



RINGKASAN EKSEKUTIF

1. Dilarang menjiplak atau menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa izin IPB.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penerbitan, dan penyusunan laporan, dan tidak diperjualbelikan.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

**ADUL RASJID. Formulasi Strategi Bisnis Karet Alam PT BAKRIE SUMAT-
ERA PLANTATIONS Berdasarkan Analisis Industri dan Kekuatan Bisnis Perusa-
han** dibawah bimbingan akademik SETIADI DJOHAR, DBA dan Ir. HUSIN
KHAN, M.Agr.Sc serta bimbingan lapang oleh Ir. FAYAZ ACHMAD KHAN).

Sampai saat ini, karet alam merupakan komoditi utama PT Bakrie Sumatera Plantations (BSP) disamping kelapa sawit. Sebagian besar produk karet alamnya, dengan lateks pekat sebagai produk andalannya, dijual ke pasar internasional. Dengan orientasi ke pasar internasional tersebut, maka faktor lingkungan bisnis karet alam menjadi sangat penting dan kompleks. Menghadapi perubahan lingkungan yang esensial dewasa ini, seperti globalisasi perekonomian, struktur permintaan konsumen yang berubah, dan kecenderungan ke arah sistem perdagangan langsung (*direct trade*), BSP dituntut untuk mengaji dampak strategis bagi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut maka dilakukannya ini, dalam bentuk penelitian, dilakukan. Fokus penelitian adalah analisis industri karet alam dan kekuatan bisnis PT Bakrie Sumatera Plantations pada saat ini dan perkiraan untuk lima tahun mendatang sebagai bahan masukan bagi formulasi strategi bisnis dalam bentuk program kegiatan jangka panjang.

Dalam penelitian ini digunakan metode studi kasus yang bertujuan untuk memperoleh gambaran yang luas dan lengkap mengenai subjek yang diteliti, serta untuk mengetahui keadaan yang sesungguhnya terjadi di dalam perusahaan. Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data sekunder. Hasil analisis industri karet alam menunjukkan bahwa bisnis karet alam pada saat ini cukup atraktif dan diperkirakan dalam lima tahun mendatang relatif tetap prospektif.



1. Dilarang menjiptip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

IPB-DB

Peluang dan ancaman dalam industri karet alam terlihat pada gambar berikut :

PELUANG

1. Permintaan karet alam akan meningkat sejalan dengan tumbuhnya industri mobil dan industri lain yang menggunakan karet sebagai akibat membaiknya perekonomian dunia.
2. Pengembangan pemasaran ke pasar-pasar baru yang tumbuh cepat seperti China, Korea dan India.
3. Kemudahan memperoleh akses pasar dengan adanya persetujuan GATT.
4. Memperkuat posisi penawaran sehubungan adanya kecenderungan perdagangan langsung untuk memperbesar keuntungan.
5. Kerjasama (aliansi) dengan negara produsen baru, seperti China, Vietnam dan Kamboja, guna meningkatkan pangsa pasar.
6. Melakukan diversifikasi horizontal ke industri hilir berbasis karet alam.
7. Komitmen pemerintah terhadap agribisnis dalam PJPT II

ANCAMAN

1. Harga karet alam yang fluktuatif
2. Kecenderungan menuju perdagangan langsung (*direct trade*) dimana konsumen menuntut spesifikasi teknis tertentu bagi produk karet alam yang akan dibeli.
3. Persyaratan ISO 9000 dalam transaksi perdagangan internasional.
4. Kondisi persaingan yang semakin meningkat sehubungan dengan adanya globalisasi, persetujuan GATT, dan lain-lain.
5. Ancaman potensial dari pendatang baru seperti Vietnam dan Kamboja.

Hasil analisis kekuatan bisnis karet alam BSP menunjukkan bahwa, kekuatan bisnis karet alam BSP terhadap pesaing pada saat ini sangat kuat dan diperkirakan akan bertahan dalam lima tahun mendatang. Kekuatan dan kelemahan BSP dalam bisnis karet alam dapat dilihat pada gambar berikut :

KEKUATAN

1. Pengalaman yang panjang dalam indutri karet dan kesan produk (prodct image) BSP yang baik di mata konsumen.
2. Jaringan pemasaran yang sangat kuat terutama dengan akuisisi perusahaan Lewis & Peat dan kerjasama dengan ENNAR.
3. Biaya produksi yang relatif rendah.
4. Kekhasan produk Cream Latex yang berkadar protein rendah.
5. Produktifitas lateks kebun di atas rata-rata industri karet di Indonesia.
6. Pengendalian mutu yang ketat.
7. Kebijakan manajemen untuk melakukan integrasi vertikal dan diversifikasi horizontal.

KELEMAHAN

1. Terdapat kapasitas proses yang menganggur (*idle capacity*) akibat pasokan lateks kebun terbatas.
2. Umur alat proses relatif tua.
3. Belum memperoleh sertifikat ISO 9000.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Harjito Nalik IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institusi Pendidikan Bogor

MB-IPB

Sebagai suatu komoditi perkebunan, produk karet alam sangat dipengaruhi oleh posisi penawaran dan permintaan dunia yang mengakibatkan harga karet alam sangat fluktuatif. Oleh karena itu strategi generik yang tepat bagi BSP dalam bisnis karet alam adalah *keunggulan biaya*. Begitu pula daur hidup teknologi (*technology life cycle*) dalam industri karet alam sudah pada tahap dewasa (*mature*), sehingga penerapan strategi keunggulan biaya menjadi lebih relevan.

Berdasarkan strategi generik keunggulan biaya tersebut, untuk membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan diperlukan rantai nilai sebagai berikut:

kegiatan utama

Logistik kedalam: pengadaan lateks kebun dari luar perusahaan.

Produksi: peningkatan produktifitas kebun

Proses: pemenuhan kapasitas, peremajaan alat, pemenuhan mutu produk yang diminta konsumen.

Pemasaran dan penjualan: peningkatan pangsa pasar, pengembangan pasar baru, memelihara kesan bisnis (*business image*).

kegiatan penunjang

Infrastruktur perusahaan: pengendalian biaya yang ketat, integrasi vertikal dan diversifikasi horizontal melalui strategi aliansi, serta penerapan ISO 9000 dan pengendalian mutu yang ketat.

Manajemen sumber daya manusia: Pengembangan kemampuan, perencanaan karir, sistem penilaian dan penghargaan.

Pengembangan teknologi: uji coba klon unggul baru, metoda proses, serta penerapan teknologi informasi mutakhir dalam kegiatan pemasaran.

Pembelian: Sistem pembelian kebun yang efisien.

Berdasarkan posisi perusahaan dalam matrik keatraktifan-kekuatan bisnis, panduan untuk formulasi strategi bisnis adalah sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumbernya.
- a. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



pengembangan bisnis secara selektif,
identifikasi segmen bisnis karet alam yang sedang tumbuh
dan potensial,

memertahankan posisi perusahaan.

bertitik tolak dari pedoman strategi bisnis di atas,
perusahaan mengacu kepada rantai nilai BSP untuk memperoleh
keunggulan bersaing yang lestari berdasarkan keunggulan
biaya. maka disusun program kegiatan jangka panjang seperti
dilihat pada gambar berikut :

Program kegiatan jangka panjang berdasarkan faktor internal yang dapat dikendalikan perusahaan (urutan berdasarkan prioritas)

1. Peningkatan efisiensi perusahaan melalui sistem perencanaan dan kontrol yang handal serta perbaikan metoda kerja secara terus menerus.
2. Pembudayaan "sadar biaya" di seluruh lapisan karyawan.
3. Peningkatan produktifitas sumber daya manusia melalui:
 - pengembangan kemampuan: on job training, penyeliaan, perencanaan karir dan peningkatan kemampuan manajemen
 - sistem penilaian: evaluasi kinerja efisiensi dan margin keuntungan
 - sistem imbalan: insentif yang berhubungan erat dengan efisiensi dan margin keuntungan yang dicapai
4. Peremajaan alat proses secara bertahap sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan.
5. Peningkatan produktifitas kebun melalui penanaman klon-klon unggul baru.
6. Pencarian metode proses yang efisien untuk berbagai mutu produk yang diminta konsumen.
7. Pemanfaatan kapasitas proses terpasang secara optimal
8. Pengadaan lateks kebun dari fihak luar perusahaan melalui pembelian langsung maupun kerjasama dengan produsen lain.
9. Penerapan teknologi informasi mutakhir dalam kegiatan pemasaran.

Program kegiatan jangka panjang untuk menghadapi kekuatan lingkungan eksternal (urutan berdasarkan prioritas)

1. Peningkatan pangsa pasar melalui peningkatan produksi karet sendiri dan perdagangan karet produksi fihak lain.
2. Penerapan ISO 9000 untuk memperkecil hambatan dalam transaksi perdagangan dan mempertinggi daya saing.
3. Pengembangan pasar baru yang potensial.
4. Peningkatan riset pasar.
5. Pelaksanaan diversifikasi horizontal, yaitu pengembangan industri berbasis karet alam, yang sedang tumbuh dan menguntungkan (seperti industri kayu karet).
6. Penerapan strategi aliansi dengan konsumen potensial, seperti China, untuk kemudahan memperoleh akses pasar.
7. Penerapan strategi aliansi dengan produsen baru, seperti Vietnam dan Kamboja, terutama dalam pemasaran, sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar.

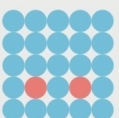
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

Mengingat lingkungan bisnis karet alam cenderung berubah-ubah, maka perlu pengamatan terus-menerus terhadap perubahan faktor-faktor lingkungan yang dianggap kritis seperti fluktuasi harga, pertumbuhan pasar, pendatang baru dalam industri, situasi permintaan dunia, sehingga selalu diperoleh strategi bisnis yang dapat meningkatkan daya saing dan menguntungkan perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.