juga berasal dari hutan rakyat. Dari sisi penjualan, tujuan penjualan produk mebel dapat berupa pasar domestik dan pasar ekspor.

Rantai nilai mebel dapat digolongkan sebagai *buyer driven* dimana pengecer atau pedagang besar mendominasi aturan-aturan dalam sistem produksi. Setiap pelaku di sepanjang rantai nilai memberikan nilai tambah pada setiap prosesnya. Hubungan *principal - agent* antar pelaku yang membentuk kelembagaan di sepanjang rantai nilai akan berpengaruh terhadap besarnya keuntungan yang diperoleh masing-masing pelaku serta kelayakan finansial dari masing-masing tahap produksi. Dengan mengetahui kelembagaan yang berlaku serta tingkat kelayakan finansial di tiap proses produksi, maka dikembangkan skenario kebijakan yang dapat mendorong kelangsungan usaha mebel. Secara ringkas, kerangka pemikiran dari penelitian rantai nilai mebel mahoni seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian.
 Figure 1. Research framework

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni sampai bulan Nopember 2008 di Kabupaten Jepara - Propinsi Jawa Tengah, Kabupaten Sumedang - Propinsi Jawa Barat, dan KPH Pati - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah.

B. Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan dengan cara *backward* yaitu mengidentifikasi aktor sepanjang rantai nilai mebel melalui penelusuran dan keterkaitan ke belakang dimulai dari eksportir dan pengecer/toko domestik sampai ke penanam mahoni (petani dan Perhutani). Dari hasil penelusuran diketahui bahwa salah satu daerah pemasok kayu mahoni ke pedagang kayu di Jepara berasal dari Kabupaten Sumedang, dimana para pedagang kayu di Sumedang tersebut memperoleh kayu dari petani di Sumedang. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *snowball* kecuali untuk KPH Pati dan petani penanam mahoni yang diambil secara *purposive*

sampling. Dengan demikian, responden dari penelitian ini adalah eksportir + *finishing* (3 responden), pengecer/toko domestik (+ *finishing*) (3 responden), perusahaan jasa finishing (3 responden), pengrajin mebel (15 responden), perusahaan jasa penggergajian (3 responden), pedagang kayu di Kabupaten Jepara dan Kabupaten Sumedang (8 responden), petani penanam mahoni di Sumedang (21 responden), dan Perhutani KPH Pati.

Data primer diperoleh melalui wawancara antara lain meliputi data volume pembelian dan penjualan produk, data biaya input dan harga penjualan produk, asal pembelian bahan baku dan tujuan penjualan produk, serta informasi mengenai aturan-aturan yang berlaku di sepanjang rantai nilai mebel mahoni Jepara. Sedangkan data sekunder yang digunakan berasal dari instansi terkait antara lain Dinas Perindustrian Perdagangan, Koperasi dan Penanaman Modal Kabupaten Jepara, Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara, Biro Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Jepara, Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah, Perhutani KPH Pati, Dinas Kehutanan Sumberdaya Mineral dan Energi Kabupaten Sumedang, dan BPS Kabupaten Sumedang. Data sekunder tersebut antara lain meliputi data volume dan nilai penjualan mebel di Kabupaten Jepara, data tujuan penjualan mebel dari Kabupaten Jepara, data potensi tegakan mahoni Perhutani KPH Pati dan potensi tegakan mahoni rakyat di Kabupaten Sumedang.

C. Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah identifikasi para pelaku yang terlibat dalam rantai nilai mebel, identifikasi kelembagaan yang ada di sepanjang rantai nilai dan analisis manfaat dan biaya (*benefit cost analysis*) disetiap kegiatan.

1. Identifikasi para pelaku (aktor)

Identifikasi para pelaku yang terlibat sepanjang rantai nilai mebel dilakukan melalui penelusuran dan keterkaitan ke belakang dimulai dari eksportir dan pengecer/toko domestik sampai ke penanam mahoni yaitu petani dan Perhutani. Selanjutnya memetakan hubungan antar aktor yang terlibat dalam sebuah diagram.

2. Identifikasi kelembagaan

Identifikasi kelembagaan atau aturan-aturan yang ada di sepanjang rantai nilai mebel mahoni Jepara dilakukan terhadap kebijakan dari perusahaan pemimpin dan kebijakan lainnya yang berpengaruh terhadap hubungan antar aktor berupa hubungan *principal agent* yang terlibat di dalam rantai nilai.

3. Analisis manfaat dan biaya (*benefit cost analysis*)

Analisis manfaat biaya yang dilakukan dalam penelitian adalah nilai kini manfaat bersih (*Net Present Value* NPV), rasio manfaat dan biaya (*Benefit Cost Ratio* BCR), dan tingkat pengembalian internal (*Internal rate of return* - IRR) (Davis *et al.* 2001).

- a. Nilai kini manfaat bersih (NPV). Menghitung nilai kini manfaat dikurangi biaya pada periode analisis dan tingkat bunga tertentu

$$\text{Rumus: } NPV = \sum_{t=1}^n (R_t - C_t) / (1+i)^t$$

Keterangan: i = tingkat suku bunga
 t = periode analisis
 R_t = manfaat pada akhir setiap periode t
 C_t = biaya pada akhir setiap periode t
 n = jumlah periode pendiskontoan (periode analisis)

Dengan kriteria ini, usaha dinyatakan layak dijalankan apabila $NPV \geq 0$

- b. Rasio manfaat dan biaya (BCR), adalah perbandingan antara manfaat dengan biaya saat ini dari aliran kas, pada tingkat bunga dan periode analisis tertentu

$$\text{Rumus: } BCR = \frac{\sum_{t=0}^n R_t / (1+i)^t}{\sum_{t=0}^n C_t / (1+i)^t}$$

Keterangan: i = tingkat suku bunga
 t = periode analisis
 R_t = manfaat pada akhir setiap periode t
 C_t = biaya pada akhir setiap periode t
 n = jumlah periode pendiskontoan (periode analisis)

Dengan kriteria ini, usaha dinyatakan layak dijalankan apabila $BCR \geq 1$

- c. Tingkat pengembalian internal (IRR), adalah tingkat pengembalian (pada tingkat suku bunga tertentu) yang menyebabkan $NPV = 0$

$$\text{Rumus: } \sum_{t=0}^n R_t / (1+i)^t = \sum_{t=0}^n C_t / (1+i)^t$$

Keterangan: i = tingkat suku bunga
 t = periode analisis
 R_t = manfaat pada akhir setiap periode t
 C_t = biaya pada akhir setiap periode t
 n = jumlah periode pendiskontoan (periode analisis)

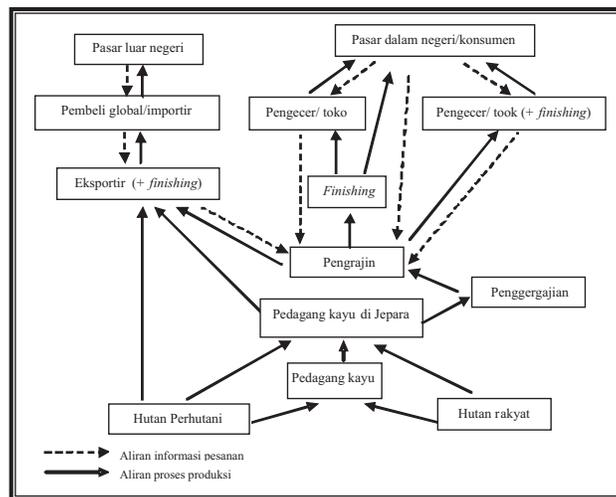
Dengan kriteria ini, usaha dinyatakan layak dijalankan apabila $IRR \geq$ tingkat suku bunga yang berlaku.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

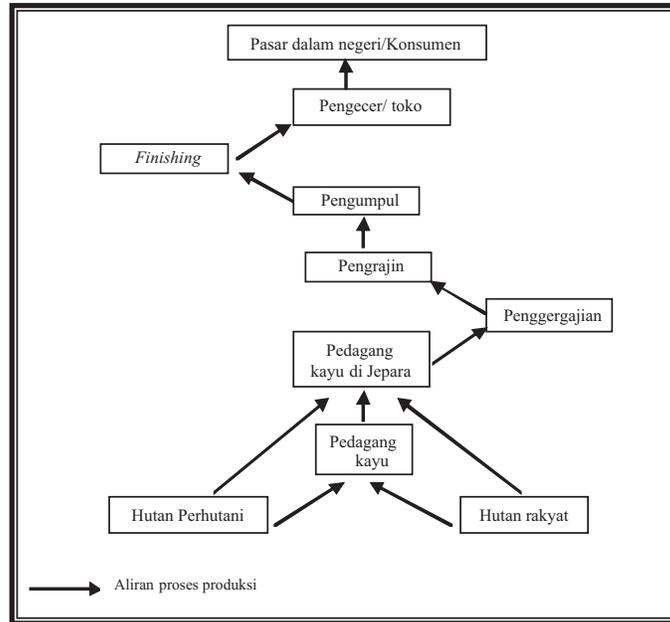
A. Identifikasi Pelaku (Aktor)

Produksi mebel di Kabupaten Jepara secara umum dapat dikategorikan menjadi 2 tipe yaitu (1) produksi mebel berdasarkan pesanan pembeli baik desain maupun spesifikasinya, dan (2) produksi mebel tidak berdasarkan pesanan dengan desain yang sudah umum untuk memudahkan dalam penjualan. Dari kedua kategori tersebut, yang banyak terjadi di Jepara adalah produksi mebel berdasarkan pesanan.

Para pelaku yang terlibat pada produksi mebel berdasarkan pesanan antara lain penanam kayu (petani dan Perhutani), pedagang kayu baik di Jepara maupun luar Jepara, pemilik jasa penggergajian, pengrajin mebel, pemilik jasa finishing, toko pengecer, eksportir, pembeli global/importir, dan konsumen domestik (Gambar 2). Sebagian besar dari para pelaku tersebut juga terlibat dalam produksi mebel yang tidak berdasarkan pesanan ditambah dengan pedagang pengumpul. Kehadiran pedagang pengumpul pada tipe ini sangat penting karena para pedagang pengumpul ini lah yang memiliki akses ke toko-toko pengecer terutama yang ada di luar Jepara (Gambar 3).



Gambar 2. Produksi mebel pesanan
Figure 2. Production of ordered furniture



Gambar 3. Produksi mebel tidak berdasarkan pesanan
Figure 3. Production of non-ordered furniture

B. Kelembagaan dan Analisis Pola Kemitraan dalam Rantai Nilai Mebel Mahoni Jepara

1. Petani dan pedagang kayu

Petani penanam kayu mahoni di wilayah Sumedang umumnya tidak memiliki banyak pilihan kepada siapa akan menjual kayunya karena jumlah pedagang kayu pada wilayah tertentu relatif sedikit. Penjualan kayu oleh petani sebagai *principal* kepada pembeli (pedagang kayu) sebagai *agent* umumnya dilakukan dalam bentuk pohon berdiri, sehingga biaya untuk penebangan dan pengurusan surat ijin tebang menjadi tanggung jawab pembeli.

Kayu mahoni di tingkat petani rata-rata dijual dengan harga Rp 125.000 per pohon berdiri dengan diameter mencapai 22 - 28 cm dan umur rata-rata 15 tahun. Walaupun pada saat transaksi terjadi proses negosiasi, namun harga kayu lebih ditentukan oleh *agent*. Beberapa penyebab antara lain karena: (1) Tidak adanya keseimbangan informasi mengenai pasar kayu, dimana yang menguasai informasi mengenai harga jual kayu log adalah *agent*, (2) Informasi mengenai kualitas kayu yang akan dijual lebih dipahami oleh pedagang sehingga pedagang lebih memiliki

posisi tawar, (3) Biaya perijinan serta penebangan yang seluruhnya ditanggung oleh pedagang, membuat harga pohon berdiri di tingkat petani semakin rendah, (4) Petani umumnya bersifat subsisten sehingga petani memiliki posisi tawar yang lebih rendah karena didesak oleh kebutuhan.

2. Pedagang kayu Sumedang dengan pedagang kayu Jepara

Kayu yang dibeli dari petani selanjutnya dijual kembali oleh para pedagang kayu di Sumedang dalam bentuk kayu log. Pembeli log tersebut antara lain pabrik kayu gergajian dan pedagang kayu lain seperti pedagang kayu dari Jepara. Kayu log yang dijual diklasifikasikan berdasarkan kualitas dan ukuran.

Cara pembelian kayu oleh konsumen dapat diklasifikasikan dalam 2 cara yaitu cara cabutan dimana pembeli dapat memilih sendiri kayu yang akan dibeli, dan cara campuran dimana pembeli tidak dapat memilih log satu persatu. Harga kayu dengan cara cabutan memiliki harga yang lebih tinggi dibanding dengan cara campuran. Harga kayu umumnya merupakan harga kayu di atas truk sehingga pengurusan surat angkutan berupa Surat Keterangan Sah Kayu Bulat (SKSKB) menjadi tanggung jawab pedagang kayu di Sumedang (penjual). Informasi mengenai kualitas dan harga kayu dapat dikatakan seimbang antara penjual (*principal*) dan pembeli (*agent*), sehingga masing-masing memiliki posisi tawar yang sama.

3. Perhutani dengan pedagang kayu

Penjualan kayu antara Perhutani dengan pembeli termasuk pembeli yang merupakan pedagang kayu dapat melalui perjanjian kontrak, penjualan langsung, penjualan lelang dan penjualan melalui warung kayu. Penjualan kayu dilakukan secara kavling.

4. Pedagang kayu Jepara dengan pengrajin dan jasa penggergajian

Para pengrajin (*agent*) di Jepara umumnya membeli kayu dari tempat penimbunan atau penjualan kayu milik pedagang (*principal*). Pengrajin memiliki kebebasan dalam memilih tempat pembelian dengan pertimbangan harga, ukuran, jenis dan jarak dari lokasi pengrajin. Pembelian kayu dapat dilakukan dalam satuan batang atau m³. Untuk pembelian kayu per m³ dapat dilakukan dengan cara pemilihan sendiri atau dengan cara pembelian kavling (tumpukan). Perbedaan dalam cara pembelian akan berimplikasi terhadap harga beli dari kayu, dimana pembelian dengan cara pemilihan sendiri harganya jauh lebih tinggi, namun informasi mengenai kualitas kayu dapat disepadankan. Sedangkan untuk pembelian dengan cara kavling, harga kayunya lebih rendah namun informasi mengenai kualitas kayu yang dijual lebih banyak dikuasai oleh pedagang kayu dibandingkan dengan pengrajin.

5. Pengrajin dengan jasa penggergajian dan jasa finishing

Hubungan antara pengrajin dengan penggergajian hanya berupa pelayanan jasa gergaji yang dihitung berdasarkan kubikasi kayu yang digergaji. Demikian juga dengan hubungan antara pengrajin dan jasa finishing hanya berupa pelayanan jasa *finishing* yang dihitung berdasarkan satuan (*pieces*) atau set dari mebel.

6. Pengrajin dengan eksportir dan pengecer domestik atau toko

Untuk produksi mebel dengan tujuan ekspor, umumnya eksportirlah yang memiliki hubungan langsung dengan pembeli dari luar negeri. Eksportir (perusahaan besar) selanjutnya mensub-kontrakkan kembali sebagian dari pekerjaannya kepada pengrajin atau industri kecil dan menengah. Dengan sistem subkontrak ini, maka dalam hubungan *principal-agent* terdapat hubungan dua tingkat. Pertama antara pembeli luar negeri dengan eksportir dan kedua antara eksportir dengan pengrajin. Pada hubungan tingkat pertama, pembeli luar negeri bertindak sebagai *principal* yang memberikan order mebel dengan spesifikasi yang telah ditentukan, sedangkan eksportir bertindak sebagai *agent* yang menerima order. Pada hubungan tingkat kedua, eksportir sebagai *principal* memberikan sebagian wewenangnya dalam penyelesaian order mebel kepada pengrajin (*agent*).

Pemberian order kepada pengrajin diberikan dalam bentuk Surat Perintah Kerja (SPK) yang selanjutnya dijadikan dasar oleh pengrajin untuk memproduksi mebel. Jenis-jenis pembayaran kepada pengrajin antara lain dengan memberikan uang muka terlebih dahulu dan sisanya antara 1 minggu sampai 2 bulan setelah barang diterima atau pembayaran dilakukan seluruhnya setelah barang diterima. Pada beberapa kasus, terdapat cek mundur yaitu cek tidak bisa dicairkan sesuai dengan waktu yang telah disepakati (cek kosong) dan baru bisa dicairkan lebih dari batas waktu yang telah disepakati. Apabila terjadi cek mundur, sementara pada saat yang sama pengrajin memerlukan dana untuk membayar upah pekerja, hal yang biasa dilakukan adalah menjual cek kepada pihak lain dengan harga 5% lebih rendah dari jumlah yang tertera. Keperluan dana yang mendesak dari para pengrajin untuk membayar pekerja, juga sering dimanfaatkan oleh pengumpul mebel untuk memperoleh barang dengan harga yang murah.

Dari sisi eksportir, jumlah order ke pengrajin akan dikurangi atau bahkan berpindah ke pengrajin lain apabila mebel yang dibuat pengrajin banyak tidak sesuai dengan spesifikasi atau melewati batas waktu yang telah ditentukan. Akan tetapi pemberian order kepada pengrajin baru bukan merupakan hal yang mudah bagi eksportir, karena mereka belum banyak mengetahui kualitas mebel dan pekerjaan dari pengrajin baru tersebut. Sedangkan dari sisi pengrajin, keterlambatan pembayaran dari eksportir umumnya tidak membuat pengrajin menolak/menghentikan produksi barang yang dipesan berikutnya dengan harapan akan memudahkan penarikan pembayaran order sebelumnya. Kondisi ini

mengakibatkan terjadinya *interlocked transaction* dimana pengrajin sulit untuk berpindah kepada eksportir baru karena perlu adanya kepastian pasar, sedangkan eksportir perlu adanya kepastian pasokan mebel setengah jadi.

Untuk mebel dengan tujuan pasar domestik, terjadi hal yang sama dimana pengrajin (*agent*) memproduksi mebel dengan spesifikasi produk telah ditentukan oleh pembeli (*principal*) atau membuat mebel dengan desain umum. Pembayaran oleh pembeli diberikan setelah barang dikirim dengan sistem pembayaran mundur. Secara ringkas, hubungan yang terjadi antar pelaku di dalam rantai nilai mebel mahoni disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hubungan antar pelaku yang terjadi dalam *value chain* mebel mahoni
Table 1. Relationship between actors in value chain of mahogany furniture

Pelaku (Actor)	Sistem Penjualan (Selling system)	Sistem Pembayaran (Payment system)	Keterangan (Remarks)
Petani - Pedagang kayu	Bentuk pohon berdiri, satuan penjualan per pohon	tunai, uang muka	Informasi asimetris (<i>asymetric information</i>), biaya tebang dan pengurusan ijin tanggung jawab pedagang kayu
Pedagang kayu Sumedang - Pedagang kayu Jepara	Bentuk log, satuan penjualan m ³	tunai, uang muka	Surat angkutan tanggung jawab penjual, biaya transportasi sesuai kesepakatan
Perhutani- Pedagang kayu	Bentuk log, satuan penjualan m ³ (penj kontrak, langsung, lelang, warung kayu)	tunai	Penjualan secara kavling
Pedagang kayu - Pengrajin	Bentuk log, satuan penjualan kavling (m ³) atau batang	tunai, uang muka	Penjualan secara kavling: harga leih murah, terjadi informasi asimetris. Penjualan per batang: harga lebih mahal
Pengrajin - Jasa Penggergajian	Layanan jasa per m ³	tunai, uang muka	Ukuran sesuai permintaan
Pengrajin - Jasa finishing	Layanan jasa per pcs	tunai, uang muka	Jenis <i>finishing</i> sesuai pesanan
Pengrajin - Retailer (Showroom)	Mebel mentah, satuan penjualan Per set, per pcs	tunai, uang muka	Desain sesuai pesanan, pembuatan mebel berdasarkan SPK, terjadi <i>interlocked transaction</i>
Pengrajin - Eksportir	Mebel mentah, satuan penjualan Per set, per pcs	tunai, uang muka	Desain sesuai pesanan, pembuatan mebel berdasarkan SPK, terjadi <i>interlocked transaction</i>

C. Analisis Manfaat dan Biaya

Analisis manfaat dan biaya dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi nilai tambah yang diterima oleh masing-masing pelaku di sepanjang rantai nilai sesuai dengan pengorbanan yang telah dikeluarkannya. Analisis tersebut meliputi nilai kini manfaat bersih (*Net Present Value* NPV), rasio manfaat dan biaya (*Benefit Cost Ratio* BCR), dan tingkat pengembalian internal (*Internal rate of return* IRR). Periode analisis yang dilakukan didasarkan pada umur panen rata-rata (untuk tingkat petani yaitu 15 tahun dan 30 tahun untuk Perhutani KPH Pati). Sedangkan untuk tingkat pedagang kayu, pengggajian, pengrajin, jasa *finishing*, eksportir dan pengecer domestik didasarkan pada umur teknis dari peralatan atau bangunan yaitu diasumsikan 10 tahun.

Dari hasil perhitungan (Tabel 2), dapat diketahui bahwa semua kegiatan dalam rantai nilai mebel menguntungkan dan layak untuk diusahakan. Hal ini dapat dilihat dari terpenuhinya kriteria kelayakan finansial yaitu $NPV > 0$, $BCR > 1$ dan $IRR >$ dari tingkat suku bunga yang diharapkan. Karena besarnya nilai NPV yang diterima oleh para pelaku berkaitan dengan skala usaha yang dijalankan, maka untuk membandingkan setiap kegiatan dalam rantai nilai mebel menggunakan kriteria BCR dan IRR. Apabila dilihat dari parameter BCR, kegiatan usaha jasa pengggajian lebih menguntungkan karena rasio pendapatan yang diperoleh terhadap investasi awal jauh lebih tinggi dibanding kegiatan pada pelaku yang lain. Sedangkan parameter tingkat bunga pengembalian atas investasi (IRR) menunjukkan bahwa kegiatan jasa *finishing* paling tinggi dibandingkan kegiatan lain.

Dengan berdasarkan kriteria NPV, BCR dan IRR tersebut di atas, maka pola kemitraan yang terjadi saat ini sudah efektif karena dari sudut pandang finansial usaha-usaha dalam rantai nilai mebel layak untuk diusahakan. Demikian juga dari hasil simulasi yang dilakukan terhadap kegiatan pembuatan mebel di tingkat pengrajin apabila terjadi penjualan cek 5% lebih rendah dari nilai yang tertera, menunjukkan nilai NPV, BCR dan IRR yang masih layak untuk diusahakan. Hasil simulasi untuk pengrajin yang membuat mebel dengan tujuan pasar domestik yaitu Rp 33.774.964 (NPV), 1,13 (BCR) dan nilai IRR 48%. Sedangkan nilai NPV untuk pengrajin yang membuat mebel dengan tujuan pasar ekspor adalah Rp 162.582.410, nilai BCR 1,19 dan IRR 94%. Namun demikian, kenyataan di lapangan terdapat eksportir dan pengrajin yang gulung tikar. Hal ini disebabkan tidak adanya pembayaran dari pembeli ke eksportir atau pengrajin atas mebel yang sudah mereka kirimkan kecuali uang muka pada saat pemesanan.

Tabel 2. Hasil analisis NPV, BCR dan IRR
Table 2. Result of NPV, BCR and IRR analysis

Pelaku (<i>Actor</i>)	NPV (i= 18%)	BCR (i= 18%)	IRR
Petani Sumedang	315.109	1,14	24%
Perhutani KPH Pati	43.112.510	1,08	20%
Pedagang kayu Sumedang	437.007.283	1,09	69%
Pedagang kayu Jepara	666.892.355	1,16	126%
Penggergajian	843.384.315	1,73	117%
Pengrajin domestik	48.818.390	1,19	61%
Pengrajin ekspor	215.861.212	1,25	120%
Jasa finishing	251.887.097	1,59	471%
Eksportir	2.567.456.657	1,15	183%
Retailer domestik	325.926.522	1,21	182%

D. Skenario Kebijakan

Dari hasil studi diperoleh bahwa bagian nilai tambah terbesar pada pasar mebel domestik diperoleh oleh pengecer domestik, dan untuk pasar luar negeri dinikmati oleh pembeli luar negeri. Dengan demikian, maka pengendali dari rantai mebel kayu mahoni Jepara adalah pengecer domestik dan pembeli luar negeri, dengan kata lain bersifat *buyer driven*. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Kaplinsky dan Morris (2000) bahwa bisnis di bidang mebel bersifat *buyer driven*. Selain spesifikasi dari produk yang akan dibuat sesuai dengan pesanan pembeli, seringkali harga jual dari produk mebel juga telah ditentukan oleh pembeli (pengecer). Hal tersebut terjadi karena adanya informasi yang asimetris yaitu penguasaan informasi pasar oleh pengecer dan pembeli luar negeri, sehingga rentan terhadap pengambilan keuntungan yang sebesar-besarnya oleh pihak yang lebih menguasai informasi.

Pengrajin lebih bersifat *price taker* baik terhadap harga jual mebel maupun terhadap harga beli bahan baku kayu dan bahan pembantu. Untuk mengerjakan pesanan mebel, pengrajin menerapkan strategi menekan biaya yang bisa dikendalikan seperti penggunaan bahan baku kombinasi antara kayu rakyat dan kayu Perhutani. Strategi tersebut juga dilakukan pada produksi mebel untuk tujuan pasar domestik. Mebel dengan tujuan domestik ini umumnya memiliki grade yang lebih rendah (umumnya grade B dan C) dibanding mebel dengan tujuan pasar ekspor (umumnya grade A dan B). Untuk menekan biaya produksi, pengrajin menggunakan bahan baku berupa kayu kepelan (kayu limbah yang sudah digergaji) yang masih bisa digunakan, sehingga tidak ada lagi biaya untuk penggergajian. Kayu kepelan ini biasanya dijual dalam satuan colt (\pm berisi 2 m³).

Hubungan *principal agent* yang efisien menjadi sesuatu yang kompleks untuk dipecahkan karena munculnya ketidaksepadanan informasi dan sangat ditentukan oleh derajat penolakan terhadap resiko (*risk aversion*) diantara pelaku (Nugroho 2003). Dalam produksi mebel, hal ini dapat diketahui dari desain mebel yang dibuat. Apabila tidak ada pesanan pembeli, pengrajin lebih memilih untuk memproduksi mebel dengan desain umum dengan alasan kemudahan dalam penjualan dibandingkan mebel dengan desain sendiri. Mebel dengan desain sendiri walaupun harganya lebih tinggi namun belum tentu laku di pasaran. Kompleksnya hubungan *principal agent* antara pembeli dan pengrajin juga terjadi karena adanya *interlocked transaction*. Adanya pemberian bantuan modal berupa bahan baku atau uang muka dari pembeli kepada pengrajin akan mengikat *principal* dan *agent*-nya. Pembayaran yang diberikan oleh pembeli berupa cek mundur juga mengikat pengrajin untuk tetap memasok pada pembelinya dengan alasan kemudahan untuk pengambilan pembayaran serta sulitnya memperoleh kepercayaan dari pembeli lain. Sedangkan dari sisi pembeli, pemberian uang muka kepada pengrajin memberikan kepastian bagi pasokan mebel yang dibutuhkannya sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan.

Posisi sebagai *price taker* tidak hanya terjadi pada pengrajin, tetapi juga terjadi pada petani. Hal ini antara lain disebabkan petani yang bersifat subsisten serta terjadinya *asymetric information* antara petani dan pedagang kayu (pembeli), dimana informasi pasar dan kualitas kayu yang dijual lebih dikuasai oleh pedagang kayu.

Kebijakan yang dapat diterapkan untuk dapat meningkatkan posisi tawar petani dan pengrajin sekaligus sebagai upaya untuk kelestarian usaha mebel antara lain melalui:

1. Kebijakan yang bersifat insentif bagi usaha hutan rakyat serta peningkatan kapasitas petani dalam menahan *stock*. Kebijakan yang dapat ditempuh antara lain kebijakan kredit tunda tebang, atau melalui pemanfaatan jasa lingkungan dari hutan rakyat sehingga petani tetap memiliki dana selama menunggu panen.
2. Peningkatan kapasitas pengrajin dalam bidang pemasaran sehingga pengrajin memiliki banyak pilihan dalam penjualan produk mebelnya dan tidak tergantung hanya pada satu atau beberapa pembeli saja.
3. Aksi kolektif (*collective action*) untuk memperkuat posisi tawar pengrajin, serta peningkatan kapasitas melalui penguatan modal. Asosiasi pengrajin yang sudah terbentuk saat ini antara lain dapat berperan dalam pengendalian harga jual mebel. Produk mebel yang memiliki karakteristik mudah untuk ditiru akan sangat rentan terhadap perilaku oportunistik, sehingga peran pemerintah sebagai pengendali sangat diperlukan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Bisnis di bidang perusahaan mebel mahoni baik pasar domestik maupun pasar ekspor melibatkan banyak pelaku mulai dari penanam kayu sampai kepada retailer. Banyaknya pelaku yang terlibat dalam *value chain* mebel kayu mahoni Jepara telah menempatkan pengrajin dan petani pada posisi sebagai *price taker*. *Value chain* yang terjadi bersifat *buyer driven*, dimana para pengrajin (*agent*) memproduksi mebelnya lebih didasarkan pada order dimana spesifikasi produk dan harganya lebih banyak ditentukan oleh *principal* yaitu pembeli baik retailer domestik maupun eksportir. Pengrajin sebagai *price taker* tidak hanya terjadi dalam penjualan produk, tetapi juga terjadi pada pembelian bahan baku dan bahan penolong lainnya. *Asymetic information* yang terjadi antara pedagang kayu dan petani juga telah mengakibatkan posisi petani sebagai *price taker*.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa semua kegiatan dalam rantai nilai mebel menguntungkan dan layak untuk diusahakan. Hal tersebut dapat dilihat dari terpenuhinya kriteria kelayakan finansial yaitu $NPV > 0$, $BCR > 1$ dan $IRR >$ dari tingkat suku bunga yang diharapkan. Dengan kriteria-kriteria tersebut, maka pola kemitraan yang terjadi antar pelaku dalam rantai nilai mebel mahoni saat ini sudah efektif karena dari sudut pandang finansial usaha-usaha dalam rantai nilai mebel layak untuk dilaksanakan.

Skenario kebijakan untuk kelangsungan industri mebel Jepara yang dapat dilakukan antara lain: (1) kebijakan yang bersifat insentif bagi usaha hutan rakyat dan dapat meningkatkan faktor *endowment* berupa peningkatan kapasitas menahan *stock*; (2) peningkatan kemampuan pengrajin di bidang pemasaran; dan (3) Membangun aksi kolektif untuk memperkuat posisi jual pengrajin serta penguatan modal sehingga kapasitas menahan *stock* meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- BAPPEDA dan BPS Kabupaten Jepara. 2007. Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Jepara 2006. Jepara. Badan Pusat Statistik Kabupaten Jepara.
- Biro Pusat Statistik. 2006. Statistik Indonesia 2005/2006. Jakarta: BPS.
- Davis, L.S., K.N. Johnson, P.S. Bettinger, T.E. Howard. 2001. Forest Management: To Sustain Ecological, Economic, and Social Values [Forth Edition]. Boston: Mc Graw Hill.
- Kaplinsky, R. dan M Morris. 2000. A Handbook for Value Chain Research. <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>. [3 September 2007].

- Nugroho, B. 2003. Kajian institusi pelibatan usaha kecil-menengah industri pemanenan hutan untuk mendukung pengelolaan hutan produksi lestari [Disertasi]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Roda, JM, P. Cadène, P Guizol, L. Santoso, dan Fauzan AU. 2007. Atlas Industri Mebel Kayu di Jepara, Indonesia. Bogor. CIRAD dan CIFOR.
- USAID-SENADA. 2007. Tinjauan Rantai Nilai Industri (RNI) Mebel: Mekanisme Operasi dan Antar hubungan Perusahaan dalam RNI Mebel. USAID SENADA.