

Potensi dan Permasalahan dalam Pengembangan Komoditi Nilam melalui Pendekatan Klaster di Kabupaten Tanah Laut

Ni Nyoman Suarniki
STIE-Nasional Banjarmasin

Abstract: The nilam industry (*Pogostemon Cablin Beth*) in Tanah Laut Regency is an active cluster which is newly formed. Economically, nilam has a high value compared to other commodities from other non-oil and gas sector. Therefore, nilam has a very high potential to be developed on a major scale because it is supported by the condition of geographic, demographic, government, upstream and downstream industry. However, the problem of nilam's industry cluster is also quite complex. Result of analysis using SWOT (Strengths Weakness Opportunities Threats), value chain and diamond model showed that nilam in Tanah Laut regency is quite significant to be developed considering its potential and usefulness which can contribute to real sector empowerment through increase of devisa.

Keywords: cluster, SWOT, value chain, diamond model.

Krisis ekonomi global membawa dampak yang luas bagi perekonomian Indonesia, terutama pada menu-runnya kuota dan harga beberapa komoditas ekspor. Di Kalimantan Selatan, khususnya di Kabupaten Tanah Laut terdapat salah satu komoditas ekspor non migas yang sangat potensial untuk dikembangkan, yaitu tanaman Nilam yang di kenal dengan *Pogostemon cablin beth* (nilam aceh/ dilem (Jawa)). 90% kebutuhan minyak nilam dunia di pasok dari Indonesia atau ekspor nilam Indonesia mencapai 2.000 ton per tahun. Jumlah ini masih bisa ditingkatkan karena dunia membutuhkannya, dan mengingat minyak nilam satu-satunya minyak atsiri (*essential oil*) yang tidak bisa dibuat tiruannya serta manfaat minyak nilam yang sangat banyak yaitu; pengikat parfum, campuran obat-obatan, deodoran, obat batuk, asma, sakit kepala, sakit perut, bisul dan herpes, antiseptic, kosmetik, tekstil, dan lain-lain. Minyak nilam sebagai minyak eksotik yang dapat meningkatkan gairah dan semangat sensualitas. Dalam hal psikoemosional, minyak nilam termasuk dalam aroma terapi pengobatan alternatif,

minyak nilam juga mempunyai efek sedatif (menenangkan) dapat digunakan untuk menanggulangi gangguan depresi, gelisah, tegang karena kelelahan, stres, kebingungan, lesu dan tidak bergairah serta meredakan kemarahan.

Mengingat manfaat dan luasnya daerah yang masih kosong dan cocok ditanami nilam serta potensi pasar yang luas, sangat kondusif untuk lebih memberdayakan sektor riil dengan produksi komoditas unggulan. Pendekatan klaster dinilai strategis dalam pemberdayaan UMKM di sektor produktif dan ekspor non migas yang nantinya akan membantu ketersediaan devisa Negara. Nilam di Tanah Laut baru dikembangkan sehingga berbagai permasalahan perlu mendapat perhatian untuk diteliti dan diberikan alternatif pemecahannya.

Tujuan serta manfaat yang diharapkan dapat dipetik dari kajian penelitian ini antara lain; Bagaimana dukungan atau hambatan kondisi geografis, demografis, perekonomian dan potensi sumber daya terhadap pengembangan tanaman nilam? Bagaimana profil UMKM yang bergerak di bidang komoditas nilam melalui pendekatan klaster? Faktor-faktor apakah yang menjadi penghambat dan pendorong dalam pengembangan komoditas nilam? Bagaimana peran pemerintah pusat maupun daerah dalam usaha

Alamat Korespondensi:

Ni Nyoman Suarniki, STIE-Nasional Banjarmasin
Kalimantan Selatan HP. 0816214471, e-mail:
suarnikinyoman@yahoo.com.

pengembangan komoditas nilam? Pertanyaan penelitian ini akan di jawab dengan 3 analisis, yaitu analisis *SWOT*, *Value Chain* dan *Diamond Model*.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini atau perusahaan harus melakukan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Freddy Rangkuti, 2006). Analisis SWOT dalam menyusun strategi perusahaan dapat diformulasikan dengan matrik SWOT, yaitu matrik yang mengkombinasikan antara *internal factors strategik* (*IFAS à Strengths and Weakness*), dengan *external factors strategic* (*EFAS à Opportunities and Treaths*). Pada saat perusahaan berada di kuadran yang sangat menguntungkan dimana kekuatan internal yang dimiliki mendapat peluang yang besar, sehingga perusahaan dapat menentukan kebijakan pertumbuhan yang agresif (strategi SO). Pada kuadran kedua, meskipun perusahaan mengalami banyak ancaman namun perusahaan masih banyak memiliki kekuatan yang bisa diandalkan. Strategi diversifikasi (produk/pasar) dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang (strategi ST). Pada kuadran ketiga, perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, tetapi perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Strateginya, perusahaan hendaknya meminimalkan dulu berbagai kelemahan yang potensial mengancam kelangsungan perusahaan (strategi WO). Pada kuadran keempat perusahaan berada posisi yang sangat tidak menguntungkan yaitu, disamping perusahaan dihadapkan pada berbagai ancaman juga memiliki kelemahan internal. Perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (strategi WT).

Analisis Rantai Nilai (*value chain*) adalah cara sistematis untuk mempelajari semua kegiatan yang

dilakukan perusahaan serta bagaimana interaksi di antara kegiatan perusahaan (Porter, 1993). Tujuan analisis adalah untuk mendapatkan sumber-sumber keunggulan bersaing dengan melakukan kegiatan yang secara strategis relevan, lebih baik, dan lebih murah dari para pesaing. Rantai nilai perusahaan tertanam di dalam arus kegiatan yang lebih besar, yaitu pada sistem nilai (rantai nilai pemasok → rantai nilai perusahaan → rantai nilai penyalur → rantai nilai pembeli). Rantai nilai menggambarkan nilai total (aktivitas nilai + margin). Aktivitas nilai yang terdiri dari kegiatan fisik dan teknologi (*building blocks*) untuk menciptakan nilai bagi pembelinya. Rantai nilai perusahaan dapat dibagi ke dalam dua golongan besar yaitu, aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Aktivitas primer yang merupakan aktivitas yang dilakukan dalam membuat produk secara fisik serta menjual dan menyampaikannya kepada pembeli termasuk aktivitas utama jual. Aktivitas primer terdiri dari, logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran & penjualan, dan pelayanan. Aktivitas pendukung merupakan penunjang dari aktivitas primer, yang terdiri dari menyediakan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia, serta sejumlah fungsi lainnya dalam perusahaan. Walaupun aktivitas nilai merupakan batu pembangun (*building blocks*) keunggulan bersaing, namun rantai nilai bukan sekedar aktivitas-aktivitas yang berdiri sendiri melainkan merupakan suatu sistem aktivitas yang saling bergantung. Keterkaitan (*linkage*) ini menggambarkan hubungan antara pelaksanaan suatu aktivitas nilai dengan biaya atau kinerja aktivitas lain. Keterkaitan dalam rantai nilai dapat menghasilkan keunggulan bersaing melalui dua cara: optimasi dan koordinasi. Agar berbagai kegiatan dalam perusahaan optimal dalam mencapai hasil yang sama, koordinasi atas masing-masing aktivitas terkait yang baik dan tepat sangat dibutuhkan untuk mencapai keunggulan bersaing yang diinginkan.

Diamond model oleh Michael Porter (1998) dalam http://www.smecca.com/kajian/files/hasil_kajian, adalah mengenai keunggulan bersaing suatu negara, dan model yang dapat membantu memahami perbandingan posisi suatu negara di persaingan global, atau pada daerah dengan wilayah geografis yang luas (seperti Indonesia). Daya saing dibentuk oleh interaksi dari beberapa faktor yang disebut sebagai faktor "diamond". Diamond dibentuk oleh (1) *factor*

condition yaitu; mengacu pada kebijakan konvensional bahwa faktor "kunci" produksi adalah dibuat bukan diwariskan. Faktor kunci tersebut adalah SDM terlatih, kapital dan infrastruktur, (2) *demand conditions*, yaitu dalam dunia bisnis jika pelanggan banyak keinginannya, tekanan yang dihadapi perusahaan untuk meningkatkan persaingan secara konstan pada produk yang inovatif, kualitas tinggi, dan lain-lain, akan semakin besar, (3) *related and supporting industries*, yaitu ruang yang dekat antara industri hulu atau hilir memfasilitasi pertukaran informasi dan mempromosikan pertukaran ide & inovasi yang berkelanjutan, dan (4) *firm strategy, structure and rivalry*, yaitu dunia didominasi oleh kondisi yang dinamis. Persaingan langsung akan mendorong perusahaan untuk bekerja meningkatkan produktivitas dan inovasi. Dia juga memasukkan 2 faktor konteks yang berhubungan secara tidak langsung melalui: (1) *role of chance* dan (2) *role of government*. Faktor-faktor ini secara dinamik mempengaruhi posisi daya saing perusahaan dalam suatu negara. Hasil hubungan faktor-faktor ini mungkin akan menunjukkan pola klaster, dimana hubungan antara bisnis (dan organisasi) seharusnya mendukung pencapaian *competitive advantage*.

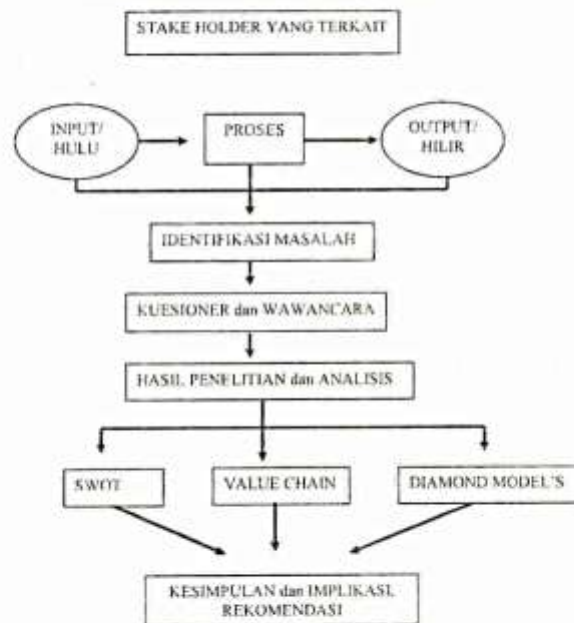
Menurut, Porter (1998) Klaster merupakan konsentrasi geografis perusahaan dan institusi yang saling berhubungan pada sektor tertentu. Mereka berhubungan karena kebersamaan dan saling melengkapi. Klaster mendorong industri untuk bersaing satu sama lain. Selain industri, klaster termasuk juga pemerintah dan industri yang memberikan dukungan pelayanan seperti pelatihan, pendidikan, informasi, penelitian dan dukungan teknologi. Karakteristik klaster dari sisi *output*, setidaknya ada 3 dimensi yang dapat diperhatikan: *Competitiveness*, tercermin dalam konteks dinamis dan global, misalnya berhubungan erat dengan inovasi dan adopsi praktik terbaik. *Economic specialization*, dalam batas tertentu dari aktivitas-aktivitas yang berhubungan (klaster automotive, klaster budaya, klaster bunga potong, dll). *Spatial identity*, yang relevan dengan agen dan organisasi di dalam klaster ataupun yang di luar klaster. Sedangkan dari sisi dalam/pembentuk klaster, setidaknya ada 4 elemen yang dapat diperhatikan yaitu: Menekankan pada Interaksi antar perusahaan, Kombinasi sumberdaya dan kompetensi yang dikontrol oleh organisasi/perusahaan. Interaksi antar usaha dalam *sistem*

pendukung institusi yang lebih luas dan Konsentrasi *spatial*.

METODE

Rancangan Penelitian

Penelitian ini di desain sebagai berikut:



Gambar 1. Rancangan Penelitian

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Tanah Laut Kalimantan Selatan, dengan populasi semua sentra petani nilam, penyedia bibit tanaman, pupuk, obat pemberantas hama, dan pembeli hasil produksi nilam (pedagang, industri). Untuk petani nilam dilakukan metode *accidental sampling* artinya sampel ditentukan hanya pada calon responden (petani nilam) yang bersedia berpartisipasi atau menjadi responden penelitian. Metode yang sama digunakan untuk industri terkait, yaitu suplier dan pembeli. Petani yang dipilih sebagai sampel adalah petani nilam yang sudah pernah panen sejumlah 28 orang (populasi: 200 orang), petani penyuling sebanyak 14 orang (populasi: 20 orang), dan pembeli/pedagang minyak nilam sebanyak 8 orang (populasi: 10 orang).

Data dikumpulkan dengan observasi langsung kelapangan, melakukan wawancara mendalam dengan responden, menyebarkan kuesioner, dan

mengumpulkan data sekunder dari instansi-instansi terkait seperti dari Dinas Perkebunan, BPS, dan instansi terkait lainnya. Jenis data yang dikumpulkan yaitu, data produksi nilam (luas lahan, jumlah tanaman, jumlah produksi, dan jumlah pelaku usaha serta proyeksi beberapa tahun ke depan), data distribusi (pemasaran), data permasalahan pengembangan (faktor pendorong dan faktor penghambat), data peran Pemerintah dalam pengembangan nilam, dan data Potensi permintaan (pasar ekspor).

Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisa secara kualitatif dengan bantuan alat Analisis rantai nilai (*value chain*) yang didefinisikan sebagai analisis deskriptif yang mempertimbangkan berbagai aktivitas dan peran dari berbagai pelaku ekonomi (seluruh *stakeholders*) yang terlibat dalam rantai produksi, yaitu dari hulu-hilir (sampai dengan pengguna akhir) (Porter Michael E; 1993). Analisis SWOT, yaitu analisis yang melihat kompetensi dan potensi UMKM untuk tumbuh berkembang dari sisi internal dan eksternal UMKM. Sisi internal UMKM meliputi kekuatan-kelemahan (*Strength and Weaknesses*), dan sisi eksternal UMKM berupa peluang-ancaman (*Opportunity and Threats*) (Freddy Rangkuti; 2006). Analisis Faktor penentu pengembangan klaster berupa *Diamond Model* dari Michael Porter (1998) yang mengandung empat faktor penentu yang mengarah kepada peningkatan daya saing, yaitu: (1) faktor *input* (*input factor condition*), (2) kondisi permintaan (*demand condition*), (3) industri pendukung dan terkait (*related and supporting industries*) serta (4) strategi perusahaan dan pesaing (*context for firm and strategy*). Keempat faktor penentu tersebut, dari hasil penelitian JICA untuk diterapkan di Indonesia, maka ditambahkan satu faktor lagi yaitu: berupa faktor modal sosial (*social capital*) (<http://www.smeccda.com/kajian/files/hasilkajian>).

Sesuai dengan tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka variabel penelitian dapat diidentifikasi menjadi: *Variabel Profil*: Profil lingkungan eksternal (*supplier*, pasar, geografis, demografi, perekonomian, dan potensi sumber daya), dan Profil UMKM Nilam. *Variabel Analisis Value Chain*: Variabel aktivitas pokok (logistik kedalam, operasional, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, dan

pelayanan purna jual), dan variabel aktivitas penunjang (prasarana dasar perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, *procurement* (usaha mendapat pasokan)). *Variabel Analisis SWOT*: Variabel Kekuatan (kualitas, harga, modal, pemasok, pesaing, dll). Variabel Kelemahan (kekuatan secara bersamaan dapat juga sebagai kelemahan UMKM). Variabel Peluang, dan Variabel Ancaman. Secara implisit, variabel ini juga sebagian telah teridentifikasi pada variabel analisis *value chain*. *Variabel Kebijakan Pemerintah*: Penciptaan iklim industri (produksi dan distribusi) yang sehat, peraturan yang kondusif, bantuan penyuluhan, bibit, pupuk, modal, program kemitraan, dan lain-lain. *Variabel Diamond Model*: Yang mengarah pada daya saing, yaitu: Faktor Input (*factor/input condition*), kondisi permintaan (*demand condition*), Industri pendukung dan terkait (*related supporting industries*), strategi perusahaan dan pesaing (*context for firm and strategy*) + SC (*Social Capital*).

HASIL

Perkembangan nilam di Kabupaten Tanah Laut dimulai Tahun 1999–2000 mulai di tanam, sempat dipanen namun tidak berlanjut. Tahun 2005 nilam di tanam dan dibudidayakan lagi, tahun 2006 makin banyak petani yang menanam dan akhir tahun 2006 dibentuk kelompok tani. Antusias petani makin bertambah setelah menikmati nilai tambah yang diberikan oleh tanaman nilam dan dilanjutkan oleh Perhatian Pemerintah Daerah lewat Dinas Perkebunan Kabupaten mendukung dan membantu Pertumbuhan dan Perkembangan petani nilam di Kabupaten Tanah Laut.

Secara geografis dan demografis pembudidayaan nilam di Tanah Laut sangat mendukung. Pengusaha yang menekuni usaha nilam bisa dikelompokkan menjadi beberapa kelompok, yaitu: petani penanam, petani sekaligus penyuling, pembeli, penyuling yang juga pembeli, petani juga penyuling dan sekaligus pembeli. Profil pelaku usaha nilam dapat di ringkas sebagaimana 1.

Nilam sebagai tanaman perdu yang mudah tumbuhnya, namun untuk mendapatkan tanaman nilam yang berkualitas tinggi atau memiliki rendemen yang tinggi jika dilakukan penyulingan, maka hendaknya di tanam pada lahan yang sesuai. Balitro (2006) menyarankan dengan pemilihan varietas unggul seperti

Tabel 1. Profil UMKM Nilam di Tanah Laut

No.	Aspek	Petani	Petani, Penyuling	Petani, Penyuling, Pembeli
1.	Tahun Mulai Usaha	2006 -	2007	2007
2.	Pendidikan	SD - SMU	SD - SI	SR - SMU
3.	Umur Pengusaha	19 - 67 Tahun	37 - 67 Tahun	23 - 67 Tahun
4.	Bentuk usaha	Perorangan	Perorangan, PUSKUD	PT
5.	Skala Usaha	Mikro	Mikro	Mikro
6.	Luas areal penanaman	0,1 - 10 Ha	1 - 4 Ha	1 - 5 Ha
7.	Jumlah Produksi Daun Basah permasa hidup tanaman	2 - 40 ton	20 - 80 ton	10 - 40 ton
8.	Jumlah panen per 1 kali tanam	1 - 3 panen	1 - 4 kali panen	1 - 3 panen
9.	Jumlah Produksi Minyak per ton daun basah	-	7 - 20 kg	10 - 20 kg
10.	Range harga daun basah	Rp 500 - Rp 1.600		
11.	Range harga minyak nilam	-		Rp 250.000 - Rp 625.000 / kg

(Sumber: Data yang diolah)

varietas Tapak Tuan, Sidikalang, dan Lhokseumawe dapat menghasilkan jumlah dan kualitas daun yang lebih tinggi (rendemen yang tinggi).

Hasil analisis usaha menunjukkan bahwa petani hanya dengan menanam 0,25 ha sudah bisa mendapat keuntungan, dan rata-rata margin keuntungan yang diperoleh petani $\pm 40\%$ perperiode tanam, dengan asumsi nilam hanya sekali dipanen. Nilam sebetulnya bisa dipanen sampai 9 (sembilan) kali dengan pemeliharaan yang lebih baik. Demikian juga, dengan petani penyuling, dengan alat suling manual berbahan *stainless steel* yang umur ekonomisnya diperkirakan selama 5 tahun, break even dicapai hanya dengan 5 kali penyulingan/bulan, atau *pay back* periode-nya hanya 3 bulan, jika dalam sebulan penyulingan dilakukan 10 kali atau margin keuntungan lebih dari 30% per bulan. Perhitungan ini belum termasuk produk sampingan yang diperoleh dari limbah penyulingan, yaitu sisa daun yang sudah di suling. Limbah ini bisa diolah menjadi pupuk, pengusir hama, bahan baku pembuat dupa, obat nyamuk bakar, bahan bakar penyulingan. Sementara air sisa penyulingan dapat digunakan sebagai bahan aroma terapi (Feri Manoi; 2007). Namun, limbah penyulingan nilam di Tanah Laut belum bisa dimanfaatkan dengan baik, sementara limbah baru dimanfaatkan sebagai pupuk dan pengusir hama.

Keuntungan yang diperoleh Pedagang minyak nilam dari mekanisme harga di pasar dalam dan luar negeri dan nilai tawar (*bargaining power*) antara petani dan pedagang.

Lebih dari 18 negara yang membutuhkan minyak nilam terutama importir minyak nilam terbesar adalah Amerika, Perancis, Singapura, Spanyol, Inggris, Swiss, India, dan Jerman. Importir minyak nilam terbesar Indonesia adalah Amerika dan Singapura. Tahun 2004 ekspor minyak nilam ± 2.074 ton, dengan nilai 27.136.913 US \$ (BPS; 2005 dalam Yuhono dan Sintha). Pertumbuhan ekspor minyak nilam Indonesia $\pm 6\%$ per tahun dan 90% kebutuhan minyak nilam dunia disuplai dari Indonesia. Hanya 14,4% minyak nilam menjadi konsumsi dalam negeri/kebutuhan dalam negeri. Namun, tata niaga nilam masih mengalami kendala yang besar dalam masalah harga dan kualitas. Fluktuasi harga sangat tinggi, harga lebih banyak dikendalikan pihak importir meskipun Indonesia pengeksportir minyak nilam terbesar. Hal ini banyak disebabkan karena di samping krisis global juga karena mutu (*Patchouli Alcohol*), dan warna yang kurang sesuai dengan keinginan pembeli.

Pengembangan nilam di Tanah Laut sangat potensial, meskipun Pemerintah Pusat dan Daerah telah banyak memberi bantuan bibit, pupuk, teknik

budidaya, dan lain-lain, namun para pelaku usaha masih menghadapi masalah-masalah krusial yang harus segera mendapat pemecahannya. Di tingkat petani masalah klasik masih melilit seperti; kurangnya modal usaha, harga yang ditentukan pembeli/pengkual, kurangnya kesadaran akan kualitas daun, peran asosiasi belum ada. Ketersediaan air kurang. Uluran bantuan kredit lunak dari Pihak Perbankan belum ada. Perbaikan sarana jalan desa kurang. Bantuan lainnya (bibit, pupuk, teknologi pertanian, penyuluhan, dan bantuan teknis lainnya) masih kurang. Pola budi daya belum menguasai. Pengetahuan di bisnis nilam / SDM kualitasnya kurang. Manajemen kurang. Masalah-masalah di tingkat penyuling; Modal Usaha kurang. Kualitas daun belum banyak diketahui. Alat Suling kurang secara jumlah dan kualitas. Teknologi Penyulingan untuk menghasilkan kualitas minyak yang baik belum dikuasai. Peran asosiasi dalam menstabilkan harga minyak belum ada. Pengetahuan di bisnis nilam kurang. Manajemen kurang. Ditingkat pembeli masalahnya adalah; Pengertian petani akan fluktuasi harga minyak dipasaran kurang dimengerti. Kurangnya pengetahuan tentang kualitas minyak. Komitmen petani yang sudah mengikat kesepakatan. Peran Asosiasi belum. Peran pemerintah dalam memfasilitasi untuk usaha ekspor minyak nilam dari pintu Kalimantan Selatan belum ada. Kurang pengetahuan tentang pasar. Harga sangat bergantung pada negara pengimpor, sehingga harga pembelian minyak pada petani penyuling juga mengikuti fluktuasi tersebut. Jadi, sulit mengendalikan atau membuat patokan harga, di tambah kondisi krisis keuangan global yang melanda negara-negara pengimpor minyak nilam. Kurangnya SDM berkualitas. Manajemen kurang.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini akan di analisis dengan 3 alat analisis yang sudah sangat terkenal yaitu; analisis SWOT (*Strengths Weakness Opportunities Threats*), *Value Chain* (analisis Rantai Nilai) dan analisis faktor penentu atau *Diamond's Model* (*Demand Condition, Factor Condition, Firm Strategy; structure and rivalry, Related and Supporting Industries*) ditambah lagi dengan *Social Capital* (modal sosial), sehingga *Diamond's Model*-nya bukan empat lagi seginya, tetapi menjadi lima segi yang harus dianalisis. Semua alat analisis yang akan

digunakan bertujuan untuk mengembangkan strategi bisnis dan cara pandang perusahaan (pelaku bisnis) terhadap lanskap (*outlook*) bisnis secara keseluruhan. Orientasi analisis juga lebih banyak kepada fungsi-fungsi kegiatan manajemen seperti produksi, pemasaran, operasional, distribusi, organisasi dan lain-lain.

Konsep strategi berkembang, mulai dari sekadar alat untuk mencapai tujuan (*Chandler*) kemudian berkembang menjadi alat menciptakan keunggulan bersaing (*Porter, Learned, Christensen*) dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respon terhadap kekuatan-kekuatan internal dan eksternal (*Mintzberg, Steiner*), sampai menjadi alat untuk memberikan alat motivasi kepada *stakeholder* agar perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi secara optimal. Menjelang akhir abad ke-20, konsep strategi berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen di masa yang akan datang dengan memperhatikan konsep dinamik dan pengembangan perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep Kompetensi Inti. Konsep kompetensi inti adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi dan bukan satu keterampilan atau teknologi yang berdiri sendiri (*Hamel, 1995*). Kompetensi ini mencerminkan hasil akumulasi pembelajaran dalam berbagai keterampilan dan berbagai unit organisasi. Persaingan perusahaan adalah perlombaan untuk memahirkan kompetensi serta untuk memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar. Untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan harus memiliki tiga (3) kriteria yaitu; Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), dan dapat diperluas (*extendability*).

Analisis SWOT yang dilakukan terhadap data yang terkumpul dan hasil identifikasi terhadap faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada dalam usaha nilam di Tanah Laut, maka dapat disusun matriks strategi dengan mendasarkan pada semua faktor internal (*Internal factor strategis (IFAS)/S,W*) dan eksternal (*External factor strategis (EFAS)/O,T*). Alternatif strategi yang dipilih harus melalui pertimbangan mendalam, hal ini sangat bergantung pada pengetahuan, sikap terhadap risiko, pengalaman dan *entrepreneurship* dari para pelaku usaha. Matriks strategi SWOT dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. Matriks Strategi SWOT

EFAS	IFAS	
	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
Opportunities (O)	Strategi SO • Menanam juga menyuling • Mencari saluran distribusi yang establish/pasar • Membangun kerja sama dengan pihak terkait	Strategi WO • Mencari sumber modal • Belajar seluk beluk bisnis nilam • Meningkatkan teknologi
Threats (T)	Strategi ST • Memberdayakan Asosiasi • Membentuk Koperasi • Mengembangkan pola kluster • Memperpendek saluran distribusi	Strategi WT • Mencari alternatif sumber air • Meningkatkan kualitas

(Sumber: Freddy Rangkuti, 2006)

(Sumber: Data yang diolah.)

Selanjutnya, data dianalisis dengan analisis rantai nilai (*value chain*). Rantai nilai suatu perusahaan (pelaku usaha) tertanam pada arus kegiatan sistem nilai (*Value system*). Dalam usaha perkebunan nilam di Tanah Laut sistem nilai usaha termasuk sistem nilai industri tunggal (rantai nilai pemasok → rantai nilai perusahaan → rantai nilai penyalur → rantai nilai pembeli).

Setiap perusahaan (tidak tergantung skala) merupakan sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan (distribusi) dan mendukung produknya. Semua kegiatan ini tergambar dalam rantai nilai perusahaan, rantai nilai dan cara perusahaan menyelenggarakan setiap kegiatannya merupakan cerminan dari riwayat, strategi dan ancaman perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya serta keadaan ekonomi yang melandasi kegiatan itu sendiri. Sehingga rantai nilai menggambarkan nilai total, yang terdiri atas aktivitas nilai (*Value activities*) dan *margin*. Aktivitas nilai adalah kegiatan fisik dan teknologis yang diselenggarakan perusahaan atau *building blocks* untuk menciptakan

produk yang bernilai bagi pembeli. Aktivitas nilai dapat di bagi ke dalam dua golongan kegiatan:

- Aktivitas Primer → Logistik ke dalam, Operasi, Logistik ke luar, Pemasaran dan penjualan, Pelayanan.
- Aktivitas Pendukung → Pembelian, Pengembangan teknologi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Infrastruktur Perusahaan.

Margin dapat diukur dengan berbagai cara, aktivitas rantai nilai usaha nilam di Tanah Laut dapat disajikan sebagaimana Tabel 3.

Aktivitas nilai berhubungan satu sama lain dalam rantai nilai. Keterkaitan (*linkage*) ini menggambarkan hubungan antara pelaksanaan suatu aktivitas nilai dengan biaya atau kinerja aktivitas lain. Misalnya: pemilihan tanah yang sesuai berhubungan dengan cara pengolahan persiapan penanaman, selanjutnya pemilihan bibit yang baik, pemberian pupuk yang tepat jenis, jumlah, saat dan tindakan pasca pemberian pupuk sangat berpengaruh pada kualitas pertumbuhan tanaman nilam. Mengandalkan sumber air hanya dari tadah hujan tentu sangat berisiko menggagalkan usaha

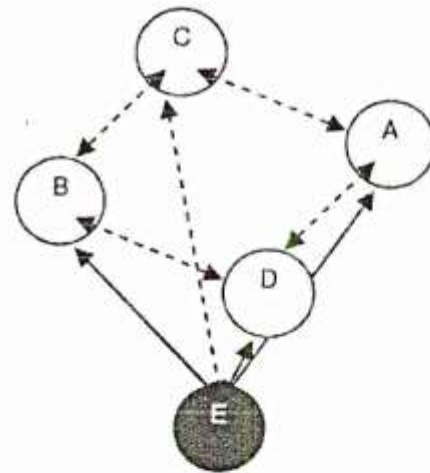
Tabel 3. Aktivitas Rantai Nilai Usaha Nilam di Tanah Laut

Manajemen Sumberdaya manusia	INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN				
	Perekutan	Perekutan	Perekutan	Perekutan	
Pengembangan Teknologi	Alat pengolah lahan	Pengembangan sistem informasi	Penelitian pasar	Pedoman dan prosedur budidaya dan penyulungan	M
	Alat suling		Peran asosiasi/koperasi		A
	Cara budidaya		Literatur teknis		R
Pembelian	Bibit				J
	Pupuk	Pelayanan telepon	Pelayanan biro media	Bibit, pupuk dan suku cadang alat suling	I
	Bahan bakar				N
	Suku cadang alat suling	Pelayanan transportasi			
	Alat pengukur kualitas minyak			Akomodasi	
Penanganan pupuk Penanganan bibit Penanganan bahan bakar Penanganan daun yang akan di suling	Pengolahan tanah	Pengolahan pesanan	Informasi harga	Antar jemput komoditas	M
	Penanaman	Pengiriman daun	Promosi		A
	Pemeliharaan tanaman	Pengiriman minyak		Penjagaan kualitas	R
	Panen				
	Pengeringan daun			Ketepatan pada janji	J
	Operasi penyulungan				I
	Pemeliharaan alat suling				N
Logistik ke dalam	Operasi	Logistik ke luar	Pemasaran dan Penjualan	Pelayanan	

(Sumber: Data diolah)

yang telah dilakukan. Demikian seterusnya, setiap kegiatan punya keterkaitan baik langsung dan tidak langsung. Keterkaitan sangat banyak jumlahnya, sehingga untuk dapat memiliki keunggulan bersaing maka keterkaitan aktivitas memerlukan optimasi dan koordinasi yang baik. Keterkaitan tidak hanya ada dalam rantai nilai sebuah perusahaan melainkan juga antara rantai nilai perusahaan dengan rantai nilai pemasok dan penyalur. Keterkaitan ini disebut dengan keterkaitan vertikal.

Analisis Diamond Model; di Indonesia, strategi pemberdayaan UKM melalui pembentukan kluster industri, mulai digulirkan tahun 1999. Strategi ini bukanlah strategi baru, melainkan sebuah adopsi pengalaman keberhasilan dari beberapa negara sahabat yang lebih dahulu menerapkannya. Pembentukan kluster menjadi isu yang penting karena secara individual, UKM seringkali tidak sanggup menangkap peluang pasar yang membutuhkan jumlah volume produksi yang besar, standar yang homogen dan penyerahan yang teratur. UKM seringkali mengalami kesulitan mencapai skala ekonomis dalam pembelian *input* (seperti peralatan dan bahan baku) dan akses


Gambar 2. Diamond Model + Social Capital
Keterangan:

- A = Demand Condition
- B = Factor Condition
- C = Firm Strategy, Structure and Rivalry
- D = Related and Supporting Industries
- E = Social Capital

jasa-jasa keuangan dan konsultasi. Ukuran kecil juga menjadi suatu hambatan yang signifikan untuk internalisasi beberapa fungsi pendukung penting seperti pelatihan, penelitian pasar, logistik dan inovasi teknologi; demikian pula dapat menghambat pembagian kerja antar perusahaan yang khusus dan efektif, secara keseluruhan fungsi-fungsi tersebut merupakan inti dinamika perusahaan. Mencermati pada pelaku usaha nilam yang ada di Tanah Laut, yang mana untuk pengembangannya akan didekati dengan pola klaster industri. Strategi ini ditujukan untuk meningkatkan daya saing UMKM nilam di Tanah Laut.

Klaster nilam di Tanah Laut, merupakan klaster bentukan baru yang masih sangat muda, namun bisa dikategorikan klaster aktif karena meskipun baru, antusiasme pelaku usaha sangat baik (produksi, teknologi, pemasaran, berkembang walaupun belum maksimal). Sehingga bisa dikatakan mempunyai prospek yang cerah kedepannya, yang nantinya diharapkan pada klaster ini akan terdapat elemen-elemen:

- Penekanan pada interaksi antar pengusaha.
- Kombinasi sumberdaya dan kompetensi yang dikontrol oleh pengusaha.
- Interaksi antar usaha dalam sistem pendukung institusi yang lebih luas.
- Konsentrasi *spasial*.

Hasil penelitian dari proyek percontohan pengembangan klaster di Indonesia yang dilakukan oleh JICA (2004) mengungkapkan bahwa Klaster di Indonesia dibatasi oleh bentuknya yang mudah tercerai berai dari modal sosial. Modal sosial yang dimaksud merupakan aset tak berwujud seperti "kepercayaan yang terbentuk", "ikatan internal" atau "jejaring sosial". Faktor penentu perkembangan klaster yang dirumuskan Michael Porter (1998) yang disebut Diamond Model terdiri dari empat faktor penentu jika di tambah dengan faktor modal sosial (JICA; 2004) akan menjadi lima faktor penentu perkembangan klaster. Kelima faktor tersebut adalah seperti pada gambar berikut di bawah ini.

Diamond Model plus *Social Capital* di atas jika diaplikasikan pada klaster industri nilam di Tanah Laut dapat dijelaskan sebagai berikut.

Demand Condition (kondisi permintaan); Kondisi permintaan dikaitkan dengan *sophisticated and demanding local customer*, namun pada usaha nilam

yang merupakan klaster baru belum ada pengalaman yang cukup di agrobisnis ini. Sehingga kondisi permintaan baik *input* maupun *output* nilam masih belum tertata baik. Petani penanam dalam pemilihan bibit, pemberian pupuk, dan kebutuhan tenaga kerja untuk perawatan tanaman masih coba-coba (*trial and error*). Pengalaman dan pengetahuan para pembeli minyak juga masih relatif kurang. Kondisi ini dapat menyebabkan keterkaitan nilai dalam rantai nilai kurang bisa atau bahkan tidak bisa dinikmati para pelaku bisnis. Hal ini dapat menurunkan antusiasme masyarakat dalam mengusahakan nilam yang secara kasat mata mudah diproduksi dan pasar yang masih sangat terbuka luas dan faktor-faktor kekuatan lainnya sebagai peluang yang menjanjikan.

Factor Condition (faktor *input*); Faktor *input* dalam analisis Porter adalah variabel-variabel yang sudah ada dan dimiliki oleh suatu klaster industri seperti sumberdaya manusia, modal, infrastruktur fisik, infrastruktur informasi, infrastruktur ilmu pengetahuan dan teknologi, infrastruktur administrasi serta sumber daya alam. Semakin tinggi kualitas faktor *input*, maka semakin besar peluang industri untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas. Dari semua faktor *input* hanya sumber daya alam yang paling kuat untuk menunjang industri nilam di Tanah Laut, karena seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa Tanah Laut sangat kondusif alamnya untuk ditanami nilam dan jika di tanam secara baik akan menghasilkan kualitas daun yang tinggi dalam menghasilkan minyak yang bermutu (PA tinggi). Sementara untuk SDM, modal, dan infrastruktur masih sangat lemah, perlu bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik pemerintah dan masyarakat.

Firm Strategy, Structure and Rivalry (Strategi Perusahaan dan Pesaing); Strategi perusahaan dan pesaing dalam *Diamond Model* juga penting karena kondisi ini akan memotivasi perusahaan atau industri untuk selalu meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan selalu mencari inovasi baru. Dengan adanya persaingan yang sehat, perusahaan akan selalu mencari strategi baru yang cocok dan berupaya untuk selalu meningkatkan efisiensi. Selanjutnya, untuk mencapai kinerja klaster yang diharapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku usaha nilam di Tanah Laut telah memiliki kesadaran untuk bersaing meningkatkan kualitas produknya. Untuk meningkatkan

kualitas daun yang dihasilkan, petani mulai hanya menanam nilam secara *monokultur*, pengolahan tanah yang lebih baik, pemberian pupuk yang tepat komposisi dan jenis pupuknya dan usaha-usaha lainnya untuk meningkatkan nilai aktivitas produksinya. Untuk meningkatkan kualitas minyak nilam yang dihasilkan petani mulai mengusahakan alat suling yang lebih baik. Meskipun semua usaha itu dilakukan dengan sangat terbatas karena terbatasnya faktor *input* yang dimiliki.

Related and Supporting Industries (Industri Pendukung dan Terkait); Adanya industri pendukung dan terkait akan meningkatkan efisiensi dan sinergi dalam klaster. Sinergi dan efisiensi dapat tercipta terutama dalam *transaction cost*, *sharing* teknologi, informasi maupun *skill* tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh industri atau perusahaan lainnya. Manfaat lain industri pendukung dan terkait adalah akan terciptanya daya saing dan produktivitas yang meningkat. Peran industri pendukung dan terkait untuk industri nilam di Tanah Laut di antaranya para peternak sapi dan ayam, namun kedua industri ini tidak banyak berperan pada peningkatan produktivitas atau daya saing industri, perannya hanya sebagai pemasok tanpa informasi lainnya yang mendukung. Industri terkait dari rantai pembeli juga belum banyak berkontribusi karena kebanyakan pembeli hanya pengepul bukan industri pengolah minyak nilam (sesuai fungsinya).

Social Capital (Modal Sosial); Modal Sosial adalah faktor kelima yang paling penting yang disebut sebagai *intangible assets* (aset tidak berwujud) yang dapat membentuk ikatan yang kuat dalam rantai nilai industri, vertikal dan Pemerintah. Modal sosial dapat berupa komitmen para pelaku industri, kepercayaan, kejujuran, nasionalisme dan image. Hal ini adalah "tingkat kepercayaan" atau "ikatan internal" atau "jejaring sosial". Jika modal sosial ini lemah maka keterkaitan industri dan rantai nilai akan mudah terpecah-pecah, sehingga secara agregat tidak menguntungkan bagi struktur dan sistem perekonomian. Pada komentar para responden atas usaha nilam yang berhubungan dengan modal sosial sebagai faktor yang penting dalam menciptakan nilai bagi para pelaku usaha dan pemerintah antara lain: petani yang kurang berkomitmen, dipinjam uang untuk menanam dengan perjanjian daun yang dihasilkan dijual pada kreditor namun setelah panen daun tidak di jual sesuai perjanjian.

Keluhan sebaliknya dari petani yaitu kreditor tidak memberi harga yang pantas untuk daun milik petani debitur, sehingga petani menjual kepada pembeli yang bersedia membeli lebih mahal. Hal yang sama terjadi antara pembeli dan penyuling.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari analisis SWOT dapat diidentifikasi: Kekuatan (*Strengths*) meliputi: lahan, pupuk dan bibit, tenaga kerja, daun/bahan baku suling, dan harga. Kelemahan (*Weaknesses*); modal usaha, teknologi, kesetiaan penjual, mengandalkan musim, harga tergantung pembeli, tidak punya alat suling, distribusi, kualitas daun, dan kualitas minyak. Peluang (*Opportunities*); daya dukung geografis dan faktor *input* yang tinggi, proses produksi dan pengolahan yang mudah, harga, produksi dan produktivitas masih bisa dikembangkan dengan sangat luas. Sedangkan Ancaman (*Threats*); musim kemarau, harga daun atau minyak nilam yang rendah.

Analisis *Value Chain* (rantai nilai) menghasilkan bahwa keterkaitan antara pelaku usaha dalam klaster industri nilam di Kabupaten Tanah Laut masih rendah, sehingga perlu pemahaman yang baik dari para pelaku tentang nilai (manfaat) keterhubungan aktivitas masing-masing pelaku dengan pihak terkait. Misalnya: timbal balik nilai antara aktivitas pemasok dan produsen, produsen dengan distributor, produsen dengan pembeli, petani dengan penyuling, dan lain-lain.

Analisis Faktor penentu atau *Diamond Model plus Social Capital* menghasilkan bahwa klaster nilam di Tanah Laut merupakan klaster aktif bentuk baru yang masih sangat muda usianya, sehingga kondisi permintaan, kondisi *input*, strategi perusahaan dan pesaing, industri pendukung dan industri terkait, serta modal sosial, secara keseluruhan belum terkelola secara baik. Sehingga perlu mendapat perhatian yang serius baik dari klaster itu sendiri maupun Pemerintah melalui Instansi terkait dalam hal ini Dinas Perkebunan, agar klaster nilam di kabupaten Tanah Laut ini bisa berjalan efisien dan mempunyai produktivitas yang tinggi, karena kedua hal tersebut adalah indikator keberhasilan klaster.

Saran

Saran untuk para pelaku usaha nilam di Kabupaten Tanah Laut, yaitu: para petani harus berkomitmen untuk menyatukan tindakan guna menghasilkan produk bersama yang berkualitas. Jika tidak, maka posisi tawar UMKM nilam di Tanah Laut akan rendah dan mudah tercerai-berai oleh pihak yang berusaha mengambil kesempatan. Ini adalah modal sosial yang sangat penting untuk kinerja UMKM yang tinggi.

Orientasi terhadap pelanggan hendaknya disadari oleh para pelaku usaha, sehingga *output* yang dihasilkan punya nilai tambah yang tinggi bagi para pelanggan potensial. Dengan demikian, perusahaan akan dapat meningkatkan keunggulan komparatif dan keunggulan bersaingnya dengan baik guna meraih keuntungan finansial dan non finansial lainnya, yang berarti perusahaan akan mempunyai daya tahan bisnis yang kuat. Petani harus punya pandangan tidak hanya mengandalkan bantuan pemerintah, sebab pemerintah juga punya keterbatasan.

DAFTAR RUJUKAN

- Biro Pusat Statisti Kabupaten Tanah Laut. 2006. *Tanah Laut Dalam Angka*. Kalimantan Selatan.
- Dinas Perkebunan Daerah Tingkat I Kalimantan Selatan. 2007. *Statistik Perkebunan*. Banjarbaru, Kalimantan Selatan.
- Balittro. 2003. *Agribisnis Tanaman Minyak Atsiri*. Booklet. Balai Penelitian Tanaman Rempah dan Obat.
- Dinas Perkebunan Tanah Laut. 2007. *Penetapan Kelompok Tani/Petani Peserta Penanaman Nilam*. Tanah Laut, Kalimantan Selatan.
-, 2008. *SK. No. 32. B Tahun 2008 dan SK. No. 18 A Tahun 2008. Tentang Penetapan Kelompok Tani/Petani Peserta dan Pemeliharaan Kebun Induk Nilam*. Tanah Laut, Kalimantan Selatan.
-, 2008. *Kajian Efektivitas Model Penumbuhan Kluster Bisnis UKM Berbasis Agribisnis*.
- Dewan Minyak Atsiri Indonesia, <http://pengawasbenihtanaman.blogspot.com/2008/09/sekilas-tentang-tata-niaga-nilam.html>.
- Djazuli, M. 2002. *Pengaruh Aplikasi Kompos Limbah Penyulingan Minyak Nilam terhadap pertumbuhan dan Produksi Tanaman Nilam (Pogostemon cablin B)*, Prosiding Seminar Nasional dan Pameran Pertanian Organik. Jakarta.
- Freddy, R. 2006. *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Feri, M. 2007. *Perkembangan Teknologi Pengolahan dan Penggunaan Minyak Nilam serta Pemanfaatan Limbahnya*. Jakarta: Balai Penelitian Tanaman Obat dan Aromatik.
- Kotler, P., et al. 2003. *Rethinking Marketing-Sustainable Marketing Enterprises*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo.
- Porter, M.E. 1993. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Suwarso, M. 2000. *Manajemen Strategik*. Edisi revisi. Yogyakarta: Penerbit UPPAMP YKPN.
- Suara Karya; Jumat, 16 juni 2006
- Yuhono, J.T., dan Sintha, S. 2007. *Strategi Peningkatan Rendemen dan Mutu Minyak dalam Agribisnis Nilam*. Balai Penelitian Tanaman Obat dan Aromatik. Jakarta.
- <http://www.12manage.com>
- <http://www.smecda.com/kajian/files/hasilkajian>
- <http://www.kudumbashree.org>
- <http://pengawasbenihtanaman.blogspot.com/2008/11/kriteria-kesesuaian-lahan-dan-iklim.html>.