

**STRATEGI PEMASARAN GULA PTPN II
DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT**

TESIS

*Untuk memperoleh gelar Magister Agribisnis (M.Si)
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area*

OLEH

**TERUNA SINULINGGA
071802001**



**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS
MEDAN
2009**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS**

HALAMAN PERSETUJUAN

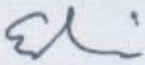
Judul : Strategi Pemasaran Gula PTPN II Dengan Menggunakan Analisis SWOT

Nama : Teruna Sinulingga

NIM : 071802001

Menyetujui

Pembimbing I



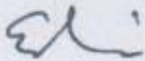
Dr. Ir. Edy Batara Mulya Siregar, MS

Pembimbing II



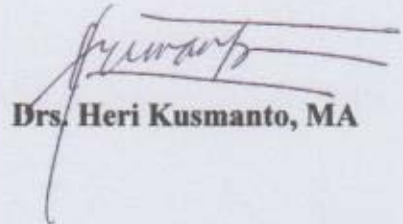
Ir. Abdul Rahman, MS

Ketua Program Studi
Magister Agribisnis



Dr. Ir. Edy Batara Mulya Siregar, MS

Direktur



Drs. Heri Kusmanto, MA

Telab diuji pada Tanggal 25 April 2009

Nama : Teruna Sinulingga

NPM : 07180 2001



Panitia Penguji Tesis

Ketua : Ir. Erwin Pane, MS

Sekretaris : Drs. Usman Tarigan, MS

Penguji I : Dr. Ir. Edy Batara Mulya Siregar, MS

Penguji II : Ir. Abdul Rahman, MS

Penguji Tamu : Drs. Miftahuddin, M.BA

RINGKASAN

Sebagai BUMN yang memiliki usaha dalam industri gula, PTPN berperan strategis dalam memajukan industri per gula nasional. Revitalisasi industri gula milik PTPN yang telah dilakukan, antara lain penyediaan bibit tebu untuk menggantikan sistem kepras yang masih banyak diterapkan petani, reengineering mesin dan peralatan yang sudah tua, serta perbaikan dalam sistem manajemen produksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor internal (kekuatan) yang mempengaruhi pengembangan pemasaran gula PTPN II adalah sumber daya manusia (SDM), permodalan yang cukup, pengalaman perusahaan dalam hal budidaya tebu, potensi lahan dan adanya teknologi produksi gula. Sedangkan faktor internal lainnya (kelemahan) adalah produktivitas dan rendemen yang masih rendah, manajemen yang belum optimal, inefisiensi pada tingkat usahatani, inefisiensi pada tingkat pabrik dan kualitas mutu produk yang masih rendah.

Berdasarkan analisis SWOT, dapat dihasilkan arahan strategi pengembangan pemasaran gula PTPN II. Peubah-peubah unsur kekuatan dan peluang dalam pengembangan pengembangan pemasaran gula PTPN II perlu mendapat prioritas. Penanganan terhadap peubah tersebut diharapkan dapat mengurangi peubah kelemahan dan ancaman yang ada.

Strategi yang perlu diterapkan dalam upaya meningkatkan pemasaran gula PTPN II adalah : (1) Memperluas jaringan pemasaran, (2) Meningkatkan produktivitas dan rendemen dengan penerapan teknologi, (3) Pengembangan sistem pemasaran yang mendorong terciptanya pasar yang lebih besar, (4) Penerapan teknik budidaya dan pengelolaan tanaman tebu sesuai SOP, (5) Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia (6) Peningkatan teknologi budidaya dan teknologi produksi gula dan (7) Peningkatan kualitas mutu produk

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Penulis Panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas Berkat dan RahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan proposal tesis ini guna menyempurnakan tugas-tugas dan syarat untuk menyusun tesis pada program Pascasarjana Magister Manajemen Agribisnis Universitas Medan Area, Medan dengan judul “ STRATEGI PEMASARAN GULA PTPN II DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT”.

Secara historis gula merupakan salah satu industri perkebunan tertua dan terpenting di Indonesia. Sejarah menunjukkan bahwa Indonesia pernah mengalami era kejayaan industri gula pada tahun 1930-an dengan adanya pabrik gula (PG) yang beroperasi sebanyak 179 unit dengan produktivitas sekitar 14,8% dan rendemen 11-13,8%. Produksi puncak mencapai sekitar 3 juta ton dan ekspor gula mencapai 2,4 juta ton. Berbagai keberhasilan tersebut didukung oleh kemudahan dalam memperoleh lahan yang subur, tenaga kerja yang murah, prioritas irigasi dan disiplin dalam penerapan teknologi.

PT. Perkebunan Nusantara II (PTPN II) yang merupakan salah satu produsen gula kristal putih saat ini mengelola dua Pabrik Gula yaitu PG. Sei Semayang yang berdiri tahun 1982 dan PG. Kwala Madu yang berdiri tahun 1983 dengan masing-masing mempunyai kapasitas 4.000 ton tebu/hari (total 8.000 ton tebu/hari) dan memanfaatkan lahan Hak Guna Usaha (HGU) ± 15.000 Ha.

Seperti industri gula lainnya di Indonesia, produktivitas gula yang dikelola PTPN II mengalami pasang surut, bahkan dalam kurun waktu 1 (satu) dasawarsa

terakhir cenderung mengalami penurunan atau tidak dapat mencapai potensi yang realistis yang seharusnya dapat dicapai.

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan strategi yang efektif dan menguntungkan PTPN II dalam hal pemasaran gula.

Tersusunnya proposal tesis ini merupakan sumbang saran dari berbagai pihak terutama peran aktif komisi pembimbing yang telah meluangkan waktu memberikan saran pemikiran, bimbingan dan dukungan kepada penulis, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Edy Batara Mulya Siregar, MS, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Agribisnis Pascasarjana Universitas Medan Area dan sekaligus sebagai ketua komisi pembimbing..
2. Bapak Ir. Abdul Rahman, MS selaku komisi pembimbing
3. Rekan-rekan mahasiswa dalam Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen Agribisnis Angkatan V Universitas Medan Area .
4. Keluarga yang banyak memberikan motivasi dan semangat kepada penulis, khususnya isteri tercinta, beserta anak-anak tersayang yang telah banyak memberikan dorongan moril, materil maupun pengorbanan serta doa bagi penulis.
5. Disamping itu juga penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu baik dalam studi maupun penyelesaian proposal tesis ini.

Kami menyadari bahwa proposal tesis ini masih sangat jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis membuka diri dan mengharapkan kritik serta saran yang sifatnya membangun dari semua pihak, agar proposal tesis ini dapat disempurnakan.

Medan, Desember 2008

Penulis

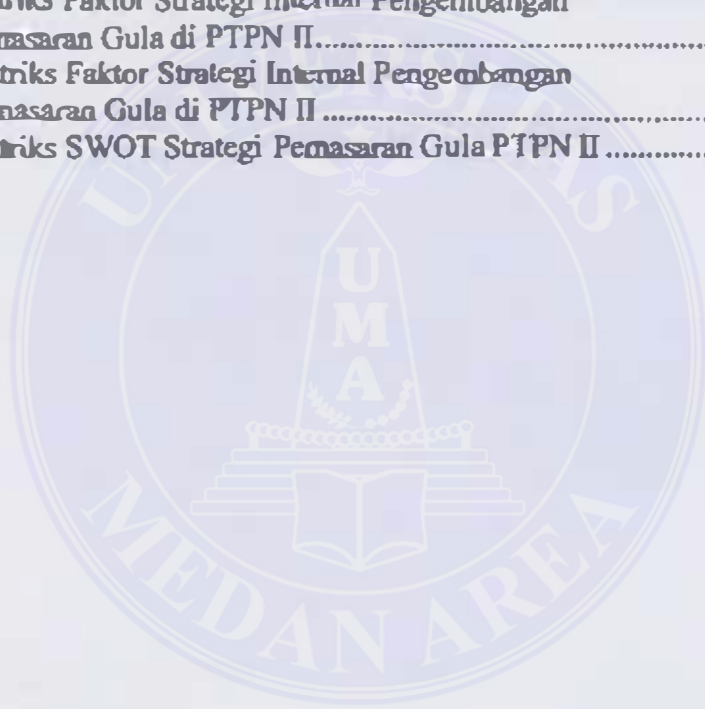


DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BABI PENDAHULUAN	I
1.1. Latar Belakang	I
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Agribisnis Gula Indonesia	7
2.2. Aspek Teknis Pemasaran	15
2.3. Sistem Pemasaran dan Manajemen Perdagangan Gula	20
2.4. Analisis Lingkungan Pemasaran Industri Gula..	24
2.5. Strategi dan Perubahan Lingkungan Pemasaran Industri Gula	27
2.6. Analisis SWOT	30
2.7. Kerangka Konseptual	31
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	34
3.2. Metode Penelitian	34
3.3. Sumber Data	35
3.4. Teknik Pengumpulan Data	36
3.5. Analisis Data	36
3.6. Batasan Operasional	42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1. Analisis SWOT	44
4.1.2. Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal	45
4.1.3. Rating (Peringkat)	46
4.1.4. Matriks Faktor Strategi	49
4.1.5. Kuadran Faktor Internal dan Eksternal ...	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	57
5.1. Kesimpulan	57
6.2. Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	59

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Produktivitas Gula PT. Perkebunan Nusantara II 1998-2007	3
Tabel 2. Distribusi Persentase PDB Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Harga Konstan (2000=100)	8
Tabel 3. Produksi dan Produktivitas Tebu dan Gula Tahun 1995-2007....	12
Tabel 4. Hasil Pembobotan Faktor-faktor Internal	45
Tabel 5. Hasil Pembobotan Faktor-faktor Eksternal	45
Tabel 6. Batasan Nilai Rating dan Kriteria.....	47
Tabel 7. Hasil Rating dari Faktor-faktor Internal.....	47
Tabel 8. Hasil Rating Faktor-faktor Eksternal.....	48
Tabel 9. Matriks Faktor Strategi Internal Pengembangan Pemasaran Gula di PTPN II.....	49
Tabel 10. Matriks Faktor Strategi Internal Pengembangan Pemasaran Gula di PTPN II	50
Tabel 11. Matriks SWOT Strategi Pemasaran Gula PTPN II	55



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Pengembangan Industri Versi Pemerintah	9
Gambar 2. Perubahan dan penyediaan barang pada kondisi harga tetap ..	19
Gambar 3. Sistem Pemasaran	21
Gambar 4. Skema Sistem Produksi	26
Gambar 5. Model Umum Sistem Lingkungan Pemasaran	29
Gambar 6. Diagram Analisis SWOT	32
Gambar 7. Kerangka Pemikiran	33
Gambar 8. Posisi Kondisi Pengembangan Pemasaran Gula PTPN II	51
Gambar 9. Matriks SWOT	53



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Gula adalah salah satu komoditas pertanian yang telah ditetapkan Indonesia sebagai komoditas khusus (*special products*) dalam forum perundingan Organisasi Perdagangan Dunia (WTO). Selain itu, dengan pertimbangan utama untuk memperkuat ketahanan pangan dan kualitas hidup, Indonesia berupaya meningkatkan produksi gula dalam negeri (Arifin, 2008).

Secara historis gula merupakan salah satu industri perkebunan tertua dan terpenting di Indonesia. Sejarah menunjukkan bahwa Indonesia pernah mengalami era kejayaan industri gula pada tahun 1930-an dengan pabrik gula (PG) yang beroperasi sebanyak 179 unit dengan produktivitas sekitar 14,8% dan rendemen 11-13,8%. Produksi puncak mencapai sekitar 3 juta ton dan ekspor gula mencapai 2,4 juta ton. Berbagai keberhasilan tersebut didukung oleh kemudahan dalam memperoleh lahan yang subur, tenaga kerja yang murah, prioritas irigasi dan disiplin dalam penerapan teknologi (Sudana *et al.*, 2000).

Dalam rencana strategi pembangunan pertanian 2004-2015, pemerintah mencanangkan swasembada gula pada tahun 2007 atau produksi gula minimal 2,6 juta ton. Namun hasil perhitungan Departemen Pertanian untuk musim giling November 2007 ini produksi gula kristal putih Indonesia bisa mencapai 2.35 juta ton, lebih tinggi dari produksi tahun 2006 sebesar 2,3 juta ton. Sementara produksi gula

rafinasi sampai akhir tahun 2006 baru mencapai 1,1 juta ton. Dengan demikian, Indonesia masih harus mengimpor gula untuk memenuhi kebutuhan gula dalam negeri sebesar 4,67 juta ton tahun 2007 (Aidit, 2007). Sementara target pemerintah pada tahun 2010 produksi gula sebanyak 2,80 juta ton dan tingkat dengan konsumsi diperkirakan diatas 2,70 juta ton (Arifin, 2008).

Hal yang menarik bagi dunia bisnis di Indonesia adalah permintaan gula dalam negeri yang terus meningkat, baik untuk konsumsi rumah tangga maupun untuk bahan baku industri makanan dan farmasi. Konsumsi gula kristal putih memang masih menempati urutan pertama, namun permintaan terhadap gula rafinasi saat ini menunjukkan tren yang terus meningkat melampaui 2,7 juta ton terutama permintaan dari sektor industri. Ini berarti terbuka peluang-peluang bisnis baru di bisnis pergulaan, baik bisnis skala besar maupun bisnis kecil.

Setelah mengalami berbagai pasang surut, industri gula Indonesia kini hanya didukung oleh 60 unit PG yang aktif dikelola oleh BUMN perkebunan dan 17 unit PG oleh pihak swasta. Dari 60 unit PG milik BUMN perkebunan tersebut, hanya 19 PG (36%) yang memiliki produktivitas di atas 7 ton per hektar, sedangkan sisanya jauh sekali dari persyaratan efisiensi teknis (dan efisiensi ekonomis) sebagaimana diisyaratkan dalam prinsip-prinsip manajemen bisnis modern (Dewan Gula Indonesia, 2005).

Sebagai BUMN yang memiliki usaha dalam industri gula, PTPN berperan strategis dalam memajukan industri pergulaan nasional. Revitalisasi industri gula milik PTPN yang telah dilakukan, antara lain penyediaan bibit tebu untuk

DAFTAR PUSTAKA

- Aidit. 2007. *Prospek Industri Gula dan Pemasarannya di Indonesia*, Mediadata
- Arifin, B. 2008. *Ekonomi Swasembada Gula Indonesia*, *Economic Review*, Nomor 211, Maret 2008.
- Assauri, Sofjan, 2004, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik (BPS), 2008, *Export by Crops, Indonesia 1995-2006*.
- Swastha B. 1996. *Asas-Asas Marketing*, Edisi Ketiga, Cetakan Kedua, Liberty Offset, Yogyakarta.
- Chandra, G. 2005. *Strategi dan Program Pemasaran*, Edisi Kedua, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Dewan Gula Indonesia. 2002. *Patank Gula Indonesia; Laporan Intern*, Dewan Gula Nasional, Jakarta.
- Depperin. 2005. *Kebijakan Pembangunan Industri Nasional*, Depperin, Jakarta.
- Gaspersz, V. 1998. *Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global. Manajemen Produktivitas Total*. Grafindo Pustaka Utama, Jakarta.
- Gitosudarmo, I. 1999. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Gultinan, P.Y. dan Paul W. Gorda. 1992. *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*. Alih bahasa : Agus Maulana. Cetakan ke-2. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Hafsah, M.J. 2002. *Bisnis Gula di Indonesia*, Pustaka Sinar Harapan Jakarta.
- Jauch, L. R dan W. F. Gluck. 1999. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Erlangga Jakarta.
- Khudori. 2005. *Gula rasa Neoliberalisme : Pergumulan Empat Abad Industri Gula*. Jakarta, Pustaka LP3ES Mali, P., 1978, *Improving Total Productivity*, Jhon Wiley & Sons, New York.
- Kuncoro, M. 2006. *Metode Riset Bisnis & Ekonomi : Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*, Erlangga, Jakarta
- Kuncoro, M. 2008. *Riset Pasar Gula dan Molasses*, KPB PT Perkebunan Nusantara (KPB PTPN).

- Nahdodin dan J. Roesmanto. 2007. Evaluasi Terhadap Kinerja Surat Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Nomor 643/Mpp/Kep/LX/2002, Pasuruan : Pusat penelitian Perkebunan Gula Indonesia (P3GI).
- Pakpahan, A. 2000,. Membangun Kembali Industri Gula Indonesia, Direktorat Jenderal Perkebunan Indonesia, Jakarta.
- Kotler, P. 1999. *Marketing*. Jilid 1. Alih Bahasa : Herujati Purwoko. Erlangga, Jakarta
- Kotler, P. and G. Armstrong. 1995. *Principles of Marketing, Sixth Edition*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.
- Pusat Penelitian Perkebunan Gula Indonesia (P3GI). 2008. Konsep Peningkatan Rendemen Untuk Mendukung Program Akselerasi Industri Gula Nasional, Pasuruan.
- Quinn, J. B., dalam J. B. Quinn, H. Mintzberg and R. M. James, 1984, *The Strategic Process Concept, Context, Contest, Cases*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall.
- Rangkuti, F. 1997. Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Salusu, J. 2005. Pengambilan Keputusan Strategik : Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit, Cetakan Kedelapan, Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Soelawati, 1998. *Menoleh kembali Sektor Pertanian*. PT. Raj Grafindo Persada, Jakarta.
- Susila, W.R. 2005. Pengembangan Industri Gula Indonesia : Analisis Kebijakan dan Keterpaduan Sistem Produksi, Institut Pertanian Bogor.
- Sudana, W. Simatupang, P., Friyanto, S., Muslim, C., Soelistiyo, T. 2000. Dampak Deregulasi Industri Gula Terhadap Realokasi Sumber Daya & Produksi Pangan. Laporan Penelitian, Pusat Penelitian Sosial Ekonomi, Bogor.
- Wheelen, T. dan Hunger, J. D. 1990. *Strategic Management and Business Policy*, Reading, Mass : Addison-Wesley Publ. Company.