



# Analisis Strategi Bisnis PTPN II Dengan Menggunakan Metode SOAR Dan QSPM

Darajatul Husna<sup>1\*</sup>, Fauzi Arif Lubis<sup>2</sup>, Nuri Aslami<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ekonomi Islam, UIN Sumatera Utara

<sup>1\*</sup>darajatulhusna@gmail.com

## Info Artikel

### Masuk:

25 Sept 2023

### Diterima:

28 Sept 2023

### Diterbitkan:

01 Okt 2023

### Kata Kunci:

Strategi Bisnis;

Metode;

SOAR dan QSPM;

PTPN II

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk bentuk – bentuk strategi perusahaan dengan memperhatikan *Strengths, Opportunities, Aspirations, Results* yang ada di PT. Perkebunan Nusantara II. Memilih prioritas strategi kebijakan di PT. Perkebunan Nusantara II dan usulan yang dilakukan oleh perusahaan. Metodologi pada penelitian ini adalah penelitian mix method yaitu kuantitatif yang dikualitatifkan dengan informan yang menjadisubjek penelitian pada penelitian ini adalah Jajaran Direksi PT. Perkebunan Nusantara II. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada keuntungan yang dapat dimanfaatkan dan taktik yang masih dapat dioptimalkan untuk meningkatkan pemasaran PTPN II dan tidak tertinggal dari produsen kelapa sawit lainnya. Hasil SOAR adalah Strategi S-A, yang merupakan rencana yang dikembangkan antara kekuatan dan aspirasi, adalah strategi yang cocok untuk diterapkan berdasarkan temuan analisis. Hasil QSPM yang menjadi prioritas adalah dengan menentukan dan membuat tim khusus untuk menyeleksi dan mengklasifikasi hasil kelapa sawit karena memiliki skor STAS tertinggi yaitu 4,8. Saran bahwa startegi bisnis menawarkan saran rencana bisnis yang sesuai untuk mengatasi masalah saat ini di dalam organisasi di PTPN II, khususnya dalam memenangkan persaingan pangsa pasar.

## PENDAHULUAN

Perubahan ekstrim dalam persaingan, produksi, pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan penanganan transaksi bisnis antara perusahaan dan pelanggan serta antara perusahaan ini dan perusahaan lain disebabkan oleh perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Perusahaan didorong untuk bersiap-siap untuk diterima dalam konteks global melalui sedikit modifikasi. Keadaan ini mendorong pihak manajemen perusahaan untuk memperhatikan dua hal penting yaitu strategi dan kegiatan operasional. Dengan strategi dan kegiatan operasional yang baik, perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang mengikuti perkembangan dunia bisnis yang ada. Untuk dapat menjalankan strategi dan kegiatan operasional yang baik, diperlukan suatu mekanisme perusahaan, sehingga sasaran strategis beserta target yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Penilaian atau pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Bahayu, 2018).

Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja konvensional. Pada umumnya pengukuran kinerja tradisional terfokus pada aspek keuangan saja, seperti: *Return On Investmen*, (ROI), *R.crum On Equity* (ROE), *ProJit Margin*, dan *Economic Value Added* (EVA). Namun pengukuran kinerja tradisional sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan aspek keuangan hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal lain di luar sisi *finansial*, misalnya sisi pelanggan yang merupakan focus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Desmon Gunadi Siagian and others, 2019).

PT. Perkebunan Nusantara II sebagai BUMN di bawah Kementerian Badan Usaha Milik Negara dengan status Persero yang merupakan salah satu BUMN yang disusun atas dasar prinsip agroindustri. Bidang yang ditekuni meliputi budi daya kelapa sawit, karet, tembakau dan tebu. PT Perkebunan Nusantara II memiliki 12 kebun budi daya kelapa sawit yang tersebar di wilayah Sumater Utara dan terbagi menjadi 2 Distrik yakni Distrik Rayon Utara dan Distrik Rayon Selatan. (PTPN 2, 2020)

Tabel 1. Distrik Rayon Utara PTPN II

Distrik Rayon Utara			
No	Kebun	Lokasi	Luas Areal
1	Kwala Sawit (KWS)	Kecamatan Batang Serangan, Kabupaten Langkat	6.541,00
2	Air Tenang (ATN)	Kecamatan Batang Serangan, Kabupaten Langkat	4.905,00
3	Batang Serangan (BSN)	Kecamatan Batang Serangan, Kabupaten Langkat	2.898,71
4	Sawit Seberang (SWS)	Kecamatan Sawit Seberang, Kabupaten Langkat	8.079,11
5	Sawit Hulu (SWH)	Kecamatan Sawit Seberang, Kabupaten Langkat	9.671,00

Sumber: Annual Report, 2020

Tabel 2. Distrik Rayon Selatan PTPN II

Distrik Rayon Selatan			
No	Kebun	Lokasi	Luas Areal
1	Melati (MEL)	Kecamatan Pegajahan, Kabupaten Deli Serdang	2.029,59
2	Tanjung Garbus Pagar Merbau (TGP)	Kecamatan P. Merbau Kabupaten Deli Serdang	5.408,81
3	Limau Mungkur (LMR)	Kecamatan STM Hilir, Kabupaten Deli Serdang	2.636,95
4	Bandar Klippa (BKL)	Kecamatan Batang Kuis, Kabupaten Deli Serdang	8.220,61
5	Patumbak (PTK)	Kecamatan Patumbak, Kabupaten Deli Serdang	4.725,11
6	Tandem (TDM)	Kecamatan Binjai Utara, Kotamadya Binjai	2.419,88
7	Tanjung Jati (TJT)	Kecamatan Binjai Utara, Kotamadya Binjai	1.881,25

Sumber: Annual Report, 2020

Selain itu, PT Perkebunan Nusantara II memiliki beberapa pabrik kelapa sawit yang tersebar di wilayah Sumatera Utara. Proses pengolahan hasil panen PT. Perkebunan Nusantara II sudah memiliki 4 (empat) Unit Usaha Pabrik Kelapa Sawit (PKS) yang terbagi menjadi 2 wilayah yaitu 3 Unit di Distrik Rayon Utara dan 1 Unit di Distrik Rayon Selatan. Keempat Unit Pabrik memiliki kapasitas total 30 ton Tandan Buah Segar (TBS) per jam.

Tabel 3. Pabrik Kelapa Sawit PTPN II

No	Pabrik	Lokasi
1	PKS Kwala Sawit	Kecamatan Batang Serangan, Kabupaten Langkat
2	PKS Sawit Seberang	Kecamatan Sawit Seberang Kabupaten Langkat
3	PKS Sawit Hulu	Kecamatan Sawit Seberang Kabupaten Langkat
4	PKS Pagar Merbau	Kecamatan Pagar Merbau, Kabupaten Deli Serdang

Sumber: Annual Report, 2020

Lini bisnis utama PT. II Perkebunan Nusantara II adalah minyak sawit. Ada 16 perkebunan kelapa sawit di PTPN II secara keseluruhan. PT. Wilayah operasi Perkebunan Nusantara II tersebar di 6 (enam) Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara, antara lain Kabupaten Langkat, Kabupaten Deli Serdang, Kabupaten Serdang Bedagai, Kabupaten Padang Lawas, Kota Medan, Kota Binjai, dan Kabupaten Keerom Provinsi Papua.

PT. Perkebunan Nusantara II mempunyai visi menjadi perusahaan multi berdaya saing tinggi, dan untuk mencapai visi tersebut, maka misi PT. Perkebunan Nusantara II dengan cara mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya dan usaha memberikan kontribusi optimal, serta menjaga kelestarian dan pertambahan nilai PT. Perkebunan Nusantara II menyadari bahwa kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki sangat penting dalam mendukung visi dan misi perseroan untuk mencapai kinerja terbaik. Komposisi sumber daya manusia yang dimiliki PT. Perkebunan Nusantara II saat ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Komposisi Sumber Daya Manusia di PT. Perkebunan Nusantara II

Uraian	2017	2018
Dewan Komisaris/Sekretaris Dekom	4	4
Direksi	3	3
Karyawan Pimpinan	376	454
Karyawan Pelaksana	6.717	5.677
Jumlah	7.100	6.138

Sumber: Annual Report, 2018

Berdasarkan data tersebut di atas, jumlah pegawai kepala per 31 Desember 2018 sebanyak 454 orang, naik 78 orang atau 121% dari jumlah awal tahun, sedangkan jumlah pegawai eksekutif turun sebanyak 1.040 orang atau 85%. , sebagai akibat dari pensiun dan kematian.

PT. Perkebunan Nusantara II tidak dapat menggunakan bentuk strategis yang statis sebagai BUMN, meskipun beberapa kebijakan diwajibkan oleh undang-undang. Rencana strategis perusahaan harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan..

Menurut Parker direktur Pengembangan *Rockwell International Corporation* di Amerika, adanya faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan antara lain:

1. Persaingan luar dan dalam negeri yang intensif
2. Perubahan permintaan dan harapan konsumen
3. Pertumbuhan ekonomi yang makin lambat
4. Deregulasi
5. Peningkatan kompleksitas produksi
6. Kebutuhan untuk bersaing
7. Perkembangan teknologi yang cepat, siklus produk dan pengembangannya yang lebih pendek.
8. Meningkatnya biaya pengembangan produk-produk baru
9. Jaruhnya harga-harga produk
10. Kebutuhan untuk perbaikan sistem dan proses secara kontinyu
11. Perubahan harapan karyawan
12. Perubahan tersebut mempengaruhi perolehan laba perusahaan dan mengharuskan perusahaan

Selain itu, lingkungan akan terus berubah sebagai sarana melaksanakan pengembangan strategi rencana (*survive*). yang berdampak langsung pada dunia usaha pada umumnya, termasuk perusahaan yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Nusantara II, baik di tingkat nasional maupun dunia. Dinamika baru perdagangan internasional dibentuk oleh globalisasi dan liberalisasi perdagangan yang dipandang sebagai tantangan, ancaman, dan peluang.

Analisis yang sering dilakukan perusahaan berkaitan dengan strategi bisnis adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) (Pasaribu, 2018 dikutip oleh Zamista dan Hanafi, 2020). Adapun metode lain yang dapat diterapkan untuk merancang strategi-strategi pemasaran adalah metode SOAR (*Strength, Opportunity, Aspiration, Result*). Sedangkan metode yang dapat mengidentifikasi faktor dominan yang dapat dijadikan strategi pemasaran yang tepat adalah metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

SOAR (*Strength, Opportunity, Aspiration, Result*) merupakan kerangka baru untuk perencanaan strategis. Menurut Stravos dan Hinrichs, SOAR adalah kerangka perencanaan strategis dengan pendekatan yang berfokus pada kekuatan dan mencari untuk mengerti keseluruhan sistem dengan memasukan suara dari stakeholders yang relevan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk membangun masa depan melalui kolaborasi, pemahaman bersama dan komitmen untuk bertindak. (Khotimatus Sangadah and Jesslyn Kartawidjaja, 2020) Hasil penelitian Zamista dan Hanafi menunjukkan bahwa organisasi yang diteliti memiliki banyak potensi positif yang menjadi kekuatan dan peluang usaha dari internal dan eksternal. (R Susanto Hendiarso and others, 2021)

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang “**Analisis Strategi Bisnis PTPN II dengan Menggunakan Metode SOAR Dan QSPM**”.

## METODE

Kegiatan penyelidikan yang sistematis adalah penelitian. Tujuan dari latihan ini adalah untuk menambah pengetahuan. Definisi ini menyiratkan bahwa perolehan informasi adalah tujuan utama dari penelitian. (Sekaran, Uma, & Bougie, Roger, 2016). Tujuan penelitian lain yang dinyatakan secara eksplisit oleh Sekaran adalah bahwa penelitian adalah upaya terorganisir dan metodis untuk mengeksplorasi masalah tertentu untuk memberikan beberapa solusi. Akibatnya, dapat dikatakan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan informasi yang dapat menyelesaikan pertanyaan atau masalah. (Nur Indriantoro, Bambang Supomo, 1999)

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Maka untuk memberikan solusi atas masalah-masalah tersebut, penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan beberapa analisis untuk meneliti populasi dan sampel tertentu. Penelitian ini bersifat deskriptif dan kausal. Sifat deskriptif adalah pemecahan masalah dengan menjelaskan atau memberi gambaran secara gamblang mengenai objek penelitian sesuai dengan fakta-fakta di lapangan. Sedangkan kausal adalah untuk meneliti hubungan atau dampak satu variabel atau lebih

terhadap variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis tertentu dan menemukan hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti.

Pada penelitian ini, akan digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekatan yang dimaksud adalah deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Hal ini bertujuan untuk menggambarkan beberapa hal, yaitu:

1. Bagaimana merumuskan strategi perusahaan dengan memperhatikan *Strengths, Opportunities, Aspirations, Results* yang ada di PT. Perkebunan Nusantara II?
2. Bagaimana menentukan prioritas alternatif strategi kebijakan di PT. Perkebunan Nusantara II dan upaya menghadapi persaingan?

Penelitian ini berlokasi di Kantor PT. Perkebunan Nusantara II, Jl. Raya Medan - Tanjung Morawa Km.16, Tanjung Morawa - 20362, Kabupaten Deli Serdang - Provinsi Sumatera Utara, Indonesia, tempat penelitian ini dilakukan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyaksikan peristiwa-peristiwa yang terjadi pada objek yang diteliti dan untuk mendapatkan data penelitian yang lebih jelas. Studi akan dimulai pada Mei 2022 dan berlangsung hingga Juli 2022.

Fokus utama dari sebuah penelitian adalah subjek penyelidikan. Kunci untuk berfungsi sebagai subjek yang peneliti ingin ketahui dan selidiki adalah objek penelitian. (Suharsimi Arikunto, 1989) Objek penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara II.

Suharsimi Arikunto mendefinisikan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang yang menjadi tempat data dimana variabel penelitian melekat, dan yang dipermasalahkan. (Rahmadi, 2011). Lokasi pengambilan data dan penentuan variabel penelitian adalah subjek penelitian. Berdasarkan uraian di atas, subjek penelitian adalah orang dalam yang dapat memberikan sumber pengetahuan yang dapat dipercaya tentang keadaan di lapangan. Untuk mendapatkan data yang tepat dan komprehensif diperlukan topik kajian.

Pihak-pihak yang dapat memberikan data yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah subyek dalam penelitian ini. Direksi PT. Perkebunan Nusantara II bertindak sebagai informan penelitian, dan tanggapan mereka menjadi fokus penyelidikan.

Dalam langkah Reduksi Data, penelitian ini menggunakan teknik analisis data QSPM dan SOAR untuk melihat sudah tepat atau tidaknya strategi bisnis yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara II. Analisis QSPM adalah sebuah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara obyektif.

### SOAR

Menurut Cole & Stavros, penelitian tentang SOAR, yang dikembangkan selama hampir sepuluh tahun, akan membantu orang dan organisasi memutuskan strategi dan memahami kemampuan mereka untuk meningkatkan kinerja tim, individu, dan organisasi. Tujuan pengembangan SOAR adalah untuk menilai kemampuan seseorang dalam berpikir secara strategis tentang empat komponen yang berperan dalam dinamika orientasi masa depan di abad kedua puluh satu. Analisis SWOT yang terkenal diubah oleh model SOAR untuk memperhitungkan aspek aspirasional perusahaan dan tujuan terukur yang ingin dicapai, serta kelemahan internal organisasi dan ancaman eksternal. Menurut model analitis ini, ancaman dan kekurangan mungkin membuat anggota organisasi merasa tidak nyaman, yang menurunkan dorongan mereka untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

Peluang dan ancaman adalah elemen yang ada di luar perusahaan, sedangkan kekuatan dan kelemahan adalah aspek yang ada di dalam organisasi. Di satu sisi, karakteristik unik perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif adalah kekuatannya dalam situasi ini. Kelemahan adalah batasan dan kelemahan yang mencolok yang menghambat kinerja perusahaan ketika kendala ini berasal dari dalam organisasi. Peluang adalah keadaan yang mungkin diharapkan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Ancaman (Threats) adalah keadaan yang paling dibenci dalam lingkungan bisnis karena merupakan penghalang bagi posisi yang dicari oleh organisasi.

Tabel 5. Perbandingan antara SWOT dan SOAR

SWOT	SOAR
Fokus pada kelemahan dan gangguan	Fokus pada kekuatan dan peluang
Fokus pada kompetisi-“menjadi lebih baik”	Fokus pada kesanggupan – “menjadi yang terbaik”
Peningkatan pendapatan	Inovasi dan meningkatkan nilai
Menghindari pesaing dan membiarkan pemegang saham	Mmelindungi pemegang saham
Fokus pada analisis “perencanaan”	Fokus pada perencanaan “implementasi”
Memperhatikan celah	Memperhatikan hasil

Integritas para anggotanya berfungsi sebagai landasan bagi struktur SOAR, yang melibatkan sebanyak mungkin pemangku kepentingan. Integritas adalah masalah krusial karena pemangku kepentingan perlu memahami anggapan yang memotivasi pemimpin organisasi.

Sumber: <http://libraryguides.missouri.edu> (2017)

Gambar 1. Model Analisis SOAR



**Matriks SOAR**

Matrix Analisis SOAR dibagi menjadi 4 kondisi sebagai berikut:

Tabel 6. Matriks SOAR

	Internal	<b>Strength</b> Daftar faktor kekuatan Internal	<b>Opportunities</b> Daftar peluang eksternal
Eksternal			
<b>Aspirasi</b> Daftar faktor harapan dari internal		<b>Strategi SA</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai aspirasi	<b>Strategi OA</b> Ciptakan strategi yang berorientasi kepada aspirasi yang diharapkan untuk memanfaatkan Peluang
<b>Result</b> Daftar hasil yang terukur untuk diwujudkan		<b>Strategi SR</b> Ciptakan strategi yang berdasarkan kekuatan untuk mencapai Hasil yang terukur	<b>Strategi OR</b> Strategi yang berorientasi kepada kesempatan untuk mencapai visi

Sumber: Stavros, 2009

**Matriks QSPM**

Setelah SWOT, pendekatan canggih yang disebut QSPM dapat digunakan. Banyak alternatif strategi yang saling berhubungan dapat ditemukan dengan menerapkan analisis SWOT, namun hasilnya perlu diberi bobot karena tingkat relevansi masing-masing alternatif berbeda-beda. Berdasarkan keadaan tersebut, diperlukan suatu teknik yaitu metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) yang dapat mempertanggungjawabkan adanya keterkaitan antar kriteria.

Cara membuat matriks QSPM adalah:

1. Buatlah daftar faktor peluang atau ancaman eksternal perusahaan dan kekuatan atau kelemahan internal di kolom kiri dari Matriks QSPM. Faktor-faktor tersebut harus diambil dari matriks IFAS dan matriks EFAS pada analisis SWOT.
2. Tentukan bobot masing-masing faktor internal dan eksternal. Baik dalam matriks IFAS maupun EFAS, nilai bobotnya sama.
3. Menganalisis langkah 2 (kecocokan) dan menawarkan taktik alternatif yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Baris paling atas ditempati oleh pendekatan dengan nilai tertinggi.
4. Menetapkan Attractive Score (AS) yaitu nilai Attractive Score (AS). Skor Menarik (AS) adalah nilai numerik yang mewakili daya tarik relatif dari setiap komponen dalam kumpulan solusi potensial yang diberikan. Menurut skala AS, 1 tidak menarik, 2 menarik, 3 agak menarik, dan 4 sangat menarik. Untuk menunjukkan bahwa suatu faktor tidak berpengaruh pada keputusan, gunakan tanda hubung (-). Perlu dicatat bahwa jika kita menggunakan tanda hubung di salah satu strategi, yang lain di kolom yang sama juga harus diberi tanda hubung, yang menunjukkan bahwa itu tidak ada hubungannya dengan keputusan yang harus diambil.
5. Kalikan nilai bobot dengan skor menarik untuk menghitung Total Skor Menarik (TAS) (AS). 6. Hitung Sum Total Attractive Score (STAS) dan gunakan nilai tertinggi untuk menentukan metode yang optimal..

Sehubungan dengan ini, analisis strategi SOAR digunakan sebagai metode analisis dalam penelitian ini, yang memungkinkan perusahaan atau bisnis saat ini untuk dipelajari baik dari perspektif internal maupun eksternal. Sementara variabel eksternal perusahaan dapat dievaluasi, yang mengacu pada peluang, faktor internal

dapat menggunakan analisis yang berkaitan dengan kekuatan (strength) dan aspirasi (aspiration) (peluang). Mengikuti analisis internal dan eksternal, organisasi akan menghasilkan solusi, yang akan berbentuk rencana yang diarahkan pada pertumbuhan bisnis.

PT. Direksi Perkebunan Nusantara II diundang untuk berdiskusi bersama mengapa perusahaan memilih menggunakan SOAR sebagai alat analisis strategi untuk pertumbuhan bisnis sebagai tahap pertama dalam proses analisis strategi SOAR (initiate). Kedua, melakukan investigasi untuk mengkaji dan meneliti sejumlah aspek yang berkaitan dengan keunggulan dan prospek perusahaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Perusahaan

#### a. Sejarah Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Langkah awal perusahaan dimulai pada tahun 1958 dengan nama perusahaan Perkebunan Negara Baru cabang Sumatera Utara (PPN Baru). Setelah mengalami beberapa kali perubahan bentuk/status badan hukum sejalan dengan Undang-Undang (UU) dan Peraturan Pemerintah (PP) yang ada, pada tahun 1968 PPN tersebut direorganisasikan menjadi beberapa kesatuan perusahaan Perkebunan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk hukumnya dialihkan menjadi PT. Perkebunan (Persero). Pemerintah telah memulai inisiatif restrukturisasi BUMN subsektor perkebunan melalui penggabungan perusahaan berdasarkan wilayah eksploitasi dan penyederhanaan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha BUMN.

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 8 tanggal 14 Februari 1996, akta yang dibuat dihadapan Notaris Harun Kamil, S.H. No. 36 tanggal 11 Maret 1996 dan pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No. C2-8331 HT.01.01.Th.96. 8 Agustus 1996. Pendirian tersebut juga diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. Perubahan Anggaran Dasar Perseroan terakhir dibuat sesuai dengan akta No. 2, tanggal 4 Maret 2016, dari Notaris Nanda Fauz Iwan, S.H., M.Kn, yang terkait dengan pernyataan keputusan rapat umum pemegang saham tentang perubahan struktur permodalan. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia telah mengesahkan perubahan anggaran dasar ini melalui Surat Keputusan No.AHU-0004359.AH.01.02 Tahun 2016, tanggal 4 Maret 2016.

Tiga (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Perkebunan III (Persero), PT Perkebunan IV (Persero), dan PT Perkebunan V, bersatu membentuk firma (Persero). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 8 Tahun 1996 mengatur tentang penggabungan ketiga BUMN tersebut.

Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2014 tanggal 17 September 2014 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Dalam Modal Saham PT Perkebunan Nusantara III (Persero), mengatur bahwa Negara Republik Indonesia melakukan penambahan penyertaan modal penyertaan dalam modal saham PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebesar 90% yang berasal dari pengalihan saham milik Negara Republik Indonesia kepada pihak lain (Persero). Di Provinsi Sumatera Utara, areal perkebunan Persero tersebar di 6 (enam) Daerah Tingkat II yaitu Kabupaten Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, dan Tapanuli Selatan. Hingga saat ini, perusahaan memiliki delapan pabrik karet dengan kapasitas harian 200 ton karet kering dan sebelas pabrik berkapasitas 555 ton tandan buah segar setiap jam. Kelapa sawit merupakan salah satu barang primer PT Perkebunan Nusantara III (persero) (Crude Palm Oil-CPO). Karet dan Inti Sawit (Karnel), serta turunannya seperti Sawit Budidaya, Lateks Centifuge, Karet Remah, dan Ribbed Smoke Sheat.

Pada tanggal 31 Desember 2016, Perseroan menguasai perkebunan seluas 158.505 hektar, yang meliputi 36 unit perkebunan kelapa sawit dan karet, serta 12 unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS), 7 unit pabrik karet, 1 unit pabrik pengolahan biji sawit, dan 4 unit rumah. Sakit. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 29 Tahun 2012 tanggal 27 Februari 2012, perusahaan juga membawahi kawasan Sei Mangkei, Simalungun, Sumatera Utara yang memiliki luas 2.003 hektar dan ditetapkan sebagai Kawasan Ekonomi Khusus dan berisi zona industri, logistik, dan pariwisata. Kantor pusat perusahaan berlokasi di Jl. Sei Batanghari No. 2 di Medan, Provinsi Sumatera Utara.

#### b. Visi dan Misi

##### 1. Visi

“Menjadi perusahaan agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata-kelola bisnis terbaik”.

##### 2. Misi

- 1) Menciptakan sektor hilir berbasis perkebunan berkelanjutan.
- 2) Membuat barang berkualitas tinggi untuk konsumen.
- 3) Mengembangkan pekerja secara maksimal dan memperlakukan mereka sebagai aset strategis.
- 4) Bertujuan untuk menjadi bisnis pilihan yang menawarkan "pengembalian" tertinggi kepada investor.
- 5) Jalankan semua operasi bisnis dengan cara yang bertanggung jawab secara ekologis.

#### Pembahasan

Data dari kajian teoritis tersebut, serta data lapangan yang diperoleh peneliti dari PTPN II, selanjutnya akan dianalisis untuk menentukan hasil. Karena datanya bersifat kualitatif, maka dilakukan analisis deskripsi dengan teknik

SOAR dan QSPM untuk menggambarkan dan membandingkannya dengan pengertian pengelolaan sarana dan prasarana saat ini.

#### a. Analisis SOAR dalam strategi bisnis PTPN II

Berdasarkan informasi yang dikumpulkan dari lokasi penelitian, ditemukan dalam konteks masalah dalam strategi pemasaran bisnis PTPN II. Data tersebut kemudian digunakan untuk analisis SOAR material. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan bisnis PTPN II.

Masing-masing variabel akan dibahas menggunakan analisis SOAR dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi pada PTPN II. Kekuatan untuk menunjukkan kekuatan strategi pemasaran PTPN II.

Karyawan PTPN II diwawancarai, dan temuan-temuannya dirinci di bawah ini dalam hal kekuatan, prospek, ambisi, dan hasil PTPN II:

##### 1. Kekuatan ( strengths)

Berdasarkan hasil wawancara, PTPN II memiliki beberapa poin kekuatan, antara lain:

- Kemampuan perusahaan dalam merencanakan strategi peraturan dan tujuan perusahaan
- Strukturisasi yang komplit sesuai dengan fungsionalnya
- Kemampuan tenaga kerja dalam memaksimalkan hasil perkebunan

##### 2. Peluang (opportunities)

Melihat kondisi internal dan eksternal PTPN II melalui peluang-peluang dalam memperluas bisnis, antara lain :

- Kemerataan pemahaman karyawan tentang kelapa sawit
- manajemen karyawan dalam peningkatan hasil perkebunan
- Daya saing dan tuntutan pasar sesuai dengan standarisasi perusahaan

##### 3. Aspirasi (aspirations)

Aspirasi adalah hal yang ingin dituju oleh PTPN II. Dalam penelitian ini *goals* yang ingin dicapai dari PTPN II adalah:

- Manfaat bagi masyarakat sekitar perusahaan
- Manajemen karyawan dalam peningkatan hasil perkebunan
- Membangun komunikasi antara atasan dan kebawah guna meningkatkan visi dan misi agar tercapai tujuan sesuai dengan goals perusahaan

##### 4. Hasil

Menurut hasil penelitian yang menjadi penanda tingkat keberhasilan perusahaan, berikut ini adalah benarnya:

- Implementasi pemasaran yang bisa menjadi percepatan perusahaan dalam mendistribusikan hasil perusahaan
- Menjadi payung/kebijakan program untuk karyawan dalam bekerja
- Mengaktivaasi program kritik dan saran guna mendapatkan hasil kelapa sawit yang ideal

Berikut ini adalah informasi mengenai kualitas yang ditunjukkan oleh berbagai pekerja PTPN II sebagai *strengths* (kekuatan), *opportunities* (peluang), *aspirations* (tujuan), dan *results* (hasil). Menggunakan informasi dari tabel di bawah analisis SOAR dari lingkungan internal dan eksternal:

Tabel 7. Hasil SOAR MATRIKS

<i>Strengthts</i>	NS 1	NS 2	NS 3	NS 4	NS 5	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kemampuan perusahaan dalam merencanakan strategi peraturan dan tujuan perusahaan	3	4	4	3	2	16	0,1702	3	0,5446
Strukturisasi yang komplit sesuai dengan fungsionalnya	4	2	2	3	3	14	0,1489	3	0,4170
Kemampuan tenaga kerja dalam memaksimalkan hasil perkebunan	4	4	4	3	3	18	0,1914	4	0,689
<b>Sub (Strengths)</b>						48			1,6510

<i>Opportunities</i>	NS 1	NS 2	NS 3	NS 4	NS 5	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kemerataan pemahaman karyawan tentang kelapa sawit	4	3	3	2	3	15	0,1595	3	0,478

Keadaan alam serta strukturisasi tanah yang ideal	3	3	2	2	4	14	0,1489	3	0,4170
Daya saing dan tuntutan pasar sesuai dengan standarisasi perusahaan	3	4	4	3	3	17	0,1808	3	0,6148
<b>Sub (Opportunities)</b>						46			1,5106
<b>Total IFAS</b>						94			3,1617

<i>Aspiration</i>	NS 1	NS 2	NS 3	NS 4	NS 5	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Manfaat bagi masyarakat sekitar perusahaan	3	3	3	4	3	16	0,1523	3	0,4876
Manajemen karyawan dalam peningkatan hasil perkebunan	4	4	4	2	3	17	0,1619	3	0,5504
Membangun komunikasi antara atasan dan bawahan guna meningkatkan visi dan misi agar tercapai tujuan sesuai dengan goals perusahaan	4	4	4	3	4	19	0,1809	4	0,687
<b>Sub (Aspiration)</b>						48			1,6510

<i>Result</i>	NS 1	NS 2	NS 3	NS 4	NS 5	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Implementasi pemasaran yang bisa menjadi percepatan perusahaan dalam mendistribusikan hasil perusahaan	4	4	4	3	3	18	0,1714	4	0,6171
Menjadi payung/kebijakan program untuk karyawan dalam bekerja	4	4	4	3	3	18	0,1714	4	0,6171
Mengaktivaasi program kritik dan saran guna mendapatkan hasil kelapa sawit yang ideal	4	4	4	2	3	13	0,1619	3	0,5504
<b>Sub total (Result)</b>						53			1,7847
<b>Total EFAS</b>						105			2,4723

Keterangan :

NS 1 = Narasumber 1 yaitu Sekretariat perusahaan

NS 2 = Narasumber 2 yaitu Perencanaan dan Sustainability

NS 3 = Narasumber 3 yaitu Sumber Daya Manusia

NS 4 = Narasumber 4 yaitu Teknik dan Pengolahan

NS 5 = Narasumber 5 yaitu Operational Supporting dan Komersial

Tabel 8. Matriks SOAR

<b>Internal</b>	<b>Strengths</b>	<b>Opportunities</b>
<b>Eksternal</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan perusahaan dalam merencanakan strategi peraturan dan tujuan perusahaan</li> <li>b. Strukturisasi yang komplit sesuai dengan fungsionalnya</li> <li>c. Kemampuan tenaga kerja dalam memaksimalkan hasil perkebunan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemerataan pemahaman karyawan tentang kelapa sawit</li> <li>b. Keadaan alam serta strukturisasi tanah yang ideal</li> <li>c. Daya saing dan tuntutan pasar sesuai dengan standarisasi perusahaan</li> </ul>



<p><b>Aspirations</b></p> <p>a. manfaat bagi masyarakat sekitar perusahaan</p> <p>b. manajemen karyawan dalam peningkatan hasil perkebunan</p> <p>c. membangun komunikasi antara atasan dan bawahan guna meningkatkan visi dan misi agar tercapai tujuan sesuai dengan goals perusahaan</p>	<p><b>S-A</b></p> <p>a. Kemampuan perusahaan dalam merencanakan strategi peraturan dan tujuan perusahaan. Sehingga tercapai manfaat bagi masyarakat sekitar perusahaan. (S1 dan A1)</p> <p>b. Strukturisasi yang komplit sesuai dengan fungsionalnya dan manajemen karyawan dalam peningkatan hasil perkebunan. (S2 dan A2)</p> <p>c. Kemampuan tenaga kerja dalam memaksimalkan hasil perkebunan dan membangun komunikasi antara atasan bawahan guna meningkatkan visi dan misi agar tercapai tujuan sesuai dengan goals perusahaan. (S3 dan A3)</p>	<p><b>A-O</b></p> <p>Rencana ini dirancang untuk memahami dan memenuhi tujuan masing-masing pemangku kepentingan sambil memanfaatkan kemungkinan yang tersedia.</p>
<p><b>Result</b></p> <p>a. Implementasi pemasaran yang bisa menjadi percepatan perusahaan dalam mendistribusikan hasil perusahaan</p> <p>b. Menjadi payung/kebijakan program untuk karyawan dalam bekerja</p> <p>c. Mengaktivaasi program kritik dan saran guna mendapatkan hasil kelapa sawit yang ideal</p>	<p><b>S – R</b></p> <p>Strategi ini dibuat untuk mewujudkan kekuatan untuk mencapai hasil yang terukur.</p>	<p><b>O – R</b></p> <p>Strategi ini berorientasi kepada peluang untuk mencapai hasil yang terukur.</p>

Strategi S-A, yang merupakan rencana yang dikembangkan antara kekuatan dan aspirasi, adalah strategi yang cocok untuk diterapkan berdasarkan temuan analisis. Pendekatan ini dikembangkan untuk mencapai hasil yang diinginkan PTPN II dengan memanfaatkan semua kekuatan dan ambisi. Dengan pendekatan ini, kekuatan dan tujuan PTPN II diyakini akan terarah secara efisien dan memberikan hasil yang terbaik.

- Kemampuan perusahaan dalam merencanakan strategi peraturan dan tujuan perusahaan. Sehingga tercapai manfaat bagi masyarakat sekitar perusahaan
- Strukturisasi yang komplit sesuai dengan fungsionalnya dan manajemen karyawan dalam peningkatan hasil perkebunan
- Kemampuan tenaga kerja dalam memaksimalkan hasil perkebunan dan membangun komunikasi antara atasan bawahan guna meningkatkan visi dan misi agar tercapai tujuan sesuai dengan *goals* perusahaan.

#### b. Analisis QSPM dalam strategi bisnis PTPN II

Langkah pengambilan keputusan analisis strategi pemasaran PT Perkebunan Nusantara II menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) untuk mengurutkan berbagai pilihan kebijakan dalam menghadapi persaingan. Matriks SOAR akan digunakan dalam QSPM untuk melakukan proses analisis potensi strategi yang diperoleh pada tahap pencocokan berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan berdasarkan lingkungan perusahaan. Menentukan atau memilih taktik prioritas yang dapat diterapkan pelaku usaha untuk mengimplementasikan strategi pemasaran PTPN II dengan menggunakan QSPM sebagai langkah terakhir dalam kajian strategi pemasaran PTPN II. Dibandingkan dengan strategi lainnya, strategi dalam matriks QSP dengan nilai STAS (Sum Total Attractiveness Score) terbesar atau total daya tarik total paling menarik bagi pengambil keputusan PTPN II. Prioritas ditentukan oleh QSPM, dari tertinggi ke terendah.

Tabel 9. Matriks QSPM

No	Strategi	STAS	Prioritas
1	Kemampuan perusahaan dalam merencanakan strategi peraturan dan tujuan perusahaan	0,6	4
2	Strukturisasi yang komplit sesuai dengan fungsionalnya	0,4	4
3	Kemampuan tenaga kerja dalam memaksimalkan hasil perkebunan	0,3	3
4	Manfaat bagi masyarakat sekitar perusahaan	0,4	3
5	Manajemen karyawan dalam peningkatan hasil perkebunan	0,5	4
6	Membangun komunikasi antara atasan dan kebawah guna meningkatkan visi dan misi agar tercapai tujuan sesuai dengan goals perusahaan	0,5	3
7	Implementasi pemasaran yang bisa menjadi percepatan perusahaan dalam mendistribusikan hasil perusahaan	4,6	3
8	Menjadi payung/kebijakan program untuk karyawan dalam bekerja	4,5	1
9	Menentukan dan membuat tim khusus untuk menyeleksi dan mengklasifikasi hasil kelapa sawit	4,8	5

Berdasarkan tabel QSPM diatas dapat dilihat urutan strategi pemasaran PTPN II. Maka berikut adalah urutan strategi yang akan diterapkan dalam proses pemasaran PTPN II:

1. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merencanakan strategi peraturan dan tujuan perusahaan dengan skor STAS sebesar 0,6
  2. Meningkatkan strukturisasi yang komplit sesuai dengan fungsionalnya dengan skor STAS 0,4
  3. Meningkatkan kemampuan tenaga kerja dalam memaksimalkan hasil perkebunan dengan skor STAS 0,3
  4. Menciptakan manfaat bagi masyarakat sekitar perusahaan dengan skor STAS 0,4
  5. Membuat manajemen karyawan dalam peningkatan hasil perkebunan dengan skor STAS 0,5
  6. Membangun komunikasi antara atasan dan kebawah guna meningkatkan visi dan misi agar tercapai tujuan sesuai dengan goals perusahaan dengan skor STAS 0,5
  7. Membuat implementasi pemasaran yang bisa menjadi percepatan perusahaan dalam mendistribusikan hasil perusahaan dengan skor STAS 4,6
  8. Menjadi payung/kebijakan program untuk karyawan dalam bekerja dengan skor STAS 4,5
- Menentukan dan membuat tim khusus untuk menyeleksi dan mengklasifikasi hasil kelapa sawit dengan skor STAS 4,8

## KESIMPULAN

Melalui tahapan strategis dan analisis SOAR diketahui bahwa strategi PTPN II sangat berhasil dalam memasarkan kelapa sawitnya. Berdasarkan hasil penelitian ini, terlihat jelas bahwa PTPN II masih dapat meningkatkan upaya pemasarannya dan meningkatkan asetnya agar dapat bersaing dengan baik dengan produsen minyak sawit lainnya. Strategi S-A, yang merupakan rencana yang dikembangkan antara kekuatan dan aspirasi, adalah strategi yang cocok untuk diterapkan berdasarkan temuan analisis. Untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh PTPN II, pendekatan ini dikembangkan dengan memanfaatkan semua kekuatan dan ambisi yang ada. Dengan pendekatan ini, diyakini bahwa kekuatan dan tujuan yang dimiliki PTPN II akan dimanfaatkan secara efektif dan menghasilkan hasil yang terbaik. Rekomendasi strategi yang diberikan untuk PTPN II menentukan dan membuat tim khusus untuk menyeleksi dan mengklasifikasi hasil kelapa sawit dengan skor STAS 4,8

## DAFTAR PUSTAKA

- Bahayu, T. (2018). Analisis Tingkat Keselarasan Strategi Bisnis Dan Strategi Teknologi Pada Pt Perkebunan Nusantara Vii Menggunakan Metode van Hout.
- Desmon Gunadi Siagian and others. (2019). Total Performance Analysis Of The Company Uses Prism Performance at PT Perkebunannusantara II. *American International Journal of Business Management*, 53-65.
- Khotimatus Sangadah and Jesslyn Kartawidjaja. (2020). STRATEGI PENGEMBANGAN PEMASARAN MENGGUNAKAN ANALISIS SOAR ( STRENGHT, OPPORTUNITY, ASPIRATION, RESULT) DAN MATRIK QSPM (Studi Kasus : Karamba Jaring Apung Ikan Nila). *Orphanet Journal of Rare Diseases*, 1-9.
- Nur Indriantoro, Bambang Supomo. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- PTPN 2. (2020). *Annual Report 2020, Paper Knowledge*. Tanjung Morawa: Toward a Media History of Documents.

- R Susanto Hendiarto and others. (2021). The Influences of Operational Performance on Profitability and Its Implications on Financial Performance (Case Study of Palm Oil Commodity in Nusantara Plantation Holding-Indonesia). <[www.solidstatetechnology.us](http://www.solidstatetechnology.us)>.
- Rahmadi. (2011). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Banjarmasin: Antasari Press.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New Jersey: Wiley.
- Suharsimi Arikunto. (1989). *Prosedur Penelitian Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara.