

**ANALISIS STRATEGI BISNIS
UNIT/DISTRIK SERDANG II (DSER 2)
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN**

T E S I S

*Untuk Memperoleh Gelar Magister Agribisnis (M.Si)
Pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area*



Oleh

TENGGU SYAHMI JOHAN

NPM : 101802009

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER AGRIBISNIS
MEDAN
2012**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER AGRIBISNIS**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Strategi Bisnis Unit/Distrik Serdang II (DSER 2) PT.
Perkebunan Nusantara III Medan

Nama : Tengku Syahmi Johan

NPM : 101802009

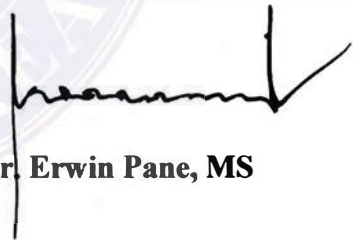
Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Ir. Tumpal Siregar, MS

Pembimbing II



Ir. Erwin Pane, MS

Ketua Program Studi



Ir. E. Harso Kardhinata, M.Sc

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Telah diuji pada Tanggal 12 Mei 2012

Nama : Tengku Syahmi Johan

NPM : 101802009



Panitia Penguji Tesis

Ketua : Ir. E. Harso Kardhinata, M.Sc

Sekretaris : Ir. Abdul Rahman, MS

Penguji I : Dr. Ir. Tumpal Siregar, MS

Penguji II : Ir. Erwin Pane, MS

Penguji Tamu : Prof. Dr. Ir. Hasnudi, MS

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T, atas Berkat dan RahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini guna memperoleh Gelar Magister Sains Program Pascasarjana Magister Manajemen Agribisnis Universitas Medan Area, Medan dengan judul **“Analisis Strategi Bisnis Unit / Distrik Serdang II (DSER 2) PT. Perkebunan Nusantara - III Medan”**.

PT. Perkebunan Nusantara III adalah sebuah perusahaan agribisnis yang bergerak di bidang produksi barang mentah dan barang setengah jadi. Bisnis pokok PT. Perkebunan Nusantara III meliputi perkebunan kelapa sawit dan karet disertai pabrik pengolahannya. Areal perkebunan pada RKAP tahun 2011 adalah seluas 159.755,75 hektar, yang terdiri dari 38.342,81 hektar komoditi karet dan 105.290,45 hektar komoditi kelapa sawit. PT. Perkebunan Nusantara III merupakan pelaku bisnis yang besar dan memiliki pengaruh luas sebagai produsen bahan baku bagi industri hilir produk kelapa sawit dan karet.

Seperti telah diketahui bahwa pengembangan komoditi-komoditi kelapa sawit masih dihadapkan pada berbagai permasalahan mulai pada tingkat sub sistem hulu sampai ke tingkat subsistem hilir. Oleh karena itu, untuk membangun sistem agribisnis yang efisien, efektif, berkelanjutan dan berwawasan lingkungan diperlukan kajian secara mendalam terhadap aktivitas bisnis yang akan dikerjakan.

Tersusunnya 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 Ir. E. Harso Kardhinata, MSc, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Agribisnis Pascasarjana Universitas Medan Area.
2. Bapak DR. Ir. Tumpal Siregar, MS selaku komisi pembimbing I
3. Bapak Ir. Erwin Pane, MS selaku komisi pembimbing II
4. Rekan-rekan mahasiswa dalam Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen Agribisnis Angkatan VIII Universitas Medan Area .
5. Keluarga yang banyak memberikan motivasi dan semangat kepada penulis, khususnya Ibunda Hj. Tengku Lilian Syafiah Umar, Isteri tercinta Dra. Rr. Astuti Prihatin, Ananda tersayang T. M. Iqbal Johan, T. Fajar Ramadhan, T. Abdurrahman Johan, T. Amalia Maulidina Johan yang telah banyak memberikan dorongan moril, materil maupun pengorbanan serta doa bagi penulis.
6. Disamping itu juga penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu baik dalam studi maupun penyelesaian tesis ini.

Kami menyadari bahwa 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 tesis ini dapat disempurnakan.

Medan, Mei 2012

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| Cover | i |
| Abstrac | ii |
| Halaman Persetujuan | iii |
| Lembar Persetujuan | iv |
| Kata Pengantar | v |
| Daftar Isi | vi |
| Daftar Gambar | ix |
| Daftar Tabel | x |
| | |
| I. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Sejarah Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III | 5 |
| 1.3 Perumusan Masalah..... | 7 |
| 1.4 Tujuan Penelitian..... | 7 |
| 1.5 Manfaat Penelitian..... | 8 |
| 1.6 Kerangka Pemikiran | 8 |
| 1.6.1 Alasan digunakan Analisis Unit Bisnis | 8 |

| | |
|---|----|
| II. TINJAUAN PUSTAKA | 11 |
| 2.1 Perencanaan Strategis..... | 11 |
| 2.1.1 Pentingnya Strategi bagi Perusahaan..... | 11 |
| 2.1.2 Kendala dalam menetapkan Strategi | 12 |
| 2.1.3 Proses Manajemen Strategi | 13 |
| 2.1.4 Arah Pertumbuhan Perusahaan..... | 16 |
| 2.1.5 Penyusunan Strategi | 17 |
| 2.2 Pendekatan Manajemen Unit Bisnis Strategi | 19 |
| 2.3 Uraian Unit Bisnis/ Distrik..... | 21 |
| 2.3.1 Deskripsi Distrik..... | 21 |
| 2.3.2 Profil Distrik Serdang-II (DSER-II) | 23 |
| 2.3.3 Kebun Sei Putih (KSPTH) | 24 |
| 2.3.4 Kebun Sarang Giting (KSGGI) | 26 |
| 2.3.5 Kebun Tanah Raja (KTARA) | 28 |
| 2.3.6 Kebun Rambutan (KRBTN) | 31 |
| 2.4 Tinjauan Teori TOWS | 33 |
| 2.4.1 Analisis TOWS..... | 33 |
| 2.4.2 Maksud dari Analisis TOWS..... | 35 |
| 2.4.3 Langkah-langkah Analisis Data dalam Analisis TOWS | 35 |
| 2.4.4 Empat Langkah Analisis TOWS | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4.5 Matriks TOWS atau SWOT | 39 |
| 2.4.6 Matriks Internal-Eksternal (IE) | 41 |
| 2.5 Tinjauan Teori Metode QSPM | 42 |
| 2.5.1 Tahapan Pengambilan Keputusan | 43 |
| 2.5.2 Keterbatasan QSPM | 44 |
| 2.5.3 Keuntungan QSPM..... | 45 |
| III. METODOLOGI | 46 |
| 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian..... | 46 |
| 3.2 Populasi, Sampel dan Ruang Lingkup Penelitian..... | 46 |
| 3.3 Jenis Data..... | 48 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data | 49 |
| 3.5 Metode Analisis Data | 49 |
| 3.5.1 Analisis Matriks IFE dan EFE..... | 49 |
| 3.5.2 Analisis TOWS..... | 49 |
| 3.5.3 Analisis Internal dan Eksternal Unit Bisnis | 50 |
| 3.5.4 Analisis QSPM | 50 |
| 3.5.5 Analisis Posisi Unit Bisnis Distrik Serdang-II | 53 |

| | |
|--|----|
| IV. PEMBAHASAN | 55 |
| 4.1 Analisis Posisi Unit Bisnis Distrik Serdang -II | 55 |
| 4.1.1 Analisis Internal Unit Bisnis Distrik Serdang-II | 55 |
| 4.1.1.1 Bidang Organisasi Sumber Daya Manusia (SDM) | 55 |
| 4.1.1.2 Bidang Produksi | 56 |
| 4.1.1.3 Bidang Keuangan | 58 |
| 4.1.2 Analisis Eksternal Unit Bisnis Distrik Serdang-II | 59 |
| 4.1.2.1 Ekonomi Sosial Budaya | 59 |
| 4.1.2.2 Teknologi | 60 |
| 4.1.2.3 Ketersediaan Pasar | 62 |
| 4.1.2.4 Keadaan Alam | 63 |
| 4.1.3 Analisis TOWS Unit Bisnis..... | 64 |
| 4.2.3.1 Hasil Analisis TOWS | 65 |
| 4.1.4 Analisis Quantitative Startegic Planning Matrix (QSPM) | 73 |
| 4.1.4.1 Hasil Analisis QSPM | 73 |
| 4.1.4.2 Posisi Bisnis Distrik Serdang II | 74 |
| V. KESIMPULAN | 77 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 77 |

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1. Corporate Strategy Model Greenley | 9 |
| Gambar 2. Tahapan Proses Manajemen PT. Perkebunan Nusantara III | 14 |
| Gambar 3. Tiga Tingkatan Strategi menurut Hunger dan Wheelen | 16 |
| Gambar 4. Pemilihan Strategi Unit Bisnis | 18 |
| Gambar 5. SBU (8 Dsitrik) PT. Perkebunan Nusantara III | 22 |
| Gambar 6. Kerangka Analisis TOWS | 34 |
| Gambar 7. Matriks TOWS | 40 |
| Gambar 8. Matriks Internal Eksternal | 41 |
| Gambar 9. Kerangka Pemikiran dalam pelaksanaan Penelitian | 47 |
| Gambar 10. Posisi Persaingan Bisnis Perusahaan berdasarkan TOWS | 66 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1. Areal Statement Wilayah DSER II..... | 23 |
| Tabel 2. Areal Statement Kebun Sei Putih (KSPTH)..... | 25 |
| Tabel 3. Areal Statement Kebun Sarang Giting (KSGGI) | 26 |
| Tabel 4. Areal Statement Kebun Tanah Raja (KTARA)..... | 29 |
| Tabel 5. Areal Statement Kebun Rambutan (KRBTN)..... | 32 |
| Tabel 6. Bentuk Dasar Matriks QSPM | 52 |
| Tabel 7. Kekuatan dan Kelemahan Bidang SDM..... | 55 |
| Tabel 8. Antisipasi Faktor Gangguan Teknis Budaya..... | 57 |
| Tabel 9. Kekuatan dan Kelemahan Bidang Produksi | 57 |
| Tabel 10. Kekuatan dan Kelemahan Bidang Keuangan | 59 |
| Tabel 11. Peluang dan Ancaman Bidang Ekonomi/Sosial Budaya..... | 60 |
| Tabel 12. Peluang dan Ancaman Bidang Teknologi..... | 61 |
| Tabel 13. Pangsa Pasar Produksi dan Konsumsi Minyak Nabati Dunia..... | 62 |
| Tabel 14. Pembootan Kekuatan dan Kelemahan pada Variabel Lingkungan Internal..... | 67 |
| Tabel 15. Pembobotan Kekuatan dan Kelemahan pada Variabel Lingkungan Eksternal | 68 |
| Tabel 16. Gambaran Matriks Analisis TOWS untuk Unit Bisnis Serdang II..... | 69 |
| Tabel 17. Analisis QSPM pada Faktor Eksternal..... | 70 |
| Tabel 18. Analisis QSPM pada Faktor Internal..... | 71 |
| Tabel 19. Matriks Profil Kompetitif Unit Bisnis Distrik Serdang II (DSER 2) PT. Perkebunan Nusantara III dan PT. LONSUM serta PT. SOCFINDO | 75 |

ABSTRAK

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III Distrik Serdang II (DSER 2), dengan tujuan: (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, sebagai salah satu tindakan yang bersifat *incremental* dan kontinu untuk memenuhi harapan dari para pelanggan terhadap produk yang dihasilkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (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. Sedangkan kelemahan unit bisnis adalah Komposisi Usia Karyawan, HPP Bersaing dan *Activity Based Costing*, (2) Peluang dan ancaman pada unit bisnis Distrik Serdang II adalah 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, (3) Unit bisnis Distrik Serdang II mempunyai kekuatan pada aspek Peningkatan 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 yang dapat dilakukan oleh unit bisnis Distrik Serdang II adalah Strategi Agresif yang mencakup Strategi Intensif, Integrasi Vertikal dan Strategi Diversifikasi. Dari ketiga alternatif strategi yang

telah dipilih, Strategi Intensif merupakan pilihan utama untuk diimplementasikan, kemudian diikuti dengan Strategi Integrasi dan Strategi Diversifikasi. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan informasi kepada manajemen unit bisnis/distrik yang ada di PT. Perkebunan Nusantara III tentang strategi bisnis dan hasil/kinerja yang dicapai dan memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak PT. Perkebunan Nusantara III dalam menilai masing-masing unit bisnis/distrik guna peningkatan kinerja dan pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan.

Kata Kunci: Strategi, Incremental, Kontinu dan Orientasi Pelanggan.



I. 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 antara perusahaan 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

hanya terfokus pada aspek keuangan saja, seperti: *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Profit Margin*, dan *Economic Value Added (EVA)*. Namun pengukuran kinerja tradisional sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. 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 (Kaplan 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 Karet, 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 strategis dan mengembangkannya secara optimal, menjadikan perusahaan terpilih yang memberikan "imbal-hasil" terbaik bagi para investor, menjadikan perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis, memotivasi

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 Ed)*. New York. Prentice Hall International.
- Ansoff, 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*. University of Birmingham. London. Prentice Hall.
- Glueck, William F., dan Jauch, 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 into Action*, Harvard Business Press, Boston.
- Kaplan, Robert S, Norton, David P. (1992) *Balanced Scorecard - Measures that Drives Performance*, Harvard's 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 (2002), *Manajemen Strategi (Konsep dan Kasus)* Edisi 3, UPP Akademi 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.