

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi pengembangan usaha perkebunan PT. Perkebunan Minanga Ogan di Sumatera Selatan diarahkan pada analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk menurunkan strategi perusahaan. Analisis SWOT merupakan suatu analisis yang didasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan usaha. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat meminimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Dengan mengetahui faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dapat dikurangi kelemahan, namun pada saat yang sama dapat memaksimalkan kekuatan. Begitu pula dengan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman, ketika ancaman dapat diperkecil, maka peluang dapat diperbesar.

A. Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan merupakan salah satu proses langkah utama yang dilakukan dalam merumuskan suatu strategi bisnis. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi lingkungan-lingkungan yang mempengaruhi jalannya kegiatan perusahaan. Selain itu, identifikasi lingkungan perusahaan ini akan mempermudah dalam menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap PT. Perkebunan Minanga Ogan. Analisis lingkungan ini dibagi menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Kondisi Faktor Internal

Kondisi internal merupakan keadaan yang terjadi di dalam PT. Pekebunan Minanga Ogan dimana faktor internal ini seharusnya dapat dikendalikan dalam jangka panjang oleh perusahaan. Analisis faktor internal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan maupun kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan. Berikut ini merupakan tabel kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam pengembangan kegiatan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan.

Tabel 3. Matrik Faktor Internal Usaha Perkebunan Kelapa Sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan di Sumatera Selatan

Kekuatan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> a) Salah satu pekebunan dekat dengan pabrik b) Akses ke lokasi sudah lancar c) Pertumbuhan laba perusahaan lancar d) Investasi besar dari investor e) Perusahaan memiliki cabang lebih dari satu f) Memiliki kerjasama internasional g) Mesin yang digunakan sudah sesuai dengan standar dan Jumlah mesin sudah mencukupi produksi kelapa sawit h) Perusahaan termasuk kedalam PBSN II i) Gaji dan fasilitas karyawan sudah layak dan memadai j) Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi k) Kerjasama dengan mitra bisnis berjalan lancar l) Perusahaan mengeksport minyak kelapa sawit 	<ul style="list-style-type: none"> a) Biaya peralatan dan pemeliharaan fasilitas mahal b) Biaya produksi mahal c) Kapasitas kerja mesin meningkat drastis pada kondisi tertentu (panen raya)

Sumber: Data primer diolah, 2019

Adapun penjelasan hasil penelitian mengenai data kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki dalam usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

a. Kekuatan (*strengths*)

1) Salah satu perkebunan berdekatan dengan pabrik

Kebun yang berada di Ogan Komering Ulu Sumatera Selatan dengan luas lahan sebesar 14.000 hektar yang terdiri dari 8 *afdeling* inti dan 8 *afdeling* plasma berdekatan dengan pabrik kelapa sawit Sei Ogan Mill, jarak tersebut hanya kurang lebih 3 km dari kantor *afdeling* dan dapat ditempuh dengan beberapa menit saja karena pabrik berada di tengah-tengah kebun kelapa sawit dan itu menjadi kekuatan bagi perusahaan karena memudahkan akses untuk proses pengiriman buah TBS (tandan buah segar) agar dapat segera diolah di pabrik kelapa sawit dan menghindari buah restan atau buah menginap yang akan menyebabkan naiknya asam lemak bebas pada tandan buah segar, maka dari itu dengan berdekatnya pabrik dan lahan perkebunan ini akan melancarkan proses pengolahan dari buah menjadi minyak kelapa sawit dan tidak mengalami waktu dan biaya transportasi yang begitu besar. Lokasi perusahaan juga strategis karena berada pada jalur tengah lintas provinsi sehingga memudahkan untuk pengiriman ke luar daerah. Oleh sebab itu, lokasi pabrik yang berdekatan dengan perkebunan dapat dikategorikan sebagai kekuatan (*strengths*) yang dapat membantu upaya pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

2) Akses ke lokasi sudah lancar

Perjalanan dari pabrik kelapa sawit menuju kantor pemasaran yang berada di daerah ibukota Jakarta terbilang cukup jauh. Pendistribusian minyak kelapa sawit yang akan dikirim melalui jalur darat dengan menggunakan truk dapat dilakukan dengan lancar karena saat ini telah dibangun jalan bebas hambatan atau jalan tol Trans Sumatera. Perjalanan yang ditempuh dari Palembang ke Lampung biasanya menempuh waktu hingga 12 jam, namun sejak dibangun jalan tol pendistribusian minyak kelapa sawit hanya ditempuh dengan waktu 4 jam saja, dengan itu menjadikan waktu pendistribusian menjadi lebih cepat dan itu menjadikan kekuatan bagi perusahaan karena dengan adanya akses lokasi yang lancar maka dapat mempercepat dalam proses pengiriman.

3) Pertumbuhan laba perusahaan lancar

Pertumbuhan laba pada perusahaan disebut mengalami kelancaran karena PT. Perkebunan Minanga Ogan memiliki kerjasama dengan PT. Salim Oil Grains yang sudah berjalan 21 tahun hingga sekarang, dalam kerja sama ini tentunya produk kelapa sawit yang dihasilkan PT. Perkebunan Minanga Ogan sebesar 95 persen selalu di jual ke PT. Salim Oil Grains. Adanya kerja sama dari penjualan produk minyak kelapa sawit ini menunjukkan bahwa PT. Perkebunan Minanga Ogan tidak kehilangan konsumen untuk membeli produk kelapa sawitnya dan itu merupakan kekuatan bagi perusahaan, dengan laba perusahaan yang lancar maka perusahaan yang dikelola selama ini telah berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, pertumbuhan laba perusahaan lancar dapat dikategorikan sebagai kekuatan yang dapat membantu upaya pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

4) Investasi besar dari investor

Perusahaan tidak hanya memiliki modal sendiri tetapi mendapat dukungan dana dari investor yang tertarik untuk menginvestasikan uangnya karena melihat dari potensi yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Minanga Ogan, dan dukungan dana tersebut digunakan untuk mengembangkan dan turut meningkatkan kualitas produk minyak kelapa sawit yang ada di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan, perusahaan selalu membagikan kepada investor sesuai dengan dana yang di investasikan dan ini masuk kedalam kategori kekuatan yang ada di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

5) Perusahaan memiliki cabang lebih dari satu

PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan memiliki cabang lebih dari satu, cabang tersebut terbagi menjadi 2 daerah yaitu Ogan Komering Ulu Sumatera Selatan sebagai kantor, pabrik dan perkebunan, dan Lampung sebagai tempat perkebunan pecahan dari Ogan Komering Ulu Sumatera Selatan. Sumatera selatan memiliki 14.000 hektar perkebunan kelapa sawit terdiri dari 8 *afdeling* inti dan 8 *afdeling* plasma dan memiliki 2 unit pabrik kelapa sawit, sedangkan di Lampung hanya memiliki kebun sebesar 3.000 hektar yang terdiri dari 4 *afdeling* inti dan 4 *afdeling* plasma. Oleh sebab itu, ini menjadikan kekuatan yang ada di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

6) Mesin sudah sesuai dengan standar dan jumlah mesin sudah mencukupi produksi kelapa sawit.

PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan memiliki mesin pengolahan minyak kelapa sawit yang sudah sesuai dengan standar yang arti mesin tersebut dikatakan memenuhi standar karena menggunakan teknologi yang mumpuni dan dapat memproduksi 60 ton tandan buah segar setiap jamnya. Pada

PKS (pabrik kelapa sawit) Sei Ogan Mill terdapat mesin-mesin pengolahan minyak kelapa sawit meliputi 3 *sterilizer* untuk membantu pemisahan berondolan (buah sawit) dan janjang (buah utuh kelapa sawit) dan memudahkan proses pelumatan di *digester* dan *thresher* memiliki drum yang berdiameter dan panjang 6 m yang memiliki putaran 22 rpm yang akan membantu melepaskan berondolan dari janjang. Pada stasiun *press* PT Perkebunan Minanga Ogan menggunakan 3 *digesting* sehingga buah cepat dapat di proses ke *screw press* untuk memisahkan minyak dari daging buah. Oleh karena itu, indikator ini dapat di kategorikan sebagai kekuatan karena dapat membantu upaya dalam pengembangan kegiatan perusahaan.

7) Perusahaan termasuk kedalam PBSN II

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 Nasional) itu akan menarik para investor untuk melihat perusahaan tersebut, serta memberikan kemudahan-kemudahan seperti fasilitas permodalan atau kredit dan dukungan teknologi. Tidak semua perusahaan bisa masuk kedalam PBSN, karena untuk mendapatkan atau masuk kedalam PBSN ada beberapa kebijakan yang harus di penuhi seperti SK Menteri Pertanian, kelas kebun 1 sampai IV komoditi. Oleh sebab itu, ini menjadi kekuatan dan nilai lebih bagi PT. Perkebunan Minanga Ogan.

8) Gaji dan fasilitas karyawan

PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan memberikan gaji dan bonus yang layak didapatkan karyawan atas kinerjanya, karyawan juga diberikan tempat tinggal, asuransi keselamatan kerja, dan akses ke sekolah yang difasilitasi

oleh perusahaan, bagi pekerja buruh pun terjamin untuk permasalahan asuransi kerja, dan bonus.

9) Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan

Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai bentuk motivasi dalam dengan menaikkan jabatannya, karena karyawan tersebut sudah bekerja cukup lama dan menjalankan pekerjaannya dengan baik dan berpotensi untuk naik jabatan agar dapat memotivasi karyawan yang lain supaya dapat bekerja lebih baik lagi.

10) Kerjasama dengan mitra bisnis berjalan lancar

Perusahaan menjalin mitra bisnis dengan PT. Salim Oil Grains yang telah melakukan kerjasama tersebut sejak tahun 1998 pada saat perusahaan sudah berumur 17 tahun yang mana tingkat produksi tandan buah segar sedang berada di produktivitas panen yang tinggi, dan bekerjasama itu dalam bentuk penjualan CPO (*crude palm oil*), PT Perkebunan Minanga Ogan menjual CPO (*crude palm oil*) ke PT. Salim Oil Grains sebesar 95 persen dari total produksi sesuai dengan kontrak yang disetujui sejak awal kerjasama itu terjalin.

11) Perusahaan mengespor minyak kelapa sawit

PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan melakukan ekspor CPO (*crude palm oil*) ke Asia dan Eropa seperti negara Cina dan Belanda yang memiliki 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 domestik dan luar domestik dengan

memaksimalkan penjualan CPO yang bersisa 5 persen dari penjualan ke PT. Salim Oil Grains.

b. Kelemahan (*weakneses*)

1) Biaya peralatan dan pemeliharaan fasilitas mahal

PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan bergerak dibidang perkebunan dan pengolahan minyak kelapa sawit. 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. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa biaya peralatan dan pemeliharaan fasilitas yang terbilang mahal dapat menjadi kelemahan (*weakneses*) dalam pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

2) Biaya produksi mahal

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 berproduksi 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).

3) Kapasitas kerja pengolahan mesin meningkat

Pada saat tertentu seperti pada musim panen agung atau panen raya besar kapasitas mesin mengalami peningkatan yang cukup drastis, dengan keterbatasan

mesin pabrik yang hanya dapat memproduksi tandan buah segar sebanyak 60 ton/jam, namun pada panen raya besar terdapat tandan buah segar yang masuk ke pabrik sehingga banyak buah yang terlambat diolah yang menyebabkan asam lemak bebas pada buah sawit meningkat, yang akan mempengaruhi harga penjualan minyak kelapa sawit. Oleh sebab itu, maka ini dapat dikategorikan sebagai kelemahan (*weakneses*) akan tetapi, kelemahan ini tidak terlalu berpengaruh terhadap kegiatan perusahaan karena hanya pada kondisi tertentu.

Dalam hal ini untuk mengetahui kondisi faktor internal dan faktor eksternal dapat mempengaruhi pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan di Sumatera Selatan dapat diketahui dari hasil matriks IFAS pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Matrik IFAS Usaha Perkebunan Kelapa Sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan di Sumatera Selatan

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating (Skor)
Kekuatan			
a) Salah satu pekebunan dekat dengan pabrik	0.07	4	0.28
b) Akses ke lokasi sudah lancar	0.07	4	0.28
c) Pertumbuhan laba perusahaan lancar	0.07	4	0.28
d) Investasi untuk perusahaan	0.06	3	0.18
e) Perusahaan memiliki cabang lebih dari satu	0.07	4	0.28
f) Memiliki kerasama internasional	0.07	4	0.28
g) Mesin yang digunakan sesuai dengan standard dan Jumlah mesin sudah mencukupi produksi kelapa sawit	0.07	4	0.28
h) Perusahaan termasuk kedalam PBSN II	0.07	4	0.28
i) Gaji dan fasilitas karyawan sudah layak dan memadai	0.06	3	0.18
j) Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi	0.06	3	0.18
k) Kerjasama dengan mitra bisnis berjalan lancar	0.06	3	0.18
l) Perusahaan mengekspor minyak kelapa sawit	0.07	4	0.28
Kelemahan			
a) Biaya peralatan dan pemeliharaan fasilitas mahal	0.05	2	0.10
b) Biaya Produksi Mahal	0.04	2	0.08
c) Kapasitas kerja mesin meningkat pada kondisi tertentu (panen raya)	0.06	3	0.18
TOTAL	1,0		3.32

Sumber: Data Primer Diolah 2019

Berdasarkan Tabel diatas dapat diketahui total skor dalam matriks faktor internal dapat menunjukkan keadaan posisi usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan. Adapun faktor tersebut dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Apabila nilai skor menunjukkan angka 4 maka kondisi faktor internal sangat baik yang berarti

dapat mempunyai kekuatan yang sangat besar dalam mendukung pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan. Akan tetapi, jika nilai pada skor menunjukkan angka 1 maka keadaan kondisi faktor internal sangat buruk atau tidak memiliki banyak kekuatan untuk dapat mendukung kegiatan perusahaan.

Pembobotan diberikan berdasarkan pada tingkatan kepentingan untuk dapat mempengaruhi pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan, sedangkan pada pemberian rating berdasarkan pada keadaan baik atau buruknya faktor tersebut dapat berpengaruh pada pengembangan kegiatan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan. Pemberian rating pada faktor kekuatan yang bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberikan rating +4, sebaliknya jika kekuatannya cenderung kecil maka diberi rating +1). Skor yaitu hasil dari perkalian antara bobot dan rating.

Berdasarkan tabel 4, terdapat 8 indikator dengan perolehan bobot sebesar 0,07 yang artinya indikator tersebut memiliki kepentingan yang besar terhadap perusahaan, untuk 5 indikator yang ada di faktor internal memperoleh bobot sebesar 0,06 yang artinya indikator tersebut penting terhadap perusahaan, dan untuk bobot yang memperoleh angka 0,05 dan 0,04 itu artinya indikator tersebut masuk kedalam kelemahan perusahaan namun tidak terlalu penting bagi perusahaan.

Pada kolom rating terdapat 8 indikator yang ada di dalam kekuatan perusahaan dan memperoleh rating sebesar 4 dan itu artinya indikator tersebut sangat berpengaruh bagi perusahaan, dan terdapat pula 8 indikator yang ada pada

kekuatan dan kelemahan perusahaan yang memperoleh rating sebesar 3 yang artinya indikator tersebut berpengaruh terhadap perusahaan.

Dapat diketahui bahwa posisi faktor internal berada pada skor 3,32 hal ini berarti menunjukkan bahwa keadaan faktor internal sangat kuat untuk kegiatan pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat skor tertinggi untuk kekuatan yaitu terdapat pada variabel lokasi pabrik berdekatan dengan perkebunan, akses ke lokasi sudah lancar, laba perusahaan lancar, perusahaan memiliki cabang lebih dari satu, memiliki kerjasama internasional, mesin yang digunakan sesuai dengan standard, perusahaan termasuk kedalam PBSN II dan perusahaan mengekspor minyak kelapa sawit yaitu 0,28. Sedangkan pada kelemahannya yaitu Kapasitas kerja mesin meningkat pada kondisi tertentu (panen raya) yaitu 0,18.

2. Kondisi Faktor Eksternal

Kondisi eksternal merupakan keadaan yang terdapat pada lingkungan luar usaha PT. Perkebunan Minanga Ogan dimana faktor eksternal ini di luar kendali PT. Perkebunan Minanga Ogan. Analisis faktor eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi ancaman maupun peluang yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan dalam menentukan strategi usaha kedepan. Ancaman adalah suatu kondisi dimana dapat menghambat kegiatan usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis, sedangkan peluang adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai daya saing staretgis bisnis. Berikut ini merupakan peluang dan ancaman yang dimiliki dalam

pengembangan kegiatan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan.

Tabel 5. Matrik Faktor Eksternal Usaha Perkebunan Kelapa Sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan di Sumatera Selatan

Peluang	Ancaman
a) Perusahaan bekerjasama dengan lembaga pemerintah	a) Sistem pemasaran mengikuti aturan yang diberlakukan oleh pemerintah
b) Politik tidak berpengaruh terhadap jalannya perusahaan	b) Persaingan harga dengan perusahaan negara
c) Permintaan produk kelapa sawit meningkat	c) Masuknya pendatang baru dibidang yang sama
d) Kebijakan pemerintah mendukung penuh terhadap usaha perkebunan kelapa sawit	d) Peningkatan pesaing dipasar asia dan lain
e) Pemerintah tidak membatasi pengekspor minyak kelapa sawit	e) Harga pupuk mahal

Sumber: Data primer diolah, 2019

Adapun penjelasan hasil penelitian mengenai data peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki dalam usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

a. Peluang (*opportunities*)

1) Perusahaan bekerjasama dengan lembaga pemerintah

PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan melakukan kerjasama dengan kelembagaan pemerintah untuk mengembangkan perkebunan kelapa sawit dengan pola perkebunan inti rakyat (PIR), jadi rakyat yang memiliki lahan yang dan ingin dijadikan kebun kelapa sawit perusahaan membantu dalam penyediaan bibit dan pupuk guna memaksimalkan produksi tandan buah kelapa sawit yang nantinya TBS tersebut akan dijual kembali ke PT. Perkebunan Minanga Ogan. Oleh sebab itu, kerjasama yang dilakukan dengan pemerintah dapat dikategorikan sebagai peluang untuk pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit.

2) Politik tidak berpengaruh

Politik tidak berpengaruh terhadap jalannya perusahaan karena perusahaan merupakan perusahaan besar swasta yang berdiri sendiri atau independen.

3) Permintaan produk kelapa sawit meningkat

PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan harus meningkatkan kapasitas mesin yang mendukung untuk kegiatan produksi minyak kelapa sawit untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar, karena permintaan akan produk kelapa sawit yang semakin lama semakin meningkat. Oleh sebab itu, permintaan produk yang selalu meningkat dikategorikan sebagai peluang dalam pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan

4) Kebijakan pemerintah mendukung kegiatan perusahaan

Kebijakan pemerintah mendukung penuh jalannya kegiatan perusahaan karena perusahaan dapat menambah perekonomian daerah di sektor perkebunan. Seperti pemerintah yang tidak membatasi pengekspor minyak kelapa sawit dan tidak menuntut dalam pengembangan perkebunan dengan pola perkebunan inti rakyat. Oleh sebab itu, ini menjadi peluang bagi perusahaan untuk dapat terus mengembangkan usaha perkebunan kelapa sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan.

5) Pemerintah tidak membatasi pengekspor minyak kelapa sawit

Pemerintah tidak membatasi untuk pengekspor minyak kelapa sawit dipasar internasional melainkan secukupnya dengan kuota yang ada jika kuota minyak kelapa sawit masih melimpah dan di pasar domestik sudah terpenuhi maka akan di ekspor ke pasar internasional. Dari hasil total produksi minyak kelapa sawit yang ada di PT. Perkebunan Minanga Ogan 95 persen masuk ke PT. Salim Oil Grains dan 5 persennya untuk memenuhi kebutuhan di pasar domestik,

dan jika produksi melimpah atau lebih dari 100 persen maka akan di ekspor ke luar negeri. Oleh sebab itu, pengeksporan ini dapat dikategorikan sebagai peluang dalam pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

b. Ancaman (*threats*)

1) Sistem pemasaran mengikuti aturan pemerintah

Sistem pemasaran mengikuti aturan yang diberikan oleh pemerintah cenderung menjadi ancaman atau hambatan bagi perusahaan karena dalam pemerintah memiliki peraturan bahwa setiap perusahaan perkebunan kelapa sawit harus memenuhi kebutuhan untuk memenuhi kapasitas CPO (*crude plam oil*) di dalam negeri, maka dari itu perusahaan tidak bisa menjual lebih banyak CPO (*crude plam oil*) ke luar domestik untuk meningkatkan pendapatan PT. Perkebunan Minanga Ogan walaupun perusahaan mampu memproduksi lebih banyak CPO (*crude plam oil*). Oleh sebab itu, respon perusahaan terhadap sistem pemasaran ini dapat dikategorikan sebagai ancaman (*threats*) atau hambatan untuk PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

2) Persaingan harga dengan perusahaan Negara

Sebagai perusahaan produsen kelapa sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan tentunya harus melakukan penjualan CPO (*crude plam oil*) untuk mendapatkan pendapatan, dalam penjualan minyak kelapa sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan juga harus menghadapi persaingan yang ketat dalam penjualan CPO (*crude plam oil*) dengan perusahaan negeri, karena adanya persaingan harga penjualan minyak maka PT. Perkebunan Minanga Ogan terus berusaha dengan meningkatkan kualitas CPO (*crude plam oil*) agar konsumen

dapat selalu membeli CPO (*crude plam oil*) dari PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

3) Masuknya pendatang baru dibidang yang sama

Selain persaingan harga dan kualitas CPO (*crude plam oil*) antara perkebunan negeri, PT. Perkebunan Minanga Ogan juga mengalami persaingan dengan perusahaan lain dikarenakan PT. Perkebunan Minanga Ogan pernah mengalami penurunan produksi dan terjadi penurunan penjualan CPO (*crude plam oil*) maka adanya perusahaan lain yang bermunculan dan sempat menggantikan posisi produksi dan penjualan dari PT. Minanga Ogan maka dari itu hal ini masuk dalam kategori ancaman karena munculnya perusahaan lain yang bergerak dibidang yang sama.

4) Peningkatan pesaing di pasar asia

Selain persaingan dalam negeri persaingan juga terjadi dengan perusahaan luar negeri, Malaysia adalah negara yang juga memiliki banyak perusahaan kelapa sawit dan memproduksi CPO yang tidak kalah berkualitas dengan indonesia, maka dari itu perusahaan berlomba-lomba menghasilkan dan memproduksi CPO yang berkualitas tinggi untuk mendapatkan pasar luar negeri demi meningkatkan pendapatan ekspor. Oleh sebab itu, ini dapat dikategorikan sebagai hambatan untuk pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

5) Harga pupuk mahal

Dalam penanaman kelapa sawit dibutuhkan juga pupuk sebagai alat untuk membantu pertumbuhan tanaman adapun pupuk yang digunakan PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan ada 2 jenis pupuk yang pertama yaitu, pupuk

organik (tandan kosong kelapa sawit) yang merupakan produk sampingan dari pengolahan kelapa sawit, kedua yaitu pupuk non organik pupuk ini berupa pupuk urea, npk, dan pupuk ini didapat dari supplier luar. Pupuk non organik yang didapat dari supplier tidak selalu stabil mengenai harga terkadang pupuk mengalami kenaikan dan itu mengakibatkan perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup tinggi untuk pupuk non organik. Oleh sebab itu, harga pupuk yang mahal menjadikan ini sebagai ancaman untuk kegiatan usaha pengembangan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

Dalam hal ini untuk mengetahui kondisi faktor internal dan faktor eksternal dapat mempengaruhi pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan di Sumatera Selatan dapat diketahui dari hasil matriks EFAS pada tabel dibawah ini:

Tabel 6. Matrik EFAS Usaha Perkebunan Kelapa Sawit PT. Perkebunan Minanga Ogan di Sumatera Selatan

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating (Skor)
Peluang			
a) Perusahaan bekerjasama dengan lembaga pemerintah	0.11	3	0.33
b) Politik tidak berpengaruh terhadap jalannya perusahaan	0.10	3	0.30
c) Permintaan produk kelapa sawit meningkat	0.12	4	0.48
d) Kebijakan pemerintah mendukung penuh terhadap usaha perkebunan kelapa sawit	0.12	4	0.48
e) Pemerintah tidak membatasi pengekspor minyak kelapa sawit	0.12	4	0.48
Ancaman			
a) Sistem pemasaran mengikuti aturan yang diberlakukan oleh pemerintah	0.12	1	0.12
b) Persaingan harga dengan perusahaan negara	0.11	1	0.11
c) Masuknya pendatang baru dibidang yang sama	0.10	2	0.20
d) Peningkatan pesaing dipasar asia dan lain	0.10	2	0.20
e) Harga pupuk mahal	0.05	2	0,10
TOTAL	1,0		2,8

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 6, terdapat 4 indikator dengan perolehan bobot sebesar 0,12 baik pada peluang maupun ancaman yang artinya indikator tersebut memiliki kepentingan yang besar terhadap perusahaan, untuk 2 indikator dengan perolehan bobot sebesar 0,11 artinya indikator tersebut penting bagi perusahaan, dan terdapat 3 indikator dengan perolehan bobot sebesar 0,10 pada 1 peluang dan 2 ancaman yang artinya indikator tersebut cukup penting bagi perusahaan.

Pada kolom rating terdapat 5 indikator yang ada didalam peluang dan ancaman dan memperoleh rating 4 yang artinya indikator tersebut sangat

berpengaruh bagi perusahaan dan terdapat 4 indikator yang memperoleh rating 3 artinya indikator tersebut berpengaruh bagi perusahaan.

Dapat diketahui bahwa skor yang diperoleh dari perkalian bobot dengan rating memiliki jumlah total 2,8. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keadaan faktor eksternal perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada pada kegiatan pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui skor tertinggi untuk peluang terdapat pada tiga variabel yaitu permintaan produk kelapa sawit meningkat, kebijakan pemerintah mendukung penuh terhadap usaha perkebunan kelapa sawit, pemerintah tidak membatasi pengeksporan minyak kelapa sawit yaitu 0,48. Sedangkan untuk ancaman skor yang paling tinggi adalah masuknya pendatang baru di bidang yang sama dan peningkatan pesaing di pasar asia yaitu dengan skor sebesar 0.20.

B. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Tahap ini dari hasil evaluasi dan analisis lingkungan perusahaan yang telah dilakukan yaitu melakukan analisis internal-eksternal dengan menggunakan matriks IE. Analisis ini dilakukan agar strategi yang dihasilkan lebih akurat dan untuk memperkuat dari hasil evaluasi dan analisis yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Analisis dengan menggunakan matriks internal-eksternal (IE) ini untuk mengetahui posisi pada PT. Perkebunan Minanga Ogan di Sumatera Selatan, sehingga dapat menentukan strategi yang akan dipilih

Berdasarkan analisis *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) didapatkan total skor faktor internal sebesar 3.32 sedangkan total skor pada faktor eksternal sebesar 2,8.

Pemetaan dari total skor faktor internal dan faktor eksternal akan menggambarkan keadaan dari PT. Perkebunan Minanga Ogan di Sumatera Selatan saat ini.

Total skor faktor strategi internal eksternal

	Kuat 3,0-4,0 4,0	Sedang 2,0-2,99 3,0	Lemah 1,0-1,99 2,0	1,0
--	------------------------	---------------------------	--------------------------	-----

Tinggi 3,0-4,0 3,0	I	II	III
Sedang 2,0-2,99 2,0	IV	V	VI
Lemah 1,0-1,99 1,0	VII	VIII	IX

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Gambar 4. Skor Bobot IFE

Dari hasil pengujian matrik IE diatas, dapat dilihat bahwa posisi pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan berada pada kuadran II dengan jumlah skor bobot internal 3,32 dan eksternal 2,8. Keadaan ini diartikan bahwa PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan dalam posisi *Growth* atau sedang berkembang. Strategi yang dihasilkan tersebut bertujuan untuk mengembangkan usaha perkebunan PT. Minanga Ogan di Sumatera Selatan, dan strategi tersebut dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk PT. Perkebunan Minanga Ogan pada saat ini.

C. Tahap Analisis

Pada tahapan ini yaitu melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang sudah didapatkan mejadi empat strategi yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Strategi yang pertama yaitu strategi agresif yang memadukan antara kekuatan/strength (S) dan peluang/opportunities (O) dengan menggunakan

kekuatan untuk dapat memanfaatkan peluang, pada strategi kedua yaitu strategi diversifikasi jangka panjang yaitu dengan memadukan kekuatan/strength (S) dan ancaman/threats (T) dengan cara menggunakan kekuatan untuk dapat mengatasi ancaman. Strategi ketiga yaitu strategi untuk meminimalkan kelemahan untuk mengambil peluang dengan cara memadukan kelemahan/weaknesses (W) dengan cara meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Berikut ini adalah matrik SWOT berdasarkan data dari faktor internal dan faktor eksternal yang didapatkan (disusun sesuai dengan skor tertinggi hingga ke terendah):

Tabel 7. Matrik SWOT

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Strengths (S)/Kekuatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Salah satu pekebunan dekat dengan pabrik b) Akses ke lokasi sudah lancar c) Pertumbuhan laba perusahaan lancar d) Investasi besar dari investor e) Perusahaan memiliki cabang lebih dari satu f) Memiliki kerjasama internasional g) Mesin yang digunakan sudah sesuai dengan standar Jumlah mesin sudah mencukupi produksi kelapa sawit h) Perusahaan termasuk kedalam PBSN II i) Gaji dan fasilitas karyawan sudah layak dan memadai j) Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi k) Kerjasama dengan mitra bisnis berjalan lancar l) Perusahaan mengekspor minyak kelapa sawit 	<p>Weaknesses (W)/Kelemahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Biaya peralatan dan pemeliharaan fasilitas mahal b) Biaya produksi mahal c) Kapasitas kerja mesin meningkat drastis pada kondisi tertentu (panen raya)
<p>Oppurtunies (O)/ Peluang:</p>	<p>Strategi SO:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Memanfaatkan dengan 	<p>Strategi WO:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Menambah mesin

<ul style="list-style-type: none"> a) Perusahaan bekerjasama dengan lembaga pemerintah b) Politik tidak berpengaruh terhadap jalannya perusahaan c) Permintaan produk kelapa sawit meningkat d) Kebijakan pemerintah mendukung penuh terhadap usaha perkebunan kelapa sawit e) Pemerintah tidak membatasi pengeksporan minyak kelapa sawit 	<p>maksimal mesin yang sudah sesuai dengan standart untuk dapat memenuhi permintaan dari produk kelapa sawit yang semakin meningkat (S7-O3)</p> <ul style="list-style-type: none"> b) Meningkatkan pengeksporan minyak kelapa sawit dengan memanfaatkan kebijakan pemerintah yang mendukung penuh terhadap kegiatan usaha perkebunan (S12-O4) c) Memanfaatkan kebun yang berdekatan dengan pabrik serta akses ke lokasi yang sudah lancar untuk dapat mempercepat proses pengolahan minyak kelapa sawit. (S1-O3; S2-O3) 	<p>baru dengan kapasitas yang tinggi untuk dapat memenuhi dari permintaan produk yang terus meningkat (W3-O3)</p>
<p>Treaths (T)/Ancaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sistem pemasaran mengikuti aturan yang diberlakukan oleh pemerintah b) Persaingan harga dengan perusahaan negara c) Masuknya pendatang baru dibidang yang sama d) Peningkatan pesaing dipasar asia e) Harga pupuk mahal 	<p>Strategi ST:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Meningkatkan secara optimal kerjasama internasional untuk menjadi buyyer produksi CPO (<i>crude palm oil</i>) dari PT. Perkebunan Minanga Ogan ke luar negeri (S5-T3; S6-T3; S8-T3) 	<p>Strategi WT:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Menambah mesin baru dengan kapasitas yang tinggi serta menekan pengeluaran produksi untuk dapat menghindari ancaman terhadap persaingan harga jual minyak kelapa sawit dengan perusahaan negri (W3-O2; W2-O2)

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan pada tabel 7, matrik SWOT dapat diketahui bahwa beberapa alternative strategi yang dibentuk dalam melakukan pembuatan strategi bergantung pada setiap faktor yang akan dibuat apakah faktor-faktor tersebut dapat saling berhubungan baik atau tidak, karena tidak semua faktor dapat digabungkan untuk membuat suatu strategi bagi pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan.

Matriks SWOT dapat dibaca dari tiap strategi dari analisis masing-masing faktor sehingga dapat diperoleh kombinasi strategi. Akan tetapi karena rumusan strategi berdasarkan masing-masing faktor banyak yang memiliki kesamaan maka dapat disatukan dan dirangkum menjadi lebih sederhana.

D. Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan pada penelitian ini adalah tahapan terakhir. Pada tahapan ini menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai tahapan akhir pada analisis strategi pengembangan usaha perkebunan kelapa sawit di PT. Perkebunan Minanga Ogan. Pada matriks QSPM, informasi-informasi yang telah didapat berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan akan digunakan untuk melakukan proses evaluasi terhadap strategi-strategi yang telah didapatkan dalam tahap pencocokan data menggunakan matriks SWOT.

Pada matriks QSPM strategi yang memiliki nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) atau jumlah keseluruhan nilai daya tarik total yang paling menunjukkan bahwa strategi tersebut yang paling menarik bagi pengambilan keputusan di PT. Perkebunan Minanga Ogan dibandingkan dengan strategi

lainnya. Berdasarkan dari analisis QSPM, maka diperoleh prioritas strategi dari yang tertinggi hingga terendah dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Urutan prioritas alternatif strategi PT. Perkebunan Minanga Ogan

Strategi	STAS	Prioritas
Meningkatkan secara optimal kerjasama internasional untuk menjadi buyer produksi CPO (<i>crude palm oil</i>) dari PT. Perkebunan Minanga Ogan ke luar negeri.	1	1.93
Memanfaatkan kebun yang berdekatan dengan pabrik serta akses ke lokasi yang sudah lancar untuk dapat mempercepat proses pengolahan minyak kelapa sawit.	2	1.49
Menambah mesin baru dengan kapasitas yang tinggi serta menekan pengeluaran produksi untuk dapat menghindari ancaman terhadap persaingan harga jual minyak kelapa sawit dengan perusahaan negeri.	3	0.89
Memanfaatkan dengan maksimal mesin yang sudah sesuai dengan standart untuk dapat memenuhi permintaan dari produk kelapa sawit yang semakin meningkat.	4	0.371
Meningkatkan pengeksporan minyak kelapa sawit dengan memanfaatkan kebijakan pemerintah yang mendukung penuh terhadap kegiatan usaha perkebunan	5	0.37
Menambah mesin baru dengan kapasitas yang tinggi untuk dapat memenuhi dari permintaan produk yang terus meningkat.	6	0.17

Berdasarkan hasil perhitungan QSPM yang telah didapatkan dan dipelihatkan pada tabel 8, maka urutan strategi prioritas yang dapat di implementasikan oleh PT. Perkebunan Minanga Ogan Sumatera Selatan adalah:

1. Meningkatkan secara optimal kerjasama internasional untuk menjadi buyer produksi CPO (*crude palm oil*) dari PT. Perkebunan Minanga Ogan ke luar negeri, dengan strategi alternatif prioritas utama PT. Perkebunan Minanga Ogan dapat memanfaatkan kerjasama internasional untuk menjadi buyer ke

luar negeri untuk dapat menambah kuota pengeksporan CPO (*crude palm oil*) dan untuk mendapatkan posisi di pasar asia

2. Memanfaatkan kebun yang berdekatan dengan pabrik serta akses ke lokasi yang sudah lancar untuk dapat mempercepat proses pengolahan minyak kelapa sawit, dengan strategi alternatif prioritas kedua PT. Perkebunan Minanga Ogan dapat mempercepat proses pengolahan minyak kelapa sawit sehingga tidak memerlukan waktu yang lama dan biaya yang besar untuk proses pengiriman dari kebun ke pabrik.
3. Menambah mesin baru dengan kapasitas yang tinggi serta menekan pengeluaran produksi untuk dapat menghindari ancaman terhadap persaingan harga jual minyak kelapa sawit dengan strategi alternatif prioritas ketiga PT. Perkebunan Minanga Ogan dapat membeli mesin baru yang kapasitasnya lebih tinggi guna untuk mengurangi resiko terjadinya penumpukan buah kelapa sawit akibat panen yang begitu besar.
4. Memanfaatkan dengan maksimal mesin yang sudah sesuai dengan standart untuk dapat memenuhi permintaan dari produk kelapa sawit yang semakin meningkat dengan strategi alternatif prioritas keempat PT. Perkebunan Minanga Ogan dapat memanfaatkan mesin yang sudah ada untuk memenuhi permintaan yang semakin meningkat di pasar domestik maupun pasar internasional.
5. Meningkatkan pengeksporan minyak kelapa sawit dengan memanfaatkan kebijakan pemerintah yang mendukung penuh terhadap kegiatan usaha perkebunan dengan strategi alternatif prioritas kelima PT. Perkebunan Minanga Ogan dapat memanfaatkan kebijakan pemerintah yang mendukung

penuh terhadap jalannya perusahaan untuk dapat mengekspor minyak kelapa sawit.

6. Menambah mesin baru dengan kapasitas yang tinggi untuk dapat memenuhi dari permintaan produk yang terus meningkat dengan strategi alternatif prioritas keenam PT. Perkebunan Minanga Ogan dapat membeli mesin baru untuk dapat memenuhi permintaan pasar domestik dan pasar internasional.

Dari hasil yang didapatkan dengan menggunakan matriks QPSM, strategi yang sebaiknya menjadi prioritas utama bagi PT. Perkebunan Minanga Ogan adalah Perusahaan memiliki cabang lebih dari satu dan bekerjasama dengan internasional serta termasuk ke dalam PBSN II dapat dimanfaatkan untuk mengurangi ancaman dari masuknya pendatang baru dibidang yang sama. Strategi ini merupakan strategi intensif berupa penetrasi biaya karena pada akhirnya bertujuan untuk dapat bersaing harga dengan perusahaan lain dan pendatang baru. Potensi biaya yang selalu mengalami peningkatan harus diusahakan agar dapat meminimalisir sedemikian mungkin tetapi tetap tidak mengganggu produktivitas dari kelapa sawit agar perusahaan dapat lebih kompetitif ditengah industri yang sedang bertumbuh.