

## BAB IV

### ANALISIS SWOT PADA PT. KAYU LAPIS INDONESIA

#### I. ANALISIS SWOT

##### A. Penerapan Analisis SWOT dengan PT. Kayu Lapis Indonesia

Menganalisis sebuah perusahaan kayu lapis yang berada di Desa Mororejo, Kecamatan Kaliungu, Kabupaten Kendal, Jawa Tengah dengan melihat kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh PT. Kayu Lapis Indonesia, agar dapat menjawab strategi-strategi yang akan dilakukan oleh PT. Kayu Lapis Indonesia untuk menaikkan jumlah ekspor produksi kayu lapis industry tersebut.

##### 1. *Strengths* (Kekuatan)

Keunggulan yang dimiliki antara lain yaitu sudah menerapkannya Sistem Verifikasi dan Legalitas Kayu (SVLK), mengikuti *Shipment Test*, memiliki sertifikasi ekolabel, memiliki SDM berkualitas yang memadai, dan memiliki peralatan memadai.

- PT. KLI sudah menerapkan Sistem Verifikasi dan Legalitas Kayu (SVLK) merupakan sistem pelacakan yang disusun secara *multistakeholder* untuk memastikan legalitas sumber kayu yang beredar dan diperdagangkan di Indonesia. Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) dikembangkan untuk mendorong implementasi peraturan pemerintah yang berlaku terkait

Sistem verifikasi legalitas kayu diterapkan di Indonesia untuk memastikan agar semua produk kayu yang beredar dan diperdagangkan di Indonesia memiliki status legalitas yang meyakinkan. Konsumen di luar negeri pun tidak perlu lagi meragukan legalitas kayu yang berasal dari Indonesia. Unit manajemen hutan tidak khawatir hasil kayunya diragukan keabsahannya. Industri berbahan kayu yakin akan legalitas sumber bahan baku kayunya sehingga lebih mudah meyakinkan para pembelinya di luar negeri.

- *Shipment Test*: PT KLI merupakan salah satu dari 17 perusahaan Eksportir Terdaftar Produk Industri Kehutanan (ETPIK) yang telah diverifikasi legalitas produknya oleh Lembaga Verifikasi Legalitas Kayu (LVLK) dan berhak untuk mendapatkan Dokumen *V-Legal* sebagai salah satu persyaratan ekspor. *Shipment test* merupakan sebuah uji coba pelaksanaan ekspor produk kayu yang disertai dengan Dokumen *V-Legal*. Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) sesuai Permenhut Nomer p.38/Menhut-II/2009 *junto* Nomer p.68/Menhut-II/2011, serta Peraturan Menteri Perdagangan Nomer 64/2012 yang ditetapkan per 22 Oktober 2012.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <http://majalahbmb.wordpress.com/2012/10/23/pt-kayu-lapis-indonesia-kli-lakukan->

- Sertifikasi Ekolabel yaitu pada dasarnya adalah sarana untuk menyampaikan informasi yang akurat “*verifiable*” dan tidak menyesatkan konsumen mengenai aspek lingkungan dari suatu produk (barang atau jasa), komponen atau kemasannya. Aspek lingkungan tersebut di antaranya adalah “*biodegradability*” (kemudahan bahan terurai di lingkungan), konsumsi air atau energi per ton produk, “*recyclability*” (kemudahan bahan didaur ulang), toksisitas (tingkat bahaya racun bagi orang atau biota lain), dan lain-lain. Program ecolabel ini bertujuan untuk mendorong permintaan dan penawaran produk ramah lingkungan di pasar sekaligus mendorong perbaikan lingkungan secara berkelanjutan.<sup>30</sup>
- Keterampilan dan keahlian SDM yang memadai
- Memiliki aset lahan/pabrik dengan peralatannya sesuai untuk memenuhi pasar internasional

## 2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan yang dimiliki oleh PT. KLI antara lain kelangkaan bahan baku dan teknologi permesinan yang sudah tua.

- Industri kayu sejak lama menghadapi permasalahan di sektor hulu yaitu kelangkaan bahan baku sebagai akibat maraknya praktek penebangan liar (*illegal logging*) serta ekspor ilegal. Padahal sektor



- Saat ini pasar ekspor produk kayu ke Asia terus bertumbuh, antara lain ke Taiwan, Korea, Turki, dan India. Sejauh ini belum ada negara di Asia yang telah menerapkan SVLK (Sistem Verifikasi Legalitas Kayu). Untuk itu, Indonesia harus mendorong negara-negara ASEAN untuk mau menerapkan SVLK bagi pengembangan pasar. Indonesia harus memanfaatkan momentum kerja sama Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2015 untuk mengencakan standardisasi produk kayu legal. Di ASEAN, saat ini baru Indonesia yang menerapkan 'sistem verifikasi legalitas kayu untuk produk ekspor'. Direktur Eksekutif Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (Asmindo) Indrawan mengemukakan hal itu, di Jakarta, Senin (17/3). Penerapan SVLK akan menguntungkan perusahaan karena pemakaian bahan baku akan lebih efektif dan efisien, serta pengembangan pasar ekspor lebih terbuka.<sup>34</sup>

#### 4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman yang dimiliki oleh PT. KLI yaitu tekanan harga jual yang lebih murah dari produsen kayu lapis di negara lain.

- Penurunan pangsa pasar tersebut antara lain disebabkan menurunnya ekspor sebagai dampak terbatasnya bahan baku, serta adanya tekanan dari China dan Malaysia yang berani menetapkan harga

yang jauh lebih murah dari harga pasar.<sup>35</sup> yakni sekitar US\$ 150/ m3 dibandingkan harga kayu lapis Indonesia, yang mencapai US \$ 220-230/m3. Ironisnya lagi, bahan baku industri plywood Cina itu diimpor dari Indonesia. Cina dan Malaysia, sebelumnya termasuk importir kayu lapis Indonesia yang besar pula. Tetapi, kini kedua negara itu menjadi pesaing Indonesia. Lebih ironis lagi, kayu lapis produk Cina, kini sudah masuk ke Indonesia. Kondisi demikian ini memang sangat memprihatinkan. Sebab, selama ini kualitas kayu lapis Indonesia sudah diterima di seluruh pasar dunia.

PT. Kayu Lapis Indonesia masih tetap bertahan sampai saat ini di era perdagangan bebas itu semua disebabkan karena PT. Kayu Lapis Indonesia memiliki banyak agen di luar negeri untuk mempermudah memasarkan produk dari PT. Kayu lapis Indonesia. Agen-agen tersebut menawarkan produk kayu lapis dari PT. Kayu Lapis Indonesia ke warga negara atau Perusahaan di negara tersebut dengan cara mengumpulkan semua calon pembeli di sebuah acara yang telah diatur sebelumnya. Calon pembeli dikumpulkan kemudian diputarkan video proses pembuatan kayu lapis dengan kualitas bagus yang video tersebut dibuat sendiri oleh PT. Kayu Lapis Indonesia. Dengan diputarkan video tersebut calon pembeli tanpa harus ke negara Indonesia untuk melihat langsung sudah bisa mengetahui

hasil produk yang dibuat oleh PT. Kayu Lapis Indonesia. Jadi calon pembeli dapat lebih mantap lagi untuk memesan produk kayu lapis di PT. Kayu Lapis Indonesia.

Berikut ini adalah data negara-negara tujuan ekspor PT. KLI dan frekuensi pengiriman barang ekspor setiap bulan yang diperoleh dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Kabupaten Kendal, antara lain ke 25 negara & 41 pelabuhan seperti data yang didapat (lihat dilampiran), tepatnya pada bulan Januari sampai Oktober tahun 2014.

**Tabel 4.1 FREKUENSI PENGIRIMAN SELAMA TAHUN 2014**

<b>Negara Tujuan</b>	<b>Jan</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>April</b>	<b>Mei</b>	<b>Juni</b>
United States of America	50x	100x	78x	114x	94x	64x
Netherlands	9x	14x	15x	14x	18x	13x
United Kingdom	7x	1x	3x	7x	1x	2x
Belgium	2x	6x	9x	3x	2x	6x
France	1x	0	1x	0	0	0
Canada	0	1x	3x	1x	1x	2x
Spain	0	1x	1x	0	1x	1x
Italy	0	1x	0	1x	0	1x
China	0	4x	2x	2x	1x	2x
Australia	0	13x	18x	21x	19x	14x
New Caledonia	0	0	1x	4x	0	0
Taiwan	0	0	6x	4x	7x	5x
Hong Kong	0	0	3x	2x	7x	4x

Philippines	0	0	1x	0	0	1x
Latvia	0	0	0	1x	0	0
Israel	0	0	0	1x	0	1x
Finland	0	0	0	0	1x	0
Germany	0	0	0	0	1x	0
Republic of Korea	0	0	0	0	1x	1x
New Zealand	0	0	0	0	1x	0
Macau	0	0	0	0	0	1x
Turkey	0	0	0	0	0	0
Malaysia	0	0	0	0	0	0
Egypt	0	0	0	0	0	0
Singapore	0	0	0	0	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>69x</b>	<b>141x</b>	<b>141x</b>	<b>175x</b>	<b>155x</b>	<b>118x</b>

<b>Negara Tujuan</b>	<b>Juli</b>	<b>Agust</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Jumlah</b>
United States of America	98x	91x	112x	86x	887x
Netherlands	13x	13x	19x	8x	136x
United Kingdom	4x	6x	3x	1x	35x
Belgium	4x	4x	1x	0	37x
France	0	2x	1x	0	5x
Canada	1x	0	3x	2x	14x
Spain	0	0	0	2x	6x
Italy	1x	0	1x	1x	6x
China	2x	0	0	1x	14x
Australia	16x	11x	16x	13x	141x
New Caledonia	0	1x	1x	0	7x
Taiwan	3x	5x	4x	2x	36x
Hong Kong	3x	3x	7x	2x	31x
Philippines	1x	0	1x	0	4x
Latvia	0	0	0	0	1x



Israel	0	0	0	0	2x
Finland	0	0	0	0	1x
Germany	0	4x	4x	0	9x
Republic of Korea	1x	3x	0	2x	8x
New Zealand	1x	0	2x	1x	5x
Macau	0	0	0	0	1x
Turkey	0	0	1x	0	1x
Malaysia	0	0	1x	1x	2x
Egypt	0	0	0	1x	1x
Singapore	0	0	1x	1x	2x
<b>Jumlah</b>	<b>148x</b>	<b>143x</b>	<b>178x</b>	<b>124x</b>	<b>1,392x</b>

### **Strategi PT. KLI dalam Meningkatkan Ekspor Kayu pada Era Perdagangan Bebas ASEAN China ACFTA**

Dalam pengertiannya, strategi itu menyangkut perang, persiapan untuk perang. Akan tetapi pengertian tersebut berlaku hanya pada abad ke 18.<sup>36</sup> Dengan semakin kompleksnya perang dan masyarakat, strategi harus memperhitungkan faktor-faktor non militer, seperti ekonomi, psikolog, politik, dan teknologi. Dengan demikian, strategi tidak hanya merupakan konsep perang. Saat ini, strategi telah menjadi seni dan ilmu mengembangkan dan menggunakan sumber daya nasional.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Habib Hasnan, Kapita Selekta: Strategi dan Hubungan Internasional, CSIS, Jakarta, 1997,

Strategi juga mengenai bagaimana kita melakukan sesuatu yang benar. Dikaitkan dengan ekspor industri kayu lapis, strategi dan promosi yang dilakukan oleh PT. KLI harus berbeda sesuai dengan minat dan daya beli negara pembeli. Oleh karena itu, strategi dan promosi yang ditetapkan harus berdasarkan pantauan/survei terhadap sebuah negara. Mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi, promosi harus dilaksanakan secara koordinatif.

Perdagangan bebas *ASEAN –CHINA Free Trade Area (ACFTA)* telah mempengaruhi ekspor kayu lapis. Hal tersebut membawa dampak yang negatif dengan menurunnya nilai ekspor kayu lapis, dan menurunnya nilai ekspor kayu lapis tersebut jelas sangat merugikan bagi perekonomian PT. Kayu Lapis Indonesia dan kesejahteraan karyawannya.

Dewasa ini konsumen semakin memperhatikan pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan. Perusahaan tidak hanya memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen untuk membeli tetapi kepuasan konsumen yang lebih diutamakan dalam menciptakan daya beli. PT. Kayu Lapis Indonesia merupakan perusahaan dengan usaha yang utama di bidang industri kayu terpadu. Adapun strategi pemasaran yang dilakukan untuk mempertahankan posisi pasarnya yaitu dengan menetapkan strategi ..... serta strategi Produk, strategi Harga, strategi Distribusi dan

Dalam mempertahankan posisi pasarnya, maka perusahaan sangat memperhatikan pasar sasaran dan peluang pasar yang dihadapi. Salah satu kegiatan yang dilakukan yaitu dengan memperluas jaringan distribusi baik di dalam maupun di luar negeri. Ekspor PT. Kayu Lapis Indonesia terjadi di 15 negara dan 40 pelabuhan tujuan( lihat di lampiran)

PT. Kayu Lapis Indonesia menetapkan target penjualan yaitu dengan cara memberikan insentif kepada distributor apabila telah melampaui target penjualan yang telah ditetapkan. Hal ini akan menjadikan para distributor termotivasi untuk mencapai target penjualan tersebut. Dengan semakin meningkatnya permintaan pasar, maka perusahaan semakin meningkatkan produktivitasnya. Pangsa pasar PT. Kayu Lapis Indonesia semakin meluas sehingga total permintaan semakin bertambah pula. Dengan demikian perusahaan harus semakin memperhatikan bauran pemasaran yang digunakan sebagai alat untuk meningkatkan volume penjualan.

Ada dua metode penelitian yang penulis gunakan dalam penyusunan skripsi ini yaitu riset lapangan dan riset kepustakaan. Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh, penulis memecahkan masalah yang dihadapi oleh PT. Kayu Lapis Indonesia dengan analisa kuantitatif dan analisa korelasi. Selain itu, untuk analisa produk penulis menggunakan Analisa Daur Hidup (*Product Life Cycle*). Dalam hal ini penulis menganalisa tahap-tahap

kedewasaan dan tahap penurunan. Sekarang ini plywood mengalami tahap penurunan, salah satunya disebabkan kurangnya bahan baku log.<sup>38</sup>

Dengan menggunakan matriks SWOT untuk meningkatkan ekspor menggunakan:

#### Strategi SO (Kekuatan- Peluang)

Dengan Dokumen *V-Legal* Pemerintah berupaya untuk melindungi industri kayu Indonesia dari hulu sampai hilir sehingga bisa menembus pasar global. Dengan dilakukannya *shipment test*, diharapkan segala faktor yang akan mempengaruhi kegiatan ekspor produk kayu bersertifikat SVLK dapat dimonitor dan diantisipasi. SVLK diharapkan menjadi solusi strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif produk kayu Indonesia di pasar internasional dan sebagai kontribusi Indonesia di dalam perlindungan lingkungan hidup secara global.

Industri kayu lapis di Indonesia berkembang pesat dan menjadi salah satu komoditi ekspor unggulan dalam sektor kehutanan. Hal ini tak terlepas dari kebijakan yang diterapkan pemerintah, baik di bidang produksi maupun pemasaran.

1. Untuk meningkatkan nilai tambah dan posisi kayu lapis Indonesia di pasar internasional, pada tahun 1980 pemerintah mengeluarkan kebijakan larangan ekspor kayu gelondongan guna menjamin ketersediaan suplai bahan baku bagi industri pengolahan kayu dalam negeri, dengan harapan Indonesia dapat mengekspor produk olahan yang bernilai tambah (*value added*), yang dapat bersaing dengan produk olahan negeri, dan pada akhirnya dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap penerimaan negara.
2. Mengharuskan pengelola HPH (Hak Pengusahaan Hutan) mendirikan industri kayu terpadu yang berintikan kayu lapis. Kebijakan ini memacu peningkatan produksi kayu lapis dan menjadikan produk kayu lapis berorientasi ekspor dengan laju ekspor yang meningkat secara tajam.
3. Pemerintah juga mendukung pengembangan sektor kayu olahan ini dengan membentuk program kemitraan antara usaha menengah atau besar dengan usaha kecil.
4. Posisi kuat yang dicapai oleh produk Kayu Lapis di pasar dunia, tidak terlepas dari peranan Badan Pemasaran Bersama (BPB)-Apkindo. Salah satunya dengan membentuk *Joint Marketing Bodies* tahun 1984 yang mampu mengkatrol harga, memperluas pasar, membangun jaringan distribusi, serta mengatur suplai dengan kuota. Posisi sebagai *market leader* produk kayu lapis ini tentunya merupakan aset berharga yang harus dipertahankan. Kelemahan dan kesalahan di dalam kebijakan

dapat berdampak serius pada merosotnya posisi tawar industri kayu lapis Indonesia.

5. Untuk mencapai strategi pemasaran ekspor kayu lapis Indonesia di pasar internasional, perbaikan dan pemantapan pada sisi produsen atau pemasok maupun eksportir kayu lapis menjadi salah satu persyaratan bagi tercapainya pencapaian dan penguasaan pasar di luar negeri. Di samping untuk mengikuti perkembangan pasar luar negeri dan pengaruhnya.
6. Dalam mempromosikan produknya, selama ini PT. KLI dalam memasarkan kayu lapisnya menggunakan media film yang berisi dokumentasi dari proses produksi sampai menjadi hasil jadi kayu lapis. Kemudian film itu dikirim ke setiap negara. Untuk proses promosinya dengan cara agen PT. KLI yang berada tiap negara mengumpulkan semua pembeli di negara menjadi satu acara seperti seminar, kemudian memutar film proses produksi dan disaksikan bersama-sama oleh para calon pembeli. Dengan cara seperti itulah kemudian calon pembeli menjadi mengetahui bagaimana kinerja dan hasil produksi dari PT. KLI, yang nantinya bisa membuat calon pembeli tertarik untuk membeli kayu lapis dari PT. KLI. Pembelian itu sendiri dilakukan lewat perantara agen tersebut kemudian disampaikan ke KLI.



2. PT. KLI menerapkan konsep hutan lestari melalui Tebang Pilih Tanam Indonesia (TPTI) jumlah tanaman hutan tidak akan berkurang. Bahkan dengan pola Hutan Tanaman Industri (HTI), yang industrinya menggunakan bahan baku kayu dari hasil tanaman yang bisa dipanen dalam usia 8 tahun, sehingga akan mengamankan hutan alam. Dengan semakin berkembangnya HTI maka bahan baku industri kayu tidak lagi mengandalkan hutan alam. Sedangkan negara-negara sub tropis jika mengembangkan HTI usia panen bisa mencapai lebih dari 50 tahun karena memang iklimnya tidak mendukung. Dalam waktu yang sama negara tropis bisa memanen 6 kali.
3. PT. KLI memiliki teknologi permesinan sebagian besar yang sudah kuno dan boros bahan baku, sehingga produknya tidak kompetitif di pasar global. PT. KLI melakukan sebuah setrategi untuk meminimalisir kelemahan yaitu dilihat dari kelemahan PT. KLI yang memiliki 70%, tetapi perlu diketahui bahwa mesin yang dalam keadaan sudah tua tidak membuat produksi kayu lapis di PT. KLI melemah, tetap memiliki kualitas dan kuantitas yang tetap bagus dan stabil. Untuk mengatasi memiliki mesin yang tua, PT. KLI selalu rutin memperbaiki mesin yang sudah tua dengan perawatan yang cukup baik yang dilakukan setiap

... dan mesin tua bisa selalu menghasilkan produk





kontribusi Indonesia di dalam perlindungan lingkungan hidup secara global.

- *Shipment Test*: PT KLI merupakan salah satu dari 17 perusahaan Eksportir Terdaftar Produk Industri Kehutanan (ETPIK) yang telah diverifikasi legalitas produknya oleh Lembaga Verifikasi Legalitas Kayu (LVLK) dan berhak untuk mendapatkan Dokumen *V-Legal* sebagai salah satu persyaratan ekspor. *Shipment test* merupakan sebuah uji coba pelaksanaan ekspor produk kayu yang disertai dengan Dokumen *V-Legal*. Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) sesuai Permenhut Nomer p.38/Menhut-II/2009 *junto* Nomer p.68/Menhut-II/2011, serta Peraturan Menteri Perdagangan Nomer 64/2012 yang ditetapkan per 22 Oktober 2012.<sup>40</sup>
- Sertifikasi Ekolabel yaitu pada dasarnya adalah sarana untuk menyampaikan informasi yang akurat “*verifiable*” dan tidak menyesatkan konsumen mengenai aspek lingkungan dari suatu produk (barang atau jasa), komponen atau kemasannya. Aspek lingkungan tersebut di antaranya adalah “*biodegradability*” (kemudahan bahan terurai di lingkungan), konsumsi air atau energi per ton produk, “*recyclability*” (kemudahan bahan didaur ulang), toksisitas (tingkat bahaya racun bagi orang atau biota lain), dan lain-

---

<sup>40</sup> <http://majalahbmb.wordpress.com/2012/10/23/pt-kayu-lapis-indonesia-kli-lakukan-first-shipment-of-svlk-to-europe/> diakses 23 oktober 2012

lain. Program ecolabel ini bertujuan untuk mendorong permintaan dan penawaran produk ramah lingkungan di pasar sekaligus mendorong perbaikan lingkungan secara berkelanjutan.<sup>41</sup>

Dari strategi-strategi di atas menunjukkan bahwa adanya kesiapan PT. KLI dalam menghadapi ACFTA. Adanya kekuatan dan peluang yang besar yang dimiliki PT. KLI dalam menghadapi pasar bebas ASEAN-China. Kekuatan dan peluang ini akan berpengaruh kepada para pesaing PT. KLI yaitu produsen kayu lapis dari negara lain. Sedangkan kelemahan dan ancaman bagi PT. KLI dapat diminimalisir dengan adanya bantuan-bantuan dari luar PT. KLI.

Pada kenyataannya dari data yang ada negara-negara ASEAN yang telah melakukan pembelian ke PT. KLI di tahun 2014 ini di antaranya adalah Filipina, Malaysia, Singapura, Taiwan, Hongkong. Jadi dengan ini dapat dikatakan di ACFTA ini jaringan PT. Kayu Lapis Indonesia sudah mantap, tidak bisa terganggu dengan Politik China (ACFTA).

---