



TESIS PM147501

# **FORMULASI STRATEGI BISNIS KOMODITAS KARET DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII BANDAR LAMPUNG**

AFIFA YAUMIL IKRIMA

NRP. 09211650013048

DOSEN PEMBIMBING

Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI

BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018

**FORMULASI STRATEGI BISNIS KOMODITAS KARET DI PT.  
PERKEBUNAN NUSANTARA VII BANDAR LAMPUNG**

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Manajemen Teknologi (MMT)

di  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

**AFIFA YAUMIL IKRIMA**

**NRP. 09211650013048**

Tanggal Ujian : 03 Agustus 2018

Periode Wisuda : September 2018

Disetujui oleh:

1. **Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng**

**NIP. 196608131994021000**

(Pembimbing)

2. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc**

**NIP. 195904301989031000**

(Penguji)

3. **Dr. Indung Sudarso, S.T, M.T**

**NIDN. 0727115201**

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

**Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc**  
**NIP. 195903181987011000**

# FORMULASI STRATEGI BISNIS KOMODITAS KARET DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII BANDAR LAMPUNG

Nama : Afifa Yaumil Ikrima

NRP : 09211650013048

Pembimbing : Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng

## ABSTRAK

PTPN VII merupakan perusahaan BUMN di bidang perkebunan. Analisa komoditas karet ini adalah perkebunan karet menghasilkan getah karet yang akan diolah menjadi bahan baku (bahan olah karet) dan siap dipasarkan ke perusahaan yang siap mengolah menjadi barang siap pakai.

Perumusan strategi utama yang terjadi pada perusahaan, yaitu metode analisis SWOT – matriks GSM – QSPM sebagai benang merah pada PTPN VII yang terkait dengan strategi bisnis. Bobot matriks IFE 3,78 dan matriks EFE 2,80. Pada matriks GSM didapatkan perusahaan berada pada kuadran II hal ini didasari perusahaan perlu mengevaluasi pendekatan terhadap pasar karena berada pada potensi pasar yang tumbuh secara cepat. Pada matriks QSPM didapatkan hasil strategi prioritas di PTPN VII dengan total nilai daya tarik tertinggi 5,43 adalah penetrasi pasar.

Hasil perumusan strategi utama yang cocok untuk diterapkan yaitu penetrasi pasar. hal ini perusahaan selalu menjaga kualitas produk. Tenaga kerja harus mampu dan menguasai dalam hal penanaman, pemupukan, penyadapan hingga pada pengolahan karet juga adanya pengawasan yang baik sehingga kualitas produksi tetap terjaga dan hasil produksi meningkat sehingga dapat meningkatkan daya jual bahan olah karet untuk meningkatkan kondisi perekonomian nasional.

**Kata Kunci:** *strategi bisnis, formulasi strategi, penetrasi pasar*

Halaman ini sengaja dikosongkan

# **FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY IN RUBBER COMMODITY IN PT PERKEBUNAN NUSANTARA VII BANDAR LAMPUNG**

Name : Afifa Yaumil Ikrima  
NRP : 09211650013048  
Supervisor : Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng

## **ABSTRACT**

PTPN VII is a state-owned company in the plantation sector. The analysis of this rubber commodity is that rubber plantations produce rubber latex which will be processed into raw materials (rubber processing materials) and ready to be marketed to companies that are ready to process into ready-made goods.

The main strategy formulation that occurred in the company, namely the SWOT analysis method - GSM matrix - QSPM as a common thread in PTPN VII related to business strategy. IFE matrix weight 3.78 and EFE matrix 2.80. GSM matrix obtained at the company are in quadrant II, this is based on the company needs to evaluate its approach to the market because it is on the market potential is growing rapidly. In QSPM matrix showed the priority strategies in PTPN VII with a total value of 5.43 is the highest attractiveness market penetration.

The results of the formulation of the main strategies that are suitable to be applied are market penetration. in this case the company always maintains product quality. Workers should be able to and controlled in terms of planting, fertilizing, tapping until the rubber processing also good supervision so that the production quality is maintained and increased production output, thereby increasing the marketability if rubber materials to improve the condition of the national economy.

**Key Words:** *business strategy, strategy formulation, market penetration*

Halaman ini sengaja dikosongkan

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Allah SWT serta Nabi Muhammad SAW karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian tesis ini. Selesainya proposal tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu, bapak yang selalu memberikan dukungan berupa doa, nasehat dan kasih sayang yang tidak akan pernah bisa digantikan dengan apa pun.
2. Suami yang selalu memberikan support dan selalu mengingatkan jangan lupa berdoa.
3. Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng., selaku dosen pembimbing yang dengan dukungan penuh memberikan bimbingan, semangat dan petunjuk yang sangat berharga hingga proposal tesis ini selesai.
4. Bapak Dr. Ir. Mokh. Suf, Msc(Eng), selaku dosen wali.
5. Seluruh Dosen MMT ITS yang telah memberikan banyak ilmu, segenap karyawan/karyawati yang juga turut serta membantu keberlangsungan kegiatan kuliah.
6. PTPN VII yang telah membantu dalam proses pengarahan prosedur pengambilan data untuk penelitian ini.
7. Rekan-rekan Manajemen Industri MMT ITS Angkatan 2016, serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan proposal tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Apabila terdapat kesalahan dan kekurangan, penulis memohon saran dan kritik dari pembaca sehingga menjadi masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan proposal tesis ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Surabaya, 3 Agustus 2018

Penulis

Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR BAGAN .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
1.5 Batasan Masalah .....	4
1.6 Asumsi Penelitian.....	5
1.7 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II .....	7
LANDASAN TEORI .....	7
2.1 Pengertian Strategi.....	7
2.2 Pengertian Manajemen Strategis .....	7
2.3 Tahap Manajemen Strategi.....	8
2.4 Analisis SWOT.....	9
2.5 Kerangka Analisis Formulasi Strategi .....	11
BAB III.....	19
METODOLOGI PENELITIAN .....	19
3.1 Kerangka Berpikir .....	19
3.2 Objek Penelitian .....	20
3.3 Langkah-langkah Penelitian .....	20
3.4 Melakukan Pengamatan Awal atau Studi Perusahaan.....	20
3.5 Pengumpulan Data.....	20
3.5 Menetapkan Rumusan Masalah.....	21
3.6 Tahap pengolahan.....	23
BAB IV .....	43
ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN .....	43
4.1 Profil Perusahaan.....	44
4.2 Struktur Organisasi .....	45
4.3 Job Description.....	46

4.4 SWOT dari PTPN VII di tentukan dari bobot IFE EFE .....	50
4.5 Matriks CPM .....	57
4.6 Data Konsumen .....	60
4.7 Proses Pengolahan .....	62
BAB V .....	67
PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS HASIL .....	67
5.1 Matriks IFE.....	70
5.2 EFE Matrix .....	73
5.3 Competitive Profile Matrix (CPM) .....	76
5.4 Matriks IE.....	77
5.5 Bobot SWOT .....	78
5.6 Grand Strategy Matrix .....	83
5.7 QSPM .....	85
BAB VI.....	89
KESIMPULAN DAN SARAN .....	89
6.1 Kesimpulan.....	89
6.2 Saran .....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 (kiri) Foto BOKAR & (kanan) susunan palet 36 buah BOKAR.....	4
Gambar 4.1 Loading Lump .....	62
Gambar 4.2 Slabcutter .....	63
Gambar 4.3 Finisher 1A .....	64
Gambar 4.4 Finisher 1B .....	64
Gambar 4.5 Penjemuran dari hasil penggulangan crepe .....	64
Gambar 4.6 Predrying umur jemur > 12 .....	65
Gambar 4.7 Bailing Press & Metal detector produk sebelum packing .....	65
Gambar 4.8 Proses pembungkusan produk & Gudang da packing .....	66
Gambar 4.9 Uji sampel untuk kontrol mutu .....	66

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Gambar Model Komprehensif Manajemen Strategis .....	9
Bagan 2.2 Analisis SWOT Freddy .....	9
Bagan 3.1 Kerangka Berpikir .....	19
Bagan 3.2 Flowchart penelitian .....	24
Bagan 3.3 Flowchart penelitian .....	25
Bagan 3.4 Langkah Pembobotan Matriks IE.....	37
Bagan 3.5 Langkah Pembobotan Grand Matriks Strategy .....	38
Bagan 4.1 Struktur Organisasi.....	45
Bagan 4.2 Alur Proses Pengolahan SIR 20 .....	61
Bagan 4.3 Alur proses pengolahan .....	62
Bagan 5.1 Pemberian bobot matriks IE .....	78
Bagan 5.2 Kuadran SWOT .....	82
Bagan 5.3 Pemberian bobot matriks Grand Strategy .....	83

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kerangka Analisis Formulasi Strategi .....	11
Tabel 2.2 Matriks SWOT .....	16
Tabel 3.1 Kuisisioner Pertanyaan.....	29
Tabel 3.2 Langkah Pembobotan IFE .....	30
Tabel 3.3 Pertanyaan kuisisioner. ....	32
Tabel 3.4 Langkah Pembobotan EFE .....	34
Tabel 3.5 Langkah Pembobotan CPM.....	35
Tabel 3.6 Langkah Penggolongan SWOT .....	36
Tabel 3.7 Langkah Pembobotan QSPM .....	39
Tabel 4.1 Matriks IFE.....	52
Tabel 4.2 Matriks EFE .....	54
Tabel 4.3 Hasil kuisisioner CPM .....	59
Tabel 4.4 Perusahaan Pesaing .....	59
Tabel 4.5 Data Konsumen Ekspor 2016.....	60
Tabel 4.6 Data Konsumen Lokal 2016.....	60
Tabel 5.1 Pemberian bobot matriks IFE.....	71
Tabel 5.2 Pemberian bobot matriks EFE.....	74
Tabel 5.3 Pemberian bobot CPM .....	76
Tabel 5.4 Total Nilai Matrix CPM .....	77
Tabel 5.5 Analisis Matrix SWOT Perusahaan .....	80
Tabel 5.6 Penggolongan Matriks SWOT .....	81
Tabel 5.7 Pemberian bobot matriks QSP.....	88
Tabel 5.8 Daftar penetrasi pasar .....	88

Halaman ini sengaja dikosongkan

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) yang berkantor pusat di Bandar Lampung provinsi Lampung atau dikenal sebagai PTPN VII berdiri sejak 11 Maret 1996 merupakan sebuah BUMN yang mengelola komoditas, bergerak di bidang perkebunan karet, kelapa sawit, tebu, dan teh, dalam hal ini salah satunya yang akan diteliti adalah komoditas karet. PTPN VII tidak hanya bersifat profit oriented, tujuan perusahaan yaitu melaksanakan pembangunan dan pengembangan bidang agribisnis sector perkebunan sesuai prinsip perusahaan yang sehat, kuat, dan tumbuh berkesinambungan dalam skala usaha yang ekonomis, serta menjadi perusahaan yang berkemampu labaan (profitable), makmur (wealthy) dan berkelanjutan (sustainable), sehingga dapat berperan lebih jauh dalam mempercepat proses pembangunan nasional.

Tanaman karet masih menjadi primadona bagi sebagian perusahaan perkebunan dan masyarakat karena penanaman karet mulai dari perawatan lebih mudah dan tidak perlu perawatan khusus, resiko kerugian lebih sedikit, dan ramah lingkungan. Selain memberikan keuntungan kepada perusahaan juga memberikan keuntungan untuk lingkungan dengan membantu menambah kawasan hutan. Komoditas ini cara panennya beda dengan yang lain, dengan cara pengambilan getah disadap, bagian pohon di belah secara mengerucut kebawah sehingga getah tersebut turun ke kaleng atau tempat penampungan getah yang sudah disiapkan. Getah ini tidak langsung diambil melainkan dibiarkan beberapa hari setelah itu dikemudian hari baru siap panen.

Manfaat dari tanaman karet yaitu:

1. Dapat berperan dan reboisasi dan rehabilitasi lahan
2. Bahan pembuat karet
3. Bahan untuk industri sintetis
4. Mengurangi emisi rumah kaca
5. Membantu pemanfaatan lahan

6. Digunakan sebagai bahan bakar
7. Meningkatkan kerja sama ekonomi internasional
8. Sebagai pembuatan perabot rumah tangga
9. Kayu digunakan untuk industri dan industri mebel serta furnitur

Terkait dengan potensi dari Perusahaan ini memiliki peluang besar untuk mengembangkan dan terus mempertahankan eksistensi di ranah perkebunan nusantara sekaligus berperan aktif untuk meningkatkan kinerja perekonomian nasional, untuk memilih komoditas karet. Saat ini komoditas perkebunan karet masih memegang peran penting dan menghasilkan devisa. PTPN VII adalah salah satu badan usaha milik negara (BUMN). Produk komoditas ini menghasilkan produk yaitu karet hasil olahan dengan jenis RSS (Rubber smoked sheet) dan SIR (Standart Indonesian Rubber). Peran komoditas ini untuk di pasarkan ke luar negeri (ekspor) dan dipasarkan ke industri dalam negeri. Untuk itu PTPN VII harus dapat mengelola baik supaya produk yang dihasilkan sesuai dengan standart pasar. Untuk memenuhi standart ini PTPN VII juga memperhatikan proses penanaman hingga proses pengolahan hingga menjadi bahan baku industri yang siap jual, sehingga kualitas produknya terjamin.

Sedangkan potensi ini dilakukan supaya produk karet PTPN VII dapat bersaing di pasaran mengingat daya saing dari perusahaan karet swasta juga sangat kuat. Oleh karena itu harus tetap di pertanggung jawabkan kualitasnya dengan mencari strategi yang tepat untuk memperlancar aktifitas perusahaan baik internal maupun eksternal, supaya pertumbuhan bisnis perusahaan ini lebih terpacu dan mampu bersaing baik di luar negeri maupun dalam negeri.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mencoba merumuskan masalah yang berkaitan dengan perumusan dan pemilihan prioritas alternatif strategi bagi PTPN VII:

1. Bagaimana merumuskan strategi perusahaan dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, yang ada di perusahaan?
2. Bagaimana menentukan prioritas alternatif strategi sebagai kebijakan perusahaan dan supaya menghadapi persaingan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk merumuskan bentuk berntuk strategi perusahaan dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan
2. Memilih prioritas strategi pada sebagai kebijakan dan usulan yang dilakukan oleh perusahaan

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan dapat memberikan usulan strategi bisnis yang tepat dalam menghadapi permasalahan yang ada di perusahaan terutama persaingan pasar yang semakin ketat.
2. Memberikan wawasan baru bagi penulis dan sebagai bahan informasi bagi para pengambil keputusan yang mempunyai permasalahan seperti ini.

## 1.5 Batasan Masalah

Pada batasan masalah ini tentunya ada masalah yang harus diselesaikan, untuk itu perlu adanya batasan masalah untuk fokus terhadap penelitian ini dikhususkan pada PTPN VII lingkup perkebunan karet. Dengan pengolahan karet remah (SIR) yang menghasilkan bahan baku utama pada ban, yang dikemas dengan berat 35 kg per bal dan disusun dalam suatu palet sejumlah 36 buah.



Gambar 1.1 (kiri) Foto BOKAR & (kanan) susunan palet 36 buah BOKAR  
(Ikrima, 2018)

Untuk mencegah terlalu luasnya [embahasan serta sesuai dengan tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan suatu perusahaan dilakukan suatu pembatasan itu yaitu penelitian PTPN VII lingkup perkebunan karet dengan hasil karet diolah menjadi bahan baku yang dibutuhkan atau yang dipasarkan pada industri lain untuk diolah kembali menjadi barang siap pakai. Selain dipasarkan di industri lain untuk diolah kembali menjadi barang siap pakai. Selain dipasarkan di industri dalam negeri karet ini juga di ekspor ke Cina, Korea, Taiwan, AS, India, Pakistan, Turki, Argentina, Jerman, Jepang, Australia, Belgia, Rusia Finlandia, Brazil, UEA.

Berikut juga dilakukan analisis internal dan eksternal perusahaan sebagai batasan dalam analisis penelitian ini adalah sebagai berikut::

1. Analisis data PTPN VII yang diberikan pada periode penelitian tahun 2015-2016.
2. Penelitian ini menggunakan pengelolaan segmen karet untuk di analisa strategi bisnisnya.
3. Untuk mengetahui formulasi strategi bisnisnya menggunakan Matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks GSM (*Grand Strategy Matrix*).

## **1.6 Asumsi Penelitian**

1. Seluruh produk karet PTPN VII dihasilkan dari proses teknologi budidaya dan proses pengolahan yang efektif dan ramah lingkungan, serta teknologi terbaru yang telah dilengkapi SNI -06-1903-2000.
2. Produk karet PTPN VII berupa RSS, SIR 3L/3F dan SIR 20, prosentase 39% ditujukan untuk pasar ekspor dan prosentase 61% di tujukan untuk pasar lokal.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang dipergunakan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Melandasi teori-teori terkait dengan pemahaman strategi, untuk mengetahui Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks dan Matriks CPM. Serta untuk mengetahui tahap pencocokan pada perusahaan ini menggunakan formulasi strategi Matriks SWOT , Matriks IE untuk mengetahui Grand Strategy Maktrix. dan untuk tahap terakhir yaitu tahap keputusan dengan menggunakan Matriks QSPM (Quantitive Strategy Planning Matrix).

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Membahas tentang metode-metode yang digunakan untuk menjelaskan langkah-langkah penelitian yang dilakukan untuk menyelesaikan pemecahan masalah, Bab ini kerangka berpikir dan pengerjaan Tugas Akhir mulai dari tahap awal hingga tahap akhir.

#### BAB IV : PENGUMPULAN DATA

Membahas mengenai gambaran umum perusahaan pengumpulan dan pengolahan data yang telah dikumpulkan untuk proses penelitian. Yaitu berupa: (1) data primer dan (2) data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari wawancara dengan pihak perusahaan dan kuisioner kepada agen dan juga kepada konsumen sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur dan media internet.

#### BAB V : PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS HASIL

Melakukan analisis terkait hasil pengolahan data yang telah dilakukan. kemudian hasilnya dianalisis agar dapat dipergunakan untuk menentukan langkah-langkah penyusunan strategi yaitu meliputi 3 tahap. Supaya dapat mengetahui hasil matrik IFE, matriks EFE, dan matriks CPM. Tahap pencocokan dengan menyusun matriks, SWOT dan Grand strategi matriks agar bisa menerapkan matriks tahap keputusan QSPM.

#### BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dilakukan pengambilan kesimpulan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran untuk perbaikan. Pengambilan kesimpulan dilakukan untuk menjawab tujuan dari penelitian.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

Teori yang digunakan adalah pemahaman strategi dalam penelitian ini untuk memecahkan permasalahan, dan tujuan mencapai penelitian yaitu struktur industri atau analisis lingkungan industri.

#### **2.1 Pengertian Strategi**

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan atau joint venture. Dapat disimpulkan bahwa Strategi adalah suatu proses perencanaan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan serta merupakan suatu acuan atau landasan dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan.

#### **2.2 Pengertian Manajemen Strategis**

Manajemen strategis dapat didefenisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam defenisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Manajemen Strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, evaluasi dan pengendalian.

### **2.3 Tahap Manajemen Strategi**

Perencanaan yang baik telah mengembangkan proses yang lebih rinci. Tetapi terlepas dari perbedaan dalam hal rincian dan tingkat formalitas ini, komponen dasar dari model-model yang digunakan untuk menganalisis operasi manajemen strategi ini sangat mirip. Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap : perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Tiga tahapan tersebut, yaitu :

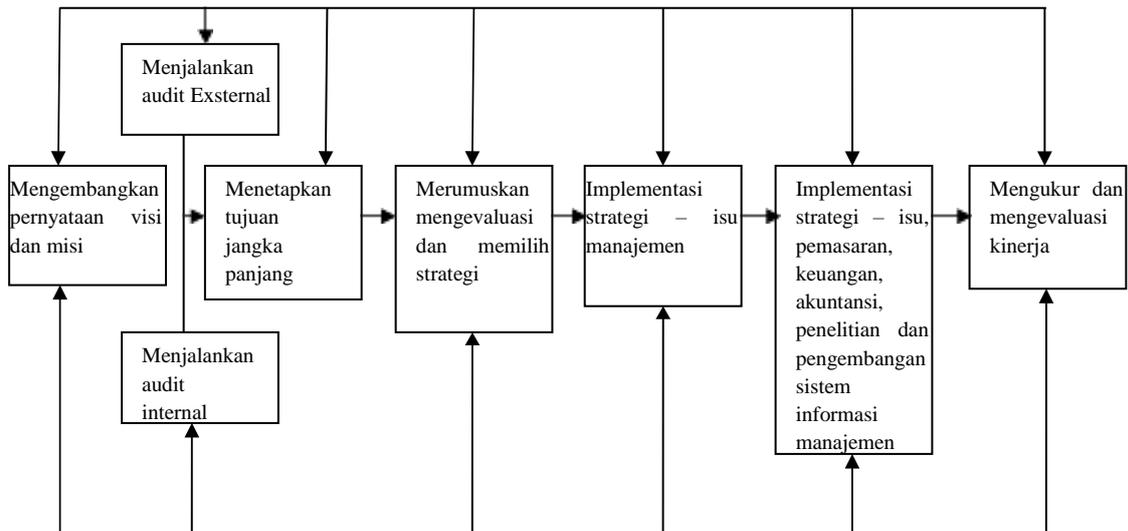
#### **1. Perumusan Strategi (Strategy Formulation)**

Perumusan strategi terdiri dari beberapa tahapan:

- Menetapkan dan mengembangkan visi dan misi
- Mengidentifikasi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan.
- Mengidentifikasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan.
- Menetapkan tujuan jangka panjang
- Menetapkan strategi – strategi alternatif
- Memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Isu-isu dalam perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah melakukan ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, apakah perusahaan perlu terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau usaha penggabungan usaha dibuat, dengan tujuan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.

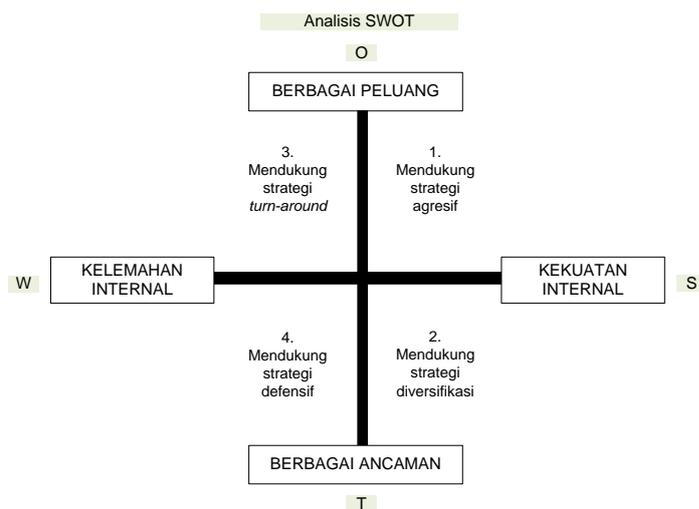
Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, maka para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan.



Bagan 2.1 Gambar Model Komprehensif Manajemen Strategis  
(Buku Manajemen Strategis—Konsep (David,2006))

## 2.4 Analisis SWOT

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor eksternal dan internal, dan faktor tersebut harus mempertimbangkan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan strategi yang digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*)



Bagan 2.2 Analisis SWOT Freddy  
(Rangkuti, 2013)

### **Kuadran I**

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

### **Kuadran II**

Meskipun perusahaan menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.

### **Kuadran III**

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di pihak lain perusahaan menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal.

### **Kuadran IV**

Merupakan situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

#### **Kekuatan (*Strength*)**

*Strength* atau kekuatan merupakan situasi/ kondisi yang merupakan kekuatan, kompetensi, dan keunggulan suatu perusahaan. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat pada perusahaan itu sendiri.

#### **Kelemahan (*Weakness*)**

*Weakness* atau kelemahan merupakan situasi/ kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program yang belum/ tidak dimiliki perusahaan.

#### **Peluang (*Opportunity*)**

*Opportunity* atau peluang merupakan situasi/ kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi perusahaan di masa depan.

#### **Ancaman (*Threats*)**

*Threats* atau ancaman adalah situasi/ kondisi yang merupakan ancaman bagi perusahaan yang datang dari luar dan menghambat/ mempengaruhi.

## 2.5 Kerangka Analisis Formulasi Strategi

Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan kedalam kerangka kerja pengambilan keputusan yang disajikan pada gambar berikut:

TAHAP 1 (TAHAP INPUT)		
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal ( <i>External Factor Evaluation – EFE</i> )	Matriks Profil Kompetitif ( <i>Competitive Profile Matrix – CPM</i> )	Matriks Evaluasi Faktor Internal ( <i>Intenal Factor Evaluation – IFE</i> )
TAHAP 2 (TAHAP PENCOCOKAN)		
Matriks SWO T	Grand Strategy Matrix	Matrix IE
TAHAP 3 (TAHAP KEPUTUSAN)		
Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif ( <i>Quantitative Strategy Planning Matrix – QSPM</i> )		

Tabel 2.1 Kerangka Analisis Formulasi Strategi  
(David, 2006)

### 1. Tahap 1 (Tahap Input)

Prosedur untuk mengembangkan Tahap Input adalah Matriks IE, Matriks IFE, dan Matriks CPM. Ketiga matriks ini memberikan informasi dasar untuk matriks di tahap pencocokan atau penyesuaian dan tahap keputusan.

Alat input membutuhkan penyusun strategi untuk menguantifikasi secara subjektif selama Tahap Input dari proses perumusan strategi. Membuat keputusan kecil dalam matriks input berhubungan dengan tingkat penting relatif dari faktor internal dan eksternal memungkinkan penyusunan strategi untuk menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi dengan lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan untuk menentukan bobot dan peringkat yang sesuai.

- **Matriks IFE**

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation – IFE Matrix*) adalah alat formulasi strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga

memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Matriks IFE dapat dikembangkan dengan lima tahap yaitu:

Tuliskan faktor internal utama seperti diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total sepuluh hingga dua puluh faktor internal, mencakup kekuatan dan kelemahan.

- a. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Buatlah sespesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka komparatif.
- b. Berikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang paling tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2. Peringkat adalah berdasarkan perusahaan, dimana bobot berdasarkan industri.
- d. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
- e. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.
- f. Berapa banyakpun faktor yang dimasukkan dalam Matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

- **Matriks EFE**

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation – EFE Matrix) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks EFE dapat dibuat dengan lima tahapan yaitu:

- a. Buat daftar lima faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Masukkan dari total sepuluh hingga duapuluh faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Tuliskan peluang terlebih dahulu kemudian ancaman. Usahakan untuk spesifik mungkin menggunakan presentase, rasio, dan nilai komparatif bila mungkin.
- b. Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Peluang seringkali diberi bobot lebih tinggi dari ancaman, tetapi ancaman juga dapat diberi bobot lebih tinggi jika mereka sangat serius atau sangat mengancam. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan keberhasilan atau kegagalan pesaing atau dengan mendiskusikan faktor dan mencapai konsensus kelompok. Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan kepada semua faktor harus sama dengan 1,0.
- c. Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respons perusahaan superior, 3 = respons perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, dan 1 = respon perusahaan jelek. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, peringkat didasarkan pada perusahaan (company-based), sedangkan bobot pada Tahap 2 didasarkan pada industri (industry-based). Penting untuk diperhatikan bahwa ancaman dan peluang dapat diberi peringkat 1,2,3 atau 4.
- d. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.

- e. Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.

- **Matriks CPM**

Matriks Profil Kompetitif (Competitive Profile Matrix – CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan. Bobot dan total nilai tertimbang untuk CPM dan EFE memiliki arti yang sama tetapi faktor penentu keberhasilan (critical success faktor– CSF) dalam CPM menyangkut isu internal dan eksternal.

Peringkat dalam CPM mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor, dan 1 = kelemahan utama. Ada beberapa perbedaan penting antara EFE dan CPM. Pertama adalah faktor penentu dalam CPM lebih luas, tidak memasukkan fakta yang spesifik dan faktual, bahkan berfokus pada faktor internal. Faktor penentu dalam CPM juga tidak dikelompokkan dalam peluang dan ancaman seperti dalam EFE.

## **2. Tahap 2 (Tahap Pencocokan)**

Tahap pencocokan dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri dari Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy. Tahap ini memberikan informasi dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal adalah kunci untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak secara efektif.

- **Matriks SWOT**

Matriks SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) adalah alat untuk mencocokkan yang bisa membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (Strength – Opportunity), WO (Weakness – Opportunity), ST (Strength – Threats), WT (Weakness – Threats). Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Manajer akan lebih suka bila organisasi mereka berada pada posisi dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan tren dan kejadian eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT agar dapat mencapai situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika suatu perusahaan memiliki kelemahan utama, maka perusahaan akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman utama, maka akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal kunci tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternalnya secara langsung.

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman. Perusahaan harus berusaha bertahan hidup, bergabung, mengurangi ukuran, mendeklarasikan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

<b>Matriks SWOT</b>	<b>Strength (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
	Tuliskan faktor-faktor kekuatan internal	Tuliskan faktor-faktor kelemahan internal
<b>Opportunity (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
Tuliskan faktor-faktor peluang eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Menciptakan strategi yang menggunakan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
Tuliskan faktor-faktor ancaman eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Menciptakan strategi yang menggunakan kelemahan untuk mengatasi Ancaman

Tabel 2.2 Matriks SWOT  
(David, 2006)

Penyajian Matriks SWOT terdiri atas sembilan sel. Seperti ditunjukkan, ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong. Empat sel lagi diberi nama SO, WO, ST, dan WT dapat dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, diberi nama S, W, O, T.

- **Matriks IE**

Matriks Evaluasi Posisi dan tindakan Strategis merupakan alat penting dalam figur 6-6. Sumbu untu matriks SPACE mewakili dua dimensi internal , yaitu kekuatan keuangan ( financial strength- FS) dan keunggulan kompetitif (competitive advantage-CA) dan dua dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan(enviromental stability-ES) dan kekuatan industri (industrian strength

– IS). Keempat faktor ini untuk penentu penting dari posisi keseluruhan organisasi dalam bisnis strategi.

- **Matriks GSM**

Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*) telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan alternatif strategi. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu empat kuadran dalam Matriks *Grand Strategy*. Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Perusahaan yang berada pada Kuadran I dalam Matriks *Grand Strategy* berada pada posisi yang sangat bagus. Perusahaan terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Ketika perusahaan berada pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif.

Perusahaan yang berada pada Kuadran II dalam Matriks *Grand Strategy* perlu mengevaluasi pendekatan saat ini terhadap pasar secara serius. Pada Kuadran II berada pada industri yang pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif (bukan integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama yang harus dipikirkan. Tetapi jika perusahaan tidak memiliki sesuatu yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi strategi alternatif yang digunakan.

Perusahaan yang berada dalam Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan harus membuat perubahan drastis secara cepat untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan aset secara ekstensif (*retrenchment*) harus dilakukan terlebih dahulu.

Perusahaan yang berada dalam Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiversifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan yang berada pada Kuadran IV

memiliki karakteristik tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal.

### **3. Tahap 3 (Tahap Keputusan)**

Pada tahap keputusan untuk menghasilkan daftar berprioritas, hanya ada satu teknik analisis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang layak. Teknik ini adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (Quantitative Strategy Planning Matrix – QSPM). Matriks QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Matriks QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 atau Tahap Input dan hasil pencocokan dari Tahap 2 atau Tahap Pencocokan untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Yaitu, Matriks IFE, Matriks EFE, dan Matriks CPM yang membentuk Tahap 1, digabung dengan Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks GSM (Grand Strategy Matrix) untuk membentuk Tahap 2, yang kemudian memberikan informasi untuk pembuatan Tahap 3 (QSPM).

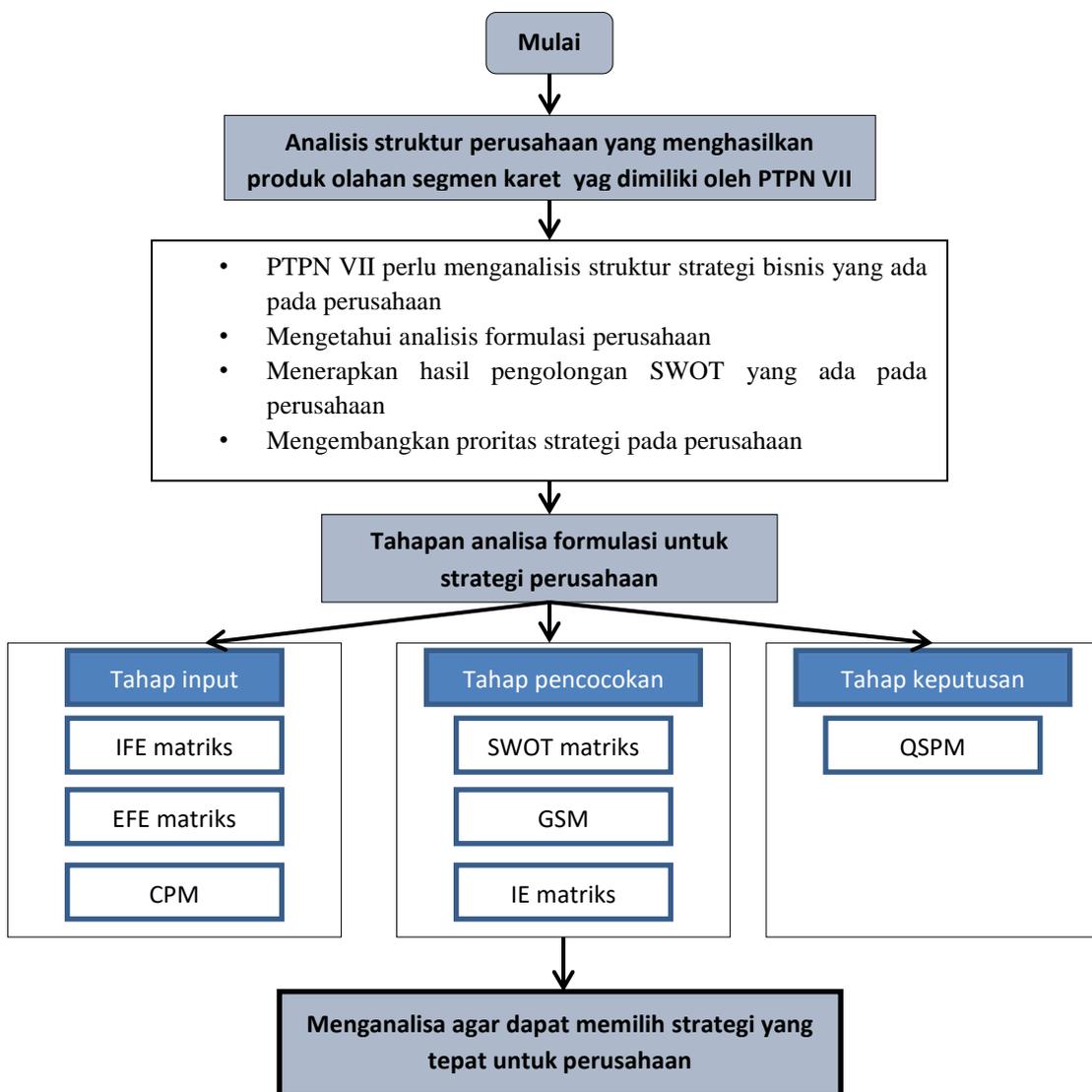
QSPM merupakan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing dari faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal. Dalam komponen QSPM terdapat Nilai Daya Tarik (Attractive Score-AS) dengan jangkauan adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik.

# BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Kerangka Berpikir

Sebuah pemahaman untuk melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, paling mendasar yaitu menjadi pondasi bagi tahap pemikiran selanjutnya. Dan sebuah tolak ukur yang paling mudah adalah apakah kita telah memahami pemahaman apa yang mendasari pemahaman-pemahaman selanjutnya.



Bagan 3.1 Kerangka Berpikir  
(Ikrima, 2018)

Dari kerangka berpikir diatas digunakan untuk mengetahui alur objek penelitian agar mengetahui manajemen strategi yang digunakan pada perusahaan tersebut.

### **3.2 Objek Penelitian**

Objek yang di teliti adalah strategi bisnis produk komoditas karet untuk memenuhi kebutuhan ekspor dan kebutuhan lokal.

Penelitian ini dilakukan di PTPN VII yang berlokasi di jalan Teuku Umar no. 300 Bandar Lampung provinsi Lampung, yang merupakan kantor pusat PTPN VII.

### **3.3 Langkah-langkah Penelitian**

Untuk mengetahui tahapan – tahapan yang dilakukan pada penelitian ini diharapkan tahapannya tersusun dengan sistematis, yaitu sebagai berikut.

### **3.4 Melakukan Pengamatan Awal atau Studi Perusahaan**

Pengamatan awal dilakukan dengan mencari informasi data kepada Kepala Bagian Sekretariat Perusahaan Lampung dengan ibu Ir. Yarnis Alisyabayana, MM. Untuk menekankan pemahaman pada Visi dan Misi dari perusahaan supaya bisa mempelajari kondisi eksternal dan internal dan keunggulan bersaing dari perusahaan.

### **3.5 Pengumpulan Data**

1. Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah subjek dimana data dapat diperoleh dari sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.
2. Pengumpulan data yang digunakan peneliti menggunakan metode dokumentasi. Pengumpulan melalui dokumen resmi, sumber foto

pribadi, literatur dan internet. Data ini bermanfaat bagi peneliti untuk menguji dan menafsirkan jawaban dari fokus permasalahan penelitian.

3. Metode Wawancara yaitu pengumpulan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung terhadap staf direksi PTPN VII Lampung.

### **3.5 Menetapkan Rumusan Masalah**

Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara VII (PTPN VII) adalah perusahaan yang bergerak dibidang komoditi perkebunan diantaranya perkebunan karet, kelapa, sawit, tebu, dan teh.

Dalam masalah ini penelitian hanya berpusat di perkebunan karet PTPN VII yang berkantor pusat di Bandar Lampung dan Bengkulu. Produk yang dihasilkan dari komoditas karet meliputi TSR 20, TSR 36, SIR 20, dan RSS. PTPN VII mengelola 14 unit usaha komoditas karet, yaitu:

a. Distrik Way Sekampung:

- Unit usaha Kedaton  
Menghasilkan produk PRSS (Ribbed Smoked Sheet) dengan kapasitas 10 Ton karet kering per hari.
- Unit usaha Way Berulu  
Menghasilkan produk SIR 3L (Standard Indonesian Rubber) dengan kapasitas 30 ton karet kering perhari.
- Unit usaha Pematang Kiwah  
Memiliki pabrik pengolahan karet yang menghasilkan produk SIR 20

Bahan baku kebun-kebun karet disekitarknya termasuk kebun karet milik petani. Pabrik ini memiliki kapasitas 40 ton karet kering perhari

- Unit usaha Way Lima  
Hanya memiliki kebun budidaya karet. Hasil produksinya dikirim ke unit-unit lain dalam distrik way sekampung.
- Unit usaha Bergen

Hanya memiliki kebun budidaya karet hasil produksinya dikirim ke unit-unit lain dan distrik Way Sekampung.

- Unit usaha Trikora

Hanya memiliki kebun budidaya karet hasil produksinya dikirim ke unit-unit lain dan distrik way sekampung.

b. Distrik Way Seputih

- Unit usaha Tulung buyut

Merupakan unit budidaya tanaman karet dan memiliki pabrik pengolahan karet yang menghasilkan RSS dengan kapasitas 10 ton karet kering dan SIR 20 dengan kapasitas karet kering 40 ton.

c. Distrik Banyuasin

- Unit usaha Tebanai

Merupakan unit budidaya tanaman karet dan memiliki pabrik pengolahan karet yang menghasilkan SIR 20 dengan kapasitas 40 ton karet kering.

- Unit usaha Musi Landas

Merupakan unit budidaya tanaman karet dan memiliki pabrik pengolahan karet yang menghasilkan produk RSS dengan kapasitas 10 ton karet kering per hari.

d. Distrik Muara Enim

- Unit usaha Tulung Buyut

Merupakan unit budidaya tanaman karet dan memiliki pabrik pengolahan karet yang menghasilkan RSS dengan kapasitas 10 ton karet kering dan SIR 20 dengan kapasitas 30 ton karet kering.

- Unit usaha Batu Raja

Unit ini tidak memiliki kebun budidaya, hanya memiliki pabrik pengolahan karet yang menghasilkan produk SIR 20. Bahan baku diperoleh dari unit usaha Biringin dan unit usaha Sinabing dan

beli dari petani karet sekitar pabrik. Pabrik ini memiliki kapasitas 40 ton karet kering per hari.

- Unit usaha Sinabing  
Unit ini hanya memiliki kedua budidaya karet dengan hasil produksinya dikirim ke unit usaha Beringin.

e. Distrik Bengkulu

- Unit usaha padang Pelawi  
Memiliki budidaya tanaman karet dan memiliki pabrik pengolahan karet yang menghasilkan produk SIR 20 dengan kapasitas 40 ton karet kering per hari.
- Unit usaha Ketahun  
Merupakan unit budidaya tanaman karet dan memiliki pabrik pengolahan karet yang menghasilkan produk RSS dengan kapasitas 10 ton karet kering per hari.

PTPN VII memasarkan produksi karetnya ke konsumen dalam negeri dan di ekspor ke mancanegara melalui PT Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara (Persero), yaitu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan anak perusahaan perkebunan nasional di Indonesia.

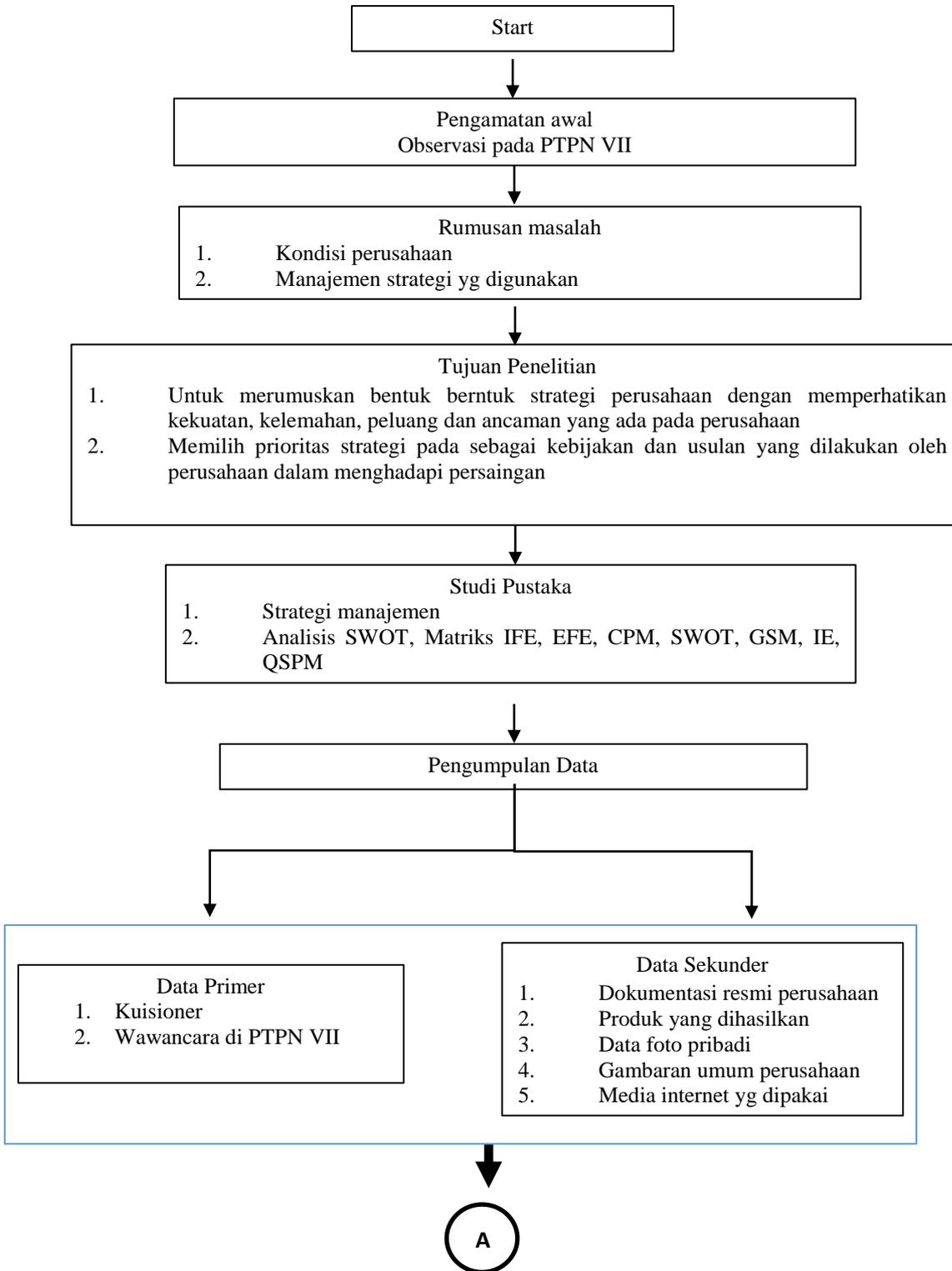
Produksi SIR 20 dari PTPN VII seluruhnya telah memenuhi persyaratan standart Mutu Internasional, dan ditangani oleh tenaga-tenaga muda yang profesional dan berkompeten di bidangnya.

### **3.6 Tahap pengolahan**

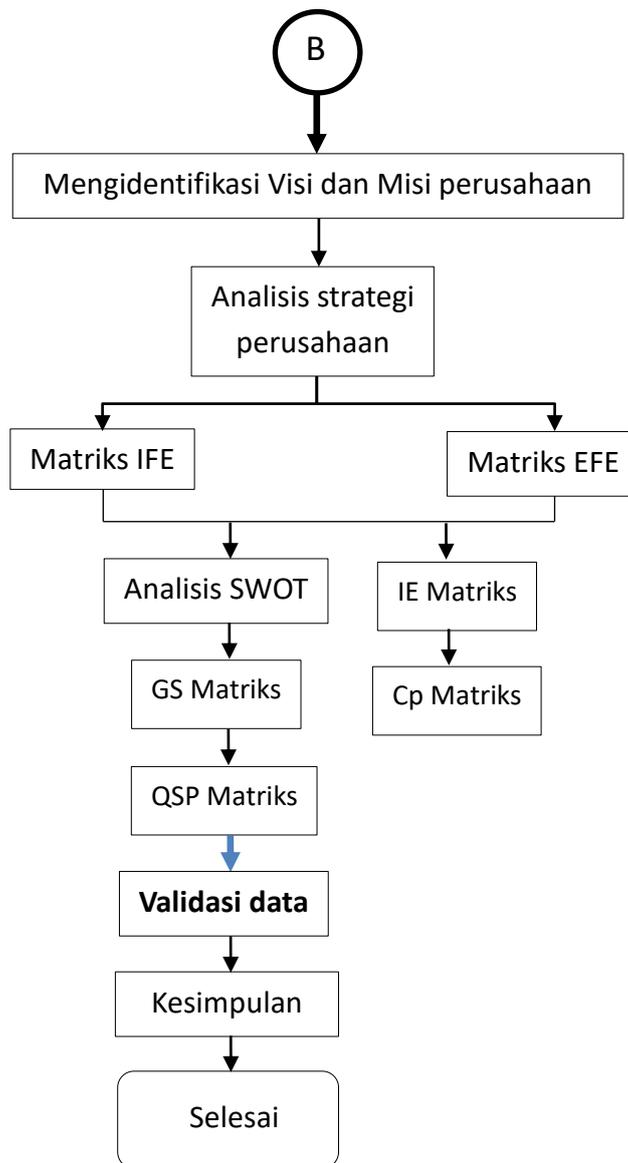
Setelah melakukan uji faktor internal dan internal yang valid, tahapan berikutnya yaitu pemberian bobot terhadap faktor – faktor. Pembobotan ini digunakan sebagai penerapan model manajemen strategi marketing mix. Yang diterapkan yaitu Matriks EFE, Matriks IFE, CPM, SWOT, IE, GSM, dan QSPM.

Strategi ini dititikberatkan pada pengembangan untuk menghasilkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan

### 3.7 Langkah-langkah penjabaran Flow Chart



Bagan 3.2 Flowchart penelitian  
(Ikrima, 2018)



Bagan 3.3 Flowchart penelitian  
(Ikrima, 2018)

**A. Pada tahap pengumpulan data melingkupi data primer dan sekunder.**

Langkah – Langkah terbentuknya data primer yaitu meliputi tahap pengambilan data kuisisioner dan wawancara di PT Perkebunan Nusantara VII.

Untuk pengambilan data primer meliputi kuisisioner dan wawancara untuk pemberian pembobotan adalah dengan cara mengetahui kuisisioner internal dan kuisisioner eksternal. Pada flowchart penelitian diatas dapat diketahui tentang pengumpulan data meliputi:

1. Data : Primer
- Meliputi : Kuisisioner
- Kepada :
  1. Responden internal Perusahaan PTPN VII,
  2. Responden eksternal Perusahaan PTPN VII
- Dengan cara :
  1. Untuk pengambilan data dan pengumpulan data primer, peneliti menggunakan cara yaitu wawancara secara langsung dengan pihak perusahaan yang meliputi Kuisisioner dan wawancara internal perusahaan. Melalui rekomendasi Bapak Direktur Utama kepada Ibu Sekertaris perusahaan.
  2. Untuk pengambilan data dan pengumpulan data primer, peneliti menggunakan cara yaitu wawancara secara langsung dengan pihak luar yaitu petani dan oranag – orang yang berada di kawasan PTPN VII, yang meliputi Kuisisioner dan wawancara eksternal dan internal

2. Data : Sekunder

Meliputi :

1. Dokumentasi resmi perusahaan
2. Produk yang dihasilkan
3. Data foto pribadi
4. Gambaran umum perusahaan
5. Media internet yg dipakai

Kepada :

Sekretaris pada perusahaan PTPN VII

Dengan cara :

1. Untuk pengambilan data dan pengumpulan data sekunder, peneliti menggunakan cara yaitu survey secara bertahap dengan pihak sekretaris perusahaan. Data yang diambil yaitu meliputi; dokumentasi perusahaan, produk yang dihasilkan, data foto pribadi, gambaran umum perusahaan.
2. Serta data penunjang meliputi studi literatur dan melalui media internet.

## KUESIONER

Sumber: *Strategic Management Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed. Fred R David*

### *Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)*

Nama Perusahaan : PT Perkebunan Nusantara VII Bandar Lampung  
 Alamat : Jl Teuku Umar no. 300 BandarLampung, Prop Lampung  
 Oleh : Sekretaris Perusahaan PTPN VII

**Keterangan:**

Mohon memberi memberi tanda (√) pada pilihan yang tersedia sesuai dengan keadaan yang anda ketahui.

No	Pertanyaan	Nilai			
		Kekuatan utama	Kekuatan minor	Kelemahan minor	Kelemahan utama
		4	3	2	1
<b>Faktor Internal Strength (kekuatan)</b>					
1	Salah satu BUMN di bidang Perkebunan.				
2	Mendapatkan Zero Accident Award ( Penghargaan kecelakaan Nihil).				
3	Menjaga mutu produk dengan meningkatkan quality assurance ( memonitor dan memeriksa semua proses produksi suatu produk supaya terjamin kualitas produk).				
<b>Faktor Internal Weakness (kelemahan)</b>					
1	Komposisi areal tanah mengalami degradasi.				
2	Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang bahan menghasilkan getah karet.				
3	Pergantian direksi yang belum tepat waktu.				

4	Perubahan struktur organisasi yang kurang memberikan dampak yang signifikan.				
5	Atasan tidak memperhatikan kondisi				

Tabel 3.1 Kuisisioner Pertanyaan  
(Ikrima, 2018)

### A. Pemberian bobot kuisisioner Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)

1. Untuk melakukan Audit Internal, masukkan kekuatan dan kelemahan untuk tujuan tabel ini.

Pemberian bobot berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor yang mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot nilai yang paling tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

Pemberian peringkat 1-4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat 3), atau kekuatan utama (peringkat=4). Harus memperhatikan bahwa kekuatan tersebut mencapai peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2. Peringkat adalah perusahaan dimana bobot dilangkah 2 berdasarkan perusahaan.

Dengan mengkalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.

Maka berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata-ratanya berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menunjukkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai yang diatas 2,5 mengindikasikan bahwa posisi internal yang kuat. Seperti matriks IFE dan EFE harus memasukkan

10 hingga 20 faktor utama agar jumlah faktor tidak memiliki pengaruh terhadap kisaran total rata-rata tertimbang karena bobot selalu berjumlah 1,0.

No	Pertanyaan	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
<b>Faktor Internal <i>Strength</i> (kekuatan)</b>				
1	Salah satu BUMN di bidang Perkebunan.			
2	Mendapatkan <i>Zero Accident Award</i> ( Penghargaan kecelakaan Nihil).			
3	Menjaga mutu produk dengan meningkatkan <i>quality assurance</i> ( memonitor dan memeriksa semua proses produksi suatu produk supaya terjamin kualitas produk).			
<b>Faktor Internal <i>Weakness</i> (kelemahan)</b>				
1	Komposisi areal tanah mengalami degradasi.			
2	Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang bahan menghasilkan getah karet.			
3	Pergantian direksi yang belum tepat waktu.			
4	Perubahan struktur organisasi yang kurang memberikan dampak yang signifikan.			
5	Atasan tidak memperhatikan kondisi			
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		

Tabel 3.2 Langkah Pembobotan IFE  
 Sumber: Strategic Management Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed. Fred R David

Dalam perusahaan dengan banyak divisi, masing-masing divisi yang memiliki unit bisnis strategi harus membuat matriks IFE secara keseluruhan.

## KUESIONER

Sumber: *Strategic Management Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed. Fred R David*

### ***Eksternal Factor Evaluation Matrix (EFE)***

Nama Perusahaan : PT Perkebunan Nusantara VII Bandar Lampung  
 Alamat : Jl Teuku Umar no. 300 BandarLampung, Prop Lampung  
 Oleh : Petani karet

#### **Keterangan:**

Mohon memberi memberi tanda (√) pada pilihan yang tersedia sesuai dengan keadaan yang anda ketahui.

No	Pertanyaan	Nilai			
		Respon perusahaan superior	Respon perusahaan diatas rata-rata	Respon perusahaan rata-rata	Respon perusahaan jelek
		4	3	2	1
<b>Faktor Eksternal <i>Opportunities</i> (peluang)</b>					
1	Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal.				
2	Merupakan salah satu perusahaan BUMN perkebunan yang berkantor pusat di Propinsi Lampung.				
3	Terus mendapatkan penghargaan dan sertifikat produk.				
4	Perusahaan perkebunan ini juga melakukan pemangkasan di bidang kemitraan				
5	Permasalahan lahan yang terkesan di biarkan berlarut-larut penyelesaiannya.				
<b>Faktor Eksternal <i>Threat</i> (ancaman)</b>					

1	Perubahan iklim yang mempengaruhi jumlah produksi.				
2	Harga komoditi yang fluktuatif atau berubah – ubah yang ditentukan oleh pasar internasional.				
3	Persaingan dengan pihak swasta.				
4	Kondisi perekonomian nasional yang mengalami penurunan.				
5	Leadership yang kurang mempunyai teori tentang perkebunan dan tidak menguasai masalah di lapangan.				

Tabel 3.3 Pertanyaan kuisioner.  
(Ikrima, 2018)

## **B. Pemberian bobot kuisioner Eksternal Factor Evaluation Matrix (EFE)**

Untuk melakukan Audit Eksternal, masukkan peluang dan ancaman untuk tujuan tabel ini.

Pemberian bobot untuk masing-masing dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan pada perusahaan . peluang seringkali diberi bobot lebih tinggi dari ancaman, tetapi ancaman juga dapat diberi bobot yang tinggi ancaman tersebut sangat mengancam. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan keberhasilan atau kegagalan pesaing atau dengan mendiskusikan faktor dan mencapai konsensus secara kelompok. Dari penjumlahan seluruh bobot yang diberikan kepada semua faktor harus sama dengan 1,0.

Untuk memberikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal yaitu kunci tentang seberapa efektifnya strategi pada perusahaan, dalam merespon faktor tersebut dimana 4 = *respons perusahaan superior*, 3 = *respons perusahaan diatas rata-rata*, 2 = *respons perusahaan rata-rata*, dan 1= *respons perusahaan jelek*. Peringkat didasari pada efektifitas perusahaan. Dengan demikian peringkat didasarkan pada perusahaan (*company based*), sedangkan

bobot dalam tahap 2 didasarkan pada (*industry based*). Penting untuk memperhatikan terhadap ancaman peluang dan peluang tersebut dapat diberi peringkat 1,2,3,4

Setelah itu masing – masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.

Tanpa mempedulikan jumlah peluang dan ancaman untuk di masukkan kedalam matriks EFE, dengan total nilai tertimbang tertinggi yaitu untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan nilai tertimbang terendah adalah 1,0. Dengan total nilai tertimbang rata-rata adalah 2,5. Dan total nilai tertimbang terbesar bernilai 4,0 mengindikasikan bahwa organisasi tersebut merespons dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam perusahaannya.

No	Pertanyaan	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
<b>Faktor Eksternal <i>Opportunities</i> (peluang)</b>				
1	Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal.			
2	Merupakan salah satu perusahaan BUMN perkebunan yang berkantor pusat di Propinsi Lampung.			
3	Terus mendapatkan penghargaan dan sertifikat produk.			
4	Perusahaan perkebunan ini juga melakukan pemangkasan di bidang kemitraan			
5	Permasalahan lahan yang terkesan di biarkan berlarut-larut penyelesaiannya.			
<b>Faktor Eksternal <i>Threat</i> (ancaman)</b>				
1	Perubahan iklim yang mempengaruhi jumlah produksi.			
2	Harga komoditi yang fluktuatif atau berubah – ubah yang ditentukan oleh pasar internasional.			

3	Persaingan dengan pihak swasta.			
4	Kondisi perekonomian nasional yang mengalami penurunan.			
5	Leadership yang kurang mempunyai teori tentang perkebunan dan tidak menguasai masalah di lapangan.			
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		

Tabel 3.4 Langkah Pembobotan EFE  
(Strategic Management Concepts and Cases, 10th ed. Fred R David)

Matriks EFE dianggap faktor terpenting mempengaruhi perusahaan, yang mengindikasikan bahwa penting dalam menjalankan strategi secara efektif untuk memanfaatkan peluang strategi dan menghindari ancaman.

### C. Pemberian bobot matriks profil kompetitif ( CPM)

Mengidentifikasi pesaing perusahaan serta kekuatan dan kelemahan dalam hubungan posisi strategi bisnis dari perusahaan. Bobot total nilai tertimbang CPM dan EFE memiliki arti yang sama. Dalam CPM mencakup isu eksternal dan internal, dengan demikian peringkat mengacu kepada kekuatan dan kelemahan dimana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor, 1 = kelemahan utama. Ada perbedaan penting antara EFE dan CPM. Pertama, yaitu adanya faktor tertentu keberhasilan dalam CPM lebih luas, mereka tidak memasukkan data yang spesifik dan faktual, bahkan berfokus pada isu internal. Faktor penentu keberhasilan dalam CPM juga CPM, peringkat dan total nilai tertimbang untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan contoh. Analisis komparatif ini memberikan informasi strategis yang penting.

CSF	PTPN VII LAMPUNG				PT. X				PT. X			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4


- 1 = kelemahan utama
- 1 = kelemahan minor
- 2 = kekuatan minor
- 3 = kekuatan utama

Tabel 3.5 Langkah Pembobotan CPM  
 Sumber: Strategic Management Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed. Fred R David

#### D. Pemberian bobot matriks SWOT

Matriks SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) adalah alat untuk mencocokkan yang bisa membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (Strength – Opportunity), WO (Weakness – Opportunity), ST (Strength – Threats), WT (Weakness – Threats). Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Manajer akan lebih suka bila organisasi mereka berada pada posisi dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan tren dan kejadian eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT agar dapat mencapai situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika suatu perusahaan memiliki kelemahan utama, maka perusahaan akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman utama, maka akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal kunci tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternalnya secara langsung.

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman. Perusahaan harus berusaha bertahan hidup, bergabung, mengurangi ukuran, mendeklarasikan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

<b>Matriks SWOT</b>	<b>Strength (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
	Tuliskan faktor-faktor kekuatan internal	Tuliskan faktor-faktor kelemahan internal
<b>Opportunity (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
Tuliskan faktor-faktor peluang eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Menciptakan strategi yang menggunakan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
Tuliskan faktor-faktor ancaman eksternal	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Menciptakan strategi yang menggunakan kelemahan untuk mengatasi Ancaman

Tabel 3.6 Langkah Penggolongan SWOT  
 Sumber: Strategic Management Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed. Fred R David

Tujuan SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi dikembangkan dalam matriks SWOT yang akan dipilih untuk implementasi.

**E. Pemberian bobot matriks profil kompetitif ( IE MATRIKS)**

Matriks Internal-Eksternal memosisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang pada sumbu y. Ingat bahwa masing-masing divisi dari sebuah organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagian dari organisasi. Total rata-rata tertimbang yang diturunkan dari masing-masing divisi memungkinkan pembuatan Matriks IE tingkat korporasi. Pada sumbu x dari Matriks IE, total rata-rata tertimbang dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah, untuk nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah, dan untuk nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

**TOTAL RATA-RATA NILAI TERTIMBANG IFE**

		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
		4,0	3,0	2,0
<b>TOTAL RATA-RATA NILAI TERTIMBANG EFE</b>	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	Menengah 2,0-2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX
	1,0			1,0

Bagan 3.4 Langkah Pembobotan Matriks IE

Sumber: Strategic Management Concepts and Cases, 10th ed. Fred R David

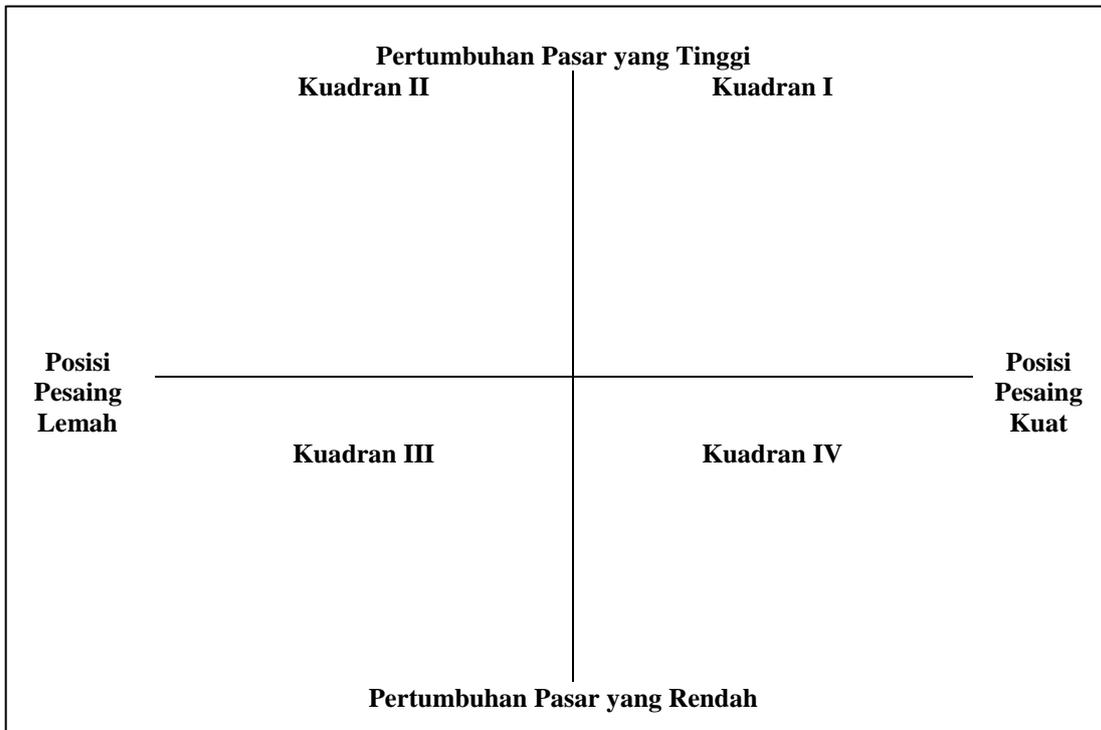
Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi stretegi berbeda. Daerah utama tersebut tergabung dalam divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV, divisi pada sel III, V, atau VII, dan divisi sel VI, VIII, dan IX.

Pertama, rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi

ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi paling sesuai untuk divisi-divisi ini.

**F. Pemberian bobot Strategi matriks besar (Grand Strategy Matrix)**

Grand strategy matrix ini paling populer untuk merumuskan alternatif strategi pada perusahaan, didasarkan pada dua dimensi evaluasi, pada posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Strategi yang sesuai untuk di pertimbangkan dalam sebuah organisasi yaitu menghasilkan urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadrandalam matriks.



Bagan 3.5 Langkah Pembobotan Grand Matriks Strategy  
Sumber: Strategic Management Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed. Fred R David

- Kuadran 1: dalam matriks grand strategi berada pada posisi yang sangat bagus, maka perusahaan terus berkonsentrasi pada (penetrasi pasar, dan pengembangan pasar) hingga (pengembangan produk) saat ini dengan strategi yang sesuai.

- Kuadran II: Perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius karena perusahaan pada kuadran II berada pada industri pasar yang pasarnya tumbuh dengan cepat, strategi intensif ( bukan integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama yang harus dipikirkan.
- Kuadran III: Bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah
- Kuadran IV: Memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat.

**G. Pemberian bobot perencanaan strategy kuantitatif (QSPM)**

<i>Key Internal Factor</i>	<i>Weight</i>						
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan</b>							
<b>Kelemahan</b>							
<b>Total</b>							

Tabel 3.7 Langkah Pembobotan QSPM  
 Sumber: Strategic Management Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed. Fred R David

Matriks QSPM yaitu untuk menyusun strategi dan mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif berdasarkan faktor kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Serta bertujuan untuk mendapat nilai intuitif yang baik. Mengindikasikan alternatif strategi yang terbaik menggunakan input dari analisis tahap 1 dari tahap pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara obyektif diantara alternatif strategi. Diantara matriks EFE SWOT, matriks IFE dan matriks profil kompetitif (CPM) untuk membentuk tahap 1 digabung dengan matriks SWOT, matriks SPACE, matriks grand strategy yang membentuk dalam tahap 2. Memberikan informasi yang dibutuhkan untuk QSPM (tahap 3).

Keunggulan dan Keterbatasan QSPM keunggulan QSPM adalah bahwa strategi dapat dievaluasi secara bertahap bersama-sama. Sebagai contoh, strategi tingkat korporasi dapat dievaluasi dulu, diikuti dengan strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsional. Tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat dievaluasi pada satu saat. Ineriggunakan QSPM.

Keunggulan lainnya dari QSPM adalah bahwa membutuhkan penyusun strategi untuk mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM membuat kecil kemungkinan suatu faktor kunci akan terabaikan atau diberi bobot yang tidak sesuai. QSPM menarik perhatian kepada hubungan penting yang memengaruhi keputusan strategi. Walaupun mengembangkan QSPM membutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan kecil di sepanjang proses memperbesar kemungkinan bahwa keputusan strategis yang final adalah yang terbaik bagi organisasi.

## **Pembahasan**

Untuk hasil akhir pada penghitungan pembobotan Tahap Input, tahap pencocokan, tahap keputusan ini sangat berpengaruh terhadap Manajemen perusahaan yang diterapkan pada PTPN VII, terutama pada implementasi ISO.

PTPN VII mendapatkan dan **menerima sertifikat terintegrasi** untuk implementasi sistem manajemen mutu dengan ISO 9001:2008 dan sistem

manajemen lingkungan ISO 14001:2004, sertifikat terintegrasi ini merupakan komitmen perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan menerapkan layanan terbaik bagi seluruh pelanggan khususnya dalam peningkatan mutu produk dan lingkungan, serta perbaikan berkelanjutan.

PT Sucofindo selaku perusahaan yang menerbitkan ISO 9001:2008 dan ISO 14001:2004 menyatakan bahwa PTPN VII perusahaan pertama dalam lingkup Perusahaan Perkebunan yang terafiliasi dengan BUMN dengan mendapatkan sertifikat terintegrasi ISO 9001:2008 dan ISO 14001:2004.

Direktur Perencanaan dan Pengembangan PTPN VII mengatakan, bahwa untuk saat ini lingkup sertifikasi terintegrasi difokuskan pada komoditi karet, teh dan tebu, guna peningkatan mutu produk salah satu atribut utama dalam memenuhi kepuasan pelanggan, dan berpengaruh terhadap kredibilitas dan kepercayaan pelanggan.

Untuk akan datang PTPN VII akan memperluas lingkup sertifikasi ke komoditi kelapa sawit, meskipun saat ini PTPN VII sedang dalam tahap proses pengurusan sertifikasi ISPO yang merupakan implementasi dari ketaatan perusahaan terhadap peraturan perundangan yang berlaku.

Sertifikasi terintegrasi ISO 9001:2008 dan ISO 14001:2004 ini merupakan acuan PTPN VII dalam meningkatkan mutu produk sesuai standar internasional. Dengan adanya sertifikasi ini, diharapkan dimasa mendatang PTPN VII akan senantiasa dapat memberikan pelayanan terbaiknya kepada seluruh pelanggan.

## **Kesimpulan**

Kunci keberhasilan didukung oleh sumber daya manusia, dukungan manajemen yang baik serta pelayanan yang memuaskan.

Analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi suatu keberhasilan. Empat komponen yaitu efisien, inovasi, kualitas yang menentukan keunggulan kompetitif.

Halaman ini sengaja dikosongkan

## BAB IV

### ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara VII merupakan konsolidasi dari PT Perkebunan X (Persero) di Provinsi Lampung dan Sumatera Selatan, PT Perkebunan XXXI (Persero) Provinsi Lampung dan Sumatera Selatan, Proyek Pengembangan PT Perkebunan XI (Persero) di Kabupaten Lahat Provinsi Sumatera Selatan, dan Proyek Pengembangan PT Perkebunan XXIII (Persero) di Provinsi Bengkulu.

Perusahaan memiliki areal perkebunan yang tersebar di Provinsi Lampung, Sumatera Selatan, dan Bengkulu. Saat ini Perusahaan menguasai tanah seluas 132.765 hektar, termasuk yang meliputi kelapa sawit, karet, teh, dan tebu dan menghasilkan produk minyak kelapa sawit, inti sawit, karet, gula, dan teh.

#### **Visi**

Menjadi perusahaan agribisnis yang tangguh dengan tata kelola yang baik

#### **Misi**

1. Menjalankan usaha perkebunan karet, kelapa sawit, teh, dan tebu dengan menggunakan teknologi budidaya dan proses pengolahan yang berkelanjutan, lestari dan ramah lingkungan
2. Menghasilkan produksi bahan baku dan bahan jadi untuk industri yang bermutu tinggi untuk pasar domestik dan pasar ekspor
3. Mewujudkan daya saing produk yang dihasilkan melalui tata kelola usaha yang efektif guna menumbuh kembangkan perusahaan
4. Melakukan pengembangan bisnis berdasarkan potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan
5. Memelihara keseimbangan kepentingan *stakeholders* untuk menciptakan lingkungan bisnis yang kondusif

#### 4.1 Profil Perusahaan



Gambar 4.1 Logo PTPN 7  
(Sumber: [www.ptpn7.com](http://www.ptpn7.com))

Nama perusahaan : PT. Perkebunan Nusantara VII

Brand : PTPN VII

Kantor Pusat : Jl. Teuku Umar No.300, Bandar Lampung 35141

Tahun Didirikan :

- 11 Maret 1996, bernama PT Perkebunan Nusantara VII (Persero)
- 17 September 2014, PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) menjadi PT Perkebunan Nusantara VII

Bidang Usaha : Agribisnis perkebunan dengan komoditas karet, kelapa sawit, teh dan tebu

Telp / fax : (62-721) 702233

Website : [www.ptpn7.com](http://www.ptpn7.com)

Email : [sekretariat@ptpn7.com](mailto:sekretariat@ptpn7.com)

Sistem Pengelolaan Perusahaan

Komisaris Utama : Agus Pakpahau

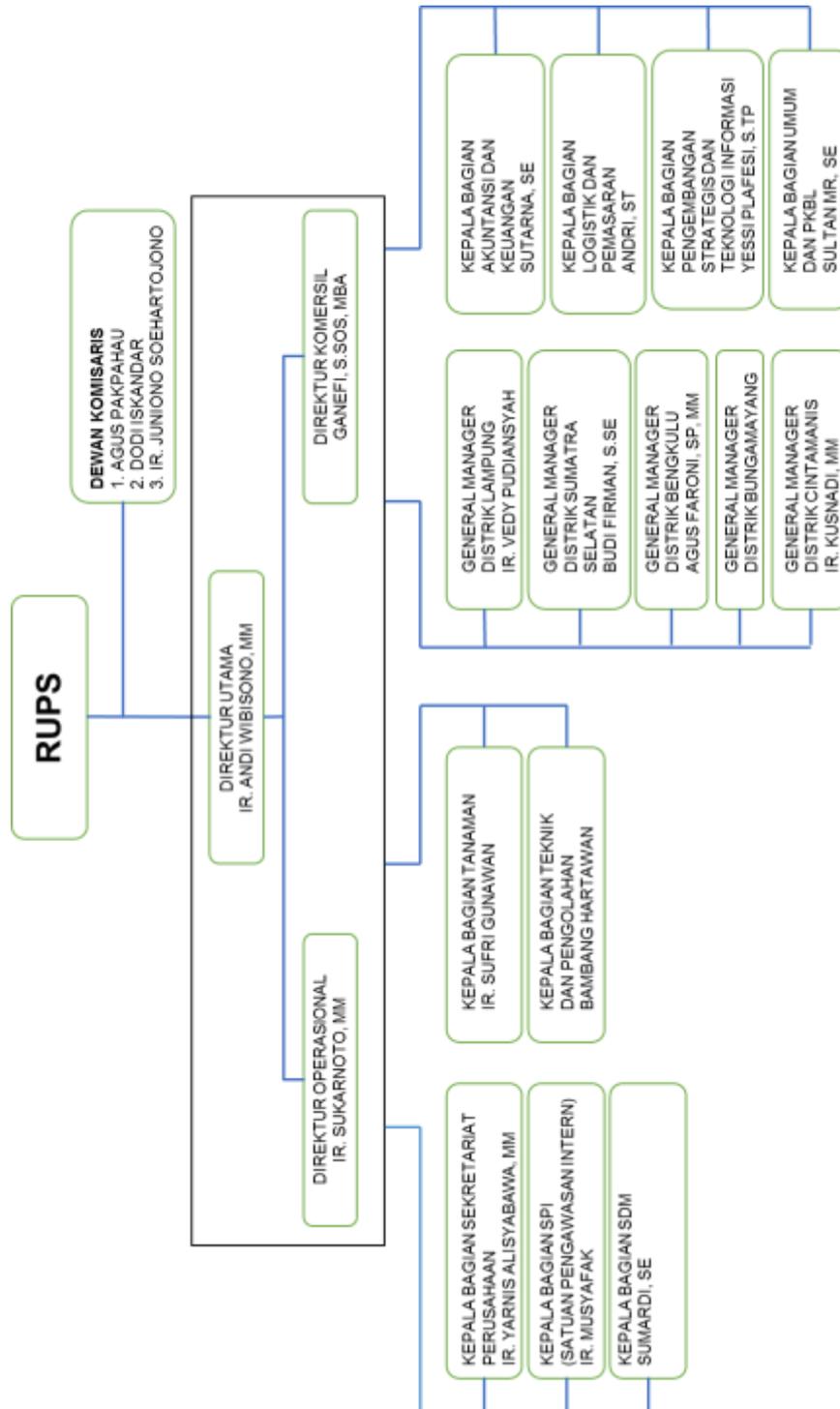
Direktur Utama : Andi wibisono

Direktur Operasional : Sukarnoto

Direktr Komersil : Ganefi

## 4.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan atau hubungan antara tiap bagian baik secara posisi maupun tugas yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional perusahaan. Berikut ini adalah struktur organisasi PTPN VII



Bagan 4.1 Struktur Organisasi (PTPN VII, 2018)

### 4.3 Job Description

Berikut ini adalah keterangan dari struktur organisasi berdasarkan *Job Description* dari PTPN VII Lampung:

#### I. RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)

*Job Description:*

Memiliki kewenangan eksklusif yang tidak diberikan kepada direksi dan dewan komisaris. Kewenangan RUPS bentuk dan luasannya ditentukan dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas dan Anggaran Dasar Perseroan.

#### II. Dewan komisaris

*Job Description:*

Bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direktur Perseroan Terbatas (PT) terhadap jalannya perusahaan. Dewan komisaris ini ditunjuk oleh RUPS.

#### III. Direktur Utama

*Job Description:*

- Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan.
- Bertanggung jawab atas kerugian yang dihadapi perusahaan termasuk juga keuntungan perusahaan
- Merencanakan serta mengembangkan sumber-sumber pendapatan.
- Bertindak sebagai perwakilan perusahaan dalam hubungannya dengan dunia luar perusahaan.
- Menetapkan strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan
- Mengkoordinasi dan mengawasi semua kegiatan di perusahaan

#### **IV. Direktur Operasional**

*Job Description:*

- Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi seluruh pelaksanaan operasional perusahaan.
- Bertanggung jawab pada proses operasional, produksi, proyek dan kualitas hasil produksi.
- Mengawasi seluruh karyawan apakah tugas dilakukan sesuai dengan standar operasional perusahaan.
- Bertanggung jawab pada pengembangan kualitas produk ataupun karyawan.
- Membuat laporan kegiatan operasional untuk di berikan kepada direktur utama.

#### **V. Direktur komersil**

*Job Description:*

- Menghasilkan dan mengajukan klaim-klaim
- Menominasikan dan bernegosiasi dengan pemasok
- Mengevaluasi biaya, mutu, dan waktu
- Menyiapkan rencana kebutuhan sumber daya dan jadwal kegiatan perusahaan
- Menetapkan target kegiatan perusahaan

#### **VI. Kepala bagian sekretariat perusahaan**

*Job Description:*

- Mengevaluasi pelaksanaan tugas khusus dalam lingkup pengendalian intern perusahaan yang ditugaskan oleh direktur utama
- Mengalokasikan sumber daya auditor internal perusahaan, menentukan fokus, ruang lingkup dan menyusun program audit yang dipandang perusahaan untuk mencapai tujuan audit, meminta tanggapan kepada audit, dan memberikan saran serta rekomendasi untuk di laporkan dan dikonsultasikan dengan direktur utama.

## **VII. Kepala bagian SDM ( Sumber Daya Manusia)**

### *Job Description:*

- Melakukan evaluasi rutin terhadap kinerja karyawan.
- Melakukan proses pengangkatan karyawan, melakukan wawancara,dan melakukan pergantian tanggung jawab karyawan.
- Memberi pelatihan pada karyawan yang baru diangkat.

## **VIII. Kepala Bagian Tanaman**

### *Job Description:*

- Menyusun rencana jangka pendek (anggaran belanja)dalam bidang tanaman dan produksi
- Menyelenggarakan pengadaan bahan-bahantanaman dan semua laporan tentangpengadaan tanaman ditunjukkan pada Direktur Utama.

## **IX. Kepala Bagian teknik dan pengolahan**

### *Job Description:*

- Membantu direktur utama dalam merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang berhubungan dengan mesin-mesin
- Membuat rencana perawatan pemeliharaan mesin-mesin

## **X. General Manager**

### *Job Description:*

- Menyelesaikan tujuan anak perusahaan dengan membentuk rencana dan mengalokasikan sumber daya.
- Membangun citra perusahaandengan berkolaborasi dengan masyarakat serta karyawan untuk menegakkan praktik bisnis yang etis.
- Mempertahankan kualitas layanan dengan menegakkan standar perusahaan.
- Mengkoordinasikan berbagai usaha membangun pengadaan produksi, layanan teknis kebijakan dan praktek

- Mengkoordinasikan tindakan dengan staf perusahaan.

**XI. Kepala bagian akuntansi dan keuangan**

*Job Description:*

- Melaksanakan kegiatan tata usaha anggaran
- Melaksanakan kegiatan evaluasi anggaran
- Melaksanakan penyusunan dan pelaporan keuangan perusahaan

**XII. Kepala bagian logistik dan pemasaran**

*Job Description:*

- Mengelola stock dan distribusi peraturan atau perlengkapan untuk menunjang pelaksanaan tugas perusahaan.
- Mengelola dan mengendalikan kegiatan pengamanan kantor, aset dan karyawan perusahaan.
- Membina hubungan kerja yang baik dengan pihak eksternal untuk fasilitas yang di perlukan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan.

**XIII. Kepala bagian pengembangan strategi dan teknologi informasi**

*Job Description:*

- Merumuskan rencana induk pengolahan data dan sistem informasi
- Merencanakan dan mengembangkan strategi sistem dan teknologi informasi sesuai kebutuhan perusahaan.
- Menyusun lapangan manajemen bersama bagian-bagian terkait dalam bentuk basis internet sesuai dengan tujuan pokok manajemen produk, operasi, keuangan dan sumber daya manusia.

**XIV. Kepala bagian umum**

*Job Description:*

- Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan staf dan non staf

- Menyelesaikan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan tenaga kerja dan mengelola administrasi pendokumentasian.

#### **4.4 SWOT dari PTPN VII di tentukan dari bobot IFE EFE**

Berikut ini adalah hasil data primer dengan wawancara responden eksternal maupun internal. perusahaan PTPN VII terkait dengan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) yang ada pada perusahaan:

##### ***Strength* (Kekuatan)**

- BUMN dengan bidang perkebunan
- Penghargaan kecelakaan nihil
- Menjaga mutu produknya meningkatkan quality assurance

##### ***Weakness* (Kelemahan)**

- Komposisi areal tanah mengalami degradasi
- Komposisi tanaman
- Pergantian direksi tidak tepat waktu
- Perubahan struktur organisasi

##### ***Opportunity* (Peluang)**

- Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal
- Perusahaan perkebunan pusat di Lampung
- Terus mendapatkan penghargaan
- Melakukan peningkatan di bidang kemitraan
- Permasalahan lahan yang dapat diselesaikan

##### ***Threats* (Ancaman)**

- Iklim yang berpengaruh penting terhadap produksi
- Harga komoditi fluktuatif berubah – ubah
- Kondisi ekonomi nasional mengalami penurunan

Matriks IFE dan Matriks EFE dapat diperlukan untuk memberikan bobot tujuan untuk mengetahui posisi perusahaan. Bobot tersebut didapatkan dari hasil wawancara yang diberikan kepada pihak perusahaan.

Pemberian bobot ini diberikan kepada pihak perusahaan karena pihak perusahaan lebih mengenal situasi dan kondisi yang ada pada perusahaan terutama yang terkait dengan SWOT yang dialami perusahaan. Berikut ini adalah tabel pemberian bobot SWOT yang dilakukan oleh pihak PTPN VII.

### **Matriks IFE**

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation – IFE Matrix*) adalah alat formulasi strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

Berikut ini adalah hasil pemberian bobot pada Matriks IFE yang dilakukan oleh perusahaan:

No	Pertanyaan	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
<b>Faktor Internal <i>Strength</i> (kekuatan)</b>				
1	Salah satu BUMN di bidang Perkebunan.	0,20	4	0,80
2	Mendapatkan Zero Accident Award ( Penghargaan kecelakaan Nihil).	0,10	4	0,40
3	Menjaga mutu produk dengan meningkatkan quality assurance ( memonitor dan memeriksa semua proses produksi suatu produk supaya terjamin kualitas produk).	0,20	4	0,80
<b>Faktor Internal <i>Weakness</i> (kelemahan)</b>				
1	Komposisi areal tanah mengalami degradasi.	0,13	4	0,52
2	Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang tidak menghasilkan getah karet.	0,15	4	0,60
3	Pergantian direksi yang belum tepat waktu.	0,07	3	0,21
4	Perubahan struktur organisasi yang kurang memberikan dampak yang signifikan.	0,10	3	0,30
5	Atasan kurang memperhatikan kondisi	0,05	3	0,15
<b>Total IFE</b>		<b>1,00</b>		<b>3,78</b>

Tabel 4.1 Matriks IFE  
(PTPN VII, 2018)

Pemberian bobot pada Matriks IFE berdasarkan hasil dari kuisioner yang diberikan kepada pihak perusahaan. Untuk setiap bobot pada Matriks IFE diberikan dengan nilai maksimal 1,00.

Pada Matriks IFE, untuk faktor *strength* atau kekuatan yang dimiliki oleh PTPN VII memiliki beberapa variabel dengan bobot yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Bobot untuk “salah satu BUMN bidang perkebunan” yang memiliki bobot 0,20 dan menempati rating score 4 (kekuatan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,80 yang merupakan faktor penting untuk mengelola lahan perkebunan. Pengelolaan perusahaan ini dikoordinasi oleh kementerian BUMN dan perlu diketahui bahwa BUMN menjadi aset penting bagi negara karena penghasil dari bisnis ini akan masuk ke kas negara. Bobot untuk “mendapatkan Zero Accident Award (Penghargaan kecelakaan Nihil)” ini memiliki bobot 0,10 dan menempati score 4 (kekuatan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,40 yang memiliki faktor penunjang untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Perusahaan telah berhasil dalam melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja dan telah berhasil mencegah terjadinya kecelakaan kerja ditempat kerja tanpa menghilangkan waktu kerja.

Pada faktor terakhir “menjaga mutu produk dengan meningkatkan quality assurance (memonitor dan memeriksa semua proses produksi suatu produk supaya terjamin kualitas produk)” yang memiliki bobot 0,20 dan menempati score 4 (kekuatan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,80 untuk dapat meningkatkan dan menjaga kualitasnya untuk dapat meningkatkan dan menjaga kualitasnya secara terus menerus kemampuan produksinya dan menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan pasar.

Pada Matriks IFE, untuk faktor *weakness* atau kelemahan yang dimiliki oleh PTPN VII memiliki beberapa variabel dengan bobot yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Bobot untuk “Komposisi areal tanah mengalami degradasi” ini memiliki bobot 0,13 dan menempati score 4 (kelemahan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,52 yang merupakan kelemahan dan mengelola lahan karena

terjadinya erosi pencemaran. Degradasi tanah oleh proses erosi pada permukaan terus berlangsung. Hal ini terjadi karena curah hujan yang tinggi, lahan berlereng curam, praktek penanaman tanpa upayapengendalian erosi, tanah peka erosi. Selain erosi permukaan sering juga terjadi longsor yang dapat merusak tanaman. Untuk bobot pada “Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang tidak menghasilkan getah karet” memiliki bobot 0,15 dan menempati score 4 (kelemahan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,60 faktor ini karena yang dikelola perusahaan tidak hanya komoditas karet tetapi ada juga yang komoditas kelapa sawit, tebu, dan teh. Bobot untuk “pergantian direksi yang belum tepat waktu” memiliki bobot 0,07 dan menempati score 3 (kelemahan minor) dengan rata-rata tertimbang 0,21. Faktor ini dipengaruhi karena suatu hal. Pergantian direksi ini yang dilakukan karena beberapa hal. Bobot untuk “perubahan struktur organisasi yang kurang memberikan dampak yang signifikan” memiliki bobot 0,10 dengan score 3 (kekuatan minor) dengan rata tertimbang 0,30 dalam hal ini tidak selalu ada posisi yang terbaik buat setiap pekerja di dalam organisasi, kadang talenta dan kemampuan yang dibutuhkan tidak selalu ada pada pekerja, atau posisi yang ada tidak selalu sesuai dengan bakat dan talenta pekerja.

Pada faktor terakhir adalah “atasan kurang memperhatikan kondisi” memiliki bobot 0,05 dengan score 3 (kelemahan minor) dan rata-rata tertmbangnya 0,15 karena dalam hal ini kurang memperhatikan kondisi alam atau kondisi tamanan.

### **Matriks EFE**

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE Matrix*) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

Berikut ini adalah hasil pemberian bobot pada Matriks EFE yang dilakukan oleh perusahaan:

No	Pertanyaan	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
<b>Faktor Eksternal <i>Opportunities</i> (peluang)</b>				

1	Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal.	0,15	3	0,45
2	Merupakan salah satu perusahaan BUMN perkebunan yang berkantor pusat di Propinsi Lampung.	0,10	3	0,30
3	Terus mendapatkan penghargaan dan sertifikat produk.	0,07	3	0,21
4	Perusahaan perkebunan ini juga melakukan peningkatan di bidang kemitraan	0,10	2	0,20
5	Permasalahan lahan dapat segera diselesaikan	0,08	2	0,16
<b>Faktor Eksternal <i>Threat</i> (ancaman)</b>				
1	Perubahan iklim yang mempengaruhi jumlah produksi.	0,10	3	0,30
2	Harga komoditi yang fluktuatif atau berubah – ubah yang ditentukan oleh pasar internasional.	0,13	2	0,26
3	Persaingan dengan pihak swasta.	0,12	3	0,36
4	Kondisi perekonomian nasional yang mengalami penurunan.	0,10	2	0,20
5	Leadership yang kurang mempunyai teori tentang perkebunan dan tidak menguasai masalah di lapangan.	0,05	3	0,15
<b>Total EFE</b>		<b>1,00</b>		<b>2,59</b>

Tabel 4.2 Matriks EFE  
(PTPN VII, 2018)

Pemberian bobot pada Matriks EFE berdasarkan hasil dari kuisioner yang diberikan kepada pihak perusahaan. Untuk setiap bobot pada Matriks EFE diberikan dengan nilai maksimal 1,00.

Pada Matriks EFE, untuk faktor *opportunities* atau peluang memiliki lima variabel . Bobot untuk “Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal.” yang memiliki bobot 0,15 dan menempati rating score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,45 yang merupakan faktor penting di Indonesia menempati posisi kedua dalam daftar 10 negara penghasil karet alam terbesar di

dunia, setelah negara Thailand. Dan ke 7 negara lainnya adalah Vietnam, India, Cina, Malaysia, Filipina, Guatemala, pantai Gading dan Brazil. Bobot untuk “Merupakan salah satu perusahaan BUMN perkebunan yang berkantor pusat di Propinsi Lampung” memiliki bobot 0,10 dengan score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan nilai tertimbang 0,30 faktor ini merupakan salah satu propinsi yang dekat dengan laut atau samudra sehingga mempermudah dalam mendistribusikan produknya melalui kapal – kapal untuk di pasarkan baik ekspor maupun dalam negeri (lokal). Bobot untuk “terus mendapatkan penghargaan dan sertifikat produk” ini memiliki bobot 0,07 dengan score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,21. Bobot untuk “perusahaan perkebunan ini juga melakukan peningkatan di bidang kemitraan” ini memiliki bobot 0,10 dengan score 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,20 faktor ini dipengaruhi dengan mengadakan kerjasama dengan petani karet disekitar area PTPN VII mengenai tata cara budidaya tanaman karet. Sehingga dapat menambah pengetahuan bagi para petani karet disekitar. Faktor terakhir dengan bobot “permasalahan lahan dapat segera diselesaikan” memiliki bobot 0,08 dengan score 2 (respon perusahaan rata-rata) diperoleh rata-rata tertimbang 0,16. Faktor karena pendekatan yang baik dengan perangkat desa setempat juga pendekatan kepada masyarakat sekitar sehingga permasalahan lahan dapat diatasi.

Pada Matriks EFE, untuk faktor *threat* atau ancaman yang dimiliki oleh PTPN VII pada bobot untuk “perubahan iklim yang mempengaruhi jumlah produksi” ini memiliki bobot 0,10 dan menempati score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,30 merupakan faktor yang mempengaruhi terjadinya perubahan iklim saat ini telah mengakibatkan dampak buruk terhadap kehidupan khususnya pada tanaman karet, dampak tersebut antara lain yaitu: kekeringan, gelombang uara panas, curah hujan tinggi, sehingga pada kondisi tersebut akan menyebabkan produksi tanaman mengalami penurunan hasil panen getah karet. Bobot untuk “harga komoditi yang fluktuatif atau berubah – ubah yang ditentukan oleh pasar internasional” memiliki bobot 0,13 dengan score 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,26 perusahaan dalam hal ini tidak berkuasa dalam penentuan harga karet yang naik turun, karena

penentuan harga ada pada pasar internasional. Bobot untuk “pesaingan pihak swasta” memiliki bobot 0,12 dengan score 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,36. Bobot untuk “Kondisi perekonomian nasional yang mengalami penurunan” memiliki bobot 0,10 dengan score 2 (repon perusahaan rata-rata) diperoleh rata-rata tertimbangnya 0,20 faktor ini pengaruh dari kondisi, yang berawal dari kondisi Amerika yang dikenal sebagai negara adidaya jantungnya kapitalitas tidak berdampak juga pada negara Indonesia. Sehingga berdampak pada perusahaan di Indonesia termasuk PTPN VII dalam hal ini mengakibatkan upah tenaga kerja yang rendah. Pada faktor terakhir “leadership yang kurang mempunyai teori tentang perkebunan dan tidak menguasai masalah di lapangan” memiliki bobot 0,05 dengan score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) diperoleh rata-rata tertimbang 0,15 pada saat ini pucuk pimpinan di PTPN VII diangkat bukan dari orang yang sudah berpengalaman dibidang perkebunan melainkan diangkat dari BUMN lain diluar dunia perkebunan.

#### 4.5 Matriks CPM

Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix – CPM*) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan.

Langkah awal untuk membuat Matriks CPM adalah membuat variabel wawancara *Critical Success Factors (CSF)* yaitu 10 poin guna mengetahui produk yang dihasilkan oleh PTPN VII untuk mengetahui posisi unggul terhadap pesaing pada variabel CSF ini di perkecil lagi menjadi 5 poin paling banyak responden yang memilih variabel CSF. Wawancara dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah perusahaan. Fakto-faktor tersebut dalam bentuk promosi atau citra perusahaan, penetrasi pasar, kualitas produk, perencanaan masa depan serta faktor yang sangat berpengaruh pada produk dengan pesain. Berikut ini hasil pada variabel CSF faktor keunggulan.

Berdasarkan hasil kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan dari PTPN VII Lampung.

Tabel Hasil kuisisioner CPM

PTPN VII				
Variabel	Jawaban	Jumlah	Persentase	Peringkat
Pangsa Pasar	1	0	0,0%	4
	2	1	10,0%	
	3	1	10,0%	
	4	8	80,0%	
Pengelolaan	1	0	0,0%	2
	2	6	6,0%	
	3	2	20,0%	
	4	2	20,0%	
Kualitas produk	1	1	0,0%	3
	2	1	10,0%	
	3	5	50,0%	
	4	3	30,0%	
SDM yang unggul	1	2	20,0%	2
	2	5	50,0%	
	3	1	10,0%	
	4	2	20,0%	
Perencanaan masa depan	1	0	0,0%	4
	2	0	0,0%	

	3	4	40,0%	
	4	6	60,0%	

<b>PT.INDOLATEX JAYA ABADI</b>				
<b>Variabel</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>	<b>Peringkat</b>
Pangsa Pasar	1	0	0,0%	4
	2	1	10,0%	
	3	1	10,0%	
	4	8	80,0%	
Pengelolaan	1	0	0,0%	2
	2	6	60,0%	
	3	6	60,0%	
	4	2	20,0%	
Kualitas Produk	1	1	10,0%	3
	2	1	10,0%	
	3	5	50,0%	
	4	3	30,0%	
SDM yang unggul	1	2	20,0%	2
	2	5	50,0%	
	3	1	10,0%	
	4	2	20,0%	
Perencanaan masa depan	1	0	0,0%	4
	2	0	0,0%	
	3	4	40,0%	
	4	6	60,0%	

<b>PT.KOMERING JAYA PERDANA</b>				
<b>Variabel</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>	<b>Peringkat</b>
Pangsa pasar	1	1	10,0%	3
	2	2	20,0%	
	3	4	40,0%	
	4	3	30,0%	
Pengelolaan	1	4	40,0%	1
	2	1	10,0%	
	3	2	20,0%	
	4	3	30,0%	
Kualitas produk	1	2	20,0%	2

	2	5	50,0%	
	3	1	10,0%	
	4	2	20,0%	
SDM yang unggul	1	4	40,0%	1
	2	2	20,0%	
	3	2	20,0%	
	4	2	20,0%	
Perencanaan masa depan	1	0	0,0%	3
	2	1	10,0%	
	3	6	60,0%	
	4	2	20,0%	

Tabel 4.3 Hasil kuisioner CPM  
(PTPN VII, 2018)

### Perusahaan Pesaing

Berikut ini adalah para pesaing PTPN VII yang sama-sama bergerak di bidang perkebunan karet.

No.	Perusahaan Pesaing
1	PT KOMERING JAYA PERDANA Panaragan Jaya Indah, Central Tulang Bawang, West Tulangbawang Regency, Lampung
2	PT INDOLATEX JAYA ABADI Tanjung Ratu Ilir, Way Pengubuan, Central Lampung Regency, Lampung

Tabel 4.4 Perusahaan Pesaing  
(PTPN VII, 2018)

#### 4.6 Data Konsumen

- Pembeli Utama dan Pembeli Baru Ekspor Produk Karet PTPN VII

##### Major Buyer and New Buyer of PTPN VII's Rubber Export

Nama Pembeli	2016
1. Vitra Commodities PTE LTD	74,99%
2. New Continent Enterprises Pte	12,03%
3. Solar Universe Rubber SDN BHD	6,01%
4. Wilson Global Trade Pte Ltd	4,76%
5. Eastland Produce Pte Ltd	0,87%
6. Tong Teik Pte Ltd	-
7. Jaya Tropical Pte Ltd	-
8. Wilson Global Trade Pte Ltd	-

Tabel 4.5 Data Konsumen Ekspor 2016  
(PTPN VII, 2018)

- Pembeli Utama dan Pembeli Baru Lokal Produk Karet PTPN VII

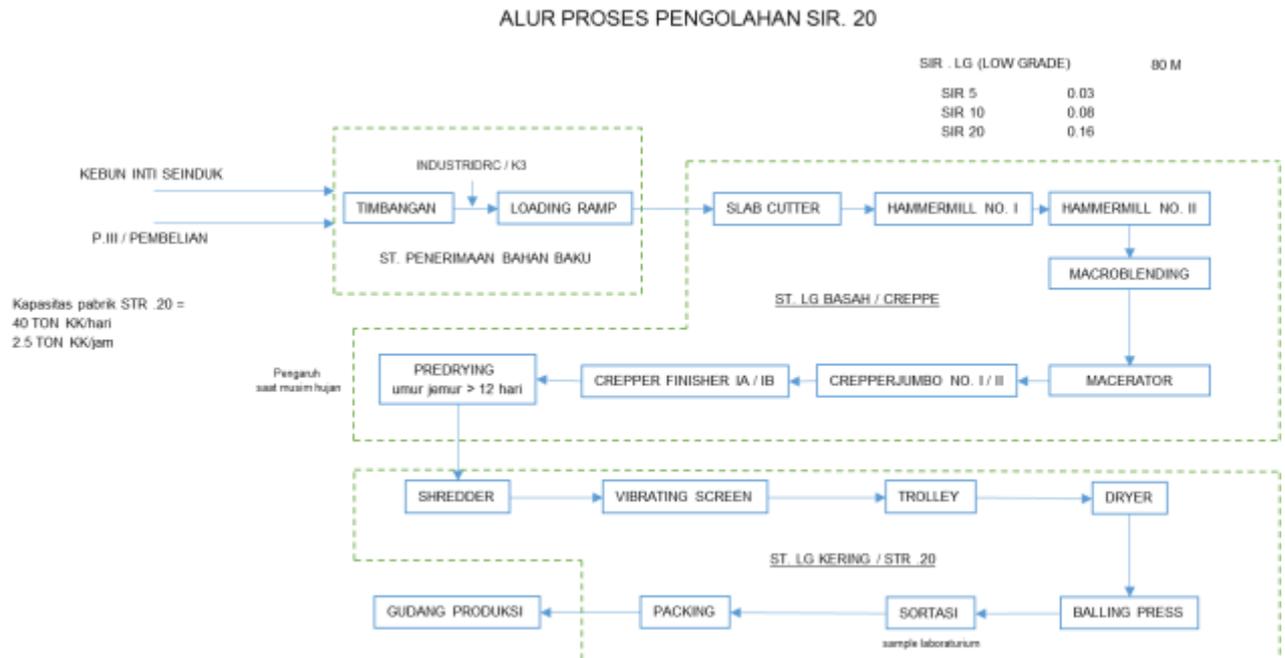
##### Local Major Buyer and New Buyer of PTPN VII's Rubber

Nama Pembeli	2016
1. Bitung Guna Sejahtera	52,21%
2. Wilson Tunggal Perkasa	31,81%
3. Bumi Indawa Niaga	5,81%
4. Dramaga	-
5. Karetindo Jaya	3,26%
6. Karias Tabing Kencana	2,05%

Tabel 4.6 Data Konsumen Lokal 2016  
(PTPN VII, 2018)



## 4.7 Proses Pengolahan



Bagan 4.3 Alur proses pengolahan  
(PTPN VII, 2016)

Berikut adalah tahap produksi yang sangat mempengaruhi kualitas pada barang yang akan di pasarkan.

### A. Penerimaan Bahan Baku



Gambar 4.1 Loading Lump  
(Ikrima, 2018)

Lump setelah ditimbang, kemudian petugas penerimaan bahan baku melakukan pembongkaran di *loading* dan menyortir untuk mengetahui kontaminan yang ada didalam lump. Setelah lump disortir, mandor penerimaan bahan baku memerintahkan personil untuk melakukan uji kadar karet kering (KKK). Hasil dari penggilingan kemudian ditimbang (berat contoh setelah penggilingan), dikalikan dengan angka faktor pengering (FP) dan dibagi dengan berat contoh awal. Angka faktor pengering yang diberlakukan 68,5 %.

## B. Pengolahan LG Basah



Gambar 4.2 Slabcutter  
(Ikrima, 2018)

Lump kemudian dimasukan ke *slab cutter* dengan menggunakan *conveyor slab cutter* yang bertujuan mencacah lump menjadi bagian – bagian yang kecil dengan ukuran maksimal 3 – 5 cm, hasil keluaran dari *slab cutter* akan didorong menggunakan *trans paddle*.

kemudian diangkut oleh bucket untuk masuk ke *hammer mill 1* dan hasil remahan dari *hammer mill 1* yaitu maksimal 2,5 – 3 cm. Hasil dari *hammer mill 1* akan masuk ke *hammer mill 2* yang hasil remahan berukuran 1,5 – 2 cm. Pembentukan *crepe*, dilakukan melalui 6 tahapan yaitu :

- *Macerator* (awal pembentukan *crepe*), memiliki celah *roll* (1,5 mm) hasil keluaran dengan ketebalan 15 – 20 mm.



Gambar 4.3 Finisher 1A  
(Ikrima, 2018)



Gambar 4.4 Finisher 1B  
(Ikrima, 2018)

*Crepper Finisher 1*, dilakukan pengepangan dan memiliki celah *roll* 0,2 mm dan hasil keluaran 7 – 10 mm. *Crepper Finisher 2*, tidak dilakukan pengepangan memiliki celah *roll* 0,2 mm dan hasil keluaran 7 – 10 mm.



Gambar 4.5 Penjemuran dari hasil penggulangan crepe  
(Ikrima, 2018)

Setelah proses pembentukan *crepe*, proses selanjutnya penggulangan *crepe* yang memiliki ketentuan dengan panjang *crepe*  $\pm 88$  meter dan berat maksimal 350 kg dan kemudian *crepe* akan dibawa ke *predrying* dengan menggunakan *lift* yang kemudian akan dijemur minimal selama 12 hari.

### C. Pengolahan LG Kering



Gambar 4.6 Predrying umur jemur > 12  
(Ikrima, 2018)

*Crepe* setelah dijemur selama minimal 12 hari, kemudian diturunkan dan diangkut memakai gerobak untuk ke proses pencacahan. Proses pencacahan menggunakan alat shredder dengan umpan *crepe* sebanyak 1 - 2 lembar, hasil remahan yang keluar berukuran 2 – 2,5 mm.

Remahan yang keluar dari shredder akan dihisap oleh vortex pump untuk diisi ke trolley yang berkapasitas 350 kg/trolley. Kemudian dipanaskan ke dalam dryer dengan lama waktu 7 - 8 menit/trolley, suhu pemanasan di dalam dryer 1180 – 1300 C.



Gambar 4.7 Bailling Press & Metal detector produk sebelum packing  
(Ikrima, 2018)



Gambar 4.8 Proses pembungkusan produk & Gudang da packing  
(Ikrima, 2018)

Bale/bandela yang sudah dipress kemudian akan disortir, diberi pita dan dibungkus. Bandela kemudian disusun ke dalam pallet, dengan isian 36 bandela/pallet. Pallet akan disimpan di dalam gudang penyimpanan dan ditindih dengan batu tindih selama 24 jam.

#### **D. Bagian dan Sarana Pendukung Pengolahan SIR 20**



Gambar 4.9 Uji sampel untuk kontrol mutu  
(Ikrima, 2018)

Laboratorium ini berfungsi untuk memantau segala langkah kegiatan proses di pabrik SIR 20, dinyatakan dalam bentuk sajian data. Data – data tersebut dapat langsung dari penunjukan alat maupun didapatkan dari hasil analisis semua “ Bahan” hasil proses di dalam pabrik. Semua data yang didapat dari hasil analisis, digunakan sebagai pedoman pengawasan dan pengendalian jalannya proses yang telah berlangsung, sedang berjalan dan untuk menentukan langkah proses selanjutnya.

## BAB V

### PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS HASIL

Pada bab ini menjelaskan pengolahan data yang diperoleh dari bab IV, setelah pengolahan data dan kemudian hasilnya dianalisis agar dapat dipergunakan untuk menentukan langkah-langkah penyusunan strategi bisnis perusahaan.

#### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang (opportunity), dan ancaman (threats) dalam suatu perusahaan atau suatu spekulasi bisnis, berikut ini adalah analisa dari PTPN VII:

##### a) **Kekuatan (*Strength*)**

- Salah satu BUMN bidang perkebunan

Pengelolaan perusahaan ini dikoordinasi oleh kementerian BUMN dan perlu diketahui bahwa BUMN menjadi aset penting bagi negara karena penghasil dari bisnis ini akan masuk ke kas negara.

- Mendapatkan zero accident award ( penghargaan kecelakaan nihil)

Perusahaan telah berhasil dalam melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja dan telah berhasil mencegah terjadinya kecelakaan kerja ditempat kerja tanpa menghilangkan waktu kerja.

- Menjaga mutu produk

Menjaga mutu produk dengan cara meningkatkan quality assurance untuk memenuhi kebutuhan pasar perusahaan ini diharuskan untuk dapat meningkatkan dan menjaga kualitasnya untuk dapat meningkatkan dan menjaga kualitasnya secara terus menerus kemampuan produksinya dan menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan pasar.

### ***b) Kelemahan (Weakness)***

- Komposisi areal tanaman mengalami degradasi.

Degradasi tanah oleh proses erosi permukaan terus berlangsung. Hal ini terjadi karena: curah hujan yang tinggi, lahan berlereng curam,, praktek penanaman tanpa upayapengendalian erosi, tanah peka erosi. Selain erosi permukaan sering juga terjadi longsor yang dapat merusak tanaman.
- Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang tidak menghasilkan getah karet

Komposisi tanaman selain tanaman karet juga ada beberapa tanaman yang ditanam diantaranya tanaman kelapa sawit, tebu, dan teh.
- Pergantian direksi yang belum tepat waktu

Pergantian direksi ini yang dilakukan karena beberapa hal, diantaranya karena terdapat kesalahan atau kelalaian yang dilakukan oleh direksi yang lama yang menyebabkan perusahaan rugi.
- Perubahan struktur organisasi yang kurang memberikan dampak yang signifikan

Dalam hal ini tidak selalu ada posisi yang terbaik buat setiap pekerja di dalam organisasi, kadang talenta dan kemampuan yang dibutuhkan tidak selalu ada pada pekerja, atau posisi yang ada tidak selalu sesuai dengan bakat dan talenta pekerja.
- Atasan kurang memperhatikan kondisi

Dalam hal ini kurang memperhatikan kondisi alam atau kondisi tanaman.

### ***c) Peluang (Opportunity)***

- Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal

Di Indonesia menempati posisi kedua dalam daftar 10 negara penghasil karet alam terbesar di dunia, setelah negara Thailand. Dan ke 7 negara lainnya adalah Vietnam, India, Cina, Malaysia, Filipina, Guatemala, pantai Gading dan Brazil.

- Merupakan salah satu peran BUMN perkebunan yang berkantor di propinsi Lampung.

Salah satu propinsi yang dekat dengan laut atau samudra sehingga mempermudah dalam mendistribusikan produknya melalui kapal – kapal untuk di pasarkan baik ekspor maupun dalam negeri (lokal)

- Perusahaan perkebunan ini juga melakukan peningkatan di bidang kemitraan

Dengan mengadakan kerjasama dengan petani karet disekitar area PTPN VII mengenai tata cara budidaya tanaman karet. Sehingga dapat menambah pengetahuan bagi para petani karet disekitar.

- Permasalahan lahan dapat segera diselesaikan

Dalam hal ini karena pendekatan yang baik dengan perangkat desa setempat juga pendekatan kepada masyarakat sekitar sehingga permasalahan lahan dapat diatasi.

#### ***d) Ancaman (Threats)***

- Perubahan iklim yang mempengaruhi jual produksi

Terjadinya perubahan iklim saat ini telah mengakibatkan dampak buruk terhadap kehidupan khususnya pada tanaman karet, dampak tersebut antara lain yaitu: kekeringan, gelombang uara panas, curah hujan tinggi, sehingga pada kondisi tersebut akan menyebabkan produksi tanaman mengalami penurunan hasil panen getah karet.

Jika curah hujan tinggi menyebabkan gangguan pada penyadapan, dan meningkatkan serangan penyakit. Penyakit gugur dan bisa terjadi jika curahnya diatas 3000 mm / th.

Jika kondisi kekeringan sebaiknya akan menekan pertumbuhan dan produksi tanaman karet, karena akan terjadi defisit air yang tidak mencukupi bagi kebutuhan tanaman.

- Harga komoditi yang fluktuatif atau berubah – ubah yang ditentukan oleh pasar internasional.

Perusahaan dalam hal ini tidak berkuasa dalam penentuan harga karet yang naik turun, karena penentuan harga ada pada pasar internasional.

- Kondisi perekonomian yang mengalami penurunan

Kondisi ini berawal dari kondisi Amerika yang dikenal sebagai negara adidaya jantungnya kapitalitas tidak berdampak juga pada negara Indonesia. Sehingga berdampak pada perusahaan di Indonesia termasuk PTPN VII dalam hal ini mengakibatkan upah tenaga kerja yang rendah.

- Leadership yang kurang mempunyai teori tentang perkebunan dan tidak menguasai masalah lapangan.

Pada saat ini pucuk pimpinan di PTPN VII diangkat bukan dari orang yang sudah berpengalaman dibidang perkebunan melainkan diangkat dari BUMN lain diluar dunia perkebunan.

### **Analisis Formulasi Strategi**

Analisis formulasi strategi adalah cara menentukan strategi dengan menentukan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis formulasi diintegrasikan kedalam beberapa tahapan pengambilan keputusan mulai dari tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

### **Tahap Input**

Prosedur untuk mengembangkan Tahap Input adalah Matriks IE, Matriks IFE, dan Matriks CPM. Ketiga matriks ini memberikan informasi dasar untuk matriks di tahap pencocokan atau penyesuaian dan tahap keputusan. Pada tahap ini inputan dilakukan dengan wawancara pada perusahaan.

### **5.1 Matriks IFE**

Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation – IFE Matrix) adalah alat formulasi strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

No	Pertanyaan	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
<b>Faktor Internal <i>Strength</i> (kekuatan)</b>				
1	Salah satu BUMN di bidang Perkebunan.	0,20	4	0,80
2	Mendapatkan Zero Accident Award ( Penghargaan kecelakaan Nihil).	0,10	4	0,40
3	Menjaga mutu produk dengan meningkatkan quality assurance ( memonitor dan memeriksa semua proses produksi suatu produk supaya terjamin kualitas produk).	0,20	4	0,80
<b>Faktor Internal <i>Weakness</i> (kelemahan)</b>				
1	Komposisi areal tanah mengalami degradasi.	0,13	4	0,52
2	Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang tidak menghasilkan getah karet.	0,15	4	0,60
3	Pergantian direksi yang belum tepat waktu.	0,07	3	0,21
4	Perubahan struktur organisasi yang kurang memberikan dampak yang signifikan.	0,10	3	0,30
5	Atasan kurang memperhatikan kondisi	0,05	3	0,15
<b>Total IFE</b>		<b>1,00</b>		<b>3,78</b>

Tabel 5.1 Pemberian bobot matriks IFE  
(Ikrima, 2018)

Pemberian bobot pada Matriks IFE berdasarkan hasil dari kuisioner yang diberikan kepada pihak perusahaan. Untuk setiap bobot pada Matriks IFE diberikan dengan nilai maksimal 1,00.

Pada Matriks IFE, untuk faktor *strength* atau kekuatan yang dimiliki oleh PTPN VII memiliki beberapa variabel dengan bobot yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Bobot untuk “salah satu BUMN bidang perkebunan” yang memiliki bobot 0,20 dan menempati rating score 4 (kekuatan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,80 yang merupakan faktor penting untuk mengelola lahan perkebunan. Pengelolaan perusahaan ini dikoordinasi oleh kementerian BUMN dan

perlu diketahui bahwa BUMN menjadi aset penting bagi negara karena penghasil dari bisnis ini akan masuk ke kas negara. Bobot untuk “mendapatkan Zero Accident Award (Penghargaan kecelakaan Nihil)” ini memiliki bobot 0,10 dan menempati score 4 (kekuatan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,40 yang memiliki faktor penunjang untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Perusahaan telah berhasil dalam melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja dan telah berhasil mencegah terjadinya kecelakaan kerja ditempat kerja tanpa menghilangkan waktu kerja.

Pada faktor terakhir “menjaga mutu produk dengan meningkatkan quality assurance (memonitor dan memeriksa semua proses produksi suatu produk supaya terjamin kualitas produk)” yang memiliki bobot 0,20 dan menempati score 4 (kekuatan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,80 untuk dapat meningkatkan dan menjaga kualitasnya untuk dapat meningkatkan dan menjaga kualitasnya secara terus menerus kemampuan produksinya dan menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan pasar.

Pada Matriks IFE, untuk faktor *weakness* atau kelemahan yang dimiliki oleh PTPN VII memiliki beberapa variabel dengan bobot yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Bobot untuk “Komposisi areal tanah mengalami degradasi” ini memiliki bobot 0,13 dan menempati score 4 (kelemahan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,52 yang merupakan kelemahan dan mengelola lahan karena terjadinya erosi pencemaran. Degradasi tanah oleh proses erosi pada permukaan terus berlangsung. Hal ini terjadi karena curah hujan yang tinggi, lahan berlereng curam, praktek penanaman tanpa upayapengendalian erosi, tanah peka erosi. Selain erosi permukaan sering juga terjadi longsor yang dapat merusak tanaman. Untuk bobot pada “Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang tidak menghasilkan getah karet” memiliki bobot 0,15 dan menempati score 4 (kelemahan utama) dengan rata-rata tertimbang 0,60 faktor ini karena yang dikelola perusahaan tidak hanya komoditas karet tetapi ada juga yang komoditas kelapa sawit, tebu, dan teh. Bobot untuk “pergantian direksi yang belum tepat waktu” memiliki bobot 0,07 dan menempati score 3 (kelemahan minor) dengan rata-rata tertimbang 0,21. Faktor ini dipengaruhi karena suatu hal. Pergantian direksi ini yang dilakukan karena beberapa hal. Bobot untuk “perubahan struktur

organisasi yang kurang memberikan dampak yang signifikan” memiliki bobot 0,10 dengan score 3 (kekuatan minor) dengan rata tertimbang 0,30 dalam hal ini tidak selalu ada posisi yang terbaik buat setiap pekerja di dalam organisasi, kadang talenta dan kemampuan yang dibutuhkan tidak selalu ada pada pekerja, atau posisi yang ada tidak selalu sesuai dengan bakat dan talenta pekerja.

Pada faktor terakhir adalah “atasan kurang memperhatikan kondisi” memiliki bobot 0,05 dengan score 3 (kelemahan minor) dan rata-rata tertmbangnya 0,15 karena dalam hal ini kurang memperhatikan kondisi alam atau kondisi tamanan.

## 5.2 EFE Matrix

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE Matrix*) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan

No	Pertanyaan	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
<b>Faktor Eksternal <i>Opportunities</i> (peluang)</b>				
1	Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal.	0,15	3	0,45
2	Merupakan salah satu perusahaan BUMN perkebunan yang berkantor pusat di Propinsi Lampung.	0,10	3	0,30
3	Terus mendapatkan penghargaan dan sertifikat produk.	0,07	3	0,21
4	Perusahaan perkebunan ini juga melakukan peningkatan di bidang kemitraan	0,10	2	0,20
5	Permasalahan lahan dapat segera diselesaikan	0,08	2	0,16
<b>Faktor Eksternal <i>Threat</i> (ancaman)</b>				
1	Perubahan iklim yang mempengaruhi jumlah produksi.	0,10	3	0,30
2	Harga komoditi yang fluktuatif atau berubah – ubah yang ditentukan oleh pasar internasional.	0,13	2	0,26

3	Persaingan dengan pihak swasta.	0,12	3	0,36
4	Kondisi perekonomian nasional yang mengalami penurunan.	0,10	2	0,20
5	Leadership yang kurang mempunyai teori tentang perkebunan dan tidak menguasai masalah di lapangan.	0,05	3	0,15
<b>Total EFE</b>		<b>1,00</b>		<b>2,59</b>

Tabel 5.2 Pemberian bobot matriks EFE  
(Ikrima, 2018)

Pemberian bobot pada Matriks EFE berdasarkan hasil dari kuisioner yang diberikan kepada pihak perusahaan. Untuk setiap bobot pada Matriks EFE diberikan dengan nilai maksimal 1,00.

Pada Matriks EFE, untuk faktor *opportunities* atau peluang memiliki lima variabel . Bobot untuk “Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal.” yang memiliki bobot 0,15 dan menempati rating score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,45 yang merupakan faktor penting di Indonesia menempati posisi kedua dalam daftar 10 negara penghasil karet alam terbesar di dunia, setelah negara Thailand. Dan ke 7 negara lainnya adalah Vietnam, India, Cina, Malaysia, Filipina, Guatemala, pantai Gading dan Brazil. Bobot untuk “Merupakan salah satu perusahaan BUMN perkebunan yang berkantor pusat di Propinsi Lampung” memiliki bobot 0,10 dengan score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan nilai tertimbang 0,30 faktor ini merupakan salah satu propinsi yang dekat dengan laut atau samudra sehingga mempermudah dalam mendistribusikan produknya melalui kapal – kapal untuk di pasarkan baik ekspor maupun dalam negeri (lokal). Bobot untuk “terus mendapatkan penghargaan dan sertifikat produk” ini memiliki bobot 0,07 dengan score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,21. Bobot untuk “perusahaan perkebunan ini juga melakukan peningkatan di bidang kemitraan” ini memiliki bobot 0,10 dengan score 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,20 faktor ini dipengaruhi dengan mengadakan kerjasama dengan petani karet disekitar area PTPN VII mengenai tata cara budidaya tanaman karet. Sehingga dapat menambah pengetahuan bagi para petani karet disekitar. Faktor

terakhir dengan bobot “permasalahan lahan dapat segera diselesaikan” memiliki bobot 0,08 dengan score 2 (respon perusahaan rata-rata) diperoleh rata-rata tertimbang 0,16. Faktor karena pendekatan yang baik dengan perangkat desa setempat juga pendekatan kepada masyarakat sekitar sehingga permasalahan lahan dapat diatasi.

Pada Matriks EFE, untuk faktor *threat* atau ancaman yang dimiliki oleh PTPN VII pada bobot untuk “perubahan iklim yang mempengaruhi jumlah produksi” ini memiliki bobot 0,10 dan menempati score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,30 merupakan faktor yang mempengaruhi terjadinya perubahan iklim saat ini telah mengakibatkan dampak buruk terhadap kehidupan khususnya pada tanaman karet, dampak tersebut antara lain yaitu: kekeringan, gelombang uara panas, curah hujan tinggi, sehingga pada kondisi tersebut akan menyebabkan produksi tanaman mengalami penurunan hasil panen getah karet. Bobot untuk “harga komoditi yang fluktuatif atau berubah – ubah yang ditentukan oleh pasar internasional” memiliki bobot 0,13 dengan score 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,26 perusahaan dalam hal ini tidak berkuasa dalam penentuan harga karet yang naik turun, karena penentuan harga ada pada pasar internasional. Bobot untuk “pesaingan pihak swasta” memiliki bobot 0,12 dengan score 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan rata-rata tertimbang 0,36. Bobot untuk “Kondisi perekonomian nasional yang mengalami penurunan” memiliki bobot 0,10 dengan score 2 (repon perusahaan rata-rata) diperoleh rata-rata tertimbang 0,20 faktor ini pengaruh dari kondisi, yang berawal dari kondisi Amerika yang dikenal sebagai negara adidaya jantungnya kapitalitas tidak berdampak juga pada negara Indonesia. Sehingga berdampak pada perusahaan di Indonesia termasuk PTPN VII dalam hal ini mengakibatkan upah tenaga kerja yang rendah. Pada faktor terakhir “leadership yang kurang mempunyai teori tentang perkebunan dan tidak menguasai masalah di lapangan” memiliki bobot 0,05 dengan score 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) diperoleh rata-rata tertimbang 0,15 pada saat ini pucuk pimpinan di PTPN VII diangkat bukan dari orang yang sudah berpengalaman dibidang perkebunan melainkan diangkat dari BUMN lain diluar dunia perkebunan.

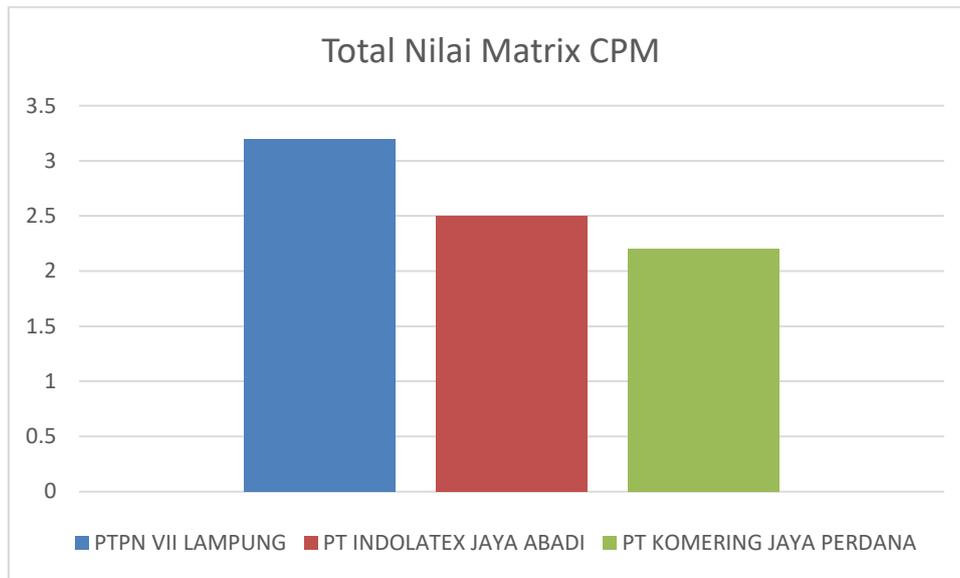
### 5.3 Competitive Profile Matrix (CPM)

Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix* – CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan. Penentuan faktor-faktor penting untuk persaingan satu organisasi dilihat dari sisi internal organisasi secara luas dibandingkan dengan faktor-faktor pada Matriks IFE dan Matriks EFE yang lebih spesifik.

<b><u>Competitive Profile Matrix (CPM)</u></b>							
		<b><u>PTPN VII LAMPUNG</u></b>		<b><u>PT INDOLATEX JAYA ABADI</u></b>		<b><u>PT KOMERING JAYA PERDANA</u></b>	
<b><u>Critical Success Factors</u></b>	<b><u>Weight</u></b>	<b><u>Rating</u></b>	<b><u>Score</u></b>	<b><u>Rating</u></b>	<b><u>Score</u></b>	<b><u>Rating</u></b>	<b><u>Score</u></b>
Pangsa pasar	0,25	4	1,00	3	0,75	3	0,75
Pengelolaan	0,15	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Kualitas produk	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40
SDM yang unggul	0,15	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Perencanaan masa depan	0,25	4	1,00	3	0,75	3	0,75
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,20</b>		<b>2,50</b>		<b>2,20</b>

Tabel 5.3 Pemberian bobot CPM  
(Ikrima, 2018)

Pemberian bobot didapatkan dari hasil kuisisioner yang diberikan untuk mengetahui produk yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan yang ingin dianalisis diberikan *rating* yang berbeda tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing dan untuk nilai tertimbang didapatkan dari hasil kali bobot dan *rating*.

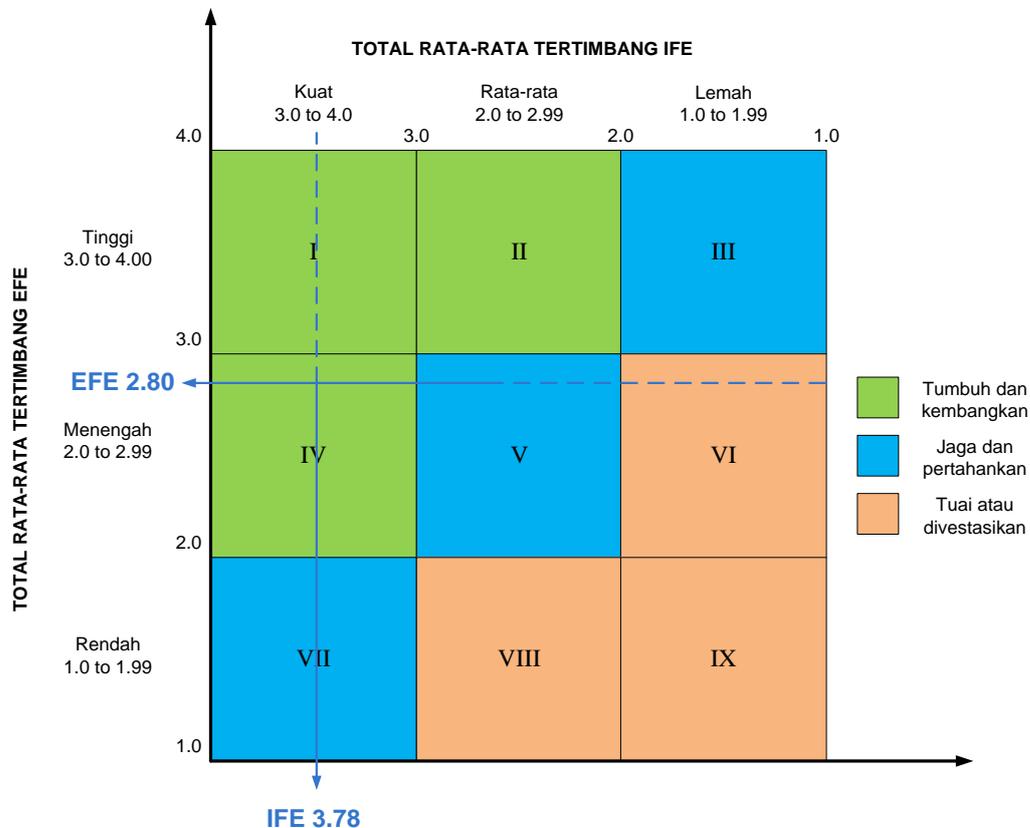


Tabel 5.4 Total Nilai Matrix CPM  
(Ikrima, 2018)

Peringkat dalam CPM mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor, dan 1 = kelemahan utama. Ada beberapa perbedaan penting antara EFE dan CPM. Pertama adalah faktor penentu dalam CPM lebih luas, tidak memasukkan fakta yang spesifik dan faktual, bahkan berfokus pada faktor internal. Faktor penentu dalam CPM juga tidak dikelompokkan dalam peluang dan ancaman seperti dalam EFE.

#### 5.4 Matriks IE

Matriks IE digunakan untuk mengetahui parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan dari penentuan nilai Matriks IE ini adalah untuk mengetahui strategi bisnis yang digunakan pada tingkat korporat yang lebih detail.



Bagan 5.1 Pemberian bobot matriks IE  
(Ikrima, 2018)

Matriks IE diatas terdapat pada kuadran IV dengan nilai IFE 3,8 nilai EFE sebesar 2,73

Hasil pada analisis Matriks Internal dan Eksternal (IE) menunjukkan bahwa PTPN VII berada pada bagian ke IV yang berarti perusahaan digambarkan dalam arti *tumbuh dan kembangkan*. Yaitu sebagai strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk)

### 5.5 Bobot SWOT

Matriks SWOT terdiri atas sembilan sel. Seperti ditunjukkan, ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong. Empat sel lagi diberi nama SO, WO, ST, dan WT dapat dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, diberi nama S, W, O, T.

<b>Matriks SWOT</b>	<p><b>Strength (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salah satu BUMN bidang perkebunan</li> <li>2. Mendapatkan zero accident award (penghargaan kecelakaan nihil)</li> <li>3. Menjaga mutu produk, dengan meningkatkan quality assurance pada produk (memonitor dan memeriksa semua proses produksi suatu produk supaya terjamin kualitas produk)</li> </ol>	<p><b>Weakness (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komposisi areal tanaman mengalami degradasi</li> <li>2. Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang menghasilkan getah karet</li> <li>3. Pergantian direksi yang belum tepat waktu</li> <li>4. Perubahan struktur organisasi yang kurang memberikan dampak yang signifikan</li> <li>5. Atasan kurang memperhatikan kondisi</li> </ol>
<p><b>Opportunity (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal</li> <li>2. Merupakan salah satu peran BUMN perkebunan yang berkantor di propinsi Lampung</li> <li>3. Selalu mendapat penghargaan dan sertifikat produk</li> <li>4. Perusahaan perkebunan ini juga melakukan peningkatan di bidang kemitraan</li> <li>5. Permasalahan lahan dapat segera diselesaikan</li> </ol>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan perkebunan BUMN yang berkantor di propinsi Lampung salah satunya mengembangkan budidaya komoditas karet yang hasilnya dapat dijual ke luar negeri dan dalam negeri. S1 O1</li> <li>2. Dengan penanaman komoditas karet yang memenuhi standat penanaman sehingga perusahaan ini mendapatkan sertifikat yang meningkatkan kemitraan dengan petani karet disekitarnya. S2 O5 O3 O4</li> <li>3. Perusahaan selaku menjaga kualitas muai dari penanaman, perawatan sampai pengolahan sehingga terjamin kualitasnya. S3 O1 O3</li> </ol>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan ini memasarkan hasil karetinya di dalam negeri dan berbagai negara antara lain China, Jepang, Amerika Serikat, Uni Eropa, Argentina dan Turki. W2 O1 O2</li> <li>2. Meningkatkan kapasitas produksi seiring dengan meningkatnya kebutuhan pabrik yang menggunakan produk refractory dan insulation (W2,O2)</li> <li>3. Meningkatkan kualitas produksi dengan merekrut tenaga kerja yang menguasai bidangnya atau bagiannya masing-masing. W4 O3</li> <li>4. Perluasan lahan yang bermitra kepada para petani karet disekitarnya, sehingga dapat meningkatkan hasil karet dan area tanah yang mengalami degradasi bisa teratasi. O4 O1 W1</li> </ol>

<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan iklim yang mempengaruhi jumlah produksi.</li> <li>2. Harga komoditi yang fluktuatif atau berubah – ubah yang ditentukan oleh pasar internasional.</li> <li>3. Persaingan dengan pihak swasta.</li> <li>4. Kondisi perekonomian nasional yang mengalami penurunan.</li> <li>5. Leadership yang kurang mempunyai teori tentang perkebunan dan tidak menguasai masalah di lapangan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan perkebunan ini harus dapat mengantisipasi jika perubahan iklim agar hasil getah karet selalu meningkat. S1 T1</li> <li>2. Mempertahankan kualitas, baik kualitas produk juga kualitas tenaga kerjanya supaya siap bersaing dipasaran. S2 S3 T3</li> <li>3. Harga komoditas karet ditentukan oleh harga pasar dunia atau internasional. Oleh sebab itu kualitas produk sangat diperhatikan. S3 T3</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merawat tanaman karet supaya mendapatkan hasil getah yang berkualitas dan siap mengantisipasi bila ada perubahan iklim yang dapat mempengaruhi kondisi tanaman. W2 T1</li> <li>2. Perhatian atasan sangat penting supaya produk karet dapat laku dipasaran dan mampu bersaing di pasaran. W5 T2 T3</li> <li>3. Dengan kualitas yang baik dapat meningkatkan daya jual karet, sehingga dapat meningkatkan atau menaikkan kondisi perekonomian nasional. W2 T4</li> </ol>

Tabel 5.5 Analisis Matrix SWOT Perusahaan (Ikrima, 2018)

Berikut ini adalah hasil dari rekapitulasi penggolongan strategi yang didapatkan dari Matriks SWOT untuk mengetahui letak pada kuadran di matrix GSM. Untuk menggolongkan pada kuadran GSM diperlukan hasil dari strategi penggolongan analisa SWOT, bentuk strategi generik dan strategi utama sebagai berikut:

<b>Strategi Generik</b>	<b>Strategi Utama</b>
<b>Strategi S-O</b>	
1. Perusahaan perkebunan BUMN yang berkantor di propinsi Lampung salah satunya mengembangkan budidaya komoditas karet yang hasilnya dapat dijual ke luar negeri dan dalam negeri. S1 O1	<p>Pengembangan pasar</p> <p>Pengembangan produk</p>
2. Dengan penanaman komoditas karet yang memenuhi standat penanaman sehingga perusahaan ini mendapatkan sertifikat yang meningkatkan kemitraan dengan petani karet disekitarnya. S2 S5 O3 O4	<p>Pengembangan pasar</p>

3. Perusahaan selaku menjaga kualitas muai dari penanaman, perawatan sampai pengolahan sehingga terjamin kualitasnya. S3 O1 O3	Penetrasi pasar
<b>Strategi S-T</b>	
1. Perusahaan perkebunan ini harus dapat mengantisipasi jika perubahan iklim agar mampu meningkatkan hasil. S1 T1	Penetrasi pasar
2. Mempertahankan kualitas, baik kualitas produk juga kualitas tenaga kerjanya supaya siap bersaing dipasaran. S2 S3 T3	Penetrasi Pasar
3. Harga komoditas karet ditentukan oleh harga pasar dunia atau internasional. Oleh sebab itu kualitas produk sangat diperhatikan. S3 T3	Divestasi
<b>Strategi W-O</b>	
1. Perusahaan ini memasarkan hasil karetnya di dalam negeri dan berbagai negara antara lain China, Jepang, Amerika Serikat, Uni Eropa, Argentina dan Turki. W2 O1 O2	Pengembangan pasar
2. Meningkatkan kualitas produksi dengan merekrut tenaga kerja yang menguasai bidangnya atau bagiannya masing-masing. W4 O3	Penetrasi pasar
3. Perluasan lahan yang bermitra kepada para petani karet disekitarnya, sehingga dapat meningkatkan hasil karet dan area tanah yang mengalami degradasi bisa teratasi. O4 O1 W1	Pengembangan pasar
<b>Strategi W-T</b>	
1. Merawat tanaman karet supaya mendapatkan hasil getah yang berkualitas dan siap mengantisipasi bila ada perubahan iklim yang dapat mempengaruhi kondisi tanaman. W2 T1	Penetrasi pasar
2. Perhatian atasan sangat penting supaya produk karet dapat laku dipasaran dan mampu bersaing di pasaran. W5 T2 T3	Integrasi horizontal
3. Dengan kualitas yang baik dapat meningkatkan daya jual karet, sehingga dapat meningkatkan atau menaikkan kondisi perekonomian nasional. W2 T4	Penetrasi pasar

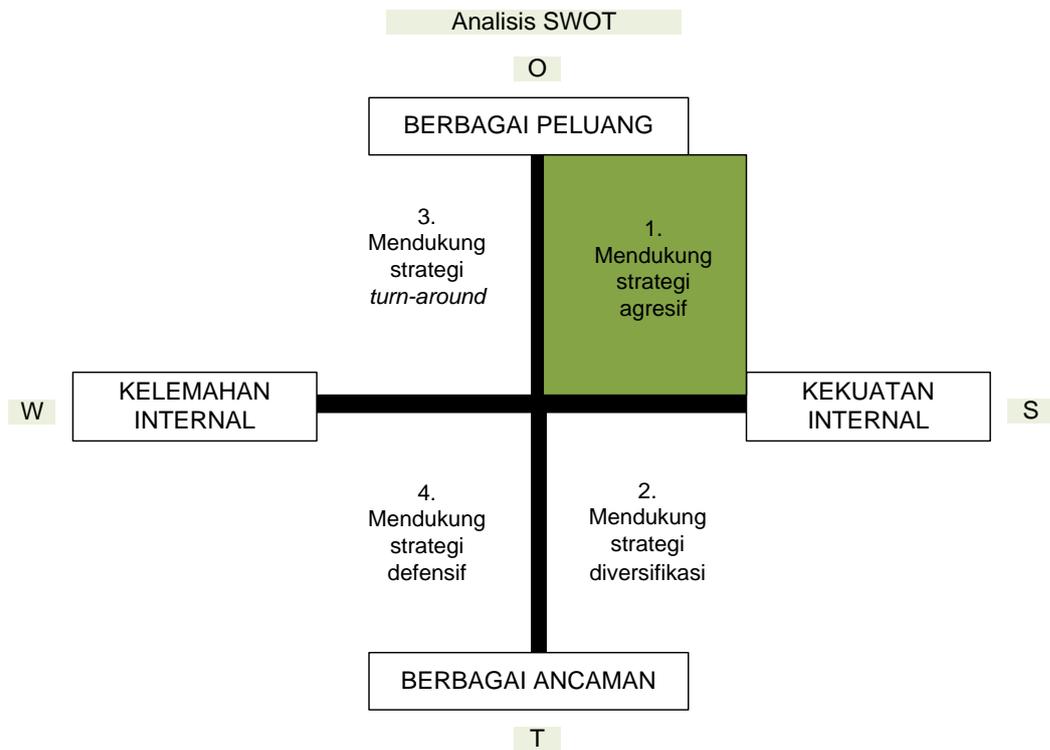
Tabel 5.6 Penggolongan Matriks SWOT  
(Ikrima, 2018)

Dengan digolongkan alternatif strategi seperti diatas, kemudian langkah selanjutnya adalah mendata hasil yang diperoleh dari golongan strategi generik ke strategi utama. Pada tipe-tipe strategi tersebut dengan tujuan untuk mencari 2 strategi yang berpengaruh dalam menjalankan usaha PTPN VII. Berikut ini adalah

hasil rekapitulasi dari Matriks SWOT didapatkan jumlah dari strategi utama yang berkaitan langsung dengan strategi generik:

- Pengembangan Pasar : 4
- Penetrasi Pasar : 6
- Pengembangan Produk : 1
- Integrasi horizontal : 1
- Divestasi : 1
- Likuidasi : 0

Penentuan titik analisa diagram analisis SWOT dari perolehan hasil data bobot IFE dan EFE:



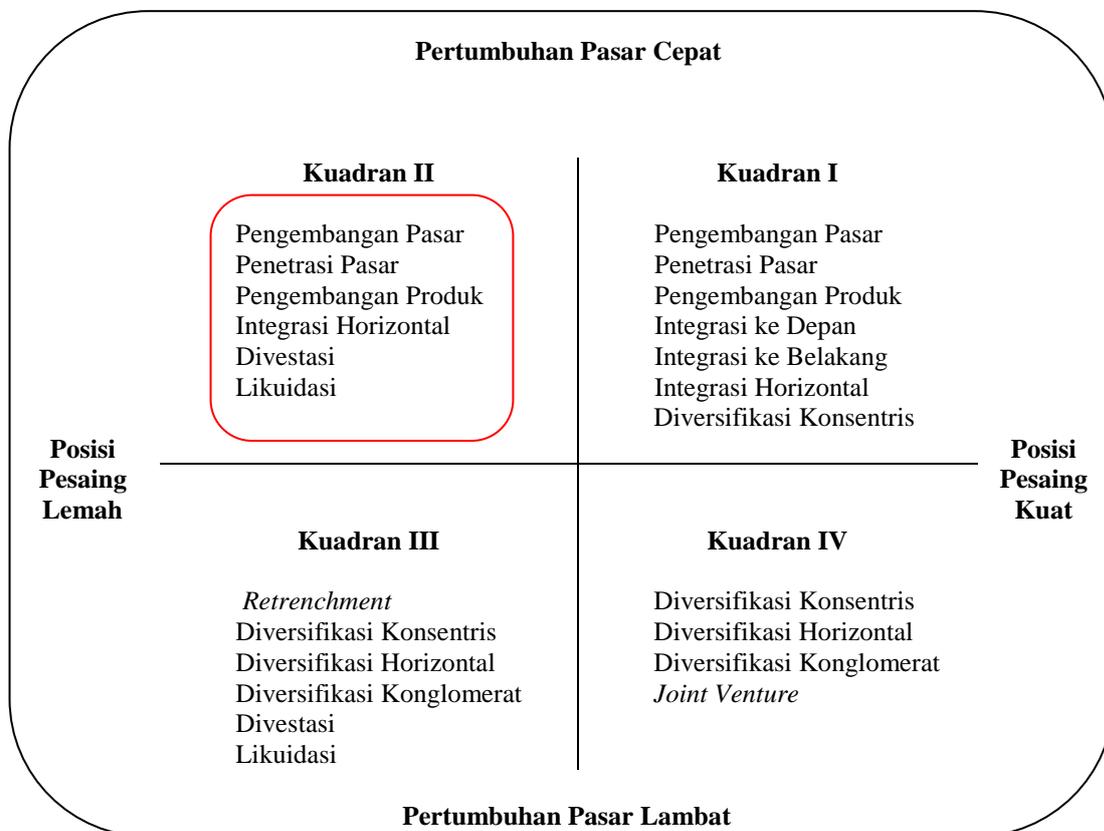
Bagan 5.2 Kuadran SWOT (Ikrima, 2018)

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Faktor analisis pada kuadran 1 yaitu strategi agresif. Yang artinya perusahaan berada pada osisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya yaitu:

1. Memanfaatkan peluang eksternal
2. Mengatasi kelemahan internal
3. Menghindari ancaman internal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk integrasi horizontal, divestasi, likuidasi bisa layak digunakan tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi oleh perusahaan.

### 5.6 Grand Strategy Matrix

Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*) telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan alternatif strategi. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu empat kuadran dalam Matriks *Grand Strategy*. Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks (David, 2006)



Bagan 5.3 Pemberian bobot matriks Grand Strategy

(Ikrima, 2018)

Pada Matriks GSM terdiri dari dua dimensi yaitu Posisi Persaingan dan Pertumbuhan Pasar dan terbagi menjadi empat kuadran. Beberapa kuadran terdapat tipe strategi yang dapat dipilih.

Perusahaan yang berada pada Kuadran II dalam Matriks *Grand Strategy* berada pada posisi yang kuat namun berpotensi terhadap ancaman. Berikut ini adalah strategi-strategi alternatif PTPN VII menurut kuadran II, baik strategi yang telah dilakukan perusahaan maupun strategi usulan bagi perusahaan:

- Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar yang dilakukan PTPN VII dengan mengembangkan budidaya komoditas karet yang perluasan lahannya dengan bermitra kepada petani karet yang ada disekitarnya. Dengan bertambahnya lahan, perusahaan ini juga memperhatikan kualitas getah karet.

Perhatiannya terhadap terhadap kualitas ini bertujuan untuk mempromosikan hasil karet sesuai tuntutan pasar, yaitu pasar internasional, diantaranya adalah Cina, Jepang, Amerika Serikat, dan pasar dalam negeri.

- Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar yang dilakukan PTPN VII berawal dari mengantisipasi jika ada perubahan iklim yang dapat berpengaruh pada kondisi tanaman. Dalam hal ini perawatan pada tanaman karet terus diperhatikan oleh tenaga yang terdidik atau mampu dibidang perkebunan.

Dilakukan bertujuan agar selalu menjaga peningkatan produksi getah karet dan menjaga kualitas dari penanaman hingga pengolahan sehingga dapat meningkatkan daya jual dipasaran.

- Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk pada PTPN VII adalah dengan mengembangkan atau memperbanyak hasil produksi getah karet dalam hal ini adalah pengembangan produk dalam bentuk bahan baku.

Produk ini akan dipasarkan pada konsumen perusahaan untuk diolah kembali menjadi barang jadi.

- Integrasi horizontal

Integrasi ini mengharuskan para atasan dari tingkat atas sampai tingkat bawah untuk memperhatikan terhadap perawatan tanaman, proses panen getah karet, proses pengangkutan ke pabrik hingga pengolahan menjadi bahan baku siap jual.

- Divestasi

Dalam strategi ini perusahaan tidak dapat menentukan harga karena harga ditentukan oleh harga pasar internasional atau dunia.

- Likuidasi

Dalam strategi ini PTPN VII tidak dapat melakukan kebijakan perusahaan karena perusahaan ini BUMN, jadi semua kebijakan ada pada pemerintah atau negara.

## 5.7 QSPM

Tahap keputusan bertujuan untuk menghasilkan daftar berprioritas, hanya ada pada salah satu teknik analisis dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang layak yaitu Matriks QSPM yang merupakan matriks yang dapat menentukan strategi paling tepat berdasarkan alternatif strategi yang diajukan. Dengan cara menggunakan input dari analisis Tahap Input dan hasil pencocokan dari Tahap Pencocokan untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi dari Matriks IFE, Matriks EFE, dan Matriks CPM yang membentuk Tahap Input, digabung dengan Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks GSM (*Grand Strategy Matrix*) untuk membentuk Tahap Pencocokan, yang kemudian memberikan informasi untuk pembuatan Tahap Keputusan.

Hasil dari perolehan skor pada rekapitulasi dari Matriks SWOT untuk dipilih strategi yang cocok dan diterapkan di PTPN VII sebagai berikut:

1. Penetrasi Pasar
2. Pengembangan Pasar

<i>Key Internal Factor</i>	<i>Weight</i>	<i>Penetrasi pasar</i>		<i>Pengembangan pasar</i>	
		<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
<b>Kekuatan</b>					
Salah satu BUMN di bidang Perkebunan.	0,20	3	0,60	2	0,40
Mendapatkan Zero Accident Award ( Penghargaan kecelakaan Nihil).	0,10	2	0,20	1	0,10
Menjaga mutu produk dengan meningkatkan quality assurance ( memonitor dan memeriksa semua proses produksi suatu produk supaya terjamin kualitas produk).	0,20	3	0,60	3	0,60
<b>Kelemahan</b>					
Komposisi areal tanah mengalami degradasi.	0,13	4	0,39	2	0,26
Komposisi tanaman yang didominasi oleh tanaman yang tidak menghasilkan getah karet.	0,15	3	0,45	2	0,30
Pergantian direksi yang belum tepat waktu	0,07	2	0,14	1	0,07
Perubahan struktur organisasi yang kurang memberikan dampak yang signifikan.	0,10	2	0,20	1	0,10

Atasan kurang memperhatikan kondisi	0,05	1	0,05	1	0,05
<b>Total IFAS</b>	<b>1,00</b>		<b>3,32</b>		<b>3,01</b>
<b>Key Eksternal Factor</b>	<b>Weight</b>	<i>Penetrasi pasar</i>		<i>Pengembangan pasar</i>	
		<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
<b>Peluang</b>					
Penghasil karet untuk komoditas ekspor dan lokal.	0,15	4	0,60	3	0,45
Merupakan salah satu perusahaan BUMN perkebunan yang berkantor pusat di Propinsi Lampung.	0,10	2	0,20	3	0,30
Terus mendapatkan penghargaan dan sertifikat produk.	0,07	2	0,14	2	0,14
Perusahaan perkebunan ini juga melakukan peningkatan di bidang kemitraan	0,10	3	0,30	4	0,40
Permasalahan lahan dapat segera diselesaikan	0,08	1	0,08	2	0,16
<b>Ancaman</b>					
Perubahan iklim yang mempengaruhi jumlah produksi.	0,10	2	0,20	2	0,20
Harga komoditi yang fluktuatif atau berubah – ubah yang ditentukan oleh pasar internasional.	0,13	4	0,52	2	0,26
Persaingan dengan pihak swasta.	0,12	3	0,36	1	0,12
Kondisi perekonomian nasional yang mengalami	0,10	3	0,30	2	0,20

penurunan.					
Leadership yang kurang mempunyai teori tentang perkebunan dan tidak menguasai masalah di lapangan.	0,05	2	0,10	1	0,05
<b>Total EFAS</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>		<b>2,28</b>
<b>Total TAS</b>			<b>5,43</b>		<b>4,16</b>

Tabel 5.7 Pemberian bobot matriks QSP  
(Ikrima, 2018)

Dari hasil perolehan total daya tarik diatas pada penghitungan tabel keputusan Matriks QSPM diperoleh strategi yang cocok untuk PTPN VII yaitu **Penetrasi pasar**. Berikut adalah tabel penjabaran kolom strategi alternatif yang cocok untuk PTPN VII:

No.	Penetrasi Pasar
1	Perusahaan selaku menjaga kualitas muai dari penanaman, perawatan sampai pengolahan sehingga terjamin kualitasnya.
2	Perusahaan perkebunan ini harus dapat mengantisipasi jika perubahan iklim agar mampu meningkatkan hasil.
3	Mempertahankan kualitas, baik kualitas produk juga kualitas tenaga kerjanya supaya siap bersaing dipasaran.
4	Meningkatkan kualitas produksi dengan merekrut tenaga kerja yang menguasai bidangnya atau bagiannya masing- masing.
5	Merawat tanaman karet supaya mendapatkan hasil getah yang berkualitas dan siap mengantisipasi bila ada perubahan iklim yang dapat mempengaruhi kondisi tanaman.
6	Dengan kualitas yang baik dapat meningkatkan daya jual karet, sehingga dapat meningkatkan atau menaikkan kondisi perekonomian nasional.

Tabel 5.8 Daftar penetrasi pasar  
(Ikrima, 2018)

Dari hasil yang diperoleh maka alternatif strategi yang cocok diterapkan sesuai dengan tipe strateginya adalah Penetrasi Pasar. Kesimpulan dari Pemilihan strategi Penetrasi Pasar dapat dilihat dari total TAS (total daya tarik) sebesar **5,43** adalah yang paling tinggi dibandingkan strategi Pengembangan Pasar serta Pengembangan Produk.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Dari hasil formulasi strategi dan analisis data dapat diambil beberapa kesimpulan berikut ini:

1. Dengan menggunakan metode analisis SWOT – matriks GSM – QSPM sebagai benang merah pada PTPN VII yang terkait dengan strategi bisnis, untuk menjaga kualitas produk bahan olah karet (bokar). Dengan menghasilkan strategi prioritas yaitu penetrasi pasar.
2. Kebijakan untuk strategi diatas dapat dicapai dengan cara:
  - Meningkatkan pengawasan dan perawatan pada tanaman karet supaya getah yang dihasilkan lebih banyak.
  - Meningkatkan disiplin penyadap mulai dari waktu sadap sampai pungut produksi (panen).
  - Meningkatkan pengawasan pada sadapan dan bekerja sama dengan balai penelitian untuk menentukan rekomendasi pemupukan agar meminimalisir loss produksi.

#### 6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penulisan ini berdasarkan dari hasil analisa yaitu sebagai berikut:

1. Terkait dengan prioritas strategi sesuai dengan kebijakan perusahaan ini diharapkan perusahaan ini meningkatkan potensi dalam mengembangkan dan terus mempertahankan eksistensi di ranah perkebunan nusantara sekaligus berperan aktif untuk meningkatkan kinerja perekonomian nasional.
2. Perusahaan harus tetap bertanggung jawabkan produknya agar memperlancar pertumbuhan bisnis, supaya eksistensi citra perusahaan selalu meningkat.

Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. (1997). *Concept of Strategic Management (Sixth Edition)*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- David, Fred R. (2006). *Strategic Management: Manajemen Strategis*, Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip. (1991). *Pemasaran: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian* (Jilid:1). Jakarta: Intermedia.
- Kotler, Philip. (2012). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Essex: Pearson Education.
- Rangkuti, Freddy. (2013). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Werther, William B.(2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*.
- Kartini, Dwi. (2009). *Corporate Social Responsibility: Transformasi Konsep Sustainability Management dan Implementasi di Indonesia*. Bandung: Refika Aditama