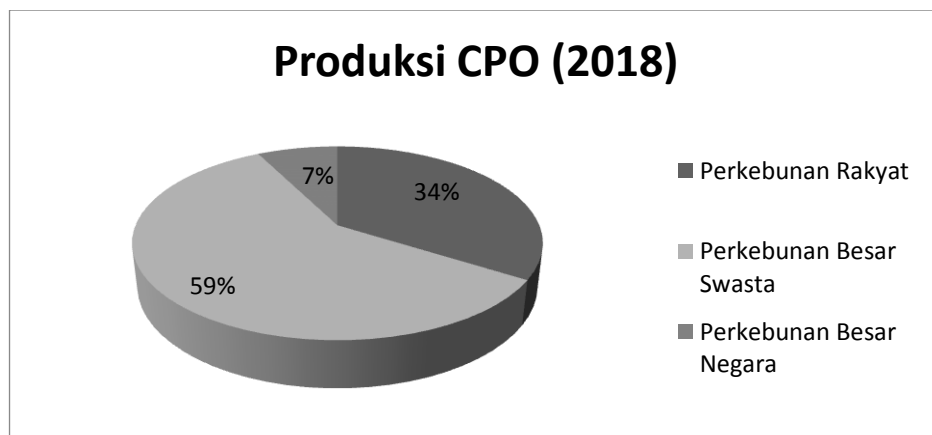


## II. KERANGKA PENDEKATAN TEORI

### A. Tinjauan Pustaka

#### 1. Perkebunan Kelapa Sawit

Perkebunan kelapa sawit di Indonesia diusahakan oleh beberapa jenis status usaha yaitu Perkebunan Besar Swasta (PBS), Perkebunan Rakyat (PR), dan Perkebunan Besar Negara (PBN), 21.54 juta ton CPO berasal dari perkebunan besar swasta, 11.31 juta ton dari perkebunan rakyat, dan 2.50 juta ton berasal dari perkebunan besar Negara (Ditjebun, 2018). Dari data produksi minyak kelapa sawit menurut pengusahaan lahan tersebut, dapat dilihat bahwa perkebunan besar swasta memiliki angka produksi yang sangat besar, dan diikuti oleh perkebunan rakyat dan perkebunan besar negara. Produksi minyak kelapa sawit berdasarkan pengusahaan lahan dapat dilihat pada gambar 1. berikut ini:



Gambar 1. Produksi CPO berdasarkan status pengusahaan lahan.  
Sumber : (Ditjebun, 2018)

Data produksi diatas menunjukkan tingginya produksi kelapa sawit menurut status pengusahaan lahan juga didukung oleh tingginya luas lahan masing masing status usaha. Luas lahan Perkebunan Besar Swasta (PBS) adalah

sebesar 7,9 juta hektar, Perkebunan Rakyat (PR) sebesar 5,2 juta hektar, dan Perkebunan Besar Negara (PBN) sebesar 900 ribu hektar. Mengalami peningkatan di setiap tahunnya dan perkebunan besar swasta selalu memiliki luas lahan yang paling besar. (Ditjebun, 2018).

Luas areal perkebunan kelapa sawit keseluruhan di Indonesia sebesar 14.03 juta hektar dengan sentra produksi terbesar di pulau Sumatera. Pulau Sumatera juga merupakan pulau dengan luas lahan perkebunan kelapa sawit terbesar yaitu 63% hektar dari total keseluruhan luas areal perkebunan kelapa sawit di Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa provinsi-provinsi penghasil kelapa sawit di wilayah Sumatera juga memiliki luas lahan areal perkebunan yang tinggi pula (Lestari, 2010). Pada pulau Sumatera, provinsi Riau yang menempati urutan pertama provinsi yang memiliki produktivitas tertinggi dan diikuti oleh provinsi Sumatera Utara dan Sumatera Selatan.

Perkebunan Besar swasta Perkebunan besar adalah perkebunan yang diselenggarakan atau dikelola secara komersial oleh perusahaan yang berbadan hukum. Perkebunan besar, terdiri dari : Perkebunan Besar Negara (PBN) dan Perkebunan Besar Swasta (PBS) Nasional/Asing (Siregar & Khairani, 2008).

## **2. Faktor Internal**

Faktor internal merupakan faktor yang mengkaji situasi di dalam perusahaan, lingkungan internal perusahaan menggambarkan kuantitas dan kualitas komponen dari perusahaan seperti sumberdaya, fisik, finansial; perusahaan dan juga dapat memberikan kelemahan (*Weaknes*) dan kekuatan (*Strength*) struktur organisasi maupun manajemen perusahaan (David, 2011). Kekuatan (*Strength*) yang dimiliki oleh perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis didalamnya adalah

antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha yang dipasarkan, sedangkan kelemahan (*Weaknes*) ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan (Rangkuti, 1997). Faktor – faktor internal yang mempengaruhi strategi usaha kelapa sawit adalah kekuatan dalam bentuk kondisi tanah dan cuaca mendukung untuk pengembangan tanaman kelapa sawit, lahan milik sendiri, punya sarana transportasi yang lancar, sedangkan kelemahan dalam bentuk kekurangan modal, kurangnya pengetahuan masyarakat terhadap budidaya kelapa sawit, belum menggunakan pupuk dan bibit unggul (Harahap, 2017).

### **3. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal menunjukkan peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang dimiliki oleh perusahaan agar perusahaan dapat membuat strategi yang tepat sehingga dapat mengambil keuntungan dari peluang serta meminimalisir kerugian yang disebabkan oleh ancaman (David, 2011). Peluang (*Opportunities*) ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis, sedangkan ancaman (*Threats*) yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa yang akan datang (Rangkuti, 1997). Faktor eksternal yang berperan dalam pengembangan usaha komoditi kelapa sawit terbagi atas peluang dan ancaman. Peluang yang teridentifikasi antara lain: peningkatan jumlah populasi manusia didunia mendorong berkembangnya bisnis pengolahan produk turunan kelapa

sawit berupa CPO, penggunaan teknologi modern dalam menjalankan usaha produksi, sedangkan ancaman yang teridentifikasi terbesar adalah keberadaan perusahaan sejenis yang menjadi perusahaan pesaing dalam menjalankan usaha perkebunan kelapa sawit, ketergantungan permintaan ekspor terhadap penjualan produk perusahaan, ketidakstabilan harga komoditi perkebunan terkhusus kelapa sawit dan kondisi ekonomi global dan domestik mempengaruhi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan (Maulana, 2014).

#### **4. Strategi Pengembangan**

Strategi yaitu suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya sebagai penerimaan serangkaian keputusan dan tindakan yang menyangkut arah perjalanan di masa mendatang, penyesuaian sasaran setiap bagian dari perusahaan, pengelolaan sumberdaya sesuai dengan lingkungannya, serta pembuatan siasat yang benar, yang dimaksudkan untuk pencapaian sasaran-sasaran (David, 2011). Strategi adalah konsep yang sangat berguna bagi organisasi, karena memiliki banyak variasi (Athapaththu, 2016).

Pengertian strategi terbagi atas lima definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi (*positions*), strategi sebagai taktik (*ploy*) dan terakhir strategi sebagai perspektif. Definisi strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penemu kebijakan; sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Pengertian strategi sebagai taktik, merupakan sebuah manuver spesifik untuk mengelabu atau mengecoh lawan (*competitor*). Pengertian strategi sebagai perspektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan insting

alami dari isi kepala atau cara berpikir ataupun ideologis. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan strategi dalam pengembangan kelapa sawit sehingga dapat bertahan dalam mengembangkan usaha jangka panjang (Triyono, Muani, & Sagiman, 2015). Strategi pengembangan untuk mempertahankan komoditas kelapa sawit antara lain perbaikan infrastruktur wilayah perkebunan dan pengelolaan kawasan agropolitan perkebunan (Putra, Zuriyani, & Elsa). Pentingnya manajemen strategis bagi perusahaan yaitu untuk peningkatan kinerja bisnis, karena tidak hanya harus menefinisikan visi dan misi yang jelas tetapi juga rajin menerapkan strategi dan prinsip-prinsip manajemen untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka serta mendapatkan keunggulan kompetitif di atas bisnis lain (ME, 2018)

Menurut (David, 2011) terdapat tiga tahapan dalam proses perumusan strategi dalam analisis SWOT, tahapan tersebut yaitu: tahap pengumpulan data (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap pengambilan keputusan (*decision stage*).

#### 1. Tahap Pengumpulan Data

Tahapan ini merupakan tahap awal dalam merumuskan strategi. Tahap pengumpulan data bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berkaitan dengan jalannya usaha perkebunan kelapa sawit di perusahaan. Salah satu teknik perumusan strategi pada tahap input adalah dengan mengembangkan matrik *Internal Strategic Faktors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Strategic Faktor Analysis Summary* (EFAS). Informasi dari matriks ini memberikan informasi dasar untuk matriks ditahap kedua yaitu tahap pencocokan dan tahap keputusan.

## 2. Tahap Pencocokan Data

Setelah melakukan kegiatan pengumpulan data tahap selanjutnya yaitu tahap pencocokan data yang merupakan tahap dimana faktor internal dan eksternal yang didapat pada tahap sebelumnya dikombinasikan agar dapat menciptakan beberapa alternatif strategi yang layak untuk pengembangan usaha di PT. Perkebunan Minanga Ogan. Metode analisis yang digunakan pada tahap ini yaitu matrik SWOT.

## 3. Tahap Pengambilan Keputusan

Setelah melakukan semua tahapan, pada tahapan ini dapat menghasilkan berbagai alternatif strategi pengembangan yang telah diperoleh dari matrik SWOT. Beberapa strategi tersebut akan diproses dengan tujuan untuk mendapatkan strategi apa yang sesuai dengan urutan prioritas. Hasil dari keputusan tersebut akan digunakan untuk penentuan prioritas strategi yang akan dipilih untuk direkomendasikan kepada perusahaan dengan menggunakan metode analisis matriks QSPM. Sehingga strategi yang diterapkan benar-benar akan membawa perubahan yang lebih baik dalam kegiatan PT. Perkebunan Minanga Ogan.

### **B. Kerangka Pemikiran**

PT. Perkebunan Minanga Ogan yang ada di Kabupaten Ogan Komering Ulu, Sumatera Selatan merupakan perkebunan besar swasta yang memiliki luas lahan dengan total sebesar 17.000 hektar yang terdiri dari 14.000 hektar dan 3000 hektar di Lampung. PT Perkebunan Minanga Ogan memiliki lokasi perusahaan yang strategis karena perkebunan dan pabrik terletak di jalur tengah lintas provinsi dan jalur ini terhubung ke beberapa kecamatan dan kabupaten sehingga

memudahkan untuk transportasi. Pada pertumbuhan laba perusahaan yang lancar maka perusahaan yang dikelola selama ini telah berjalan dengan baik, dalam menjalankan kegiatan usaha perusahaan mendapatkan pinjaman modal dari pihak lain dan diolah untuk mengembangkan kegiatan usaha yang ada di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan, perusahaan selalu membayar dengan lancar dan tepat waktu. PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan memiliki cabang lebih dari satu, cabang tersebut terbagi menjadi 3 daerah yaitu Jakarta sebagai kantor pusat dan tempat pemasaran hasil pengolahan minyak kelapa sawit, Ogan Komering Ulu Sumatera Selatan sebagai kantor, pabrik dan perkebunan, dan Lampung sebagai tempat perkebunan pecahan dari Ogan Komering Ulu Sumatera Selatan. Perusahaan memiliki mesin pengolahan yang sudah sesuai dengan standar dan jumlah mesin yang dimiliki telah mencukupi untuk produksi kelapa sawit yang ada di perusahaan.

Dalam pelaksanaan investasi, PT. Perkebunan Minanga Ogan mengalami kemudahan karena telah termasuk ke dalam PBSN II. Jika perusahaan sudah masuk kedalam PBSN (Perkebunan Besar Swasta) itu akan menarik para investor untuk melihat perusahaan tersebut, serta memberikan kemudahan-kemudahan seperti fasilitas permodalan/ kredit dan dukungan teknologi. Tidak semua perusahaan bisa masuk kedalam PBSN, untuk mendapatkan PBSN ada beberapa kebijakan yang harus ada seperti SK Menteri Pertanian, kelas kebun 1 sampai IV komoditi. Perusahaan menjalin mitra bisnis dengan PT. Salim Oil Grains yang telah melakukan kerjasama tersebut sejak lama, untuk ekspor PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan melakukan ekspor CPO (*crude palm oil*) ke asia dan eropa seperti negara Cina dan Belanda yang memimilik permintaan CPO

terbesar di dunia, nilai ekspor CPO ke Eropa senilai 381 ribu ton dan Cina hanya setengahnya lebih. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan, dan juga untuk mencakup pasar yang lebih besar demi menghasilkan banyak penjualan domestic dan luar domestic dengan memaksimalkan penjualan CPO yang bersisa 5 persen dari penjualan ke PT. Salim Oil Grains.

Pada pengolahan minyak kelapa sawit di pabrik cukup banyak mengeluarkan biaya seperti biaya peralatan dan fasilitas mesin karena mesin yang digunakan harus selalu dirawat agar tidak cepat mengalami kerusakan dan agar tetap dapat menjalankan kegiatan pengolahan minyak kelapa sawit. Pada pabrik biaya peralatan dan pemeliharaan tergolong mengeluarkan banyak biaya karena pabrik kelapa sawit melakukan produksi yang tidak berhenti setiap harinya yang menyebabkan usangnya mesin, jika mesin yang memproduksi di pabrik rusak maka akan adanya biaya tambahan yang keluar untuk perbaikan mesin di pabrik kelapa sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan untuk melanjutkan kegiatan produksi dan meminimalisir buah restan (buah menginap) yang akan menaikkan asam lemak bebas (ALB).

PT. Perkebunan Minanga Ogan memiliki tenaga kerja yang cukup akan tetapi saat hari panen besar atau panen agung PT. Perkebunan Minanga Ogan selalu mencari penambahan tenaga kerja atau buruh untuk melakukan kegiatan panen dan pasca panen karena apabila tidak menambah tenaga kerja maka kegiatan panen akan terhambat dengan waktu yang lama dan akan menyebabkan buah tidak lagi berkualitas baik dan pada saat hari panen besar itu pula kapasitas mesin giling pabrik mengalami peningkatan yang seharusnya hanya dapat menggiling 60ton/hari menjadi lebih dari batas yang seharusnya, sehingga mesin

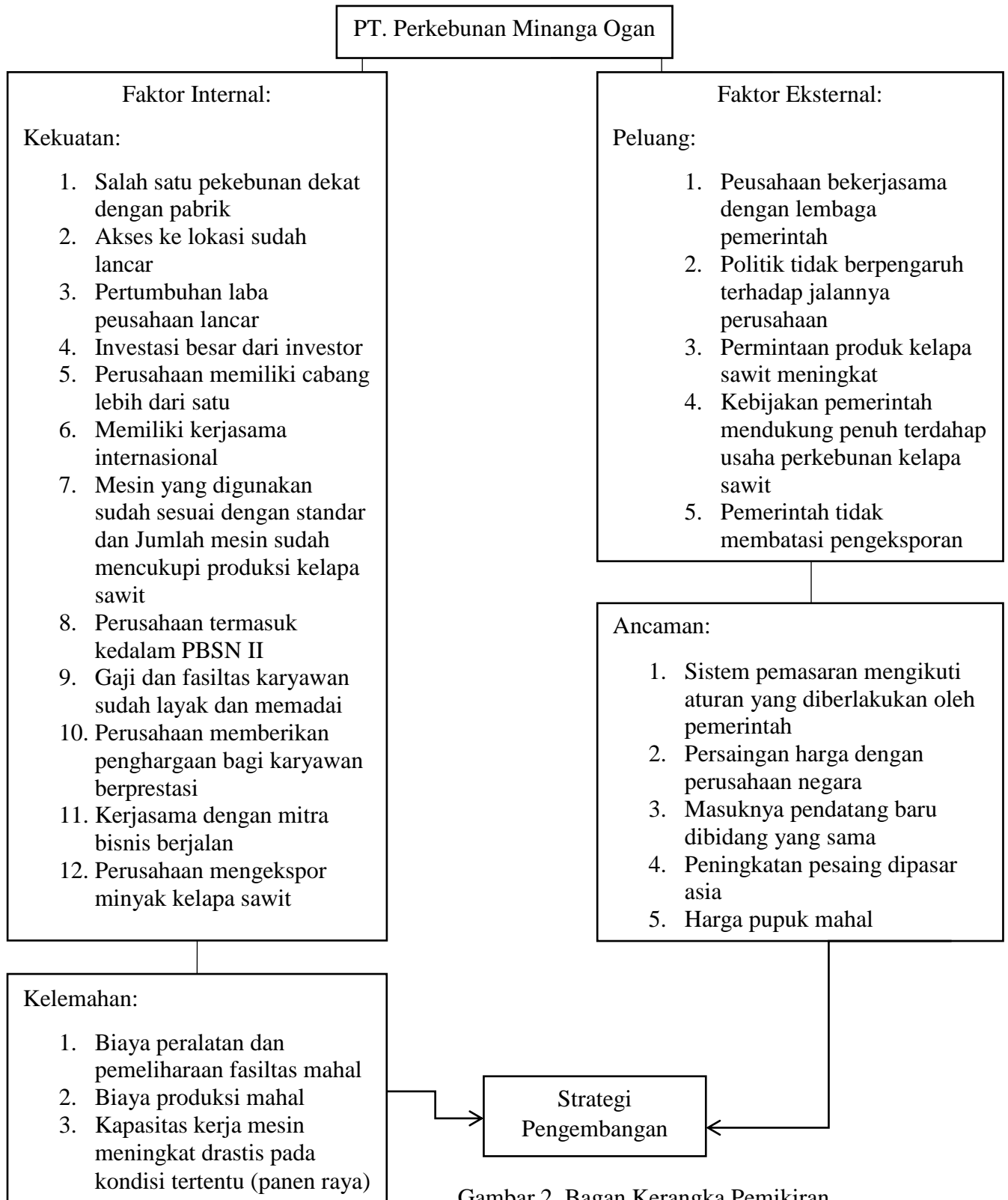


mengalami penurunan daya kerja dan pada waktu bersamaan pabrik tidak menghentikan kegiatan selama 1x24 jam.

Perkembangan pola permintaan akan hasil produk kelapa sawit semakin lama semakin meningkat dan ini menjadikan peluang bagi perusahaan untuk terus meningkatkan produksi kelapa sawit agar dapat memenuhi kebutuhan pasar. Dalam kegiatan usaha ini kebijakan pemerintah dapat menambah perekonomian pemerintah daerah sedangkan untuk isu politik tidak berpengaruh secara langsung terhadap kegiatan usaha melihat karena PT. Perkebunan Minanga Ogan merupakan perkebunan besar swasta yang berdiri sendiri atau independen.

Sebagai perusahaan produsen kelapa sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan harus menghadapi persaingan yang ketat seperti persaingan dengan perusahaan yang serupa, persaingan harga pasar, dan masuknya pendatang baru dibidang yang sama yang berusaha mengambil pangsa pasar yang sudah ada. Kegiatan usaha tidak lepas dari peran ekonomi, inflasi sangat berpengaruh terhadap keuangan perusahaan karena biaya produksi menjadi meningkat tetapi keuntungan tidak bisa mencapai target karena tingginya biaya produksi, tetapi perusahaan harus tetap melakukan upaya agar dapat bertahan dengan kondisi yang ada. Untuk saluran pemasaran perusahaan mengikuti aturan yang sudah diberlakukan oleh pemerintah setempat. Perusahaan harus menaati peraturan yang sudah ada dari pemerintah daerah, regulasi menjadi cara yang digunakan untuk mengendalikan perusahaan dengan aturan – aturan tertentu. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui strategi pengembangan yang tepat bagi usaha PT. Perkebunan Minanga Ogan.

Untuk mengetahui alur dalam penelitian ini dapat dilihat dengan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. Bagan Kerangka Pemikiran