

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berkembangnya permintaan pasar akan produk kayu menempatkan Indonesia dalam kelompok negara pemasok kayu tropis terbesar di dunia. Peran sektor kehutanan telah menjadi modal penting bagi pembangunan ekonomi nasional dan memberi dampak positif, antara lain terhadap peningkatan devisa, penyerapan tenaga kerja dan mendorong pengembangan wilayah serta pertumbuhan ekonomi.

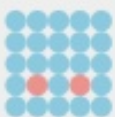
Menurut Departemen Kehutanan (2001), pada tahun 2000 sektor kehutanan memberikan kontribusi terhadap perekonomian nasional berupa penerimaan devisa dari ekspor hasil hutan kayu sebesar US\$ 3.581.054.176 dan ekspor hasil hutan non kayu sebesar US\$ 197.832.433. Jumlah jiwa yang tergantung pada sektor kehutanan baik langsung maupun tidak langsung sangat banyak menyerap jutaan orang. Pada tahun 1997 jumlah tenaga kerja pada kegiatan perusahaan hutan tercatat sebanyak 183 ribu orang dan jumlah masyarakat yang menggantungkan kehidupannya dari sektor kehutanan baik secara langsung maupun tidak langsung diperkirakan sekitar 30 juta orang.

Potensi sumberdaya hutan berdasarkan hasil pemaduserasian Tata Guna Hutan Kesepakatan (TGHK) dan Rencana Tata Ruang Wilayah Propinsi (RTRWP) diperkirakan seluas 120,35 juta ha atau sekitar 68 % luas daratan Indonesia, terdiri dari hutan konversi 20,5 juta ha, hutan lindung 33,52 juta ha, hutan produksi terbatas 23,06 juta ha, hutan produksi 35,2 juta ha, dan hutan produksi yang dapat dikonversi 8,07 juta ha (Dephut, 2001). Produksi kayu bulat dari hutan alam dan hutan tanaman dari tahun ke tahun cenderung menurun



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



(Tabel 1). Hal ini terjadi akibat menurunnya kualitas sumberdaya hutan dan kebakaran hutan yang sering melanda hutan Indonesia.

Tabel 1. Produksi Kayu Bulat Indonesia (5 Tahun Terakhir)

Tahun	Produksi Kayu Bulat (M3)
1995/1196	24.850.061
1996/1997	26.069.282
1997/1998	29.520.322
1998/1999	19.026.944
1999/2000	20.619.942

Sumber : Direktorat Jenderal Pengusahaan Hutan Produksi

Penurunan produksi kayu bulat menimbulkan kesenjangan bahan baku. Kekurangan bahan baku untuk industri pengolahan kayu dari target Rencana Karya Tahunan (RKT) mendorong banyaknya penebangan melebihi ketentuan (*over-cutting*) maupun penebangan illegal. Berdasarkan data Departemen Kehutanan (2001), kesenjangan bahan baku diperkirakan sebesar 32,88 juta m³ per tahun (Tabel 2). Adanya kesenjangan seperti terlihat pada Tabel 2 menuntut adanya upaya pengembangan sumber bahan baku dengan mengelola hutan alam secara lestari yang tidak lupa mengadakan rehabilitasi hutan dan membangun hutan tanaman.

Tabel 2. Perbandingan Antara Pasokan Dan Kebutuhan Kayu Tahun 1999.

Kebutuhan Dan Produksi	Volume (juta m ³)
Kebutuhan Kayu Bulat (1999)	
A. Industri terkait HPH	41,09
B. Industri tidak terkait HPH	17,15
Total kebutuhan per tahun	58,25
Produksi rata-rata per tahun	25,36
Kesenjangan produksi dan kebutuhan	32,88

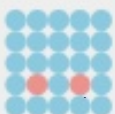
Sumber : Departemen Kehutanan, 2001

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



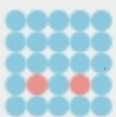
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



Pemerintah menunjuk lembaga pengelolaan hutan, baik yang berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun perusahaan swasta. Menurut Departemen Kehutanan (2001), hutan yang dikelola sebagai Hak Pengusahaan Hutan (HPH) oleh 342 HPH swasta dan 6 BUMN. Secara umum, misi dari BUMN adalah menjadi stabilisator ekonomi, menjadi agen pembangunan, dan sebagai lembaga yang mencari keuntungan. Dalam sektor kehutanan BUMN diharapkan mampu memberikan kontribusinya terhadap pendapatan, sebagai sumber lapangan pekerjaan, dan agen pembangunan. PT. Perhutani merupakan salah satu BUMN di bawah Departemen Kehutanan, dan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2001 terjadi pengalihan bentuk Perusahaan Umum Kehutanan Negara (Perum Perhutani) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Administratur/KKPH (Kepala Kesatuan Pemangkuan Hutan) Sukabumi merupakan salah satu Administratur/KKPH dari 14 Administratur/KKPH yang berada di bawah PT. Perhutani Unit III Jawa barat. Dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, Administratur/KKPH Sukabumi mengembangkan strategi portofolio produk, yang meliputi (1) kayu jati, (2) kayu pinus, (3) kayu damar, dan (4) ekowisata.

Untuk menghadapi perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis perlu dilakukan review strategi pengembangan strategi portofolio produk yang sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis saat ini serta untuk mengantisipasi perkembangan lingkungan bisnis pada masa yang akan datang. Oleh karena itu portofolio produk Administratur/KKPH Sukabumi perlu dianalisis dan dievaluasi lebih lanjut, sehingga dapat merumuskan strategi portofolio produk yang tepat berkaitan dengan posisi masing-masing produk.





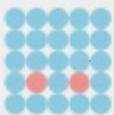
Penelitian ini bermaksud untuk melakukan analisis dan evaluasi kekuatan dan kelemahan faktor internal serta peluang dan ancaman faktor eksternal pada masing-masing produk pada kondisi saat ini dan sasaran pengembangan masing-masing produk pada masa yang akan datang, sehingga dapat disusun alternatif strategi bisnis untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Dengan demikian keputusan alokasi berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh Administratur/KKPH Sukabumi terhadap masing-masing produk dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mempertahankan posisi dan mengembangkan bisnis.

B. Perumusan Masalah

Administratur/KKPH Sukabumi mempunyai beberapa produk dalam kegiatan operasionalnya, yaitu kayu jati, kayu pinus, kayu damar, dan ekowisata. Hal ini berakibat terhadap perencanaan penataan hutan maupun operasional pembalakkannya, sehingga menimbulkan kompleksnya dalam manajemen produk yang ada.

Selain mempunyai misi utama sebagai penghasil laba (*profit oriented*), Administratur/KKPH Sukabumi juga mengembangkan misi sebagai *agen pembangunan* yang turut aktif dalam rangka program ekonomi makro guna mensukseskan pembangunan nasional dengan cara menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat luas, menjaga kelestarian sumberdaya hutan, dan membantu pengusaha lemah sekitar hutan. Oleh karenanya, dalam kegiatan operasionalnya memberikan dampak *sosial benefit* bagi masyarakat sekitar hutan.

Dalam Peraturan Daerah Nomor 1 tahun 2001 tentang Rencana Strategis Propinsi Jawa Barat, menetapkan 60 persen kawasan hutan difungsikan sebagai hutan budidaya dan 40 persen sebagai hutan lindung. Hal ini menyebabkan





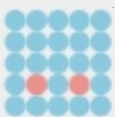
adanya penetapan jeda balak selama 3 tahun. Sehingga Administratur/KKPH Sukabumi harus menghentikan sementara penebangan hutan sampai pelaksanaan Rencana Strategis Propinsi Jawa Barat selesai dilaksanakan.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi kekuatan bisnis dan daya tarik industri produk kayu jati, kayu pinus, kayu damar, dan ekowisata dalam model matrik portofolio bisnis, yang diperlukan untuk mengevaluasi strategi bisnis ?
2. Bagaimana mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki Administratur/KKPH Sukabumi agar dapat meminimalkan resiko dan memberikan kontribusi yang optimal ?
3. Bagaimana meningkatkan persaingan global dan perkembangan teknologi serta berubahnya tuntutan konsumen, yang menuntut adanya penyesuaian strategi untuk menfokuskan pengembangan bisnis ?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan dan pengembangan produk kayu jati, kayu pinus, kayu damar, dan ekowisata.
2. Menganalisis kekuatan bisnis masing-masing produk dalam daya tarik industrinya bagi penyesuaian strategi bisnis.
3. Merumuskan strategi bisnis masing-masing produk sebagai alternatif strategi dalam rangka pengelolaan dan pengembangan produk.





D. Kegunaan Penelitian

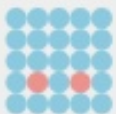
1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada manajemen sebagai alternatif strategi dalam rangka melaksanakan strategi bisnis pengembangan produk pada Administratur/KKPH Sukabumi.
2. Sebagai sarana untuk latihan dalam melakukan analisis dan evaluasi strategi perusahaan.
3. Sebagai pengembangan wawasan dalam merumuskan strategi bisnis.

E. Ruang Lingkup

Penelitian ini dilakukan pada Administratur/KKPH Sukabumi Unit III Jawa Barat, yang meliputi produk kayu jati, kayu pinus, kayu damar, dan ekowisata.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.