

STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK KAYU OLAHAN *Acacia mangium* (studi kasus : PT. Musi Hutan Persada)

Hamzah^{*)}, Marimin^{**)} dan Imam Teguh Saptono^{***)}

^{*)} Alumni MMA-IPB dan Staf Litbang & Kemitraan Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB

^{**)} Guru Besar Teknologi Industri Pertanian, Fateta & Staf Pengajar Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB

^{***)} Staf Pengajar Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB

ABSTRACT

The objective of this study is to suggest the best wood products of Acacia mangium that have high value-added as an alternative business and to formulate the fitting strategy. This study is descriptive case study applying purposive sampling method which involved wood product Experts and Senior PT. Musi Hutan Persada Management. Data have been analyzed through Exponential Compare Method (MPE) to select the best product alternative based on eleven set criteria, using AHP method, Hayami value-added Analysis, and Cost Analysis. The study shows that there are five superior Acacia mangium based products, namely 1) Sawmwood and woodworking (KGKO), 2) Furniture, 3) Medium Density Fibreboard (MDF), 4) Tannin-glue of Acacia mangium bark and 5) Wood Charcoal. And Sawmwood and Woodworking (KGKO), Furniture, and Tannin-glue have the best chance. Best business strategy to be adhered by MHP, "related-diversification", then is to continue utilizing Acacia mangium wood as renewable resources, integrated and sustainable business.

Keywords : *Acacia mangium, Hutan Tanaman Industri, PT. Musi Hutan Persada, Product Diversification, Wood Product, Core Competence, Value-added*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumberdaya Kehutanan yang dimiliki Indonesia sangat luas mencapai sekitar 120,35 juta ha, yang meliputi hutan lindung, hutan produksi dan hutan konservasi. Hutan Indonesia kaya dengan berbagai kehidupan liar dan beragam ekosistem (*mega-biodiversity*) yang langka, yang sulit ditemukan di belahan bumi lainnya serta mempunyai fungsi sebagai paru-paru dunia. Untuk itu, perlu adanya pengelolaan hutan lestari sebagai dasar pemberdayaan hasil hutan secara optimal.

Sampai saat ini, sektor kehutanan masih memberikan kontribusi terhadap devisa yang cukup tinggi, bahkan pada tahun 1989 pernah mencapai 20 persen dari perolehan devisa negara. Pada masa-masa krisis 1997-1998 pun, industri kehutanan justru menghasilkan devisa yang jumlahnya sangat tinggi, pada tahun 1998 mencapai USD 5.267.488 (APKINDO dalam Ahmad, 2000).

Sektor kehutanan masih menjadi primadona penyumbang devisa negara terbesar untuk produk non migas. Sampai tahun 2004, industri pengolahan kayu menyumbang 7,98% dari total perolehan devisa negara (BPS dan Departemen Perindustrian, 2005). PT. Musi Hutan Persada (MHP) sebagai perusahaan yang bergerak di bidang hutan tanaman yang menghasilkan bahan baku (kayu *Acacia mangium*) terbaru untuk industri berbasis kayu turut andil dalam menyumbang perolehan devisa negara tersebut. (Departemen Perindustrian, 2005).

PT. Musi Hutan Persada sebagai badan usaha yang bergerak di sektor kehutanan, khususnya hutan tanaman industri dengan tanaman utamanya *Acacia mangium* telah melakukan manajemen hutan secara berkelanjutan guna menjaga kelestarian alam. Upaya yang akan dilakukan seiring dengan kemajuan Ilmu dan Teknologi, adalah pemanfaatan sumberdaya secara optimal guna memenangkan persaingan industri dan pasar global. PT. Musi Hutan Persada (MHP) melakukan berbagai inovasi untuk meningkatkan nilai

tambah produk dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Selain itu, MHP berupaya meningkatkan produktifitas lahan, kualitas lingkungan hidup dan memperluas lapangan usaha secara terus menerus sesuai dengan tujuan pengusahaan hutan tanaman industri).

Dalam upaya mewujudkan pengelolaan hutan secara berkelanjutan (*sustainable forest management*) salah satu upaya yang akan dilakukan oleh MHP adalah meningkatkan nilai tambah (*value-added*) *Acacia mangium*, yaitu dengan cara melakukan diversifikasi produk berbasis *Acacia mangium*. Produk kayu *Acacia mangium* dari MHP selama ini hanya diperuntukkan untuk industri *pulp* dan kertas, yaitu memasok kebutuhan kayu bulat PT. Tanjung Enim Lestari (TEL). Saat ini, MHP berencana untuk mengembangkan hasil produksinya menjadi beberapa produk, yaitu bahan bangunan, kayu gergajian kayu olahan (KGKO), produk *furniture*, *plywood*, *moulding*, MDF, papan partikel, arang industri (*charcoal*), bahan perekat dari ekstrak tanin kulit kayu dan produk-produk turunan lainnya (Marsoem, 2004)

Diversifikasi produk berbasis kayu sudah semestinya dilakukan oleh PT. MHP apabila melihat kelebihan produk seperti disebutkan diatas. Demikian juga bila dilihat dari hasil penelitian dan penerapan teknologi silvikultur telah menghasilkan pohon kayu *Acacia mangium* yang berdiameter besar dan bermutu tinggi.

Dengan memasok bahan baku *pulp* dari kayu-kayu yang berdiameter kecil ke PT. TEL, PT. MHP hanya memperoleh US \$30-35/m³, sedangkan apabila dilakukan diversifikasi produk maka diprediksikan dapat diperoleh pendapatan lebih dari US \$200/m³ atau setara Rp 1.800.000/m³, bahkan dapat mencapai lebih dari US \$ 300/m³, misalnya untuk kayu perkakas atau produk *furniture* kayu lainnya. Oleh sebab itu, sangat disayangkan apabila kayu berdiameter besar ($\varnothing > 30$ cm) dicacah kecil-kecil hanya untuk dijadikan *pulp*, karena selain tidak efisien, hal tersebut merupakan pemborosan. Oleh karena itu, tujuan dari diversifikasi produk tersebut adalah untuk meningkatkan kompetensi inti, baik secara ekonomi maupun produksi, melakukan pengembangan komoditas dan untuk memperkuat kompetensi pemasaran, serta menciptakan produk yang ramah lingkungan, yang mempunyai tanggung jawab sosial (*social responsibility*) yang tinggi. Dengan demikian

diversifikasi produk tersebut diharapkan dapat menunjang Pengelolaan Hutan Secara Berkelanjutan (*sustainable forest management*) yang dicita-citakan perusahaan.

Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini untuk mengkaji prospek pengembangan produk kayu olahan berbasis kayu *Acacia mangium* yang bernilai tambah tinggi dan menguntungkan dengan tetap berpedoman pada konsep pembangunan hutan lestari, melakukan analisa terhadap potensi dan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan guna memberikan alternatif produk pilihan yang bernilai tambah tinggi, layak dan mempunyai daya saing tinggi (*competitive advantage*) serta memformulasikan alternatif strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh PT. MHP dengan kondisi saat ini dan akan datang.

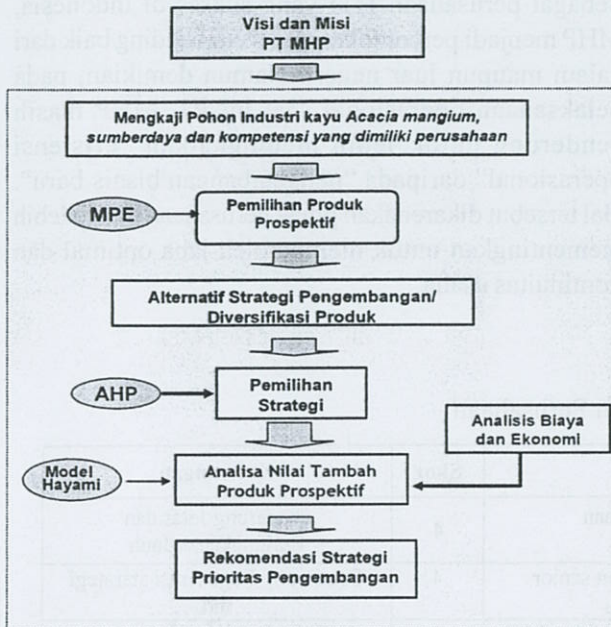
Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan dan dibatasi pada produk hilir kayu *Acacia mangium* (*off farm*), sebagai pengembangan usaha baru yang digarap sesuai dengan hasil kajian dan penelitian Divisi Litbang serta produk yang memiliki prospek masa depan yang baik berdasarkan berbagai aspek. Dilain pihak, implementasinya disesuaikan dengan kebijakan dan kewenangan manajemen PT. Musi Hutan Persada.

METODE PENELITIAN

Penelitian dimulai dengan melakukan kajian terhadap pohon industri kayu *Acacia Mangium*, mengidentifikasi sumber daya dan kompetensi yang dimiliki perusahaan, yang kemudian dilanjutkan penentuan/pemilihan jenis produk kayu olahan yang prospektif dengan menggunakan MPE dari produk utama yang dihasilkan PT. MHP. Hasil analisis MPE tersebut akan menjadi dasar dalam memformulasi dan menentukan alternatif strategi pengembangan produk/diversifikasi produk, kemudian dipertajam melalui tahap penentuan skenario dan pemilihan alternatif strategi dengan bantuan AHP. Produk yang memiliki prospek yang baik dari hasil kajian dengan MPE dan AHP akan dipertajam dengan kajian nilai tambah

produk dengan Analisis Nilai Tambah (model Hayami) dan dilihat juga kelayakan usahanya dengan analisis biaya dan ekonomi. Dengan demikian hasil kajian ini diharapkan dapat diaplikasikan oleh pihak manajemen PT. MHP sebagai rekomendasi (Gambar 1). Penelitian dilakukan di PT. Musi Hutan Persada, Sumatera Selatan. Metode penelitian ini bersifat deskriptif, dan studi studi kasus.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif yang diperoleh dari internal dan eksternal perusahaan. Data primer diperoleh melalui hasil observasi, wawancara langsung, diskusi, dan pengisian kuesioner oleh para pakar. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik *purposive sampling* yang berjumlah 13 orang, yaitu reponden pakar (praktisi dan pakar kehutanan/pakar diversifikasi produk) dan pihak manajemen perusahaan.

Metode Pengolahan data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan konsep-konsep manajemen strategis yang ada. Alat analisis yang digunakan adalah (1) metode perbandingan eksponensial (MPE) untuk memilih jenis produk alternatif yang terbaik dari 9 produk yang ada

berdasarkan 11 kriteria (Maarif, S.M. dan H. Tanjung. 2003 dan Marimin, 2004). (3) memilih strategi yang tepat untuk diterapkan dalam diversifikasi produk dengan metode AHP. (3) Analisis Nilai Tambah (*value-added*) dengan model Hayami, analisis ini digunakan untuk menghitung nilai tambah dari produk-produk yang terpilih. (4) Analisis biaya dan ekonomi menggunakan Analisis Titik Impas (BEP), pada analisis ini akan dilihat BEP produk yang dihasilkan untuk melihat kelayakan bisnisnya, Namun hanya sebagai kajian pendukung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetisi Masa Depan Perusahaan

Dari hasil kajian ini ternyata manajemen puncak (eksekutif senior) MHP memiliki pandangan ke depan yang baik, walaupun jika dihitung secara rata-rata tidak menunjukkan nilai yang tinggi, namun di atas rata-rata perusahaan pada umumnya. Manajemen puncak MHP menyisihkan waktu 50 persen digunakan untuk memikirkan sisi eksternal perusahaan, sekitar 50 persennya digunakan untuk menatap masa depan (5 tahun ke depan atau lebih) dan 40 persen digunakan untuk membangun pandangan kolektif tentang masa depan perusahaan. Sesuai "kaidah 40/30/20" dari Hamel dan Prahalad (1995), maka rata-rata manajemen senior PT. MHP mencurahkan kurang dari 10% energinya untuk membangun perspektif perusahaan tentang masa depan. Untuk mengembangkan pandangan yang tajam dan maju tentang masa depan perusahaan, tim manajemen senior sebaiknya bersedia meluangkan waktunya hingga 20 sampai 50% selama kurun waktu beberapa bulan.

Selain itu, sebagai fakta bahwa MHP memiliki kompetisi masa depan yang baik adalah saat ini MHP merupakan pionir perusahaan HTI yang sukses. Hal tersebut terlihat dari 92 unit HTI yang dievaluasi hanya 31 perusahaan yang layak secara teknis dan finansial. Dari ketiga perusahaan HTI yang terluas, yaitu 1. PT. Arara Abadi (242.623 ha), 2. PT. MHP (193.500 ha) dan 3. Riau Andalan Pulp and Paper (145.055 ha), hanya MHP yang memiliki rasio positif antara biaya dan manfaat ekonomi (*BC-Ratio*) diatas 2, yaitu 2,32, sedangkan perusahaan lainnya masih di bawah 1 (Maturana, 2005)

Pandangan manajemen senior tentang masa depan perusahaan dibandingkan dengan pandangan pesaing cenderung menunjukkan “Jelas dan berjangkauan jauh” (Tabel 1). Hal ini berarti pihak manajemen MHP menginginkan agar perusahaan selalu terlihat selangkah lebih maju, memiliki perbedaan yang jelas, ingin menjadi perusahaan terdepan dan sebagai pembuat aturan dan bukan sebagai penerima aturan dibandingkan dengan perusahaan HTI pesaingnya.

Para manajemen senior yang lebih banyak memperhatikan isu-isu yang berhubungan dengan **Regenerasi Strategi Inti** dibandingkan dengan **Rekayasa-ulang Proses Inti**. Hal ini terlihat dari sangat besarnya perhatian para manajemen senior terhadap kinerja divisi Litbang dan perkembangan teknologi baru, yang telah menghasilkan teknologi pemuliaan Tabel 1. Hasil Kuesioner tentang Kompetisi masa depan perusahaan

Tabel 1. Hasil Kuesioner Tentang Kompetisi Masa Depan Perusahaan

No.	Butir Pertanyaan	Skor	Keterangan
1.	Pandangan manajemen senior tentang masa depan perusahaan dibandingkan dengan pandangan pesaing	4	cenderung Jelas dan Berjangkauan Jauh
2.	Isu mana yang lebih banyak menyerap perhatian manajemen senior	4	Cenderung Regenerasi strategi inti
3.	Dalam industri, apakah pesaing memandang perusahaan kita lebih sebagai penerima aturan atau pembuat aturan dalam industri?	5	Kebanyakan sebagai pembuat aturan
4.	Dalam hal mana kita lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional atau menciptakan bisnis yang secara fundamental baru?	1	Efisiensi Operasional
5.	Berapa persen dari upaya pembinaan keunggulan kita terfokus pada pengejaran pesaing dibandingkan dengan pada pembinaan keunggulan yang baru bagi industri?	5	Kebanyakan baru bagi industri
6.	Sejauh mana rencana transformasi kita ditentukan oleh tindakan pesaing ketimbang ditentukan oleh visi kita sendiri tentang masa depan?	4	Cenderung kearah sebagian besar ditentukan oleh visi sendiri
7.	Sejauh mana saya sebagai manajer senior, merupakan teknisi pemeliharaan yang merawat masa kini atau arsitek yang merancang masa depan?	3	Cukup
8.	Dikalangan karyawan, bagaimana pertimbangan antara keresahan dan harapan	4	Cenderung kebanyakan berharap

Kompetensi Inti Perusahaan

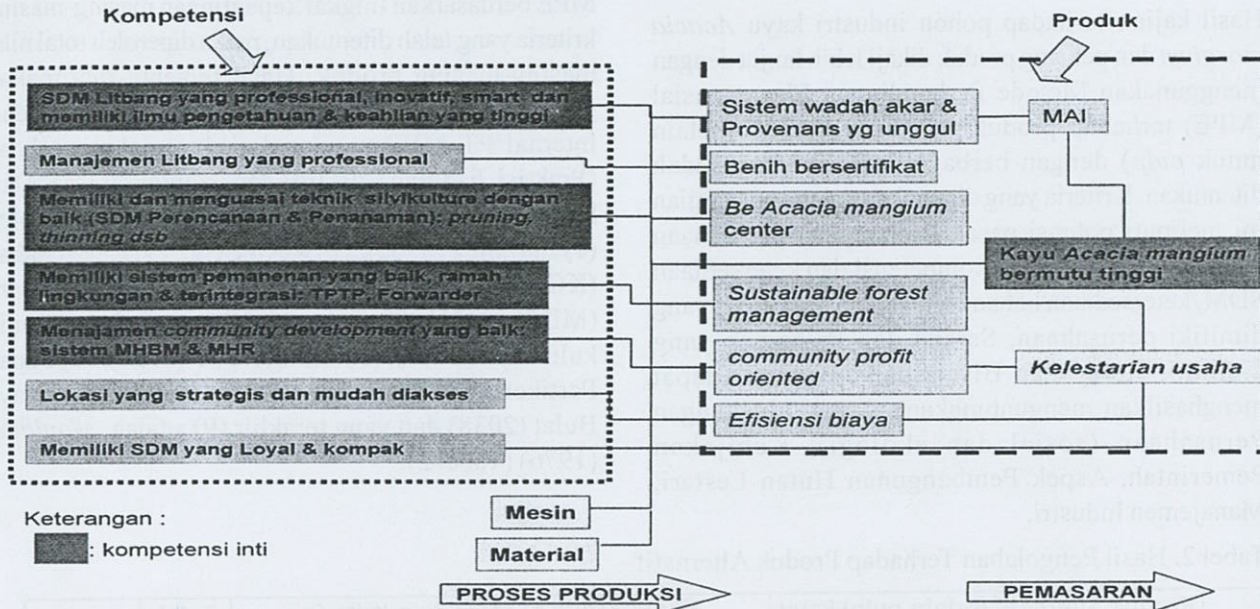
Hasil kajian ini menunjukkan bahwa PT. MHP memiliki beberapa kompetensi inti, yaitu **Manajemen Litbang yang professional, SDM Litbang yang professional, inovatif, smart dan memiliki loyalitas tinggi** sehingga telah menjadi MHP sebagai pusat *Acacia mangium*, menghasilkan *provenans* yang unggul dan menciptakan sistem wadah akar yang terbaik, **mengusai teknik silvikultur dengan**

tanaman dan silvikultur yang sangat baik dan menjadi percontohan perusahaan HTI di Indonesia dan Asia Tenggara. Selain itu PT. MHP selalu melakukan inovasi-inovasi untuk menghasilkan *provenans* yang terbaik guna menghasilkan kayu yang bermutu baik, pertumbuhan riap pohon yang tinggi dengan umur pohon yang relatif lebih singkat.

Sebagai perusahaan HTI yang sukses di Indonesia, MHP menjadi percontohan dan studi banding baik dari dalam maupun luar negeri. Namun demikian, pada pelaksanaan operasional saat ini PT. MHP masih cenderung untuk lebih meningkatkan “efisiensi operasional” daripada “pengembangan bisnis baru”. Hal tersebut dikarenakan pihak perusahaan masih lebih mementingkan untuk memperoleh laba optimal dan kontinuitas usaha.

sangat baik mulai dari persemaian, penanaman, pemeliharaan dan pemanenan seperti diterapkan teknik *pruning* (pemangkasan), *thinning* (penjarangan) yang teratur, *slashing* dan menerapkan sistem pemanenan yang sangat baik, yaitu tebang pasti, tanam pasti (TPTP) yang terintegrasi dalam satu satuan waktu serta memiliki *manajemen community development* yang baik sehingga menghasilkan pola kemitraan yang

PRODUK VS KOMPETENSI MPH SAAT INI

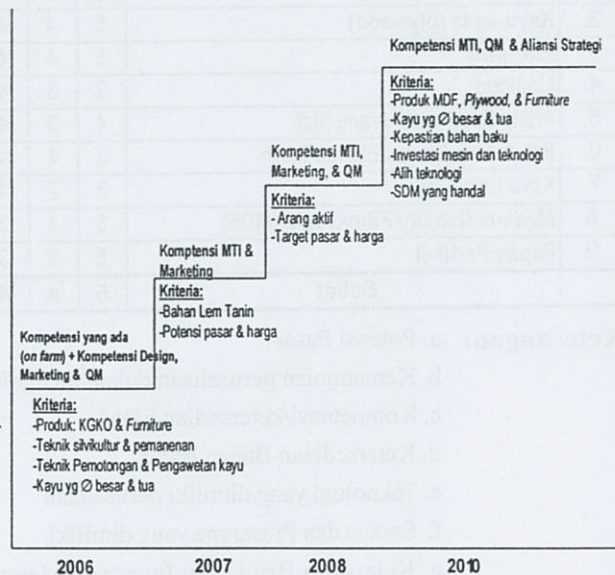


Gambar 2. Ilustrasi Kompetensi PT. MHP Saat Ini

sangat baik yang tidak hanya menguntungkan bagi perusahaan tetapi lebih kearah *community profit oriented*. Pola yang diterapkan adalah sistem MHBM dan MHR.

Ilustrasi kompetensi dan produk yang dimiliki MHP saat ini dapat dilihat pada Gambar 2. Dimana kompetensi inti yang dimiliki MHP untuk industri hulu (*on farm*) terlihat sudah sangat memadai, namun untuk industri hilir (pengolahan kayu), seperti untuk pembuatan KGKO, *furniture*, MDF, papan partikel, *plywood*, *moulding* dan sebagainya maka MHP masih perlu upaya pembangunan dan pengembangan kompetensi masa depan lainnya sesuai dengan jenis produk yang akan dikembangkan (Gambar 3). Akan tetapi kompetensi inti yang ada tetap harus dipertahankan dan dipelihara karena akan mendukung keberlangsungan industri lanjutannya (*integrated industry*).

Dengan demikian pada industri hilirnya, yaitu pengembangan usaha melalui diversifikasi produk terjadi transfer kompetensi inti dan *share resources*. Untuk mengembangkan usaha ke arah industri *furniture* dan kayu olahan komponen *furniture* maka perusahaan juga perlu mempertimbangkan kompetensi di bidang *design interior/eksterior*.



Gambar 3. Kompetensi Masa Depan MHP

Untuk itu, perlu pengembangan SDM yang benar-benar memahami *design furniture* atau melakukan studi banding ke perusahaan *furniture* terkenal di dunia seperti IKEA. Selain itu, perusahaan juga harus benar-benar menyiasati kebutuhan pasar, selera model dan trend produk yang diminati saat ini.

Kajian Diversifikasi Produk dan Pengembangan Usaha

Hasil kajian terhadap pohon industri kayu *Acacia mangium* dan peluang produk dikaji lebih lanjut dengan menggunakan Metode Perbandingan Eksponensial (MPE) terhadap produk-produk prospektif (selain untuk *pulp*) dengan berbagai kriteria yang sudah ditentukan. Kriteria yang digunakan dalam pengkajian ini meliputi potensi pasar, kemampuan perusahaan dalam mengelola dana, kompetensi dan ketersediaan SDM, ketersediaan bahan baku utama, teknologi yang dimiliki perusahaan, Sarana dan Prasarana yang dimiliki, Kelayakan Bisnis dan Investasi (dapat menghasilkan menguntungkan), Aspek Lingkungan Perusahaan (sosial dan ekologi), Kebijakan Pemerintah, Aspek Pembangunan Hutan Lestari, Manajemen Industri.

Dari hasil kajian terhadap produk-produk kayu olahan turunan dari *Acacia mangium* dengan menggunakan MPE berdasarkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria yang telah ditentukan, maka diperoleh total nilai masing-masing produk. Hasil tersebut merupakan gabungan pendapat dari 9 (sembilan) pakar baik dari internal PT. MHP maupun dari eksternal perusahaan (Praktisi, Fahutan IPB, IPB dan Fahutan UGM). Dari hasil tersebut total nilai yang tertinggi ditempati oleh (1) *Furniture* (5762), (2) Kayu Gergajian Kayu Olahan (KGKO) (5692), (3) *Medium Density Fibreboard* (MDF) (5181), (4) Bahan Perekat dari ekstrak tanin kulit kayu (5007), (5) Arang Kayu (4958), (6) Papan Partikel (4831), (7) Kayu Lapis (4306), (8) Kayu Bulat (2038) dan yang terakhir (9) adalah *Moulding* (1976) (Tabel 2).

Tabel 2. Hasil Pengolahan Terhadap Produk Alternatif

No.	Produk Alternatif (selain pulp) kayu A. Mangium	Nilai Produk berdasarkan Kriteria											Total Nilai	Prioritas
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
1.	KGKO/Sawn Timber	5	4	3	4	4	4	5	4	2	5	4	5692	2
2.	Kayu lapis (plywood)	5	4	4	3	2	4	2	3	1	4	2	4306	7
3.	<i>Furniture</i>	5	4	4	4	3	4	4	4	1	5	4	5762	1
4.	<i>Moulding</i>	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	1976	9
5.	Arang Kayu untuk Arang Aktif	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4958	5
6.	Bahan Perekat dari Ekstrak Tanin	3	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5007	4
7.	Kayu Bulat/Logs	3	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2038	8
8	<i>Medium Dencity Fibrewood</i> (MDF)	5	4	3	4	3	4	4	4	1	4	3	5181	3
9	Papan Partikel	5	3	3	4	3	4	4	3	1	4	3	4831	6
	Bobot	5	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3		

Keterangan:

a. Potensi Pasar	1. Sangat Kurang
b. Kemampuan perusahaan dalam mengelola dana	2. Kurang
c. Kompetensi/ketersedian SDM	3. Cukup
d. Ketersediaan Bahan Baku	4. Baik
e. Teknologi yang dimiliki perusahaan	5. Sangat Baik
f. Sarana dan Prasarana yang dimiliki	
g. Kelayakan Bisnis dan Investasi (Menguntungkan)	
h. Aspek lingkungan perusahaan (sosial & ekologi)	
i. Kebijakan Pemerintah	
j. Aspek pembangunan hutan lestari	
k. Manajemen Industri	

Dari kesembilan produk tersebut secara keseluruhan potensi pasar kayu olahan *Acacia mangium* sangat baik, kecuali untuk produk *moulding* yang masih kurang memiliki prospek yang baik, karena masih sangat tergantung kepada kebutuhan pasar dan selera konsumen.

Trend pasar produk kayu dunia terus mengalami peningkatan positif, hal ini terlihat dari permintaan impor dunia terhadap produk kayu meningkat sebesar 2,5% pertahun selama kurun waktu 1995-1999, akan tetapi pertumbuhannya hanya terbatas pada produk-produk yang memiliki nilai tambah yang tinggi saja (ITC,

2001). Demikian juga pada kurun waktu 1999-2003 permintaan impor dunia terhadap produk-produk kayu secara agregat terus mengalami peningkatan, kecuali pada tahun 2001 terdapat beberapa produk seperti *MDF*, kayu bulat dan *Veneer* mengalami penurunan (Tabel 3). Dengan demikian peluang ekspor produk-produk kayu yang memiliki nilai tambah tinggi masih terbuka lebar, khususnya ke negara AS, Uni Eropa, Jepang, dan negara Asia lainnya, khususnya China dan Korea Selatan (ITC, 2001).

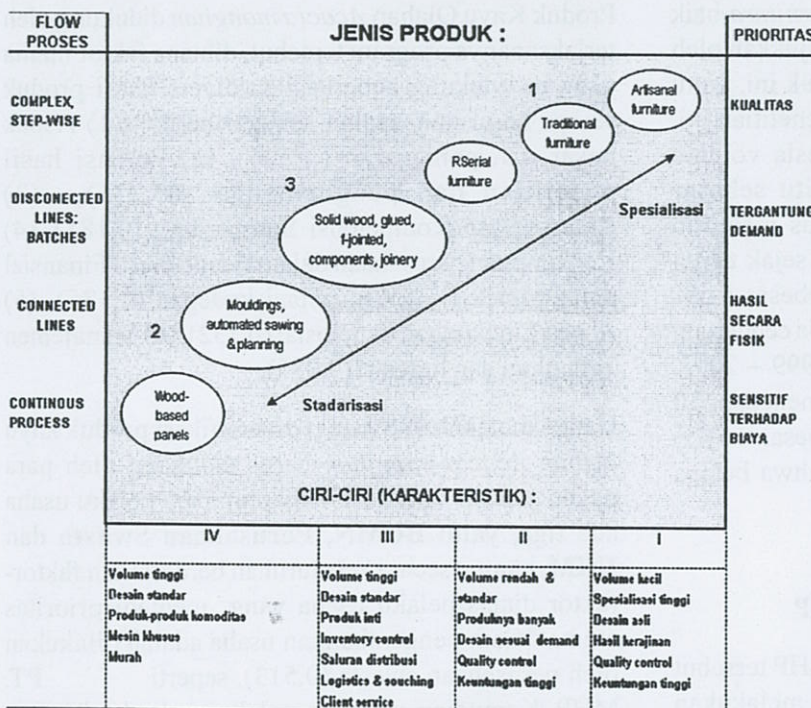
Ditinjau dari sisi diversifikasi produk kayu olahan, khususnya nilai kelima produk prospektif yang dihasilkan jika dibandingkan tidaklah terlalu jauh

berbeda, hanya saja pada penerapannya yang mana yang lebih dimungkinkan. Demikian juga dengan peluang pasar dan karakteristik produknya.

International Trade Center (2001) menyatakan bahwa profil produk kayu yang memiliki nilai (*value*) yang paling tinggi adalah *Artisanal Furniture* (ukiran), karena membutuhkan aliran proses yang rumit, mengutamakan kualitas dan memiliki keunikan tersendiri, begitu juga dengan *Traditional Furniture* dan *RSerial Furniture*, namun prioritas masih tergantung permintaan (Gambar 4). Posisi kelima produk alternatif yang terpilih dapat disesuaikan dengan gambar tersebut sesuai dengan penomoran 1-3.

Tabel 3. Perkembangan Impor Produk-produk Kayu Dunia 1999-2003 (m³ dan Metric ton)

No.	Jenis Produk	Tahun				
		1999	2000	2001	2002	2003
1	MDF	6,135,715	8,745,158	7,898,993	9,401,677	9,988,537
2	Papan partikel	20,027,752	21,137,982	22,302,932	24,100,218	24,949,648
3	Kayu lapis (<i>plywood</i>)	18,208,455	18,933,319	19,651,965	20,769,501	21,581,992
4	Kayu bulat	107,052,468	117,360,371	119,888,445	121,084,963	122,004,992
5	Kayu gergajian	108,622,481	115,210,441	113,045,402	116,817,880	120,610,602
6	<i>Veneer Sheets</i>	3,915,648	4,273,326	4,018,438	4,209,594	4,077,591
7	Arang kayu	816,422	937,099	1,031,620	1,037,705	1,163,016
8	<i>Pulp (Mt)</i>	36,701,229	37,987,569	39,222,371	40,413,288	40,847,153



Gambar 4. Posisi Jenis Produk Kayu Olahan *Acacia mangium* (International Trade Centre, 2001 disesuaikan)

Dari hasil analisis diversifikasi produk dengan menggunakan MPE juga dilihat dari posisi produk-produk berbasis kayu *A. mangium* pada Gambar 4 untuk mewujudkan diversifikasi produk, MHP harus memiliki sarana dan prasarana, teknologi dan manajemen industri yang baik.

Dari hasil kajian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa dari ketiga kriteria tersebut masih dikategorikan "cukup baik", untuk itu masih perlu persiapan yang baik dan mendalam untuk melakukan perluasan usaha. Disamping itu, keterampilan SDM harus ditingkatkan. Peluang pasar KGKO besar, hal tersebut dicerminkan dari pendapat para pakar yang hampir semuanya menyatakan bahwa potensi pasar "sangat baik", bahkan permintaan pasar masih sangat tinggi baik pasar domestik maupun ekspor. Hal tersebut dapat dilihat dari kebutuhan KGKO (*sawn wood*) di pasar dunia dalam 30 tahun terakhir, yang menunjukkan peningkatan sebesar 1 persen per tahun (ITC, 2001), bahkan pada tahun 2002 dan 2003 kebutuhan impor *sawnwood*/kayu gergajian di pasar dunia terjadi peningkatan sebesar 3,3 persen. Namun pangsa pasar dan permintaan impor dunia terhadap kayu gergajian kayu olahan (*sawnwood*) masih tertinggi dibandingkan dengan jenis produk kayu olahan lainnya (tidak termasuk kayu bulat).

Dilain pihak, Para pakar menyatakan bahwa masih besarnya peluang pasar bagi produk *furniture* baik lokal maupun untuk ekspor. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya bobot penilaian terhadap produk ini, yaitu dengan skor 5 (sangat baik) dari hasil penelitian ini, sedangkan untuk produk MDF Indonesia volume produksinya cenderung *stagnan*, yaitu sebesar 229.000 m³ dan ekspor cenderung terus menurun dalam kurun waktu lima tahun terakhir sejak tahun 1999 s/d 2003, yaitu rata-rata turun sebesar 5,5% pertahun. Dilain pihak produksi MDF dunia cenderung meningkat positif dalam kurun waktu 1999 – 2003. Pada tahun 2003 produksi MDF dunia mencapai 30 juta m³, dengan rata-rata peningkatan sebesar 16,7% pertahun (FAO. 2004), menunjukkan bahwa betapa besarnya peluang pasar produk MDF.

Analisis Strategi dengan Metode AHP

Analisis strategi dengan menggunakan AHP tersebut dilakukan dengan dua tahap, yaitu (1) melakukan proyeksi posisi masa depan diversifikasi produk, dan

(2) melakukan analisis balik terhadap skenario masa depan portofolio bisnis terpilih. Analisis strategi ini melibatkan beberapa pakar diversifikasi produk kayu olahan dari MHP sendiri, kehutanan dan manajemen produksi dan operasi. Para pakar yang dilibatkan pada penelitian dengan metode PHA ini ada delapan orang responden pakar, namun tidak semua pakar mengisi dengan lengkap dan konsisten, karena hanya enam dari delapan pakar yang hasilnya konsisten.

Proyeksi masa depan diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* dilakukan dengan tiga skenario, yakni skenario optimis, skenario status quo, dan skenario pesimis. Gabungan pendapat para pakar yang ada telah menghasilkan Struktur Hirarki Keputusan seperti pada Lampiran 1. Hasil penelitian menyatakan bahwa para pakar Sangat Optimis akan keberhasilan implemenstasi diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* dengan urutan prioritas sebagai berikut (1) skenario **Optimis** sebagai prioritas utama (0,731), (2) skenario **Status Quo** (0,187) dan yang (3) Skenario **Pesimis** (0,082). Skenario implementasi dari diversifikasi produk tersebut sangat beralasan sesuai dengan pertimbangan faktor-faktor yang mendukungnya, para pelaku usaha dan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai dari diversifikasi produk tersebut.

Keoptimisan dalam keberhasilan Strategi Diversifikasi Produk Kayu Olahan *Acacia mangium* didukung oleh terlaksananya program tersebut, dimana faktor utama yang mendukung keberhasilan diversifikasi produk secara berurutan adalah sebagai berikut (1) Aspek pasar dan pemasaran (0,246), (2) Potensi hasil penelitian dan pengembangan (0,225), (3) Ketersediaan/Kompetensi Sumberdaya (0,181), (4) Kemampuan perusahaan dalam Pengelolaan Finansial dan Prospek Bisnis/Investasi kedepan (0,135), (5) Aspek Lingkungan dan Sosial (0,132), (6) Manajemen Teknologi dan Industri (0,085).

Dalam melakukan Strategi diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* harus didukung oleh para pelaku usaha. Dari hasil kajian ini para pelaku usaha ada tiga, yaitu **BUMN**, **Perusahaan Swasta** dan **UKM**, namun secara keseluruhan berdasarkan faktor-faktor diatas pelaku usaha yang menjadi prioritas utama dalam pengembangan usaha adalah dilakukan oleh perusahaan swasta (0,513), seperti PT. MHP. Kemudian prioritas pelaku usaha berikutnya

adalah UKM (0,316) yang bekerjasama dengan Perusahaan (MHP) atau dibawah binaan perusahaan, karena dari para UKM-UKM inilah yang menghasilkan devisa negara yang besar. Pelaku usaha yang terakhir adalah BUMN (0,171).

Apabila dikaji tingkat kepentingan sasaran masing-masing pelaku usaha sehubungan dengan posisi masa depan diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* di PT. MHP maka sasaran dari diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* berdasarkan prioritas (tingkat kepentingan) adalah meliputi; (1) untuk meningkatkan keuntungan bagi perusahaan dan peningkatan perolehan pendapatan daerah/Devisa Negara (0,258), (2) meraih pangsa dengan memanfaatkan peluang dan potensi pasar yang ada serta penciptaan pasar baru (0,252), (3) untuk mengoptimalkan produk yang dihasilkan dengan mengoptimalkan sumberdaya (bahan baku dan SDM), menciptakan (nilai tambah), melakukan inovasi-inovasi baru serta menghasilkan produk yang mempunyai daya saing tinggi (0,186), (4) Penyerapan Tenaga Kerja dan menciptakan lapangan kerja baru (0,16), dan yang terakhir, (5) untuk menjaga kelestarian usaha dan kontinuitas operasi dan produksi (0,144).

Implikasi dari hasil analisa tersebut menunjukkan bahwa sasaran-sasaran para pelaku tersebut harus dijadikan pertimbangan utama dalam perumusan strategi pengembangan usaha melalui diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* dan rencana aksinya. Apabila kelima sasaran tersebut diabaikan, maka sangat besar pengaruhnya terhadap posisi masa depan industri kayu olahan yang akan dikembangkan.

Dari hasil AHP pada strata kedua, terlihat bahwa dari enam faktor yang dianalisa, 65% kontribusi tingkat kepentingan faktor ditentukan hanya oleh tiga faktor, yaitu (1) Aspek pasar dan pemasaran (0,244), (2) Potensi hasil penelitian dan pengembangan (0,223), dan (3) Ketersediaan/Kompetensi Sumberdaya (0,181), dua faktor lainnya yang juga memberikan kontribusi tingkat kepentingan yang cukup signifikan, yaitu (4) Kemampuan perusahaan dalam Pengelolaan Finansial dan Prospek Bisnis kedepan (0,135) dan (5) Aspek Lingkungan dan Sosial (0,133) pada masyarakat dan sekitarnya. Namun, sangat disayangkan faktor Manajemen Teknologi dan Industri (0,085) masih dianggap memberikan kontribusi tingkat kepentingan yang rendah terhadap posisi masa depan

pengembangan usaha produk kayu olahan, padahal faktor tersebut sangat penting.

Implikasi dari hasil analisa tersebut menunjukkan bahwa faktor pasar dan pemasaran, faktor potensi hasil penelitian dan pengembangan dan faktor ketersediaan sumberdaya (bahan baku dan kompetensi SDM) merupakan kunci utama suksesnya diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium*. Namun demikian, ketiga faktor tersebut harus pula didukung oleh aspek lingkungan dan sosial, kemampuan dalam mengelola dana dan prospek bisnis ke depan serta manajemen teknologi dan industri yang handal, karena untuk industri berskala besar Manajemen Teknologi dan Industri dalam diversifikasi produk harus dipersiapkan dengan seksama.

Dari hasil analisis di atas menunjukkan bahwa dalam implementasi diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* ini, MHP harus optimis terhadap masa depan industrinya. Pengembangan usaha tersebut menggunakan strategi yang optimistik dengan mengutamakan produk-produk yang akan menghasilkan keuntungan yang optimal, mempunyai potensi pasar yang sangat baik, dan bernilai tambah tinggi.

Hasil Analisis Balik Alternatif Strategi Perusahaan dalam Diversifikasi Produk

Pada analisis balik, tahap kedua, skenario yang memperoleh bobot komposit paling besar pada analisis tahap pertama menempati puncak hirarki (strata 1), yakni **Skenario Optimis**. Alternatif strategi yang akan diterapkan dalam diversifikasi produk telah dirumuskan menempati strata kelima sebagai strategi aksi, para pelaku usaha menempati strata kedua, dan faktor-faktor yang menentukan dalam melakukan pengembangan usaha melalui diversifikasi produk ditempatkan pada strata 3, sedangkan alternatif bisnis (usaha) yang akan dikembangkan menempati strata 4 (Lampiran 2).

Keenam alternatif strategi tersebut dianalisa berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap masing-masing faktor yang mempengaruhi prospek bisnis produk terpilih (Strata 3 dan 4), serta tingkat kepentingan para pelaku sehubungan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi posisi masa diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium*.

Hasil pendapat gabungan dari keenam orang responden (pakar) menggunakan metode PHA dengan Software AHP yang dinyatakan konsisten adalah sebagai berikut. Alternatif Strategi yang dianggap paling sesuai, handal dan menjadi prioritas utama dalam upaya strategi diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* adalah: melakukan diversifikasi produk melalui pemanfaatan bahan baku secara optimal, terintegrasi dan berkesinambungan (0,275). Dengan demikian strategi yang paling utama sebagai langkah awal pengembangan usaha melalui diversifikasi produk yang perlu dilakukan MHP untuk saat ini adalah mengoptimalkan sumberdaya bahan baku berupa kayu *Acacia mangium* secara optimal yang terintegrasi dengan hutan tanaman (*on farm*) dan tetap mengutamakan industri yang berkesinambungan. Alternatif strategi berikutnya adalah: memfokuskan pemanfaatan potensi pasar dan pengembangan informasi pasar dalam melakukan diversifikasi produk (0,228). Artinya dalam melakukan diversifikasi produk MHP harus tetap berpedoman pada potensi pasar dan selalu memperhatikan perkembangan informasi pasar yang ada. Kemudian alternatif berikutnya (yang ketiga) adalah melakukan strategi produk fokus, yaitu dengan memfokuskan produksi pada produk yang bernilai jual tinggi, mempunyai daya saing global, bermutu tinggi dan ramah lingkungan (0,194), membina hubungan dengan para customer atau perusahaan pengguna (0,121), melakukan strategi pembiayaan yang efektif dan efisien (0,107) dan yang terakhir adalah melakukan pengembangan SDM dan transfer kompetensi (0,075). Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan serta studi banding, sedangkan transfer kompetensi adalah memanfaatkan kompetensi yang untuk pengembangan usaha melalui diversifikasi produk.

Dengan demikian langkah awal strategi diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* adalah melakukan pemanfaatan bahan baku secara optimal, terintegrasi dan berkesinambungan. Artinya pihak perusahaan sebagai pelaku usaha seyogyanya menciptakan industri yang terintegrasi dengan memanfaatkan bahan baku secara optimal, efektif dan efisien. Dengan kata lain saat ini bahan baku yang dimiliki perusahaan belum dimanfaatkan secara optimal, efektif dan efisien. Kemudian produk yang dibuat (hasil diversifikasi) harus sesuai dengan potensi pasar dan perusahaan harus mengembang informasi pasar, khususnya potensi kayu *Acacia mangium* hasil HTI

agar dipromosikan, dengan demikian supaya dikenal luas oleh masyarakat. Langkah selanjutnya pihak perusahaan sebagai pengelola usaha seharusnya menciptakan produk yang bernilai jual tinggi, mempunyai nilai tambah yang tinggi dan bermutu tinggi dengan tetap berpedoman pada pembangunan hutan lestari, yaitu produk yang ramah lingkungan.

Berdasarkan hasil kajian dengan AHP, bahwa pelaku usaha yang tepat dalam penerapan pengembangan usaha sesuai faktor-faktor dan potensi yang dimiliki pada tahap pertama dan tahap kedua adalah diurutkan sesuai dengan prioritas sebagai berikut. (1) perusahaan swasta dengan bobot komposit, (2) UKM dan (3) adalah BUMN. . Dengan demikian disimpulkan bahwa pelaku utama pengembangan usaha diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* adalah tetap perusahaan swasta, dalam hal ini yang bertindak langsung dapat dilakukan oleh MHP sendiri bekerjasama dengan para UKM atau mendirikan anak perusahaan yang berada dibawah MHP.

Hasil analisa pada strata kedua maka peluang bisnis yang paling menonjol dan menjadi prioritas utama adalah (1) industri Kayu Gergajian Kayu Olahan (KGKO) (0,335), (2) industri *furniture* (0,245) (3) industri MDF (0,175), (4) industri bahan perekat dari ekstrak tanin kulit kayu *Acacia mangium* (0,124) dan yang terakhir adalah Arang Kayu (0,121). Peluang industri urutan yang ketiga ini ditempati MDF, namun karena pertimbangan bahan baku, biaya investasi murah, mudah diterapkan dan ramah lingkungan serta memiliki prospek bisnis yang baik maka lebih direkomendasikan dengan industri tanin ekstrak kulit kayu (Karlinasari, at al, 2002, Sumadiwangsa S. dan Jacob, A., 1986 dan Pari, G. at al, 1992). Peluang bisnis beberapa produk kayu olahan dengan bahan *Acacia mangium* sebenarnya dapat bersifat fleksibel namun untuk kondisi saat dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi dan sasaran yang ingin dicapai maka yang lebih siap sebenarnya adalah kayu gergajian dan kayu olahan.

Analisis Nilai Tambah Produk

Pada hasil penelitian ini produk yang dianalisa hanya kayu gergajian (KGKO), dan *Furniture*, sedangkan untuk produk lainnya belum dapat dilakukan. Analisis nilai tambah dilakukan untuk kapasitas produksi 125

m³ per bulan atau dengan menggunakan 1 tim (5 orang) yang memiliki kapasitas olah bahan baku 5 m³ per hari. Kapasitas tersebut dipilih karena berdasarkan analisis skala ekonomis, kapasitas produksi 100-125 m³ merupakan kapasitas yang paling ekonomis. Perhitungan nilai tambah dilakukan untuk periode operasi selama satu bulan (25 hari kerja). Dasar perhitungan nilai tambah tersebut adalah per m³ kayu gergajian. Berdasarkan analisis nilai tambah dengan Model Hayami, bahwa nilai tambah produk yang dihasilkan dari pengolahan kayu gergajian sebesar 44,4%. Apabila dilihat dari nilai tambah kayu gergajian secara umum maka nilai tersebut sudah cukup besar, bahkan di atas rata-rata. Rata-rata nilai tambah produk kayu gergajian dari hutan alam sebesar 25% (Departemen Kehutanan, 2005). Bagian untuk tenaga kerja sebesar 5,5% dari nilai tambah yang tercipta dari pengolahan kayu gergajian; Keuntungan yang diperoleh sebagai imbalan untuk modal dan manajemen sebesar 42%.

Nilai tambah produk *furniture* secara umum sangat tinggi, bahkan untuk diversifikasi produk di bidang kayu olahan nilai tambah yang tertinggi terdapat pada produk tersebut. Produk *furniture* yang mempunyai nilai tambah yang sangat tinggi adalah produk *artisanal furniture* (ukiran), karena pembuatannya melalui proses yang rumit dan bertahap, lebih mengutamakan kualitas yang tinggi dan unik. Namun produk *furniture* kayu *Acacia mangium* lebih diarahkan pada produk-produk *furniture-furniture* tradisional yang membutuhkan ketrampilan yang tinggi dan nilai tambahnya pun masih sangat tinggi sedikit dibawah *artisanal furniture*. Untuk produk *furniture* nilai tambah yang diperoleh dapat mencapai diatas 75%, bahkan pada dapat mencapai 90%.

Untuk produk alternatif MDF memang mempunyai nilai tambah yang tinggi (Effendi, R. 2001), namun pada saat ini belum bisa dikaji karena di MHP datanya pun belum tercatat, begitu juga untuk produk papan partikel (*partile board*), produk kayu lapis (*plywood*) dan bahan perekat (lem) dari tanin ekstrak kulit kayu.

Analisis Ekonomi dan Biaya

Analisis biaya dan ekonomi pada kajian ini hanya difokuskan pada *off farm*, karena secara *on farm* sudah menguntungkan (Soemitro, 2004). Analisis biaya

produk *kayu gergajian* dimulai dari proses pembuatan dari bahan baku kayu bulat di *sawmill*. Harga kayu bulat *Acacia mangium* adalah Rp 315.000/m³ atau setara dengan US \$ 35/m³, harga ini disesuaikan dengan harga yang dijual ke PT. TEL, yaitu berkisar US \$ 30-40 per m³ kayu bulat atau harga ada di pasaran. Biaya tetap dan biaya variabel dihitung berdasarkan biaya produksi selama satu bulan. Biaya tetap (*total fixed cost*) selama 1 bulan produksi sebesar Rp 20.000.000,- dengan kapasitas produksi sebesar 100-125m³ perbulan. Biaya variabel meliputi biaya lain-lain sebesar Rp 15 juta untuk kapasitas 125 m³, biaya bahan baku rata-rata sebesar Rp 315.000/m³, dengan koefisien kayu gergajian sebesar 0,4 (rendemen 0,4), artinya 1 m³ kayu bulat akan menghasilkan 0,4m³ *kayu gergajian*. Dengan demikian 1 m³ kayu gergajian membutuhkan 2,5 m³ kayu bulat seharga Rp 787.500,00. Biaya tenaga kerja per HOK untuk 1 m³ kayu gergajian sebesar Rp 38.000,-. Harga jual kayu gergajian di sawmill sebesar Rp 1.550.000,-

Dari hasil analisis biaya tersebut diperoleh nilai BEP atau titik impas produksi kayu gergajian dalam m³ adalah sebesar 33,09 m³, dengan biaya tetap (*total fixed cost/TFC*) sebesar Rp 20 juta per bulan, total biaya variabel (*total variable cost/TVC*) sebesar Rp 118.187.500,00 per bulan. Secara keseluruhan biaya (*Total Cost/TC*) yang dikeluarkan untuk memproduksi kayu gergajian sebesar 125 m³ per bulan adalah sebesar Rp 138.187.500,00 dan rata-rata biaya variabel (*average variable cost/AVC*) untuk 1 m³ kayu gergajian sebesar Rp 945.500,00. Sedangkan BEP dalam rupiah yaitu sebesar Rp 51.282.051,00 dengan harga jual sebesar Rp 1.550.000,00/m³ dan rata-rata biaya produksi per m³ sebesar Rp 1.105.500,00. Dengan demikian industri pengolahan kayu gergajian untuk kapasitas 125 m³, dengan biaya seperti diasumsikan diatas, cukup dengan hanya menjual produk sebesar 33,09 m³ seharga Rp 1.550.000,-/m³ maka sudah mendapatkan impas (BEP), sedangkan laba yang diperoleh sebesar Rp 55.562.500,- per bulan dengan total produk yang dihasilkan sebesar Rp 125 m³.

Industri pengolahan kayu gergajian di MHP dengan perhitungan seperti di atas sudah layak untuk dilakukan dan memenuhi skala ekonomi. Ditunjang dengan target pengolahan *kayu gergajian* di MHP yang sebesar Rp 6.000 m³ per tahun atau sebesar 500 m³ per bulan. Dengan demikian, secara skala ekonomi diversifikasi

dari strategi yang akan diterapkan. Dari hasil kajian ini ternyata yang menjadi pelaku usaha utama adalah PT. MHP itu sendiri, namun dalam implementasinya dapat dilakukan bekerjasama dengan pengusaha kecil atau UKM. Hal tersebut dikarenakan pertimbangan berbagai aspek dan kriteria dalam diversifikasi produk hanya MHP yang lebih memungkinkan serta selaras dengan tujuan utama diversifikasi produk dan pengembangan usaha diperoleh dalam kajian ini adalah untuk meningkatkan keuntungan bagi perusahaan dan meningkatkan perolehan devisa negara, meraih pangsa pasar dan mengoptimalkan produk. Sedangkan faktor yang sangat mempengaruhinya adalah potensi pasar, kemudian potensi hasil litbang serta kompetensi dan sumberdaya (*resource*) yang dimiliki.

Implementasi diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium* dilakukan dengan skenario **Optimis**. Artinya, dari hasil kajian ini bahwa sangat optimis akan keberhasilan implementasi diversifikasi produk sehingga penerapannya sangat didukung melalui pengembangan usaha baru, tetapi tidak meninggalkan usaha yang sudah ada. Dengan demikian jenis diversifikasi produk yang diterapkan di MHP adalah diversifikasi yang berhubungan (*related diversification*) dengan menciptakan nilai tambah, karena bisnis lama dan bisnis baru berkesinambungan, dapat memakai sumberdaya bersama (*resource sharing*) dan melakukan transfer kompetensi serta dapat mengoptimalkan tenaga kerja yang ada.

Dalam implementasinya strategi utamanya MHP sebaiknya melakukan diversifikasi produk melalui **pemanfaatan bahan baku secara optimal, terintegrasi dan berkesinambungan**, kemudian pemanfaatan potensi pasar dan pengembangan informasi pasar dan menciptakan produk yang bernilai jual tinggi, mempunyai daya saing global, bermutu tinggi dan ramah lingkungan. Namun, untuk implementasi diversifikasi produk yang membutuhkan investasi besar dan biaya birokrasi seperti untuk industri MDF, Papan Partikel atau *Plywood*, solusinya adalah MHP dapat melakukan aliansi strategi peninjauan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri tersebut yang saat ini kekurangan bahan baku karena menggunakan hutan alam, seperti PT. Sumalindo, PT. Kiani Kertas atau perusahaan-perusahaan *plywood* yang ada di Kaltim atau Kalsel.

Dilain pihak, implikasi yang akan dihadapi perusahaan

dalam melakukan pengembangan usaha melalui diversifikasi produk adalah besarnya penyerapan biaya investasi untuk pembelian alat atau mesin, penyerapan teknologi, penyerapan bahan baku dan penyerapan tenaga kerja. Penyerapan tenaga kerja dengan adanya pengembangan usaha baru sebenarnya dapat diantisipasi dengan mengoptimalkan sumberdaya manusia yang ada di MHP (tidak perlu merekrut tenaga kerja) sehingga dengan demikian jumlah SDM yang banyak dapat dioptimalkan kinerjanya. Namun demikian, tetap diperlukan biaya untuk pengembangan dan peningkatan mutu SDM, misalnya untuk pelatihan-pelatihan ketrampilan, kursus dan studi banding. Besarnya biaya investasi yang dibutuhkan tidak akan menjadi permasalahan, jika pengembangan usaha tersebut akan menguntungkan. Namun demikian dalam menjalankan bisnis di bidang industri kehutanan harus tetap memenuhi syarat-syarat sebagai berikut.

- menyeimbangkan *supply* bahan baku terhadap kapasitas industri (apapun jenis produksi yang akan dibuat)
- mewujudkan nilai kayu yang dikeluarkan dari hutan setelah diolah akan memperoleh nilai tambah yang terbesar dari sekian kombinasi produk yang mungkin dibuat, akan tetapi dari posisi-posisi urutan produk yang mempunyai nilai tambah yang tertinggi sampai dengan yang terendah tidak bisa dalam posisi tetap sepanjang masa (dinamis), karena sangat tergantung dengan situasi pasar produknya masing-masing. Dengan demikian kalau produsen menganggap bahwa suatu produk mempunyai nilai tambah yang tertinggi, pasarnya bagus, maka produk tersebut harus dijadikan prioritas utama. Sebaliknya jika produk tersebut mengalami perubahan, misal permintaannya turun, maka pendapatannyapun akan menjadi turun, dan mungkin produk yang mempunyai nilai tambah terbesar kedua (prioritas kedua) pasarnya sedang bagus, maka itu yang dipromosikan.
- Untuk kedepan rasio-rasio penggunaan sumberdaya alam harus lebih efisien.
- Jika volume kayu *Acacia mangium* benar-benar sudah mencukupi, maka pendirian sub bisnis unit (SBU) atau tidak sangat tergantung kepada hitungan *economic of scale* (sekala ekonominya). Meskipun secara mikro dapat dilihat bahwa produk

tersebut menjadi unggul karena nilai tambahnya tinggi, menyerap tenaga kerja banyak, sumberdayanya banyak namun untuk dijadikan bisnis unit tersendiri perencanaannya pun harus benar-benar diperhitungkan. Skala industri yang akan dibangun dengan kapasitas bahan baku sejumlah tertentu harus dihitung apakah sudah masuk dalam skala ekonomi atau tidak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengembangan usaha (diversifikasi produk) kayu olahan *Acacia mangium* di PT. MHP diimplementasi dengan berpedoman pada lima produk terpilih dan memiliki prospek yang baik, yaitu Kayu Gergajian dan Kayu Olahan (KGKO), *Furniture*, MDF, produk nonkayu: Bahan Perekat Ekstrak Tanin Kulit Kayu, dan Arang Kayu berdasarkan kriteria-kriteria telah ditentukan.

Potensi sumberdaya (*resources*) kayu *Acacia mangium* dan SDM mendukung untuk dilakukannya diversifikasi produk. Kendala kebijakan pemerintah (regulasi) dalam implementasi diversifikasi produk dapat diatasi dengan cara meyakinkan pihak pemerintah bahwa pengembangan usaha tersebut akan menguntungkan bagi semua pihak, serta berdampak positif dan tetap berpedoman pada *sustainable forest management*. Kompetensi inti yang dimiliki perusahaan mendukung pengembangan usaha diversifikasi produk.

Dari kelima produk terpilih dan berdasarkan hasil kajian akhir, maka pengembangan usaha lebih diprioritaskan pada produk **kayu gergajian dan kayu olahan (KGKO)** dan *furniture* untuk produk berbasis kayu, sedangkan produk non kayu adalah produk **bahan perekat dari ekstrak tanin kulit kayu (*Acacia mangium bark*)**. Ketiga produk tersebut merupakan produk yang tepat untuk diterapkan saat ini, karena mempunyai nilai tambah tinggi, menguntungkan, mudah untuk diterapkan dan tidak membutuhkan biaya investasi yang mahal serta mempunyai kepastian pasar. Pelaku usahanya dapat dilakukan oleh MHP sendiri atau membentuk unit usaha baru yang bekerjasama dengan pengusaha kecil (UKM) setempat. Namun dalam implementasinya

bersifat fleksibel dan tergantung *demand* dan *supply* bahan baku.

Faktor yang menjadi prioritas utama dalam melakukan diversifikasi produk adalah Aspek pasar/pemasaran, Potensi hasil penelitian dan pengembangan, dan Kompetensi Sumberdaya. Jenis diversifikasi produk yang diterapkan di MHP adalah diversifikasi yang berhubungan (*related diversification*) dengan menciptakan nilai tambah, karena bisnis lama dan bisnis baru berkesinambungan, dapat melakukan *resource sharing* dan transfer kompetensi serta dapat mengoptimalkan tenaga kerja yang berlebih.

Dalam implementasi diversifikasi produk harus relevan dengan tujuannya, yaitu untuk mengoptimalkan keuntungan bagi perusahaan, meraih pangsa pasar dan mengoptimalkan produk guna menjaga kelestarian usaha. Untuk itu, strategi utama yang dapat diterapkan MHP adalah pemanfaatan bahan baku secara optimal, terintegrasi dan berkesinambungan dengan memanfaatkan potensi pasar serta menerapkan strategi fokus produk. Namun strategi lain yang perlu diperhatikan adalah membina hubungan baik dengan para pelanggan atau mitra, dan melakukan pembiayaan yang efektif dan efisien serta melakukan pengembangan SDM.

Saran

(1) Kelemahan kajian ini belum dikaji secara mendalam kelayakan usaha dan investasi, maka perlu ditindaklanjuti dengan studi kelayakan usaha secara komprehensif dan dikaji lagi implementasi pembentukan sub bisnis unitnya (SBU), (2) perlu adanya komitmen dan dukungan dari semua komponen perusahaan termasuk *stakeholder*. (3) perlu adanya dukungan penuh dari pihak Pemerintah berupa kebijakan/aturan maupun andil dalam promosi

Untuk mengurangi dampak sosial negatif yang ditimbulkan, maka diperlukan peran optimal divisi *Community Development* MHP, agar kontinuitas usaha tetap terjamin dan masyarakat sekitarnya dapat merasakan dampak positifnya. Isu strategi silvikultur penting dalam menyokong keberhasilan pengembangan usaha, dengan tetap memperhatikan target pasar, kondisi pasar yang ada, dan strategi yang optimal untuk investasi silvikultur, dengan demikian antara industri hulu dan hilir itu terintegrasi dan kualitas *Acacia mangium* sebagai kayu pertukangan akan semakin baik

dan terjamin. Untuk mendukung kesuksesan pengembangan usaha ini diperlukan Tim Pemasaran yang Handal, dengan cara membentuk Bagian Pemasaran atau mengoptimalkan Divisi Pengembangan Usaha dan melakukan promosi.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, N.R., 2000. Restrukturisasi Industri Hulu dan Pengelolaan Hutan Produksi di Luar Jawa. Rimba Indonesia (*Indonesian Journal of Forestry*), edisi khusus 2000.

Departemen Perindustrian. 2005. Ekspor Non Migas menurut Sektor. Departemen Perindustrian.

Effendi, R., 2001. Kajian Tekno-Ekonomi Industri MDF. Info Sosial Ekonomi, Vol. 2. No. 2 (2001) pp. 103-112.

FAO, 2004 (<http://faostat.fao.org/faostat/collections?>)

Hamel, G dan T.L. Prahalad. 1995. Kompetesi Masa Depan. Terjemahan. Alih Bahasa : A. Maulana. Binarupa Aksara, Jakarta.

International Trade Centre. 2001. *Business Sector Round Table. Product profile : Wood & Wood Products. Third United Nations Conference on The Least Development Countries*. Brussels, 16 May 2001.

Karlinasari, L. *et al.* 2002. Penggunaan tanin kulit kayu *Acacia mangium* Willd pada Resin System. Jurnal Teknologi Hasil Hutan, Fakultas Kehutanan IPB. Vol. XV. No.1, 2002.

Maarif, S.M. dan H. Tanjung. 2003. Teknik-teknik kuantitatif untuk Manajemen. PT. Grasindo, Jakarta.

Marimin, 2004. Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk. PT. Grasindo, Jakarta.

Marsoem, S.N., 2004. Pemanfaatan Hasil Hutan Tanaman *Acacia mangium*. Didalam

Pembangunan Hutan Tanaman *Acacia mangium*. PT. Musi Hutan Persada, Sumatera Selatan.

Maturana. J. 2005. Biaya dan Manfaat Ekonomi dari Pengalokasian Lahan Hutan untuk Pengembangan Hutan Tanaman Industri di Indonesia. CIFOR Working Paper No.30 (i).

Pari, G., H., Poedji, dan B.L., Setyani. 1992. Kualitas dan sifat ekstat tanin dari kulit kayu *Acacia mangium*. Jurnal Penelitian Hasil Hutan Vo.10, No.4 (1992) pp. 113-121.

Saaty. T.L. 1993. Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin. Terjemahan. Alih Bahasa : L. Setiono. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Soemitro. A. 2004. Prospek Inyestasi dan Analisis Finansial Ekonomi Hutan Tanaman. Dalam Pembangunan Hutan Tanaman *Acacia Mangium*.

Sumadiwangsa, S. dan A., Yacob. 1986. Potensi Tanin dari Kayu Payau Tarakan, Kalimantan Timur. Jurnal Penelitian Hasil Hutan Vo.3, No.3 (1986) pp. 25-27.

www.dephut.go.id, 2005.

Lampiran 1

Strata 1

Fokus

Strata 2

Faktor

Strata 3

Aktor

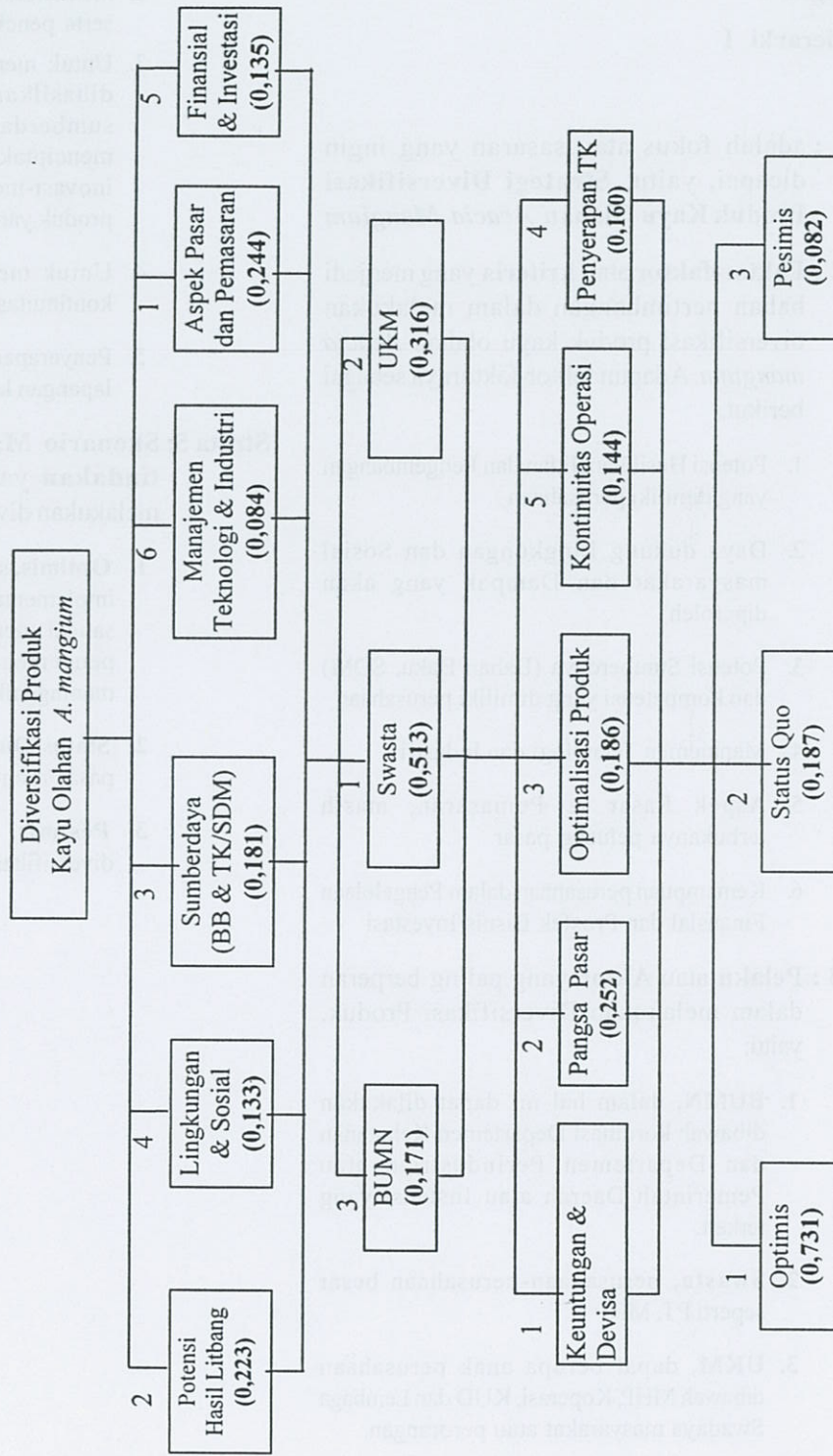
Strata 4

Sasaran

Strata 5

Skenario

Masa Depan



Keterangan :

Pada Hierarki I

Strata 1 : adalah fokus atau sasaran yang ingin dicapai, yaitu: **Strategi Diversifikasi Produk Kayu Olahan *Acacia Mangium***

Strata 2 : **Faktor-faktor** atau **kriteria** yang menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium*. Adapun faktor-faktornya sebagai berikut.

1. Potensi Hasil Penelitian dan Pengembangan yang dimiliki perusahaan
2. Daya dukung Lingkungan dan Sosial masyarakat dan Dampak yang akan diperoleh
3. Potensi Sumberdaya (Bahan Baku, SDM) dan kompetensi yang dimiliki perusahaan
4. Manajemen Teknologi dan Industri
5. Aspek Pasar & Pemasaran, masih terbukanya peluang pasar
6. Kemampuan perusahaan dalam Pengelolaan Finansial dan Prospek Bisnis/Investasi

Strata 3 : **Pelaku** atau **Aktor** yang paling berperan dalam melakukan Diversifikasi Produk, yaitu:

1. **BUMN**, dalam hal ini dapat dilakukan dibawah kordinasi Departemen Kehutanan dan Departemen Perindustrian atau Pemerintah Daerah atau Instansi yang terkait.
2. **Swasta**, perusahaan-perusahaan besar seperti PT. MHP
3. **UKM**, dapat berupa anak perusahaan dibawah MHP, Koperasi, KUD dan Lembaga Swadaya masyarakat atau perorangan.

Strata 4 : **Tujuan** yang ingin dicapai dalam Diversifikasi Produk kayu olahan *Acacia mangium*

1. Untuk meningkatkan keuntungan bagi perusahaan dan peningkatan perolehan pendapatan daerah/Devisa Negara

2. memanfaatkan peluang dan potensi pasar serta penciptaan pasar
3. Untuk mengoptimalkan produk yang dihasilkan dengan mengoptimalkan sumberdaya (bahan baku dan SDM), menciptakan (nilai tambah), melakukan inovasi-inovasi baru serta menghasilkan produk yang mempunyai daya saing tinggi.
4. Untuk menjaga kelestarian usaha dan kontinuitas operasi dan produksi
5. Penyerapan Tenaga Kerja dan menciptakan lapangan kerja baru

Strata 5: Skenario Masa Depan atau **alternatif tindakan** yang akan dilakukan, dalam melakukan diversifikasi produk, yaitu:

1. **Optimis**, sangat optimis akan keberhasilan implementasi diversifikasi produk sehingga sangat mendukung penerapannya dengan pengembangan usaha baru, tetapi tidak meninggalkan usaha yang sudah ada.
2. **Status Quo**, tetap pada usaha lama, yaitu pasar monopsonis
3. **Pesimis**, tidak yakin dengan rencana diversifikasi produk dan cenderung pesimis.

Keterangan :

Pada Hierarki II

Strata 1 : Merupakan fokus atau sasaran yang ingin dicapai, yaitu: **Skenario Masa Depan Diversifikasi Produk Kayu olahan *Acacia mangium* Terpilih**

Strata 2 : **Pelaku atau Aktor** yang paling berperan dalam melakukan Diversifikasi Produk, yaitu:

1. **BUMN**, dalam hal ini dapat dilakukan dibawah kordinasi Departemen Kehutanan dan Departemen Perindustrian atau Pemerintah Daerah atau Instansi yang terkait.
2. **Swasta**, perusahaan-perusahaan besar seperti PT. MHP
3. **UKM**, dapat berupa Koperasi, KUD dan Lembaga Swadaya masyarakat atau perorangan.

Strata 3 : **Faktor-faktor atau kriteria** yang menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium*. Adapun faktor-faktornya sebagai berikut.

1. Potensi Hasil Penelitian dan Pengembangan yang dimiliki perusahaan
2. Daya dukung Lingkungan dan Sosial masyarakat dan Dampak yang akan diperoleh
3. Potensi Sumberdaya (Bahan Baku, SDM) dan kompetensi yang dimiliki perusahaan
4. Manajemen Teknologi dan Industri
5. Aspek Pasar & Pemasaran, Prosfek Pasar dan peluang
6. Kemampuan perusahaan dalam Pengelolaan Finansial dan Prosfek Bisnis/ Investasi

Strata 4 : **Alternatif Portofolio Bisnis** yang ingin dicapai dalam melakukan Diversifikasi Produk kayu olahan *Acacia mangium*, yaitu Bisnis A, B, C, D dan E sesuai hasil proses pemilihan produk Prosfektif dengan MPE sebelumnya

Strata 5: **Skenario atau Strategi Aksi** yang perlu dilakukan dalam melakukan diversifikasi produk kayu olahan *Acacia mangium*, yaitu: Strategi A, B, C, D, E, dan F (Penjelasan pada Gambar 9)