

**ANALISIS INDUSTRI ALAS KAKI DI DKI JAKARTA TAHUN 2014
DENGAN MODEL ‘PORTER’S FIVE FORCES’**

Deasy Widyasari

Fakultas Ekonomi, Universitas Budi Luhur, Jakarta

Jl. Raya Ciledug, Petungkang Utara, Kebayoran Lama, Jakarta 12260

ABSTRAKSI

Industri alas kaki Indonesia menyerap jumlah tenaga kerja banyak dan berkontribusi besar pada PDB Indonesia. Dalam beberapa tahun pertumbuhan industri ini mengalami fluktuasi karena kelangkaan bahan baku kulit, kenaikan tarif dasar listrik (TDL) dan kenaikan upah minimum regional (UMR). Luasnya pasar alas kaki Indonesia, ternyata produsen lokal baru bisa memenuhi kurang dari 50%, sementara sisanya dari impor. Pemenuhan bahan baku industri alas kaki ternyata lebih dari 70% berasal dari impor. Fenomena ini terjadi pada industri alas kaki di Indonesia umumnya dan Jakarta secara khusus. Model Porter’s Five Forces terdiri dari kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, ancaman pendatang baru, ancaman barang substitusi dan persaingan antar perusahaan dalam industri. Tujuan penelitian untuk menggambarkan daya tarik, intensitas persaingan, potensi laba, serta faktor-faktor kunci keberhasilan (key success factors) pada industri alas kaki di DKI Jakarta. Populasinya terdiri dari UKM dan usaha besar yang jumlahnya 35, kemudian dengan menggunakan rumus slovin didapat 25 sampel. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif untuk mengungkapkan isu-isu strategis secara intensif, mendalam dan komprehensif. Hasil temuan penelitian ini yaitu daya tawar empat kekuatan Model Porter dalam industri ini cenderung kuat, kecuali ancaman pendatang baru yang bisa dikatakan cukup lemah karena besarnya hambatan masuk dalam industri ini khususnya bagi UKM.

Kata kunci: industri alas kaki, Model Porter’s Five Forces, UKM, UB, faktor-faktor kunci keberhasilan, daya tarik industri, profitabilitas industri, intensitas persaingan.

ABSTRACT

Indonesia footwear industry employed many labors and has a huge contribution to GDP. In recent years, the growth of this industry is fluctuating due to the scarcity of leather raw material, increase of electricity base tariff, and regional minimum wage. In fact, the large market of Indonesian footwear, supplied less than 50% by local producers and the rest supplied by import producers. While, more than 70% of raw materials for the industry is imported. This phenomenon happens generally in Indonesia and specifically in Jakarta. Porter’s Five Forces Model consist of bargaining power of suppliers, bargaining power of buyers, threat from substitute products, threat from new entry, rivalry among firms in the industry. The aim of this research is to describe the competition intensity, attractiveness, and profitability of footwear industry in Jakarta, and to resume the key success factors. The populations consist of SME and large scale enterprises of total 35. The sample is 26 resulted from the Slovin Formula. This is a qualitative descriptive research that reveals strategic issues in intensive, deep and comprehensive way. The result of this research shows that the four forces are tend to be strong, except for the threat of new entry looks weak because of the hard entry barriers, especially for those SMEs.

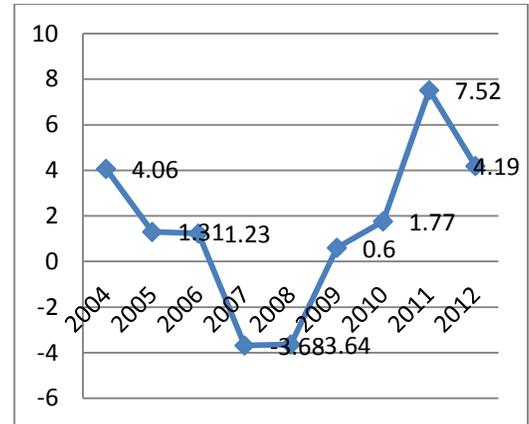
Key words: footwear industry, Porter’s Five Forces Model, SME, large scale enterprise, key success factors, competition intensity, attractiveness industry, profitability industry.

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi jangka panjang dengan pertumbuhan PDB akan membawa suatu perubahan mendasar dalam struktur ekonomi, dari ekonomi tradisional dengan pertanian sebagai sektor utama ke arah ekonomi modern yang didominasi oleh sektor-sektor non-primer, khususnya industri manufaktur dengan *increasing returns to scale* (relasi positif antara pertumbuhan *output* dan pertumbuhan produktivitas) yang dinamis sebagai motor utama penggerak pertumbuhan ekonomi (Weiss, 1988). Hal ini terbukti dengan pertumbuhan pesat dari tahun ke tahun pada sektor non-primer Indonesia.

Industri alas kaki Indonesia merupakan bagian dari sektor non-primer yang tumbuh dengan kecenderungan tren yang berfluktuasi (Grafik 1). Pelaporan pertumbuhan industri alas kaki oleh Kementerian Perindustrian (Kemenperin) biasanya digabungkan dengan data pertumbuhan dari industri tekstil dan produk tekstil juga barang kulit, dimana 58% kontribusinya berasal dari industri alas kaki.

Grafik 1
Pertumbuhan Industri Tekstil dan Produk Tekstil, Barang Kulit & Alas Kaki di Indonesia, Tahun 2004-2012



Sumber: Kementerian Perindustrian RI

Kontribusi produk dari industri tekestil, produk tekstil, barang kulit dan alas kaki terhadap Pendapatan Domestik Bruto dari tahun 2007-2012, bisa dilihat pada Tabel 1 berikut ini. Disitu terlihat bahwa adanya penurunan kontribusi industri ini terhadap PDB yang disebabkan oleh hal-hal yang telah dikemukakan diatas.

Tabel 1
Peran Industri TPT, Barang Kulit & Alas Kaki terhadap PDB, tahun 2007-2012

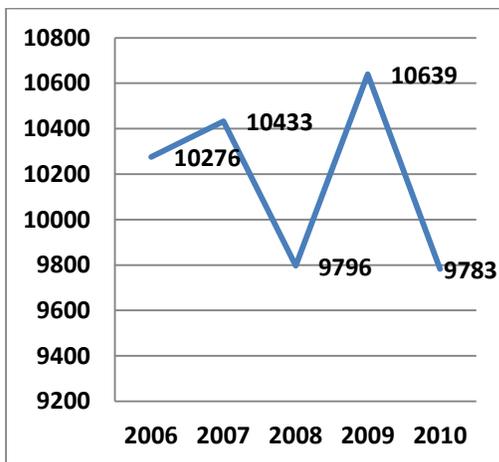
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Peran terhadap PDB (%)	10,56	9,21	9,19	8,97	9,23	9,11

Sumber: Kementerian Perindustrian RI

Pada hakikatnya industri alas kaki membuka peluang besar karena industri tersebut adalah padat karya, dimana memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat Indonesia dalam jumlah besar. Industri alas kaki berkaitan erat dengan industri pendukung lainnya, misalnya: industri kulit sintetis, industri penyamakan kulit, industri karet untuk sol sepatu, dan industri lem. Pada Grafik 2 diperlihatkan data dari tahun 2006 sampai dengan 2010 penyerapan jumlah tenaga kerja yang mengalami fluktuasi dengan angka terkecil adalah 9.783 tahun 2010 dan tertinggi pada tahun 2009 yaitu 10.639 tenaga kerja yang terserap.

Grafik 2

Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja Industri Besar dan Sedang pada Industri Alas Kaki dan Lainnya di Indonesia, Tahun 2006-2010



Sumber: Kementerian Perindustrian RI

Dalam industri alas kaki Indonesia terjadi persaingan ketat diantara para pengusaha

lokal maupun luar. Industri alas kaki Indonesia berawal dari tahun 1920-an, dimana saat itu baru berjumlah 61 produsen alas kaki. Perkembangannya terus mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2010 sudah terdaftar di Departemen Perindustrian 322 produsen alas kaki untuk keperluan sehari-hari. Sebagian besar perusahaan yang sudah terdaftar tersebut berada di Pulau Jawa.

Khusus untuk pasar domestik produsen alas kaki jelas mendapatkan tantangan yang cukup berat, terutama sejak tahun 2000 yakni saat era pasar bebas mulai berlangsung. Apalagi sejak berlakunya ACFTA (Asean-China Free Trade Area), memaksa para produsen alas kaki Indonesia bersaing dengan produsen luar negeri. Menurut Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo) permintaan alas kaki dalam negeri sekitar Rp 25 triliun tahun 2010, dimana sebanyak 60% atau Rp 15 triliun penjualan berasal dari produk lokal dan sisanya 40% berasal dari produk impor, terutama dari China yang terkenal lebih murah harganya. Sejak tahun 2012 Indonesia kebanjiran produk impor alas kaki dari China US\$ 40,44 juta, Singapura US\$ 10,75 juta, Malaysia US\$ 4,87 juta dan dari negara kawasan Asia Tenggara lainnya.

Membanjirnya jumlah produk alas kaki impor dengan harga sangat murah dan ada pula yang masuk secara ilegal menjadi tantangan yang berat bagi produsen alas kaki lokal untuk bersaing. Beberapa faktor internal menjadi permasalahan lain, diantaranya: masalah

kelangkaan bahan baku kulit; kenaikan harga BBM, kenaikan tarif listrik, dan kenaikan upah buruh berdampak pada tingginya biaya produksi; keterbatasan SDM bidang desain produk dan teknologi; kurangnya promosi produk; kurangnya motivasi kewirausahaan; mesin/peralatan yang digunakan sebagian besar sudah berusia diatas 20 tahun sehingga tidak efisien; dan masih rendahnya kualitas produk. Sementara beberapa faktor eksternal adalah krisis ekonomi yang terjadi di negara ekspor seperti AS, Eropa dan Jepang, dan perlemahan nilai Rupiah terhadap Dollar AS yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir ini berdampak pada biaya bahan baku impor alas kaki yang semakin mahal.

Pemerintah telah melakukan beberapa langkah guna mengatasi permasalahan tersebut, diantaranya: memfasilitasi pameran internasional di dalam negeri; pelatihan SDM bidang teknologi produksi, manajemen keuangan dan pemasaran; impor bahan baku kulit diantaranya dari Australia, Bangladesh dan India untuk memehuni permintaan bahan baku; program restrukturisasi mesin industri alas kaki dan penyamakan kulit; dan upaya sungguh-sungguh dari produsen dan pemerintah untuk mencari pasar baru diluar negara-negara tujuan ekspor yang sedang dilanda krisis tersebut.

Mengingat pentingnya peranan industri alas kaki ini untuk lapangan pekerjaan rakyat Indonesia dan perekonomian secara umum, begitu juga banyaknya peluang sekaligus

tantangan persaingan domestik, maka penelitian ini perlu dilakukan agar produsen alas kaki domestik yang sudah eksis ataupun pendatang baru bisa mendapatkan gambaran sejauh apa daya tarik industri alas kaki khususnya dalam ruang lingkup penelitian di DKI Jakarta tahun 2014, jika dilihat dari lima aspek kekuatan eksternal dalam Model 'Porter's Five Forces'. Penelitian ini juga merumuskan faktor-faktor kunci keberhasilan (*key success factors*) bermanfaat bagi produsen yang sudah eksis untuk bertambah maju dalam industri ini sehingga daya saing lebih tinggi, dan apa saja yang harus dimiliki para produsen jika tertarik masuk industri ini.

Peneliti tertarik untuk mengisi jurang kekosongan penelitian dalam ruang lingkup ini, dimana sebelumnya belum ada penelitian yang dilakukan dengan analisis model ini dalam industri alas kaki di DKI Jakarta.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan penjelasan di atas rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran daya tarik (*degree of attractiveness*) Industri Alas Kaki di DKI Jakarta tahun 2014 dengan menggunakan Model 'Porter's Five Forces'?
2. Bagaimana intensitas persaingan dan potensi laba atau profitabilitas Industri Alas Kaki di DKI Jakarta tahun 2014?

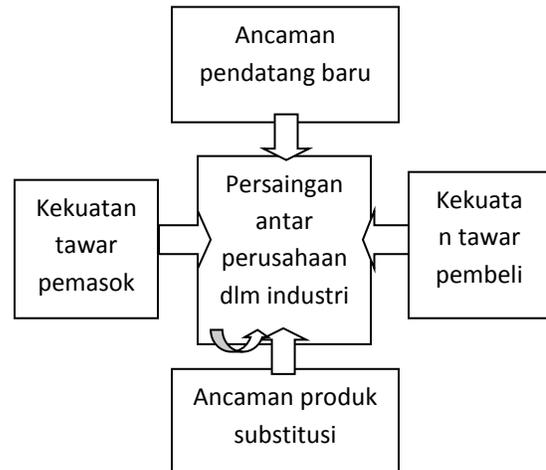
3. Bagaimana faktor-faktor kunci keberhasilan (*Key Success Factors*) bagi sebuah perusahaan/produsen yang sudah ada untuk tetap eksis dan bagi pendatang baru di Industri Alas Kaki di DKI Jakarta?

TINJAUAN PUSTAKA

Model ‘Porter’s Five Forces’

Pada tahun 1980 Michael Porter telah mengembangkan model analisis industri yang paling berpengaruh dalam bidang analisis persaingan industri, sekaligus merupakan kontribusi terhadap teori umum daya saing dan keuntungan kompetitif. Model yang dinamakan ‘Porter’s Five Forces’, terdiri dari lima faktor utama: (1) Kekuatan tawar pemasok (*Bargaining power of suppliers*); (2) Kekuatan tawar pembeli (*Bargaining power of buyers*); (3) Ancaman pendatang baru (*Threat of new entrants*); (4) Ancaman produk pengganti (*Threat of substitute product or service*); dan (5) Persaingan antar perusahaan dalam industri (*Rivalry among existing firms*). Model Porter ini berperan dalam mengukur intensitas persaingan, potensi laba atau profitabilitas industri dan untuk menilai menarik atau tidaknya suatu industri (*degree of attractiveness*). Jika digambarkan, maka kelima kekuatan Porter tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1
Model ‘Porter’s Five Forces’



Sumber: Porter (1980)

a) Kekuatan tawar pemasok (*Bargaining power of suppliers*)

Menurut Porter kekuatan tawar pemasok ditentukan oleh beberapa faktor. Pada Tabel 2 berikut ini dapat dilihat faktor-faktor penentunya.

Tabel 2

Faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan tawar pemasok dan kondisi pemasok dengan kekuatan tawar tinggi/kuat

Faktor-faktor	Pemasok kuat, jika:
1. Jumlah pemasok	Sedikit
2. Bahan baku yang dipasok	Langka
3. Biaya mengganti bahan baku	Mahal
4. Ketersediaan bahan baku pengganti	Tidak ada atau langka

Jika pemasok memiliki kekuatan tawar yang tinggi, maka dia akan menjual bahan bakunya dengan harga yang tinggi dan menyebabkan perusahaan pembeli bahan baku berkurang keuntungannya.

b) Kekuatan tawar pembeli (*Bargaining power of buyers*)

Menurut Porter kekuatan tawar pembeli ditentukan oleh beberapa faktor. Pada Tabel 3 berikut ini dapat dilihat faktor-faktor penentunya.

Tabel 3

Faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan tawar pembeli dan kondisi pembeli dengan kekuatan tawar tinggi/kuat

Faktor -faktor	Pembeli kuat, jika:
1. Jumlah pembeli	Sedikit
2. Ukuran pemesanan	Banyak
3. Informasi harga dan kualitas barang di pasaran	Mudah diakses pembeli, sehingga semakin banyak kesempatan pembeli membuat pilihan barang lain.
4. Biaya mengganti dengan barang lain	Murah

Kekuatan tawar pembeli yang tinggi dapat menekan harga jual industri menjadi rendah atau menekan industri agar menaikkan kualitas barang dengan harga yang sama, dan itu semua akan mengurangi keuntungan industri.

c) Ancaman pendatang baru (*Threat of new entrants*)

Sebuah industri akan terpengaruh kondisi persaingannya jika ada atau banyak pendatang baru potensial yang tertarik masuk industri tersebut (Wahyudi, 1996). Perusahaan-perusahaan itu nantinya bersama-sama akan memperebutkan pangsa pasar dan sumber daya produksi yang jumlahnya terbatas. Kondisi yang sedemikian ini menimbulkan persaingan menjadi ketat, sehingga pendatang baru potensial bersifat ancaman bagi perusahaan yang sudah ada.

Namun pendatang baru tidak bisa serta merta masuk industri begitu saja, karena ada yang disebut dengan hambatan masuk pasar atau *barrier to entry*. Apapun yang mengurangi kemungkinan skala atau kecepatan dari masuknya perusahaan disebut hambatan masuk (Sheperd, 1990). Sebuah perusahaan yang berminat untuk masuk industri akan mempertimbangkan beberapa hambatanya.

Menurut Porter hambatan masuk ke dalam industri atau *barriers to entry* menjadi penentu mudah atau sulitnya perusahaan baru untuk masuk ke dalam industri. Beberapa faktor menjadi hambatan pendatang baru dapat dilihat pada Tabel 4 dibawah ini:

Tabel 4

Faktor-faktor yang mempengaruhi hambatan masuknya pendatang baru dan kondisi rendah/lemahnya ancaman pendatang baru

Hambatan	Pendatang baru lemah, jika
1. Biaya investasi (modal)	Biaya tinggi akan menghalangi masuk
2. Skala ekonomi	Biaya produksi per unit yang murah
3. Peraturan pemerintah	Peraturan pemerintah menghambat
4. Akses ke pemasok dan jalur distribusi	Akses masuk industri sulit

d) Ancaman produk substitusi (*Threat of substitute product or service*)

Barang substitusi diartikan sebagai barang yang dapat memenuhi kebutuhan yang sama. Barang substitusi diproduksi di industri yang berbeda, tetapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama bagi pembeli. Jika ada banyak barang substitusi maka akan membuat rendah harga jual produk dan menurunkan tingkat keuntungan industri.

Menurut Porter ancaman produk substitusi ditentukan oleh beberapa faktor. Pada Tabel 5 berikut dapat dilihat faktor-faktor penentunya.

Tabel 5

Faktor-faktor yang mempengaruhi ancaman produk substitusi dan kondisi ancaman produk substitusi yang tinggi/kuat

Faktor -faktor	Substitusi kuat, jika:
a) Jumlah barang substitusi	Banyak
b) Harga barang substitusi	Murah
c) Kinerja barang substitusi	Baik
d) Biaya mengganti ke barang substitusi	Murah
e) Loyalitas pembeli pada barang substitusi	Loyal

e) Persaingan antar perusahaan dalam industri (*Rivalry among existing firms*)

Menurut Porter persaingan antar perusahaan dalam industri ditentukan oleh beberapa faktor. Pada Tabel 6 berikut dapat dilihat faktor-faktor penentunya.

Tabel 6

Faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan antar perusahaan dalam industri dan kondisi persaingan dalam industri yang ketat/kuat

Faktor -faktor	Persaingan kuat, jika:
1. Jumlah pesaing	Banyak
2. Pertumbuhan industri	Tinggi
3. Total biaya tetap	Tinggi
4. Diferensiasi	Diferensiasi yang rendah

produk dan loyalitas merek/brand	pada produk dan loyalitas pembeli pada brand yang rendah semakin ketat kompetitif persaingan.
5. Hambatan keluar (<i>exit barriers</i>)	Mahal

Jika ada persaingan ketat/ kuat dalam industri, maka akan terjadi:

- a) Perang harga (*price war*) atau persaingan harga yang rendah
- b) Investasi dalam berinovasi dan mengeluarkan produk baru
- c) Promosi yang lebih gencar (biaya lebih tinggi pada promosi penjualan dan iklan).

Semua hal tersebut dapat menyebabkan biaya meningkat dan menurunkan keuntungan industri.

3.2 Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan (*Key success factors*)

Key success factors atau faktor-faktor kunci keberhasilan diartikan sebagai perpaduan dari beberapa fakta nyata yang diperlukan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Kunci keberhasilan tersebut merupakan variabel-variabel yang memiliki dampak langsung pada keefektifan perusahaan dan keberhasilan di pasar (Grunert, 1992).

Awalnya D. Ronald Daniel, adalah orang yang pertama kali memelopori konsep

critical success factors pada tahun 1957, diartikan sebagai elemen yang vital dalam strategi perusahaan agar menjadi sukses. Konsep ini kemudian menjadi terkenal dan dikembangkan oleh banyak perusahaan karena manfaatnya bagi kemajuan mereka, hingga akhirnya sebutan bergeser menjadi *key success factors*. Dimana bahwa sukses dalam berbisnis didasari dari kemampuan mengenali pasar ceruk yang bisa menghasilkan pertumbuhan, pengembangan dan keuntungan yang pesat bagi perusahaan.

3.4 Konsep Alas Kaki

Definisi alas kaki menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah penutup telapak kaki, misalnya kasut, sandal, terompah dan sepatu. Menurut Kementerian Perindustrian industri alas kaki dibagi menjadi empat bagian, yaitu: (1) industri sepatu olah raga; (2) industri alas kaki untuk keperluan sehari-hari; (3) industri sepatu teknik lapangan/keperluan industri; dan (4) industri alas kaki lainnya yang mencakup usaha pembuatan alas kaki dari kulit, kulit buatan, karet, kanvas dan plastik yang belum termasuk golongan manapun, seperti sepatu kesehatan, dan sepatu lainnya seperti sepatu dari gedebog pisang, dan eceng gondok.

Dalam penelitian ini industri yang diamati adalah produksi alas kaki untuk keperluan sehari-hari yaitu yang mencakup usaha pembuatan alas kaki untuk keperluan sehari-hari dari kulit dan kulit buatan, karet,

kanvas, dan kayu, seperti sepatu harian, sepatu santai, sepatu sandal, sandal kelom, dan selop. Termasuk juga usaha pembuatan bagian-bagian dari alas kaki tersebut, seperti atasan sol dalam, sol luar, penguat depan, tengah dan belakang, lapisan dan aksesoris.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif., dimana dapat menggambarkan serta memberikan pemahaman terhadap realitas yang kompleks. Penelitian kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Dimana data yang terkumpul tersebut baik primer maupun sekunder dipakai sebagai materi untuk dianalisis.

Untuk sumber data terdiri dari sumber data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban informan yang diperoleh dari wawancara (Sugiyono, 2012). Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2011). Subyek penelitian yang diteliti disebut sebagai informan. Informan adalah subyek yang memahami

informasi obyek penelitian baik sebagai pelaku maupun orang lain (Bungin, 2009). Posisi jabatan yang dijadikan informan pada masing-masing produsen alas kaki di DKI Jakarta yang diambil sebagai sampel penelitian antara lain mereka yang menempati posisi kepala pemasaran, kepala personalia dan manajer lainnya.

Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari data sesudah data primer (Bungin, 2009). Penulis memperoleh data sekunder berupa volume penjualan, jumlah barang yang di pasok oleh industri, harga pasaran bahan baku kulit, dan sebagainya, melalui data yang sudah dipublikasi, seperti website milik Kementerian Perindustrian, Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo), Asosiasi Penyamakan Kulit Indonesia (APKI), BPS, BI, beberapa jurnal yang meneliti industri alas kaki dengan tema yang berbeda-beda, laporan dari konsumen, dan metode dokumenter seperti buku dan media cetak.

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006). Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan alas kaki untuk keperluan sehari-hari di wilayah DKI Jakarta yang berjumlah 35 perusahaan dan sudah terdaftar di Kementerian Perindustrian.

Sampel

Sampel adalah subkelompok atau sebagian dari populasi. Dengan mempelajari sampel, peneliti akan mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi penelitian. Desain pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan cara probabilitas tidak terbatas, yang lebih dikenal sebagai pengambilan sampel acak sederhana, tiap elemen populasi memiliki peluang yang diketahui dan sama untuk terpilih sebagai subjek (Sekaran, 2006). Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus slovin sebagai berikut (Umar, 2004):

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Dimana:

n = Ukuran sampel

N= Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (antara 2%-20%).

Sehingga jumlah yang didapat adalah 26 setelah menggunakan rumus tersebut.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Porter's Five Forces

1. Kekuatan tawar pemasok

Dari data-data yang sudah didapat berdasarkan data primer dan sekunder, maka:

a) Jumlah pemasok bahan baku alas kaki berjumlah relatif banyak yakni jumlah pemasok yang berasal dari lokal maupun impor. Dari kulit impor memenuhi 60% kebutuhan industri alas kaki dan sisanya 40% dipasok dari lokal. Dalam kenyataannya jumlah perusahaan pemasok bahan baku kulit tidak sebanding banyaknya dengan jumlah yang dihasilkan karena berbagai penyebab yang telah diuraikan diatas.

b) Ketersediaan bahan baku yang langka. Hambatan yang dialami para produsen alas kaki adalah kelangkaan pasokan bahan baku kulit lokal jumlah peternakan sapi, kambing dan domba lokal yang tidak banyak, dan kelangkaan pasokan bahan baku kulit impor karena peraturan pemerintah tentang karantina. Hal ini mengakibatkan pemasok memiliki daya tawar kuat untuk memainkan harga. Dari data Aprisindo para produsen alas kaki mengeluhkan harga bahan baku kulit baik lokal maupun impor yang mahal.

c) Penggantian bahan baku kulit dengan bahan baku pengganti lainnya relatif tidak terlalu disukai oleh mayoritas produsen alas kaki. Hal itu dikarenakan kualitas hasil produk yang jauh lebih baik dengan menggunakan bahan baku kulit dibandingkan bahan lainnya, biaya mengganti yang tidak terlampaui menguntungkan produsen dan selera pasar yang lebih menyukai produk berbahan kulit,

sehingga tidak terlalu fleksibel merubah ke pemakaian bahan baku pengganti.

Dari semua itu maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan dari pemasok dikatakan bersifat dominan atau “kuat”.

2. Kekuatan Tawar Pembeli

- a) Jumlah pembeli yang banyak dan cenderung terus bertambah disebabkan adanya pertumbuhan penduduk DKI Jakarta yang membutuhkan alas kaki. Menurut data dari BPS, laju pertumbuhan penduduk DKI Jakarta dari tahun 2010-2015 sebesar 0,41%.
- b) Daya beli masyarakat Jakarta perlahan mulai membaik pasca krisis moneter beberapa tahun silam, walaupun demikian pertumbuhan ekonomi Indonesia secara umum beberapa tahun belakang agak menurun. Berdasarkan data dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yaitu PDRB triwulan 1/2014 pertumbuhannya sebesar 5,99 persen, hal ini sedikit lebih baik daripada tahun yang lalu, sehingga daya beli masyarakat berangsur membaik, begitu juga daya beli akan kebutuhan alas kaki.
- c) Pembeli banyak menerima informasi baik dari media cetak maupun elektronik sehingga mereka dapat membandingkan kualitas atau harga antar satu merk dengan merk alas kaki lainnya. Walaupun tidak semua produsen melakukan promosi tersebut.
- d) Biaya mengganti dari satu produsen ke produsen alas kaki lainnya bersifat tidak

mahal/sedikit. Yang terpenting bagi pembeli adalah produsen yang dapat menawarkan produk sesuai trend dengan kualitas yang baik, maka akan menjadi pilihan mereka.

Dengan faktor-faktor yang seperti itu, maka pembeli sangat berpotensi untuk memiliki daya tawar yang kuat, agar produsen alas kaki dapat menghasilkan produk dengan lebih tinggi kualitasnya dengan harga yang lebih rendah. Disini produsen alas kaki harus berusaha semaksimal mungkin untuk meraih pangsa pasar. Maka dapat dikatakan bahwa kekuatan dari pembeli bersifat “kuat”.

1. Ancaman Pendetang Baru

- a) Kebutuhan akan modal cukup besar dengan berbagai faktor produksi yang menyebabkannya. Jika calon pendatang baru memiliki modal besar maka memiliki kesempatan untuk masuk ke dalam industri ini lalu melakukan pengembangan pasar, pengembangan produk, dan penetrasi pasar.
- b) Untuk mencapai skala ekonomis pada industri alas kaki termasuk sulit, karena biaya produksi per unitnya cenderung mahal. Calon pendatang baru akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan keuntungan finansial yang memadai seiring dengan dilakukannya investasi baru.
- c) Akses ke distributor dan pemasok yang tidak terlampaui baik yaitu masing-masing dari sisi pemasaran dan mendapatkan bahan baku, sehingga dalam hal ini pendatang baru dapat menghadapi kesulitan yang sama.

d) Pemerintah dengan mengeluarkan kebijakan karantina kulit impor yang telah diterangkan pada kekuatan tawar pemasok, kebijakan kenaikan tarif dasar listrik (TDL) dan tidak adanya kebijakan peternakan sapi yang intensif untuk mensuplai bahan baku kulit lokal, maka dirasakan oleh mayoritas produsen alas kaki sebagai kebijakan yang kurang memihak untuk perkembangan industri alas kaki. Ini dapat menghambat pendatang baru yang akan masuk. Disamping itu menurut Aprisindo, bagi perusahaan baru yang ingin membuka pabrik sepatu akan menghadapi birokrasi yang cukup panjang dari pemerintah yaitu pengurusan sebanyak 170 izin untuk membuka sebuah pabrik.

Dengan analisis diatas maka dapat dikatakan bahwa hambatan untuk masuk industri termasuk “besar” atau pendatang baru tidak terlalu signifikan menjadi sebuah ancaman bagi industri alas kaki di DKI Jakarta sekarang ini.

2. Ancaman Barang Substitusi

- a) Jumlah barang substitusi yang berasal dari dalam dan luar negeri ada banyak, bahkan menurut Aprisindo kebutuhan alas kaki Indonesia separuhnya berasal dari impor, maka produsen lokal bersaing ketat dengan produsen luar negeri.
- b) Harga barang substitusi. Berhubung impor alas kaki untuk kebutuhan sehari-hari Indonesia lebih banyak dominan berasal dari China, Malaysia dan Vietnam, dimana

mereka mendapatkan dukungan dari pemerintahnya berupa kelonggaran pajak, maka harga yang dikenakan di pasar Indonesia termasuk murah, bahkan lebih murah 20 persen dibanding produk alas kaki lokal, menurut data dari Kementrian Perindustrian. Penyebab alas kaki di Indonesia lebih mahal dari impor karena bahan bakunya seperti kulit, karet, dan plastik berasal dari impor, menurut data dari Badan Standarisasi Nasional (BSN). Dengan demikian pembeli lokal akan lebih suka dengan lebih murah barang substitusi tersebut. Kecuali sepatu yang diimpor dari negara Eropa dan Amerika memang harganya lebih mahal, namun dalam hal ini kembali kepada selera pembeli tertentu di Indonesia yang fanatik akan merk terkenal dari sana.

- c) Kinerja/keunggulan barang substitusi. Banyak dari barang substitusi yang berasal dari wilayah selain DKI Jakarta yaitu seperti dari Cibaduyut dan dari impor memiliki kualitas unggul dari kualitas jahitan, model, kenyamanan saat dipakai. Hal ini menjadi tantangan berat bagi produsen alas kaki di DKI Jakarta.
- d) Biaya mengganti ke barang substitusi. Perilaku konsumen fashion seperti alas kaki berupa sepatu dan sandal cenderung tidak loyal pada sebuah merk. Mereka akan mudah berganti dari satu merk ke merk lainnya tanpa ada permasalahan ataupun biaya yang berarti. Pengecualian bagi yang

merasa fanatik akan merek-merek tertentu, maka untuk pindah ke barang pengganti lainnya dirasakan berat dan mengorbankan beberapa hal penting seperti gengsi, kenyamanan pemakaian, harga barang dan lainnya.

- e) Loyalitas pembeli pada barang substitusi. Ditengah persaingan merek sepatu yang semakin marak di Indonesia, sepatu yang berasal dari produsen besar baik itu dari produsen lokal maupun luar yang memiliki strategi pemasaran yang gencar yakni iklan di media elektronik dapat menarik pembeli untuk membelinya sehingga beralih ke barang pengganti. Hal itu membuat informasi akan barang substitusi mudah diakses oleh pembeli.

Dapat disimpulkan bahwa barang substitusi pada industri alas kaki di DKI Jakarta menjadi ancaman yang 'kuat' yang perlu diperhitungkan.

3. Persaingan Antar Perusahaan Dalam Industri

- a) Jumlah pesaing atau perusahaan dalam industri alas kaki di DKI Jakarta banyak yang terdiri dari produsen skala kecil, menengah dan besar. Persaingan yang terjadi cukup tinggi.
- b) Biaya tetap yang dikeluarkan cenderung bertambah seiring dengan kenaikan biaya produksi, seperti tarif dasar listrik (TDL), upah tenaga kerja, kelangkaan bahan baku yang berakibat naiknya harga bahan baku.

Ini membuat produsen alas kaki tidak bisa mengambil keuntungan yang terlalu tinggi karena persaingan yang ketat dan biaya tetap yang meningkat. Ini pula yang membuat tingkat pertumbuhan khususnya skala usaha menengah dan kecil yang semakin menurun, tetapi tidak berpengaruh besar pada perusahaan skala usaha besar.

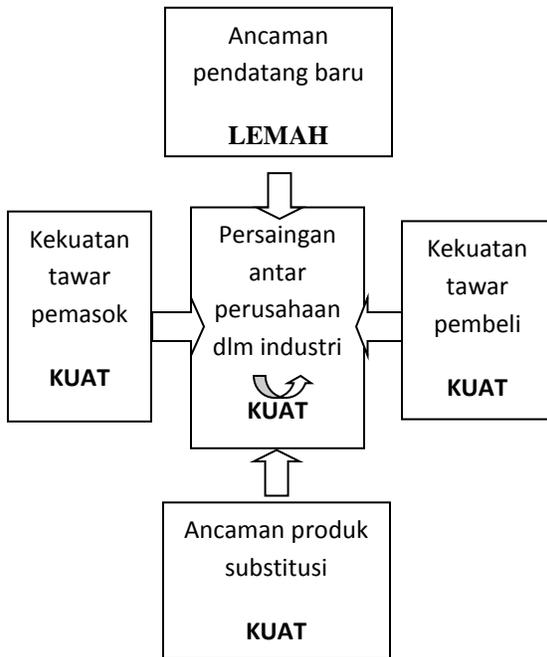
- c) Diferensiasi produk yang dominan sedikit yang dilakukan para produsen alas kaki di DKI Jakarta, menyebabkan persaingan diantara produsen tersebut semakin ketat.
- d) Hambatan keluar sulit karena jumlah investasi besar yang sudah ditanamkan atas aset tetap dan variabel yang digunakan. Begitu pula saat pemutusan hubungan kerja pada karyawan yang memerlukan biaya besar untuk pesangon.

Persaingan antar perusahaan yang terjadi dalam industri alas kaki di DKI Jakarta dapat dikatakan "kuat".

Dari pembahasan analisis Porter's Five Forces di atas digambarkan pada Gambar 2 dibawah ini:

Gambar 2

**Analisis Industri Alas Kaki di DKI Jakarta
dengan Model ‘Porter’s Five Forces’**



Menurut Porter, jika semua kondisi diatas kuat, maka keuntungan industri adalah rendah. Akan tetapi pada kenyataannya ada satu faktor yaitu ancaman pendatang baru yang lemah dalam industri alas kaki di DKI Jakarta ini, maka bisa dikatakan bahwa keuntungan industri tetap tidak tinggi karena daya tawar 4 (empat) faktor yang kuat. Kondisi dalam industri yang ada sekarang cukup sulit untuk dijalankan bagi produsen yang sudah masuk sebelumnya. Bagi yang berminat untuk masuk industri ini akan berpikir ulang untuk masuk.

**Analisis Faktor-Faktor Kunci
Keberhasilan/Key Success Factors**

Dengan demikian dapat dirumuskan faktor-faktor kunci keberhasilan/*key success*

factors bagi produsen dalam industri ini agar dapat bertahan dan tumbuh berkembang:

1. Superior atas informasi mengenai apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan, sehingga dapat mengantarkan inovasi barang yang bernilai (*value innovation*) bagi pelanggan dengan tidak mengesampingkan unsur trend mode yang sedang berlaku, atau tidak segan-segan melakukan diferensiasi produk.
2. Memahami kekuatan dan kelemahan pesaing, sehingga perusahaan dapat belajar dari kekuatan lawan dan mengadopsinya, lalu mengisi kekurangan yang dimiliki pesaing sehingga menjadi peluang yang potensial untuk meraih pangsa pasar.
3. Melalui peningkatan efisiensi, misalnya dalam hal proses produksi, penggunaan bahan baku, pengawasan mutu produk, dan seleksi pegawai, sehingga pada akhirnya dapat mencapai harga jual yang lebih murah. Harga merupakan pertimbangan tertinggi konsumen dalam menentukan pilihan pembeliannya.
4. Produk selalu dijaga kualitasnya, ini dapat mempertahankan loyalitas pelanggan.
5. Strategi segmentasi pasar yang tepat sasaran.
6. Tenaga sales dan pemasar yang tangguh, dikarenakan mereka merupakan ujung

tombak perusahaan dalam industri apapun.

7. Daya guna tenaga kerja secara strategis dengan tidak meninggalkan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan dilakukan pelatihan, pembinaan dan pengevaluasian, maka perusahaan dapat tumbuh dan berkembang demi mencapai daya saing yang tinggi.
8. Biaya operasional yang rendah, didukung oleh penggunaan teknologi tepat guna yang optimal.
9. Efisiensi dalam e-commerce/teknologi
10. Pelayanan yang sangat baik, baik saat order oleh konsumen, saat pembelian berlangsung dan purna jual (*after sales*).
11. Layanan pesan antar yang dapat diandalkan.
12. Jaringan kerja yang baik ke belakang (pemasok) dan kedepan (pelanggan).
13. Perusahaan sebaiknya selalu berusaha memperkuat dirinya dengan permodalan yang kuat agar mendapatkan kemudahan untuk melakukan ekspansi, variasi produk dan inovasi dan kebutuhan lainnya demi kemajuan perusahaan, dapat dengan cara perbaikan dalam hal pembukuan yang disiplin dan aturan yang benar, menjaga kepercayaan pelanggan dan pemasok, dan meningkatkan disiplin kerja.

SIMPULAN

Dari hasil analisis lima kekuatan Porter yang mempengaruhi industri alas kaki di DKI Jakarta dapat disimpulkan bahwa:

1. Daya tawar pemasok adalah “kuat” baik dari lokal maupun impor karena karena kelangkaan bahan baku yang menyebabkan pemasok dapat memainkan harga.
2. Pembeli memiliki kekuatan tawar yang “kuat” karena adanya banyak pilihan alas kaki dari berbagai produsen, akses informasi yang cukup banyak sehingga pembeli dapat membandingkan berbagai produk alas kaki. Kemudian loyalitas pembeli yang tidak terlampau tinggi pada merek-merek tertentu, tetapi pembeli lebih memilih harga murah sebagai pertimbangan keputusan membeli.
3. Ancaman masuknya pendatang baru bersifat “lemah”. Hal ini karena biaya per unit yang tinggi pada industri dikarenakan faktor produksi yang mahal, kebijakan pemerintah kurang mendukung kemajuan industri dan modal yang dibutuhkan besar untuk masuk industri ini.
4. Ancaman produk substitusi termasuk “kuat” karena dengan cara yang mudah dan biaya yang murah pembeli dapat mengganti keputusan membeli produk satu dengan lainnya, selain itu adanya

kekuatan barang substitusi yang menawarkan alas kaki dengan beragam variasi model yang dapat menarik minat baik dari produsen lokal dari luar Jakarta maupun impor.

5. Intensitas persaingan yang “kuat” antar produsen alas kaki dikarenakan jumlah produsen yang banyak, dengan diferensiasi produk yang sedikit, biaya tetap yang tinggi, kekuatan tawar pembeli yang tinggi dan hambatan keluar yang cukup sulit, walaupun tingkat pertumbuhan industri yang cenderung menurun.

Jadi prospek bisnis alas kaki di DKI Jakarta berdasarkan analisis industri dengan lima kekuatan Porter dapat dikatakan “kurang menarik” untuk dapat dimasuki oleh calon pendatang baru. Bagi para produsen yang ada pada saat ini harus merencanakan ulang strategi perusahaannya dengan faktor-faktor kunci keberhasilan/key success factors yang sudah diuraikan pada Bab 4, agar tetap bertahan dan memiliki potensi berkembang. Pasar yang ada memang sangat potensial karena sejalan dengan pertumbuhan penduduk yang besar dengan jumlah pendatang dari luar ke wilayah DKI Jakarta yang besar, dan membaiknya perekonomian Indonesia sehingga daya beli masyarakat Indonesia secara umum membaik untuk konsumsi alas kaki. Hal ini sayang jika tidak dimanfaatkan oleh para produsen lokal

yang sudah eksis dalam industri alas kaki yang ada sekarang.

Di masa depan bisnis ini cukup menjanjikan demi kemajuan pembangunan bangsa, apalagi dalam Peraturan Presiden No. 7/2005, dimana pemerintah menyatakan bahwa industri alas kaki merupakan industri yang diprioritaskan untuk dikembangkan karena dinilai berpotensi dalam pembangunan nasional. Semua pihak yang berkepentingan, seperti pemerintah, produsen, pemasok, distributor dan masyarakat harus saling mendukung demi berjalannya industri alas kaki di DKI Jakarta khususnya dan Indonesia umumnya bisa lebih baik dan menguntungkan semua pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Biro Pusat Statistik. 2010. *Ekonomi dan Ketenagakerjaan Indonesia 2009-2010*.
- Bungin, B., 2009. *Penelitian kualitatif*. Jakarta, Prenada Media Group.
- Christianto, N. A., 2010. *Strategi Promosi Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Perusahaan Sepatu Bakti Surakarta*. Tugas Akhir, Manajemen Pemasaran, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Fakih, M., 2002. *Jalan Lain (Manifesto Intelektual Organik)*. Yogyakarta: Insist Press.
- Dix, J. M., Lee “Buck”. 2001. *The Process of Strategic Planning. Key Success Factors*.

- Business Development Index, Ltd. And The Ohio State University.
- George, R., 2009. *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, Jakarta, PT RajaGrafindo Persada Press.
- Grim. 2006. *Strategy As Action*. Oxford University Press.
- Grunert, Klaus G., Ellegaard, Charlote. 1992. *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*. New York
- <http://kemenperin.go.id/>
- Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta, PT Erlangga.
- Maleong, L. J., 2007. *Metode Penelitian Kualitatif (Rev. Ed)*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Mandal, S. 2011. *Porter's Five Forces Analysis of The Indian Plastic Industry*. International Journal of Multidisciplinary Research. Vol.1 Issue 7.
- Novitasari, A. O., Rahmawati, D., 2013. *Identifikasi Variabel Berpengaruh pada Peningkatan Keunggulan Kompetitif Industri Alas Kaki di Kabupaten Mojokerto*. Jurnal Teknik Pomits Vol. 2, No. 2, ISSN: 2337-3539, Institut Teknologi Surabaya (ITS).
- Nurainun, H. dan Rasyimah. 2008. *Analisis Industri Batik di Indonesia*. Fokus Ekonomi (FE). Vol.7. No.3.
- Pamungkas, W. P, 2011. *Analisis Struktur Perilaku dan Kinerja Industri Alas Kaki di Indonesia*. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.
- Soliha, E., 2008. *Analisis Industri Ritel Di Indonesia*. Jurnal Bisnis d Ekonomi (JBE). Vol.15.No.2
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods For Business, Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta, Penerbit Salemba.
- Sugiyono, 2007. *Metodologi Penelitian dan Bisnis*. Bandung, Alfa Beta.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Alfabeta.
- Umar, H., 2004. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Binsis*. Cetakan ke-6. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, A., 1996. *Manajemen Stratejik*. Jakarta, Binarupa Aksara
- Weiss, J. 1988, *Industry in Developing Countries: Theory, Policy and Evidence*, London, Routledge.