

OPTIMALISASI STRATEGI INTEGRASI KELAPA SAWIT - SAPI PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) PERKEBUNAN DI INDONESIA

(Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan,
Sumatera Utara)

Argo^{a)} Kusdi Rahardjo^{b)} Karuniawan Puji Wicaksono^{c)}

^{a)}PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

^{b)}Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

^{c)}Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang

Email: ^{a)}argopn3@gmail.com

ABSTRACT

The objectives of this research are to understand the condition of internal and external environment in applying the strategy of integration between palm oil plants and beef cattles on PTPN III (SOEs). This research also provide alternative strategies in order to optimize the strategy of integration between palm oil plants and beef cattles on PTPN III. The determination of strategy in terms of managerial and operational side. This research use the primary data obtained from, observation, interview and by distributing questionnaires to the respondents. Its also use secondary data obtained from various medias. Analysis tools used are SWOT analysis (manajerial side) and linear programming (operational side). Based on SWOT analysis showed that PTPN III still has weaknesses internally in harnessing the strengths to overcome weaknesses. On other side PTPN III has provided a positive reponse to the opportunities and threats faced. Alternative strategies offered i.e. production costs efficiency, pursuing product development strategy, improve the technical maintenance of beef cattle, maximize production capacity, conducting training and recruiting human resources on animal husbandry sector, maximize the utilization of palm oil plants waste and insuring the assets owned. Based on linear programming analysis the alternative strategies offered are pursuing fattening system if ADG development more than or equal to 0,4 kg per day and pursuing breeding system if ADG development less than or equal to 0,3 kg per day.

Keywords: *Optimization, Integration between palm oil plants and beef cattles, SWOT analysis, Linear programming, Alternative strategies.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal PTPN III dalam menerapkan strategi integrasi kelapa sawit-sapi di PTPN III. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk memberikan berbagai alternatif strategi untuk mengoptimalkan strategi integrasi kelapa sawit-sapi di PTPN III. Penentuan strategi ditinjau dari sisi manajerial maupun operasional. Penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan dari hasil observasi, wawancara dan penyebaran kuisener kepada responden. Selain itu juga menggunakan data sekunder dari berbagai media. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT (sisi manajerial) dan analisis pemrograman linear (sisi operasional). Berdasarkan analisis SWOT didapatkan hasil bahwa PTPN III masih memiliki kelemahan secara internal dalam memanfaatkan kekuatan untuk me-ngatasi kelemahan yang ada. Disisi lain PTPN III telah mampu memberikan respon positif terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi. Sehingga alternatif strategi yang ditawarkan adalah: melakukan efisiensi biaya produksi, melakukan strategi pengembangan produk, meningkatkan teknis pemeliharaan sapi, memak-simalkan kapasitas produksi, melakukan pelatihan dan rekrutmen SDM dibidang peternakan, memaksimalkan pemanfaatan limbah kelapa sawit dan mengasuransi-kan asset yang dimiliki. Berdasarkan hasil pemrograman linear alternatif strategi yang ditawarkan adalah: mengusahakan pola penggemukan apabila perkembangan ADG lebih dari atau sama dengan 0,4 kg/hari dan mengusahakan pola pembibitan apabila perkembangan ADG mencapai kurang dari atau sama dengan 0,3 kg/hari.

Kata Kunci: *Optimalisasi, Integrasi tanaman kelapa sawit dan ternak sapi, Analisis SWOT, Pemrograman linear, Alternatif strategi.*

PENDAHULUAN

Produksi daging sapi di Indonesia tidak mencukupi untuk kebutuhan kon-sumsi oleh masyarakat sendiri. Data Direktur Jenderal Peternakan Dan Kesehatan Hewan pada tahun 2012 menunjukkan bahwa konsumsi daging sapi dalam negeri sebesar 484.000 ton sedangkan produksi daging sapi dalam negeri hanya sebesar 399.000 ton sehingga kekurangan stock sebesar 85.000 ton. Hal ini menyebabkan kebijakan import daging sapi harus dilaksanakan guna mencukupi pasokan daging sapi dalam negeri.

Dilain sisi, kegiatan agribisnis di sektor pertanian secara monokultur telah terbukti sangat rentan terhadap resiko kerugian. Hal ini disebabkan harga jual produk pertanian pada umumnya sangat fluktuatif dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, diversifikasi (penganeka-ragaman) jenis usaha baik secara terkait maupun tidak terkait dengan usaha inti merupakan upaya dalam mengurangi risiko ketergantungan terhadap kegiatan usaha pertanian monokultur.

Strategi integrasi perkebunan kelapa sawit dengan ternak sapi me-rupakan salah satu alternatif diver-sifikasi usaha yang menjanjikan. Data dari Direktorat Jendral Perkebunan menunjuk-kan bahwa luas perkebunan kelapa sawit di Indonesia pada tahun 2012 sebesar 9.074.621 hektar. Hal ini tentunya menjadi sumberdaya yang sangat besar untuk mengembangkan strategi integrasi kelapa sawit dan sapi. Limbah organik kelapa sawit menjadi sumber pakan alternatif ternak sapi yang sangat menguntungkan guna menjawab kenaikan harga pakan.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) -selanjutnya disebut PTPN III- merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang salah satu usahanya adalah pengelolaan perkebunan kelapa sawit yang juga telah menerapkan strategi integrasi kelapa sawit dan sapi terhitung mulai tahun 2012. Potensi berbagai limbah hasil produksi baik dari kebun, PKS dan PKO yang berupa pelepah dan daun kelapa sawit, lumpur sawit (*Solid Decanter*) dan bungkil kelapa sawit (*Palm Kernel Meal*) menunjukkan bahwa ketersediaan sumber-daya yang dapat dimanfaatkan sebagai bahan pakan ternak sapi di PTPN III sangat mendukung dan layak dikembang-kan dari sisi operasionalnya. Namun, dalam penerapan strategi integrasi

antara kelapa sawit dan sapi di PTPN III belum dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa sajakah yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam menerapkan strategi integrasi kelapa sawit-sapi di PTPN III ?
2. Bagaimana strategi untuk meng-optimalkan strategi integrasi kelapa sawit-sapi di PTPN III baik dari sisi manajerial maupun operasional?

LATAR BELAKANG TEORI DAN HIPOTESIS

Sejarah Singkat dan Perkembangan Komoditas Kelapa Sawit di Indonesia

Tanaman kelapa sawit (*Elaeis guinensis* jack.) merupakan tanaman yang berasal dari kawasan Afrika Barat, yaitu berasal dari negara Nigeria, namun ada juga yang berpendapat bahwa asal tanaman tersebut yaitu dari negara di kawasan Amerika Selatan yaitu Brazil. Karena di daerah Brazil lebih banyak ditemui spesies kelapa sawit daripada di Negara Nigeria. Tetapi walaupun tanaman kelapa sawit berasal dari Nigeria dan Brazil, tanaman ini juga dapat tumbuh subur di Negara lainnya seperti Malaysia, Indonesia, Ghana, Thailand, Papua Nugini dan lain-lain. Tanaman ini dapat ber-produktivitas lebih tinggi dari negara asalnya (Fauzi Y, dkk., 2012).

Pengembangan kelapa sawit di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup pesat sejak tahun 1970 terutama periode 1980-an. Pada tahun 1980 luas lahan kelapa sawit mencapai 294.560 hektar. Semula pelaku perkebunan kelapa sawit hanya terdiri atas Perkebunan Besar Negara (PBN), namun pada tahun yang sama pula dibuka Perkebunan Besar Swasta (PBS) dan Perkebunan Rakyat (PR) melalui pola PIR (Perkebunan Inti Rakyat) dan selanjutnya berkembang pola swadaya. Data terakhir dari Direktorat Jenderal Perkebunan (2012) menunjukkan luas areal kelapa sawit di Indonesia pada tahun 2008 adalah seluas 7.363.847 hektar, sedangkan pada tahun 2012 adalah sebesar 9.074.621 hektar atau

mengalami laju pertumbuhan sebesar 23,23% per tahun.

Kelapa sawit menempati urutan kedua sebagai penghasil devisa negara setelah karet dari 12 komoditas primer perkebunan lainnya. Menurut data dari Direktorat Jenderal Perkebunan Kementerian Pertanian RI, ekspor minyak sawit Indonesia pada tahun 2012 mencapai 18.850.800 ton atau senilai 17.601.200 US\$. Volume ekspor tersebut mengalami kenaikan sebesar 14,69 % dari tahun 2011 yaitu sebesar 16.436.000 ton atau senilai 17.261.000 US\$.

Pakan Ternak Sapi Berbahan Limbah Biomassa Kelapa Sawit

Semakin berkurangnya lahan penggembalaan akibat pergeseran alih fungsi lahan pertanian ke sektor yang lain terutama perumahan dan semakin meningkatnya harga pakan ternak, limbah biomassa kelapa sawit menjadi alternatif yang menjanjikan sebagai pakan substitusi ternak sapi. Tanaman kelapa sawit menghasilkan produk samping yang dapat digunakan sebagai bahan pakan ternak sapi yaitu pelepah dan daun. Menurut Jalaludin et al (1991b) dikutip dari Sitompul dkk. (2004) bahwa tanaman kelapa sawit menghasilkan 22 pelepah per tahun atau setara dengan 2,2 kg pakan (setelah di-kupas dan siap disajikan). Jika diasumsi-kan bahwa jumlah pohon per hektar sebesar 130 pohon, maka dalam satu tahun dapat menghasilkan pakan sebanyak 6.292 kg per hektar per tahun.

Lebih lanjut Jalaludin et al. (1991) dikutip dari Sitompul dkk. (2004) melaporkan pengolahan pabrik kelapa sawit setiap 1.000 kg tandan kelapa sawit segar mampu menghasilkan produk utama yaitu minyak sawit sebanyak 25% dan hasil sampingan berupa 3,5% bungkil kelapa sawit, 29,4% lumpur sawit dan 18% serat perasan. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk memanfaatkan limbah biomassa kelapa sawit sebagai bahan pakan ternak. Menurut Elisabeth J dan Ginting S. P. (2003) bahwa hasil samping industri kelapa sawit yang berupa pelepah, lumpur sawit dan bungkil sawit dapat digunakan sebagai bahan pakan ternak. Dengan kombinasi 60% pelepah sawit, lumpur sawit dan bungkil sawit masing-masing sebesar 18% ditambah dengan dedak padi 4% yang diberikan se-jumlah 8,6 kg per hari, diperoleh pertambahan berat badan rata-rata (*Average Daily Gain*) sebesar 0,58 kg per ekor. Purba A dkk. (2012) melaporkan bahwa

dengan penggunaan pakan lengkap berbasis biomassa kelapa sawit pada kandungan protein kasar 15,93%, 17,52%, 20,03% dan 20,04% (dengan bahan dasar pelepah, dedak, bungkil, urea, molases, garam dan mineral yang disajikan dalam bentuk pelet), diperoleh hasil Pertambahan Berat Bobot Hidup (PBBH) per hari untuk ternak sapi adalah 0,94 sampai dengan 1.12 kg. Hasil penelitian menunjukkan persentase karkas sapi yang diperoleh adalah sebesar 47,5 sampai dengan 49,46%.

Sistem Integrasi Kelapa Sawit - Sapi

Menurut Pasandaran et al. (2005) sistem integrasi tanaman dengan ternak merupakan suatu sistem dibidang pertanian yang memiliki keterkaitan erat antara komponen tanaman dan ternak dalam usaha tani di suatu wilayah. Adanya bentuk hubungan ini mampu mengkaitkan penggunaan sumberdaya seperti tanaman, limbah tanaman dan pupuk organik yang dihasilkan oleh ternak. Hubungan yang dihasilkan adalah hubungan saling menguntungkan yang artinya ternak memberikan keuntungan yang tinggi per satuan input tenaga kerja selain memberikan pupuk bagi tanaman yang pada gilirannya produktivitas tanaman diharapkan meningkat sehingga dan pada akhirnya pendapatan dari usahatani yang dikelola akan turut meningkat.

Menurut Direktorat Jenderal Peternakan RI (2011) pada prinsipnya pengembangan integrasi ternak ke dalam usahatani baik dalam tanaman pangan, tanaman hortikultura maupun tanaman perkebunan adalah mengusahakan ternak tanpa mengurangi produktivitas dan aktifitas tanaman. Bahkan diharapkan dengan adanya integrasi ini dapat meningkatkan produktivitas tanaman sekaligus produksi ternaknya. Sehingga integrasi ternak dan tanaman bertujuan tercapainya sinergi yang saling me-nguntungkan (*mutualism sinergicity*) yang pada gilirannya membantu menurunkan *cost production*.

Beberapa keuntungan pemelihara-an ternak di areal perkebunan yaitu antara lain :

- a. Ternak dapat memanfaatkan hijauan yang tumbuh dibawah tanaman utama perkebunan, baik melalui peng-gembalaan maupun dengan *cut and carry*.
- b. Ternak dapat menghasilkan pupuk organik yang dapat dimanfaatkan tanaman utama sekaligus mengurangi infestasi gulma.

- c. Limbah hasil perkebunan dapat digunakan sebagai sumber bahan pakan bagi ternak yang berkualitas tinggi.
- d. Pada beberapa perkebunan, ternak dimanfaatkan sebagai sumber tenaga kerja pengangkut hasil-hasil per-kebunan.
- e. Produksi ternak yang dipelihara di bawah naungan lebih tinggi daripada digembalakan di alam terbuka.
- f. Hasil dari ternak sebagai tambahan penghasilan bagi pekerja dan pengusaha perkebunan (Bamu Alim A dan Subowo G, 2005).

Strategi Diversifikasi Tak Terkait (*Unrelated Diversification*)

Strategi integrasi antara kelapa sawit dan sapi ini diklasifikasikan ke dalam strategi diversifikasi tak terkait. Menurut David F. R. (2011) Strategi diversifikasi tak terkait memilih portofolio bisnis yang sanggup memberikan kinerja keuangan yang baik. Masalah utama dalam melaksanakan strategi ini adalah kemampuan tim manajemen harus bagus dalam merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mendelegasikan dan mengendalikan secara efektif. Mengelola bisnis di-berbagai industri lebih sulit daripada satu industri.

Strategi diversifikasi tak terkait bertujuan diversifikasi yang tidak ber-hubungan bertujuan untuk meningkatkan keuntungan dengan menanamkan kom-petensi organisasi induk dalam unit bisnis baru dengan harapan untuk mendapatkan keuntungan diberbagai industri. Perusaha-an melakukan strategi diversifikasi tak terkait tidak mempunyai niat untuk mentransfer atau memanfaatkan kom-petensi antara unit bisnis. Fokus mereka adalah murni menggunakan kompetensi organisasi induk untuk memperkuat model bisnis dari setiap unit bisnis individu atau divisi (Hill, C. W. L. Etc., 2008).

Menurut Hitt, M. A. etc. (2011) sebuah strategi diversifikasi tak terkait dapat menciptakan nilai melalui dua jenis penghematan biaya. Pertama, peng-hematan biaya diwujudkan melalui pe-ningkatan alokasi sumber daya keuangan berdasarkan investasi di dalam atau di luar perusahaan. Alokasi modal internal yang efisien dapat menyebabkan penghematan biaya dimana hal ini dapat mengurangi risiko di antara bisnis perusahaan misal-nya, dengan mengarah ke pengembangan portofolio bisnis dengan profil risiko yang berbeda. Kedua, penghematan biaya menyangkut restrukturisasi aset yang diperoleh.

Di sini, diversifikasi perusahaan membeli perusahaan lain, merestrukturi-sasi aset perusahaan dengan cara-cara yang memungkinkan untuk beroperasi lebih menguntungkan, dan kemudian menjual perusahaan untuk mendapat keuntungan.

Analisis Situasi Perusahaan Dengan Menggunakan Analisis SWOT

Menurut Hunger J. D. dan Wheelen T. L. (2003) analisis situasi merupakan awal dari proses perumusan strategi. Selain itu analisis situasi diguna-kan untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eks-ternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhati-kan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Sehingga analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oppor-tunities, Threats*) harus meng-identifikasi kompetensi langka (*distinctive com-petence*) perusahaan (yaitu keahlian tertentu, sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan dan cara unggul yang digunakan oleh perusahaan) atau dinggap sebagai kapabilitas inti (*core capabilities*). Penggunaan core capabilities yang tepat akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Analisis SWOT merupakan analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta analisis faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman suatu perusahaan dari eksternal perusahaan lainnya. Analisis SWOT ini digunakan dalam proses perumusan penyusunan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategis untuk mencapai tujuan, misi dan visi perusahaan didasarkan pada latar belakang perusahaan. Selain sebagai perumusan strategi juga dilakukan perencanaan strategis harus melakukan Analisis Situasi yaitu menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman).

Optimasi Strategi Dengan *Linear Programming*

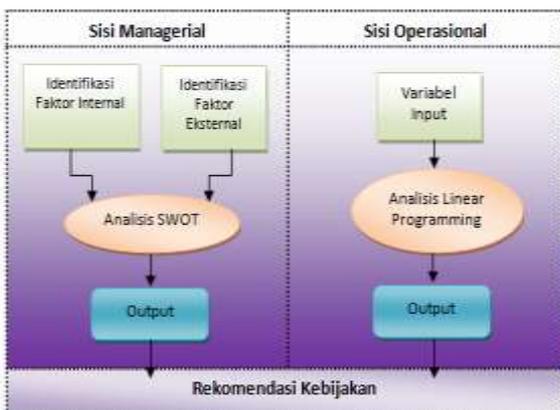
Menurut Keast S. and Towler M. (2009) pemrograman linear (*Linear Programming*) merupakan teknik optimasi numerik yang biasa digunakan untuk membantu perencanaan sumberdaya dima-na sumberdaya yang langka dialokasikan antara dua atau lebih kegiatan untuk mengoptimalkan tujuan tertentu seperti misalnya memaksimalkan keuntungan.

Proses dari LP melibatkan penentuan fungsi tujuan (seperti maksimasi ke-untungan atau minimasi biaya) dan sebuah set fungsi pembatas yang menampilkan ketersediaan sumberdaya perusahaan yang dimasukkan ke dalam persamaan linear.

Menurut Kakiy T. J. (2008) pemrograman linear merupakan suatu pemrograman matematik yang memuat fungsi tujuan berbentuk linear yang tidak diketahui dan fungsi kendala yang ber-bentuk persamaan linear maupun ke-tidaksamaan linear. Pemrograman linear mempunyai beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar dapat diproses lebih lanjut kedalam model formulasi yang terdapat pada berbagai persoalan pemrograman linear.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang, rumus-an masalah, tujuan penelitian, uraian teori-tis, maka secara garis besar kerangka pemikiran dalam penelitian ini dituangkan dalam gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Sudut Pandang Manajerial

Analisis yang digunakan dari sudut pandang manajerial adalah analisis SWOT. Pada analisis ini terdiri dari tiga tahapan yaitu :

1. Tahap pengumpulan atau input data
Pada tahap ini menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), matriks EFE (*External factor Evalu-ation*) dan matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*)
2. Tahap analisis atau pencocokan
Matriks SWOT (Strengths, Weak-nesses, Opportunities, Threats) dan Matriks IE (*Internal-External*) digunakan pada tahap ini.
3. Tahap keputusan

Pemilihan keputusan menggunakan Matriks QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*).

Sudut Pandang Operasional

Analisis dari sudut pandang operasional menggunakan pemrograman linear. Analisis ini digunakan untuk menentukan komposisi jumlah sapi yang dipelihara dengan pola *fattening* ataupun *breeding* di PTPN III. Adapun variabel dan fungsi yang digunakan dalam pemrograman linier pada optimalisasi strategi integrasi antara tanaman kelapa sawit dan ternak sapi di USSPI - PTPN III antara lain sebagai berikut;

1. Variabel Keputusan
Menyangkut berapa komposisi jumlah ternak sapi yang harus dipelihara dengan program *fattening* (x_1) dan *breeding* (x_2).
2. Fungsi Kendala
Pada penelitian ini kapasitas kandang dan biaya produksi menjadi batasan/ kendala dalam mencapai tujuan. Fungsi kendala ini diekspresikan dan diformu-lasikan dalam bentuk persamaan atau pertidaksamaan yang juga merupa-kan hubungan linier dari variabel keputusan yang mencerminkan keter-batasan dalam masalah yang diteliti.
3. Fungsi Tujuan
Tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah berhubungan dengan memak-simumkan laba (z) yang akan diperoleh. Fungsi tujuan ditunjukkan sebagai suatu hubungan linier (bukan per-kalian) dari variabel keputusan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sudut Pandang Manajerial

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal USSPI - PTPN III yang berkaitan dengan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threaths*) yang dimiliki serta dihadapi oleh USSPI - PTPN III dalam melaksanakan usaha bisnis integrasi antara tanaman kelapa sawit dan ternak sapi maka dapat diinterpretasikan dalam pembahasan berikut. Pada tahap input yang meliputi perhitungan matriks EFE (*External Factor Evaluation*), IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan CPM (*Competitive Profile Matrix*) diperoleh hasil total skor faktor eksternal dari matriks EFE sebesar 2,74. Hal ini mengindikasikan

USSPI - PTPN III telah memberikan respon yang positif terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi. Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa harga daging dipasaran dalam negeri yang potensial memperoleh skor tertinggi yaitu 0,431 kemudian berturut-turut diikuti oleh limbah ternak sapi dapat digunakan sebagai energi alternatif dengan skor 0,421, ketersediaan pasokan daging sapi yang terbatas dengan skor 0,337, permintaan daging sapi yang terus mengalami peningkatan dengan skor 0,316 dan limbah ternak sapi dapat digunakan sebagai pupuk organik dengan skor 0,301. Hal ini yang dimanfaatkan oleh USSPI - PTPN III untuk menghadapi ancaman tertinggi yang disebabkan oleh harga daging sapi import yang lebih murah dan resiko kematian ternak sapi akibat penyakit dengan skor yang sama yaitu 0,206. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada terhadap ancaman yang terjadi pada posisi menengah.

Dari matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) diperoleh hasil bahwa skor total menunjukkan angka sebesar 2,487 yang memberikan gambaran bahwa USSPI - PTPN III masih lemah secara internal untuk memaksimalkan kekuatan yang ada untuk mengatasi kelemahan yang terjadi. Meskipun didukung oleh ketersediaan limbah biomassa kelapa sawit yang besar untuk sumber pakan ternak dengan skor 0,410 dan ketersediaan modal usaha yang cukup dengan skor 0,400 serta luas lahan kelapa sawit yang dimiliki oleh PTPN III dengan skor 0,359 hal ini belum mampu menutupi kelemahan yang disebabkan oleh faktor kemampuan SDM untuk mengelola secara teknis yang kurang dengan pe-rolahan skor sebesar 0,221 dan besarnya biaya infestasi dengan skor 0,190 serta perkembangan ADG (*Average Daily Gain*) yang kurang optimal dengan perolehan skor sebesar 0,108.

Dari sudut pandang persaingan usaha dengan kompetitor utamanya dalam hal ini PTPN IV dan PTPN VII, maka berdasarkan hasil matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*) diperoleh hasil bahwa USSPI - PTPN III menempati urutan kedua dengan skor sebesar 3,28. Skor tertinggi diperoleh oleh PTPN IV yaitu sebesar 3,38 dan diikuti oleh PTPN VII dengan perolehan skor sebesar 2,98. Perbandingan profil kompetitif ini dilihat dari berbagai faktor diantaranya luas lahan kelapa sawit, jumlah pabrik kelapa sawit, pangsa pasar, saluran pemasaran, keun-tungan

finansial, penerapan teknologi, ke-mampuan sumberdaya manusia, ke-tersediaan sarana produksi, perkembangan ADG dan kualitas produk. Walaupun di-dukung dengan keuntungan finansial tertinggi dengan skor 0,53 dan penerapan teknologi dengan skor 0,23 tetapi faktor perkembangan ADG dengan skor 0,23 dan ketersediaan sarana produksi dengan skor 0,25 masih kalah kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya. PTPN IV mempunyai faktor kompetitif yang hampir merata diantara semua faktor yang diperbandingkan sehingga memperoleh skor tertinggi.

Tahap pencocokan atau analisis dengan menggunakan alat (*tool*) analisis matriks SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan matriks IE (*Internal-External*). Berdasarkan matriks SWOT USSPI - PTPN III diperoleh empat alternatif strategi yaitu Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST dan Strategi WT. Keempat strategi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*)

Strategi ini memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh USSPI - PTPN III untuk menangkap peluang yang ada dimana alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh USSPI - PTPN III adalah;

- a. Melakukan strategi integrasi kelapa sawit dan ternak sapi (*existing strategy*). Strategi ini memanfaatkan semua faktor strategis kekuatan utama yang dimiliki oleh PTPN III yaitu memiliki lahan kelapa sawit yang luas, memiliki ketersediaan limbah biomassa kelapa sawit yang cukup yang berasal dari lahan perkebunan, Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dan Pabrik Kernel Oil (PKO), ketersediaan sarana dan modal usaha yang cukup serta adanya komitmen dari manajemen yang baik untuk menangkap peluang yang ada diantaranya permintaan daging sapi yang terus meningkat, harga daging sapi yang menjanjikan, ketersediaan pasokan daging sapi dipasar dalam negeri yang kurang dan limbah ternak sapi dapat digunakan sebagai pupuk organik serta sumber energi alternatif.
- b. Melakukan upaya pembuatan unit produksi pupuk organik. Hal ini memanfaatkan ketersediaan modal usaha yang cukup dan komitmen manajemen yang baik untuk menangkap peluang bahwa limbah ternak sapi dapat

- digunakan sebagai pupuk organik. Selain untuk menambah pendapatan diluar penjualan daging atau bibit sapi, pupuk organik juga dapat digunakan sebagai pupuk tanaman kelapa sawit sebagai sebagian substitusi pupuk kimiawi yang selama ini digunakan. Sehingga biaya pemupukan yang merupakan biaya terbesar (sekitar 60% dari total biaya dalam pemeliharaan tanaman kelapa sawit) dapat dikurangi.
- c. Menciptakan pengolahan limbah ternak sapi menjadi biogas. Demikian juga strategi ini memanfaatkan ketersediaan modal dan komitmen manajemen yang baik untuk menangkap peluang bahwa limbah ternak sapi dapat digunakan sebagai sumber energi alternatif dalam hal ini biogas.
2. Strategi WO

Strategi WO yaitu meminimalkan kelemahan yang masih dimiliki USSPI - PTPN III untuk menangkap peluang yang ada. Alternatif strategi yang dapat ditawarkan diantaranya adalah;

 - a. Meningkatkan teknis pemeliharaan ternak sapi agar perkembangan ADG (*Average Daily Gain*) dapat naik sesuai norma. Seperti yang telah dijelaskan pada sub bab analisis bahwasanya dari delapan kandang yang dimiliki oleh USSPI - PTPN III rata-rata ADG hanya 0,10 kg/hari. Bahkan terdapat beberapa kandang yang memiliki angka ADG minus (susut) seperti terjadi di Kebun Silau Dunia, Kebun Rambutan dan Kebun Tanah Raja. Sehingga diharapkan strategi ini dapat meminimalkan kelemahan perkembangan ADG yang kurang optimal untuk menangkap peluang permintaan daging sapi yang meningkat, harga daging sapi yang menjanjikan dan ketersediaan pasokan daging sapi dalam negeri yang kurang.
 - b. Melakukan pelatihan ataupun rekrutmen SDM khusus bidang peternakan. Hal ini untuk meminimalkan kelemahan kemampuan SDM untuk mengelola secara teknis yang belum optimal dikarenakan SDM yang dimiliki oleh PTPN III sebagian besar dibidang pertanian bukan peternakan sehingga diharapkan strategi diatas dapat menjadi alternatif untuk menangkap peluang tentang permintaan, harga dan pasokan daging sapi serta sejalan dengan upaya untuk meningkatkan perkembangan ADG yang kurang optimal.
 - c. Melakukan pelatihan SDM ataupun rekrutmen tenaga ahli pembuatan pupuk dan biogas. Seperti halnya pada poin b, strategi ini merupakan upaya untuk meminimalkan kelemahan kemampuan SDM mengelola secara teknis untuk menangkap peluang bahwa limbah ternak sapi dapat dimanfaatkan sebagai pupuk organik dan biogas.
 3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST adalah upaya untuk memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh USSPI - PTPN III guna menghadapi ancaman yang dihadapi. Alternatif strategi yang dapat diupayakan antara lain;

 - a. Menyediakan sarana dan prasarana serta tenaga ahli untuk kesehatan ternak. Upaya ini dapat dilakukan untuk memanfaatkan ketersediaan modal yang cukup untuk menghadapi ancaman yang diakibatkan oleh resiko kematian ternak akibat penyakit. Upaya ini dapat dilakukan dengan menyediakan sarana kandang inkubasi untuk ternak sapi yang sakit agar tidak menular dan perlu tempat penanganan khusus oleh dokter hewan. Tenaga dokter hewan dapat disediakan dengan rekrutmen atau-pun honorer tergantung kepada frekuensi dan intensitas ternak sapi yang sakit untuk meminimalkan biaya produksi.
 - b. Memaksimalkan produksi sesuai kapasitas kandang terpasang untuk meningkatkan pangsa pasar. Upaya ini dilakukan guna memanfaatkan ketersediaan modal dan sarana kandang dengan nilai investasi yang cukup besar untuk menghadapi ancaman dari pesaing usaha sejenis. Upaya memaksimalkan produksi salah satunya dengan memaksimalkan jumlah sapi yang dipelihara sesuai kapasitas kandang yang tersedia. Saat ini jumlah sapi yang dipelihara oleh USSPI PTPN III hanya sekitar 8,72% dari kapasitas kandang tersedia. Hal ini tentunya membuat biaya produksi tinggi akibat nilai penyusutan kandang yang termasuk kedalam penyusutan biaya produksi.
 - c. Meningkatkan pemanfaatan limbah biomassa kelapa sawit sebagai pakan guna menekan harga pokok produksi. Alternatif

ini ditawarkan untuk memanfaatkan ketersediaan limbah biomassa kelapa sawit yang cukup besar untuk menghadapi ancaman harga daging import yang lebih murah dan pesaing dari usaha sejenis. Limbah biomassa kelapa yang dapat dimanfaatkan adalah pelepah atau daun kelapa sawit yang dihasilkan oleh kebun-kebun di unit usaha PTPN III, *Palm Kernel Meal* (PKO) yang dihasilkan oleh Pabrik Kernel Oil (PKO) PTPN III Sei Mangkei dan *Solid Decanter* dari Pabrik Kelapa sawit (PKS) yang dimiliki PTPN III. Kondisi saat ini pemanfaatan tersebut belum optimal. Pakan ternak sapi yang dipelihara oleh PTPN III sebagian besar masih dilakukan dengan pembelian terutama untuk onggok (ubi kayu) dan dedak padi kasar. Pemanfaatan pelepah atau daun kelapa sawit sebagai sumber pakan hijauan perlu dilakukan kembali karena filosofi dari usaha integrasi antara tanaman kelapa sawit dan ternak sapi adalah memak-simalkan limbah biomassa kelapa sawit tersebut sebagai sumber bahan pakan utama. Kendala yang terjadi dilapangan perlu dibenahi guna memaksimalkan pemanfaatan limbah biomassa diantaranya adalah alat penggiling pelepah atau daun kelapa sawit (*chopper*) perlu dimodifikasi ulang karena hasil gilingan masih kasar sehingga dikhawatirkan dapat mengganggu alat pencernaan ternak sapi.

4. Strategi WT

Alternatif strategi yang keempat adalah strategi WT yaitu upaya untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh USSPI - PTPN III guna menghadapi ancaman yang kemungkinan dihadapi. Secara rinci alternatif strategi WT dijelaskan sebagai berikut;

- a. Mengasuransikan aset yang mempunyai nilai investasi tinggi sebagai jaminan resiko yang terjadi. Hal ini dilakukan guna meminimalkan ancaman yang disebabkan resiko kematian ternak sapi akibat penyakit dan anomali iklim yang berubah-ubah terhadap biaya investasi yang telah dikeluarkan.
- b. Melakukan efisiensi biaya guna menekan biaya produksi. Strategi ini dilakukan guna meminimalkan biaya produksi untuk menghadapi ancaman yang disebabkan

oleh harga daging import yang lebih murah dan per-saingan harga dengan pesaing usaha sejenis. Upaya efisiensi ini sejalan dengan strategi ST poin c. Selain itu efisiensi biaya juga dapat dikurangi dengan meminimalkan biaya umum seperti misalnya biaya perjalanan dinas. USSPI - PTPN III memiliki delapan unit kandang yang tersebar di tiga kabupaten wilayah Provinsi Sumatera Utara yaitu Kabupaten Serdang Bedagai, Kabupaten Deli Serdang dan Kabupaten Labuhan Batu sementara kantor USSPI-PTPN III terpusat di Kabupaten Serdang Bedagai sehingga selain biaya perjalanan dinas cukup tinggi juga terjadi *span of control* yang terlalu luas. Upaya untuk mengatasinya kandang yang dimiliki diserahkan pengawasan dan pengelolaannya kepada kebun / unit dimana kandang berada.

Alat analisis selanjutnya adalah menggunakan Matriks IE (*Internal-External*) untuk mengetahui posisi USSPI - PTPN III saat ini dan strategi apa yang perlu dikembangkan. Berdasarkan hasil perhitungan matriks IE diperoleh hasil bahwa posisi USSPI - PTPN III berada pada sel 5. Menurut David, F.R. (2013) bahwa pada sel ini strategi yang dapat diterapkan adalah strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Pada posisi ini perusahaan dapat melakukan strategi penetrasi pasar atau pengembangan produk. Penetrasi pasar merupakan strategi yang berusaha meningkatkan pangsa pasar melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar seperti penambahan jumlah tenaga penjualan, iklan atau pelipatgandaan upaya pemasaran. Sedangkan strategi pengembangan produk merupakan upaya meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang sudah ada.

Menurut Rangkuti, F (2013) jika posisi perusahaan pada sel 5, maka strategi yang dilaksanakan adalah strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Pada strategi ini perusahaan fokus pada strategi integrasi horizontal. Dimana strategi integrasi horizontal mengacu kepada mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap pesaing. Perwujudan strategi ini dalam dunia usaha adalah akuisisi, merger ataupun *takeover*. Dengan demikian hal ini memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumberdaya dan kompetensi.

Tahap selanjutnya adalah pengembalian keputusan dari sisi manajerial dengan menggunakan alat Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif. Pada matriks ini alternatif strategi yang ditawarkan pada matriks IE diperbandingkan untuk mendapatkan alternatif strategi terpilih dengan mempertimbangkan faktor strategis internal dan eksternal yang dimiliki dan dihadapi USSPI - PTPN III. Dari hasil perhitungan matriks QSPM diperoleh bahwa skor total tertinggi alternatif strategi pengembangan produk dengan nilai sebesar 6,25 diikuti oleh penetrasi pasar dan integrasi horizontal dengan perolehan nilai berturut-turut sebesar 5,65 dan 4,80.

Strategi yang dipilih adalah pengembangan produk dimana strategi ini sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal USSPI - PTPN III. Strategi ini akan efektif diantaranya apabila pesaing menawarkan kualitas yang tinggi dan harga yang murah. Hal ini berkaitan dengan kualitas yang baik dan harga daging sapi yang murah yang ditawarkan oleh terutama daging import. Selisih harga daging sapi lokal dan import dapat mencapai Rp 10.000/kg hal ini tentunya akan mempengaruhi minat konsumen untuk lebih memilih daging sapi import yang lebih murah dibandingkan dengan daging sapi lokal. Selain itu persyaratan mengenai perkembangan teknologi di dunia usaha yang cukup cepat sementara secara internal USSPI - PTPN III masih memiliki kendala seperti masih belum optimalnya alat *chopper* untuk menggiling pakan hijauan ternak.

Strategi pengembangan produk merupakan pilihan alternatif strategi terbaik untuk meningkatkan kontribusi USSPI - PTPN III terhadap laba perusahaan secara keseluruhan. Upaya pengembangan produk ini sejalan dengan strategi yang ditawarkan pada matriks SWOT terutama mengenai pembuatan unit produksi pupuk organik dan pengolahan limbah ternak sapi menjadi biogas. Strategi penetrasi pasar melalui upaya pemasaran yang lebih agresif dapat dipilih apabila kapasitas produksi dapat ditingkatkan. Sementara jumlah ternak yang dipelihara oleh USSPI - PTPN III hanya 8,72% dari kapasitas kandang tersedia. Hal ini akan menjadi ancaman apabila upaya pemasaran (promosi dan iklan) berhasil menarik minat konsumen tetapi tidak didukung oleh produksi yang memadai. Demikian juga dengan strategi integrasi horizontal kemungkinan dapat dilakukan apabila kebijakan

pemerintah terhadap *holding* BUMN perkebunan terlaksana. Sementara sampai saat ini hal tersebut masih belum diketahui kapan akan terealisasi.

Sudut Pandang Operasional

Dari analisis optimasi operasional dengan menggunakan pemrograman linear (*linear programming*) pada simulasi berbagai nilai ADG (*Average Daily Gain*) diperoleh hasil sebagai berikut yang secara ringkas dan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Pemrograman Linier dengan software WinQSB

No.	ADG (kg/hari)	Solution Value (ekor)		Laba kotor / hari (Rp)
		x1	x2	
1.	0.1	0	8.450	84.500.000,00
2.	0.2	0	8.450	84.500.000,00
3.	0.3	0	8.450	84.500.000,00
4.	0.4	8.450	0	156.325.000,00
5.	0.5	8.450	0	228.150.000,00

Dari tabel diatas dapat diperoleh gambaran bahwa penentuan pola usaha antara *fattening* dan *breeding* sangat bergantung kepada proses pemeliharaan ternak itu sendiri terutama berhubungan dengan nilai ADG yang dicapai. Apabila nilai ADG yang dapat dicapai oleh USSPI - PTPN III kurang dari atau sama dengan 0,3 kg/hari maka pola yang cocok dikembangkan adalah pola pembibitan (*breeding*) dikarenakan apabila mengembangkan pola penggemukan (*fattening*) maka laba kotor yang dicapai tidak akan optimal. Sedangkan apabila nilai ADG bisa mencapai lebih dari atau sama dengan 0,4 kg/hari maka pola *fattening* merupakan alternatif usaha yang terbaik dalam upaya mengoptimalkan laba kotor yang diperoleh USSPI – PTPN III.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Hasil identifikasi faktor lingkungan internal USSPI – PTPN III diperoleh kesimpulan sebagai berikut :
 - Matriks IFE memperoleh skor 2,487 yang menggambarkan bahwa USSPI PTPN III masih memiliki kelemahan dalam memanfaatkan kekuatan atau sumberdaya yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan yang terjadi.
 - Matriks EFE memperoleh skor 2,74 yang menunjukkan bahwa USSPI – PTPN III telah memberikan respon yang baik

- terhadap peluang dan ancaman yang kemungkinan terjadi.
- c. Matriks CPM menunjukkan bahwa USSPI - PTPN III menempati urutan kedua dari perusahaan pesaing yang dipilih dengan skor 3,28.
 - d. Matriks QSPM menunjukkan hasil bahwa strategi pengembangan produk memperoleh skor tertinggi yaitu 6,25 sehingga strategi ini yang dipilih dalam optimalisasi integrasi antara kelapa sawit dan sapi.
2. Dalam upaya mengoptimalkan usaha integrasi antara tanaman kelapa sawit dan sapi maka terdapat beberapa alternatif strategi terpilih yang dapat ditawarkan berdasarkan alat analisis matriks SWOT, matriks IE dan matriks QSPM (dari sisi manajerial) dan *linear programming* (dari sisi operasional) sebagai berikut :
 - a. Melakukan strategi pengembangan produk dengan pembuatan unit pro-duksi pupuk organik dan pengolahan biogas dengan memanfaatkan limbah ternak sapi.
 - b. Meningkatkan teknis pemeliharaan sapi agar diperoleh ADG (*Average Daily Gain*) yang sesuai dengan norma.
 - c. Memaksimalkan kapasitas produksi sesuai kapasitas kandang yang tersedia.
 - d. Melakukan pelatihan dan rekrutmen SDM yang profesional dibidang peternakan dan kesehatan ternak.
 - e. Memaksimalkan pemanfaatan limbah biomassa kelapa sawit guna menekan biaya produksi.
 - f. Mengasuransikan aset yang mempunyai nilai investasi tinggi.
 - g. Mengusahakan pola *fattening* apabila telah mencapai perkembangan ADG lebih dari atau sama dengan 0,4 kg/hari.
 - h. Mengusahakan pola *breeding* apabila perkembangan ADG mencapai kurang dari atau sama dengan 0,3 kg/hari.

Saran

Bagi perusahaan, dalam rangka upaya optimalisasi strategi integrasi kelapa sawit dan sapi maka direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Melakukan pemanfaatan limbah bio-massa kelapa sawit secara optimal dengan memperkecil persentase pakan konsentrat (dengan asumsi kebutuhan nutrisi tetap

tercukupi) sehingga biaya produksi dapat lebih efisien

2. Melakukan rekrutmen SDM bidang peternakan ataupun pelatihan khusus kepada petugas dilapangan tentang teknis pemeliharaan ternak sapi. Sehingga diharapkan perkembangan ternak dapat sesuai norma.
3. Mengoptimalkan jumlah ternak sapi yang dipelihara sesuai kapasitas kandang terpasang yaitu 8.450 ekor yang didatangkan dari berbagai *stakeholder* untuk memperkecil harga pokok produksi.
4. Mengembangkan pola *breeding* dengan jenis sapi Peranakan Ongole (PO) atau sapi Bali sehingga perolehan laba (kotor) dapat optimal.
5. Melakukan efisiensi biaya produksi dengan restrukturisasi USSPI - PTPN III dengan mengintegrasikannya kedalam Unit/Kebun dimana kandang berada ataupun dengan cara *Spin Off* (menjadi anak perusahaan).
6. Melakukan strategi pengembangan produk dengan pembuatan pupuk organik dan biogas dari limbah ternak guna mendapatkan tambahan penerimaan selain dari penjualan.
7. Melakukan penelitian lebih lanjut mengenai komposisi pakan dengan berbasis biomassa kelapa sawit dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi perkembangan ternak sapi.
8. Dalam memberikan pakan kepada ternak dibedakan menurut jenis sapi yang dipelihara dikarenakan daya cerna masing-masing jenis sapi berbeda.

Bagi akademisi, kiranya penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut mengingat penelitian dalam usaha integrasi antara tanaman perkebunan dan ternak ruminansia masih sedikit sehingga dapat memberikan kontribusi keilmuan terhadap perkembangan dunia usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Bamualim, A. dan Subowo, G. (2005). *Potensi dan Peluang Pengembangan Ternak Sapi Di Lahan Perkebunan Sumatera Selatan*. Prosiding Lokakarya Pengembangan Sistem Integrasi Kelapa Sawit-Sapi. Pusat Penelitian dan Pengembangan Peternakan. Bogor. pp 114-115.
- David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategis : Konsep*. Salemba Empat. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Peternakan RI. (2011). *Pedoman Umum Pengembangan Integrasi*

- Ternak Sapi Tahun 2012*. Direktorat Jenderal Peternakan Kementerian Pertanian Republik Indonesia. Jakarta.
- Elizabeth, J. dan Ginting, S. P. (2003). *Pemanfaatan Hasil Samping Industri Kelapa Sawit Sebagai Bahan Pakan Ternak Sapi Potong*. Prosiding Lokakarya Pengembangan Sistem Integrasi Kelapa Sawit-Sapi. Pusat Penelitian dan Pengembangan Peternakan. Bogor. pp 110.
- Fauzi dkk. (2012). *Kelapa Sawit : Budidaya, Pemanfaatan Hasil Limbah, Analisis Usaha dan Pemasaran*. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Hill, C. W. L. and Jones, G. R. (2008). *Strategic Management Theory : An Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company. New York.
- Hitt, M. A. et al. (2011). *Concepts Strategic Management : Competitiveness and Globalization*. South-Western Cengage Learning. United States of America.
- Hunger J.D. and Wheelen T.L. (2003). *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- Jalaluddin, S. et al. (1991). *Recent Developments In The Oil Palm By-Product Based Ruminant Feeding System*. Dikutip dari Sitompul D.M. dkk. (2004). *Integrasi Sapi-Sawit: Potensi Produk Samping Dalam Pengembangan Ternak Sapi*. Prosiding Seminar Nasional Sistem Integrasi Kelapa Sawit-Sapi. Pusat Penelitian dan Pengembangan Peternakan. Bogor. pp 470.
- Kakiy, T. J. (2008). *Pemrograman Linear: Metode dan Problem*. Andi. Yogyakarta.
- Keast, S. and Towler, M. (2009). *Rational Decision Making For Manager : An Introduction*. John Willey and Sons Ltd. England.
- Pasandaran et al. (2005). *Kerangka Konseptual Integrasi Tanaman-Ternak Di Indonesia*. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Jakarta.
- Purba, A. dkk. (2012). *Pakan Lengkap Berbasis Biomassa Sawit: Penggemukan Sapi Lokal dan Kambing Kacang*. Prosiding Seminar Insentif Riset SINas. Asdep Relevansi Program Riptek, Deputi Bidang Relevansi dan Produktivitas Iptek Kementerian Riset Dan Teknologi. Jakarta. Pp 61.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

www.ditjenbun.pertanian.go.id

www.ditjennak.pertanian.go.id

www.kemendag.go.id

www.news.viva.co.id