

ABSTRACT

Implementation Strategies on Performance Improvement (At PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero))

By :

Ferdy Faizal P.
0810233084

Advisors :

Bambang Hadriadi. SE., M.Ec, Ak., CPA.
NIP. 19590902 198601 2 001

Strategy is one determinant of the success of a company, in which the strategy is used for proper decision making for the company to operate optimally. Therefore, each company must have a strategy in order to continue to grow. This study aimed to determine whether the strategy currently used is used by the PT. Perkebunan Nusantara XII (Limited) is appropriate in order to increase performance of coffee production, then what exactly strategies used by the company. This research method using descriptive qualitative case study approach. Data Collection Methods used two first field work that way; Archive, observations, and interviews, the second research literature. From the results of the SWOT analysis is known that the condition of the company is in good shape because the power company can maximize the power to get the opportunity, and the company can minimize weaknesses and overcome threats coming. In order to use a corporate strategy Growth strategies to business strategies while using the strategy Overall cost Leadership. The results of the matrix analysis of General Electric arabica coffee is a commodity strategy and Invest for Growth and Robust coffee commodity is Selective growth. At the Arabica coffee commodity companies should invest more because the market is so big, especially commodity export market. Adding investment in commodities arabica coffee in several ways, namely the addition of land, seed multiplication and superior plants, and increased plant maintenance. For robust coffee commodity companies should choose a particular focus on the quality so the best quality land and added that poor quality is reduced, and further developed in the local market.

Keywords: Strategic Management, Coffee Production, Internal and External Factors, Strategy Implementation

PENDAHULUAN

Perekonomian nasional Indonesia saat ini sangatlah maju, kemajuan perekonomian ini sangatlah ditopang oleh sektor-sektor ekonomi yang berbasis pada sumber daya alam. Dalam hal ini Badan Usaha Milik Negara (BUMN), BUMN diakui sebagai salah satu pelaku utama dalam pembangunan ekonomi nasional, terutama BUMN yang berbasis pada sumber daya alam. Salah satu BUMN yang juga bergerak dibidang sumber daya alam khususnya dalam bidang perkebunan adalah PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero), PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) sangatlah dituntut untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan efisiensi dan produktifitas agar mampu meningkatkan keuntungan (profitabilitas) sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perekonomian nasional.

Untuk meningkatkan kinerja maka setiap perusahaan harus memiliki strategi agar perusahaannya dapat tumbuh dan terus berkembang. Perencanaan strategi yang dibuat oleh perusahaan tentu saja harus sesuai dengan kondisi perusahaan yang mengalami perubahan, serta sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Dalam mencapai yang dinamakan tujuan maka ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu faktor Internal perusahaan dan juga faktor Eksternal perusahaan. Faktor Internal perusahaan itu sendiri merupakan sebuah faktor yang terdapat dari dalam perusahaan dan dapat dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri. Faktor Internal tersebut seperti keuangan perusahaan, sumber daya manusia, operasional perusahaan, pemasaran dan juga distribusi. Sedangkan faktor Eksternal perusahaan merupakan faktor dari luar perusahaan dan faktor tersebut tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Misalnya saja faktor ekonomi, politik, sosial budaya dan demografi. Dengan perusahaan melakukan analisis pada kedua faktor tersebut, maka perusahaan dapat mengetahui apakah perusahaan sudah berada pada posisi yang tepat ataukah perusahaan perlu melakukan pembenaran pada strategi yang sedang digunakan.

Salah satu yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai sebuah strategi yang sesuai dengan perusahaan itu sendiri adalah dengan menggunakan analisis pada lingkungan, analisis lingkungan itu sendiri adalah suatu proses yang sistematis yang digunakan oleh perencana strategi untuk memantau kondisi lingkungan yang berpengaruh pada perusahaan. Seperti yang dijelaskan analisis lingkungan tersebut digunakan untuk menganalisis kondisi lingkungan Internal dan kondisi lingkungan Eksternal.

Untuk mengatasi masalah atau kendala-kendala yang ada di perusahaan, baik itu faktor lingkungan Internal dan faktor lingkungan Eksternal. Maka perusahaan sangatlah dituntut untuk membuat sebuah manajemen strategi, karena manajemen strategi adalah

sebuah seni dan ilmu pengetahuan dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan – keputusan strategis antar fungsi – fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan – tujuan dimasa yang akan datang(Dwiningsih,2001).

Seperti yang sudah dijelaskan diawal kekuatan perekonomian nasional sangat ditopang oleh sektor – sektor ekonomi yang berbasis sumber daya alam.Sebagai BUMN yang berbasis sumber daya alam (*resources based company*) PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) sangatlah dituntut untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui peningkatan efisiensi dan produktifitas agar mampu meningkatkan keuntungan (*profitabilitas*) sehingga dapat memberikan kontribusi optimal pada perekonomian nasional.PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) harus mampu untuk tumbuh dan berkembang sehat di tengah dinamika perubahan lingkungan Eksternal dan Internal yang berlangsung semakin cepat. Hanya dengan tumbuh dan berkembang itulah PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) akan mampu memberikan kontribusi optimal kepada Negara dalam bentuk pajak, *dividen*, *community development*, penciptaan lapangan kerja dan kesejahteraan bagi rakyat banyak.

Dalam kenyataannya PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang berbasis pada sumber daya alam dipandang masih belum memberikan kontribusi optimal terhadap perekonomian nasional. Kondisi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) saat ini secara umum menghadapi permasalahan dalam struktur permodalan yang kurang sehat dengan *cost of capital* yang tinggi dan produktifitas yang terus menurun. Sebagian besar PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) masih berorientasi untuk menghasilkan produk primer berupa bahan mentah dan barang setengah jadi. Dalam praktek bisnis PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) juga lebih menggandalkan pada keunggulan komparatif yang dimiliki, yaitu antara lain kondisi dan ketersediaan tenaga kerja yang relatif murah. Padahal apabila hanya mengandalkan keunggulan komparatif tanpa memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) akan sulit bagi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) untuk bertahan ditengah persaingan global yang semakin kuat.

LANDASAN TEORI

Pengertian strategi dan Manajemen Strategi

Sebelum menginjak pada materi akan lebih baik jika mengetahui pengertian strategi dan manajemen strategi, agar dapat dapat memahami lebih mendalam tentang manajemen strategi itu sendiri. Berikut ini merupakan pengertian strategi dan juga manajemen strategi.

Pengertian strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani stratogos yang artinya ilmu para jenderal untuk memenangkan suatu pertempuran dengan menggunakan sumber daya yang terbatas (Sihombing,2000). Strategi adalah salah satu perangkat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai teori strategi terus berkembang. Hal ini dapat di ditunjukkan oleh adanya perbedaaan konsep mengenai strategi.

Menurut Glueck dan Jauch tentang strategi (1999;120) menyatakan bahwa Strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:16) mendefinisikan strategi sebagai berikut Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Dari beberapa definisi diatas maka strategi itu sendiri adalah suatu rencana yang disatukan dan membuat semua bagian perusahaan menjadi satu. Rencana

Pengertian Manajemen Strategi

Pengertian atau defenisi Manajemen strategi dalam khasanah literatur ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas, dan tidak ada suatu pengertian yang dianggap baku. Itulah sebabnya defenisi manajemen strategi berkembang luas tergantung pemahaman ataupun penafsiran seseorang.

Meskipun demikian dari berbagai pengertian atau defenisi yang diberikan oleh para pakar manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa manajemen strategi merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari berbagai pengertian atau definisi yang ada dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang (Dwiningsih,2001).

Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata (Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (2001)).

Menurut Pearce and Robinson (1997:20), manajemen strategi bisa diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Glueck & Jauch (1999:6) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Pengertian manajemen strategi yang lebih rinci dinyatakan oleh Mulyadi (2001:40); .Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*)

ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) adalah analisa yang digunakan untuk mengetahui kekuatan lingkungan makro (demografi, ekonomi, sosial, pemerintah, pesaing) tentang profil peluang dan ancaman yang nyata serta mengetahui informasi tentang lingkungan yang harus dipantau dan dipahami agar sasaran yang ditetapkan dapat tercapai.

ETOP memungkinkan peneliti untuk meringkas dengan baik beberapa diagnosis dari seluruh dari seluruh sektor lingkungan berbeda. Sektor lingkungan berbeda tersebut adalah yang paling peneliti anggap penting terhadap jurang strategi di muka perusahaan. Faktor-faktor ETOP adalah sebagai berikut: Sosioekonomi, Teknologi, Pesaing, Supplier, Pemerintah, dan Konsumen Internasional.

Pada analisis ETOP ini kita membuat apa saja yang ada dalam faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan dari faktor lingkungan eksternal misal, faktor Ekonomi, dimana dalam faktor ekonomi ada “kenaikan harga BBM” disitu kita membuat apakah faktor kenaikan harga BBM tersebut berpengaruh sangat besar atau tidak lalu dibuat skor keseluruhan dari faktor-faktor yang ada, maka dari total skor faktor maka akan dimasukkan dalam analisis SWOT dan akan dikehui bahwa kinerja perusahaan saat ini dalam kondisi yang seperti apa.

SAP (*Strategi Advanrage Profile*)

SAP (*Strategi Advanrage Profile*) adalah analisa yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap pesaing yang ada. Analisis terhadap pola kekuatan dan kelemahan unit bisnis. keunggulan strategi merupakan metode analisis yang digunakan untuk memaksimalkan kekuatan meminimalkan kelemahan yang ada dalam lingkungan intern perusahaan.

Analisis dan diagnosis keuntungan strategi (SAP) adalah suatu proses dimana strategi menyelidiki faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pemasaran dan distribusi
2. Riset dan pengembangan
3. Produksi dan operasi
4. Sumber daya perusahaan dan personalia
5. Keuangan dan akuntansi

SAP (*Strategi Advanrage Profile*) menentukan pada bagianmana perusahaan memiliki kekuatan atau pun kelemahan, lalu dari kekuatan dan kelemahan tersebut perusahaan dapat memanfaatkannya sebagai kesempatan dalam menghadapi semua ancaman-ancaman dari luar perusahaan, dan di sebuah perusahaan setiap divisi yang ada memiliki kekuatan dan kelemahannya sendiri-sendiri.

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengambilan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

Menurut Pearce and Robinson (1997:229), Swot adalah singkatan dari Strengths (Kekuatan) dan Weaknesses (Kelemahan) intern perusahaan serta Opportunities (Peluang) dan Threats (Ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan

Penggunaan analisa SWOT mutlak diperlukan untuk menentukan perencanaan strategi usaha, sehingga diharapkan nantinya hasilnya akan maksimal. Adapun analisa SWOT tersebut terbagi atas 2 analisa lingkungan, yakni:

1. Analisa lingkungan internal, didalam lingkungan internal ada 2 hal yang perlu diperhatikan, adalah:
 - **Strengths** (Kekuatan) , ini untuk mengukur seberapa jauh suatu perusahaan mempunyai kekuatan untuk menguasai pasar. Kekuatan ini terbagi atas kekuatan utama dan kekuatan minor.
 - **Weaknesses** (Kelemahan), pada kelemahan ini adalah seberapa besar suatu perusahaan dapat meng-eliminir kelemahannya ke tingkat yang minimal. Hal ini juga terbagi atas kelemahan utama dan kelemahan minor.
2. Analisa lingkungan eksternal, dalam lingkungan eksternal terdapat 2 hal yang perlu diperhitungkan yaitu:
 - **Opportunities** (Peluang), dalam hal ini yang dimaksud adalah adanya nilai daya tarik dari produk tersebut dan bagaimana kemungkinan keberhasilannya produk tersebut di pasar. Tentunya ini memerlukan produk yang mempunyai keunggulan kompetitif.
 - **Threats** (Ancaman), merupakan suatu situasi yang tidak menguntungkan atau dapat dibilang penghalang bagi tujuan perusahaan, yang terbagi atas tingkat

keseriusan dari ancaman tersebut dan bagaimana kemungkinan terjadinya ancaman tersebut.

Analisis Matriks GE (General Electric)

Matriks GE terdiri dari sembilan sel yang didasarkan pada daya tarik industri jangka panjang posisi kompetitif/kekuatan bisnis. Matrik GE, berbeda dengan Matrik BCG, melibatkan data yang lebih banyak dalam faktor-faktor prinsip daripada sekedar pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Sebagai contoh, pada GE, daya tarik industri meliputi tingkat pertumbuhan pasar, profitabilitas industri, ukuran, dan praktik-praktik penetapan harga, di antara berbagai peluang dan ancaman yang mungkin. Kekuatan bisnis atau posisi kompetitif meliputi pangsa pasar, posisi teknologi, profitabilitas, dan ukuran di antara kekuatan dan kelemahan yang mungkin.

Lini-lini produk atau unit bisnis individual diidentifikasi dengan sebuah huruf dan diposisikan dalam bentuk lingkaran-lingkaran pada matrik GE. Area setiap lingkaran menggambarkan ukuran industri, dari segi penjualan. Potongan di dalam lingkaran menggambarkan pangsa pasar tiap lini produk atau unit bisnis.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif kualitatif, dimana metode deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau objek studi. Suatu penelitian berlangsung karena dilatar belakangi oleh fenomena yang terjadi baik dari internal maupun eksternal perusahaan, sehingga penelitian ini bertujuan untuk memberikan pandangan tentang penerapan Strategi Perusahaan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian studi kasus. Dalam penelitian yang menggunakan metode ini, dilakukan pemeriksaan yang mendalam terhadap suatu keadaan atau kejadian yang disebut sebagai kasus dengan menggunakan cara-cara yang sistematis dalam melakukan pengamatan, pengumpulan data, analisis informasi, dan pelaporan hasilnya. Sebagai hasilnya, akan diperoleh pemahaman yang mendalam tentang mengapa sesuatu terjadi dan dapat menjadi dasar bagi riset selanjutnya. Pendekatan penelitian dengan studi kasus dapat digunakan untuk menghasilkan dan menguji.

Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan Data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Arikunto, 1998:137). Metode Pengumpulan Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Elitiian Field Research* (Penelitian lapangan)

Merupakan penelitian langsung dilapangan untuk melakukan pengamatan secara mendetail. Teknik – teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. *Arsip*

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data – data yang tertulis baik dari dokumen maupun catatan lain yang berhubungan dengan obyek penelitian. Adapun data tersebut didapatkan dari perusahaan antara lain: struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero), penerapan strategi perusahaan pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero), sejarah PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero).

b. *Observasi*

Penulis melakukan kunjungan ke perusahaan, dimana harus dilakukan dengan mendatangi dengan melakukan pengamatan langsung langsung kantor PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero). Observasi ini ditujukan untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan kondisi perusahaan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dalam skripsi ini.

c. *Wawancara*

Merupakan proses melakukan tanya jawab untuk bertukar informasi dan ide secara langsung kepada pihak yang terkait. Misalnya bagian akuntansi dan bagian manajemen perusahaan.

2. *Library Research* (Penelitian Kepustakaan)

Merupakan pengumpulan data dengan mengadakan studi kepustakaan untuk mempelajari literatur, laporan, dan informasi lain yang berkaitan dengan topik pembahasan. Penelitian ini dilakukan dengan menggugungi perpustakaan pusat Universitas Brawijaya maupun perpustakaan lain.

Analisis Data

Analisis data menurut Moleong (2004:103) adalah proses mengorganisasikan dan menurunkan ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Dalam penelitian ini ada beberapa alat analisis data yang akan digunakan, dan alat analisis data tersebut sebagai berikut :

1. Analisis ETOP (*Environmental Treath and Opportunity Profile*)

ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) digunakan untuk menganalisa lingkungan eksternalseperti Demografi, Ekonomi, Sosial budaya, Pemerintah, Pesaing, teknologi dan kondisi alam. Analisis ETOP ini menjelaskan tentang peluang dan ancaman yang nyata serta mengetahui informasi tentang lingkungan yang harus dipantau dan dipahami oleh perusahaan agar sasaran yang ditetapkan dapat tercapai.

2. Analisis SAP (*Strategi Advanrage Profile*)

SAP (*Strategi Advanrage Profile*) digunakan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan yang meliputi Sumber Daya Manusia, Produksi, Pemasaran, Keuangan, dan operasional perusahaan yang lain. Analisis ini menjelaskan tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan.

3. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threths)

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threths) digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dan untuk mengetahui kondisi perusahaan. Dalam analisis ini dapat diketahui bahwa perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang dan dapat juga secara bersamaan meminimalkan kelemahan.

4. Analisis matriks GE (*General Electric*)

Dalam Analisis ini perusahaan dapat memepertimbangkan ketepatan beberapa strategi perusahaan dengan mengetahui kondisi daya tarik indusri dan posisi kompetitif perusahaan. Analisis ini akan menjelaskan kekuatan dari komoditi-komoditi yang ada didalam perushaan yaitu daya tarik industri dan daya saing perusahaan.

Untuk kolom : berisis data mengenai kekuatan bisnis perusahaan atau posisi daya saing perusahaan melalui produk. Nilai posisi dalam kolom terbagi menjadi tiga yaitu kuat, sedang, dan lemah

Untuk Baris : berisi data mengenai daya tarik produksi di pasar industrinya, dimana data ini akan terdiri dari tiga tingkat kemenarikan yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Matriks ini digunakan untuk menganalisis daya tarik pasar atau industri dan daya saing perusahaan untuk produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

PEMBAHASAN DAN ANALISA MASALAH

Profil perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero), merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status Perseroan Terbatas seluruh sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. PT Perkebunan Nusantara didirikan pada tanggal 11 Maret 1996, Perusahaan yang berstatus sebagai BUMN ini merupakan penggabungan kebun-kebun di Jawa Timur dari eks PTP XXIII, PTP XXVI dan PTP XXIX. PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) bergerak dalam bidang penjualan hasil perkebunan, memiliki pangsa pasar lokal dan juga ekspor.

Produksi Kopi

Produksi merupakan suatu aktifitas yang dilakukan untuk mengolah sumber daya yang ada menjadi sebuah barang atau jasa yang memiliki nilai dan dapat menguntungkan. PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) dalam hal ini juga melakukan proses produksi, terbukti PTPN XII memiliki banyak komoditi, tetapi yang akan lebih dikupas adalah produksi kopi.

Untuk lebih mengetahui perkembangan produksi, produktifitas, biaya produksi dan juga penjualan dari komoditi kopi itu sendiri maka dibuatlah tabel berikut ini yang menjelaskan dalam empat tahun terakhir tentang bagaimana produksi, produktivitas, biaya produksi dan penjualan komoditi kopi arabika dan robusta yang ada didalam PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero).

Produksi dan Produktivitas PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) dari tahun 2008 sampai triwulan I 2012

Tahun	Produksi		Produktivitas	
	Kopi Arabika (Kg)	Kopi Robusta (Kg)	Kopi Arabika (Kg/Ha)	Kopi Robusta (Kg/Ha)
2008	3.546.085	3.637.823	854	729
2009	1.210.030	3.360.806	283	723
2010	2.520.645	4.369.223	590	940
2011	1.332.126	1.729.161	314	367
2012 Triwulan I	1.250	203	0	0

Biaya produksi komoditi kopi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) dari tahun 2008 sampai triwulan I 2012

Tahun	Kopi Arabika (Rp)	Kopi Robusta (Rp)
2008	62.037.423.138	55.101.379.625
2009	44.455.388.284	46.477.630.104
2010	55.687.927.912	63.486.582.810
2011	49.877.776.429	48.461.970.645
2012 Triwulan I	9.093.920.821	7.040.075.237

Penjualan komoditi kopi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) dari tahun 2008 sampai triwulan I 2012

Tahun	Kopi Arabika		Kopi Robusta	
	Ekspor (Rp)	Lokal (Rp)	Ekspor (Rp)	Lokal (Rp)
2008	55.934.276.566	10.227.316.841	66.904.709.754	17.522.235.237
2009	85.876.050.000	5.170.500.000	74.448.000.000	8.037.500.000
2010	51.422.790.203	32.632.078.003	22.672.262.985	50.512.692.564
2011	50.575.743.859	38.044.328.846	22.807.612.248	48.393.672.617
2012 Triwulan I	22.238.491.146	11.762.404.934	1.914.461.355	14.611.416.257

Sumber:

Sumber: Laporan Manajemen tahun 2009,2010,2011 dan Triwulan I 2012 PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Key Factor

Key factor itu sendiri merupakan faktor-faktor yang akan digunakan dalam analisis ETOP, SAP, dan juga SWOT. Dalam key factor ini akan menggunakan acuan seperti pada analisis SWOT yaitu Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman). Berikut adalah *key factor* dari PTPN XII:

Identifikasi peluang, ancaman PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Key Factor
Peluang
Ekonomi
• Meningkatnya nilai Dollar AS terhadap Rupiah • Stabilitasnya perekonomian Indonesia
Politik
• Kebijakan pemerintah mendukung
Teknologi
• Perkembangan teknologi • Efisiensi dan efektifitas produksi
Topografi dan Geografi
• Iklim yang mendukung perkembangan tanaman produksi • Perluasan area perkebunan
Sosial dan Budaya
• Gaya hidup masyarakat untuk produk kopi • Pertambahan penduduk pesat

Ancaman
Ekonomi • Krisis ekonomi global • Menurunnya harga pasar produk Politik • Keberpihakan pada pesaing Teknologi • Mahalnya biaya teknologi canggih • Teknologi yang digunakan sudah ketinggalan jaman Topografi dan Geografi • Lokasi tersebar • Iklim yang tidak dapat ditebak Sosial dan Budaya • Budaya masyarakat kurang kondusif

Identifikasi kekuatan dan kelemahan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Key Factor
Kekuatan Produksi • Kapasitas dan efisiensi pabrik • Luas/potensi lahan memadai • Potensi produksi • Komposisi tanaman yang potensial Pemasaran • Mutu produksi yang memadai • Loyalitas pelanggan • Pembayaran oleh pembeli lancar Keuangan • SIM Memadai SDM • Adanya fasilitas kesejahteraan karyawan • Proses perekrutan karyawan yang berkualitas • Banyaknya tenaga kerja yang tersedia Pengembangan • Perkembangan industri hilir • Pembuatan pabrik baru
Kelemahan Produksi • Kondisi fisik tanaman jelek • Umur tanaman tua • Alat-alat mesin tua • Prosesing tidak optimal Pemasaran • Jaringan pemasaran lemah • Kurangnya media pemasaran Keuangan • Adanya kerugi pada periode I SDM • Banyak pegawai usia tua • Banyak pegawai dengan tingkat pendidikan rendah • Pemanfaatan SDM tidak optimal • Sistem pengembangan SDM kurang optimal Pengembangan • Biaya pengembangan usaha yang mahal

Analisis ETOP

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal PTPNXII agar kita dapat melihat peluang serta ancaman yang ada dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Analisis ETOP menggunakan penilaian dan pembobotan untuk masing – masing faktor eksternal yang dianggap berpengaruh terhadap aktivitas. Pemberian nilai ini didasarkan pada subyektivitas penulis dengan melihat seberapa besar peluang serta ancaman perusahaan.

Matriks ETOP PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Key Factor	Rangking	Nilai Rangking	Bobot	Nilai Faktor	Score
Ekonomi					
Meningkatnya nilai Dollar AS terhadap Rupiah	1	4	0,074	4	0,296
Stabilnya perekonomian Indonesia	2	3	0,056	2	0,111
Krisis ekonomi global	2	3	0,056	-4	-0,222
Menurunnya harga pasar produk	1	4	0,074	-4	-0,296
Politik					
Kebijakan pemerintah mendukung	2	3	0,056	3	0,167
Keberpihakan pada pesaing	2	3	0,056	-2	-0,111
Teknologi					
Perkembangan teknologi	2	3	0,056	2	0,111
Efisiensi dan efektifitas produksi	2	3	0,056	4	0,222
Mahalnya biaya teknologi canggih	1	4	0,074	-3	-0,222
Teknologi yang digunakan sudah ketinggalan jaman	2	3	0,056	-3	-0,167
Topografi dan Geografi					
Iklim yang mendukung perkembangan tanaman produksi	1	4	0,074	4	0,296
Perluasan area perkebunan	2	3	0,056	2	0,111
Lokasi tersebar	2	3	0,056	4	0,222
Iklim yang tidak dapat ditebak	1	4	0,074	3	0,222
Sosial dan Budaya					
Gaya hidup masyarakat untuk produk perkebunan	2	3	0,056	3	0,167
Pertambahan penduduk pesat	3	2	0,037	2	0,074
Budaya masyarakat kurang kondusif	3	2	0,037	2	0,074
		54	100%		1,056

Keterangan

Rangking dan nilai faktor ditentukan sebagai berikut:

Rangking	Keterangan	Nilai Faktor	Keterangan
1	Outstanding (Sangat Besar)	4	Tinggi
2	Over Average (Besar)	3	Cukup Tinggi
3	Under Average (Kecil)	2	Rendah
4	Poor (Sangat Kecil)	1	Sangat Rendah

Penulis memberikan penilaian seobjektif mungkin dalam pemberian nilai rangking faktor. Tetapi pemberian nilai rangking faktor tersebut masih mengandung kelemahan karena hanya menggunakan judgement sehingga mengandung subjektifitas

Analisis SAP

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor Internal PTPNXII agar kita dapat melihat peluang serta ancaman yang ada dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Analisis SAP menggunakan penilaian dan pembobotan untuk masing – masing faktor eksternal yang dianggap berpengaruh terhadap aktivitas. Pemberian nilai ini didasarkan pada subyektivitas penulis dengan melihat seberapa besar kekuatan serta kelemahan perusahaan.

Matriks SAP PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Key Factor	Rangking	Nilai Rangking	Bobot	Nilai Faktor	Score
Produksi					
Kapasitas dan efisiensi pabrik	2	3	0,037	3	0,111
Luas/potensi lahan memadai	1	4	0,049	3	0,148
Potensi produksi	2	3	0,037	3	0,111
Komposisi tanaman yang potensial	3	2	0,025	3	0,074
Kondisi fisik tanaman jelek	2	3	0,037	-4	-0,148
Umur tanaman tua	2	3	0,037	-4	-0,148
Alat-alat mesin tua	1	4	0,049	-3	-0,148
Prosesing tidak optimal	2	3	0,037	-3	-0,111
Pemasaran					
Mutu produksi yang memadai	1	4	0,049	4	0,198
Loyalitas pelanggan	1	4	0,049	4	0,198
Pembayaran oleh pembeli lancar	2	3	0,037	3	0,111
Jaringan pemasaran lemah	1	4	0,049	-4	-0,198
Kurangnya media pemasaran	2	3	0,037	-2	-0,074
Keuangan					
SIM Memadai	2	3	0,037	3	0,111
Adanya kerugi pada periode I	1	4	0,049	-4	-0,198
SDM					
Adanya fasilitas kesejahteraan masyarakat	2	3	0,037	2	0,074
Proses perekrutan karyawan yang berkualitas	1	4	0,049	3	0,148
Banyaknya tenaga kerja yang tersedia	2	3	0,037	2	0,074
Banyak pegawai usia tua	2	3	0,037	-3	-0,111
Banyak pegawai dengan tingkat pendidikan rendah	3	2	0,0247	-2	-0,049
Pemanfaatan SDM tidak optimal	2	3	0,037	-2	-0,074
Sistem pengembangan SDM kurang optimal	2	3	0,037	-2	-0,074
Pengembangan					
Perkembangan industri hilir	2	3	0,037	3	0,111
Pembuatan pabrik baru	1	4	0,049	3	0,148
Biaya pengembangan usaha yang mahal	2	3	0,037	-2	-0,074
		81	100%		0,210

Sumber : Data yang diolah

Keterangan

Rangking dan nilai faktor ditentukan sebagai berikut:

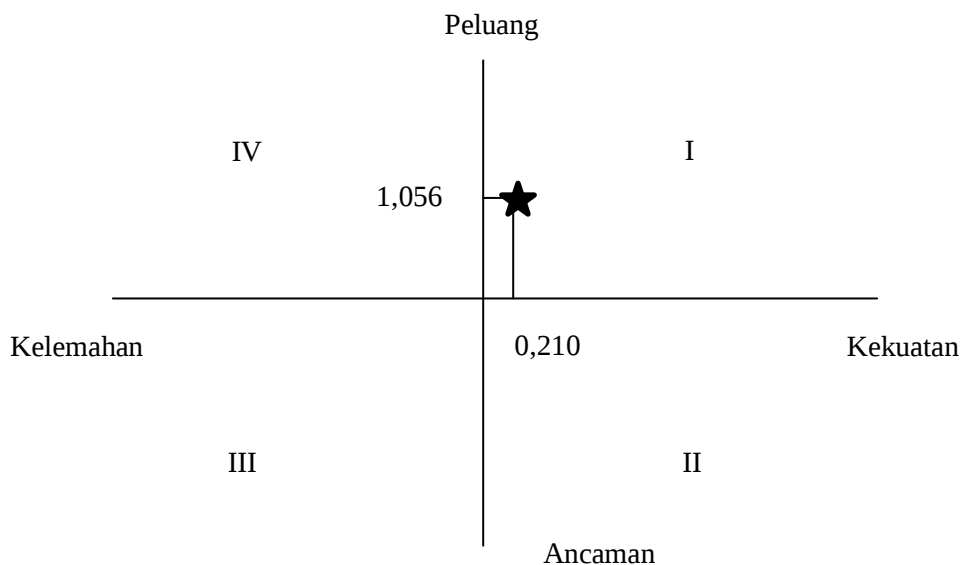
Rangking	Keterangan	Nilai Faktor	Keterangan
1	Outstanding (Sangat Besar)	4	Tinggi
2	Over Average (Besar)	3	Cukup Tinggi
3	Under Average (Kecil)	2	Rendah
4	Poor (Sangat Kecil)	1	Sangat Rendah

Penulis memberikan penilaian seobjektif mungkin dalam pemberian nilai rangking faktor. Tetapi pemberian nilai rangking faktor tersebut masih mengandung kelemahan karena hanya menggunakan judgement sehingga mengandung subjektivitas

Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threths)

Setelah mengetahui matriks SWOT dimana kita dapat mengkombinasi kan faktor internal perusahaan dengan faktor eksternal perusahaan, maka kita juga harus tau kondisi perusahaan tersebut seperti apa. Untuk mengetahui kondisi perusahaan tersebut maka akan digambarkan dalam diagram analisis SWOT dimana perusahaan akan mengetahui apakah strategi yang digunakan perusahaan sudah tepat atau belum terutama pada kondisi internal dan eksternal perusahaan. Setelah diketahui berada di kuadran mana kondisi perusahaan, maka perusahaan akan dapat mengetahui bagaimana strategi akan di implementasikan kedalam perusahaan. Untuk itu berikut ini merupakan gambar diagram analisis SWOT pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Diagram analisis SWOT PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)



Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan pada analisis swot di atas, maka dapat diketahui bahwa PT. Perkebunan Nusantara XII mempunyai kekuatan internal yang lebih besar dibandingkan dengan

kelemahan internalnya, dan memiliki kesempatan yang jauh lebih banyak ketimbang dengan ancaman yang harus perusahaan hadapi. seperti pada gambar di atas maka letak kondisi PT. Perkebunan Nusantara XII berada pada kuadran I yang artinya bahwa kondisi perusahaan pada kondisi yang baik, dan disarankan pada perusahaan untuk menggunakan strategi agresif sebab dalam kondisi ini perusahaan dalam mengelola *internal Strenght* dengan baik. Internal Strenght itu sendiri bisa digunakan untuk memaksimalkan *external opportunities*, meminimalkan *internal weaknesses*, setra dapat menghindari *external Threats*.

Analisis GE (General Electric)

Analisis matriks general electric merupakan matrik yang menggunakan faktor-faktor dari lingkungan industri. Dimana dari lingkungan industri ini akan ditentukan apakah sangat mempengaruhi perusahaan atau tidak, dan di matriks GE ini lebih menekankan pada faktor produksi dan pesaing. Dari faktor-faktor tersebut akan diketahui bagaimana produksi yang mana yang memiliki daya tarik industri yang begitu besar. Sehingga daya tarik produksi yang besar inilah yang harusnya ditingkatkan oleh PT. Perkebunan Nusantara XII guna seterusnya meningkatkan kinerja perusahaan.

Analisis Matriks GE PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Faktor	Bobot		Arabika		Robusta	
	Nilai Rangking	Skor	Nilai Rangking	Skor	Nilai Rangking	Skor
Daya Tarik Industri						
Besar dan pertumbuhan pasar	5	0,18	5	0,89	3	0,54
Tingkat keuntungan	5	0,18	5	0,89	2	0,36
Tingkat rivalitas/persaingan	4	0,14	5	0,71	2	0,29
Modal dan teknologi	4	0,14	5	0,71	5	0,71
Sospol, lingkungan dan kebijakan	3	0,11	5	0,54	3	0,32
Produk substitusi	3	0,11	3	0,32	2	0,21
Hambatan masuk	4	0,14	5	0,71	3	0,43
	28	1,00		4,79		2,86
Daya Saing Perusahaan						
Pangsa pasar dan pertumbuhan	5	0,12	5	0,61	2	0,24
Provit margin vs kopetitor	5	0,12	5	0,61	2	0,24
Kualitas produksi	5	0,12	5	0,61	2	0,24
Pemasaran	5	0,12	5	0,61	2	0,24
Harga pokok produksi	5	0,12	5	0,61	2	0,24
Skala usaha	3	0,07	3	0,22	2	0,15
Kekuatan tawar/menawar pembeli	3	0,07	3	0,22	1	0,07
Kekuatan tawar/menawar pemasok	3	0,07	3	0,22	2	0,15
Prestasi penelitian/pengembangan	3	0,07	3	0,22	2	0,15
Organisasi dan SDM	4	0,10	3	0,29	3	0,29
	41	1,00		4,22		2,02

Sumber : Data yang diolah

Keterangan

Nilai Rangking sebagai berikut:

Nilai Rangking Keterangan

- | | |
|---|---------------|
| 1 | Sangat Rendah |
| 2 | Rendah |
| 3 | Sedang |
| 4 | Tinggi |
| 5 | Sangat Tinggi |

Penulis memberikan penilaian seobjektif mungkin dalam pemberian nilai rangking faktor. Tetapi pemberian nilai rangking faktor tersebut masih mengandung kelemahan karena hanya menggunakan judgement sehingga mengandung subjektifitas

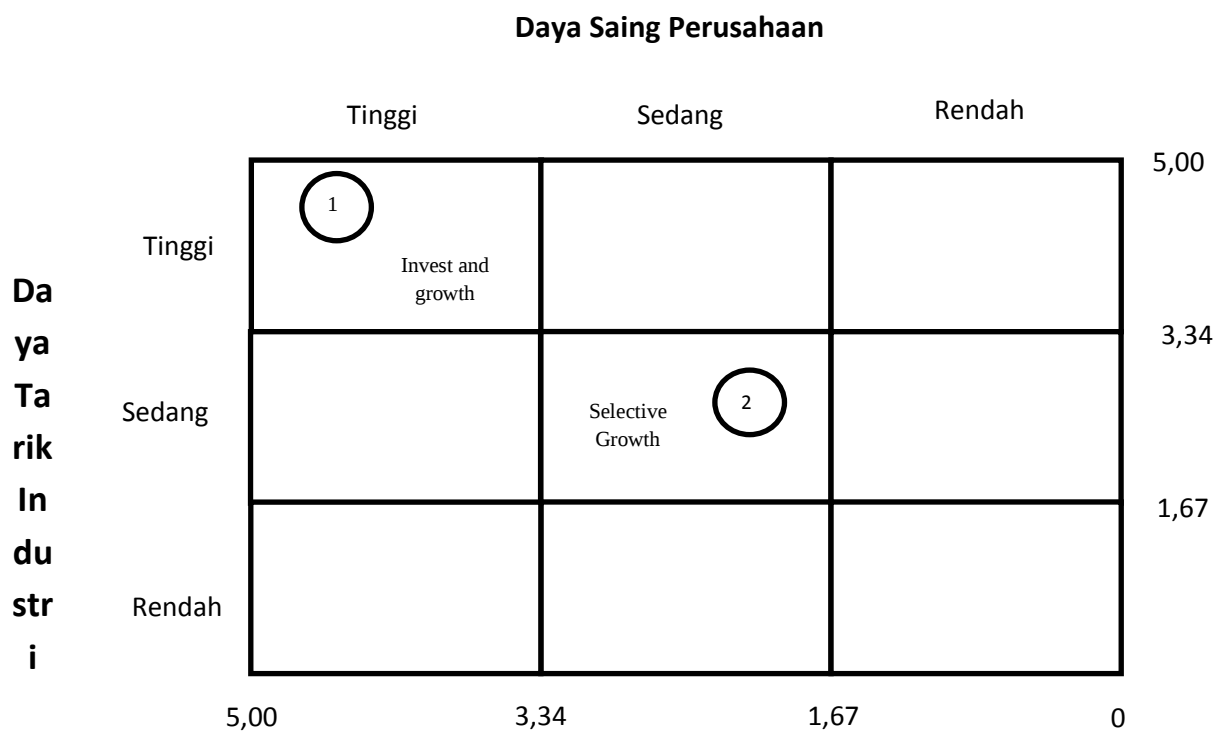
Dari Hasil tabel diatas maka akan diketahui berapa skor masing- masing dari faktor daya tarik industri dan daya saing perusahaan yang mempengaruhi dari produk yang dikembangkan oleh PT. Perkebunan Nusantara XII. Maka dari tabel diatas maka akan muncul

angka-angka, setelah itu angka-angka tersebut dimasukkan kedalam grafik untuk mengetahui kondisi produk tersebut dan strategi apa yang baik digunakan dalam produk tersebut.

Hasil Matrik GE PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)

No	Produk	Daya Tarik		Daya Saing	
		Skor	Posisi	Skor	Posisi
1	Kopi Arabika	4,79	Tinggi	4,22	Tinggi
2	Kopi Robusta	2,86	Sedang	2,02	Sedang

Diagram Analisis Matriks GE PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)



Keterangan :1 = Kopi Arabika 2 = Kopi Robusta

Dalam analisis matriks GE ini dapat diketahui bahwa produk kopi arabika PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) memiliki pertumbuhan yang sangat baik. Produk kopi arabika, memiliki industri dan daya saing perusahaan yg tinggi, itu artinya memiliki banyak peminat sekaligus dapat bersaing dengan sangat baik terhadap pesaingnya, dengan begitu perusahaan harus menggunakan strategi *invest and growth*, jadi perusahaan harus lebih

banyak berinvestasi pada produk tersebut agar tetap dapat bersaing dengan banyak pesaing dan berkembang lebih besar.

Produk kopi robusta berada pada daya tarik industri dan daya saing perusahaan sedang, berarti perusahaan harus berhati-hati dalam mencari keputusan untuk produk ini karena bisa saja produk ini berkembang atau malah tidak berkembang, itu semua tergantung dari strategi perusahaan. Perbedaan produk kopi robusta dibandingkan dengan produk arabika berada pada cita rasa antara kopi yang berbeda, sedangkan dipasar internasional kopi cita rasa kopi robusta kurang begitu diminati, itu yang membuat kopi arabika dan kopi robusta memiliki perbedaan yang mencolok pada daya tarik industri dan daya saing perusahaannya.

Implementasi Strategi

Implementasi strategi ini merupakan bagaimana cara perusahaan pada khususnya PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) untuk menggunakan strategi yang telah dibuat agar menjadi kenyataan dilapangan. Pada dasarnya PT. Perkebunan Nusantara XII menggunakan strategi yang perpedoman pada hirarki strategi maka strateginya akan disusun berdasarkan hirarki tersebut.

Strategi Korporasi

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) saat ini menggunakan strategi *kombinasi* dengan penekanan pada *pertumbuhan* perusahaan disertai *penciutan* pada produk tertentu. Sebenarnya strategi tersebut sudah baik tapi dengan hasil analisis SWOT yang ada, maka implementasi yang harus dilakukan oleh PTPN XII adalah dengan strategi pertumbuhan (*growth*). Hal ini dimungkinkan karena PTPN XII (Persero) saat ini mempunyai kekuatan dalam bidang usaha dan adanya peluang yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan dan perkembangan PTPN XII (Persero).

Melalui strategi pertumbuhan ini PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) menekankan pengembangan komoditas perkebunan utamanya yaitu karet, kopi arabika, kakao edel, kakao bulk, mengingat kondisi pasar masih terbuka dan berkembang. PTPN XII (Persero) juga menekankan upaya pasokan produk yang terjamin dengan mutu produk yang terus ditingkatkan. Untuk komoditas yang lain dikembangkan secara selektif. Investasi dilakukan secara selektif dengan perhatian yang lebih besar pada pengembangan agrowisata dan industri hilir untuk memproduksi barang jadi berbahan baku produk sendiri dan disertai untuk investasi pertumbuhan baru. Investasi pada industri hilir dilakukan karena saat ini industri hilir sangat berkembang mengingat trend minum kopi yang sedang menjamur di Indonesia.

Strategi Bisnis

Seperti strategi yang sudah diterapkan pada saat ini maka Strategi Bisnis perusahaan menggunakan *strategi low cost*, tetapi akan lebih tepat bila menggunakan strategi *Overall Cost Leadership*. Dengan strategi *Overall Cost Leadership* dimana sangat mengefisienkan anggaran demi meningkatkan produksi dan mengembangkan produk, yang dimaksud efisien tidak berarti meminimalkan input produksi namun menggunakan input produksi secara optimal. Prinsip strategi ini hampir sama dengan prinsip strategi *Low Cost* yang sama-sama mengutamakan efisiensi dan optimalisasi pada cost perusahaan.

Penggunaan strategi ini karena perusahaan mengelola komoditi yang bersifat “*buyer’s market*” maka dari itu yang dilakukan perusahaan adalah mengelola biaya dengan baik dan meminimalisir biaya yang keluar, tetap dengan mutu produksi yang baik sehingga daya saing pun akan tetap tinggi dengan begitu dapat menarik minat pembeli.

Perusahaan melakukan pengurangan pada biaya produksi serta pengurangan terhadap produksi tertentu yang tidak terlalu menguntungkan agar anggaran dapat diinvestasikan kepada produksi yang lebih menguntungkan dan yang akan berkembang jauh lebih pesat dari pada produksi yang lainnya. Strategi ini dipilih untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi pada produk, sehingga dihasilkan produk dengan biaya produksi yang mampu bersaing dipasaran. Dalam strategi ini PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) akan terus memperhatikan pesaing dan juga pembeli agar perusahaan mampu bersaing dengan harga jual yang murah sehingga pembeli akan tertarik pada produk PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero).

Strategi Bidang Produksi

Pada strategi bidang PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) dituntut dapat membagi pekerjaan sesuai dengan bidang fungsional masing-masing, dan setiap bagian fungsional harus dapat beraktifitas untuk mendukung strategi korporasi dan juga strategi bisnis.

Dalam strategi produksi PTPN XII, strategi digunakan untuk meningkatkan produksi, melakukan efisiensi, mengembangkan produk, dan menetapkan teknologi yang tepat guna.

Dalam Matriks GE diketahui strategi apa saja yang harus dilaksanakan untuk tiap produk guna mendukung strategi utama bidang produksi, yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Kopi Arabika, menggunakan strategi *invest and growth* dimana produk kopi arabika ini memiliki daya saing perusahaan dan daya tarik industri yang tinggi. Dengan ini maka perusahaan diharapkan mengembangkan usaha dengan mencari pangsa pasar baru dan mempertahankan kekuatan kompetitif, serta memaksimalkan investasi sehingga semakin besar investasi maka akan semakin berkembang industri produk tersebut. Yang harus dilakukan oleh PTPN XII adalah menambahkan investasi pada komoditi kopi arabika dengan beberapa cara seperti penambahan jumlah lahan, penambahan bibit dan tanaman unggul, sehingga produksi dari kopi arabika akan semakin meningkat dan akan meningkatkan pendapatan pula bagi perusahaan, karena pasar dari kopi arabika ini sangatlah menjanjikan pertumbuhan yang baik bagi perusahaan. Dari hasil laporan penjualan maka komoditi kopi arabika lebih ditekankan pada pangsa pasar ekspor, karena pangsa pasar ekspor lebih besar dari pada pasar lokal pada produk ini.
2. Kopi Robusta menggunakan strategi *Selective growth* dimana daya saing perusahaan sedang dan daya tarik industri sedang. Perusahaan harus melakukan spesialisasi produk dan pasar, mencari celah bisnis baru, dan juga memberikan lahan-lahan yang berbeda antara mutu satu dengan mutu yang lainnya sehingga mutu yang baik mendapat proporsi lebih banyak dibandingkan mutu yang kurang baik. Dengan adanya perbedaan proporsi dari mutu yang baik dan mutu yang kurang baik, maka perusahaan akan lebih mengoptimalkan mutu yang baik sehingga pendapatan dari komoditi kopi robusta ini dapat lebih baik. Dari hasil laporan penjualan maka komoditi kopi harusnya lebih dikembangkan ke pasar lokal karena dalam dua tahun belakangan pasar lokal kopi robusta sangat berkembang pesat itu sebabnya pengembangan mutu dan pasar harus lebih banyak disesuaikan dengan kondisi pasar lokal yang sedang baik.

KESIMPULAN

1. Strategi bisnis *Overall cost Leadership* yang harus digunakan oleh PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) untuk peningkatan kinerja produksi komoditi kopi, sebab dengan mengefektifkan dan mengefisiensikan input yang ada sehingga dapat meningkatkan produktivitas tanpa biaya yang tinggi, tentu saja yang dimaksud disini bukan untuk mengurangi/menekan biaya input tetapi mengoptimalkan input yang ada.
2. Dari data biaya produksi, produksi dan produktivitas, serta penjualan komoditi kopi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) dari tahun 2008 sampai triwulan I 2012, diketahui

bahwa biaya produksi komoditi kopi arabika lebih besar dari komoditi kopi robusta. Untuk produksi kopi robusta lebih banyak produksinya dari pada kopi arabika dan produktivitas lebih besar pada kopi rubusta dari kopi arabika. Sedangkan untuk penjualan penjualan kopi arabika memiliki penjualan yang lebih besar dari pada kopi robusta dikarenakan harga pasar kopi arabika jauh lebih tinggi ketimbang kopi robusta, tetapi untuk pasarnya kopi arabika dominan pada pasar ekspor sedangkan kopi robusta dari 2 tahun belakangan lebih cenderung pada pasar lokal.

3. PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) menggunakan tiga macam strategi yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan juga strategi fungsional atau strategi bidang. Strategi awal yang digunakan PTPN XII yaitu: strategi korprasi menggunakan strategi *kombinasi* dengan penekanan pada *stabilitas* disertai adanya *penciutan* pada portofolio tertentu, pada strategi bisnis menggunakan strategi *low cost*, sedangkan pada strategi bidang pada bidang produksi menggunakan 3 macam strategi Strategi *Overall Cost Leadership*, Peningkatan produktivitas tanaman dan lahan, dan juga Pertanian Berkelanjutan.
4. Dari hasil penlitian pada faktor internal dan eksternal perusahaan yang menggunakan Analisis SWOT dan juga Matriks GE (*General Elektic*) diketahui strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja produksi kopi adalah sebagai berikut. Strategi korporasi menggunakan strategi *Pertumbuhan*, untuk strategi bisnis menggunakan Strategi *Overall Cost Leadership*, dan untuk strategi bidang pada bidang produksi dibagi menjadi per komoditi, untuk produksi kopi komoditi arabika menggunakan strategi *Invest and Growth*, dan untuk komoditi kopi robusta menggunakan strategi *Selective growth*.
5. Dari pembahasan dan analisis pada bab IV dapat disimpulkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) sudah menerapkan strategi yang baik untuk menigkatkan kinerja perusahaan, tapi untuk meningkatkan kinerja khususnya pada produksi komoditi kopi harus menggunakan strategi baru yang lebih mendorong agar meningkatkan produksi guna meningkatkan penjualan perusahaan, pada komoditi kopi baik komoditi kopi arabikamaupun komoditi kopi robusta.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Assauri, Sofjan. 2004. *Manajemen produksi dan operasi Edisi revisi*. Jakarta. Penerbit fakultas ekonomi universitas Indonesia
- Dirantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategi (Konsep, Kasus, dan Implementasi)*. Jakarta. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Dwiningsih,N. 2001. *Strategi Operasi dalam Lingkungan Global*. Jakarta. STEKPI.
- Fred R. David. 2002. *Strategic Management: Manajemen Strategi konsep*. Alih Bahasa: Kresno saroso. Jakarta. Salemba Empat.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi manajemen strategi untuk memenangkan bisnis*. Malang. Banyu Media.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane dan Hoslisson, Robert E. 2001. *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Hunger, David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Alih Bahasa: Julianto Agung S. Yogyakarta. Penerbit: Andi.
- Jaught, Lawrence R, dan William F. Glueck. 1999. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Alih Bahasa: Murad dan Henny Sitanggang. Jakarta. Erlangga.
- Moleong, L J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Jakarta.
- Pardede, Pontas M. 2005. *Manajemen Operasi dan Produksi: Teori, Model, dan Kebijakan*. Yogyakarta. Penerbit: Andi
- Robinson, Richard B. dan Pearce, John A. 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa: Agus Maulan. Jakarta. Bina Rupa Aksara.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methodes for business: Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba empat.

Sihombing,U. 2000. *Pendidikan Luar Sekolah,Manajemen Strategi, Konsep,Kiat dan Pelaksanaan*. Jakarta. Penerbit: P.D. Mahkota.

Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell.2008. *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. Alih Bahasa: Chriswan Sungkono dan Ali Akbar Yulianto. Jakarta. Salemba empat.

Thomson, Strickland, (1998). *Strategic Management*. Mc. Graw Hill, Irwin.

Umar, Husein. 2003. *Strategic Manajemen In Action*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wahyudi, Sri, Agustin. 1996. *Manajemen Strategi PengantarProses Berfikir Strategik*. Jakarta Barat. Binarupa Aksara.

Laporan Manajemen PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero). 2009

Laporan Manajemen PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero). 2010

Laporan Manajemen PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero). 2011

Laporan Manajemen PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Triwulan I. 2012

[www.ptpn12.com/rolas/index.php/profi l](http://www.ptpn12.com/rolas/index.php/profil) diakses 22 mei 2012

www.bi.go.id/web/id/Moneter/Inflasi/Data+Inflasi/ diakses 17 juni 2012

www.bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/10/15/11541817/Bank.Dunia.Indonesia.Masih.Dibayangi.Pelambatan.Ekonomi.Duniadiakses 18 juni 2012

www.antaranews.com/berita/338100/pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2012-63-persendiakses 18 juni 2012