

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Species Jati (*Tectona grandis*) adalah tanaman yang sangat populer sebagai penghasil bahan baku untuk industri per kayu karena memiliki kualitas dan nilai jual yang sangat tinggi. Kekuatan dan keindahan seratnya merupakan faktor yang menjadikan kayu Jati sebagai pilihan utama. Kebutuhan akan kayu Jati selalu meningkat baik di dalam maupun luar negeri sedangkan populasi pasokannya semakin menipis karena siklus umum panen Jati konvensional relatif lama yaitu sekitar 45 tahun (Sukmadjaja *et al*, 2003).

Menurut Kollert (2012), kebutuhan pasar kayu Jati dunia ditentukan oleh tren keberadaan di pasar Asia secara terus menerus. Asia memegang lebih dari 90% dari sumber daya Jati dunia dan India salah satunya mengelola 38% dari hutan Jati yang ditanam di dunia. Lebih lanjut Keogh (2008) menyatakan bahwa demand kayu Jati dunia saat ini sebesar 90 juta m³ / tahun, hutan Jati alami (konvensional) hanya mencukupi sebanyak 0,4 juta m³ / tahun dan hutan tanaman mampu menghasilkan 1 s/d 2 juta m³ / tahun. Produktivitas hutan sangat menurun, karena Jati yang dipanen berusia 40-90 tahun sangat sulit ditemui saat ini. Diprediksi bahwa pada tahun 2050, permintaan kayu Jati akan meningkat 150 % dan mencapai 135 juta m³ / tahun.

Katwal (2005) menyatakan bahwa permintaan untuk kayu Jati salah satunya di India telah meningkat beberapa kali lipat selama lima dekade terakhir. Permintaan yang kuat ini terutama di dalam negeri membuat India menjadi konsumen terbesar pertumbuhan perkebunan Jati di dunia dan penurunan di pasar India akan

mengakibatkan dampak yang drastis pada total pasar untuk Jati bahkan Jati berdimensi kecil sekalipun di seluruh dunia (Somaiya, 2005).

Kebutuhan kayu dunia dari tahun ke tahun yang semakin meningkat hingga saat ini baik di pasar Asia, Eropa dan Amerika. Pasokan produk bahan baku industri *furniture* didominasi oleh negara-negara yang memiliki SDA (hutan) yang paling potensial terutama dari kawasan Asia, Amerika, dan Afrika (Somaiya, 2005). Harga kayu dan harga produk *furniture* dunia pun saat ini sangat tinggi akibat kelangkaan kayu, serta *demand* yang tinggi di satu sisi *supply* bahan baku kayu sudah sangat minim dan sangat tipis. Fenomena ini juga dialami oleh Perhutani sebagai *supplier* terbesar bahan baku kayu Jati Indonesia yang sudah tidak mampu lagi mencukupi kebutuhan kayu baik di dalam negeri dan di luar negeri. Fenomena ini terjadi karena Perhutani kurang memaksimalkan dan mengimplementasikan penerapan strategi *Sustainable Forest Management* (SFM), dengan perhitungan yang matang, sehingga pasar Jati dunia yang berasal dari Indonesia mengalami penurunan sangat drastis dalam hampir 1 dasawarsa terakhir seperti dinyatakan Jayaraman (2013), yang juga menjabat sebagai koordinator asosiasi konsorsium Jati Internasional TEAKNET.

Menurut Perhutani (2012), harga kayu Jati mengalami kenaikan dari tahun ke tahun sebesar 18-20% setiap tahunnya, dengan fenomena *supply* dan *demand* kayu Jati yang tidak dapat diseimbangkan lagi, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Hal inilah yang sebenarnya menjadi alasan terbesar, yang memicu segelintir orang untuk bergelut dalam bisnis ini dengan kalkulasi potensi ROI (*Return of Investment*) yang besar. Keogh (2007) menyatakan bahwa harga kayu Jati di berbagai negara dengan kualitas rata-rata berkisar pada angka **\$ 350 s/d \$ 650 per m³**.

Dari fakta di atas, *overall* industri kehutanan khususnya di bidang Jati dunia dan di Indonesia termasuk industri yang sangat strategis. Namun bisnis kehutanan selama ini masih dipandang sebelah mata dan cenderung tidak dilirik oleh banyak elemen baik pelaku bisnis maupun masyarakat awam di Indonesia khususnya. Hal ini wajar karena beberapa alasan klasik salah satunya yaitu jangka waktu yang lama untuk panen komoditas kayunya yang berarti *Break Event Point* (BEP) dari panen kayu Jati ini juga akan memakan waktu lama. Permasalahan lainnya adalah keterbatasan akses lahan dan perizinan yang kompleks dan sangat panjang prosesnya di pemerintahan baik pusat melalui kementerian kehutanan maupun di daerah melalui pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten terkait hingga pada level kecamatan dan desa lokasi pengelolaan hutan.

PT. Harfam Jaya Makmur (Surabaya) dengan *area site* di Bondowoso dan Situbondo (Jawa Timur), adalah perusahaan yang muncul sebagai salah satu pemain dalam bisnis properti lahan dengan konsep aforestasi (*plantation*) hutan Jati di Indonesia. Perusahaan ini dalam strategi bisnisnya menerapkan strategi *differentiation* dengan harga paket lahan premium yang lebih mahal dari pada para kompetitor lain yang bermain pada bisnis ini. Kompetitor bisnis dari PT. Harfam Jaya Makmur dikelompokkan dalam 2 kategori, yaitu **Essensial** yang pada bisnisnya bidang yang sama persis, dan **Non Essensial** yang bisnisnya hampir mendekati namun dengan status lahan dan jenis tanaman yang berbeda. Kompetitor bisnis **Essensial** dari PT. Harfam Jaya Makmur dalam bisnis ini di Indonesia yang paling mendekati ada 2 perusahaan. diantaranya **PT. JATISAS** (DKI Jakarta), **PT. Jaty Arthamas Rizky** (DKI Jakarta). Sedangkan kompetitor **Non Essensial** yang serupa namun dengan status lahan dan jenis tanaman yang berbeda-beda dalam pengembangannya seperti PT. Cikidang Plantation Estate, I-GIST, Koperasi Perumahan Wanabakti Nusantara (KPWN), dan Jobika Agroforestry, proyeksi pengelompokkan kompetitor tersaji pada Tabel 1.

Tabel I. 1.
Proyeksi Pengelompokan Kompetitor Menurut Bisnisnya

Kompetitor Essential	Kompetitor Non Essential
PT. JATISAS PT. Jaty Arthamas Rizky	PT. Cikidang Plantation Estate I-GIST Koperasi Perumahan Wanabakti Nusantara Jobika Agroforestry

Sumber : Olahan Data dari Laporan Terpublikasi Kemenhut dan Kementan, 2014.

Dari tabel di atas, penulis mengidentifikasi indikator perbandingan diferensiasi yang dimiliki oleh PT. Harfam Jaya Makmur dibandingkan dengan 2 kompetitor utama dalam bisnis di *property* lahan Jati di Indonesia. Kedua kompetitor tersebut yaitu **PT. JATISAS** (DKI Jakarta), dan **PT. Jaty Arthamas Rizky** (DKI Jakarta). Data Indikator diferensiasi antara Harfam dan kompetitor tersaji pada tabel 1.

Tabel I. 2.
Indikator Diferensiasi Harfam dengan Para Kompetitor

Indikator	HARFAM	JATISAS	Jaty Arthamas Rizky
Paket Lahan	1 Ha	1 Ha	1 Ha
Status Lahan	SHM/SHP	SHM/SHP	SHM/SHP
Harga Paket	Rp.1.400.000.000	Rp.940.000.000	Rp.990.000.000
Jumlah Pohon	1.000 pohon	1.300 pohon	1.333 pohon
Jarak Tanam	3 m x 3 m	3 x 3 m	3 m x 2,5 m
Luas Lahan	750 Ha	150 Ha	400 Ha
Masa Panen	8 Tahun	7-15 tahun	7-15 Tahun
<i>Area Site</i>	Bondowoso dan Situbondo	Bogor, Jonggol, Wonogiri, Sragen, Ngawi	Sukabumi, Cianjur, Garut, Jonggol, Wirosari

Keterangan : perbandingan paket regular 1 Hektar.

Sumber : Olahan dari Publikasi Website Resmi Harfam dan Website Kompetitor, 2014.

¹<http://www.harfam.co.id/>, ²<http://www.investasijatisas.com/>, ³<http://jatiarthamas.co.id/>,

Dari tabel 2, penulis ingin mendalami fenomena yang terjadi tersebut dengan melakukan penelitian yang berkaitan dengan tingkat kesesuaian dan ketepatan dari strategi diferensiasi bisnis yang telah dilakukan oleh PT. Harfam Jaya Makmur jika dibandingkan dengan kompetitor. Terlihat bahwa ada 3 indikator diferensiasi yang berbeda antara Harfam dengan kompetitor yaitu harga paket, jumlah kuantitas pohon (tanaman), dan masa panen dari penanaman hutan Jati yang dilakukan. Hal penting yang ingin diketahui apakah strategi yang diambil oleh PT. Harfam Jaya Makmur tersebut telah sesuai ataukah tidak. Salah satu analisis strategi untuk bisa menjawab permasalahan tersebut adalah dengan menggunakan *Diamond Strategy Framework*. Strategi Diamond ini digunakan untuk memetakan, menganalisa, mengintegrasikan, meringkas, dan mengkomunikasikan produk, bisnis dan strategi pada tingkat korporasi (Hambrick and Fredrickson, 2005:61).

Tujuan dari *Diamond Strategy Framework* adalah untuk mengumpulkan dan mempertimbangkan semua bagian dari strategi secara keseluruhan dengan menjawab serangkaian pertanyaan yang terkait mencakup *arenas, vehicles, differentiators, staging,* dan *economic logic*. Lebih lanjut menurut Hambrick and Fredrickson (2005), setelah dilakukan pemetaan dan analisis strategi bisnis perusahaan yang diterapkan saat ini, maka kemudian harus dievaluasi dan diuji secara kualitas dari strateginya dengan 6 parameter evaluasi diantaranya berkaitan dengan *kesesuaian strategi, efek persaingan strategi, inovasi dan keberlanjutan dari strategi, konsistensi strategi secara internal, efektifitas dan sumberdaya dalam mencapai tujuan strategi, serta implementasi dari strategi yang diterapkan*.

PT. Harfam Jaya Makmur memiliki target penanaman lahan hingga 700 Ha di wilayah Bondowoso dan Situbondo untuk tahun 2015, yang berarti berkaitan pula dengan pengaruh persaingan bisnis di bidang *property* lahan Jati dengan para kompetitor. Selain itu perlu juga dilakukan evaluasi dari sisi market yang dimiliki oleh PT. Harfam Jaya Makmur berkaitan dengan penurunan omzet dan performa penjualan produk pada omzet Tahun 2014 yang hanya mencapai Rp. 91,072,154,752. jika dibandingkan dari Tahun 2013, yang mencapai Rp. 113,516,118,524. Hal ini berarti terjadi penurunan omzet sebesar 19.77%.

Ketidakseimbangan penjualan ini perlu menjadi perhatian dari pihak *management* Harfam. Untuk itulah perlu adanya evaluasi efektifitas dari penerapan strategi yang dilakukan oleh PT. Harfam Jaya Makmur dalam menghadapi persaingan bisnis dengan para kompetitor perusahaan, juga demi mencapai target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka rumusan penelitian ini adalah :

1. Apakah strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. Harfam Jaya Makmur telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan melalui *Diamond Strategy Framework*?
2. Bagaimana tingkat efektifitas strategi bisnis diferensiasi oleh PT. Harfam Jaya Makmur saat ini dalam dalam persaingan bisnis di bidang *property* lahan Jati (*Tectona grandis*) ?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi tingkat kesesuaian strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. Harfam Jaya Makmur dengan tujuan yang diharapkan melalui *Diamond Strategy Framework*.
2. Mengevaluasi tingkat efektifitas strategi bisnis diferensiasi oleh PT. Harfam Jaya Makmur saat ini dalam menghadapi persaingan bisnis di bidang *property* lahan Jati (*Tectona grandis*).

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi PT. Harfam Jaya Makmur diharapkan penelitian ini dapat menggambarkan evaluasi strategi bisnis yang digunakan oleh PT. Harfam Jaya Makmur
2. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan penelitian ini digunakan sebagai sumbangan ilmu pengetahuan, memperdalam kajian-kajian, memberi ide bagi penelitian selanjutnya.
3. Bagi kemajuan ilmu pengetahuan dapat memberikan kontribusi informasi dalam pengembangan konsep keunggulan kompetitif di dalam bisnis di bidang kehutanan.

1.5. Sistematika Pembahasan

Sistematika dalam penulisan tesis ini tersusun sebagai berikut :

BAB. I. PENDAHULUAN

Bab ini memuat garis besar hal-hal yang mengantar pada pokok permasalahan yang akan dibahas dalam tesis ini, yaitu tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian serta sistematika penulisan tesis.

BAB. II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat uraian tentang landasan teori tentang konsep *Competitive Advantage*, *Dynamic Capabilities Core Competencies*, *Diamond Strategy Framework*, *Sustainable Forest Management* yang diperoleh penulis dari literatur-literatur yang dijadikan kerangka berfikir penelitian dan pedoman dalam pembahasan tesis ini

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data yang akan diterapkan dalam penelitian.

BAB IV. GAMBARAN OBJEK PENELITIAN

Objek yang diteliti adalah PT. Harfam Jaya Makmur yang bergerak di bidang pengembangan *property* lahan Jati (*Tecton grandis*) dengan konsep aforestasi lahan ber-SHM (sertifikat hak milik), meliputi sejarah, visi, misi, serta penjelasan tentang *value alignment* yang menjadi pedoman operasional PT. Harfam Jaya Makmur dalam menjalankan bisnis dalam pengembangan hutan Jati (*Tectona grandis*)

BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini dilakukan analisis dan pembahasan atas dasar data yang diperoleh dengan menjabarkannya dalam analisis *Diamond Strategy Framework*. Analisis dan pembahasan tersebut dilakukan dalam perspektif pemetaan dan evaluasi strategi bisnis diferensiasi oleh PT. Harfam Jaya Makmur dalam bersaing dengan kompetitor di bidang yang sama guna pencapaian keunggulan bersaing dalam persaingan bisnis *property* lahan Jati (*Tectona grandis*). Pada bab ini pula, akan dilakukan evaluasi apakah strategi bisnis yang diterapkan selama ini sudah sesuai atukah tidak dengan dengan sasaran-sasaran (*objectives*) yang ditetapkan oleh pihak perusahaan. Selanjutnya mengevaluasi tingkat efektifitas dari penerapan strategi yang diambil oleh perusahaan.

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran-saran yang diperoleh sebagai masukan bagi perusahaan dan juga untuk penelitian selanjutnya.