



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
IPB-IPB

1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan Negara yang kaya akan sumberdaya alam, setiap hasil sumberdaya yang ada dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan hidup sehari-hari maupun untuk kegiatan lainnya, salah satu contoh potensi sumberdaya yang ada di Indonesia adalah lahan yang dimanfaatkan untuk perkebunan. Perkebunan karet, kelapa sawit, coklat, kopi, teh, kina, tebu, dan tembakau merupakan perkebunan dengan skala besar di Indonesia. Luas perkebunan Indonesia pada tahun 2010 menurut jenis tanaman perkebunan besar seperti, karet 472.200 hektar; kelapa sawit 5.032.800 hektar; coklat 95.900 hektar; kopi 48.700 hektar; teh 67.400 hektar; kina 3.000 hektar; tembakau 4.200 hektar dan tebu 429.400 hektar (BPS 2010).

Besarnya luas areal perkebunan juga berkontribusi terhadap hasil produksi perkebunan Indonesia. Produksi perkebunan besar menurut jenis tanaman pada tahun 2010 adalah sebesar : karet kering 585.427 ton, minyak sawit 14.290.054 ton, biji sawit 3.240.061 ton, coklat 70.919 ton, kopi 28.677 ton, teh 108.963 ton, kulit kina 600 ton, gula tebu 2.278.127 ton, dan tembakau 4.049 ton (BPS 2010).

Jumlah penduduk Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya, berdasarkan data BPS (2000) pada tahun 2000 jumlah penduduk Indonesia sebanyak 206.264.595 orang. Jumlah tersebut meningkat pada tahun 2010 menjadi 237.641.326 orang (BPS 2010), yang berarti dalam kurun waktu 10 tahun jumlah penduduk Indonesia bertambah sebesar 31,3 juta orang, dengan terus meningkatnya jumlah penduduk Indonesia setiap tahunnya berarti ada potensi lahan produksi perkebunan yang beralih fungsi menjadi lahan pemukiman penduduk.

Kekurangan lahan perkebunan akibat bertambahnya jumlah penduduk dapat diatasi dengan memanfaatkan bidang bioteknologi. Perkebunan memerlukan peran bioteknologi untuk menciptakan bibit-bibit unggul baru seperti, masa tanaman tidak menghasilkan lebih singkat, produktivitas tinggi dan tahan terhadap hama penyakit. Adapun produk-produk unggulan bioteknologi yang telah ada saat ini adalah Greemi-G yang bersifat sebagai biofungisida, biofungisida adalah zat

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.



anti jamur alami yang dapat melindungi tanaman; Promi yang berfungsi sebagai pengurai limbah sampah organik maupun jerami menjadi pupuk organik; NoBB berfungsi sebagai pemulih bidang sadap karet yang terkena penyakit kering alur sadap (KAS). Selain produk-produk hasil bioteknologi tersebut terdapat juga bibit unggulan hasil kultur jaringan seperti bibit kelapa kopyor, kelapa sawit, kopi, kakao, tebu dan stevia.

Kemajuan ilmu bioteknologi di Indonesia masih tertinggal dengan kemajuan bioteknologi yang ada di luar negeri. Di luar negeri telah banyak dilakukan penelitian-penelitian terobosan seperti memetakan genetik kelapa sawit (Billotte *et al.* 2001), memetakan gen-gen yang terdapat pada tanaman yang telah diinduksi dengan penyakit tertentu ataupun merakit tanaman yang dapat tahan terhadap penyakit (Chaidamsari 2005), dan lain sebagainya. Penelitian di atas berguna menghasilkan penanda-penanda molekuler yang dapat memperpendek masa seleksi. Penanda-penanda yang telah ditemukan di luar negeri seperti Perancis dan Belanda tersebut dapat digunakan di dalam negeri antara lain untuk seleksi dini tanaman yang berumur panjang seperti tanaman kelapa sawit, sehingga tidak menunggu tanaman dewasa seperti yang biasa dilakukan secara konvensional yang dapat memakan waktu hingga lima tahun. Adapun sifat unggul yang dapat diidentifikasi antara lain ketahanan terhadap penyakit, produktivitas, dan masa tanam (Billotte *et al.* 2005; Bakoume *et al.* 2007).

Selain telah dilakukannya penelitian mengenai pemetaan genetik, peneliti di luar negeri juga telah berpikir untuk memanfaatkan tanaman tembakau sebagai sumber energi (Bouvier *et al.* 2000; Veljkovic *et al.* 2006). Hal ini sangat menarik karena tembakau yang disisipkan dengan gen dari tanaman *Arabidopsis* dapat meningkatkan energi hingga dua puluh kali lipat, sehingga tanaman tembakau tersebut dapat dimanfaatkan menjadi bahan bakar nabati (Andrianov *et al.* 2009). Tanaman tembakau yang telah disisipkan gen dari tanaman *Arabidopsis* dapat menghasilkan bahan bakar sebagai sumber energy baik dari daun maupun dari bijinya. Minyak yang dihasilkan dari biji dapat juga digunakan dalam industry kimia, cat, kosmetik dan sebagai sumber yang kaya akan asam linoleik (Fogher *et al.* 2011). Penelitian-penelitian seperti ini sebetulnya sangat dibutuhkan di Indonesia. Sejauh ini tanaman tembakau di Indonesia hanya dimanfaatkan sebagai

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

bahan rokok. Dengan adanya penelitian tersebut maka nilai ekonomis dari tanaman tembakau tersebut dapat ditingkatkan.

Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia (BPBPI) adalah salah satu Unit Kerja riset dan pengembangan yang berbasis bioteknologi dari PT Riset Perkebunan Nasional (PT RPN). PT RPN merupakan transformasi dari Lembaga Riset Perkebunan Indonesia (LRPI) sesuai persetujuan Menteri Pertanian melalui Surat Nomor 199/TU.210/M/9/2009 tanggal 9 September 2009. Sebelum LRPI berubah menjadi PT RPN mandat yang diberikan kepada BPBPI adalah melakukan penelitian-penelitian dibidang bioteknologi tanaman perkebunan seperti kopi, kakao, karet, kelapa sawit, tebu, teh dan kina. Peran BPBPI sangat penting untuk memajukan perkebunan di Indonesia, karena BPBPI adalah satu-satunya balai riset dan pengembangan perkebunan yang berbasis bioteknologi di Indonesia.

Sesuai mandat yang diberikan kepada BPBPI, BPBPI merupakan balai penelitian yang tidak berorientasi pada profit. Seiring berjalannya waktu LRPI bertransformasi menjadi PT RPN, sehingga BPBPI yang merupakan salah satu unit kerja PT RPN juga diharuskan untuk mandiri dalam membiayai kegiatan operasionalnya seperti pembayaran gaji pegawai, pemeliharaan alat dan pembelian bahan kimia dan lain-lain. Untuk memenuhi biaya dari kegiatan operasionalnya maka BPBPI dituntut untuk menjadi balai penelitian yang berorientasi pada profit. Oleh karena itu BPBPI membutuhkan strategi pengembangan untuk kepentingan usaha jangka panjang.

1.2 Perumusan Masalah

Tahun 1901 di Pulau Jawa didirikan enam lembaga penelitian perkebunan, dua di antaranya berada di Kota Bogor yaitu *Algemeen Profestation voor Thee* dan *Profestation voor Rubber*. Kedua lembaga penelitian tersebut bergabung dan berganti nama menjadi Balai Penelitian Perkebunan Bogor pada saat perusahaan milik Belanda diambil alih oleh Pemerintah Indonesia.

Tahun 1987 Balai Penelitian Perkebunan Bogor berada di bawah pengelolaan Asosiasi Penelitian dan Pengembangan Perkebunan Indonesia (AP3I) yang merupakan cikal bakal dari Lembaga Riset Perkebunan Indonesia (LRPI).



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

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.



Balai Penelitian Perkebunan Bogor terus berganti nama hingga pada tahun 2003 ditetapkan menjadi Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia (BPBPI). Dari perkembangan BPBPI yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dilihat bahwa sejak didirikan pada tahun 1901 sampai dengan tahun 2009, BPBPI merupakan lembaga penelitian murni yang terus melakukan penelitian-penelitian sesuai dengan mandatnya. Adapun pembiayaan dari penelitian yang dilakukan didanai dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dan juga dari kerjasama dengan dalam dan luar negeri. Untuk membiayai kegiatan operasionalnya, BPBPI mendapatkan dana tambahan dari iuran PT Perkebunan Nusantara (PTPN) dan APBN untuk pembangunan sarana dan prasarana penelitian serta membangun sumberdaya manusianya (SDM)

Tahun 2009 LRPI 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, bisa dilihat pada Tabel 1. 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. Pendapatan tambahan BPBPI tidak hanya diperoleh dari APBN saja, tetapi diperoleh juga dana tambahan dari PT RPN. Namun pada tahun 2012 pendapatan tambahan yang diberikan kepada BPBPI oleh PT RPN kemungkinan besar ditiadakan.

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.



Tabel 1. Perhitungan Surplus atau Defisit Keuangan BPBPI (Juta Rupiah)

	2008	2009	2010
Penerimaan Tambahan			
- Dropping Dana PT RPN	3.207,5	3.694,6	2.795,9
- Penerimaan APBN	1.728,8	2.520,4	0
Pendapatan	6.726,6	5.530,5	8.616,3
Pengeluaran	1.062,2	11.456,8	12.689,9
TOTAL	600,7	288,8	-1.277,6

Sumber : Laporan Tahunan BPBPI 2010

Dengan ditiadakannya dana yang selama ini didapatkan dari PT RPN dan APBN, maka BPBPI dituntut untuk menambah pendapatan utama untuk membiayai kegiatan operasionalnya, mengingat pada tahun 2010 BPBPI telah mengalami defisit sebesar Rp 1.277.641.757. Untuk itu BPBPI harus memiliki strategi yang sesuai dengan kompetensinya untuk menangani kekurangan pendapatan yang sedang dialami. Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang terdapat pada Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia, khususnya yang terkait dengan proses penentuan strategi pengembangan bisnis. Perumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi BPBPI dalam mencapai visi dan misinya?
2. Alternatif strategi apa saja yang dapat digunakan untuk pengembangan di BPBPI?
3. Bagaimana prioritas strategi yang dapat direkomendasikan kepada BPBPI?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian mengenai strategi pengembangan bisnis di BPBPI bertujuan untuk:

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.





1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai:

Sumbangan pemikiran bagi BPBPI dalam rangka menentukan strategi pengembangan bisnis

Bagi penulis, penelitian ini sebagai sarana menambah wawasan dalam mengaplikasikan teori yang telah diterima selama mengikuti perkuliahan pada Sekolah Pascasarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor (MB-IPB)

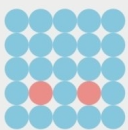
1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi oleh :

1. Penelitian dilakukan di Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia
2. Penelitian dilaksanakan dalam lingkup kajian aspek strategi yaitu perumusan prioritas strategi pengembangan bisnis di Balai Penelitian Bioteknologi Perkebunan Indonesia
3. Kajian dilakukan sampai dengan tahap penentuan prioritas strategi, sedangkan tahap implementasi dan evaluasi diserahkan kepada manajemen BPBPI.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© hak cipta IPB, tahun 2013



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

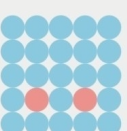
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.