



I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Usaha perkebunan merupakan salah satu usaha tertua di dunia. Sistem usaha perkebunan modern di Indonesia pertama kali diperkenalkan dan dikembangkan oleh Pemerintahan Kolonial Belanda. Dengan adanya tanah partikulier yang dapat disewa, tumbuhlah usaha perkebunan. Atas desakan kaum liberal dan pihak swasta yang ingin mengembangkan bidang usaha perkebunan, kemudian dikeluarkan Undang-Undang Agraria (*Agrarische Wet*, tahun 1870; Kompas, 2000). Belanda memperkenalkan berbagai jenis tanaman di Indonesia, seperti tanaman tebu pertama kali ditanam di Banten tahun 1629, bibit teh dari Jepang ditanam di Kebun Raya Bogor tahun 1826, dan pohon sawit pada tahun 1848.

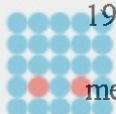
Saat ini perdagangan hasil perkebunan telah mengalami perkembangan yang sangat pesat bila dibandingkan dengan kondisi masa kolonial abad 18 dan 19. Sejak gelombang kemerdekaan negara-negara bekas jajahan, dan terjadinya nasionalisasi perusahaan-perusahaan perkebunan milik Imperialis asing, bentuk perdagangan komoditas perkebunan mengalami perbedaan, dimana sejak saat itu negara-negara di Eropa mulai kehilangan konsesi perkebunan. Sehingga terjadinya perubahan status, yang semula mereka merupakan pemilik menjadi pembeli.

Perdagangan karet alam di dunia mencapai 6.636.000 metrik ton pada tahun 1997, sedangkan teh untuk kawasan ESCAP (Kawasan Ekonomi Asia-Pasifik) mencapai 2.275.000 metrik ton tahun 1997. Data mengenai produksi karet, tebu, teh, dan kelapa sawit Indonesia pada tahun 1997 dijelaskan lebih lanjut pada Tabel 1 berikut,

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



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



Tabel 1. Produksi Karet, Tebu, Teh, dan Kelapa sawit Indonesia Tahun 1997

No.	Komoditas	Jumlah (ton)
1.	Karet Kering	1.549.000
2.	Minyak Sawit	5.385.000
3.	Gula	28.604.000
4.	Teh Kering	162.000

Sumber: Statistical Yearbook For Asia and the Pacific, dan Indocommercial

Dari jumlah tersebut sebagian diekspor ke beberapa negara dan sebagian digunakan untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri. Mengenai data ekspor karet, tebu, teh, dan kelapa sawit Indonesia pada tahun 1997 dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini,

Tabel 2. Data Ekspor Komoditas Karet, Tebu, Teh, dan Kelapa sawit Indonesia Tahun 1997

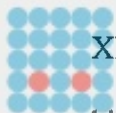
No.	Komoditas	Volume (Ton)	Nilai (Dolar AS)
1.	Karet	1.421.766,26	1.106.295,15
2.	Minyak Sawit	2.967.589,00	1.446.100.000,00
3.	Teh Kering	1.298.419,09	454.065,93

Sumber: Statistical Yearbook For Asia and the Pacific, dan Indocommercial

Untuk dapat mengembangkan hasil produksi perkebunannya, maka pada tanggal 10 Desember 1957, Pemerintah Indonesia melakukan nasionalisasi perkebunan milik Belanda dan salah satu perkebunan milik Belanda tersebut adalah dengan membentuk Perusahaan Negara Perkebunan X (PNP X). Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.12 Tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996 didirikan PT. Perkebunan Nusantara VII, yang merupakan penggabungan dari PT. Perkebunan X, Proyek-proyek Pengembangan PT. Perkebunan XI dan PT. Perkebunan XXXI. PT. Perkebunan Nusantara VII bergerak dalam bidang agribisnis/ agroindustri dengan komoditas yang diusahakan seperti kelapa sawit, karet, tebu, dan teh. Unit Usaha yang mengelola perkebunan dan pabrik

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Penguipaan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Penguipaan 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



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



pengolahan sebagai pelaksana operasional berada di tiga wilayah propinsi yaitu Lampung, Sumatera Selatan, dan Bengkulu.

Kontibusi komoditas perkebunan (kelapa sawit, karet, tebu, dan teh) Indonesia terhadap produksi dunia hingga tahun 1999 relatif masih kecil, untuk karet 23,3% dan teh kurang dari 1%. Kemudian hingga saat ini Indonesia masih mengimpor gula sebesar 1.298.419,09 ton dengan nilai US\$ 454.065.930. Sedangkan khusus kelapa sawit Indonesia masih bersaing ketat dengan Malaysia. Sampai tahun 1999 Malaysia masih tercatat sebagai penghasil minyak kelapa sawit terbesar di dunia dengan volume produksi CPO sebesar 10.553,918 ribu ton, sedangkan Indonesia pada tahun yang sama memproduksi 6.200 ribu ton CPO. Konsumsi CPO Indonesia cenderung meningkat setiap tahunnya yaitu rata-rata sebesar 16,9%. Perkembangan industri kelapa sawit di Indonesia dan dunia internasional yang terus bergerak atau berubah dengan cepat, seperti perubahan pola konsumsi minyak nabati, meningkatnya investasi serta tingkat persaingan antar perusahaan, dan sebagainya menuntut perusahaan yang bergerak di sektor perkebunan kelapa sawit dan produk turunannya untuk secara kontinyu melakukan proses perencanaan strategik sehingga mereka dapat membuat tindakan yang tepat dalam rangka mewujudkan masa depan perusahaan, disamping akan membuat perusahaan dapat terus bertahan di dunia bisnis yang secara pasti akan terus berubah.

Jumlah penduduk dunia yang masih akan mengalami pertumbuhan, menyebabkan permintaan beragam jenis kebutuhan terus meningkat, baik itu permintaan konsumen rumah tangga maupun industri. Empat komoditas yang dihasilkan oleh PTPN VII merupakan komoditas yang dikonsumsi oleh masyarakat dunia. Dengan demikian permintaan akan keempat komoditas perkebunan tersebut

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



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



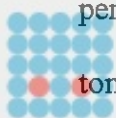
diperkirakan akan mengalami kenaikan setiap tahunnya. Proyeksi pertumbuhan karet dunia hingga tahun 2005 diperkirakan sebesar 3% pertahun (Honggokusumo, 2001). Kemudian konsumsi minyak goreng Indonesia diperkirakan akan menembus angka 8 % pertahun (Indocommercial, 1998). Sedangkan proyeksi pertumbuhan konsumsi perkapita teh Indonesia adalah 18% pertahun (Indocommercial, 1998) dan proyeksi pertumbuhan konsumsi gula dalam negeri sekitar 6,08% pertahun (Indocomercial,1998).

PT. Perkebunan Nusantara VII sebagai salah satu penghasil komoditas karet, kelapa sawit, teh, dan tebu merupakan perusahaan yang dapat me-manfaatkan kesempatan tersebut. Dengan luas lahan total 92.653 Ha pada tahun 2000, yang terdiri dari 35.730 Ha lahan karet, 36.226 Ha lahan kelapa sawit, 19.171 Ha lahan tebu, dan 1.526 Ha lahan teh, mampu menghasilkan karet sebanyak 42.408 ton, 656.773 ton tandan buah segar (TBS), 163.762 ton minyak sawit, 42.669 ton inti sawit, 2.893 minyak inti sawit, 4.522 bungkil inti sawit, 88.762 ton gula, dan 2.452 ton teh.

Dilihat dari sisi produktivitas lahan, maka lahan karet saat ini mampu menghasilkan 1,391 ton karet kering/Ha/tahun, kelapa sawit menghasilkan 12,12 ton tandan buah segar/Ha/tahun, tebu menghasilkan 2,46 ton hablur/ha/tahun, dan teh menghasilkan 1,5 ton teh kering/ha/tahun. Dalam jangka waktu lima tahun kedepan, pihak manajemen mengharapkan peningkatan pendapatan melalui peningkatan produktivitas lahan, dimana tanaman karet mampu menghasilkan 1,7 ton karet kering/ha/tahun, kelapa sawit menghasilkan 20 ton tandan buah segar/ha/tahun, tebu menghasilkan 5,5 ton hablur/ha/tahun, dan teh menghasilkan 2,5 ton teh kering/ha/tahun.

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



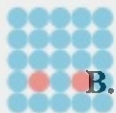
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



Dari hasil produksi yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara VII, maka kontribusi perusahaan belum terlalu besar, dimana kontribusi melalui pajak baru sebesar Rp.121.122 juta pada tahun 1998, sehingga pengembangan lebih lanjut masih dimungkinkan. Untuk dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap produksi nasional, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah pengembangan strategis yang tersusun dalam perencanaan strategi perusahaan. Perencanaan strategi yang dimaksud adalah kerangka kebijakan yang berisikan tentang analisis lingkungan internal dan eksternal-industri perusahaan, analisis, analisis portofolio produk, dan analisis gap. Analisis lingkungan internal, eksternal makro dan mikro (industri) dimaksudkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang bisa mempengaruhi kinerja dan menentukan keberhasilan perusahaan. Sedangkan analisis portofolio produk berguna untuk mengetahui posisi masing-masing komoditas yang diusahakan (pemetaan produk) dan kemampuan perusahaan di dalam menghasilkan produk. Analisis gap berguna untuk mengetahui kesenjangan antara kondisi perusahaan saat ini dengan sasaran jangka panjang. Analisis-analisis tersebut dilakukan untuk mempermudah penyusunan perencanaan strategis. Dengan membuat perencanaan strategis maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan-keuntungan seperti : kejelasan pencapaian visi, mempunyai fokus yang tajam terhadap penyusunan strategi, dan meningkatkan pemahaman terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

B. Perumusan Masalah

Sebagai salah satu pelaku agribisnis yang prospektif, daya saing PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) ditentukan oleh suatu perencanaan bisnis



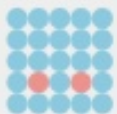
strategis yang tepat, sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi internal perusahaan saat ini?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal makro saat ini?
3. Bagaimana kondisi lingkungan industri (eksternal mikro) karet, tebu, teh, dan kelapa sawit saat ini?
4. Bagaimana sasaran jangka panjang yang ingin dicapai oleh PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dalam melakukan perencanaan strategis?
5. Berapakah potensi pasar perusahaan?
6. Berapakah kemampuan pengembangan lahan perkebunan dan kapasitas pabrik?
7. Bagaimana perencanaan strategis yang sebaiknya digunakan oleh PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) untuk mencapai sasaran jangka panjangnya?

Perencanaan strategis merupakan salah satu jalur strategi yang dapat dipilih perusahaan dalam mencapai sasaran jangka panjang. Perencanaan strategis ditentukan oleh beberapa faktor, seperti: visi perusahaan, kondisi internal perusahaan, kondisi eksternal makro dan mikro (industri) perusahaan, sasaran jangka panjang, dan kesenjangan antara kondisi perusahaan dan sasaran jangka panjangnya.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



C. Tujuan Gladikarya

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal dan internal perkebunan, khusus-nya perkebunan karet, kelapa sawit teh, dan tebu, serta kemungkinan pengembangan produk hilir.
2. Melakukan analisa portofolio produk.
3. Menentukan sasaran jangka panjang yang ingin dicapai oleh PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dalam melakukan perencanaan strategis.
4. Menyusun perencanaan strategis PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) untuk mencapai sasaran jangka panjangnya.

D. Manfaat Gladikarya

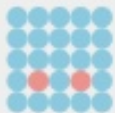
Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan pengambilan keputusan PT. Perkebunan Nusantara VII dalam mengembang-kan kompetensi perusahaan dan menghadapi persaingan.

E. Ruang Lingkup

Penelitian difokuskan kepada penyusunan perencanaan strategik selama lima tahun ke depan (2001-2005), sedangkan tahap rencana aktivitas implementasi diserahkan sepenuhnya kepada manajemen perusahaan.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.