

ANALISIS STRATEGI BISNIS UNIT / DISTRIK SERDANG PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

Oleh :

T. Syahmi Johan¹, Tumpal HS Siregar², Faoza Hafiz²
¹ Staf PTPN III Medan, ² Staf Pengajar Universitas Medan Area

ABSTRACT

The strategy is an action that is incremental (constantly increasing) and continuously, and is based on the customer expected in the future. The speed of innovation of new markets and changing patterns of consumer requires core competencies. This research was conducted at PT. PTPN III Serdang District II (DSER 2), with the objectives of : (1) to analyze the strengths, weaknesses, threats and opportunities the business units of PTPN III, (2) to identify the business strategies implemented by each business unit/district in PTPN III, as one of the incremental actions and continuous for the customers expectations towards the products.

The results showed that: (1) based on internal factor analysis, the strengths and the weaknesses of the business unit District of Serdang II are the high sales value, healthy financial condition, organizational structure, educational background, soil fertility and plant age composition.

While the weakness of the business unit are the age composition of employees, competitive HPP and activity based costing, (2) the opportunities and threats in the business unit Serdang District II are the development of downstream industries, foreign currency appreciation, global cultural phenomenon, waste utilization and increased market share. While the threat of the business unit are the environment business security, economics and the global financial crisis, the competitor technology development, product availability substitution, selling price volatility changes and consumer demand, (3) the business unit Serdang District II has the strengths to increase the productivity through the optimization aspects of culture and technology plants, improving coordination and synergy with related parties in the cost efficiency of every business activity and encourage the improvement of the quality and competence of the Human Resources (HR), (4) the business strategy that can be done by business unit Serdang District II are the aggressive strategy intensive, vertical integration and strategy diversifikasi. By the three alternative strategies that have been, the intensive strategy is the main option to be implemented, the integration strategy and diversification strategy.

Keywords : strategy, incremental, continuous and customer orientation

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antarperusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Perubahan-perubahan ini mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini mendorong pihak manajemen perusahaan untuk memperhatikan dua hal penting, yaitu strategi dan kegiatan operasional. Dengan strategi dan kegiatan operasional yang baik, perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang mengikuti perkembangan dunia bisnis yang ada. Untuk dapat menjalankan strategi dan kegiatan

operasional yang baik, diperlukan suatu mekanisme perusahaan, sehingga sasaran strategis beserta target yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Penilaian atau pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono et al,2007).

Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja konvensional. Pada umumnya

pengukuran kinerja tradisional) a terfokus pada aspek keuangan saja, seperti: Return On Investmen, (ROI), R.crun On Equity (ROE), Projit Margin, dan Economic Value Added (EVA). \amun pengukuran kinerja tradisional sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belurn. Hal ini disebabkan aspek keuangan hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal lain di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplaa dan Norton, 1996).

PT. Perkebunan Nusantara III sebagai BUMN di bawah Kementerian Badan Usaha Milik Negara dengan status Persero yang merupakan salah satu BUMN yang disusun atas dasar prinsip agroindustri. Bidang yang ditekuni meliputi Perkebunan Kelapa Sawit dan Perkebunan Kare! Pabrik Kelapa Sawit dan Pabrik Pengolahan Karet, Rumah Sakit, Pusat Pelatihan dan Wisata Agro Sei Karang, Kawasan Industri Sei Mangke serta beberapa anak perusahaan yang bergerak pada masing-masing bidang usaha. PT. Perkebunan Nusantara III mempunyai misi mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkesinambungan, menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan, memperlakukan karyawan sebagai aset strategik dan mengembangkannya secara optimal, menjadikan perusahaan terpilih yang memberikan "imbal-hasil" terbaik bagi para investor, menjadikan perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis, memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas, melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan serta sebagai penghasil laba (projit motive) sehingga harus mampu memberikan kontribusi terhadap penerimaan negara melalui sellor yang ditekuninya. Selain itu juga mengemban misi sebagai Agent of Development yang turut aktif dalam rangka membantu program ekonomi negara guna mensukseskan pembangunan nasional dengan cara antara lain menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat

luas, menjaga kelestarian sumber daya dan membantu pengusaha lemah sesuai dengan kemampuan perusahaan melalui program Corporate Social Responsibility (CSR) dan Kemitraan Bina Lingkungan (KBL) (Laporan Kinerja PTPN III,2011).

Sebagai suatu BUMN PT. Perkebunan Nusantara III tidak dapat lagi menggunakan bentuk strategis statis, meskipun beberapa kebijaksanaan ditetapkan melalui peraturan pemerintah. Kebijakan strategi perusatraan haruslah dinamis yang disesuaikan dengan perubahan-perubahan lingkungan. Menurut Parker direktur Pengembangan Rockwell International Corporation di Amerika) dalam Sumargono (1994), adanya faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan antara lain:

1. Persaingan luar dan dalam negeri yang intensif
2. Perubahan permintaan dan harapan konsumen
3. Pertumbuhan ekonomi yang makin lambat
4. Deregulasi
5. Peningkatan kompleksitas produksi
6. Kebutuhan untuk bersaing
7. Perkembangan teknologi yang cepat, siklus produk dan pengembangannya yang lebih pendek.
8. Meningkatnya biaya pengembangan produk-produk baru
9. Jaruhnya harga-harga produk
10. Kebutuhan untuk perbaikan sistem dan proses secara kontinyu
11. Perubahan harapan karyawan.

Perubahan tersebut mempengaruhi perolehan laba perusahaan dan mengharuskan perusahaan untuk melaksanakan pengembangan suatu strategi agar tetap eksis (survive).

Selain itu prubahan lingkungan yang sangat cepat, baik di tingkat internasional maupun nasional, berpengaruh terhadap dunia usaha secara umum, termasuk usaha yang dimiliki PT. Perkebunan Nusantara III. Globalisasi dan Liberalisme perdagangan rnerupakan sebuah gelombang perubahan yang membentuk peta baru perdagangan dunia dinamika ini dipandang sebagai tantangan, ancaman juga sekaligus sebagai peluang (RJP PTPN III, 2009).

Menurut Bowman dan Asch dalam Sumargono (1994) salah satu strategi PT. Perkebunan Nusantara III adalah pengembangan perusahaan ditempuh melalui beberapa strategi,

disesuaikan dengan tingkat organisasi yang bersangkutan. Salah satunya pada tingkat korporasi (corporate strategt), yaitu strategi yang berkaitan dengan jenis/tipe usaha perusahaan sebagai keseluruhan. Strategi disini berisikan keseimbangan dalam portofolio organisasi, keputusan tentang masalah-masalah diversifikasi dan struktur badan usaha secara keseluruhan (RJP PTPN III,2009).

b. Sejarah Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III

PT. Perkebunan Nusantara III merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan komoditas sawit dan karet. Pembentukan perseroan ini memiliki proses perjalanan sejarah yang panjang. Diawali dengan proses pengambilalihan perusahaan-perusahaan perkebunan Belanda pada tahun 1958 oleh pemerintah RI yang dikenal sebagai proses "nasionalisasi" perusahaan perkebunan asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN) D. Embrio yang turut membentuk perseroan tersebut berasal dari Rubber Cultuur Maatschappij Amsterdam (RCMA) dan NV Cultuur Mij Oeslax, (CMO) merupakan perusahaan perkebunan Belanda yang beroperasi di Indonesia sejak jaman pemerintahan Hindia -Belanda.

Pembentukan PTPN III (Persero) diawali dengan penggabungan manajemen tiga BUMN perkebunan yang berasal dari PTP III (Persero), PTP IV (Persero), dan PTP V (Persero) yang sistem pengelolaannya disatukan dan manajemen PTP III ditunjuk oleh pemegang saham sebagai koordinator dalam menjalankan operasional PTPN III pada tahun 1994. PTPN III menjalankan bisnisnya dalam bidang usaha perkebunan dengan komoditas utama kelapa sawit dan karet. Perseroan memiliki lahan perkebunan terintegrasi dengan pabrik pengolahan untuk masing-masing komoditas. Lahan perkebunan perseroan tersebar di 6 Daerah Tingkat II di Provinsi Sumatra Utara-yaitu kabupaten Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, dan Tapanuli Selatan. Luas areal HGU perkebunan sawit dan karet yang dikelola PTPN III mencapai 159.755,75 Ha yang terdiri dari 143.532,46 Ha kebun sendiri dan 16.223,29 Ha areal lain-lain. Kebun sendiri terdiri dari 105.215,45 Hatanaman kelapa sawit dan 38.317,01 Ha tanaman Karet.

Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya PTPN III telah membentuk 8 Strategic Bisnis Unit

(SBU). Masing-masing Distrik dipimpin oleh seorang Distrik Manajer, yang membawahi beberapa Manajer Kebun dan Manajer Pabrik memiliki 34 kebun sendiri dan 5 kebun plasma yang terintegrasi dengan 11 unit Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit (11 PKS) dengan kapasitas 510 Ton TBS/jam dan 10 unit Pabrik Pengolahan Karet (2 unit pengolahan lateks pekat, 2 unit pengolahan pabrik crumb rubber, dan 6 unit pabrik pengolahan karet sheet).

Dalam upaya meningkatkan kinerja usaha dan daya saing, PTPN III sedang melakukan pengembangan usaha / diversifikasi produk melalui pembangunan dan pengembangan industri hilir kelapa sawit, yang terintegrasi dalam satu kawasan industri. Hal ini diyakini merupakan alternatif pilihan strategis yang relevan dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Langkah strategis bisnis tersebut merupakan upaya PTPN III didalam melanggengkan bisnis berbasis perkebunan sekaligus untuk merespon setiap perubahan berbisnis atas tuntutan konsumen atau pasar dan ancaman dari industri sejenis serta dari industri yang menghasilkan produk substitusi.

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang unit bisnis yang dimiliki PT. Perkebunan Nusantara III.
2. Mengidentifikasi strategi bisnis yang dilaksanakan oleh masing-masing unit bisnis distrik di PT. Perkebunan Nusantara III

1.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Kantor Pusat dan unit bisnis/ distrik PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan penelitian ini adalah 4 (empat bulan) yaitu dari bulan Januari sampai dengan bulan April 2012.

1.4. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa metode analisis yaitu:

Analisis matriks IFE dan EFE

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor intenal dan eksternal yang dianalisis terhadap kondisi perusahaan.

Analisis TOWS (Threats Opportunities Wealthness Strenght)

Analisis TOWS didahului dengan identifikasi posisi Distrik Serdang II melalui evaluasi nilai faktor internal dan evaluasi nilai faktor eksternal untuk memilih alternatif strategi perusahaan dengan mengetahui kondisi sekarang berada pada kuadran mana sehingga strategi yang dipilih merupakan shategi yang paling tepat.

Analisis Internal dan Eksternal Unit Bisnis

Analisis Internal dan Eksternal unit bisnis yang dilakukan terhadap masing-masing bidang dan komoditas merupakan pendekatan fungsional, yang relevan dengan situasi dan kondisi bisnis perusahaan. Selanjutnya melakukan pembobotan untuk mengetahui tingkat pengaruh dari masing-masing unsur tersebut dengan menggunakan pendekatan analisis TOWS.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi terhadap hal tersebut, yaitu:

- a. Pembobotan atas butir-butir kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dilakukan berdasarkan pertimbangan derajat strategis butir yang satu terhadap butir yang lainnya. Total bobot butir-butir kekuatan adalah +1 dan total bobot butir-butir kelemahan adalah -1.
- b. Rating terhadap butir-butir kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dilalucan melalui perbandingan butir-butir yang bersangkutan dengan pesaing utama/potensial yang memiliki nilai 1 sampai dengan 9. Nilai rata-rata diperoleh dengan mengalikan angka bobot dan angka rating.

Analisis QSPM (Quantitative Strategics Planning Matrix)

Analisis QSPM untuk menetapkan ketertarikan relatif (relative attractiveness) dari srategi-smtegi yang bervariasi yang telah dipilih dan menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Untuk mengetahui strategi 1'ang paling baik dapat dilihat dari hasil analisis QSPM yang mendapat Total Score Attractiveness yang tertinggi dari beberapa alternatif strategi yang telah dipilih. Proses perencanaan strategis dibagi menjadi tiga tahap analisis, yaitu:

- a. Tahap masukan atau input.
- b. Tahap pencocokan atau analisis.
- c. Tahap keputusan (pada tahap ini, metode yang digunakan adalah dengan Metode QSPM).

Matriks QSPM bertujuan untuk menetapkan ketertarikan relatif (relative attractiveness) dari beberapa strategi yang telah

dipilih untuk menentukan startegi mana yang paling baik untuk diimplementasikan. QSPM merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Sebagai suatu teknik, QSPM memerlukan intuisi yang baik dalam penilaian. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual, tujuan metode ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan.

Bentuk dasar dari Matriks QSPM adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Bentuk Dasar Matriks QSPM Alternatif Strategi

Faktor Utama	Weight	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal :							
a.							
b.							
c.							
Faktor Eksternal :							
a.							
b.							
c.							

Attractiveness Score (AS) pada setiap straegi akan ditentukan oleh Manajemen Unit Bisnis Distrik Serdang II. Setiap faktor diberi nilai atau bobot + 1 sampai + 9 sesuai dengan tingkat pengaruhnya terhadap strategi unit bisnis. Sedangkan Total Attractiveness Score (TAS) diperoleh dengan mengalikan Wreight dengan Attractiveness Score (AS). Sebagai pedoman dalam penafsiran nilai atau bobot tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Nilai 1 s/d 3 artinya butir rumusan strategi tersebut mempunyai pengaruh yang rendah terhadap alternatif strategi unit bisnis secara keseluruhan.
- b. Nilai 4 s/d 6 artinya butir mmusan strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sedang terhadap altematif strategi unit bisnis secara keseluruhan.
- c. Nilai 7 s/d 9 artinya butir mmusan strategi tersebut mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap altematif strategi unit bisnis secara keseluruhan

Strategi yang mendapat Total Attractiveness Score (TAS) tertinggi merupakan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan. Nilai ini diperoleh dengan menjumlahkan TAS dari masing-masing kolom QSPM. Nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi adalah yang menunjukkan pilihan utama dari alternatif strategi dan nilai TAS dari alternatif strategi yang terkecil menunjukkan pilihan terakhir dari alternatif strategi.

Analisis Posisi Unit Bisnis Distrik Serdang-II

Analisis posisi unit bisnis yang dilakukan, bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perkembangan bisnis melalui penilaian faktor lingkungan internal disekitar unit bisnis, serta penilaian terhadap faktor eksternal dalam rangka mengetahui peluang dan ancaman. Dengan demikian, analisis posisi unit bisnis dibagi menjadi dua bagian, yaitu analisis lingkungan internal unit bisnis dan analisis lingkungan eksternal unit bisnis.

Analisis internal bertujuan untuk melihat kekuatan dan kelemahan melalui penelaahan terhadap faktor-faktor internal, yaitu meliputi fungsi-fungsi manajemen seperti produksi, pemasaran/komersil, keuangan, organisasi dan sumber daya manusia (SDM), serta bidang pengembangan yang secara keseluruhan akan mempengaruhi produktivitas, efisiensi, dan kinerja keuangan perusahaan.

Analisis Eksternal dilakukan dengan tujuan untuk menelaah lebih jauh faktor-faktor eksternal kompetitor yang bergerak dalam bisnis perkebunan, produk substitusi, dan dalam sektor industri hilir. Faktor-faktor tersebut antara lain mencakup faktor ekonomi, sosial dan budaya, peraturan dan kebijakan pemerintah, teknologi pasar, dan keadaan alam.

Penilaian atau pembobotan diri masing-masing faktor tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Faktor kekuatan dan peluang mempunyai nilai atau bobot yang positif, sedangkan faktor kelemahan dan ancaman mempunyai nilai atau bobot yang negatif.
2. Setiap faktor diberi nilai atau bobot '1-9' sesuai dengan tingkat pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Sebagai pedoman dalam penafsiran nilai atau bobot tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Nilai 1 s/d 3 artinya butir rumusan pernyataan tersebut mempunyai pengaruh yang kecil terhadap kinerja unit bisnis secara keseluruhan"
- b. Nilai 4 s/d 6 artinya butir rumuun pernyataan tersebut mempunyai pengaruh yang sedang terhadap kinerja unit bisnis secara keseluruhan.
- c. Nilai 7 s/d 9 artinya butir rumusan pernyataan tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja unit bisnis secara keseluruhan.

3. Pembahasan

3.1 Analisis Posisi Unit Bisnis Distrik Serdang-II

Sebagai unit industri yang berbasis pada agrobisnis yang bersifat padat karya, unit bisnis Distrik Serdang II membutuhkan jumlah karyawan terampil yang cukup besar. Berdasarkan kebutuhan tersebut, unit bisnis Distrik Serdang II menyadari bahwa SDM memegang peranan penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan unit bisnis. Visi dan Misi SDM unit bisnis Distrik Serdang II adalah menciptakan organisasi dan manajemen yang tangguh melalui pengelolaan SDM berbasis kepada kompetensi.

Tabel 7. Kekuatan dan Kelemahan Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

Kekuatan	Kelemahan
a. Memiliki SDM yang berada pada level kompetensi menengah yang siap untuk dikembangkan dalam berkompetensi dengan perusahaan sejenis terutama di bidang produksi.	a. Budaya unit bisnis yang belum sepenuhnya terinternalisasi dibeberapa strata karyawan.
b. Memiliki sistem SDM yang terpadu	b. Sistem perencanaan karir karyawan yang belum sepenuhnya memotivasi karyawan dalam menjalani karir.

berdasarkan kompetensi.	c. Komposisi karyawan pimpinan yang belum sesuai dengan rencana kebutuhan unit bisnis kedepan, yang seharusnya sejalan dengan program perencanaan tenaga kerja yang terintegrasi dengan perkembangan unit bisnis
c. Memiliki struktur organisasi yang fleksibel dan pembagian wewenang yang bersifat desentralisasi kepada manajemen unit bisnis	
d. Latar belakang pendidikan formal yang memadai untuk mendukung pengembangan unit bisnis	

Bidang Produksi

Letak areal perkebunan yang berada di Kabupaten Deli Serdang dan Kabupaten Serdang Bedagai menjadi kekuatan unit bisnis karena keadaan alam yang mendukung untuk menghasilkan komoditas perkebunan dengan tingkat produktivitas yang tinggi. Menurut Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) sebagian besar lahan perkebunan perusahaan dikelompokkan sebagai lahan dengan produktivitas kelas II dan kelas III.

Berdasarkan hasil kajian diketahui bahwa umur ekonomis pohon karet, perbandingan antara TM dan TBM yang ideal untuk menjamin kontinuitas dan kestabilan produksi adalah sekitar 80%-20%. Dengan demikian penanaman uang yang harus dilakukan pertahunnya adalah sekitar 4% dari jumlah luas lahan secara keseluruhan dimana masa TBM Karet 5 tahun.

Untuk mendapatkan hasil yang optimal maka perusahaan perlu melakukan antisipasi terhadap faktor-faktor di bawah ini:

Tabel 8. Antisipasi faktor gangguan teknis budidaya

Kelapa Sawit	Karet
a. Iklim / Cuaca	a. Iklim / Cuaca
b. Komposisi umur tanaman	b. Komposisi umur tanaman
c. Pemeliharaan	c. Pemeliharaan
d. Mutu bibit	d. Mutu bibit
e. Pencurian	e. Pencurian produksi

Dari analisis internal bidang produksi yang mencakup sub bidang tanaman, pengolahan kelapa sawit dan pengolahan karet. Dapat disimpulkan bahwa Kekuatan dan Kelemahan

yang dimiliki oleh unit bisnis Distrik Serdang II dibidang produksi adalah sebagai berikut:

Tabel9.Kekuatan dan Kelemahan Bidang Produksi

Kekuatan	Kelemahan
a. Memiliki lahan dengan jenis dan kesuburan tanah yang mendukung terhadap produktivitas tanaman	a. Produktivitas tanaman secara keseluruhan belum optimal
b. Komposisi areal tanaman muda dan remaja lebih luas dari tanaman tua sehingga produktivitas dapat terus meningkat	b. Kekurangan bahan baku olah untuk pencapaian kapasitas olah industri yang optimal untuk kelapa sawit
c. Luasan areal tanaman cukup besar untuk mendukung pengembangan usaha	c. Sarana jalan produksi masih perlu ditingkatkan
d. Penanaman klon / varietas unggul yang memiliki produktivitas tinggi serta sifat sekunder yang baik telah dan sedang dilaksanakan	d. Pemeliharaan tanaman belum dilakukan secara optimal
e. fasilitas pengolahan hasil produksi komoditi unit bisnis memadai.	
f. Kemampuan untuk memnuhi permintaan pasar khususnya komoditi karet dan kelapa sawit dari segi kuantitas maupun kualitas.	
g. Lokasi unit produksi dekat dengan jalur utama perekonomian	

Bidang Keuangan

Kondisi keuangan unit bisnis pada saat ini cukup baik, hal ini terlihat dari rasio keuangan, peningkatan produktivitas kebun kelapa sawit/karet, peningkatan rendemen CPO, peningkatan kadar karet kering, peningkatan penjualan, dan peningkatan laba.

Walaupun unit bisnis tidak mempunyai permasalahan atas kewajiban dalam mata uang logam, namun unit bisnis mempunyai hutang jangka panjang dengan tingkat dan beban bunga yang cukup besar. Hal lain yang perlu ditingkatkan untuk meodukung kinerja keuangan unit bisnis adalahr Sistim Informasi Manajemen (SIM). konsep dan teknologi SIM perusahaan harus diperbaharui untuk dapat menyelaraskan dengan kebutuhan akan penyusunan laporan kineda keuangan dan operasional yang akurat dan tepat waktu serta sesuai dengan perkembangan teknologi informasi.

Tabel 10. Kekuatan dan Kelemahan Bidang Keuangan

Kekuatan	Kelemahan
a. Harga pokok produksi unit bisnis yang dapat bersaing dengan harga pokok produsen yang lain.	a. Beban bunga dan angsuran hutang jangka panjang (investasi) masih cukup besar.
b. Komoditi dan produk sebagian besar berorientasi ekspor yang memberikan dampak positif dalam aspek keuangan.	b. Sistem Informasi Manajemen masih perlu disempurnakan dengan dukungan dari sistem jaringan IT.
c. Kondisi keuangan (likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas) unit bisnis termasuk dalam kondisi sehat.	c. Biaya produksi cenderung meningkat setiap tahunnya karena sistem pengawasan yang masih lemah.
d. Tidak mempunyai kewajiban dalam mata uang asing (foreign exchange exposure).	

Analisis Eksternal Unit Bisnis Distrik Serdang II

a. Ekonomi, Sosial dan Budaya

Perubahan ekonomi global dan krisis finansial secara langsung akan mempengaruhi perekonomian Indonesia. Keadaan ekonomi yang tidak stabil secara tidak langsung mempengaruhi kehidupan masyarakat disekitar lokasi perkebunan dan telah meningkatkan kerawanan sosial seperti pencurian produksi, penjarahan areal perkebunan, demonstrasi dan gangguan stabilitas keamanan. Hal ini tentunya akan mengganggu kelancaran kegiatan produksi dan produktivitas lahan perkebunan.

b. Teknologi

Perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap kinerja usaha perusahaan secara keseluruhan, yang meliputi industri hulu dan pengembangan industri hilir. Dengan ditemukailnya teknik kultur jaringan, seperti micro cutting, dalam industri hulu sangat diharapkan dapat menghasilkan bibit varietas unggul dengan tingkat produktivitas tinggi. Sedangkan pada sektor industri hilir perkembangan teknologi yang cukup pesat dapat memberikan peluang dan daya saing terhadap perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah melalui pengembangan usaha/diversifikasi produk baru. Melalui komoditas kelapa sawit dan karet telah dapat dikembangkan berbagai produk turunan yang mempunyai nilai tambah tinggi. Sedangkan limbah kelapa sawit yang berasal dari batang, daun dan pelepah kelapa sawit yang berlimpah dilapangan dapat diolah menjadi particle board, pati, etanol, dan pakan temak.

Selain beberapa keuntungan tersebut diatas, perkembangan teknologi dapat juga menjadi ancaman bagi unit bisnis, terutama dengan ditemukannya produk substitusi untuk produk minyak sawit terutama berkaitan dengan fungsinya sebagai bahan baku minyak goreng. Ancaman tersebut berasal dari jenis minyak nabati lainnya yang dihasilkan dari tanaman kelapa kedelai, bunga matahari, citron seed dari minyak hewani yang dihasilkan dari minyak ikan dan hewan lainnya.

Tabel 11. Peluang dan Ancaman Bidang Ekonomi, Sosial dan Budaya

Peluang	Ancaman
a. Pertumbuhan penduduk dan konsumsinya merupakan peluang pasar.	a. Meningkatnya pencurian hasil produksi dan penjarahan lahan perkebunan telah menurunkan tingkat produktivitas tanaman.
b. Apresiasi mata uang asing terhadap rupiah memberikan peluang untuk peningkatan penjualan ekspor.	b. Krisis ekonomi memicu kenaikan biaya produksi tanaman dan tingkat suku bunga kredit pinjaman.
c. Perubahan budaya masyarakat lokal dan dunia yang sudah lama mengenal dan terlibat dalam kegiatan bisnis perkebunan.	c. Pertumbuhan usaha perkebunan dan usaha sejenis lainnya yang menimbulkan kelangkaan tenaga kerja dan persaingan rupiah.

Tabel 12. Peluang dan Ancaman Teknologi

Peluang	Ancaman
a. Perkembangan bioteknologi yang diterapkan pada sub sektor perkebunan	a. Percepatan pengembangan teknologi dari industri pesaing
b. Pengolahan dan pemanfaatan limbah menjadi produk komersial	b. Ketersediaan produk substitusi sebagai saingan baru
c. Pengembangan industri hilir dengan bahan baku komoditi perkebunan	

Ketersediaan Pasar

Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi global dan regional yang akan meningkat secara positif maka permintaan produk yang menggunakan CPO sebagai bahan baku akan meningkat khususnya untuk industri yang berorientasi pada consumer goods seperti industri minyak goreng, margarin dan sabun. Persaingan dalam usaha perkebunan kelapa sawit bukan saja terjadi antar sesama produsen melainkan juga persaingan dengan jenis minyak nabati lainnya seperti ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 13. Pangsa Pasar Produksi dan Konsumsi Minyak Nabati Dunia

No.	Deskripsi	1993-1997	1998-2002	2003-2007	2008-2012
	I. Total Produksi (Ton)	70.778.000	83.680.000	95.624.000	338.512.000
1	M. Sawit	15.500.382	20.752.640	25.340.360	29.949.312
2	M. Kedelai	17.765.278	19.915.840	22.376.016	25.174.784
3	M. Kenola	10.121.254	11.966.240	12.526.744	15.517.216
4	M. Bunga Matahari	8.351.804	9.790.560	12.526.744	12.044.832
5	M. Lainnya	19.039.282	21.254.720	22.854.136	255.825.856
	II. Total Konsumsi (ton)	90.501.000	104.281.000	118.061.000	132.234.000
1	M. Sawit	15.385.170	20.021.952	25.973.420	29.752.650
2	M. Kedelai	17.828.697	20.126.233	22.313.529	25.124.460
3	M. Kenola	10.045.600	11.783.753	13.577.015	15.471.378
4	M. Bunga Matahari	8.326.092	9.593.852	10.861.612	12.033.294
5	M. Lainnya	38.915.430	42.755.210	45.355.424	49.852.218

Sumber: Diolah dari Oil Word, 2008

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peluang unit bisnis di bidang pemasaran memiliki potensi peningkatan pangsa pasar yang cukup baik. Sedangkan ancaman yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan adalah:

1. Tuntutan konsumen terhadap mutu produk yang dihasilkan unit bisnis semakin ketat.
2. Meningkatnya persaingan bisnis sebagai akibat dari proses globalisasi
3. Masih terbatasnya sarana dan prasarana pemasaran yang perlu terus ditingkatkan.

Potensi Alam (Agroekologi)

Pengusahaan dalam bidang perkebunan tapamen keras, sepsfri komoditas kelapa sawit dan karet, bergantung kepada faktor alam yang sulit dikendalikan oleh manusia. Faktor utama yang jadi penentu tingkat produktivitas tanaman adalah letak geografis dan jenis tanah, keadaan iklim dan cuaca termasuk lamanya penyinaran oleh sinar matahari, curah hujan yang memadai, serta kelembapan udara dan arah angin. Keadaan dan gejala alam tersebut adalah merupakan suatu siklus yang terjadi diluar dari jangkauan manusia sehingga sulit untuk dikendalikan.

Sebagai negara tropis, faktor dan keadaan alam di Indonesia secara umum sangat mendukung terhadap kelangsungan bisnis komoditi perkebunan. Keadaan iklim dan cuaca di Sumatera Utara lebih sesuai untuk usaha perkebunan kelapa sawit (tingkat curah hujan yang tinggi) khususnya disekitar pantai timur karena daerah ini mempunyai curah hujan dan kelembapan udara yang cocok untuk tanaman keras seperti kelapa sawit, karet dan kakao. Namun perubahan iklim global seperti El Nino dan yang lainnya akan merambah ke seluruh penjuru dunia. perubahan iklim global tersebut dapat mengakibatkan terjadinya kekeringan yang berkepanjangan. Hal ini secara langsung dapat mempengaruhi tingkat pertumbuhan dan produktivitas tanaman perkebunan pada tahun tanam selanjutnya.

Antisipasi terhadap peluang bisnis unit bisnis Distrik Serdang II dari pengaruh perubahan gejala alam, perlu dilakukan dua upaya sebagai berikut:

- a. Mengetahui kondisi agroklimat yang sesuai untuk kebutuhan perkebunan.
- b. Menyiapkan letak geografis yang dekat dengan sarana transportasi kereta api dan pelabuhan.
- c. Sedangkan ancaman yang besar adalah terjadinya siklus perubahan iklim sebagai akibat dari perubahan iklim global yang sulit untuk dikendalikan.

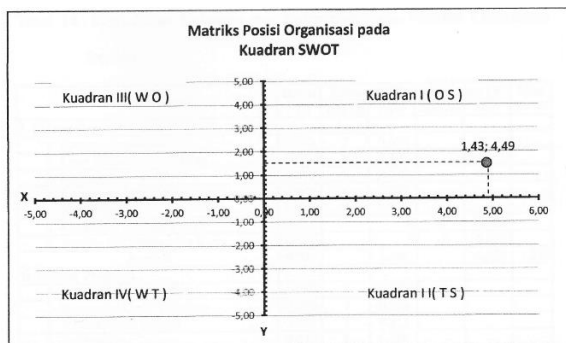
Analisis TOWS Unit Bisnis

Dengan berpedoman pada kriteria penyusunan ditetapkan pembobotan rating dan nilai rata-rata tertimbang dengan menggunakan analisis TOWS (threats, opportunities, weaknesses, strengths) unit bisnis yang ditunjukkan pada tabel 3, tabel 4 dan gambar 7 menunjukkan gambar matrix analisis TOWS unit bisnis.

Hasil Analisis TOWS

Penempatan posisi pada gambar tersebut diuraikan sebagai berikut: Koordinat Horizontal pada diagram posisi unit bisnis menunjukkan posisi faktor internal dimana angka positif berada pada bagian kanan, dan angka negatif berada pada bagian kiri. Hasil perhitungan nilai rata-rata tertimbang menunjukkan bahwa "kekuatan" menghasilkan nilai + 5.415 dan nilai "kelemahan" menghasilkan nilai -0.928. Dengan demikian akumulasi faktor internal menghasilkan nilai + 4.495 atau 4-49.

Koordinat Vertikal pada bagian diagram posisi unit bisnis menunjukkan posisi faktor eksternal dimana angka positif berada pada bagian atas dan angka negatif berada pada bagian bawah. Hasil perhitungan rata-rata tertimbang menunjukkan bahwa "peluang" menghasilkan nilai + 4.325 dan nilai "ancaman" -2.895. Dengan demikian akumulasi faktor eksternal menghasilkan nilai + 1.430 atau 1.43.



Gambar 10. Posisi Persaingan Bisnis Perusahaan Berdasarkan Analisis TOWS Setelah dilakukan pembobotan, rating dan perhitungan nilai rata-rata tertimbang, perkiraan posisi persaingan bisnis perusahaan ditentukan melalui penempatan nilai rata-rata tertimbang di dalam diagram posisi persaingan bisnis perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada gambar 6 berada pada posisi kuadran I (ropid growth).

Tabel 14. Pembobotan Kekuatan dan Kelemahan pada Variabel Lingkungan

Faktor Internal	Bobot (%)	Kekuatan (S)		Kelemahan (W)		Nilai S - W
		Rating	Skor	Rating	Skor	
I. Bidang Organisasi dan SDM						
1 Struktur Organisasi	0,050	7	0,350			
2 Latar Belakang Pendidikan	0,050	8	0,400			
3 Remunerasi	0,040	6	0,240			
4 Koordinasi Multifungsi	0,040	6	0,240			
5 Kompetensi	0,045	7	0,315			
6 Komposisi Usia Karyawan	0,045		0	-4	-0,180	
7 Budaya dan Lingkungan Kerja	0,030		0	-3	-0,090	
Jumlah	0,300		1,545		-0,270	1,275
II. Bidang Produksi						
1 Tingkat Kesuburan Tanah	0,050	7	0,350			
2 Komposisi Umur Tanaman	0,050	7	0,350			
3 Varietas Bibit Unggul	0,045	7	0,315			
4 Pemupukan	0,045	8	0,360			
5 Fasilitas Pabrik Pengolahan	0,035	8	0,280			
6 Lokasi Unit Produksi	0,035	7	0,245			
7 Peningkatan Produktivitas	0,040	8	0,320			
8 Sarana dan Prasarana Jalan Produksi	0,035			-3	-0,105	
9 Ketersediaan Bahan Baku Olah	0,035			-4	-0,140	
10 Kualitas Bahan Baku Pihak Ketiga	0,030			-3	-0,090	
Jumlah	0,400		2,220		-0,335	1,885
III. Bidang Keuangan						
1 HPP Bersaing	0,045			-4	-0,180	
2 Nilai Penjualan Tinggi	0,055	8	0,440			
3 Kondisi Keuangan Sehat	0,055	8	0,440			
4 Kewajiban/Hutang Menurun	0,035	8	0,280			
5 Beban Bunga/Angsuran Menurun	0,035	8	0,280			
6 Antivity Based Costing	0,045			-3	-0,135	
7 Kenaikan Biaya Produksi	0,030	7	0,210			
Jumlah	0,300		1,650		-0,315	1,335
Total	1,000		5,415		-0,920	4,495

Berdasarkan tabel 14, Kekuatan variabel lingkungan internal mempunyai skor + 5,415 dan Kelemahan variabel lingkungan internal mempunyai skor A,920. sehingga diperoleh angka akumulasi + 4,495 atau 4,49.

Tabel 15. Pembobotan Peluang dan Ancaman pada Variabel Lingkungan

Faktor Eksternal	Bobot (%)	Peluang (O)		Ancaman (T)		Nilai S - W
		Rating	Skor	Rating	Skor	
I. Ekonomi, Sosial, dan Budaya						
1 Pertumbuhan Penduduk	0,030	7	0,210			
2 Apresiasi Mata Uang Asing	0,090	8	0,720			
3 Fenomena Budaya Global	0,050	8	0,400			
4 Keamanan Lingkungan Bisnis	0,050			-6	-0,300	
5 Krisis Ekonomi dan Keuangan Global	0,050			-8	-0,400	
6 Pertumbuhan Usaha Sejenis	0,030			-3	-0,090	
Jumlah	0,300		1,330		-0,790	0,540
II. Teknologi						
1 Perkembangan IPTEK	0,060	8	0,480			
2 Perkembangan Industri Hilir	0,050	8	0,400			
3 Pemanfaatan Limbah	0,050	7	0,350			
4 Pemanfaatan CDM	0,040	7	0,280			
5 Perkembangan Teknologi Pesaing	0,050			-8	-0,400	
6 Ketersediaan Produk Substitusi	0,050			-5	-0,250	
Jumlah	0,300		1,510		-0,650	0,860
III. Ketersediaan Pasar						
1 Peningkatan Pangsa Pasar	0,050	7	0,350			
2 Supply and Demand Komoditas	0,045	7	0,315			
3 Trading Company	0,045			-7	-0,315	
4 Pungutan Ekspor Komoditas	0,030			-7	-0,210	
5 Saran dan Prasarana Pemasaran	0,030			-6	-0,180	
6 Gejolak Perubahan Harga Jual	0,050			-8	-0,400	
7 Tuntutan Konsumen	0,050			-7	-0,350	
Jumlah	0,300		0,665		-1,455	-0,790
IV. Keadaan Alam						
1 Agroklimat	0,040	8	0,320			
2 Geografis	0,040	9	0,360			
3 Topografis	0,020	7	0,140			
Jumlah	0,100		0,820			0,820
Total	1,000		4,325		-2,895	1,430

Berdasarkan tabel 15, peluang variabel lingkungan eksternal mempunyai skor +4,325 dan ancaman variabel lingkungan eksternal mempunyai skor -2,895.

Tabel 16. Gambaran Matrik Analisis TOWS Unit Bisnis Serdang II

	STRENGTHS (S) a. Struktur Organisasi b. Koordinasi Multifungsi c. Komposisi Umur Tanaman d. Peningkatan Produktivitas e. Kualitas Produk f. Sertifikat Mutu g. Ekspansi Pengembangan Areal h. Pengembangan Industri Hilir i. Nilai Penjualan Meningkat j. Kondisi Keuangan k. Kompetensi	WEAKNESSES (W) a. Budaya dan Lingkungan Kerja b. Kompetensi c. Komposisi Usia Karyawan d. Kualitas Bahan Baku Pihak Ketiga e. Ketersediaan Bahan Baku Olah f. Jaringan Pemasaran g. Market Intelligence h. Legalitas Merk Dagang
	OPPORTUNITIES (O) a. Pertumbuhan Penduduk Dunia b. Apresiasi Mata Uang Asing c. Regulasi Usaha Perkebunan d. Kebijakan Bahan Bakar Nabati e. Pemanfaatan Limbah f. Perkembangan Industri Hilir g. Peningkatan Pangsa Pasar h. Suply and Demand Komoditas i. Agroklimat j. Geografis	STRATEGI SO 1. Meningkatkan Produktivitas melalui optimalisasi teknologi budidaya tanaman. 2. Meningkatkan koordinasi sinergis dengan pihak ketiga dan efisiensi penggunaan dana dalam setiap aktivitas bisnis. 3. Mendorong meningkatkan kualitas kompetensi dan kinerja SDM.
THREATS (T) a. Keamanan Lingkungan Bisnis b. Krisis Ekonomi dan Keuangan Global c. Sinkronisasi Kebijakan d. Perkembangan Teknologi Pesaing e. Ketersediaan Produk Substitusi f. Pungutan Ekspor Komoditas g. Gejolak Perubahan Harga Jual h. Tuntutan Konsumen i. Kebijakan Fiskal	STRATEGI ST 1. Menumbuhkan komitmen diantara internal dan eksternal stakeholders selaku pemangku kepentingan dalam upaya pengembangan net working dan sharing aktivitas bisnis perusahaan. 2. Menguatkan sistem informasi IPTEK berbasis perkebunan dengan memberdayakan sektor hulu dan mengembangkan industri hilir yang terintegrasi dan berwawasan lingkungan.	STRATEGI WT 1. Meningkatkan pengawasan dan budaya kerja mandiri diinternal perusahaan. 2. Membangun dan mengembangkan kerjasama kemitraan diantara BUMN Perkebunan dengan pihak swasta nasional/asing. 3. Meningkatkan akses permodalan untuk mendanai pengembangan sentra-sentra produksi dan industri hilir melalui kerjasama dengan perbankan maupun dengan pihak non perbankan.

Tabel 17. Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix pada Faktor Eksternal

Critical Success Factors	Weight	Alternatif Strategi Agresif					
		Integrasi Vertikal		Intensif		Diversifikasi	
Faktor Eksternal :		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Opportunities (O)							
a. Pertumbuhan Penduduk	0,030	7	0,210	7	0,210	7	0,210
b. Apresiasi Mata Uang Asing	0,050	8	0,400	7	0,350	7	0,350
c. Fenomena Budaya Global	0,050	8	0,400	7	0,350	7	0,350
d. Perkembangan IPTEK	0,060	8	0,480	7	0,420	8	0,480
e. Perkembangan Industri Hilir	0,090	8	0,720	9	0,810	7	0,630
f. Pemanfaatan Limbah	0,050	7	0,350	7	0,350	6	0,300
g. Pemanfaatan CDM	0,040	7	0,280	7	0,280	6	0,240
h. Peningkatan Pangsa Pasar	0,050	7	0,350	9	0,450	7	0,350
i. Supply and Demand Komoditas	0,045	7	0,315	7	0,315	7	0,315
j. Agroklimat	0,040	8	0,320	8	0,320	8	0,320
k. Geografis	0,040	9	0,360	9	0,360	8	0,320
l. Topografis	0,020	7	0,140	7	0,140	7	0,140
Threats (T)							
a. Keamanan Lingkungan Bisnis	0,050	6	0,300	6	0,300	5	0,250
b. Krisis Ekonomi dan Keuangan Global	0,050	8	0,400	8	0,400	7	0,350
c. Pertumbuhan Usaha Sejenis	0,030	3	0,090	4	0,120	2	0,060
d. Perkembangan Teknologi Pesaing	0,050	8	0,400	8	0,400	7	0,350
e. Ketersediaan Produk Substitusi	0,050	5	0,250	6	0,300	5	0,250
f. Trading Company	0,045	7	0,315	7	0,315	7	0,315
g. Pungutan Ekspor Komoditas	0,030	7	0,210	7	0,210	7	0,210
h. Sarana dan Prasarana Pemasaran	0,030	6	0,180	7	0,210	6	0,180
i. Gejolak Perubahan Harga Jual	0,050	8	0,400	8	0,400	8	0,400
j. Tuntutan Konsumen	0,050	7	0,350	8	0,400	7	0,350
Jumlah							
Sub Total (O + T)			7,220		7,420		6,720

Tabel 18. Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix pada Faktor Internal

Critical Success Factors	Weight	Alternatif Strategi Agresif					
		Integrasi Vertikal		Intensif		Diversifikasi	
Faktor Internal :		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strength (S)							
a. Struktur Organisasi	0,050	7	0,350	8	0,400	6	0,300
b. Latar Belakang Pendidikan	0,050	8	0,400	8	0,400	8	0,400
c. Remunerasi	0,040	6	0,240	7	0,280	6	0,240
d. Koordinasi Multifungsi	0,040	6	0,240	6	0,240	6	0,240
e. Kompetensi	0,045	7	0,315	8	0,360	7	0,315
f. Tingkat Kesuburan Tanah	0,050	7	0,350	8	0,400	7	0,350
g. Komposisi Umur Tanaman	0,050	7	0,350	8	0,400	7	0,350
h. Varietas Bibit Unggul	0,045	7	0,315	7	0,315	7	0,315
i. Pemupukan	0,045	8	0,360	8	0,360	8	0,360
j. Fasilitas Pabrik Pengolahan	0,035	8	0,280	8	0,280	8	0,280
k. Lokasi Unit Produksi	0,035	7	0,245	7	0,245	7	0,245
l. Peningkatan Produktivitas	0,040	8	0,320	9	0,360	8	0,320
m. Nilai Penjualan Tinggi	0,055	8	0,440	9	0,495	8	0,440
n. Kondisi Keuangan Sehat	0,055	8	0,440	8	0,440	8	0,440
o. Kewajiban/Hutang Menurun	0,035	8	0,280	8	0,280	8	0,280
p. Beban Bunga/Angsuran Menurun	0,035	8	0,280	8	0,280	8	0,280
q. Kenaikan Biaya Produksi	0,030	7	0,210	7	0,210	7	0,210
Jumlah							
Weaknesses (T)							
a. Komposisi Usia Karyawan	0,045	4	0,180	4	0,180	4	0,180
b. Budaya dan Lingkungan Kerja	0,030	3	0,090	4	0,120	3	0,090
c. Sarana dan Prasarana Jalan Produksi	0,035	3	0,105	4	0,140	3	0,105
d. Ketersediaan Bahan Baku Olah	0,035	4	0,140	4	0,140	4	0,140
e. HPP Bersaing	0,045	3	0,135	4	0,180	3	0,135
f. Activity Based Costing	0,045	4	0,180	4	0,180	4	0,180
Jumlah							
Sub Total (S + W)			6,245		6,680		6,195
Total Eksternal + Internal			13,465		14,130		12,915

Tujuan Matriks QSPM adalah untuk menetapkan ketertarikan relatif (Relative Attractiveness) dari beberapa strategi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan. Attractiveness Score pada setiap strategi akan ditentukan oleh manajemen PT. Perkebunan Nusantara III sebagai analisa (supporting System) untuk unit bisnis Distrik Serdang II dengan kriteria nilai I sampai dengan 9. Strategi yang mendapat Total Attractiveness Score (TAS) tertinggi merupakan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan.

Dari Decision Stage dengan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) pada tabel 18, diperoleh strategi alternatif dengan Total Attractiveness Score (TAS) masing-masing yaitu; Integrasi Vertikal : 13,465, Intensif : 14,130 dan Diversifikasi : 12,915.

3.2. Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Berdasarkan analisis strategi dengan QSPM, diperoleh strategi alternatif sebagai berikut:

1. Strategi Agresif Intensif (Agresive Intensive Strategies) Dalam strategi intensif yang masuk dalam kelompok ini adalah Latar Belakang Pendidikan, Komposisi umur Tanaman, Peningkatan Produktivitas, Nilai Penjualan Tinggi, Perkembangan Industri Hilir, Peningkatan Pangsa Pasar dan Letak Geografis.

2. Strategi Agresif Integrasi: Strategi ini mencakup strategi Posisi Letak Geografis Perkebunan.
3. Strategi Agresif Diversifikasi yang masuk dalam strategi agresif diversifikasi adalah: Fasilitas Pabrik Pengolahan, Nilai Penjualan Tinggi, Perkembangan IPTEK, Agroklimat Geografis dan Gejolak Perubahan Harga Jual.

Posisi Bisnis Distrik Serdang II dibandingkan dengan PT. LONSUM dan PT. SOCFINDO sebagai perusahaan sejenis dan pesaing bisnis. Alat analisis yang digunakan untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III Unit Bisnis Distrik Serdang II (DSER 2) dibandingkan dengan PT. LONSUM dan PT. SICFINDO sebagai pesaing adalah matrik profil kompetitif (Competitive Profil Matrix atau CPM). Sebagai pesaing utama, perusahaan perlu mengetahui posisi bisnis dengan terlebih dahulu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan tersebut dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

Bobot, rating, dan score pada CPM maupun IFE matriks mempunyai dua analisis tersebut berfokus pada faktor internal. Namun maksud yang sama, perbedaan terletak pada :

1. Critical success factors yang ada pada CPM lebih luas, sehingga data menjadi kurang spesifik dan kurang aktual,
2. Berfokus pada pengeluaran-pengeluaran internal,
3. Critical success factors pada CPM tidak dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan seperti pada IFE matriks,
4. Dalam CPM, rating untuk perusahaan pesaing dalam hal ini PT. LONSUM dan PT. SICFINDO dapat dibandingkan dengan perusahaan yang diteliti yakni PT. Perkebunan Nusantara III Unit Bisnis Distrik serdang II (DSER 2). Perbandingan tersebut dapat memberikan informasi tentang strategi internal yang penting.

Berikut merupakan matriks CPM dimana data critical success factors serta angka-angka bobot, rating dan nilai diperoleh dari wawancara yang dijawab oleh pihak PT. LoNSUlv1 dan PT. SICFINDO tabel 19 dibawah ini.

Tabel 19. Matriks Profil Kompetitif unit Bisnis Distrik Serdang II (DSER 2)

Faktor Sukses	Bobot	DSER 2		PT. LONSUM		PT. SOCFINDO	
		Nilai	Rating	Nilai	Rating	Nilai	Rating
a. Luas Areal	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
b. Komposisi Tanaman	0,20	4	0,8	3	0,6	4	0,8
c. Produktivitas	0,20	3	0,6	3	0,6	4	0,8
d. Harga Pokok Tanaman	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
e. Pangsa Pasar	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
f. Kualitas Produk	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Jumlah	1,00		3,50		3,30		3,70

PT. Perkebunan NUSANTATA III dan PT. LONSUM dan PT. SICFINDO

Berdasarkan hasil analisis pada matriks profil kompetitif tersebut dapat diperoleh beberapa informasi penting sebagai berikut:

1. Komposisi Tanaman dan Produktivitas merupakan critical success factor yang paling penting seperti yang ditunjukkan dengan bobot sebesar 0,20.
2. Bagi Distrik Serdang II, rating tertinggi untuk sebagian daur critical success factors mendapat nilai 4 yakni luas areal, komposisi tanaman, dan kualitas produk. Sedangkan PT. LONSUM mempunyai dua critical success factors yang bernilai tinggi atau rating 4 yakni harga pokok tanaman dan kualitas produk. PT. SOCFINDO mempunyai empat critical success factors yang bernilai tinggi atau rating 4 yakni komposisi tanaman, produktivitas, harga pokok tanaman dan kualitas produk.
- 3) Total score yang ditunjukkan oleh Distrik Serdang II yaitu 3,50 sedangkan PT. LONSUM sejumlah 3,30 dan PT. SOCFINDO yakni 3,70.

4. Kesimpulan Dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang dilakukan, maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil Analisis Faktor Internal, kekuatan dan kelemahan pada unit bisnis Distrik Serdang II adalah Nilai Penjualan Tinggi, Kondisi Keuangan Sehat, Struktur Organisasi, Latar Belakang Pendidikan, Tingkat Kesuburan Tanah dan Komposisi Umur Tanaman.
2. Peluang dan ancaman pada unit bisnis Distrik Serdang II Perkembangan Industri Hilir, Apresiasi Mata Uang Asing' Fenomena Budaya Global, Pemanfaatan Limbah dan Peningkatan Pangsa Pasar' Sedangkan Ancaman unit bisnis adalah Keamanan Lingkungan Bisnis, Krisis Ekonomi dan Keuangan Global, Perkembangan Teknologi Pesaing, Ketersediaan Produk Substitusi, Gejolak Perubahan Harga Jual dan Tuntutan Konsumen' unit bisnis Distrik Serdang II

mempunyai kekuatan pada aspek Peningkatan

3. produktivitas melalui optimalisasi teknologi budaya dan tanaman, meningkatkan koordinasi sinergis dengan pihak terkait dan efisiensi biaya dalam setiap aktivitas bisnis dan mendorong peningkatan kualitas kompetensi dan Sumber Daya Manusia (SDM).
4. Strategi bisnis dilakukan oleh unit bisnis Distrik Serdang II adalah Strategi AgrEstr yang mencakup Strategi Intensif, Integrasi Vertikal dan Strategi Diversifikasi. Dari ketiga alternatif strategi yang telah dipilih, Strategi Integrasi merupakan pilihan utama untuk diimplementasikan, kemudian diikuti dengan Strategi Integrasi dan Strategi Diversifikasi.
5. Hasil analisis matriks profil kompetitif posisi strategis perusahaan Distrik Serdang II secara internal lebih kuat dibandingkan dengan PT LONSUM tetapi masih dibawah PT. SOCFINDO

4.2. Saran

Diperlukan perencaruum strategis yang tepat bagi perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang optimal karena perencdirf idifr6gis berkaitan erat dengan perubahan lingkungan. Perencanaan strategis itu meliputi: Strategi Agresif Intensif (Agresive Intensive Strategies), Strategi Agresif Integrasi dan Strategi Agresif Diversifikasi.

Selalu melaktrkan evaluasi kinerja terhadap organisasi dan kinerja manajemen, sehingga mampu mengimbangi perkembangan dunia industri'

DAFTAR PUSTAKA

_____, 2011. Laporan Kinerja Tahun PT. Perkebunan Nusantara III. Medan

_____, 2011. Rencana Jangka Panjang (RJP) Tahun 2009 - 2014 PT. Perkebunan Nusantara III. Medan

Ansoff, Igor & Mc Donnel, Edward. 1990. *Implanting Strategic Management* (Second Edition. New York. Prentice Hall International)

Ansof, H.I 1990. *Implementing strategic Management*. United States International University. Prentice Hall' London

Asch, D dan Bowman, C. 1994. *Readings in Strategic Management* London: The MacMillan Press Ltd. In association with The open university.

Bougue III, Marcus, C. dan Buffa Elwood, S. 1986. *Corporate strategic Analysis*, Collier Mcmillan Publisher' London'

Freddy Rangkuti, 2005, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*; Gramedia Pustaka Utama' Jakarta'

Greenley, Coate dan Porter. 1989. *Strategic Management Business*' Prentice Hall International (UK), London.

Greenley, E. Gordon. 1989. *Strategic Management*. Prentice Hall International (UK), London

Greenly, E. G. 1989 . *Strategic Management*.f. University of Birmingham' London' Prentice Hall.

Glueck, William F., dan Lawrence, R. 1989. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* (2nd Ed)' Erlangga' Jakarta'

Hax, A. C., & Majluf, N. S. 1991. *The strategy concept and Process A Pragmatic Approach*. Prentice Hall. New Jersey. The Importance of the physicians in the Generic versus Trade-Name Prescription Decision' *Rand Journal of Economics* 29: 108-36'

Hunger, Wheelen. 1993. *Strategic Management*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Jauch, L.R. and W.F. Glueck 1988. *Business Policy and Strategic Management*' McGraw-Hill, New York.

Kaplan, Robert S Norton, David P (1996) *The Balanced Scorecard, Translating Strategy in to Action*. Harvard Business Press, Boston'

Kaplan, Robert S Norton, David P (1996) The Balanced Scorecard, Measures that Drivers Performance Business Review, p.71 -9'

Kaplan, Robert S Norton, David P (2001) The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Company Thrive in The New Business Environment, Harvard Business Press' Boston.

Muhammad Suwarsono (2007), Manajemen Strategi (Konsep dan Kasus). Edisi 3, LJPP Akdemi Manajemen Perusahaan YPKN, Yogyakarta'

Rangkuti, F.,1997-Analisis SWOT, Teknik membedah Kasus Bisnis, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.

Wheelen, T.L. and J. David Hunger, 2002. Strategic Management and Business Policy. Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Yuwono, S. et al. 2007. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pasa Strategi. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.