
ANALISIS DAYA SAING DAN DAYA TARIK KONVERSI TANAMAN KARET MENJADI KELAPA SAWIT DI KEBUN BATANG TORU PT PERKEBUNAN NUSANTARA III

Syamuddin Harahap¹, Nanik Dara Senjawati², Siti Hamidah³

^{1,2,3}Program Studi Magister Agribisnis Fakultas Pertanian
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta
Jl Ringroad Utara, Depok Sleman Yogyakarta
¹hrp.syamuddin.tmp48@gmail.com

ABSTRAK

Konversi lahan merupakan lahan yang ditanami suatu tanaman dan diganti menjadi tanaman lainnya, perubahan lahan dari lahan karet, kakao, atau kelapa nyiur menjadi lahan kelapa sawit sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan daya saing dan daya tarik perusahaan. Penelitian ini bertujuan Menganalisis daya saing dan daya tarik industri tanaman karet dan tanaman kelapa sawit. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dengan pendekatan survei. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan primer. Analisis dan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan matriks General Electric (GE). Hasil penelitian menunjukkan bahwa daya saing dan daya tarik tanaman kelapa sawit berada pada posisi pertumbuhan, dominasi dan investasi maksimum. daya saing tanaman karet berada pada posisitumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, dan, investasi selektif, sedangkan daya tarik tanaman karet berada pada posisi pemangkasan, investasi minimal, dan bersiap divestasi.

Kata Kunci : Konversi Tanaman, Kelapa Sawit, Karet Daya Tarik, Daya Saing

PENDAHULUAN

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan induk holding dari BUMN Perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha Agro Bisnis dan Agro Industri Kelapa Sawit dan Karet. Perusahaan PTPN III memiliki 12 pabrik kelapa sawit dengan kapasitas olah sebesar 585 ton tandan buah segar per jam dan 8 pabrik karet dengan kapasitas olah sebesar 200 ton karet kering per hari. Produk utama PTPN III antara lain adalah Minyak Kelapa Sawit (*Crude Palm Oil – CPO*), Inti Kelapa Sawit (*Kernel*) dan Karet, serta produk turunan kedua komoditas tersebut seperti *Cultivated Palm*, *Centifuge Latex*, *Crumb Rubber* dan *Ribbed Smoked Sheet*.

Komoditi yang diusahakan oleh PT Perkebunan Nusantara III tahun 2015 terdiri dari budidaya Karet dan Kelapa Sawit dengan luas keseluruhannya 159.758,27 Ha, yang terdiri dari Karet seluas 37.764,87 Ha, Kelapa Sawit seluas 105.146,33 Ha dan areal lain -lain seluas 16.847,07 Ha. Luas lahan tanaman karet di PTPN III setiap tahun nya mengalami penurunan yang mengakibatkan produktivitas tanaman kelapa sawit menurun. Penurunan ini diakibatkan adanya konversi tanaman karet menjadi tanaman kelapa sawit. Konversi tanaman karet menjadi tanaman kelapa sawit dikarenakan adanya persaingan dan daya tarik tanaman itu tersebut.

Luas lahan tanaman karet PT Perkebunan Nusantara III mengalami kenaikan luas lahan pada tahun 2011 sampai 2013 sebesar 96,47 ha dengan pertumbuhan 0,9%, dan mengalami penurunan drastis pada tahun 2013 ke tahun 2014 Sebesar 687,06 ha. Penurunan ini diakibatkan karena adanya tanaman ulang, tanaman konversi dan tanaman baru pada tahun 2013 sebesar 2.688,03 ha, tahun 2014 sebesar 2.300,64 ha dan tahun 2015 sebesar 2.265,58 ha. Laju pertumbuhan tanaman ulang, konversi dan tanaman baru dari tahun 2013 sampai 2014 rata-rata sebesar 6,3 % tiap tahunnya. Penurunan luas lahan karet mempengaruhi produksi karet tahun 2012 sampai 2015 mengalami penurunan sebesar 2.622,00 ton/ha atau 76,29 kg/ha.

Menyadari adanya penurunan luas lahan, dan produktivitas tanaman karet yang disebabkan konversi tanaman karet menjadi tanaman kelapa sawit. Maka untuk merespon dinamika bisnis konversi tanaman di Kebun Batang Toru PT Perkebunan Nusantara III perlu dilakukan penelitian menganalisis daya tarik industri dan daya saing komoditas tanaman karet dan kelapa sawit , serta memetakan posisi tanaman karet serta tanaman kelapa sawit di masa mendatang.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif yaitu, metode yang meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Pelaksanaan penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus dengan teknik pengumpulan data melalui hasil wawancara dan menggunakan kuesioner dengan jenis data primer dan sekunder. Metode studi kasus adalah sebuah eksplorasi dari suatu sistem yang terikat atau suatu kasus/beragam kasus yang dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data yang mendalam serta melibatkan berbagai sumber informasi yang kaya dalam suatu konteks (Creswell, 2014).

Analisis dan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan matriks General Electric (GE). Teknik analisis matrik GE terdiri dari dua sumbu yaitu kekuatan bisnis (daya saing) dan daya tarik industri, selain itu teknik ini terbagi menjadi sembilan kwadran dimana posisi produk dalam matriks ditentukan oleh nilai yang diperoleh dari perhitungan faktor-faktor yang dievaluasi dalam daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Jika dalam penelitian ini digunakan kriteria yang dipakai oleh manajemen kurang berani menanggung resiko, maka digunakan kriteria yang aman. Kategori posisi perusahaan dengan nilai tertimbang 1-3 adalah kategori rendah, >3-4 kategori menengah, dan > 4 kategori tinggi (Iksan, 2008).

Model *General Electric* (GE) membutuhkan parameter faktor daya tarik industri (*industry attractiveness factor*) dan faktor kekuatan bisnis (*business strength factor*).

1) Faktor Daya Tarik Industri

Cara mengukur daya tarik industri adalah:

- a) tentukan faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik industri.
- b) Proporsi pembobotan untuk seluruh faktor tidak boleh melebihi 1,00 atau , untuk mengetahui faktor apa yang paling dominan.
- c) Masing-masing faktor diberikan 1,0 (tinggi), 0,5 (sedang), dan 0,0 (rendah)

Tabel 1. Penentu Faktor Daya Tarik Industri

Uraian	Bobot (B)	Rating		Skor	
		K. Sawit	Karet	K.Sawit	Karet
Daya Tarik Industri					
1. Permintaan Pasar	0,35				
2. Persaingan Industri	0,25				
3. Profitabilitas	0,25				
4. Skala Ekonomi	0,15				
5. Sosial-Budaya	0,10				
Total	1,00				

Sumber: Karo-Karo, 2010.

Tabel 2. Faktor Kekuatan Bisnis

Uraian	Bobot (B)	Rating (R)		B x R	
		K. Sawit	Karet	K.Sawit	Karet
Daya Saing Perusahaan					
1. Biaya Produksi	0,30				
2. Pangsa Pasar	0,20				
3. Persaingan Harga	0,20				
4. Persaingan Kualitas	0,15				
5. Human Kapital	0,15				
Total	1,00				

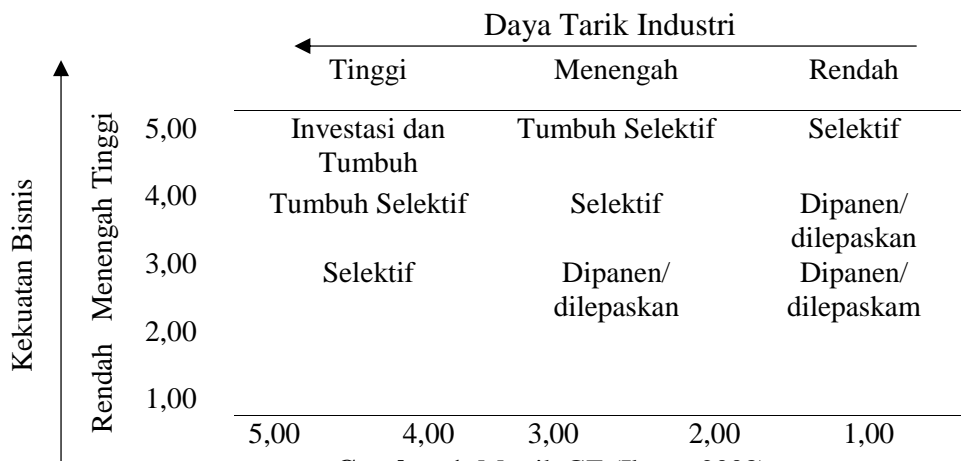
Sumber: Karo-Karo, 2010.

2) Faktor Kekuatan Bisnis

Cara mengukur daya tarik industri adalah:

- a) tentukan faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik industri.
- b) Proporsi pembobotan untuk seluruh faktor tidak boleh melebihi 1,00 atau , untuk mengetahui faktor apa yang paling dominan.
- c) Masing-masing faktor diberikan 1,0 (tinggi), 0,5 (sedang), dan 0,0 (rendah)

Sel-sel dari matriks yang terbentuk akan diisi oleh bermacam strategi utama yang dianggap tepat untuk diimplementasikan oleh perusahaan terhadap keadaan produk mereka. Adapun bentuk matriks GE tertera dalam Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Matrik GE (Iksan, 2008).

Setelah diisi ke dalam sel-sel Matrik *General Electric* (GE) dan ditemukan posisi strateginya, kemudian di implementasikan pada Gambar 2 untuk mengetahui kondisi strategi yang diperoleh.



Sumber: (Umar, 2010).

Gambar 2. Bagan Matrik GE

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Daya Tarik Industri dan Daya Saing Perusahaan tanaman karet dan kelapa sawit setelah dilakukannya wawancara terhadap karyawan Pimpinan Kebun Batang Toru dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Penentu Faktor Daya Tarik Industri dan Daya Saing Perusahaan

Uraian	Bobot (B)	Rating		Skor	
		K. Sawit	Karet	K.Sawit	Karet
Daya Tarik Industri					
1. Permintaan Pasar	0.25	5	3.5	1.25	0.88
2. Persaingan Industri	0.20	4.75	3	0.95	0.60
3. Profitabilitas	0.20	4.75	2.5	0.95	0.50
4. Skala Ekonomi	0.15	4.75	2.5	0.71	0.38
5. Sosial-Budaya	0.10	4	3.25	0.40	0.33
6. Penggunaan Teknologi	0.10	4	3	0.40	0.30
Jumlah	1.00			4.66	2.98
Daya Saing Perusahaan					
1. Biaya Produksi	0.25	4.5	2.67	1.13	0.67
2. Persaingan Harga	0.25	4.75	2.33	1.19	0.58
3. Persaingan Kualitas	0.25	4.25	3.67	1.06	0.92
4. Pangsa Pasar	0.10	4.75	3.33	0.48	0.33
5. Human Kapital	0.05	4	4.00	0.20	0.20
6. Pengetahuan Konsumen	0.10	4.25	4.00	0.43	0.40
Jumlah	1.00			4.48	3.10

Sumber : Kebun Batang Toru

Penilaian pada Tabel 3 dilakukan dengan cara wawancara dan pengisian kuesioner oleh beberapa karyawan Pimpinan yang mengetahui atau melaksanakan kegiatan konversi di areal yang di pimpinnya. Hasil nilai Daya Tarik Industri tanaman kelapa sawit lebih tinggi dibandingkan tanaman karet yaitu sebesar 4.66 dan 2.98. sedangkan nilai Daya Saing Perusahaan tanaman kelapa sawit lebih tinggi dibandingkan tanaman karet yaitu sebesar 4.48 dan 3.10, nilai ini kemudian dimasukkan ke dalam bagan untuk melihat posisi bisnisnya. Adapun posisi bisnis tanaman karet dan kelapa sawit dapat dilihat pada Gambar 3.

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (> 4)	Medium (>3-4)	Rendah(1-3)
Daya Saing Perusahaan	Tinggi (> 4)	I (K.s DTI) (K.s DSP)	II	III
	Medium (>3-4)	II	III (Krt DSP)	IV (Krt DTI)
	Rendah (1-3)	III	IV	IV

Gambar 3. Prakiraan Posisi tanaman karet dan kelapa sawit

- K.s DTI = Daya Tarik Industri Kelapa Sawit
- K.s DSP = Daya Saing Perusahaan Kelapa Sawit
- Krt DTI = Daya Tarik Industri Karet
- Krt DSP = Daya Saing Perusahaan Karet

Berdasarkan nilai yang telah diperoleh pada Tabel 3 maka posisi bisnis tanaman kelapa sawit dan tanaman karet Kebun Batang Toru pada tahun sekarang dapat dilihat di Gambar 3. Posisi bisnis unit usaha strategis tanaman karet untuk daya saing berada di sumbu III (medium), yang tanaman karet ada pada posisi tumbuh berdasarkan segmen pasar, *spesialisasi*, dan investasi

selektif. posisi unit bisnis ini tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa tetapi posisi ini menunjukkan peluang untuk cukup berkembang, Akan tetapi keputusan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Sedangkan posisi daya saing tanaman kelapa sawit berada di sumbu I (tinggi) yang artinya tanaman kelapa sawit berada pada posisi pertumbuhan, dominasi, dan investasi maksimum. posisi ini berada pada skala prioritas pertama di mana memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling *konservatif* sampai dengan yang paling *progresif* (*akseleratif*). Posisi yang diperoleh menggambarkan bahwa unit usaha tanaman kelapa sawit memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan di saat yang sama juga memiliki kekuatan (keunggulan) bersaing. Oleh karena itu, diperkirakan akan terus berkembang dengan cepat.

Posisi tanaman karet untuk daya tarik industri berada pada sumbu IV (rendah), yang artinya berada pada posisi pemangkasan, investasi minimal, dan bersiap disvestasi. Posisi ini memiliki kecenderungan sulit bertahan di pasar, lebih mungkin untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit usaha tersebut dicoba dipertahankan. Manajemen dapat memilih jika tersedia pilihan antara investasi dan divestasi, dengan memilih pada keputusan yang disebut kedua. Sedangkan daya tarik industri tanaman kelapa sawit berada pada sumbu I (tinggi) yang artinya tanaman kelapa sawit berada pada posisi pertumbuhan, dominasi, dan investasi maksimum. Posisi ini berada pada skala prioritas pertama di mana memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling *konservatif* sampai dengan yang paling *progresif* (*akseleratif*).

Posisi daya saing dan daya tarik tanaman kelapa sawit berada pada posisi pertumbuhan yang didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, aset, profit atau kombinasi dari ketiganya. Pertumbuhan tanaman kelapa sawit ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambahkan kualitas produk/jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

Manajemen PT Perkebunan Nusantara III unit Kebun Batang Toru sudah melakukan keputusan yang tepat untuk mengkonversi sebagian tanaman karet menjadi tanaman kelapa sawit berdasarkan skala prioritas investasi. Tanaman karet berada di prioritas (sumbu) III dan IV dan tanaman kelapa sawit di prioritas I. Menunjukkan kehati-hatian investasi pada tanaman karet dan tanaman kelapa sawit menunjukkan untuk memaksimalkan investasi karena tanaman kelapa sawit berada pada pertumbuhan dan dominasi di pasar.

KESIMPULAN

1. Daya Tarik tanaman karet berada pada sumbu IV (Rendah) dengan nilai 2.98, yang artinya tanaman karet berada pada posisi pemangkasan, investasi minimal, dan bersiap divestasi. Tanaman karet berada pada posisi tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, dan investasi selektif. Sedangkan daya saing tanaman kelapa sawit berada di sumbu I (Tinggi) dengan nilai 4.66 yang artinya tanaman kelapa sawit berada pada posisi pertumbuhan, dominasi dan investasi maksimum.
2. Daya saing tanaman karet berada pada sumbu III (Medium) dengan nilai 3.10, yaitu tanaman karet berada pada posisi tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, dan investasi selektif. Sedangkan daya saing tanaman kelapa sawit berada di sumbu I (Tinggi) dengan nilai 4.48, yang artinya tanaman kelapa sawit berada pada posisi pertumbuhan, dominasi dan investasi maksimum.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2011. *Annual Repot 2015. Kesempurnaan dalam Ekspansi Bisnis, Perfection in Business Expansion*. PTPN III. Medan
- _____. 2012. *Annual Repot 2012, Embracing Opportunities Energizing Business For Sustainable Growth*. PTPN III. Medan
- _____. 2013. *Annual Repot 2013. Menjaga Kestabilan Pertumbuhan, Meraih Peluang Bisnis Masa Depan, Stabilizing Growth, Achieve Future Business, Opportunities*. PTPN III. Medan

-
- _____. 2014. *Annual Repot 2014, Memperkuat Transformasi Bisnis Mereposisi Masa Depan Strengthening Business Transformation, Aligning The Future*. PTPN III. Medan
- _____. 2015. *Annual Repot 2015, Meningkatkan Kinerja Melalui Transformasi Bisnis*. PTPN III. Medan
- Creswell, John. W. 2014. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Iksan. 2008. *Analisis Portofolio dengan Matriks GE-Mc. Kinsey di perusahaan Plastik “Keris” Tekmapro. Jawa Timur. Jurnal of Industrial Engineering and Management*. 3 (2).pp.ISSN 1907-5146. Hal 109.
- Karo-karo, P.A. 2010. *Analisis Kebijakan Portofolio Bisnis Konversi Kakao Menjadi Kelapa Sawit di PTPN IV*. Tesis. Prodi Magister Agribisnis. Fakultas Pertanian. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Muhammad, S. 2004. *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus*. Yogyakarta. UPP AMP YKPN.
- Sunarko. 2009. *Petunjuk Praktis Budi Daya & Pengolahan Kelapa Sawit*. Jakarta: Agromedia Pustaka
- Susanto, A.B. 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif Untuk Mahasiswa Dan Praktisi*. Jakarta. Erlangga.
- Umar, H. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik; Cara Mudah Meneliti Masalah-masalah Manajemen Startegik untuk Skripsi, Tesis, dan Praktik Bisnis*. Jakarta. Rajawali Press.