



RINGKASAN

MUHAMMAD FAUZANUL HAKIM ABDURRAHIM. Analisis Strategi untuk Pengembangan Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia. Dibimbing oleh ARIEF DARYANTO dan RITA NURMALINA.

Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia (BPBPI) adalah salah satu Unit Kerja riset dan pengembangan yang berbasis bioteknologi dari PT Riset Perkebunan Nasional (PT RPN). Tahun 2009 Lembaga Riset Perkebunan Indonesia bertransformasi menjadi PT RPN sesuai keputusan Menteri Pertanian melalui Surat Keputusan Nomor 199/TU.210/M/9/2009 tanggal 9 September 2009. Perubahan pada PT RPN tersebut berpengaruh terhadap mandat yang diberikan kepada BPBPI, dimana mandat yang pada awalnya hanya melakukan penelitian-penelitian dibidang bioteknologi tanaman perkebunan saja (sejak 1993), kemudian ditambah lagi harus memenuhi kebutuhan diri sendiri seperti kegiatan operasional yang berlangsung di BPBPI. Perubahan-perubahan tersebut mempengaruhi keadaan keuangan BPBPI. Perhitungan surplus atau defisit keuangan BPBPI dari tahun 2008 sampai dengan 2010 menunjukkan penurunan yang sangat signifikan. Tahun 2008 pendapatan BPBPI surplus sebanyak Rp 600.767.013 yang kemudian menurun pada tahun 2009 menjadi Rp 288.814.182. Tahun 2010 pendapatan dari APBN ditiadakan karena PT RPN telah dianggap mandiri dalam pembiayaan kegiatan operasional (telah menjadi perseroan), namun beberapa unit kerja dari PT RPN belum dapat sepenuhnya mandiri (salah satunya BPBPI). Hal tersebut menyebabkan pada tahun 2010 terjadinya defisit keuangan BPBPI sebesar Rp 1.277.641.757. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan dari penelitian ini yaitu (1) Menentukan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi BPBPI dalam mencapai visi dan misinya, (2) Menyusun alternatif strategi untuk pengembangan di BPBPI, (3) Merumuskan prioritas strategi untuk pengembangan di BPBPI.

Penelitian ini dilakukan di Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia yang berlokasi di Jalan Taman Kencana Nomor 1 Bogor. Penelitian dilakukan selama tujuh bulan yaitu dari Bulan Mei – Desember 2012. metode deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran informasi, penjelasan, dan kondisi yang berkaitan dengan obyek penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner dan *in-depth interview*, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka berbagai sumber yang relevan. Teknik pengambilan contoh dilakukan dengan cara sengaja (*purposive sampling*). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa responden yang bersangkutan memiliki keahlian dan kompeten di bidangnya. Responden yang akan dipilih terdiri dari delapan orang responden internal dan dua orang responden eksternal. Analisa faktor internal dan eksternal ini akan menghasilkan Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) serta posisi BPBPI saat ini dalam matriks Internal Eksternal (IE). Faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempertimbangkan posisi perusahaan dalam matrik IE dipergunakan untuk menyusun matriks SWOT BPBPI, selanjutnya alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT akan ditentukan prioritas strategi pengembangannya menggunakan kombinasi AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan SWOT (AWOT).

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor





Faktor-faktor lingkungan internal yang berpengaruh dalam penyusunan strategi pengembangan Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia terdiri dari faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan adalah: a) Mampu menghasilkan produk baru berdasarkan kebutuhan konsumen, b) Berpengalaman dalam bidang penelitian sejak tahun 1901, c) Memiliki jaringan kerjasama yang luas dengan konsumen dan lembaga penelitian dalam maupun luar negeri, d) Memiliki peneliti yang bertaraf internasional dan e) memiliki beberapa produk yang unik dan belum dapat ditiru oleh pihak manapun. Dilain pihak faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kelemahan adalah: a) Alat dan teknologi masih tergolong menengah, b) SDM untuk pemasaran produk penelitian belum tersedia, c) Modal penelitian kurang memadai, d) Regenerasi Peneliti masih lambat dan e) Pendapatan dari kebun percobaan relatif kecil.

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh dalam penyusunan strategi pengembangan Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia terdiri dari faktor peluang dan faktor ancaman. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang adalah: a) Terbuka kesempatan luas untuk bekerjasama dengan pihak luar, b) Kesadaran masyarakat akan produk bioteknologi mulai tumbuh, c) Tersedianya alternatif sumber pendanaan, d) Jumlah pesaing di dalam negri relatif sedikit dan e) Peran bioteknologi perkebunan makin dibutuhkan. Sedangkan faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi ancaman adalah: a) Berkembangnya penelitian bioteknologi di Indonesia, b) Masuknya lembaga penelitian bioteknologi perkebunan asing, c) Masuknya produk sejenis dari dalam dan luar negeri, d) Daya tawar pembeli tinggi dan e) Globalisasi membuka peluang balai penelitian luar negeri memasuki bursa pasar tenaga kerja di Indonesia.

Berdasarkan evaluasi faktor internal (IFE), faktor kekuatan dengan nilai kepentingan relatif (skor terbobot) tertinggi yaitu mampu menghasilkan produk baru berdasarkan kebutuhan konsumen. Faktor strategis kelemahan yang memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah SDM untuk pemasaran produk penelitian belum tersedia. Nilai rata-rata tertimbang faktor internal strategis sebesar 2,869 yang menunjukkan bahwa secara internal kebijakan yang dijalankan oleh Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia saat ini lebih baik dalam memanfaatkan kekuatan-kekuatan dan juga masih lebih baik didalam upaya mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada. Berdasarkan hasil evaluasi matriks EFE, Faktor strategis peluang yang memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah terbuka kesempatan luas untuk bekerjasama dengan pihak luar. Faktor strategis ancaman yang memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah masuknya produk sejenis dari dalam dan luar negeri. Nilai rata-rata tertimbang eksternal strategis sebesar 2,741 yang menunjukkan bahwa secara eksternal, respon Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia terhadap peluang dan ancaman saat ini yang berpengaruh dalam penyusunan strategi pengembangan Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia relatif sudah baik.

Berdasarkan matriks IE dapat dilihat bahwa strategi pengembangan Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia berada di Kuadran V (*hold and maintain*) dengan skor pada matriks IE (2,869 ; 2,741). Dalam hal ini Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia telah berada dalam kondisi kinerja rata-rata, sehingga perlu upaya pengembangan untuk meningkatkan kinerja secara

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



keseluruhan di atas rata-rata agar lebih bersaing dan keberlanjutan perusahaan dapat terjamin. tipikal strategi yang cocok untuk diterapkan pada posisi kuadran V adalah jaga dan pertahankan, dengan pilihan tipikal strategi yang paling cocok untuk kuadran tersebut yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. strategi pengembangan produk bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang, atau dengan kata lain memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. Sedangkan strategi penetrasi pasar adalah strategi yang berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar, tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Dengan demikian, rincian strategi pengembangan Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia yang akan dirumuskan dari matrik SWOT harus sejalan dengan pilihan tipikal strategi yang ada yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk sesuai dengan posisi perusahaan pada kuadran V di pemetaan matrik IE.

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal yang membentuk matrik IE tersebut, maka disusunlah matriks SWOT yang menghasilkan enam alternatif strategi yaitu: (1) Strategi penetrasi pasar melalui pengembangan produk-produk baru dan peningkatan jaringan distribusi, (2) Mencari alternatif sumber bahan baku organik yang baru dan murah serta memiliki ketersediaan banyak, (3) Strategi peningkatan promosi produk BPBPI melalui roadshow ke konsumen secara berkala, (4) Strategi optimalisasi kebun percobaan melalui penanaman bibit unggul, (5) Melakukan riset-riset strategis yang menghasilkan produk-produk unik dan mempunyai nilai jual tinggi serta pasar yang luas, (6) Strategi Peningkatan kesejahteraan tenaga ahli agar terciptanya suasana kerja yang kondusif.

Berdasarkan hasil analisis prioritas strategi dari kombinasi AHP dan SWOT, prioritas strategi pertama yang dapat diimplementasikan dalam pengembangan Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia adalah strategi ST yaitu melakukan riset-riset strategis yang menghasilkan produk-produk unik dan mempunyai nilai jual tinggi serta pasar yang luas proporsi bobot sebesar 18,15%. Prioritas kedua adalah strategi SO yaitu mencari alternatif sumber bahan baku organik yang baru dan murah serta memiliki ketersediaan banyak dengan proporsi bobot sebesar 18,11%. Prioritas ketiga adalah strategi WO yaitu strategi peningkatan promosi produk BPBPI melalui roadshow ke konsumen secara berkala dengan proporsi bobot sebesar 17,33%. Prioritas keempat adalah strategi SO yaitu strategi penetrasi pasar melalui pengembangan produk-produk baru dan peningkatan jaringan distribusi dengan proporsi bobot sebesar 17,23%. Prioritas kelima adalah strategi WO yaitu strategi optimalisasi kebun percobaan melalui penanaman bibit unggul dengan proporsi bobot sebesar 14,79%. Prioritas keenam adalah strategi WT yaitu strategi peningkatan kesejahteraan tenaga ahli agar terciptanya suasana kerja yang kondusif dengan proporsi bobot sebesar 14,39%.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan, BPBPI, AWOT.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.