

STRATEGI PENGADAAN *FRESH FRUIT BUNCH (FFB)* DENGAN ANALISIS *STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, DAN THREATS (SWOT)*
(Studi kasus di PT. Cisadane Sawit Raya)

Sulistyanto

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 22 Februari 2011 sampai dengan 7 April 2011 yang bertempat di PMKS PT Cisadane Sawit Raya, Sei Siarti, kecamatan Panai Tengah, Kabupaten Labuhan Batu, Sumatera Utara. Tujuan dari penelitian ini adalah membuat strategi pengadaan *FFB* dengan analisis *SWOT* di PMKS PT CSR.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode observasi lapangan, *depth interview* dan studi pustaka. Data-data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis secara deskriptif serta diperkuat dengan tinjauan pustaka.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terlihat bahwa faktor-faktor strategis eksternal memiliki rating yang cukup baik (2.53), sama halnya dengan *IFAS* yang memiliki rating 2.52. Sebenarnya dengan melihat rating yang sama ini, dapat disimpulkan bahwa faktor strategi eksternal dan faktor strategi internal memiliki peluang yang sama dalam mempengaruhi PT CSR dimasa yang akan datang. Melihat *opportunities* dan *threats* yang begitu besar dalam industri kelapa sawit akhirnya akan bermuara pada *win win solution*, sedangkan *strengths* dan *weaknesses* yang ada di PT CSR akan bermuara pada pertimbangan harga pembelian.

Kata kunci : Fresh Fruit Bunch (FFB), Analisis SWOT, Kelapa Sawit.

PENDAHULUAN

Tujuan dasar dari aktivitas industri adalah mengembangkan dan memproduksi barang yang dapat dipasarkan dengan memperoleh keuntungan. Tujuan ini dapat dicapai dengan interaksi yang tepat antara beberapa hal yang oleh para ahli manajemen secara historis dikenal dengan 5M yaitu *machines, man power, materials, money, dan management*. *Materials*/bahan baku dewasa ini merupakan darah kehidupan suatu industri. Tidak ada satu industri pun yang mampu hidup tanpa hal tersebut. PT CSR tempat penulis melaksanakan PKL merupakan industri yang bergerak dalam bidang perkelapasawitan. Dalam aktivitas industrinya, PMKS PT CSR yang memiliki kapasitas olah 60 ton/jam dengan kerja mesin 20 jam/hari membutuhkan pasokan material berupa *FFB* sebanyak 1200 ton/hari untuk diolah menjadi *CPO*. *Materials* tersebut dipasok dari lahan pohon kelapa sawit sendiri

yang hanya 7500 HA dengan produksi 407 ton/hari dan dari *supplier* luar (*FFB* masyarakat) sebanyak 327 ton/hari. *Materials* dengan tonase 734 ton/hari ini sudah tentu tidak dapat memenuhi kebutuhan *materials* PMKS sebesar 1200 ton/hari. Untuk mendapatkan *FFB* sesuai kebutuhan PMKS, bagian pengadaan berperan untuk melakukan fungsi penting ini. Salah satu peran tersebut adalah pembelian sebagai fungsi strategis perusahaan. Fungsi strategis mengandung makna fungsi yang ikut menentukan atau sangat berpengaruh dalam penentuan hidup matinya suatu perusahaan. Fungsi strategis pembelian dibutuhkan untuk melakukan perencanaan strategis yang berarti perencanaan yang dibuat untuk menjamin suatu perusahaan agar dapat tetap hidup dan berkembang.

Tujuan dari penelitian ini adalah membuat strategi pengadaan *FFB* dengan analisis *SWOT* di PMKS PT CSR.

METODOLOGI

Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 22 Februari 2011 sampai dengan 7 April 2011 yang bertempat di PMKS PT Cisadane Sawit Raya, Sei Siarti, kecamatan Panai Tengah, Kabupaten Labuhan Batu, Sumatera Utara.

Data Pendukung

Data-data yang digunakan dalam kajian ini meliputi : Laporan rekap harian timbangan, laporan *grading FFB*, daftar *supplier* eksternal *FFB* dari PMKS dan data-data pembelian, gudang dan personalia dari PMKS PT CSR.

Metode Penelitian

Metode yang dilakukan yaitu observasi lapangan, *depth interview* dan studi pustaka. Data-data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis secara deskriptif serta diperkuat dengan tinjauan pustaka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis *SWOT* adalah sebuah analisis yang dicetuskan Albert Humprey pada dasawarsa 1960-1970an. Analisis ini merupakan salah satu metode perencanaan strategis untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats*. Analisis *SWOT* bisa dianggap sebagai analisis yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis biasanya adalah arahan/ rekomendasi untuk mempertahankan *strengths* dan menambah keuntungan dari

opportunities yang ada, sambil mengurangi *weaknesses* dan menghindari *threats*. Analisis ini bersifat deskriptif dan terkadang akan sangat subjektif karena bisa jadi dua orang yang menganalisis sebuah organisasi akan memandang berbeda ke empat bagian tersebut. Hal ini diwajibkan, karena analisis *SWOT* adalah sebuah analisis yang akan memberikan *output* berupa arahan dan tidak memberikan solusi “ajaib” dalam sebuah permasalahan.

Penggunaan analisis *SWOT* ini sebenarnya telah muncul sejak ribuan tahun yang lalu dari bentuk yang paling sederhana, yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam setiap pertempuran, sampai menyusun strategi untuk memenangkan persaingan bisnis, dengan konsep menang-menang atau *cooperation* dan *competition*. Konsep dasar pendekatan *SWOT* ini tampaknya sederhana sekali yaitu sebagaimana dikemukakan oleh Sun Tzu (Sun Tzu: 1992)

Menurut Rangkuti (2001), apabila kita mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran”. Dalam perkembangannya saat ini, analisis *SWOT* tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak dipakai dalam penyusunan perencanaan strategis bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing.

Dalam penelitian ini akan dibahas secara rinci bagaimana permasalahan lingkungan yang ada dalam suatu bisnis, berupa *strengths* dan

weaknesses dianggap merupakan faktor *internal*, sedangkan *opportunities* dan *threats* dianggap merupakan faktor *eksternal*. Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis *SWOT* terdiri dari empat faktor yaitu:

1. *Strengths* (kekuatan)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2. *Weaknesses* (kelemahan)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat di dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat di dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

3. *Opportunities* (peluang)

Merupakan kondisi peluang berkembang di masa mendatang yang akan terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, dan kondisi lingkungan sekitar.

4. *Threats* (ancaman)

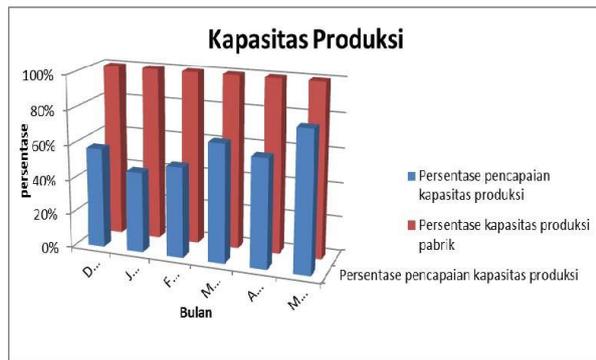
Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek, atau konsep bisnis itu sendiri. Permasalahan Kapasitas olah PMKS PT CSR adalah 60 ton *FFB*/jam dengan kerja mesin 20 jam/hari, maka dibutuhkan pasokan *FFB* sebesar 1.200.000 kg/hari. *FFB (materials)* tersebut dipasok dari kebun sendiri dan dari *supplier* luar (masyarakat). Kebun sendiri seluas 7.580 HA dapat memasok rata-rata 407,719.12 kg *FFB*/hari, sementara *supplier* luar dapat memasok rata-rata 326,937.48 kg *FFB*/hari. Dengan tonase pasokan *FFB* yang demikian, pabrik membutuhkan pasokan minimal 484,149.42 kg *FFB* luar. Untuk mendapatkan pasokan *FFB* sesuai kebutuhan pabrik tidaklah mudah. Terbukti 6 bulan terakhir pabrik tetap belum bisa memenuhi kapasitas produksinya 100%. Paling tinggi hanya dapat mencapai 78%. Permasalahan yang dihadapi adalah kurangnya pasokan *FFB* untuk memenuhi kapasitas produksi pabrik. Kurangnya pasokan *FFB* tersebut dapat dilihat pada **tabel 1** berikut:

Tabel 1. Data rata-rata pencapaian kapasitas produksi PMKS perhari dalam 6 bulan terakhir

Bulan	<i>FFB</i> kebun sendiri (kg/hari)	<i>FFB</i> luar (kg/hari)	Total <i>FFB</i> (kg/hari)	Kapasitas produksi pabrik (kg/hari)	Kekurangan pasokan <i>FFB</i> (kg/hari)	Pencapaian kapasitas produksi(per sen/hari)	kapasitas produksi pabrik
Desember	384,895	307,798.79	679,421.90	1,200,000.00	520,578.10	57%	100%
Januari	386,172	171,693.33	544,993.33	1,200,000.00	655,006.67	45%	100%
Februari	382,647.20	243,081.92	611,011.92	1,200,000.00	588,988.08	51%	100%
Maret	454,321.07	361,543.17	785,576.17	1,200,000.00	414,423.83	65%	100%
April	412,751.43	337,206.72	735,725.34	1,200,000.00	464,274.66	61%	100%
Mei	425,527	540,300.97	938,374.84	1,200,000.00	261,625.16	78%	100%
Total	2,446,315	1,961,624.91	4,295,103.50		2,904,896.50	358%	
Average	407,719.12	326,937.48	715,850.58		484,149.42	60%	

Sumber: data primer olahan, 2010-2011

Untuk lebih jelasnya, rangkuman tabel diatas dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 1. Grafik persentase pencapaian kapasitas pabrik

Metode analisis *SWOT* dapat menggambarkan situasi yang terjadi saat ini. Adapun cara sederhana didalam mengaplikasikan metode ini yakni dengan menerapkan keempat faktor analisis *SWOT* kedalam matriks *SWOT*.

Tahap 1, Matriks faktor strategi eksternal:

Sebelum membuat matriks faktor strategi internal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal/*Eksternal Strategic Factor Analysis* (EFAS) dengan ketentuan:

1. Dalam kolom 1 terdapat 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman.
2. Bobot masing- masing faktor dalam kolom 2 mulai dari 1.0 (sangat penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.00
3. Rating dalam kolom 3 untuk masing- masing faktor memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik), 3 (baik), 2 (cukup baik) hingga 1 (kurang baik). Pemberian nilai rating pada *threats* dan *weaknesses* adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai *threats*nya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya jika nilai *threats*nya sedikit, ratingnya 4.
4. Bobot pada kolom 2 dikalikan dengan rating

pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (sangat baik) sampai dengan 1.0 (kurang baik).

5. Kolom 5 digunakan untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu terpilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Skor pembobotan pada kolom 4 dijumlahkan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Untuk tabel *EFAS* dapat dilihat pada **Tabel 2**.

Opportunities (O)/Peluang

1. Konsumsi *CPO* dunia yang terus meningkat
 Hasil analisis yang dilakukan *FAO* (2001), Mielke (2001), dan Susila (2002) menunjukkan bahwa propek pasar *CPO* di pasar internasional relatif masih cerah. Hal ini antara lain tercermin dari sisi konsumsi yang diperkirakan masih terbuka dengan laju pertumbuhan konsumsi *CPO* dunia diproyeksikan mencapai sekitar 3.5%-4.5% per tahun sampai dengan tahun 2005 (Gambar 39). Dengan demikian, konsumsi *CPO* dunia pada tahun 2005 diproyeksikan mencapai 27.67 juta ton. Untuk jangka panjang, laju peningkatan konsumsi diperkirakan sekitar 3% per tahun. Berdasarkan estimasi *Oil World*, konsumsi *CPO* dunia pada tahun 2011 akan mencapai 47.4 juta ton.

Tabel 2. Hasil Pemetaan EFAS

seiring pertambahan penduduk dan tingkat

No	FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT × RATING	KOMENTAR
<p>OPPORTUNITIES (O):</p>					
		0.2	4	0.8	faktor-faktor ini dipilih karena keenam faktor tersebut merupakan peluang dalam industri perkelapasawitan saat ini. Skor pembobotannya dihitung berdasarkan prioritas peluang bagi perusahaan.
2	Isu pemanasan global (<i>global warming</i>)	0.12	4	0.48	
3	Produk turunan kelapa sawit merupakan kebutuhan dasar masyarakat dunia	0.08	4	0.32	
4	Wilayah/lahan Indonesia yang luas	0.06	3	0.18	
5	Kawasan perkebunan kelapa sawit telah menyebabkan munculnya sumber-sumber pendapatan baru yang bervariasi	0.03	3	0.09	
6	Optimisme para pelaku industri kelapa sawit	0.01	2	0.02	
<p>TREATHS (T):</p>					
1	Isu lingkungan	0.2	1	0.2	faktor-faktor ini dipilih karena kedelapan faktor tersebut merupakan ancaman dalam industri perkelapasawitan saat ini. Skor pembobotannya dihitung berdasarkan prioritas ancaman yang dihadapi perusahaan.
2	Faktor sosial	0.09	1	0.09	
3	Adanya Peraturan Menteri Keuangan No. 67/2010 tentang bea keluar <i>CPO</i> progresif	0.07	1	0.07	
4	Fluktuasi harga <i>CPO</i>	0.05	1	0.05	
5	Butuh modal besar untuk berkecimpung dalam industri kelapa sawit	0.04	2	0.08	
6	Gagal dalam usaha agribisnis kelapa sawit	0.03	3	0.09	
7	Produktifitas industri kelapa sawit Indonesia yang masih rendah	0.02	3	0.06	
	TOTAL	1		2.53	

Gambar 2. Proyeksi konsumsi CPO dunia tahun 2000-2005

Peningkatan yang signifikan terutama akan terjadi pada negara yang sedang berkembang seperti di Cina, Pakistan, dan juga Indonesia. Kecenderungan ke depan kebutuhan untuk konsumsi tersebut semakin meningkat

kemakmuran saat ini dan masa mendatang.

2. Isu pemanasan global (*global warming*)

Isu pemanasan global (*global warming*) dan menguatnya kesadaran akan pentingnya kelestarian alam telah menjadikan *CPO* sebagai sumber bahan baku energi terbarukan yang paling prospektif. Penggunaan *CPO* dan produk turunannya sebagai bahan baku *biodiesel* (*fatty*

acid methyl ester-FAME) memiliki keunggulan antara lain, emisinya rendah, produktivitasnya paling tinggi dibandingkan tanaman lain, dan potensinya cukup besar di Indonesia.

3. Produk turunan kelapa sawit merupakan kebutuhan dasar masyarakat dunia

Usaha perkebunan kelapa sawit merupakan usaha yang sangat menguntungkan. Kelapa sawit sangat bermanfaat mulai dari industri makanan sampai industri kimia. Mulai dari mentega, *shortening*, coklat, *ice cream*, pakan ternak, minyak goreng, produk obat-obatan dan kosmetik, krim, *shampoo*, *lotion*, *pomade*, *detergent*, vitamin and *beta carotene* juga memerlukan minyak sawit. Produk turunan minyak inti sawit berupa *shortening*, *cocoa butter substitute*, *specialty fats*, *ice cream*, *coffee whitener/cream*, *sugar confectionary*, *biscuit cream fats*, *filled mild*, *imitation cream*, sabun, *detergent*, *shampoo* dan kosmetik. Industri berat dan ringan, industri kulit (untuk membuat kulit halus dan lentur dan tahan terhadap tekanan tinggi atau temperatur tinggi), *cold rolling* and *fluxing agent* pada industri perak, dan juga sebagai bahan pemisah dari *material cobalt* dan tembaga di industri logam juga membutuhkan bahan baku dari hasil kelapa sawit.

Selain *CPO* dan *Kernel*, ampas tandan kelapa sawit merupakan sumber pupuk kalium dan berpotensi untuk diproses menjadi pupuk organik melalui fermentasi (pengomposan) aerob dengan penambahan mikroba alami yang akan memperkaya pupuk yang dihasilkan. Tandan kosong kelapa sawit (TKKS) bisa dimanfaatkan sebagai alternatif pupuk organik, pupuk kompos maupun pupuk kalium. Fungsi lain TKKS juga sebagai bahan serat untuk bahan pengisi jok mobil dan matras, dan polipot. Pelepah pohon dapat

dijadikan ekstrak untuk Vitamin E. Batang pohon dapat dijadikan *fiber board* untuk bahan baku mebel, kursi, meja, lemari dan sebagainya. Ampas tandan/buangan sisa pabrik dapat dijadikan serbuk pengisi kasur, bantalan kursi, dan sebagainya.

4. Wilayah/lahan Indonesia yang luas

Luas Indonesia adalah 190 juta hektar, dan masih digunakan sekitar 8.5 juta hektar untuk areal penanaman kelapa sawit. Berarti luasan areal penanaman kelapa sawit masih memiliki peluang yang besar untuk semakin bertambah.

5. Kawasan perkebunan kelapa sawit telah menyebabkan munculnya sumber-sumber pendapatan baru yang bervariasi.

Sebelum dibukanya kawasan perkebunan kelapa sawit, sumber pendapatan masyarakat relatif homogen, yakni menggantungkan hidupnya pada sektor primer. Memanfaatkan sumberdaya alam yang tersedia seperti apa adanya tanpa penggunaan teknologi yang berarti. Pada umumnya masyarakat hidup dari sektor pertanian sebagai petani tanaman pangan (terutama palawija) dan perkebunan (karet). Pada masyarakat di sekitar aliran sungai mata pencaharian sehari-hari pada umumnya sebagai nelayan dan pencari kayu di hutan. Selain teknologi yang digunakan sangat sederhana dan monoton sifatnya tanpa pembaharuan (dari apa yang mampu dilakukan). Orientasi usahanya juga terbatas kepada pemenuhan kebutuhan keluarga untuk satu atau dua hari mendatang tanpa perencanaan pengembangan usaha yang jelas.

Kegiatan pembangunan perkebunan kelapa sawit telah menimbulkan mobilitas penduduk yang tinggi. Akibatnya di daerah-daerah sekitar pembangunan perkebunan kelapa

sawit muncul pusat-pusat pertumbuhan ekonomi. Kondisi ini menyebabkan meningkatnya daya beli masyarakat, terutama terhadap kebutuhan rutin rumah tangga dan kebutuhan sarana produksi perkebunan kelapa sawit. Industri sawit, kata Hatta Radjasa, telah berkontribusi pada lapangan kerja di mana 1.2 juta keluarga bekerja di sektor ini.

6. Optimisme para pelaku industri kelapa sawit

Joefly Bahroeny Ketua Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit (GAPKI) pada peluncuran Perayaan Semarak 100 tahun Kelapa Sawit Komersial di Indonesia beberapa waktu lalu mengungkapkan, “Ada beberapa hal mendasar yang melandasi mengapa industri kelapa sawit ini memiliki harapan besar di tahun-tahun mendatang. Faktor pertama tak lain adalah faktor usia yang sudah seratus tahun. Melihat usia ini tidak menandakan kerentanan dari industri, tapi sebaliknya menjadi simbol kekuatan karena sudah berpengalaman mengarungi banyak tahapan zaman dengan segala krisis selama seratus tahun tersebut. Industri ini sudah eksis sejak tahun 1911.

Sampai sekarang, industri ini masih eksis. Ini menandakan bahwa kami mempunyai modal besar untuk melangkah di hari-hari depan. Butuh perjuangan besar untuk membesarkan kelapa sawit sampai sekarang”. Pernyataan Bahroeny ini didukung oleh Balaman Tarigan, Direktur Produksi PT Perkebunan Nusantara (PTPN) IV. Menurut Balaman, industri kelapa sawit akan terus berjaya mengingat Kebun Pulo Raja dan Kebun Tanah Itam Ulu sampai sekarang masih terus beroperasi sejak 1911. Maklum keduanya merupakan pioner industri kelapa sawit komersial di Sumatera Utara

Threats (T)/Tantangan :

1. Isu Lingkungan.

Berikut beberapa isu lingkungan yang merupakan faktor eksternal yang menjadi tantangan bagi PT CSR :

- a. *Illegal logging* yang banyak terjadi di Kalimantan khususnya di Kalimantan Barat berhubungan dengan gencarnya pembukaan perkebunan kelapa sawit. Artinya pembukaan perkebunan kelapa sawit mempunyai andil besar atas terjadinya *illegal logging*. Seperti diketahui bahwa pemberian ijin pembukaan perkebunan kelapa sawit selalau berada dalam kawasan hutan atau kawasan yang berhutan, dimana setidaknya potensi tegakan kayu komersial yang ada didalamnya berkisar antara 25-40 meter kubik per hektar. Pembukaan perkebunan kelapa sawit dipastikan harus menebang semua kayu di lahan yang akan ditanami pohon kelapa sawit, maka tidak dapat dipungkiri bahwa akan menyebabkan begitu banyak kayu komersial yang musnah sia-sia dari pembukaan kebun kelapa sawit tersebut atau bisa saja kayu komersial tersebut dimanfaatkan oleh banyak pihak untuk meraup keuntungan dengan memungut kayu-kayu komersial tersebut.
- b. *Concern NGO (Non-Governmental Organization)* pada *biodiversity* dan *high conservation values (HCV)* (nilai perlindungan alam yang tinggi). Konservasi satwa lokal seperti orang utan yang dilindungi menjadi perhatian *NGO*.
- c. Isu pemanasan global (*global warming*) diakibatkan dari metode lama pembukaan hutan untuk lahan kelapa sawit dengan pembakaran hutan yang menghasilkan emisi gas CO₂. Limbah cair kelapa sawit sangat

bau dan menghasilkan gas karbon yang besar sehingga dapat merusak ozon dan mempengaruhi pemanasan global. Tanaman kelapa sawit hanya menyerap 1/3 CO₂ dibanding tanaman lainnya sehingga tidak cocok ditanam di areal perkotaan untuk penghijauan kota, karena tidak dapat menyerap polusi udara yang dihasilkan oleh kendaraan bermotor.

- d. Bencana ekologis perkebunan besar kelapa sawit seperti bencana lingkungan, baik banjir maupun kekeringan, dikarenakan terganggunya fungsi aliran air (*hidrologis*) lahan karena tanah tak lagi mampu menyerap air dan menyimpannya.
- e. Lahan kritis yang semakin meluas, diakibatkan oleh pembukaan areal hutan dengan perijinan kelapa sawit yang akhirnya tidak dilakukan penanaman. Hanya 6.7% perkebunan besar kelapa sawit yang melakukan penanaman kelapa sawit, selebihnya hanya mengambil kayu dan meninggalkan lahan kritis. Tak kurang dari 3.5 juta hektar lahan kritis di Kalimantan timur saat ini yang ditinggalkan dan tak menjadi prioritas dalam pengelolaannya

2. Faktor sosial

Faktor sosial yang menjadi masalah dalam usaha agribisnis kelapa sawit adalah ketidakharmonisan hubungan antara pekebun, masyarakat sekitar dan instansi terkait. Keberadaan masyarakat adat di lokasi-lokasi perusahaan besar kelapa sawit tidak diakui dan di sini muncul konflik dengan masyarakat adat. Sehingga menimbulkan masalah seperti penjarahaan *FFB*, okupasi lahan, masalah ketersediaan lahan dan perijinan.

- 3. Adanya Peraturan Menteri Keuangan No. 67/2010 tentang bea keluar *CPO* progresif.

Bea keluar *CPO* progresif adalah bea keluar *CPO* yang mengacu pada harga *CPO* internasional di bursa komoditas, Rotterdam, Belanda. Jadi tiap bulan bea keluar *CPO* ditetapkan berdasarkan harga referensi yang dihitung dari rata-rata harga *CPO* di Rotterdam, Belanda satu bulan sebelumnya. Bea keluar progresif ini digunakan untuk mendukung pertumbuhan industri kelapa sawit secara luas, termasuk di dalamnya membantu petani kelapa sawit dan membangun infrastruktur industri kelapa sawit.

Sejak Oktober 2010, bea keluar *CPO* terus naik mengikuti kenaikan harga *CPO* internasional. Rencananya pemerintah akan menetapkan bea keluar *CPO* sebesar 20% untuk pengapalan mulai Juli 2011, naik dibandingkan bea keluar Juni 2011 sebesar 17.5%. Harga referensi yang menjadi rujukan bea keluar untuk bulan depan sebesar USD1.168, 38/ton, lebih tinggi dari harga referensi Juni lalu yang hanya USD1.146/ton. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No 67/2010 tentang penetapan barang ekspor yang dikenai bea keluar, jika harga referensi USD1.151-USD1.200/ton, bea keluarnya ditetapkan 20%. Ketua dewan perwakilan wilayah Asosiasi Petani Kelapa Sawit Indonesia (Apkasindo) Rinto Gunari mengatakan dengan menaikkan bea keluar *CPO* 20%, pemerintah tidak prorakyat. Pungutan bea keluar 20% membuat harga sawit turun menjadi Rp 800/kg.

Pengenaan bea keluar menurunkan harga sawit, sementara bantuan yang dijanjikan pemerintah seperti bibit sawit murah, kemudahan pengurusan lahan sawit, dan biaya penanaman

kembali (*replanting*) tidak berjalan. Pemerintah hanya bisa janji, padahal petani kelapa sawit butuh biaya replanting Rp 4 triliun. Adanya 20% bea keluar membuat petani sawit tidak bisa melakukan peremajaan tanaman. Naiknya bea keluar *CPO* ini dinilai oleh GAPKI (Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit) akan menurunkan daya saing ekspor. Kenaikan bea keluar ini bisa menurunkan *margin* sehingga mempengaruhi gairah industri

4. Fluktuasi harga *CPO*

Pada dasarnya, ada dua kekuatan besar yang berpengaruh pada pembentukan harga komoditas kelapa sawit, yaitu kekuatan pasar (*marketing forces*) dan pengendalian oleh pemerintah (*government intervention*). Dengan demikian, penetapan harga kelapa sawit didasarkan pada kekuatan pasar, tingkat persaingan dan juga pengendalian pemerintah. Setelah itu penetapan harga kelapa sawit harus disesuaikan dengan harga jual dalam dan luar negeri, dengan perincian sebagai berikut:

a. Harga jual dalam negeri.

Kedudukan minyak kelapa sawit sebagai bahan baku minyak goreng yang merupakan sembilan bahan pokok menyebabkan pemerintah tidak berlepas tangan. Disini perusahaan perkebunan kelapa sawit berhadapan dengan pihak prosesor, yang oleh pemerintah sudah ditentukan bahwa harga jual produksi prosesor dalam bentuk minyak goreng harus terjangkau oleh rakyat, sehingga mau tidak mau perusahaan harus menyesuaikan dengan kebijakan pemerintah tersebut.

b. Harga jual luar negeri.

Penetapan harga dilakukan dengan cara *open tender* atau dengan cara *competitive bidding*. Demi kelancaran perluasan pasar dan

pengamanan terhadap risiko sengketa, risiko *claim*, atau hal-hal lain yang dapat merugikan, dalam kontrak penjualan akan menggunakan ketentuan yang telah diatur oleh *International Trade Association* (Asosiasi Komoditi International). Dengan adanya faktor-faktor penetapan harga tersebut di atas, perusahaan kelak akan terus meneruskan melakukan penghematan biaya produksi guna menghasilkan *margin* laba yang signifikan. Harga pasar sewaktu-waktu dapat naik dan turun karena kelapa sawit merupakan komoditas yang harganya mengikuti pasar di dunia dan kebijakan pemerintah. Hal ini bisa berdampak bagi siapapun yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit.

5. Butuh modal besar untuk berkecimpung dalam industri kelapa sawit

Apabila dikaji dari struktur biaya perusahaan perkebunan kelapa sawit yang teknis operasionalnya dirancang lebih banyak menggunakan teknik manual, biaya yang berkaitan dengan tenaga kerja langsung serta tenaga teknis di lapangan memiliki porsi yang cukup besar. Sebelum dilaksanakannya usaha perkebunan, sangat diharuskan membuat suatu perencanaan yang matang terlebih dahulu, mengingat modal yang akan dikelola sangat besar, serta merupakan investasi jangka panjang (lebih dari 5 tahun). Beberapa hal yang perlu direncanakan dan dipastikan dari pemilik modal, adalah:

- a. Nilai investasi (modal) yang akan digunakan,
- b. Luasan areal yang akan dikelola menjadi kebun kelapa sawit.
- c. Ketersediaan pabrik pengolahan kelapa sawit (untuk yang tidak berencana

mendirikan pabrik), karena kelapa sawit ditanam untuk dijual/diolah buahnya.

- d. Sumber tenaga kerja sebagai pelaksana di lapangan
- e. Lokasi tempat mendirikan kebun sawit
- f. Keabsahan kepemilikan tanah yang akan ditanami.

Dari 6 hal di atas, prioritas utama adalah nilai investasi (modal) karena digunakan untuk prioritas kedua yaitu mengadakan luasan areal yang tidak sedikit untuk dikelola menjadi kebun kelapa sawit.

6. Gagal dalam usaha agribisnis kelapa sawit

Pada tingkat perusahaan, tantangan lain yang dihadapi adalah kegagalan usaha agribisnis kelapa sawit. Penyebabnya antara lain penggunaan bibit palsu, penerapan kultur teknis yang tidak tepat, kesalahan dalam implementasi kelas kesesuaian lahan dan lainnya. Adanya penyakit dalam bentuk jamur, gulma dan hama yang menyerang pada perkebunan kelapa sawit sangat sulit dihilangkan dan bisa menular ke seluruh areal perkebunan, sehingga mengakibatkan gagal panen.

7. Produktivitas industri kelapa sawit Indonesia yang masih rendah

Produksi Indonesia masih kalah dibandingkan produksi minyak sawit milik Malaysia. Tingkat produksi *CPO* dunia masih dikuasai oleh Malaysia dengan penguasaan 50% market dunia, sedangkan Indonesia berada pada tingkat kedua dengan 30% penguasaan market dunia. Padahal luas areal kelapa sawit Indonesia mencapai 8 juta hektar, sedangkan Malaysia memiliki 4.6 juta hektar. Namun Malaysia yang memiliki 422 buah pabrik mampu memanfaatkan 87% kapasitas pabrik dengan 86 juta *FFB*

ton/tahun, sedangkan Indonesia 65 juta ton *FFB*/tahun dengan 323 buah pabrik.

Tahap 2, Matriks Faktor Strategi Internal:

Setelah faktor- faktor strategi eksternal PT CSR diidentifikasi, suatu tabel *Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)* disusun untuk merumuskan faktor- faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strengths* dan *weaknesses* perusahaan dengan ketentuan sesuai dengan *EFAS*.

Strengths (S)/ Kekuatan :

1. Kualitas *CPO* tergolong tinggi. Kualitas *CPO* PMKS PT CSR tergolong tinggi karena PMKS tidak menerima *FFB* mentah, *FFB* pasir, *FFB* dura, tandan kosong, tangkai panjang, sampah, dan air. Dengan hanya mengolah *FFB* pilihan, maka PMKS PT CSR dapat menghasilkan *CPO* yang berkualitas.

Tabel 3. Hasil Pemetaan IFAS

No	FAKTOR- FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT × RATING	KOMENTAR
	STRENGTHS (S):				
1	Kualitas <i>FFB</i> kebun sendiri tergolong bagus	0.2	4	0.8	faktor-faktor ini dipilih karena kelima faktor tersebut merupakan kekuatan PT CSR saat ini. Skor pembobotannya dihitung berdasarkan prioritas kekuatan yang dimiliki perusahaan.
2	Kualitas <i>CPO</i> tergolong tinggi	0.1	4	0.4	
3	Grading <i>FFB</i> yang ketat (potongan terhadap <i>FFB</i> tinggi)	0.1	4	0.4	
4	Kapasitas olah pabrik yang besar	0.07	3	0.21	
5	PMKS baru berdiri	0.03	1	0.03	
	WEAKNESSES (W):				
1	Tonase <i>FFB</i> kebun sendiri tidak cukup memenuhi kapasitas produksi pabrik	0.2	1	0.2	faktor-faktor ini dipilih karena kelima faktor ini merupakan kelemahan PT CSR saat ini. Skor pembobotannya dihitung berdasarkan prioritas kelemahan terbesar yang dimiliki perusahaan.
2	Harga beli <i>FFB</i> paling rendah	0.15	1	0.15	
3	Letak pabrik jauh dari akses jalan raya	0.07	2	0.14	
4	Grading <i>FFB</i> yang ketat	0.05	2	0.1	
5	Pencurian hasil panen	0.03	3	0.09	
	TOTAL	1		2.52	

2. Grading *FFB* yang ketat (potongan terhadap *FFB* tinggi)

Untuk menghasilkan *CPO* berkualitas dengan rendemen tinggi, PMKS PT CSR melakukan *grading* yang ketat untuk setiap *FFB supplier* luar yang akan diolah. Karena *FFB supplier* luar sebagian besar adalah buah masyarakat yang memiliki rendemen rata-rata 18% dan merupakan buah dura.

3. Kapasitas olah pabrik yang besar

PMKS PT CSR tergolong pabrik besar dengan kapasitas olah 60 ton *FFB*/jam, sehingga dapat mengolah lebih banyak *FFB* dan menghasilkan *CPO* yang lebih banyak dari pabrik yang hanya memiliki kapasitas olah dibawah 60 ton *FFB*/jam.

4. PMKS baru berdiri

PMKS PT CSR beroperasi mulai tahun 2007, jadi masih tergolong Pabrik baru. Kelebihannya dari pabrik yang telah lebih lama beroperasi adalah:

- a) Pabrik baru berarti teknologi baru.
- b) Pabrik baru tidak begitu “rewel” artinya, tidak sering mengalami *break down*.
- c) *Maintenance* untuk pabrik baru masih mudah dilakukan, jadi waktu untuk mengolah *FFB* lebih banyak dari pada melakukan perbaikan

Weaknesses (W)/ Kelemahan:

- 1. Tonase *FFB* kebun sendiri tidak cukup memenuhi kapasitas produksi pabrik

Kapasitas olah PMKS PT CSR adalah 60 ton/ jam dengan kerja mesin 20jam/hari, maka dibutuhkan 1.200.000 kg *FFB*/hari. Dengan luas tanaman 7.580 HA atau produksi *FFB* rata-rata 407,719.12 kg/hari, sudah tentu tidak dapat memenuhi kapasitas produksi pabrik. Padahal idealnya kapasitas olah pabrik sebesar 60 ton *FFB*/jam harus memiliki kebun sendiri seluas 10.000-12.000 HA.

- 2. Harga beli *FFB* paling rendah

Dari 2 (dua) pesaing besar PT CSR (Siringo-ringo dan SMA), PT CSR lah yang memberikan harga beli *FFB* paling rendah terhadap *supplier*. Hal ini merupakan kelemahan terbesar PT CSR, dimana faktor terbesar yang mempengaruhi pembelian *FFB* adalah harga. Karena *supplier* hanya mau menjual *FFB*nya kepada perusahaan yang membeli dengan harga tinggi.

- 3. Letak pabrik jauh dari akses jalan raya

PMKS PT CSR berdiri pada lokasi yang kurang strategis, yaitu jauh dari akses jalan besar dan dibarengi dengan infrastruktur jalan yang masih kurang memadai. Hal ini membuat *supplier* kurang tertarik menjual *FFB* nya ke PMKS PT CSR.

- 4. *Grading FFB* yang ketat

Perlakuan terhadap *grading FFB* dapat menjadi kekuatan PMKS PT CSR karena dengan demikian dapat menghasilkan *CPO* berkualitas tinggi, namun perlakuan *grading* tersebut dapat sekaligus menjadi kelemahan PMKS PT CSR karena dengan *grading* ketat, *supplier* semakin enggan bekerja sama dengan PMKS PT CSR. Bukankan tidak ada *supplier* yang suka dengan potongan *FFB* yang tinggi?

- 5. Pencurian Hasil Panen

Lahan budidaya yang luas dan jumlah kelapa sawit yang banyak mengakibatkan sulitnya pengawasan dan pengontrolan. Pencurian dan penjarahan *FFB* selalu saja terjadi. Hal ini mengakibatkan semakin berkurangnya tonase *FFB* yang dapat dipasok ke PMKS PT CSR.

Matriks Profil kompetitor

Setelah mengetahui peluang dan tantangan serta kekuatan dan kelemahan PT CSR, maka dilanjutkan dengan matriks profil kompetitor yang dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif PT CSR dibandingkan dengan perusahaan pesaing (Siringo-ringo dan SMA). Untuk lebih jelasnya mengenai profil kompetitor dapat dilihat dalam **Table 4**.

Berdasarkan **Table 4**, terlihat bahwa perusahaan pesaing (Siringo-ringo) memiliki skor total lebih tinggi karena yang menjadi pertimbangan penting dalam pembelian *FFB* adalah harga beli dengan bobot terbesar yaitu 0.5. Dengan demikian, dengan modal produksi yang lebih tinggi, kompetitor dapat menduduki posisi tertinggi. Selain ketiga faktor di atas, tonase *FFB* kebun sendiri juga mempengaruhi pembelian *FFB*.

Table 4. Matriks profil kompetitor

N O	FAKTOR STRATEGIS	BOBOT	PT CSR		Siringo-ringo		SMA	
			Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor
1	Harga beli FFB	0.5	2	1	4	2	3	1.5
2	Grading FFB	0.3	2	0.6	4	1.2	4	1.2
3	Infrastruktur/ Lokasi pabrik	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
	Total	1		1.8		3.4		2.9

Tabel 5. Tabel tahap analisis

	STRENGTHS (S):	WEAKNESSES (W):
IFAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kualitas FFB kebun sendiri tergolong bagus ▪ Kualitas CPO tergolong tinggi ▪ Grading FFB yang ketat (potongan terhadap FFB tinggi) ▪ Kapasitas olah pabrik yang besar ▪ PMKS baru berdiri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tonase FFB kebun sendiri tidak cukup memenuhi kapasitas produksi pabrik ▪ Harga beli FFB paling rendah ▪ Letak pabrik jauh dari akses jalan raya ▪ Grading FFB yang ketat ▪ Pencurian Hasil Panen
EFAS		
OPPORTUNITIES (O):	STRATEGI SO:	STRATEGI WO:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsumsi CPO dunia yang terus meningkat ▪ Isu pemanasan global (<i>global warming</i>) ▪ Produk turunan kelapa sawit merupakan kebutuhan dasar masyarakat dunia ▪ Wilayah/ lahan Indonesia yang luas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menghasilkan CPO yang optimal ▪ Membuat MOU untuk bekerja sama dengan <i>supplier</i> dalam jangka panjang ▪ Menggalang dukungan dari lembaga penelitian serta penggalian informasi untuk memperkuat sektor hulu dan hilir kelapa sawit. ▪ Penanganan masalah-masalah sosial dengan menyelaraskan paradigma seluruh <i>stake holder</i> dalam membangun industri kelapa sawit untuk kepentingan pembangunan nasional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mencari <i>supplier</i> sekitar (dekat dengan pabrik) ▪ Memperluas lahan kebun sendiri untuk menghasilkan tonase FFB untuk memenuhi kapasitas produksi pabrik ▪ Peninjauan ulang terhadap harga beli FFB untuk dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor sementara grading tetap dipertahankan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kawasan perkebunan kelapa sawit telah menyebabkan munculnya sumber-sumber pendapatan baru yang bervariasi ▪ Optimisme para pelaku industri kelapa sawit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diusahakan kebun sendiri menghasilkan FFB yang optimal dengan perawatan yang teratur 	
THREATS (T):	STRATEGI ST:	STRATEGI WT:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Isu lingkungan ▪ Faktor sosial ▪ Adanya Peraturan Menteri Keuangan No. 67/2010 tentang bea keluar CPO progresif ▪ Fluktuasi harga CPO ▪ Butuh modal besar untuk berkecimpung dalam industri kelapa sawit ▪ Gagal dalam usaha agribisnis kelapa sawit ▪ Produktifitas industri kelapa sawit Indonesia yang masih rendah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penerapan prinsip dan kriteria <i>Rountable on Sustainable Palm Oil (RSPO)</i>. ▪ Menerapkan konsep <i>best management practices</i> dengan menjalankan proses bisnis yang memperhatikan prinsip kelestarian alam, kearifan lokal (<i>local wisdom</i>) dan komunitas sekitar. ▪ Mengusulkan kepada pemerintah melalui organisasi kelapa sawit untuk melakukan perbaikan regulasi mengenai bea keluar CPO ▪ Mengalihkan penanaman kelapa sawit di lahan terdegradasi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan istilah „jemput bola” yaitu menjemput FFB dari masing-masing <i>supplier</i> agar <i>supplier</i> tidak kesulitan dengan akses jalan yang jauh ▪ Membina hubungan baik dengan <i>supplier</i> dan masyarakat sekitar

Tahap 3, Tahap Analisis :

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah pemanfaatan semua informasi tersebut dalam model perumusan strategi. Dalam **Tabel 5** tercantum tentang tahap analisis.

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh *strengths* untuk merebut dan memanfaatkan *opportunities* sebesar-besarnya. Jadi strategi PT CSR memanfaatkan *opportunities* sebesar-besarnya dengan *strengths* yang dimiliki yaitu dengan:

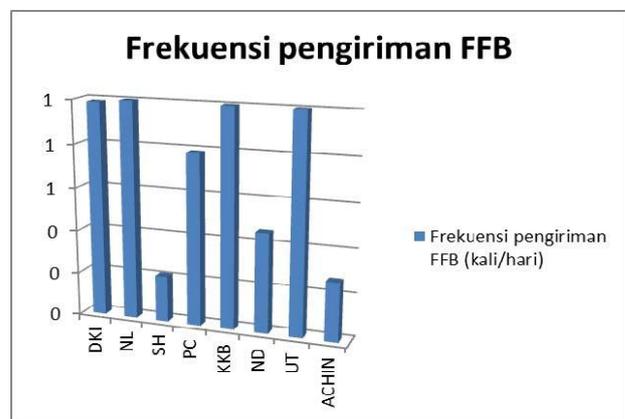
a. Menghasilkan CPO yang optimal

Peluang yang begitu besar pada konsumsi CPO dunia yang meningkat didukung dengan kekuatan yang dimiliki PT CSR yaitu berupa kualitas FFB yang bagus dan pabrik yang memiliki kapasitas olah yang besar mampu mendukung PMKS PT CSR menghasilkan CPO yang optimal dan dengan kualitas yang bagus pula. Jadi untuk strategi yang pertama ini, PT CSR memanfaatkan apa saja yang ada pada dirinya berupa kekuatan yang telah ada untuk memanfaatkan peluang yang ada.

b. Membuat MOU untuk bekerja sama dengan supplier dalam jangka panjang.

PMKS PT CSR yang memiliki kapasitas olah yang besar dan merupakan bangunan baru berdiri adalah kekuatan yang dapat dibanggakan PT CSR kepada *supplier* FFB. Dalam arti bahwa PT CSR siap bekerja sama dalam jangka panjang untuk mengolah semua FFB yang ada pada *supplier*. Maka dibutuhkan MOU (*Memorandum of Understanding*)/nota kesepahaman yang

merupakan sebuah dokumen legal yang menjelaskan persetujuan antara dua belah pihak. MOU tidak seformal sebuah kontrak. Selama ini PT CSR bekerja sama dengan *supplier* FFB tanpa adanya suatu kontrak. Sebagian besar *supplier* tidak mau melakukan kontrak dengan perusahaan manapun agar mereka (para *supplier*) dapat dengan bebas menjual FFBnya ke setiap perusahaan yang menawarkan harga lebih tinggi. Jadi, jika PT CSR menawarkan harga yang lebih tinggi, maka *supplier* berbondong-bondong menjual FFBnya ke PMKS PT CSR, dan demikian sebaliknya jika harga turun. Keadaan demikian dapat digambarkan dalam grafik pada **Gambar 3** berikut :



Gambar 3. Grafik frekuensi pengiriman FFB

FFB yang tersedia dari kebun sendiri rata-rata 407,719.12 kg/hari, sementara pabrik membutuhkan pasokan bahan baku (FFB) sebesar 1.200.000kg/hari. Maka dibutuhkan 792,280.88 kg/hari FFB luar, namun sejauh ini hanya terpenuhi sekitar 326,937.48 kg. Dalam proses pemenuhan FFB tersebut, tonasenya masih berfluktuasi dan menyulitkan perusahaan. Hal ini terjadi karena tidak ada persetujuan hitam di atas putih untuk kerja sama dengan *supplier*. Persentase FFB siap olah dari *supplier* luar dapat dilihat pada **Gambar 4**.



Gambar 4. Grafik persentase *FFB* siap olah dari *supplier* luar

Jika dilihat dari grafik diatas, maka keadaan demikian sangat merugikan PT CSR, karena :

1. Tonase *FFB* yang akan diolah setiap hari jadi sulit untuk diprediksi (terlihat pada **Gambar 4**)
 2. Jam olah pabrik jadi tidak menentu, hal ini berimbas pada karyawan. Adanya *over shift* ataupun pulang dinas.
 3. Halaman parkir penuh yang dikarenakan antrian truk pengangkut *FFB* yang panjang mengakibatkan mobilitas truk pengangkut *CPO*, *kernel*, solar, dan sebagainya lambat. Ada kala dimana halaman parkir menjadi sangat lenggang. Untuk strategi ini, PT CSR tidak menawarkan adanya kontrak, namun masih sebatas *MOU*.
- c. Menggalang dukungan dari lembaga penelitian serta penggalian informasi untuk memperkokoh sektor hulu dan hilir kelapa sawit.
 - d. Penanganan masalah-masalah sosial dengan menyelaraskan paradigma seluruh *stake holder* dalam membangun industri kelapa sawit untuk kepentingan pembangunan nasional
 - e. Diusahakan kebun sendiri menghasilkan *FFB*

yang optimal dengan perawatan yang teratur.

2. Strategi *ST*

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan *strengths* yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi *threats*. Jadi strategi PT CSR dalam menggunakan *strengths* untuk mengatasi *threats* yaitu dengan:

- a. Penerapan prinsip dan kriteria *Rountable on Sustainable Palm Oil (RSPO)*

Disamping meningkatnya permintaan pasar dunia terhadap *CPO* dan kekuatan PT CSR untuk menghasilkan *CPO* yang optimal, hal ini diikuti pula dengan meningkatnya standar mutu sosial dan lingkungan dari produk kelapa sawit tersebut. Pada tingkat lebih tinggi berkembang desakan kuat dari pasar global, bagaimana mewujudkan konsep sawit berkelanjutan. Karena itulah saat ini berkembang berbagai inisiatif global merespon keinginan mewujudkan pembangunan perkebunan kelapa sawit berkelanjutan tersebut diantaranya berupa penerapan prinsip dan kriteria *Rountable on Sustainable Palm Oil (RSPO)*.

Memang selayaknya dalam pembangunan perkebunan kelapa sawit sepatutnya memenuhi prinsip dan kriteria *RSPO*, namun hal ini sudah barang tentu memakan waktu dan biaya yang cukup tinggi yang harus ditanggung oleh perusahaan, untuk itu diharapkan perlu perhatian dan komitmen yang cukup dari manajemen agar pembangunan perkebunan kelapa sawit berkelanjutan dapat tercapai sebagaimana Visi dan Misi *RSPO*

- b. Menerapkan konsep *best management practices* dengan menjalankan proses bisnis yang memperhatikan prinsip kelestarian alam, kearifan local (*local wisdom*) dan

komunitas sekitar dengan menjauh dari model bisnis Malaysia dan bergerak mencontoh model bisnis Thailand.

- c. Dengan melestarikan areal *HCV* yang ada di antara pertanaman (HGU), maka fungsi konservasi *biodiversity* sudah terwadahi.
- d. Mengusulkan kepada pemerintah melalui organisasi kelapa sawit untuk melakukan perbaikan regulasi mengenai bea keluar *CPO*.
- e. Mengalihkan penanaman kelapa sawit di lahan terdegradasi, lahan kritis atau lahan tidur Indonesia (*World Resources Institute* mencatat, tergantung pada definisinya, ada antara 6-40 juta lahan tidur di Indonesia). Pastikan juga blok-blok kelapa sawit itu tidak terletak di lahan yang memang hutan asli atau digunakan untuk pertanian. Kelapa sawit itu tidak perlu menjadi blok-blok besar, dari ujung satu ke ujung lain. Kelapa sawit sebenarnya cocok untuk mosaik, berpadu dengan sawah atau karet. Dan biayanya akan jauh lebih rendah dalam memproduksi kelapa sawit seperti ini.

3. Strategi WO

Strategi ini adalah strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan *opportunities* yang ada dengan cara meminimalkan *weaknesses* yang ada. Jadi strategi PT CSR memanfaatkan *opportunities* yang ada dengan cara meminimalkan *weaknesses* yang ada yaitu dengan:

- a. Mencari *supplier* sekitar (dekat dengan pabrik).

Bagaimanapun juga industri kelapa sawit di PT CSR harus tetap berlanjut melihat begitu

besarnya peluang di depan mata. Maka proses pengolahan *FFB* di PMKS PT CSR harus tetap dilaksanakan untuk memenuhi konsumsi *CPO* dunia yang tinggi itu walau dengan kelemahan yaitu letak pabrik yang jauh dari akses jalan raya. Mau tidak mau bagian pembelian harus dengan mencari *supplier* terdekat dengan lokasi pabrik.

- b. Memperluas lahan kebun sendiri untuk menghasilkan tonase *FFB* untuk memenuhi kapasitas produksi pabrik.

Untuk memenuhi konsumsi *CPO* yang tidak sedikit, dibutuhkan juga bahan baku (*FFB*) yang tidak sedikit pula, dengan kelemahan yang dimiliki PT CSR berupa tonase kebun sendiri yang tidak mencukupi kapasitas produksi, maka diambil langkah strategis dengan memperluas lahan kebun sendiri.

- c. Peninjauan ulang terhadap harga beli *FFB* untuk dapat memperoleh *FFB* yang memenuhi kapasitas olah pabrik dan dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor.

MOU yang diajukan akan lebih diterima *supplier* jika didalam nota kesepakatan tersebut dicantumkan kesepakatan mengenai harga beli *FFB* yang tidak memberatkan *supplier* dan PT CSR. Disini PT CSR harus mengeluarkan modal produksi yang lebih tinggi. Hal ini akan seimbang dengan *out put* yang akan diperoleh.

4. Strategi WT

Strategi ini adalah strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan *weaknesses* yang ada serta menghindari *threats*.

- a. Menggunakan istilah „jemput bola“ yaitu menjemput *FFB* dari masing-masing *supplier* agar *supplier* tidak kesulitan dengan akses

jalan yang jauh.

Menjepit bola ini dapat dilakukan dengan membuka ram (tempat pengumpulan *FFB*) di titik-titik tertentu yang lokasinya dapat dijangkau atau sering dilalui oleh *supplier*. Dapat juga dilakukan dengan menjepit langsung ke lokasi *supplier*.

b. Membina hubungan baik dengan *supplier* dan masyarakat sekitar.

Membina hubungan baik ini sedapat mungkin telah dilakukan PT CSR salah satunya dengan memperbaiki jalan/akses dari Meranti paham menuju PMKS PT CSR walaupun jalan tersebut bukan jalan milik PT CSR (jalan umum). Hasil kerja PT CSR tersebut tampak dengan adanya *supplier* dari daerah tersebut yang menjual *FFB*nya ke PMKS PT CSR.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, dapat disimpulkan beberapa hal :

1. Dari tabel *EFAS* dan *IFAS* tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor strategis eksternal memiliki rating yang cukup baik (2.53), sama halnya dengan *IFAS* yang memiliki rating 2.52. Sebenarnya dengan melihat rating yang sama ini, dapat disimpulkan bahwa faktor strategi eksternal dan faktor strategi internal memiliki peluang yang sama dalam mempengaruhi PT CSR dimasa yang akan datang.
2. Melihat *opportunities* dan *threats* yang begitu besar dalam industri kelapa sawit akhirnya akan bermuara pada *win win* solution, sedangkan *strengths* dan *weaknesses* yang ada di PT CSR akan bermuara pada pertimbangan

harga pembelian.

3. Harga merupakan pertimbangan penting dalam pembelian *FFB*

DAFTAR PUSTAKA

- Indriajit, R. E dan R, Djokopranoto. 2005. Strategi Manajemen Pembelian. Grassindo. Jakarta
- Pujawan, I. N. 2005. *Supply Chain Management*. Penerbit Guna Widya. Surabaya
- Rangkuti, F. 2001. Analisis *SWOT* Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sumangun, S. M. 2000. Manajemen Agrobisnis Kelapa Sawit. Gajah Mada University Press. Jakarta