

# KAJIAN PERENCANAAN BISNIS TEH CELUP PT. PERKEBUNAN XII DI BANDUNG, JAWA BARAT

Oleh  
JEFFRY A. HUSMAN  
F 28. 1541



1995  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
B O G O R

# KAJIAN PERENCANAAN BISNIS TEH CELUP PT. PERKEBUNAN XII DI BANDUNG, JAWA BARAT

Oleh

**JEFFRY A. HUSMAN**

**F 28.1541**



**1995**

**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR**

## RINGKASAN

Teh merupakan salah satu komoditi pertanian yang penting dalam menghasilkan devisa. Namun dewasa ini pasaran teh internasional sedang mengalami kelesuan. PT. Perkebunan XII sebagai salah satu produsen teh terbesar di Indonesia berusaha mengantisipasi melesunya pasaran teh internasional dan besarnya peluang pasar dalam negeri tersebut melalui diversifikasi ke dalam bentuk teh celup. Namun usaha yang dilakukan oleh PT. Perkebunan XII tersebut menghadapi berbagai kendala terutama dipengaruhi oleh kuatnya posisi pesaing dalam industri teh celup Indonesia. Jika dilihat dari sisi kualitas, teh celup yang dihasilkan PT. Perkebunan XII memiliki mutu yang lebih unggul. Hanya saja keunggulan mutu yang telah dimiliki PT. Perkebunan XII tersebut membutuhkan suatu sistem perencanaan yang matang agar posisi persaingannya dapat ditingkatkan. Berdasarkan hal-hal tersebut diatas perlu dilakukan kajian kembali mengenai Perencanaan Bisnis (*business plan*) komoditi teh celup yang dihasilkan PT. Perkebunan XII.

Tujuan yang hendak dicapai melalui kajian Perencanaan Bisnis ini adalah untuk mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam penyusunan Perencanaan Bisnis teh celup PT. Perkebunan XII, melakukan penilaian dan menganalisa strategi-strategi Perencanaan Bisnis komoditi teh celup PT. Perkebunan XII dan merekomendasikan strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Perkebunan XII dalam usaha meningkatkan pangsa pasarnya.

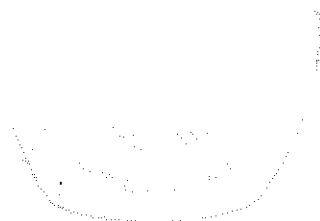
Langkah awal yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam penyusunan Perencanaan Bisnis teh celup. Metode yang digunakan untuk identifikasi ini dilakukan dengan cara pembobotan terhadap masing-masing elemen melalui penilaian dari pihak pengambil keputusan yang didasarkan pada skala kepentingan perusahaan. Setelah itu berdasarkan elemen-elemen yang mempunyai bobot tertinggi, langkah selanjutnya adalah memformulasikan strategi-strategi atas penilaian struktur dari masing-masing hirarki. Langkah terakhir adalah merekomendasikan hasil penilaian strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar teh celupnya. Proses Hirarki Analitik (PHA) digunakan untuk menganalisa elemen-elemen penting di dalam Perencanaan Bisnis. Strategi yang akan dilakukan didasarkan atas elemen-elemen yang mempunyai bobot tertinggi berdasarkan nilai komparasi berpasangan (*pairwise comparison*) sebagai input. Penilaian diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh pihak-pihak yang terlibat langsung di dalam Perencanaan Bisnis teh celup.

Identifikasi terhadap elemen-elemen penting dalam penyusunan Perencanaan Bisnis teh celup PT. Perkebunan XII menghasilkan lima struktur hirarki dengan hirarki utama berupa Perencanaan Bisnis Teh Celup PT. Perkebunan XII. Selanjutnya dari hirarki utama tersebut diperoleh empat skenario Perencanaan Bisnis yang terdiri dari Hirarki Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan

Organisasi, hirarki Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi, hirarki Perencanaan dengan Penekanan pada Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Personalia dan hirarki Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran.

Untuk penilaian dan analisa strategi Perencanaan Bisnis teh celup PT. Perkebunan XII, bobot penilaian tertinggi terdapat pada elemen skenario Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran, elemen faktor yang berperan dominan dalam Perencanaan Bisnis ini adalah Sumberdaya Manusia dan Personalia, sedangkan elemen aktor yang paling berpengaruh dalam Perencanaan Bisnis teh celup PT. Perkebunan XII adalah Bagian Komersil PT. Perkebunan XII. Meningkatkan keuntungan (profitabilitas) merupakan elemen tujuan yang mempunyai bobot penilaian tertinggi dalam hirarki utama Perencanaan Bisnis Teh Celup PT. Perkebunan XII. Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran, bobot analisa tertinggi terdapat pada elemen alternatif Perencanaan Saluran Distribusi. Sementara itu Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi, bobot penilaian tertinggi terdapat pada elemen skenario Perencanaan dalam Perbaikan Metoda Kerja . Sedangkan bobot penilaian tertinggi pada Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi dimiliki oleh elemen skenario Korporasi Organisasi Fungsional. Perencanaan dengan Penekanan pada Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Personalia mempunyai bobot penilaian tertinggi pada elemen skenario Pelaksanaan dan Pendidikan dan Pelatihan Karyawan.

Dari hasil penilaian dan analisa terhadap strategi Perencanaan Bisnis Teh Celup PT. Perkebunan XII maka rekomendasi strategi-strategi yang dapat dilakukan PT. Perkebunan XII dalam usahanya meningkatkan pangsa pasar adalah berupa Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran yang dititik beratkan pada Perencanaan Saluran Distribusi.





**KAJIAN PERENCANAAN BISNIS TEH CELUP  
PT. PERKEBUNAN XII DI BANDUNG, JAWA BARAT**

Oleh

**JEFFRY A . HUSMAN**

**F 28.1541**

**SKRIPSI**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar

**SARJANA TEKNOLOGI PERTANIAN**

Pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian

Fakultas Teknologi Pertanian

Institut Pertanian Bogor

**1 9 9 5**

**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN**

**INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

**B O G O R**

IPB University  
Logo  
1946  
1950  
1955  
1960  
1965  
1970  
1975  
1980  
1985  
1990  
1995  
2000  
2005  
2010  
2015  
2020  
2025  
2030  
2035  
2040  
2045  
2050  
2055  
2060  
2065  
2070  
2075  
2080  
2085  
2090  
2095  
2100  
2105  
2110  
2115  
2120  
2125  
2130  
2135  
2140  
2145  
2150  
2155  
2160  
2165  
2170  
2175  
2180  
2185  
2190  
2195  
2200  
2205  
2210  
2215  
2220  
2225  
2230  
2235  
2240  
2245  
2250  
2255  
2260  
2265  
2270  
2275  
2280  
2285  
2290  
2295  
2300  
2305  
2310  
2315  
2320  
2325  
2330  
2335  
2340  
2345  
2350  
2355  
2360  
2365  
2370  
2375  
2380  
2385  
2390  
2395  
2400  
2405  
2410  
2415  
2420  
2425  
2430  
2435  
2440  
2445  
2450  
2455  
2460  
2465  
2470  
2475  
2480  
2485  
2490  
2495  
2500  
2505  
2510  
2515  
2520  
2525  
2530  
2535  
2540  
2545  
2550  
2555  
2560  
2565  
2570  
2575  
2580  
2585  
2590  
2595  
2600  
2605  
2610  
2615  
2620  
2625  
2630  
2635  
2640  
2645  
2650  
2655  
2660  
2665  
2670  
2675  
2680  
2685  
2690  
2695  
2700  
2705  
2710  
2715  
2720  
2725  
2730  
2735  
2740  
2745  
2750  
2755  
2760  
2765  
2770  
2775  
2780  
2785  
2790  
2795  
2800  
2805  
2810  
2815  
2820  
2825  
2830  
2835  
2840  
2845  
2850  
2855  
2860  
2865  
2870  
2875  
2880  
2885  
2890  
2895  
2900  
2905  
2910  
2915  
2920  
2925  
2930  
2935  
2940  
2945  
2950  
2955  
2960  
2965  
2970  
2975  
2980  
2985  
2990  
2995  
3000  
3005  
3010  
3015  
3020  
3025  
3030  
3035  
3040  
3045  
3050  
3055  
3060  
3065  
3070  
3075  
3080  
3085  
3090  
3095  
3100  
3105  
3110  
3115  
3120  
3125  
3130  
3135  
3140  
3145  
3150  
3155  
3160  
3165  
3170  
3175  
3180  
3185  
3190  
3195  
3200  
3205  
3210  
3215  
3220  
3225  
3230  
3235  
3240  
3245  
3250  
3255  
3260  
3265  
3270  
3275  
3280  
3285  
3290  
3295  
3300  
3305  
3310  
3315  
3320  
3325  
3330  
3335  
3340  
3345  
3350  
3355  
3360  
3365  
3370  
3375  
3380  
3385  
3390  
3395  
3400  
3405  
3410  
3415  
3420  
3425  
3430  
3435  
3440  
3445  
3450  
3455  
3460  
3465  
3470  
3475  
3480  
3485  
3490  
3495  
3500  
3505  
3510  
3515  
3520  
3525  
3530  
3535  
3540  
3545  
3550  
3555  
3560  
3565  
3570  
3575  
3580  
3585  
3590  
3595  
3600  
3605  
3610  
3615  
3620  
3625  
3630  
3635  
3640  
3645  
3650  
3655  
3660  
3665  
3670  
3675  
3680  
3685  
3690  
3695  
3700  
3705  
3710  
3715  
3720  
3725  
3730  
3735  
3740  
3745  
3750  
3755  
3760  
3765  
3770  
3775  
3780  
3785  
3790  
3795  
3800  
3805  
3810  
3815  
3820  
3825  
3830  
3835  
3840  
3845  
3850  
3855  
3860  
3865  
3870  
3875  
3880  
3885  
3890  
3895  
3900  
3905  
3910  
3915  
3920  
3925  
3930  
3935  
3940  
3945  
3950  
3955  
3960  
3965  
3970  
3975  
3980  
3985  
3990  
3995  
4000  
4005  
4010  
4015  
4020  
4025  
4030  
4035  
4040  
4045  
4050  
4055  
4060  
4065  
4070  
4075  
4080  
4085  
4090  
4095  
4100  
4105  
4110  
4115  
4120  
4125  
4130  
4135  
4140  
4145  
4150  
4155  
4160  
4165  
4170  
4175  
4180  
4185  
4190  
4195  
4200  
4205  
4210  
4215  
4220  
4225  
4230  
4235  
4240  
4245  
4250  
4255  
4260  
4265  
4270  
4275  
4280  
4285  
4290  
4295  
4300  
4305  
4310  
4315  
4320  
4325  
4330  
4335  
4340  
4345  
4350  
4355  
4360  
4365  
4370  
4375  
4380  
4385  
4390  
4395  
4400  
4405  
4410  
4415  
4420  
4425  
4430  
4435  
4440  
4445  
4450  
4455  
4460  
4465  
4470  
4475  
4480  
4485  
4490  
4495  
4500  
4505  
4510  
4515  
4520  
4525  
4530  
4535  
4540  
4545  
4550  
4555  
4560  
4565  
4570  
4575  
4580  
4585  
4590  
4595  
4600  
4605  
4610  
4615  
4620  
4625  
4630  
4635  
4640  
4645  
4650  
4655  
4660  
4665  
4670  
4675  
4680  
4685  
4690  
4695  
4700  
4705  
4710  
4715  
4720  
4725  
4730  
4735  
4740  
4745  
4750  
4755  
4760  
4765  
4770  
4775  
4780  
4785  
4790  
4795  
4800  
4805  
4810  
4815  
4820  
4825  
4830  
4835  
4840  
4845  
4850  
4855  
4860  
4865  
4870  
4875  
4880  
4885  
4890  
4895  
4900  
4905  
4910  
4915  
4920  
4925  
4930  
4935  
4940  
4945  
4950  
4955  
4960  
4965  
4970  
4975  
4980  
4985  
4990  
4995  
5000  
5005  
5010  
5015  
5020  
5025  
5030  
5035  
5040  
5045  
5050  
5055  
5060  
5065  
5070  
5075  
5080  
5085  
5090  
5095  
5100  
5105  
5110  
5115  
5120  
5125  
5130  
5135  
5140  
5145  
5150  
5155  
5160  
5165  
5170  
5175  
5180  
5185  
5190  
5195  
5200  
5205  
5210  
5215  
5220  
5225  
5230  
5235  
5240  
5245  
5250  
5255  
5260  
5265  
5270  
5275  
5280  
5285  
5290  
5295  
5300  
5305  
5310  
5315  
5320  
5325  
5330  
5335  
5340  
5345  
5350  
5355  
5360  
5365  
5370  
5375  
5380  
5385  
5390  
5395  
5400  
5405  
5410  
5415  
5420  
5425  
5430  
5435  
5440  
5445  
5450  
5455  
5460  
5465  
5470  
5475  
5480  
5485  
5490  
5495  
5500  
5505  
5510  
5515  
5520  
5525  
5530  
5535  
5540  
5545  
5550  
5555  
5560  
5565  
5570  
5575  
5580  
5585  
5590  
5595  
5600  
5605  
5610  
5615  
5620  
5625  
5630  
5635  
5640  
5645  
5650  
5655  
5660  
5665  
5670  
5675  
5680  
5685  
5690  
5695  
5700  
5705  
5710  
5715  
5720  
5725  
5730  
5735  
5740  
5745  
5750  
5755  
5760  
5765  
5770  
5775  
5780  
5785  
5790  
5795  
5800  
5805  
5810  
5815  
5820  
5825  
5830  
5835  
5840  
5845  
5850  
5855  
5860  
5865  
5870  
5875  
5880  
5885  
5890  
5895  
5900  
5905  
5910  
5915  
5920  
5925  
5930  
5935  
5940  
5945  
5950  
5955  
5960  
5965  
5970  
5975  
5980  
5985  
5990  
5995  
6000  
6005  
6010  
6015  
6020  
6025  
6030  
6035  
6040  
6045  
6050  
6055  
6060  
6065  
6070  
6075  
6080  
6085  
6090  
6095  
6100  
6105  
6110  
6115  
6120  
6125  
6130  
6135  
6140  
6145  
6150  
6155  
6160  
6165  
6170  
6175  
6180  
6185  
6190  
6195  
6200  
6205  
6210  
6215  
6220  
6225  
6230  
6235  
6240  
6245  
6250  
6255  
6260  
6265  
6270  
6275  
6280  
6285  
6290  
6295  
6300  
6305  
6310  
6315  
6320  
6325  
6330  
6335  
6340  
6345  
6350  
6355  
6360  
6365  
6370  
6375  
6380  
6385  
6390  
6395  
6400  
6405  
6410  
6415  
6420  
6425  
6430  
6435  
6440  
6445  
6450  
6455  
6460  
6465  
6470  
6475  
6480  
6485  
6490  
6495  
6500  
6505  
6510  
6515  
6520  
6525  
6530  
6535  
6540  
6545  
6550  
6555  
6560  
6565  
6570  
6575  
6580  
6585  
6590  
6595  
6600  
6605  
6610  
6615  
6620  
6625  
6630  
6635  
6640  
6645  
6650  
6655  
6660  
6665  
6670  
6675  
6680  
6685  
6690  
6695  
6700  
6705  
6710  
6715  
6720  
6725  
6730  
6735  
6740  
6745  
6750  
6755  
6760  
6765  
6770  
6775  
6780  
6785  
6790  
6795  
6800  
6805  
6810  
6815  
6820  
6825  
6830  
6835  
6840  
6845  
6850  
6855  
6860  
6865  
6870  
6875  
6880  
6885  
6890  
6895  
6900  
6905  
6910  
6915  
6920  
6925  
6930  
6935  
6940  
6945  
6950  
6955  
6960  
6965  
6970  
6975  
6980  
6985  
6990  
6995  
7000  
7005  
7010  
7015  
7020  
7025  
7030  
7035  
7040  
7045  
7050  
7055  
7060  
7065  
7070  
7075  
7080  
7085  
7090  
7095  
7100  
7105  
7110  
7115  
7120  
7125  
7130  
7135  
7140  
7145  
7150  
7155  
7160  
7165  
7170  
7175  
7180  
7185  
7190  
7195  
7200  
7205  
7210  
7215  
7220  
7225  
7230  
7235  
7240  
7245  
7250  
7255  
7260  
7265  
7270  
7275  
7280  
7285  
7290  
7295  
7300  
7305  
7310  
7315  
7320  
7325  
7330  
7335  
7340  
7345  
7350  
7355  
7360  
7365  
7370  
7375  
7380  
7385  
7390  
7395  
7400  
7405  
7410  
7415  
7420  
7425  
7430  
7435  
7440  
7445  
7450  
7455  
7460  
7465  
7470  
7475  
7480  
7485  
7490  
7495  
7500  
7505  
7510  
7515  
7520  
7525  
7530  
7535  
7540  
7545  
7550  
7555  
7560  
7565  
7570  
7575  
7580  
7585  
7590  
7595  
7600  
7605  
7610  
7615  
7620  
7625  
7630  
7635  
7640  
7645  
7650  
7655  
7660  
7665  
7670  
7675  
7680  
7685  
7690  
7695  
7700  
7705  
7710  
7715  
7720  
7725  
7730  
7735  
7740  
7745  
7750  
7755  
7760  
7765  
7770  
7775  
7780  
7785  
7790  
7795  
7800  
7805  
7810  
7815  
7820  
7825  
7830  
7835  
7840  
7845  
7850  
7855  
7860  
7865  
7870  
7875  
7880  
7885  
7890  
7895  
7900  
7905  
7910  
7915  
7920  
7925  
7930  
7935  
7940  
7945  
7950  
7955  
7960  
7965  
7970  
7975  
7980  
7985  
7990  
7995  
8000  
8005  
8010  
8015  
8020  
8025  
8030  
8035  
8040  
8045  
8050  
8055  
8060  
8065  
8070  
8075  
8080  
8085  
8090  
8095  
8100  
8105  
8110  
8115  
8120  
8125  
8130  
8135  
8140  
8145  
8150  
8155  
8160  
8165  
8170  
8175  
8180  
8185  
8190  
8195  
8200  
8205  
8210  
8215  
8220  
8225  
8230  
8235  
8240  
8245  
8250  
8255  
8260  
8265  
8270  
8275  
8280  
8285  
8290  
8295  
8300  
8305  
8310  
8315  
8320  
8325  
8330  
8335  
8340  
8345  
8350  
8355  
8360  
8365  
8370  
8375  
8380  
8385  
8390  
8395  
8400  
8405  
8410  
8415  
8420  
8425  
8430  
8435  
8440  
8445  
8450  
8455  
8460  
8465  
8470  
8475  
8480  
8485  
8490  
8495  
8500  
8505  
8510  
8515  
8520  
8525  
8530  
8535  
8540  
8545  
8550  
8555  
8560  
8565  
8570  
8575  
8580  
8585  
8590  
8595  
8600  
8605  
8610  
8615  
8620  
8625  
8630  
8635  
8640  
8645  
8650  
8655  
8660  
8665  
8670  
8675  
8680  
8685  
8690  
8695  
8700  
8705  
8710  
8715  
8720  
8725  
8730  
8735  
8740  
8745  
8750  
8755  
8760  
8765  
8770  
8775  
8780  
8785  
8790  
8795  
8800  
8805  
8810  
8815  
8820  
8825  
8830  
8835  
8840  
8845  
8850  
8855  
8860  
8865  
8870  
8875  
8880  
8885  
8890  
8895  
8900  
8905  
8910  
8915  
8920  
8925  
8930  
8935  
8940  
8945  
8950  
8955  
8960  
8965  
8970  
8975  
8980  
8985  
8990  
8995  
9000  
9005  
9010  
9015  
9020  
9025  
9030  
9035  
9040  
9045  
9050  
9055  
9060  
9065  
9070  
9075  
9080  
9085  
9090  
9095  
9100  
9105  
9110  
9115  
9120  
9125  
9130  
9135  
9140  
9145  
9150  
9155  
9160  
9165  
9170  
9175  
9180  
9185  
9190  
9195  
9200  
9205  
9210  
9215  
9220  
9225  
9230  
9235  
9240  
9245  
9250  
9255  
9260  
9265  
9270  
9275  
9280  
9285  
9290  
9295  
9300  
9305  
9310  
9315  
9320  
9325  
9330  
9335  
9340  
9345  
9350  
9355  
9360  
9365  
9370  
9375  
9380  
9385  
9390  
9395  
9400  
9405  
9410  
9415  
9420  
9425  
9430  
9435  
9440  
9445  
9450  
9455  
9460  
9465  
9470  
9475  
9480  
9485  
9490  
9495  
9500  
9505  
9510  
9515  
9520  
9525  
9530  
9535  
9540  
9545  
9550  
9555  
9560  
9565  
9570  
9575  
9580  
9585  
9590  
9595  
9600  
9605  
9610  
9615  
9620  
9625  
9630  
9635  
9640  
9645  
9650  
9655  
9660  
9665  
9670  
9675  
9680  
9685  
9690  
9695  
9700  
9705  
9710  
9715  
9720  
9725  
9730  
9735  
9740  
9745  
9750  
9755  
9760  
9765  
9770  
9775  
9780  
9785  
9790  
9795  
9800  
9805  
9810  
9815  
9820  
9825  
9830  
9835  
9840  
9845  
9850  
9855  
9860  
9865  
9870  
9875  
9880  
9885  
9890  
9895  
9900  
9905  
9910  
9915  
9920  
9925  
9930  
9935  
9940  
9945  
9950  
9955  
9960  
9965  
9970  
9975  
9980  
9985  
9990  
9995  
10000

**KAJIAN PERENCANAAN BISNIS TEH CELUP  
PT. PERKEBUNAN XII DI BANDUNG, JAWA BARAT**

**SKRIPSI**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar

**SARJANA TEKNOLOGI PERTANIAN**

Pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian

Fakultas Teknologi Pertanian

Institut Pertanian Bogor

Oleh

**JEFFRY A . HUSMAN**

**F 28.1541**

Dilahirkan pada tanggal 02 Agustus 1972

di Jakarta

Tanggal lulus : 28 Desember 1995

Disetujui,

Januari 1996



**Ir. Pramono D. Fewidarto, MS**

Dosen Pembimbing

## KATA PENGANTAR

### *Bismillahirrohmanirrohim*

Puji dan syukur kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala, hanya dengan rahmat dan izin-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknologi Pertanian pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor.

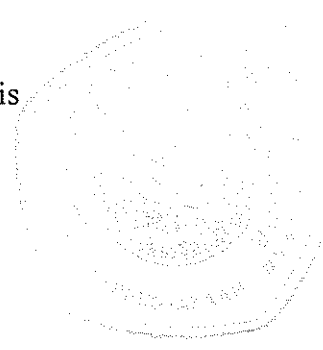
Pada kesempatan ini penulis, ingin menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada :

1. Ir. H. Pramono D. Fewidarto, MS, selaku dosen pembimbing atas arahan, bimbingan dan dorongannya.
2. H Husman Muhamad dan Sylvia Husman orang tua penulis yang memberikan bantuan, perhatian, dorongan, serta kasih sayang yang berlipat-lipat serta saudara-saudaraku Uni dan Dinne.
3. Drs. Dedi Hernadi. Drs. Sugianto, MBA dan Drs. A. Suhenda dari pihak manajemen PT. Perkebunan XII atas bantua informasi dan kerjasamanya.
4. Ir. Machfud, MS dan Ir. Sugiarto selaku dosen penguji atas arahan dan nasehatnya.
5. Ir. Astit Badrawanti atas bantuan dan dorongannya yang tulus
6. Rekan-rekan GKM-P 28 (Yudha, Ira, Rani, Bagus dan Myrni) atas kerja samanya
7. Teman-teman di Wisma YYZ atas kebersamaannya selama ini
8. Seluruh staf pengajar dan tata usaha Jurusan Teknologi Industri
9. Semua pihak yang membantu didalam penyusunan skripsi ini.

Tidak ada gading yang tak retak. Dalam proses belajar dan beramal, tidak akan pernah kesempurnaan dapat tercapai. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan nasehat untuk meraih yang terbaik.

Jakarta, Desember 1995.

Penulis



# DAFTAR ISI

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip, menyalin, atau melakukan karya lain dari buku ini tanpa izin pencetakan dan diperbolehkan untuk:  
 a. Penelitian ilmiah untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan buku atau tulisan untuk keperluan  
 b. Pengajaran tidak komersial, kepentingan yang wajar IPB University  
 2. Dilarang menggunakan atau menyalin kembali buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University

	Halaman
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
I. PENDAHULUAN .....	1
A. LATAR BELAKANG .....	1
B. TUJUAN .....	3
C. MANFAAT .....	3
D. RUANG LINGKUP .....	3
II. TINJAUAN PUSTAKA .....	5
A. PERENCANAAN BISNIS .....	5
1. Arti dan Kegunaan Perencanaan Bisnis .....	5
2. Tahapan dan Elemen Perencanaan Bisnis .....	7
B. TEH CELUP (TEA BAGS) .....	11
C. PROSES HIRARKI ANALITIK .....	12
1. Pengertian Proses Hirarki Analitik .....	12
2. Komparasi Berpasangan, Prioritas dan Skala .....	14
3. Konsistensi dan Akurasi .....	16
D. STRATEGI PERUSAHAAN .....	18
III. METODOLOGI PENELITIAN .....	22
A. KERANGKA PEMIKIRAN .....	22
B. APLIKASI PROSES HIRARKI ANALITIK .....	23
1. Identifikasi sistem .....	23



2. Penyusunan hirarki keputusan .....	26
3. Proses Penilaian Komponen Strategi .....	26
IV. TINJAUAN PT. PERKEBUNAN XII .....	28
A. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PERUSAHAAN ..	28
B. ORGANISASI PERUSAHAAN .....	28
C. KEGIATAN USAHA DAN KEBIJAKSANAAN PE- RUSAHAAN .....	29
1. Bidang Produksi .....	30
2. Bidang Pemasaran .....	30
3. Bidang Sumberdaya Manusia dan Personalia .....	32
4. Bidang Keuangan .....	33
5. Bidang Penelitian dan Pengembangan .....	34
D. TINJAUAN TERHADAP SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....	34
V. PENYUSUNAN HIRARKI .....	38
A. PERENCANAAN BISNIS TEH CELUP PT. PERKE- BUNAN XII ( $H_0$ ) .....	39
B. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA AS- PEK PENGEMBANGAN ORGANISASI ( $H_{1,1}$ ) .....	47
C. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA AS- PEK PRODUKSI ( $H_{1,2}$ ) .....	53
D. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DAN PERSONALIA ( $H_{1,3}$ ) .....	58
E. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA AS- PEK PEMASARAN ( $H_{1,4}$ ) .....	61
VI. PENILAIAN STRATEGI PERENCANAAN BISNIS .....	69
A. PERENCANAAN BISNIS TEH CELUP PT. PERKE- BUNAN XII ( $H_0$ ) .....	69

B. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PENGEMBANGAN ORGANISASI (H<sub>1,1</sub>) ..... 76

C. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PRODUKSI (H<sub>1,2</sub>) ..... 82

D. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DAN PERSONALIA (H<sub>1,3</sub>) ..... 87

E. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PEMASARAN (H<sub>1,4</sub>) ..... 92

VII REKOMENDASI STRATEGI ..... 99

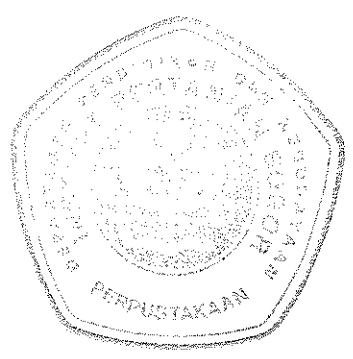
VIII KESIMPULAN DAN SARAN ..... 101

    A KESIMPULAN ..... 101

    B SARAN ..... 103

DAFTAR PUSTAKA ..... 104

LAMPIRAN ..... 107



Hal ini diterbitkan sebagai salah satu karya tulis yang dihasilkan dari proses pembelajaran dan penelitian di lingkungan IPB University. Seluruh isi dan hak cipta ini adalah milik IPB University. Tidak diperkenankan untuk disebarluaskan atau menyalin tanpa izin dari IPB University.



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Perkiraan konsumsi teh per kapita di berbagai negara.....	1
Tabel 2. Daftar indeks rasio dengan ordo matriks n.....	17
Tabel 3. Perbedaan diantara tiga kategori perencanaan.....	18
Tabel 4. Skala Komparasi.....	26

Visi: Cipta, Jilid, dan Berprestasi  
 Misi: Mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berprestasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia  
 a. Berprestasi: Meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat  
 b. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang berkeadilan  
 c. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas

## DAFTAR GAMBAR

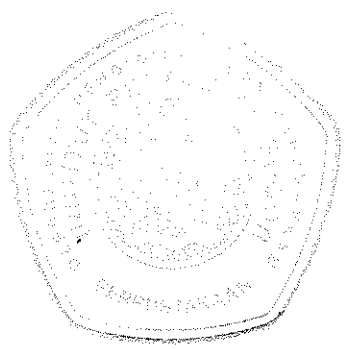
	<b>Halaman</b>
Gambar 1. Daya serap teh celup di daerah perkotaan .....	2
Gambar 2. Empat fungsi utama perencanaan bisnis .....	6
Gambar 3. Proses pada lini produksi teh celup .....	13
Gambar 4. Proses Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian Strategis ..	19
Gambar 5. Diagram Alir Proses Hirarki Analitik .....	24
Gambar 6. Diagram Alir Tata Laksana Penelitian .....	27
Gambar 7. Realisasi penjualan teh celup merek Gunung Mas .....	32
Gambar 8. Realisasi penjualan teh celup merek Goalpara .....	33
Gambar 9. Perencanaan Bisnis Teh Celup PT. Perkebunan XII (H <sub>0</sub> ) .....	46
Gambar 10. Bentuk Organisasi Fungsional .....	48
Gambar 11. Bagan Organisasi Divisional .....	49
Gambar 12. Bagan Organisasi Matriks .....	49
Gambar 13. Perencanaan dengan penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi (H <sub>1,1</sub> ) .....	53
Gambar 14. Perencanaan dengan penekanan pada Aspek Produksi (H <sub>1,2</sub> ) ....	58
Gambar 15. Perencanaan dengan penekanan pada pengembangan SDM & Personalia (H <sub>1,3</sub> ) .....	61
Gambar 16. Perencanaan dengan penekanan pada Aspek Pemasaran .....	67
Gambar 17. Bobot dan skala prioritas faktor pada perencanaan bisnis teh celup .....	70
Gambar 18. Bobot dan prioritas aktor dalam perencanaan bisnis .....	73
Gambar 19. Bobot dan prioritas tujuan dalam perencanaan bisnis .....	75
Gambar 20. Bobot dan alokasi sumberdaya Skenario dalam Hirarki Utama Perencanaan bisnis.....	76





# DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Struktur Organisasi PT. Perkebunan XII .....	107
Lampiran 2. Rekapitulasi Hirarki Kajian Perencanaan Bisnis .....	108
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian .....	109



# I. PENDAHULUAN

## A. LATAR BELAKANG

Dalam masa Pembangunan Jangka Panjang Kedua (PJP II), sektor agroindustri merupakan sektor kunci di dalam usaha perwujudan titik berat pembangunan di bidang ekonomi, yaitu terbentuknya negara industri yang didukung oleh sektor pertanian yang kuat. Dengan kata lain sasaran pembangunan jangka panjang adalah mewujudkan suatu negara industri yang berbasis pada industri hasil pertanian.

Teh merupakan salah satu komoditi pertanian yang penting dalam menghasilkan devisa, namun dewasa ini pasaran teh internasional sedang mengalami kelesuan. Di lain pihak tingkat konsumsi teh dalam negeri masih tergolong rendah, yaitu sekitar **180 gram/orang/tahun (Data Consult Inc., 1994)**. Hal tersebut menunjukkan bahwa pasaran dalam negeri masih merupakan peluang dan berpotensi untuk mengatasi lesunya pasaran internasional.

**Tabel 1. Perkiraan konsumsi teh per kapita di berbagai negara <sup>\*)</sup>**

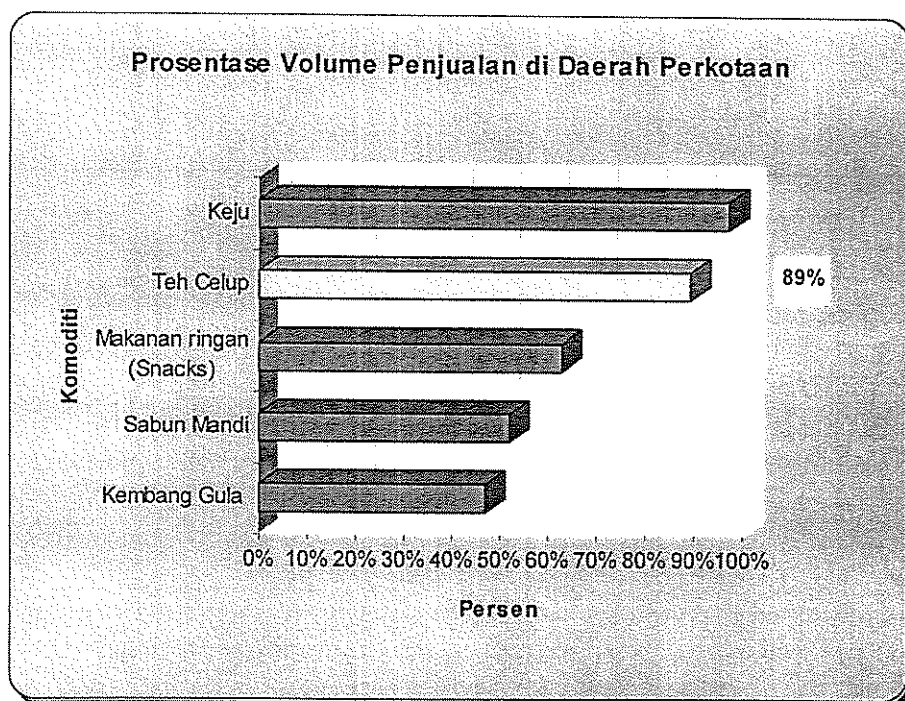
Nama Negara	Konsumsi (Gram)
Irlandia	3000
Inggris	2560
Turki	2250
Pakistan	975
Kenya	650
<b>Indonesia</b>	<b>180</b>

<sup>\*)</sup> Data Consult Indonesia (1994)

PT. Perkebunan XII sebagai salah satu produsen teh terbesar di Indonesia berusaha mengantisipasi melesunya pasaran teh internasional dan mencoba memanfaatkan besarnya peluang pasar dalam negeri tersebut melalui diversifikasi ke dalam bentuk teh celup. Bentuk teh celup tersebut dipilih karena permintaan

terhadap komoditi tersebut relatif besar. Berdasarkan data SRI (Survei Research International) 1994, daya serap konsumen terhadap komoditi teh celup terutama di daerah perkotaan mencapai angka 89 persen, nomor dua setelah keju.

Walaupun demikian usaha yang dilakukan oleh PT. Perkebunan XII tersebut menghadapi berbagai kendala terutama kuatnya posisi pesaing di dalam industri teh celup Indonesia. Padahal jika dilihat dari sisi kualitas, teh celup yang dihasilkan PT. Perkebunan XII memiliki mutu yang lebih unggul, karena sebagian besar dari pesaing membeli bahan bakunya dari PT. Perkebunan XII dengan kelas mutu yang relatif rendah. Oleh karena itu keunggulan mutu teh celup PT. Perkebunan XII membutuhkan suatu sistem perencanaan yang matang agar posisi persaingannya dapat ditingkatkan.



**Gambar 1. Daya serap teh celup di daerah perkotaan (SRI, 1994)**

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, perlu dilakukan kajian kembali mengenai perencanaan bisnis (*business plan*) komoditi teh celup yang dihasilkan



PT. Perkebunan XII. Dengan keunggulan mutu yang ada, diharapkan dapat disusun suatu perencanaan kegiatan usaha agar teh celup yang dihasilkan PT. Perkebunan XII lebih diperhitungkan di pasaran dalam negeri.

## B. TUJUAN

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam penyusunan perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII. .
2. Melakukan penilaian dan menganalisa strategi perencanaan Bisnis komoditi teh celup PT. Perkebunan XII.
3. Merekomendasikan strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Perkebunan XII dalam usaha meningkatkan pangsa pasarnya.

## C. MANFAAT

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa bahan pertimbangan di dalam menetapkan kebijaksanaan perusahaan. Secara lebih lanjut, diharapkan hasil penelitian ini dapat direkomendasikan dalam menyusun kembali perencanaan bisnis (*business plan*) industri teh celup PT. Perkebunan XII.

## D. RUANG LINGKUP

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan XII Jawa Barat dengan menggunakan metode studi kasus. Adapun aspek-aspek yang akan dikaji pada penelitian ini antara lain : elemen-elemen yang dibutuhkan dalam perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII, strategi-strategi yang mungkin dilakukan dan rekomendasi strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Sedangkan pasar

yang menjadi target didalam perencanaan ini adalah pasar dalam negeri agar teh celup PT. Perkebunan XII dapat lebih diperhitungkan oleh pesaing-pesaingnya dalam industri teh celup di Indonesia.

*Offic cipta milik IPR University*

**IPB University**

Hias Cipta: Penerapan, Undang-Undang  
1. Tujuan: melindungi sebagai aset intelektual yang bisa terancam pencurian dan eksploitasi sumber:  
a. Berwujud: karya artistik, kesenian, sastra, pendidikan, penelitian, karya ilmiah, penemuan, program, pembuatan karya atau program media massa  
b. Berwujud: tidak terwujud: pengetahuan, pengalaman yang wajar (PP, IPR, IPR)  
2. Tujuan: melindungi dari pencurian karya intelektual yang bisa terancam oleh karya tulis, terdapat di publikasi apapun tanpa ada IPR University



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. PERENCANAAN BISNIS (*BUSINESS PLAN*)

Pengetahuan yang pertama kali perlu dipahami dalam menyusun suatu perencanaan bisnis adalah mengenai arti dan kegunaan perencanaan bisnis itu sendiri. Setelah itu perlu diketahui pula mengenai tahapan serta elemen-elemen penyusunnya.

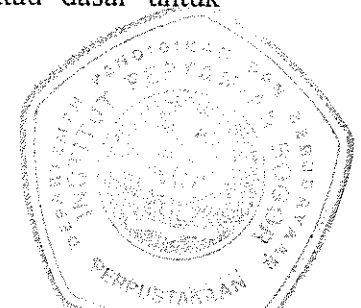
#### 1. Arti dan Kegunaan Perencanaan Bisnis

Gagasan cemerlang tidaklah cukup bagi seorang pengusaha untuk menjalankan bisnis yang sukses. Gagasan tersebut perlu ditunjang dengan persiapan matang agar keberhasilan yang memuaskan dapat dicapai. Oleh karena itu perencanaan bisnis sangatlah dibutuhkan untuk menguji kesiapan seorang pengusaha sebelum bisnis dijalankan.

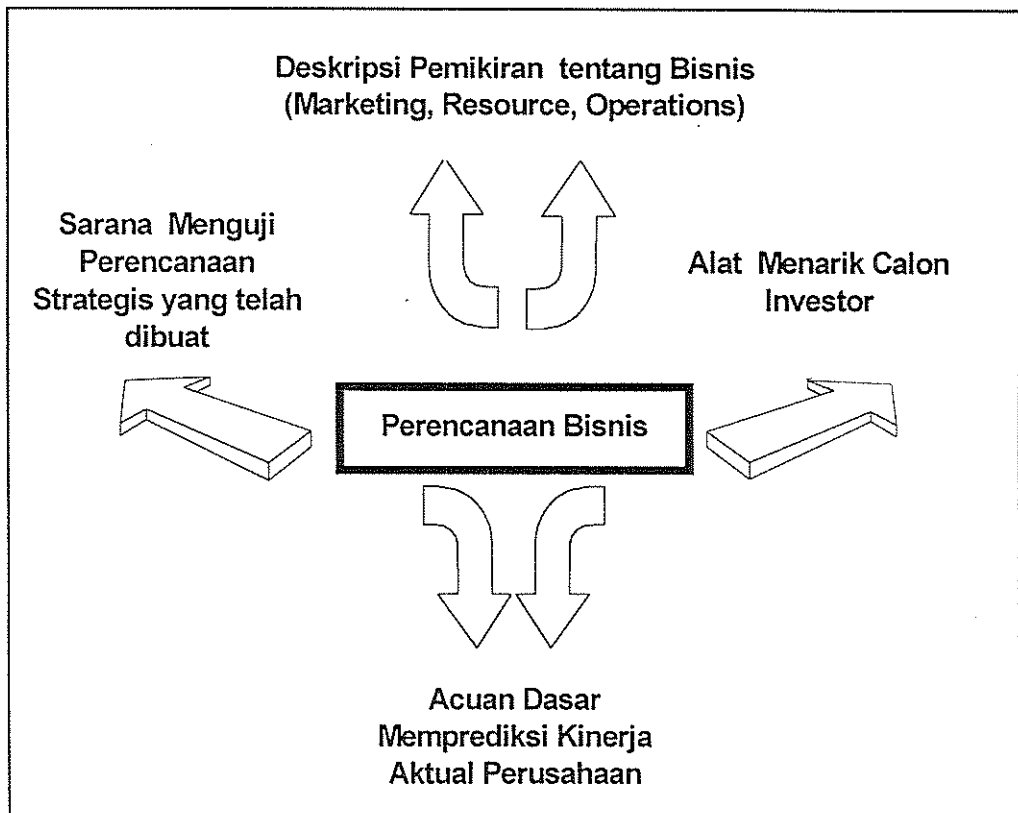
Maryland di dalam Holtz ( 1994) menyebutkan bahwa perencanaan bisnis merupakan suatu ringkasan mengenai tujuan perusahaan, rencana atau strategi-strategi untuk mencapai tujuan tersebut, sumberdaya yang akan digunakan dan ukuran-ukuran yang akan digunakan untuk menunjukkan pencapaian tujuan.

Menurut McLaughin (1985) terdapat empat fungsi utama perencanaan bisnis, yaitu :

1. Perencanaan bisnis dapat digunakan untuk mendiskripsikan pemikiran-pemikiran tentang bagaimana bisnis dilakukan, mencakup pemasaran (*marketing*), keuangan (*finance*), maupun pelaksanaan (*operations*).
2. Perencanaan bisnis dapat digunakan sebagai acuan atau dasar untuk memprediksi kinerja aktual perusahaan.



3. Perencanaan bisnis dapat digunakan sebagai alat untuk menarik calon investor.
4. Perencanaan bisnis merupakan suatu sarana untuk menguji perencanaan strategis yang telah dibuat. Sehingga perencanaan bisnis dapat pula berperan sebagai suatu sistem pengawasan dini (*early warning system*) yang sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan.



Gambar 2. Empat fungsi utama perencanaan bisnis (McLaughlin, 1985)

Perencanaan bisnis tidak hanya diperlukan oleh perusahaan-perusahaan yang baru, tetapi juga diperlukan oleh bisnis-bisnis atau perusahaan-perusahaan yang telah berjalan. Perusahaan-perusahaan yang telah berjalan memiliki keuntungan dalam menyusun perencanaan bisnisnya, karena mereka dapat menggunakan pengalaman-pengalaman yang lalu didalam melakukan



proyeksi. Demikian pula dalam hal penyusunan kerangka strategisnya, perusahaan-perusahaan yang telah berjalan dapat menggunakan strategi-strategi yang telah dilakukan sebagai dasar dan juga mempelajari pengaruh-pengaruh dari kesuksesannya serta mempelajari kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

## 2. Tahapan dan Elemen-elemen Perencanaan Bisnis

Menurut Baga (1993), tahapan dan elemen-elemen yang dapat dikembangkan dalam suatu perencanaan bisnis antara lain :

### 1. Deskripsi umum tentang industri

Analisis industri yang dimaksud pada tahap ini tidak hanya berkaitan dengan target pasar. Isi dari elemen ini dapat bervariasi tergantung dari pihak yang berkepentingan di dalam suatu perencanaan bisnis. Penjelasan yang lebih terinci akan sangat dibutuhkan oleh para calon investor yang tidak mengetahui kondisi industri yang akan dijalani. Aspek-aspek penting yang perlu dijelaskan pada tahap ini adalah kondisi besarnya industri; kecenderungan (*trend*) yang terjadi pada industri tersebut, apakah sedang tumbuh pesat, stabil atau menurun; karakteristik industri; dan proyeksi mengenai industri di masa depan.

### 2. Tinjauan Umum Perusahaan

Elemen ini menjelaskan latar belakang atau sejarah berdirinya perusahaan dan kegiatan-kegiatan usaha yang telah dilakukan. Selain itu perlu dijelaskan pula hal-hal mengenai nama-nama dagang yang dimiliki, reputasi yang dimiliki serta pemegang saham utama.

### 3. Deskripsi Produk

Penjelasan mengenai produk yang akan ditawarkan perlu dilakukan secara lengkap dan jelas, sehingga dapat dipahami keunikan yang dimiliki

oleh produk tersebut. Selain itu perlu dijelaskan pula mengenai status, posisi kepemilikan dan tingkat kompetisi dari produk tersebut.

#### 4. Deskripsi Pelanggan

Deskripsi mengenai pelanggan dapat diperoleh setelah dilakukan survey terhadap pelanggan potensial. Hal-hal yang perlu dijelaskan pada elemen ini antara lain mengenai umur dan jenis kelamin dari pelanggan, juga tingkat preferensinya.

#### 5. Deskripsi Pasar

Penjelasan mengenai elemen ini mencakup lokasi pasar secara geografis dan besarnya pasar, baik dalam bentuk unit terjual maupun dalam jumlah rupiah. Selain itu perlu dijelaskan mengenai proyeksi pasar di masa yang akan datang agar dapat membantu pengambilan keputusan mengenai teknik pemasaran yang komprehensif.

#### 6. Deskripsi Pesaing

Beberapa aspek yang penting di dalam elemen ini mencakup identifikasi pesaing, baik yang aktual maupun potensial; Kekuatan pesaing utama seperti asset, volume penjualan, jumlah tenaga kerja ataupun jumlah cabang; tingkat keuntungan pesaing; kualitas produk pesaing; ataupun reputasi dari pesaing.

#### 7. Bahan Baku dan Sumber Perolehan

Pada elemen ini akan ditentukan bahan baku utama dan pelengkap yang dibutuhkan serta dari mana bahan-bahan tersebut dapat diperoleh. Bahan baku yang dimaksud dalam elemen ini adalah bahan-bahan yang penting dan berkaitan langsung dengan proses produksi.

#### 8. Metoda Produksi dan Peralatan

Pada elemen ini akan dijelaskan proses dan peralatan yang dibutuhkan dalam pembuatan produk. Penjelasan tersebut merupakan penjelasan tahap demi tahap dari proses produksi, dimana masing-masing tahap akan dijelaskan beberapa hal yang meliputi hasil, penanggung jawab, peralatan

yang digunakan (mencerminkan tingkat teknologi) dan bahan-bahan yang dibutuhkan.

### 9. Sistem Kompensasi Karyawan

Pada elemen ini akan diungkapkan berapa besar kompensasi yang diberikan untuk karyawan. Demikian pula mengenai waktu pemberian kompensasi tersebut, seperti bulanan, triwulan, semester ataupun tahunan.

### 10. Perencanaan Staf Karyawan

Pada elemen ini akan dijelaskan mengenai perencanaan staf karyawan yang diperlukan, baik jumlah maupun tipe pekerja yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan bisnis. Termasuk didalamnya kualifikasi umum untuk masing-masing karyawan yang dibutuhkan.

### 11. Pelayanan, Jaminan dan Kemasan

Pada elemen ini akan dijelaskan mengenai tipe pengemasan produk yang akan digunakan, juga kebijakan yang berkaitan dengan masalah pelayanan dan jaminan (garansi) produk. Dalam hal pengemasan akan dijelaskan karakteristik dari pengemasan tersebut, seperti sifat-sifat kemasan yang berpengaruh besar terhadap penjualan dan penampilan fisik dari kemasan tersebut. Sedangkan untuk pelayanan akan dijelaskan hal-hal yang berkaitan dengan program pelayanan yang direncanakan, seperti sifat, bentuk, tujuan, hasil yang diharapkan dari program tersebut, serta biaya yang akan dikeluarkan.

### 13. Jasa Profesional Pendukung

Pada elemen ini akan diidentifikasi macam-macam jasa profesional yang mungkin dibutuhkan dalam kegiatan bisnis. Jasa profesional pendukung tersebut antara lain : akuntan profesional, biro iklan, konsultan bisnis, notaris, dokter ataupun psikolog.

### 14. Perencanaan Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang (3-5 tahun) akan sangat bermanfaat untuk mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan bisnis yang dijalankan. Aspek

yang penting dalam suatu perencanaan jangka panjang adalah sasaran-sasaran dalam bentuk target penjualan dan keuntungan bisnis, serta kegiatan-kegiatan utama yang dibutuhkan dalam rangka mencapai sasaran tersebut.

## 15. Risiko dan Asumsi

Pada elemen ini akan diidentifikasi risiko-risiko yang berpengaruh pada kelangsungan bisnis, juga asumsi-asumsi yang digunakan dalam penyusunan perencanaan bisnis. Beberapa faktor yang dapat menjadi sumber risiko bisnis antara lain diri sendiri (kesehatan, ketrampilan ataupun karakter), keluarga (dukungan), tenaga kerja (kualifikasi), partner (kesesuaian), risiko keuangan, risiko pasar, kekuatan pesaing serta keberadaan produk baru.

Kemudian ditambahkan lagi oleh **Kotler (1993)**, elemen-elemen yang dapat dikembangkan dalam suatu perencanaan bisnis meliputi :

### 1. Lokasi

Lokasi merupakan salah satu fungsi dari bauran distribusi (*place strategy*). Fungsi lokasi dilakukan untuk menentukan daerah atau wilayah sasaran pemasaran. Apabila aspek lokasi dibutuhkan di dalam suatu perencanaan bisnis, penjelasan mengenai elemen ini akan sangat bermanfaat untuk memperkirakan biaya penjualan.

### 2. Iklan dan Promosi

Bauran promosi merupakan gabungan dari semua upaya dan faktor yang menentukan usaha untuk memperkenalkan produk. Kegiatan promosi tersebut dapat dilakukan melalui empat alat utama yaitu iklan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat (*public relation*) dan penjualan pribadi (*personal selling*).

### 3. Sistem Penetapan Harga

Bauran harga merupakan gabungan dari berbagai faktor yang menentukan harga produk. Faktor-faktor tersebut antara lain harga dasar, potongan

harga, cara pembayaran dan biaya pengangkutan. Harga adalah satu-satunya unsur didalam bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan penjualan, sehingga penetapannya harus diperhatikan dan dipertimbangkan secara teliti.

Tujuan dari penetapan harga adalah untuk mempertahankan pangsa pasar, memperoleh pendapatan dan keuntungan yang maksimum, mencapai pertumbuhan penjualan yang tinggi dan menguasai pasar yang ada. Dengan demikian dalam penetapan harga, terlebih dahulu harus diketahui apa yang ingin dicapai dari produk yang dipasarkannya, dengan mempertimbangkan beberapa faktor yaitu pelanggan, pesaing dan biaya produksi

## B. TEH CELUP (TEA BAGS)

Tanaman teh (*Camellia sinensis*, Linn), termasuk dalam genus *Camellia* famili *Theaceae*. Menurut daerah asalnya, tanaman teh dibedakan menjadi tiga jenis yaitu varietas *sinensis* dari Cina, varietas *assamica* dari Assam (India), dan varietas *cambodiensis* dari Indo Cina. Tanaman ini tumbuh di daerah tropis dan subtropis, dengan curah hujan sepanjang tahun tidak kurang dari 1500 mm. Tanaman ini memerlukan kelembaban yang tinggi dan temperatur udara antara 13-29.5°C. Secara komersial, tanaman teh diusahakan selama 50-60 tahun tergantung pada kondisi lingkungan dan pengelolaanya. Tanaman teh termasuk tanaman perdu dan jika dibiarkan akan tumbuh mencapai ketinggian lebih dari 10 meter. Akar tanaman teh adalah akar tunggang yang cukup panjang. Daun teh adalah daun tunggal dan mempunyai bentuk lanset dengan ujung meruncing dan bertulang menyirip. Tepi daun licin dan bergerigi, dengan warna daun yang sudah tua adalah warna hijau tua, sedangkan daun muda berwarna hijau muda. Pucuk daun teh mempunyai tangkai yang lunak sehingga mudah dipetik. Akan tetapi sifat yang lunak ini menyebabkan pucuk teh tidak tahan terhadap hembusan angin yang kencang (Sutejo, 1972).



Teh celup merupakan salah satu bentuk diversifikasi produk yang dilakukan untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Dalam kegiatan proses produksi perusahaan, teh celup merupakan salah satu lini produksi yang dilakukan oleh PT. Perkebunan XII.

Menurut Soedrajat dan Djajaatmaja (1988) proses pada lini produksi ini dimulai dari pencampuran (*blending*) teh hitam. Proses pencampuran ini terbagi atas dua komponen, yaitu komponen utama dan komponen pengisi. Komponen utama adalah teh hitam dengan mutu yang baik, biasanya berasal dari tingkat mutu (*grade*) *superior* seperti *peco fanning* dan *orange peco*. Komponen utama ini yang menentukan kekuatan (*strength*) dari seduhan teh. Komponen pengisi biasanya berasal dari tingkat mutu yang lebih rendah seperti *dust*. Komponen ini menentukan rasa dan warna dari seduhan teh. Dari segi komposisinya, komponen utama merupakan komponen yang terbanyak.

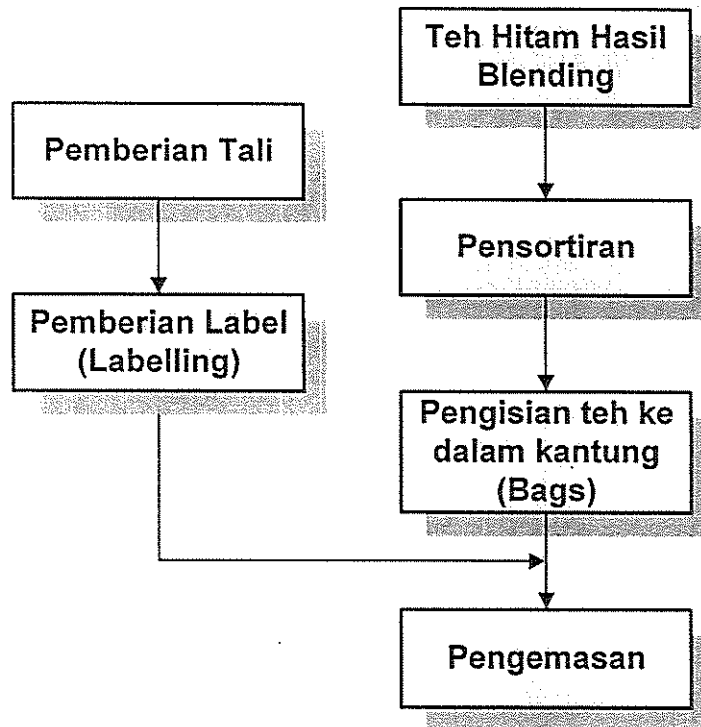
Pensortiran dilakukan untuk memisahkan teh yang telah dicampur (*blending*) dari kotoran. Setelah itu dilanjutkan dengan proses pengemasan teh celup yang dilakukan dengan menggunakan bahan-bahan karton, *aluminium foil*, kertas *chrompton*, benang dan label. Pengisian teh kedalam kantong (*bags*), pemberian label dan tali penggantung dikerjakan secara otomatis dengan menggunakan mesin pengemas teh celup (*maisa packaging machine*). Setiap kantong biasanya berisi 25 gram teh dan setiap dus biasanya terdiri dari 20-25 kantong. Proses pada lini produksi teh celup dapat dilihat pada Gambar 3.

## C. PROSES HIRARKI ANALITIK (PHA)

### 1. Pengertian Proses Hirarki Analitik

Salah satu metoda atau alat yang dapat digunakan oleh pengambil keputusan agar dapat memahami kondisi suatu sistem dan membantu didalam melakukan prediksi dan pengambilan keputusan adalah Proses Hirarki Analitik

(*Analytical Hierarchy Process*) yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Menurut Saaty (1991), Proses Hirarki Analitik adalah suatu model yang luwes



Gambar 3. Proses pada lini produksi teh celup

yang memberikan kesempatan bagi perorangan atau kelompok untuk membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi mereka masing-masing dan memperoleh pemecahan yang diinginkan darinya. PHA dirancang untuk lebih menampung sifat alamiah manusia dari pada memaksa cara berpikir yang justru berlawanan dengan hati nurani. Prinsip konsistensi logis pada PHA menggambarkan dua hal. Pertama, bahwa pemikiran atau obyek yang serupa dikelompokkan menurut homogenitas dan relevansinya. Kedua, bahwa intensitas relasi antar gagasan atau antar obyek yang didasarkan pada suatu kriteria tertentu, saling membenarkan secara logis.

Metoda ini memasukkan baik aspek kualitatif maupun aspek kuantitatif pikiran manusia. Aspek kualitatif untuk mendefinisikan persoalan dan hirarkinya dan aspek kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara ringkas dan padat (Saaty, 1991).

Menurut Fewidarto (1991), penggunaan hirarki dalam pengambilan keputusan ini mempunyai beberapa keuntungan, antara lain:

1. Penyajian secara hirarki dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana perubahan-perubahan prioritas pada level atas mempengaruhi prioritas pada elemen-elemen level di bawahnya.
2. Hirarki memberikan banyak informasi yang lengkap pada struktur dan fungsi suatu sistem dalam level yang lebih rendah dan memberikan gambaran tentang pelaku-pelaku dan tujuan-tujuan pada level yang lebih tinggi.
3. Sistem alamiah disusun secara hirarki, yaitu dengan membangun konstruksi modul dan akhirnya menyusun rakitan modul-modul itu. Hal ini jauh lebih efisien daripada merakit modul-modul tersebut secara keseluruhan sekaligus.
4. Hirarki lebih mantap (stabil) dan lentur (fleksibel). Stabil dalam arti bahwa perubahan-perubahan kecil mempunyai efek yang kecil dan lentur berarti bahwa penambahan untuk mendapatkan suatu hirarki yang terstruktur baik sehingga tidak mengganggu unjuk kerjanya.

## 2. Komparasi Berpasangan, Prioritas dan Skala

Menurut Fewidarto (1991), Proses Hirarki Analitik dapat diterapkan untuk memecahkan problema yang terukur maupun yang memerlukan suatu *judgement* (pendapat). Penggunaan *judgement* dalam memecahkan problema dilakukan dengan membandingkan masukan (input) secara berpasangan. Untuk itu diperlukan skala yang dapat membeda-bedakan setiap pendapat serta mempunyai keteraturan sehingga memudahkan kita untuk mengaitkan *judgement* dengan skala-skala.



$$A = \begin{bmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_2 & \dots & W_1/W_n \\ W_2/W_1 & W_2/W_2 & \dots & W_2/W_n \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ W_n/W_1 & W_n/W_2 & \dots & W_n/W_n \end{bmatrix}$$

Langkah 2.

$$W_i = a_{ij} W_j \quad (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

Hubungan yang lebih realistis diutamakan untuk kasus-kasus yang umum dengan bentuk :

$$W_i = \text{rata-rata dari } (a_{i1} W_1, a_{i2} W_2, \dots, a_{in} W_n)$$

$$W_i = 1/n \sum a_{ij} W_j \quad (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

Langkah 3.

Langkah-langkah tersebut di atas belum cukup realistis. Apabila estimasi  $a_{ij}$  baik, cenderung mendekati nisbah  $W_i/W_j$ . Perubahan terhadap  $a_{ij}$  akan mempengaruhi solusi pada langkah kedua. Jika  $n$  juga berubah maka nilai  $n$  diubah menjadi  $\lambda_{\max}$  sehingga diperoleh :

$$W_i = 1/\lambda_{\max} \sum a_{ij} W_j \quad (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

Persamaan tersebut mempunyai solusi yang unik yang dikenal dengan *eigenvalue* (nilai eigen).

### 3. Konsistensi dan Akurasi

Menurut Fewidarto (1991), konsistensi secara umum dapat diartikan sebagai kesamaan hasil yang diperoleh dari percobaan pertama dan ulangan-ulangan berikutnya di bawah kondisi yang terkendali. Indikator penunjuk tingkat konsistensi (CI) dijabarkan dalam formula matematis berikut ini :

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$



dimana :  $\lambda_{\max}$  = nilai eigen maksimum

$n$  = jumlah elemen yang dibandingkan

Lebih lanjut Fewidarto (1991) menjelaskan, apabila ingin diketahui apakah konsistensi suatu *judgement* dengan besaran tertentu cukup baik atau tidak, dapat diketahui pula melalui nilai nisbah konsistensi (*Consistency Ratio/CR*).

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

dimana RI adalah *Random Index* yang dikeluarkan oleh OAK Ridge Laboratory dari matriks berorde 1 sampai 15 dengan menggunakan sampel berukuran 100. Konsistensi pendapat baik bila  $CR = 0.1$ .

Tabel 2. Daftar indeks rasio dengan ordo matriks  $n^*$ )

n	RI	n	RI	n	RI
1	0.00	6	1.24	11	1.51
2	0.00	7	1.32	12	1.48
3	0.58	8	1.41	13	1.56
4	0.90	9	1.45	14	1.57
5	1.12	10	1.49	15	1.59

<sup>\*)</sup>Saaty (1991)

Apabila nilai indeks konsistensi cukup tinggi, dapat dilakukan revisi pendapat yaitu dengan mencari deviasi maksimal dari barisan ( $a_{ij}$ ) dan ( $W_i/W_j$ ) dan merevisi pendapat pada baris yang mempunyai nilai terbesar.

$$\max_i \sum_{j=1}^n \left| a_{ij} - W_i/W_j \right|$$

Penggunaan revisi pendapat ini sangat terbatas mengingat akan terjadinya distorsi pada jawaban sebenarnya yaitu perbandingan antara estimasi yang

diperoleh dari suatu eksperimen terhadap jawaban atas pertanyaan sebenarnya yang telah diketahui.

#### D. PERENCANAAN, MISI, TUJUAN DAN STRATEGI PERUSAHAAN

Menurut istilah manajemen, definisi perencanaan mengandung arti yang luas. Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses identifikasi tujuan, komitmen, sumberdaya dan pelaksanaan yang dibutuhkan untuk mencapai suatu keberhasilan (Dubrin dan Ireland, 1993). Perencanaan ditekankan pada usaha-usaha yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran akhir. Sewaktu melakukan perencanaan, pihak manajemen membuat keputusan berdasarkan kondisi yang akan dihadapi oleh perusahaan dimasa depan. Oleh karena itu perencanaan kadangkala merupakan antisipasi dari suatu proses pengambilan keputusan. Kunci bagi sistem perencanaan yang efektif ialah mengusahakan agar perencanaan itu dirancang sedemikian rupa sehingga strategi dan rencana pelaksanaannya terpadu secara erat.

Perencanaan dapat dibagi menjadi tiga kategori atas dasar jangka waktu, ruang lingkup, dan individu yang terlibat dalam perencanaan tersebut. Kategori perencanaan ini adalah perencanaan strategis, perencanaan taktikal dan perencanaan operasional.

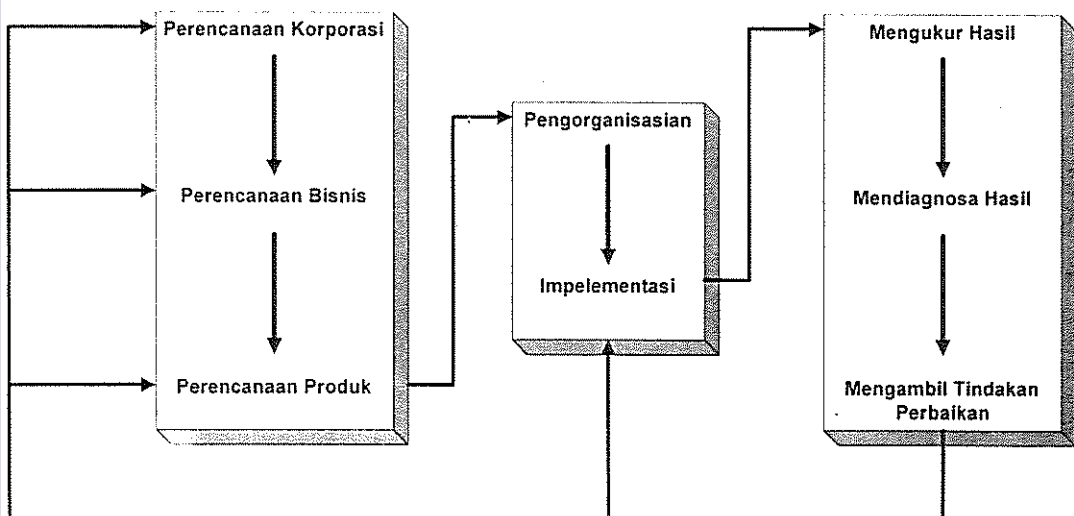
Tabel 3. Perbedaan diantara tiga kategori perencanaan<sup>\*)</sup>

<b>Tipe Perencanaan</b>	<b>Jangka Waktu</b>	<b>Ruang Lingkup</b>	<b>Individu yang terlibat</b>
Strategis	Panjang	Luas	Manajer Puncak
Taktis	Menengah	Intermediat	Manajer Madya
Operasional	Pendek	Sempit	Manajer Operasional

<sup>\*)</sup> DuBRIN dan Ireland (1993)

Kedudukan perencanaan bisnis dalam lingkup perencanaan ini termasuk ke dalam perencanaan strategis. Menurut Kotler (1993), perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumberdaya perusahaan dan peluang pasar yang terus berubah. Tujuan dari perencanaan strategis adalah untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkannya sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang memuaskan.

Proses perencanaan strategis terbagi atas perencanaan korporasi, perencanaan bisnis dan perencanaan produk. Perencanaan korporasi mencakup empat aktifitas kegiatan yaitu mendefinisikan misi perusahaan, mengidentifikasi unit-unit usaha strategis perusahaan (*strategic business unit*), menganalisa dan mengevaluasi portofolio bisnis yang ada serta mengidentifikasi arena bisnis baru yang potensial untuk dimasuki. Perencanaan bisnis mencakup kegiatan merumuskan sasaran, menetapkan strategi, menetapkan program, implementasi dan pengendalian (Kotler, 1993). Proses perencanaan, implementasi dan pengendalian strategis dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Proses Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian Strategis

Misi perusahaan dibentuk oleh lima elemen. Elemen-elemen tersebut adalah sejarah perusahaan, preferensi manajemen, lingkungan pasar dan sumber daya dan kemampuan persaingan perusahaan (**Drucker, 1973**).

Setiap perusahaan mempunyai sejarah mengenai tujuannya, kebijaksanaannya dan apa yang telah dicapainya. Perusahaan yang telah eksis haruslah tidak melupakan secara drastis masa lampaunya. Preferensi manajemen mengandung arti bahwa pihak manajemen mempunyai tujuan-tujuan dan pandangan pribadi mengenai arah perusahaan. Lingkungan pasar akan mempengaruhi misi perusahaan. Lingkungan pasar akan menentukan berbagai peluang dan ancaman utama yang harus diperhitungkan.

Menurut **Glueck dan Jauch (1993)**, strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan serta dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Menurut **Quinn (1991)**, strategi merupakan pola atau rencana memadukan tujuan utama, kebijaksanaan dan rangkaian kegiatan sebuah organisasi dalam suatu kesatuan yang utuh. Dalam prakteknya, strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah cepat (**Supriyono, 1990**).

Tujuan perlu didefinisikan terlebih dahulu sebelum menetapkan strategi. Menurut **Glueck dan Jauch (1993)**, tujuan perusahaan adalah hasil-hasil akhir yang dicari perusahaan melalui eksistensi dan operasinya. Tujuan menjadi penting karena tujuan membantu mengkoordinasikan keputusan dan pengambil keputusan, tujuan menyediakan norma atau menilai pelaksanaan prestasi organisasi dan tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata dari pada pernyataan misi. Semua organisasi termasuk perusahaan biasanya memiliki banyak tujuan, kecuali organisasi yang paling sederhana.

Tujuan perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan dengan memadukan berbagai kepentingan pihak yang terlibat dalam perusahaan, tidak terbatas pada





### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### A. KERANGKA PEMIKIRAN

PT. Perkebunan XII sebagai salah satu produsen teh terbesar di Indonesia memiliki peluang yang besar untuk menguasai pasar teh celup di dalam negeri. Untuk tujuan tersebut dibutuhkan suatu kajian yang lebih mendalam mengenai perencanaan bisnis agar pihak manajemen dapat memfokuskan sasaran jangka pendek dan jangka panjang yang akan dijalankan.

Melalui pengkajian mengenai perencanaan bisnis, yaitu tentang bagaimana penyusunan perencanaan bisnis teh celup agar dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan maka langkah awal yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi elemen-elemen penting dalam penyusunan perencanaan bisnis teh celup. Metode yang digunakan untuk identifikasi ini, dilakukan dengan cara pembobotan terhadap masing-masing elemen melalui penilaian dari pihak pengambil keputusan (*decision maker*) yang didasarkan pada skala kepentingan perusahaan. Setelah itu, berdasarkan hasil penilaian terhadap elemen-elemen yang berpengaruh didalam perencanaan bisnis, langkah selanjutnya adalah memformulasikan strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Perkebunan XII untuk meningkatkan pangsa pasar teh celupnya.

Kajian perencanaan bisnis industri teh celup ini merupakan masalah yang spesifik dan cukup kompleks karena meliputi pembangkitan alternatif strategi, memilih alternatif strategi dan merekomendasikan hasil yang didapat dari penilaian alternatif tersebut kepada pihak manajemen PT. Perkebunan XII. Melalui identifikasi komponen-komponen dalam pengembangan perencanaan bisnis ini, dapat diketahui besarnya pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, peranan pelaku-pelaku yang terlibat dalam suatu perencanaan bisnis serta tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan berkaitan dengan usaha perencanaan bisnis tersebut.



Kajian perencanaan bisnis ini melibatkan banyak pihak yang berkepentingan sehubungan dengan perencanaan tersebut. Pihak-pihak yang terlibat di dalam melakukan perencanaan bisnis ini meliputi bagian komersil, bagian teknologi, bagian pengembangan, bagian tanaman/produksi serta bagian sumberdaya manusia dan umum PT. Perkebunan XII. Oleh karena itu pendekatan yang digunakan adalah pendekatan sistem yang dikembangkan oleh Saaty melalui Proses Hirarki Analitik.

## B. APLIKASI PROSES HIRARKI ANALITIK

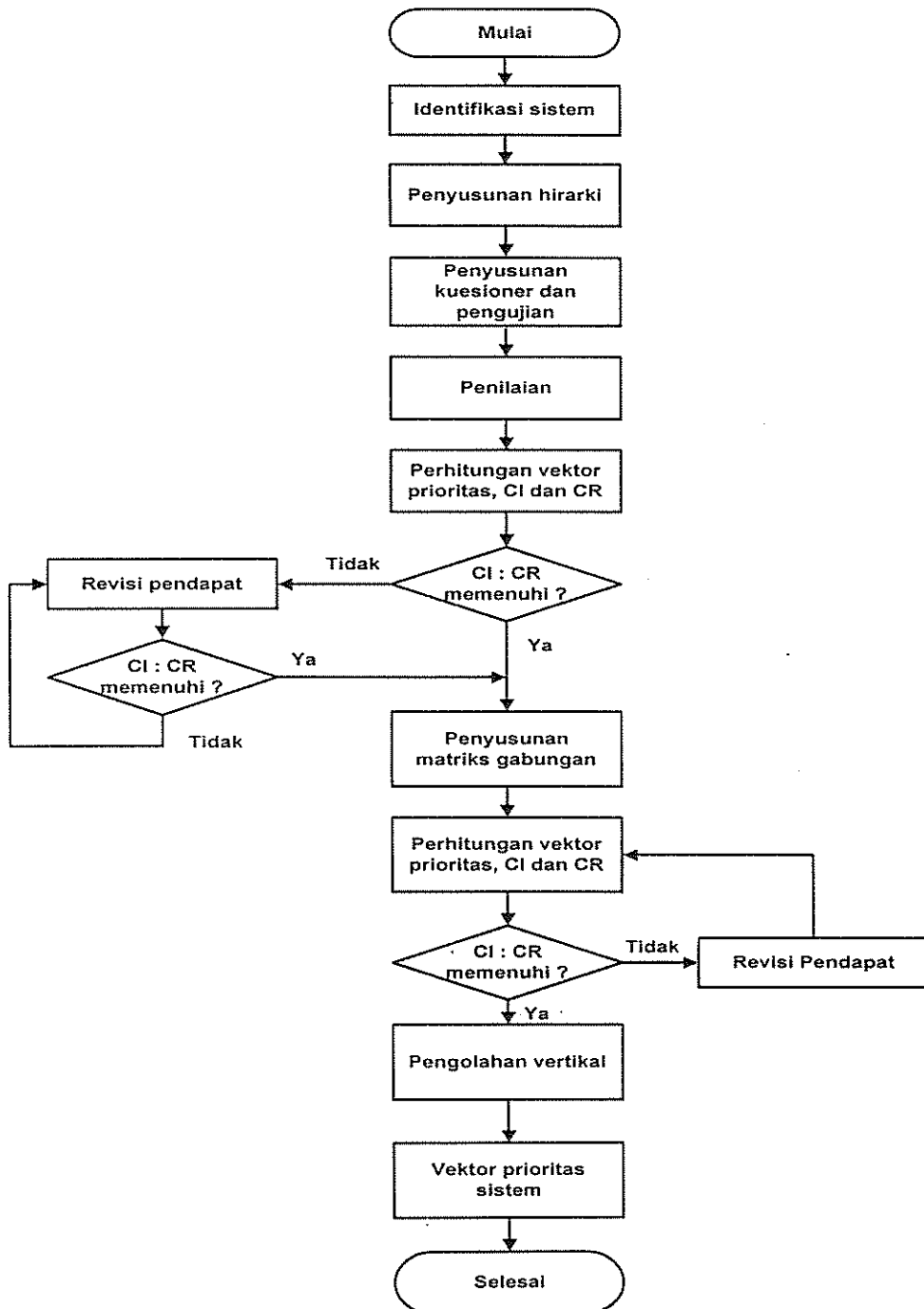
Proses Hirarki Analitik (PHA) merupakan suatu metoda pengambilan keputusan yang dapat memahami kondisi suatu sistem dan membantu melakukan prediksi dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Saaty (1991), PHA mampu membantu memecahkan permasalahan-permasalahan yang terstruktur maupun yang kompleks atau tak terstruktur dengan data atau informasi statistik yang sangat terbatas atau bahkan tidak ada sama sekali. Diagram alir Proses Hirarki Analitik dapat dilihat pada Gambar 4.

### 1. Identifikasi Sistem

Menurut Manetsch dan Park (1976), sistem merupakan kumpulan gugus atau elemen yang saling berinteraksi dan terorganisasi dalam mencapai suatu tujuan atau gugus tujuan. Pendekatan sistem adalah metoda pengkajian permasalahan, dimulai dari analisa atau identifikasi kebutuhan yang menghasilkan suatu sistem operasional yang efisien.

Sedangkan menurut Gass (1985), sistem adalah sekelompok obyek yang bekerja untuk suatu tujuan tertentu. Suatu perusahaan dapat dilihat sebagai suatu sistem yang terdiri dari sub-sub unit yang tidak hanya berhubungan dengan yang lain, tetapi juga sangat bergantung dengan yang

lainnya. Semua yang tidak termasuk di dalam sistem disebut dengan lingkungan sistem.



Gambar 5. Diagram Alir Proses Hirarki Analitik (Fewidarto, 1991)

Dua hal penting dalam melakukan pendekatan sistem adalah pencarian semua faktor yang penting dalam menghasilkan solusi yang sesuai dengan perihal yang dikaji, dan penggunaan model-model kuantitatif agar dapat membantu didalam mengambil keputusan yang rasional.

#### a. Analisa Kebutuhan

Komponen-komponen yang terlibat di dalam usaha kajian perencanaan bisnis teh celup produksi PT. Perkebunan XII ini adalah manajemen puncak yang melibatkan pihak direksi, bagian tanaman/produksi, komersil, teknologi, pengembangan, manajer kebun, sumberdaya manusia dan umum. Analisa kebutuhan dilakukan pada masing-masing komponen

#### b. Formulasi Permasalahan

Kajian perencanaan bisnis industri teh celup merupakan kegiatan yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen PT. Perkebunan XII karena dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan agar sasaran akhir perusahaan dapat tercapai, yang dalam hal ini adalah peningkatan pangsa pasar teh celup PT. Perkebunan XII untuk pasar dalam negeri.

Pihak manajemen berkepentingan terhadap arah strategi yang operasional, global, jelas dan terarah dari perusahaan yang dipimpinnya. Identifikasi elemen-elemen yang paling berpengaruh dalam perencanaan bisnis teh celup, pemilihan strategi yang tepat atas dasar elemen dan rekomendasi strategi yang dapat diterapkan perusahaan menjadi tujuan utama dalam masalah ini

## 2. Penyusunan Hirarki Keputusan

Hirarki keputusan disusun berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil kajian pustaka dan diskusi dengan pihak manajemen PT. Perkebunan XII. Dari hasil tersebut dibuat suatu resume dengan mengelompokkan elemen-elemen yang sejenis. Kelompok-kelompok kriteria tersebut kemudian disusun dalam suatu hirarki atau struktur.

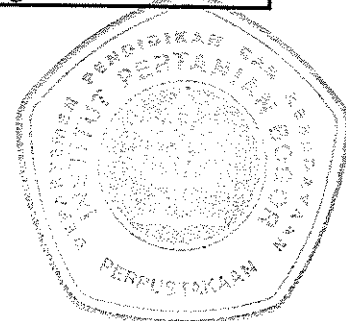
## 3. Proses Penilaian Komponen Hirarki

Penilaian komponen hirarki yang dilakukan oleh manajemen atau kalangan pakar dari bagian produksi, komersil, teknologi, pengembangan dan sumberdaya manusia PT. Perkebunan XII ini bertujuan untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing komponen tersebut dalam suatu hirarki keputusan. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan komponen-komponen tersebut secara berpasangan (*pairwise comparison*) dengan nilai yang merupakan skala komparasi yang dikeluarkan oleh Saaty (1991). Skala komparasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Skala Komparasi <sup>\*)</sup>

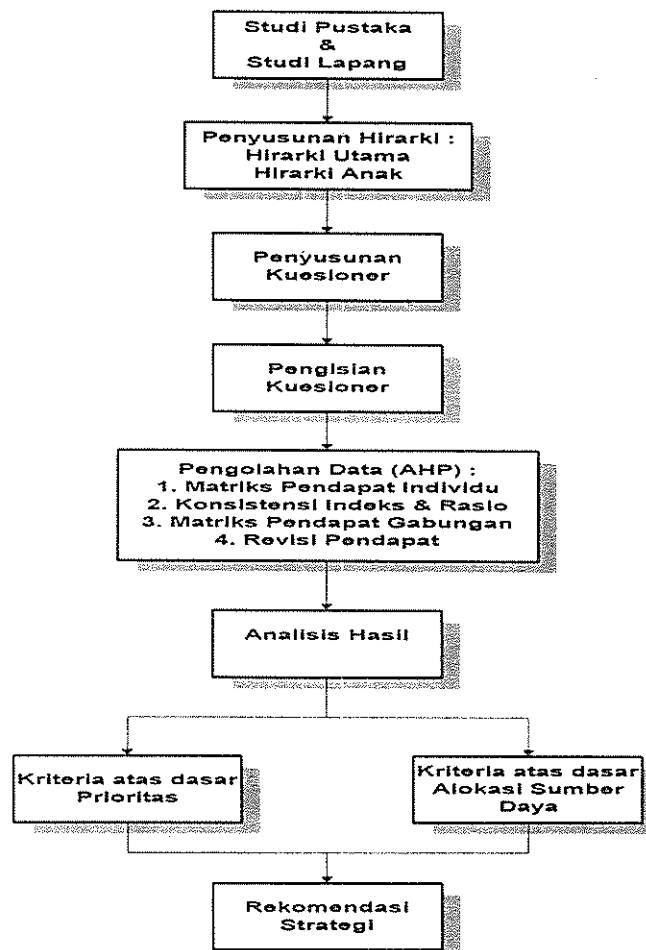
Tingkat kepentingan	Definisi
1	Sama penting
3	Sedikit lebih penting
5	Jelas lebih penting
7	Sangat lebih penting
9	Mutlak lebih penting
2, 4, 6, 8	Apabila ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan
1 / (1-9)	Kebalikan nilai tingkat kepentingan dari skala 1 - 9

<sup>\*)</sup> Saaty (1991)



#### 4. Pengolahan Data

Dengan menggunakan rumus matematika dalam Proses Hirarki Analitik dan bantuan paket program *Expert Choice* versi 8.0, data hasil penilaian para pakar (manajemen) PT. Perkebunan XII tersebut diolah untuk mengetahui konsistensi indeks dan konsistensi rasio matriks pendapat individunya. Jika matriks pendapat individu tersebut tidak konsisten, maka dilakukan revisi pendapat. Matriks pendapat individu yang konsisten digunakan dalam penyusunan matriks gabungan. Setelah itu, dilakukan kembali pengolahan data hingga menghasilkan vektor prioritas sistem untuk masing-masing alternatif strategi.. Secara sistematis tata laksana penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar 6. Diagram Alir Tata Laksana Penelitian



## IV. TINJAUAN PT. PERKEBUNAN XII

### A. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PERUSAHAAN

PT. Perkebunan XII merupakan suatu kelompok usaha yang mengusahakan berbagai jenis budidaya yang berasal dari perusahaan-perusahaan asing dan perkebunan negara. Selain itu PT. Perkebunan XII merupakan **Badan Usaha Milik Negara (BUMN)** yang mengemban tugas sebagai *agent of development*.

PT. Perkebunan XII didirikan pada tanggal 11 Mei 1971 berdasarkan peraturan pemerintah No 25 tahun 1971. Pendiriannya dituangkan dalam akte notaris GHS Loemban Tobing, SH, Jakarta No 66 tanggal 11 Juli 1971. Kemudian mendapat pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No A.5/1982/5 tanggal 13 Oktober 1971 dan dimuat dalam Berita Negara Republik Indonesia No 521 tanggal 18 Nopember 1971 (Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No 93 tanggal 18 Nopember 1971) dan didaftarkan kepada pengadilan negeri Bandung tanggal 23 Oktober 1971 dibawah nomor 270/1971. Selanjutnya berdasarkan pernyataan keputusan rapat dan perubahan anggaran dasar yang tertuang dalam akte notaris Imas Fatimah No 5 tanggal 1 April 1971, rapat umum luar biasa para pemegang saham telah memutuskan untuk menambah besarnya modal perseroan dari Rp. 55.000.000,- menjadi Rp. 275.000.000,- dan modal ditempatkan disetor menjadi Rp. 85.000.000,- dan telah mendapat persetujuan Menteri Kehakiman dengan surat keputusan No C2-2698HT.01.05 tahun 1991 tanggal 3 Juli 1991.

### B. ORGANISASI PERUSAHAAN

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian No 832/Kpts/-OT.210/11/90 jo No 78/Kpts/T.210/2/91 ditetapkan struktur organisasi



PT. Perkebunan XII adalah struktur organisasi tipe B. Bentuk struktur organisasi dapat dilihat pada Lampiran 1.

Unsur-unsur dalam Susunan Organisasi tipe B PTP XII sebagai berikut :

1. Direksi yang terdiri dari :
  - a. Direktur Utama
  - b. Direktur Produksi
  - c. Direktur Komersial dan Umum
  - d. Direktur Pengembangan
2. Biro atau Bagian yang terdiri dari :
  - a. Biro Satuan Pengawas Intern (SPI) yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Biro SPI terdiri dari seksi pemeriksaan keuangan, seksi pemeriksaan operasional dan seksi evaluasi/sistem informasi.
  - b. Biro Direksi yang secara administratif bertanggung jawab kepada Direktur Komersial dan Umum, secara operasional berada di bawah Direksi. Biro Direksi terdiri dari seksi sekretariat, seksi humas dan hukum serta seksi rumah tangga.
  - c. Bagian Tanaman, Bagian Pengolahan dan Bagian Teknik yang bertanggung jawab terhadap Direktur Produksi. Bagian Tanaman terdiri dari seksi tanaman teh, kina dan cengkeh, seksi tanaman karet, coklat dan kelapa, serta seksi administrasi dan keagrariaan.
  - d. Bagian Keuangan, Bagian Komersial serta Bagian Sumberdaya Manusia dan Umum bertanggung jawab kepada Direktur Komersial dan Umum. Bagian Komersial terdiri dari seksi pengadaan dan seksi pemasaran. Bagian Sumberdaya Manusia dan Umum terdiri dari seksi ADSI dan kesejahteraan pegawai serta koordinator kesehatan.
  - e. Bagian Perencanaan, Bagian Pengkajian Sumberdaya serta Bagian Pengkajian Teknik dan Teknologi bertanggung jawab kepada Direktur Pengembangan.

## C. KEGIATAN USAHA DAN KEBIJAKSANAAN PERUSAHAAN

### 1. Bidang Produksi

Teh merupakan komoditi utama yang diproduksi dan dipasarkan oleh perusahaan. Sampai saat ini perusahaan telah menghasilkan teh hitam baik melalui proses pengolahan *Orthodox* maupun *CTC (Cutting, Tearing and Curling)* dan teh hijau. Teh hitam diolah melalui proses fermentasi, sedangkan teh hijau tanpa perlakuan fermentasi. Penyediaan bahan baku proses berupa bibit dari jenis unggul dan dilakukan sendiri oleh perusahaan bekerja sama dengan Balai Pusat Penelitian untuk komoditi Teh dan Kina (BPTK) Gambung.

Produk industri hilir yang dihasilkan perusahaan berupa teh siap konsumsi baik dalam bentuk teh bungkus maupun teh celup. Produk industri hilir tersebut diproduksi dengan beberapa merek, yaitu :

1. **Teh Goalpara**, yang terdiri dari teh hitam dalam bentuk bungkus dan teh celup, teh hijau dalam bentuk bungkus dan teh celup.
2. **Teh Gunung Mas** diproduksi dalam bentuk bungkus maupun dalam bentuk teh celup.
3. **Teh Tanawate dan Teh Patengan**, dalam bentuk bungkus miniatur peti teh.
4. **Teh Warung** yang diproduksi dalam bentuk *sachet*

Kebijaksanaan perusahaan yang telah dilakukan selama ini meliputi usaha-usaha untuk memperbaiki teknologi produksi. Bagian Produksi bekerja sama dengan bagian Teknologi mengupayakan perbaikan mutu produk dengan menggunakan metoda Was-Kat (Pengawasan Melekat) yaitu usaha pengendalian sumberdaya untuk memenuhi sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu.

## 2. Bidang Pemasaran

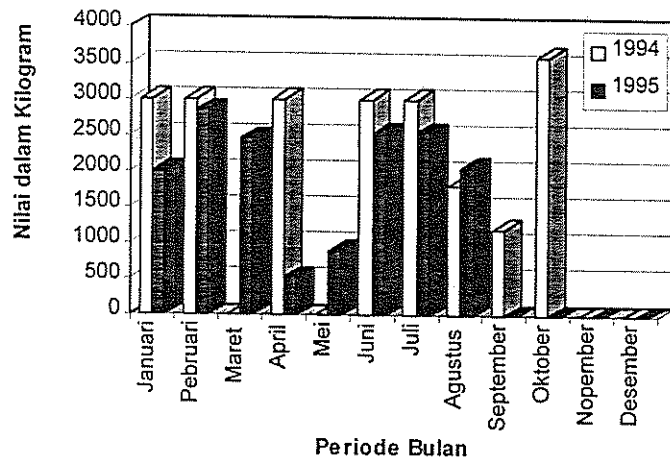
Bersama-sama dengan produsen teh lainnya, teh produksi PT. Perkebunan XII diekspor ke luar negeri melalui tiga cara yaitu dengan sistem lelang (*auction on sample*), perdagangan berjangka (*forward sale*) dan sistem kontrak jangka panjang (*long term contract*). Sebagian besar teh PT. Perkebunan XII dijual melalui lelang yang berlangsung di Jakarta setiap hari Rabu. Sejak tahun 1972, Jakarta telah dikenal sebagai salah satu *Auction* di dunia. Dengan sistem lelang para pembeli yang diwakili oleh agennya hadir untuk menyampaikan tawarannya sesuai dengan instruksi prinsipalnya di luar negeri. Sistem penjualan lainnya yaitu dengan perdagangan berjangka dan sistem kontrak jangka panjang dapat memberikan jaminan pasar dan kelangsungan kegiatan operasional perusahaan.

Penjualan lokal dilaksanakan di kantor direksi PTP XII. Hasil produk yang dijual lokal adalah teh yang siap untuk dikonsumsi baik dalam bentuk bungkus maupun teh celup.

Kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan produk teh celup ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pada pasar luas (*broad market*) untuk pasar dalam negeri. Kebijakan perusahaan ditekankan pada pemilihan **saluran distribusi selektif**, yaitu penggunaan agen-agen (distributor) dengan liputan sedang. Distributor yang ditunjuk oleh pihak manajemen untuk kegiatan pemasaran teh celup PTP XII ini adalah **PT. Lautan Mutiara Sewu** yang menangani teh celup dengan merek dagang **Goalpara** dan **PT. Monang Sejati** menangani distribusi teh celup dengan merek dagang **Gunung Mas**. Tipe saluran distribusi yang dijalankan perusahaan adalah penjualan secara tidak langsung (*indirect selling*), yaitu PT. Perkebunan XII menetapkan target penjualan kepada pihak distributor untuk setiap tahun produksi. Sistem kompensasi yang diberikan adalah berupa bonus hasil penjualan kepada

sebaik mungkin, juga diusahakan berbagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Realisasi Penjualan Distributor Teh Celup Goalpara oleh PT. Lautan Mutiara Sewu \*)



\*)Bagian Komersil PTP XII

Gambar 8. Realisasi penjualan teh celup merek Goalpara

Untuk meningkatkan ketrampilan dan produktivitas karyawan PT. Perkebunan XII telah membentuk gugus kendali mutu (GKM) yang banyak berperan sebagai jembatan informasi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Namun sejak tahun 1993, kegiatan GKM terhenti karena banyak personil dari bagian ini yang mengalami mutasi serta keluar dari perusahaan.

#### 4. Bidang Keuangan

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), modal PT. Perkebunan XII sepenuhnya menjadi milik pemerintah Republik Indonesia dan pemegang saham adalah Departemen Pertanian dan Departemen Keuangan.

## 5. Bidang Penelitian dan Pengembangan

PT. Perkebunan XII bersama dengan produsen teh BUMN lainnya memiliki Balai Penelitian Bersama Teh dan Kina (BPTK) Gambung. Pembentukan balai ini ditujukan untuk melakukan penelitian-penelitian di bidang budidaya pengolahan teh dan kina, serta untuk menggarap masalah-masalah yang timbul berkaitan dengan pengusahaan teh dan kina. Kegiatan yang dilakukan melalui penyediaan paket teknologi guna merehabilitasi dan pengembangan perkebunan teh oleh perkebunan besar dan petani perkebunan rakyat.

Kebijaksanaan perusahaan yang dilakukan diimplementasikan kedalam beberapa program kegiatan penelitian diantaranya adalah :

1. Bidang Agronomi meliputi kegiatan efisiensi teknik budidaya, penyediaan bibit tanaman unggul dan bimbingan pemeliharaan tanaman mencapai budidaya yang intensif.
2. Pemuliaan tanaman, guna memperoleh bibit tanaman unggul.
3. Kesuburan tanah, guna meningkatkan efisiensi penggunaan pupuk.
4. Pengendalian hama penyakit tanaman dan gulma secara biologi, mekanik maupun kimiawi dengan memperhatikan aspek-aspek ekologi.
5. Teknologi untuk memperbaiki mutu hasil
6. Aspek-aspek kimia untuk mendukung berbagai kegiatan penelitian
7. Sosial ekonomi untuk mendukung usaha peningkatan produksi dan peningkatan pendapatan petani teh.
8. Statistik dan komputasi data.

### D. TINJAUAN TERHADAP SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sistem pengambilan keputusan serta prosedur penetapan strategi di PT. Perkebunan XII sangat ditentukan oleh manajemen puncak, yaitu dalam hal ini adalah Direksi PT. Perkebunan XII. Direksi merupakan *chief executive offi-*



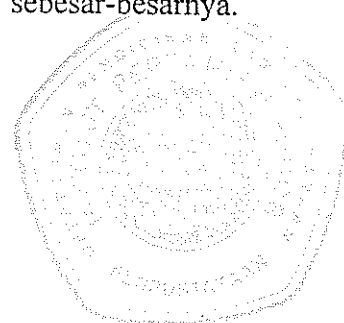
cer di perusahaan. Tim Direksi PT. Perkebunan XII terdiri dari Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Komersial/Umum dan Direktur Pengembangan. Secara berkala Direksi menyelenggarakan rapat sekurang-kurangnya tiga bulan sekali dipimpin oleh Direktur Utama untuk menentukan kebijaksanaan operasional masing-masing departemen. Kebijakan Operasional tersebut didasarkan pada pertimbangan prioritas disamping itu harus memenuhi misi dan tujuan perusahaan.

Dari hasil penetapan kebijaksanaan operasional tersebut, masing-masing departemen membuat perencanaan kegiatan operasionalnya. Selanjutnya perencanaan tersebut diajukan kembali kepada tim Direksi untuk dianalisa dan dievaluasi ulang. Apabila tim Direksi menyetujuinya, perencanaan tersebut disahkan dan masing-masing departemen dapat melaksanakan kegiatan operasional tersebut.

Sehubungan dengan kasus teh celup ini, penetapan kebijaksanaan operasional difokuskan pada bagian komersial. Walaupun demikian kegiatan operasional bagian komersial ini tidak terlepas dari dukungan masing-masing bagian lainnya. Sebagai contoh, adanya perubahan gaya hidup dimana konsumen cenderung memperhatikan kesehatannya (*back to nature*) maka komoditi teh, terutama teh hijau yang terbukti dapat mencegah penyakit kanker mengalami peningkatan permintaan yang besar. Hasil penelitian **Prof. Itaro Ogumi**, ahli pangan dari Departemen Ilmu Pangan dan Nutrisi *University Of Shizouka Hamamatsu College* dan Prof. Ding Junzhi dari *South Agriculture University* menunjukkan bahwa di dalam teh terdapat unsur-unsur antikanker seperti seng, selenium, molibdenum, germanium dan mangan.<sup>\*)</sup>

Berdasarkan kondisi tersebut maka tim Direksi menetapkan kebijaksanaan operasional bagian pengembangan untuk melaksanakan pengembangan produk melalui diversifikasi kedalam bentuk teh hijau celup. Kebijakan tersebut ditetapkan untuk mendukung tujuan volume penjualan yang sebesar-besarnya.

<sup>\*)</sup> Harian Kompas 26 September 1995 "Minum Teh Bisa Mencegah Kanker"



Berkaitan dengan hal tersebut maka tim Direksi menetapkan kebijaksanaan operasional untuk meningkatkan produksi teh hijau di bagian produksi.

Kebijaksanaan operasional bagian komersial PT. Perkebunan XII diprioritaskan pada tujuan untuk meningkatkan volume penjualan yang sebesar-besarnya. Hal ini merupakan implikasi dari misi perusahaan sebagai *agent of development* yang tendensius mengandung makna sosial. Oleh karena itu dibutuhkan suatu kompensasi untuk dapat mengimbangi misi perusahaan tersebut, sehingga tujuan perusahaan berorientasi pada produk (*product oriented*).

Sistem pengambilan keputusan unit bisnis teh celup di PT. Perkebunan XII dilakukan dengan cara :

1. Dengan memperhatikan misi perusahaan sebagai *agent of development* dimana perusahaan harus berorientasi pada produksi, maka prioritas kegiatan untuk bagian komersial ini adalah menghasilkan volume penjualan yang semaksimal mungkin.
2. Berdasarkan kebijaksanaan tersebut, bagian komersial menyusun rencana kerja operasionalnya. Di dalam menyusun perencanaan tersebut, bagian komersial melaksanakan tahap-tahap :
  - a. Membuat kerja sama dengan pihak distributor. Strategi yang dilaksanakan perusahaan dalam melakukan perjanjian kerja sama dengan pihak distributor ini adalah distributor harus menyediakan fasilitas mesin dan peralatan untuk proses produksi teh celup. Hal ini dilakukan perusahaan mengingat orientasi produk lebih ditujukan untuk proses pembuatan bahan baku teh bubuk dimana perusahaan lebih memprioritaskan pasar ekspor. Sehingga fasilitas mesin dan peralatan yang dibutuhkan lebih ditekankan kepada proses produksi teh bubuk ini. Distributor sepenuhnya bertanggung jawab atas kegiatan pemasaran teh celup. Distributor bertugas untuk melakukan kegiatan bauran pemasaran.
  - b. Penunjukkan distributor dilakukan secara selektif dalam arti perusahaan tidak menekankan kepada banyaknya jumlah distributor, tetapi penekanan

## V. PENYUSUNAN HIRARKI

Hirarki merupakan alat mendasar dari pikiran manusia yang melibatkan identifikasi elemen-elemen suatu persoalan, mengelompokkan elemen-elemen tersebut ke dalam beberapa kumpulan yang homogen serta menata kumpulan-kumpulan tersebut pada tingkat yang berbeda. Masing-masing kumpulan mempunyai bentuk yang saling berkaitan dan tersusun ke bawah dari suatu puncak (tujuan akhir), turun ke sub-sub tujuan (*sub objectives*), kemudian faktor-faktor pendorong (proses) yang mempengaruhi sub tujuan tersebut, lalu ke pelaku (aktor) yang memberikan dorongan, turun ke tujuan-tujuan pelaku dan kemudian kebijaksanaannya, lebih lanjut ke strategi-strateginya dan akhirnya hasil dari strategi ini. (Fewidarto, 1991)

Penyusunan hirarki dilakukan berdasarkan tinjauan terhadap landasan pustaka dan tinjauan terhadap kondisi lingkungan perusahaan. Tinjauan terhadap landasan pustaka dilakukan untuk menentukan landasan teoritis yang sesuai dengan kondisi permasalahan yang dihadapi serta memperkaya ide dalam memformulasi strategi beserta komponen-komponen yang terkait di dalamnya. Tinjauan terhadap kondisi lingkungan perusahaan ditujukan untuk mengkaji secara lebih mendalam mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan serta mendapatkan beberapa informasi mengenai kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan masalah teh celup, sistem pengambilan keputusan dan informasi pendukung lainnya. Tinjauan terhadap kondisi lingkungan perusahaan ini dilakukan melalui diskusi dan sumbang saran dengan manajemen PT. Perkebunan XII yang meliputi bagian teknologi, tanaman/produksi, komersial, pengembangan dan bagian sumberdaya manusia dan umum.

Berdasarkan studi di atas, dihasilkan lima hirarki yang terdiri dari satu hirarki utama dan empat hirarki anak yang merupakan turunan dari hirarki utama. Hirarki utama adalah perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII. Hirarki anak terdiri dari perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi, perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi, perencanaan dengan penekanan

pada aspek pemasaran dan perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia.

#### A. PERENCANAAN BISNIS TEH CELUP PT. PERKEBUNAN XII ( $H_0$ )

Hirarki utama perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII disusun untuk menentukan skenario pilihan strategi berdasarkan alokasi sumberdaya dengan bobot penekanan aspek-aspek dalam suatu perencanaan bisnis. Aspek tersebut meliputi aspek pengembangan organisasi, aspek produksi, aspek pengembangan sumberdaya manusia dan personalia serta aspek pemasaran. Pemilihan bobot ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, aktor dan tujuan.

**Faktor-faktor** yang dipertimbangkan dalam menyusun suatu perencanaan bisnis teh celup ini terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari variabel-variabel yang dapat menjadi kekuatan ataupun kelemahan perusahaan, dan berada dibawah kendali perusahaan. Faktor eksternal terdiri dari variabel-variabel yang dapat menjadi peluang ataupun ancaman bagi perusahaan, dan berada diluar kendali perusahaan (**Wheelen dan Hunger, 1992**).

Berdasarkan studi literatur dan wawancara dengan pihak manajemen terdapat enam faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun perencanaan bisnis teh celup PTP XII. Keenam faktor tersebut adalah sumberdaya manusia dan personalia, kompetitor (pesaing), kemampuan finansial perusahaan, teknologi proses produksi, sistem pengambilan keputusan dan peranan distributor.

Faktor pertama adalah **sumberdaya manusia dan personalia** menggambarkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan manajemen (**Flippo, 1991**). Dua fungsi pokok faktor sumberdaya manusia dan personalia ini adalah untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang



membentuk organisasi dan untuk membantu manajemen mengelola sumberdaya manusia. Untuk selanjutnya manajer bertugas menterjemahkan fungsi-fungsi tersebut menjadi sejumlah tindakan berbentuk satuan kerja yang efektif.

Kemampuan sumberdaya manusia ini penting dalam mendukung kegiatan perencanaan bisnis yang akan dilakukan, terutama yang berkaitan dengan masalah penelitian dan pengembangan (*research and development*). Setiap kegiatan perencanaan bisnis memerlukan orang-orang profesional yang merupakan suatu kombinasi unik dari pengetahuan, kecerdasan serta keahlian dan manajer harus menyeleksi individu-individu tersebut dengan kualifikasi tertinggi untuk menjalankan suatu kegiatan perencanaan bisnis (Holtz, 1994).

Faktor kedua yaitu **kompetitor (pesaing)** merupakan faktor eksternal yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan bisnis perusahaan. Pertimbangan terhadap pesaing tidak terlepas dari jumlah pesaing, produk pesaing dan kapasitas pasar produk pesaing. Melalui pengamatan terhadap jumlah pesaing yang ada di dalam pasar maka perusahaan akan mengetahui sifat persaingan yang sedang berlangsung yang akan mempengaruhi strategi yang diambil. Dari pengamatan terhadap produk pesaing, perusahaan dapat mengetahui strategi yang digunakan pesaing dilihat dari atribut produk, kompleksitas produk maupun strategi harganya. Dengan demikian, perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat untuk menangkal serangan produk pesaing tersebut.

Keberadaan pesaing ini juga memberikan manfaat-manfaat strategis bagi suatu perusahaan, antara lain perusahaan dapat menurunkan resiko antitrust atau resiko ketidakpercayaan konsumen terhadap produk, perusahaan dapat memenuhi peningkatan permintaan pasar, perusahaan berusaha agar menjadi terdiferensiasi (perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa lampau atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri), perusahaan memberikan perlindungan biaya bagi produsen yang kurang efisien, perusahaan memikul bersama biaya pengembangan pasar dan mendukung





adanya teknologi baru, perusahaan meningkatkan kekuatan tawar-menawar terhadap tenaga kerja dan perusahaan dapat melayani segmen yang kurang menarik (Kotler, 1993).

Menurut **Armstrong dan Kotler (1994)**, persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya yang dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Hal ini dapat dikatakan bahwa perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain (*mutually dependent*).

**Porter (1992)** menambahkan bahwa selain persaingan di antara pesaing yang ada, terdapat empat kekuatan lain yang mempengaruhi situasi persaingan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli dan kekuatan tawar-menawar pemasok (*supplier*). Hal ini menunjukkan bahwa dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti serta pendatang baru yang potensial dapat menjadi pesaing bagi perusahaan. Persaingan dalam arti luas ini disebut dengan persaingan yang diperluas (*extended rivalry*).

Faktor ketiga yaitu **kemampuan finansial**. Berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen, faktor ini menunjukkan seberapa besar dana yang dapat disediakan perusahaan untuk menjalankan strategi yang diambil atau dapat juga karena pertimbangan kemampuan finansial yang dimiliki pada saat ini, maka perusahaan memilih untuk melakukan suatu strategi perencanaan bisnis tertentu. Faktor ini penting dipertimbangkan agar strategi yang diambil dapat dijalankan dengan baik dan tidak macet di tengah jalan karena ketiadaan dana akibat kesalahan dalam memperhitungkan kemampuan finansial yang dimiliki.

Faktor keempat **teknologi proses produksi** merupakan faktor yang senantiasa harus dipantau oleh setiap perusahaan. **Glueck dan Jauch (1993)** mengatakan perubahan teknologi proses produksi dapat mempengaruhi bahan



Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. Perkebunan XII, aktor atau pelaku yang berperan dalam perencanaan bisnis teh celup PTP. XII terdiri dari manajemen koordinasi perusahaan yaitu fungsi-fungsi perusahaan yang meliputi bagian komersial ( keuangan dan pemasaran), bagian sumberdaya manusia dan umum( personalia), bagian tanaman (produksi), distributor dan manajer kebun.

**Bagian komersial** mempunyai tugas pokok bertanggung jawab atas kelancaran bidang komersial yang meliputi pemasaran hasil produksi dan pengadaan barang dan jasa, sesuai dengan peraturan, ketentuan dan prosedur serta kebijaksanaan Direksi. Bagian Komersial dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai wewenang untuk mengatur pelaksanaan tugas pekerjaannya secara efisien dan efektif, termasuk melakukan koordinasi dengan bagian lain, kebun dan Kantor Pemasaran Bersama (KPB). Bagian Komersial merupakan bagian penting dari perusahaan yang berhubungan dengan dunia luar. Mengingat *output* yang dihasilkan perusahaan adalah produk yang akan dilempar ke pasar, maka bagian pemasaran menjadi pelaku penting dalam pelaksanaan perencanaan bisnis ini (**Struktur Organisasi PTP XII, 1992**).

**Bagian Sumberdaya Manusia dan Umum** mempunyai tugas pokok bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan bidang sumberdaya manusia sesuai dengan petunjuk dan kebijakan Direksi. Bagian ini berperan dalam membina, memotivasi dan melakukan penilaian kepegawaian terhadap bawahannya dalam rangka meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas kegiatan perencanaan bisnis. Bagian Sumberdaya Manusia dan Umum dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai wewenang untuk mengatur pelaksanaan tugas pekerjaannya secara efisien dan efektif, termasuk melakukan koordinasi dengan bagian lain dan kebun (**Struktur Organisasi PTP XII, 1992**).

**Bagian Tanaman/Produksi** mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas bidang tanaman dan pengelolaan tanaman serta administrasi keagrariaan kebun-kebun existing sesuai dengan kebijakan Direksi. Bagian Tanaman dipimpin oleh seorang Kepala Bagian



Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. Perkebunan XII, **aktor atau pelaku** yang berperan dalam perencanaan bisnis teh celup PTP. XII terdiri dari manajemen koordinasi perusahaan yaitu fungsi-fungsi perusahaan yang meliputi bagian komersial ( keuangan dan pemasaran), bagian sumberdaya manusia dan umum( personalia), bagian tanaman (produksi), distributor dan manajer kebun.

**Bagian komersial** mempunyai tugas pokok bertanggung jawab atas kelancaran bidang komersial yang meliputi pemasaran hasil produksi dan pengadaan barang dan jasa, sesuai dengan peraturan, ketentuan dan prosedur serta kebijaksanaan Direksi. Bagian Komersial dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai wewenang untuk mengatur pelaksanaan tugas pekerjaannya secara efisien dan efektif, termasuk melakukan koordinasi dengan bagian lain, kebun dan Kantor Pemasaran Bersama (KPB). Bagian Komersial merupakan bagian penting dari perusahaan yang berhubungan dengan dunia luar. Mengingat *output* yang dihasilkan perusahaan adalah produk yang akan dilempar ke pasar, maka bagian pemasaran menjadi pelaku penting dalam pelaksanaan perencanaan bisnis ini (**Struktur Organisasi PTP XII, 1992**).

**Bagian Sumberdaya Manusia dan Umum** mempunyai tugas pokok bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan bidang sumberdaya manusia sesuai dengan petunjuk dan kebijakan Direksi. Bagian ini berperan dalam membina, memotivasi dan melakukan penilaian kepegawaian terhadap bawahannya dalam rangka meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas kegiatan perencanaan bisnis. Bagian Sumberdaya Manusia dan Umum dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai wewenang untuk mengatur pelaksanaan tugas pekerjaannya secara efisien dan efektif, termasuk melakukan koordinasi dengan bagian lain dan kebun (**Struktur Organisasi PTP XII, 1992**).

**Bagian Tanaman/Produksi** mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas bidang tanaman dan pengelolaan tanaman serta administrasi keagrariaan kebun-kebun existing sesuai dengan kebijakan Direksi. Bagian Tanaman dipimpin oleh seorang Kepala Bagian





tanaman yang mempunyai wewenang untuk mengatur pelaksanaan tugas pekerjaan secara efisien dan efektif, termasuk melakukan koordinasi dengan bagian lain dan Kebun. Bagian produksi ini sangat mendukung kegiatan perencanaan bisnis teh celup karena sistem perencanaan produksi yang tepat waktu jumlah dan mutu merupakan syarat mutlak keberhasilan suatu perencanaan (**Struktur Organisasi PTP XII, 1992**).

**Distributor** bertanggung jawab terhadap kegiatan penjualan secara langsung kepada pedagang pengecer maupun pemakai akhir berdasarkan target yang telah disepakati bersama pihak perusahaan. Menurut **Kotler (1993)**, perantara pemasaran (distributor) adalah perusahaan yang membantu perusahaan lain dalam promosi, penjualan dan pendistribusian barang-barangnya ke pembeli akhir. Distributor ini meliputi perantara (*middlemen*), perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran dan perantara keuangan. Penggunaan distributor akan sangat mengurangi pekerjaan perusahaan sehingga bisa mencapai efisiensi yang tinggi dalam membuat barang sehingga banyak tersedia dan bisa memenuhi pasar sasaran.

**Manajer kebun** didalam kegiatan perencanaan mempunyai tanggung jawab untuk menyusun rencana kerja dan biaya kebun baik dalam rangka penyusunan Rencana Kerja anggaran Pendapatan (RKAP), Rencana Jangka Panjang (RJP) maupun untuk keperluan kegiatan operasional lainnya. Kebun dipimpin oleh seorang manajer kebun yang mempunyai wewenang untuk mengatur pelaksanaan tugas pekerjaannya dalam rangka mengelola perkebunan secara efisien dan efektif, termasuk melakukan koordinasi dengan kebun lain dan bagian-bagian di kantor Direksi, melakukan hubungan dengan instansi di luar perusahaan sepanjang menyangkut tugas pekerjaannya. Manajer Kebun bertanggung jawab kepada Direksi. (**Struktur Organisasi PTP XII, 1992**).

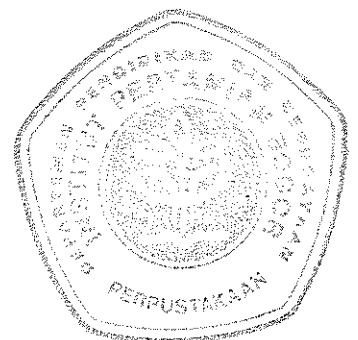
**Tujuan-tujuan** yang hendak dicapai dari penyusunan hirarki utama perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII adalah **meningkatkan keuntungan (profitabilitas), pertumbuhan penjualan dan perluasan pasar dan**

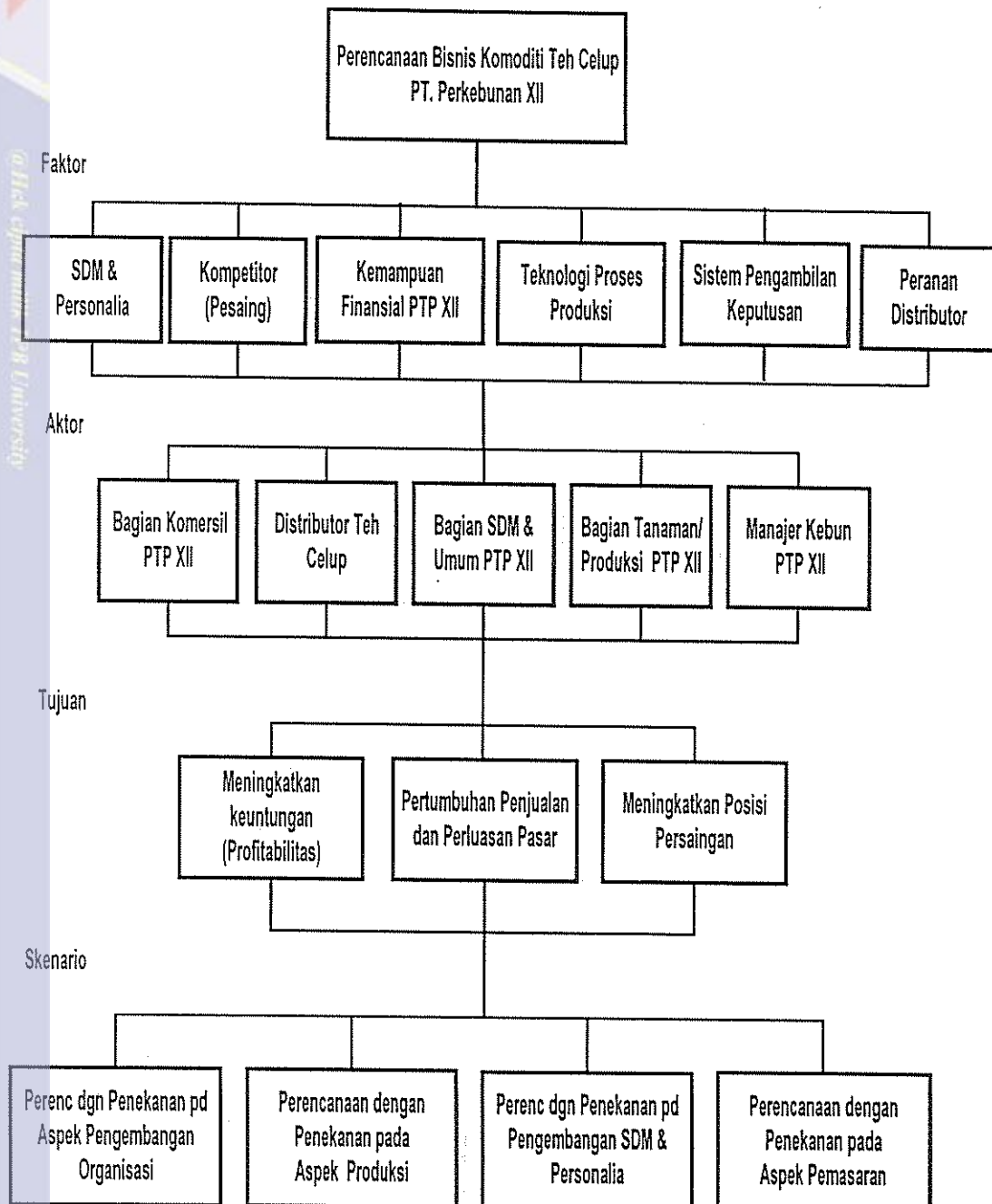




**meningkatkan posisi persaingan.** Laba dapat ditingkatkan melalui perencanaan secara seksama terhadap komponen-komponen masukan (input) dengan kuantitas dan kualitas keluaran (output) yang dihasilkan. Pertumbuhan penjualan dan perluasan pasar merupakan tujuan yang penting untuk kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Meningkatkan posisi persaingan merupakan tujuan yang penting mengingat semakin ketatnya persaingan dalam industri teh celup di Indonesia.

Setelah melalui kajian yang mendalam terhadap landasan pustaka dan tinjauan kondisi perusahaan yang diperoleh dari pendapat-pendapat manajemen PT. Perkebunan XII ditetapkan bahwa komponen terakhir pada hirarki perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII ini adalah skenario strategi yang terdiri dari **perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran, perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi, perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia serta perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi.** Masing-masing skenario merupakan alokasi sumberdaya yang harus dilakukan oleh perusahaan. Penekanan terhadap elemen-elemen skenario dilakukan dengan memperhatikan kondisi perusahaan saat ini. Hirarki Utama perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII ini secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 9.





Gambar 9. Perencanaan Bisnis Teh Celup PT. Perkebunan XII ( $H_0$ )

## B. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PENGEMBANGAN ORGANISASI (H<sub>1.1</sub>)

Pengembangan organisasi merupakan hal penting dalam ruang lingkup bisnis. Manajemen strategis menunjukkan bahwa strategi yang dipilih harus sesuai dengan struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan. Perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi ini disusun untuk menentukan skenario strategi berdasarkan alokasi sumberdaya dengan bobot penekanan pada pemilihan bentuk korporasi yang sesuai dengan strategi yang diterapkan perusahaan.

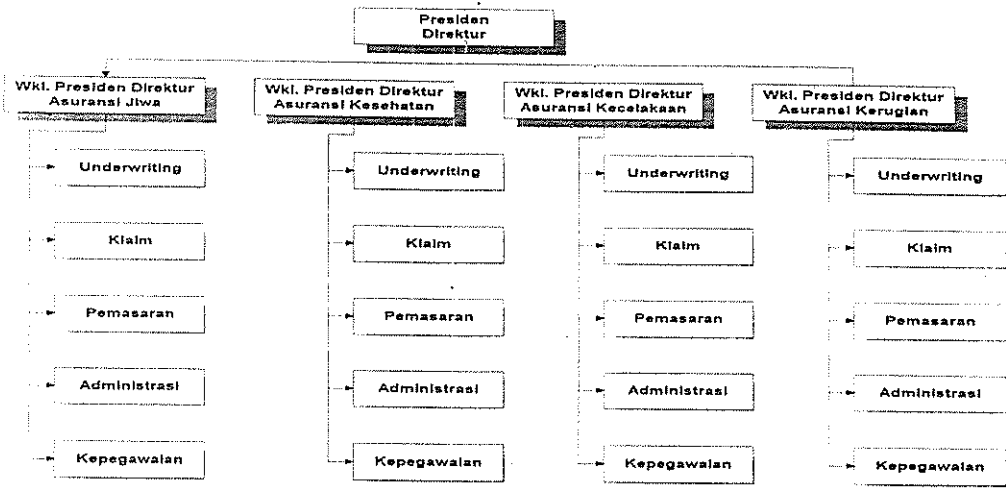
Terdapat enam faktor yang diperhatikan dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi ini, yaitu faktor sumberdaya manusia dan personalia, struktur organisasi perusahaan, kemampuan finansial, perluasan usaha, sistem pengambilan keputusan dan peranan distributor.

Faktor **struktur organisasi perusahaan** memiliki peranan yang sangat besar didalam sistem pengambilan keputusan serta kecepatan dari pengambilan keputusan itu sendiri. Struktur organisasi yang terlalu sederhana dapat menyebabkan pelimpahan pekerjaan pada seseorang sehingga kualitas keputusan yang diambil menjadi rendah karena kurangnya spesialisasi. Struktur organisasi yang terlalu rumit dapat menyebabkan inefisiensi biaya administrasi yang tinggi sebagai akibat adanya duplikaasi keahlian dari staf yang ada serta panjangnya birokrasi.

Struktur organisasi yang paling baik adalah bentuk organisasi yang cocok dengan lingkungan organisasinya serta ciri khas internalnya. Manajemen strategis yang efektif menunjukkan bahwa strategi yang dipilih haruslah cocok dengan struktur organisasinya. (Glueck dan Jauch, 1993).

Menurut Glueck dan Jauch (1993), bentuk-bentuk organisasi dapat dibagi atas beberapa tipe organisasi yaitu bentuk organisasi fungsional, divisional dan matriks, dengan penjelasan sebagai berikut :

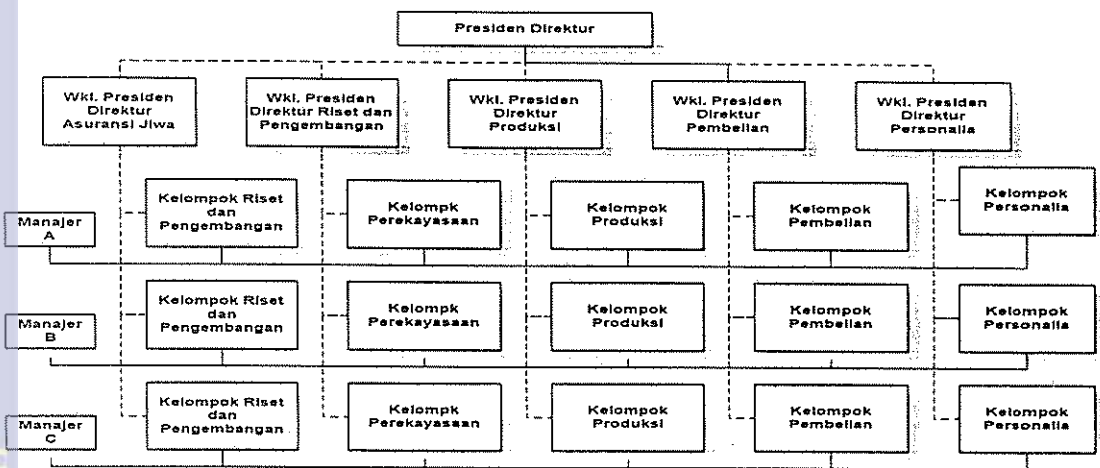




Gambar 11. Bagan Organisasi Divisional

3. Bentuk Organisasi Matriks

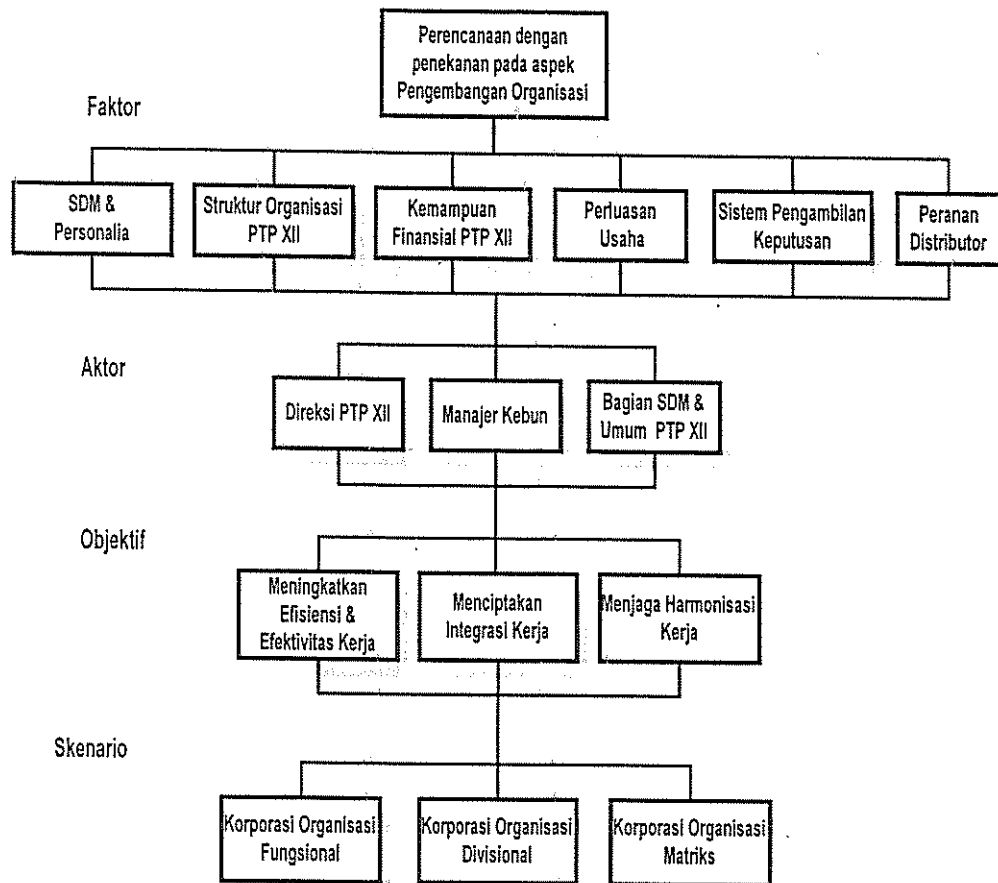
Bentuk organisasi berdasarkan pengelompokan karyawan dalam perusahaan yang produknya sering berubah dan daur hidup produknya singkat. Struktur organisasi matriks menetapkan satu orang sebagai titik pusat untuk semua hal yang bersangkutan dengan proyek individual.



Gambar 12. Bagan Organisasi Matriks







Gambar 13. Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi ( $H_{1.1}$ )

### C. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PRODUKSI ( $H_{1.2}$ )

Aspek produksi merupakan suatu aspek yang sangat penting didalam suatu perusahaan. Kegiatan produksi harus direncanakan secara matang agar dapat menghasilkan produk seperti yang diinginkan melalui suatu kombinasi sumber daya yang optimal.

Pada penelitian ini perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi dilakukan untuk memperoleh skenario pilihan strategi berdasarkan alokasi

siklusnya dapat tumbuh kembali setelah mengalami penurunan tersebut. Perusahaan banyak menghabiskan waktu untuk mencoba menentukan sampai dimana keberadaan daur hidup produknya sehingga dapat memutuskan cara untuk perusahaan menginvestasikan kegiataannya. Dalam beberapa kasus, perusahaan perlu menginvestasikan dalam penelitian dan pengembangan untuk memperbaiki produk sehingga daur hidupnya dapat diperpanjang atau mengganti produk itu ketika mendekati akhir daur hidupnya. Pada kasus lain pengamatan terhadap lingkungan diperlukan untuk menentukan perubahan teknologi yang mempengaruhi produk dalam hal proses produksinya.

Faktor **skala operasi/luas produksi** terdiri dari tersedianya kapasitas mesin-mesin yang dibatasi oleh kapasitas teknis dan ekonomis, jumlah dan kemampuan tenaga kerja pengelola proses produksi, kemampuan finansial dan manajemen, kemungkinan adanya perubahan teknologi produksi di masa yang akan datang. Perubahan skala operasi/luas produksi sangat mempengaruhi kegiatan perencanaan di bidang produksi, karena menyangkut perubahan dalam kebutuhan bahan, kapasitas mesin maupun metode kerja yang dibutuhkan akibat perubahan yang direncanakan (Adam dan Ebert, 1989)

Dari hasil wawancara dan diskusi dengan pihak manajemen PT. Perkebunan XII didapatkan bahwa aktor-aktor yang berpengaruh pada perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi adalah **bagian pengembangan, bagian teknologi, manajer kebun dan bagian tanaman/produksi**. Dalam kegiatan perencanaan, bagian pengembangan bertugas untuk menyusun rencana induk (*master plan*), proyek-proyek pengembangan meliputi rencana jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu bagian pengembangan bertugas menyusun rencana proyek meliputi program kegiatan bidang produksi (tanaman), teknologi dan pembinaan petani.

Bagian teknologi di dalam kegiatan perencanaan bertugas menyusun rencana kerja di bidang teknologi yang meliputi pengolahan hasil dan keteknikan (sipil dan mesin) serta kebutuhan sarana dan bahan-bahan lainnya. Tugas bagian

teknik lainnya adalah menyusun standar fisik (*performance*) dan pedoman kerja, melakukan penelitian dan percobaan di bidang pengolahan dan keteknikan dalam rangka meningkatkan efisiensi dalam kapasitas dan produktivitas kerja

Tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi adalah **menurunkan biaya produksi, mengoptimalkan kapasitas produksi, sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu serta perbaikan mutu produk.** Biaya produksi yang menurun secara keseluruhan dapat meningkatkan perolehan keuntungan bagi perusahaan. Semakin kecil biaya, dengan penerimaan tetap akan dapat meningkatkan keuntungan.

**Kapasitas produksi yang optimal dan sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu** secara simultan dapat menekan biaya produksi. Dengan demikian pada akhirnya dapat pula meningkatkan keuntungan perusahaan.

Adanya **perbaikan mutu** pada awalnya akan meningkatkan citra dari produk maupun perusahaannya. Setelah itu lambat laun harga jual dari produk itu akan meningkat.

Komponen skenario strategi terdiri dari **perencanaan dalam hal perbaikan dan penggantian mesin, Perencanaan dalam perbaikan metoda kerja dan perencanaan dalam hal penyediaan bahan baku dan penunjang.** Masing-masing skenario mempunyai bobot kepentingan yang harus diperhatikan alokasi sumberdayanya.

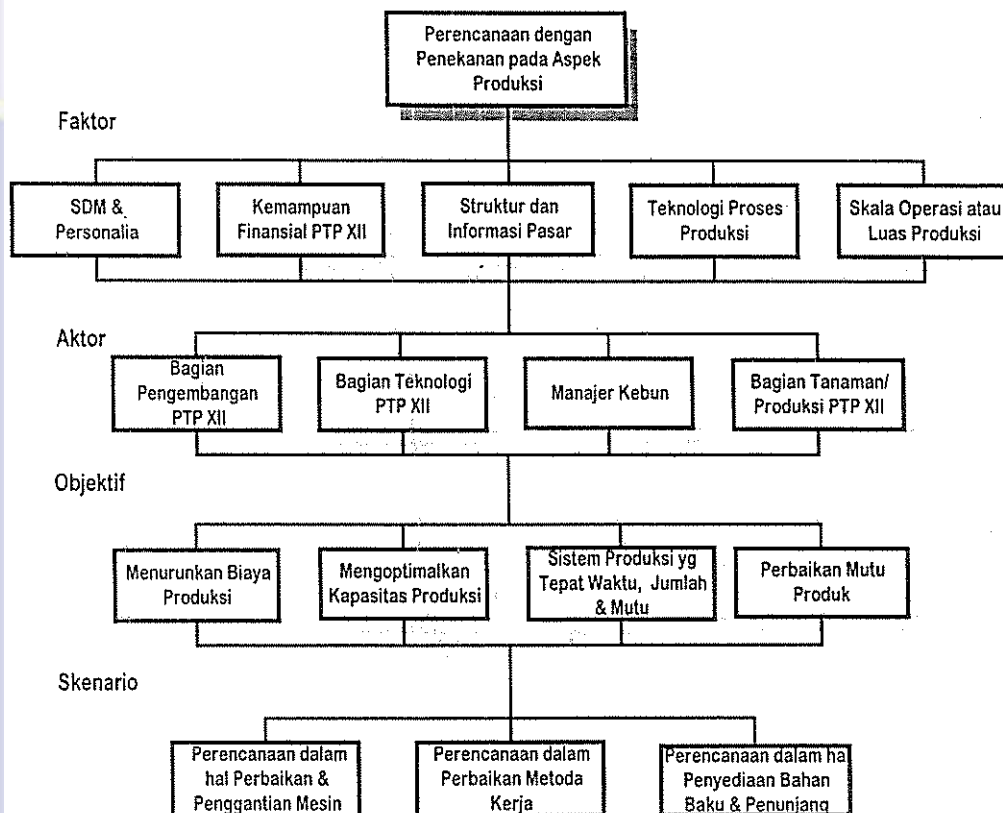
Perencanaan dalam hal perbaikan dan penggantian mesin merupakan masalah yang penting didalam melakukan kajian perencanaan produksi. Mesin, peralatan dan fasilitas perusahaan merupakan faktor yang sangat menunjang kelancaran suatu produksi, oleh karena itu dalam strategi perencanaan produksi ini perbaikan mesin dan peralatan harus diawasi secara intensif. Semakin canggih mesin dan peralatan yang dimiliki perusahaan dan semakin lengkap fasilitas pendukung lainnya akan dapat menciptakan kondisi yang stabil dalam kegiatan produksi perusahaan. Untuk perencanaan bisnis yang bersifat lebih

operasional, perencanaan penggantian mesin dan peralatan ini dapat dilakukan dengan cara perbaikan jadwal pemeliharaan mesin, perbaikan jadwal dan evaluasi penggantian mesin, pengaturan persediaan suku cadang dan penambahan atau perbaikan fasilitas perbengkelan.

Perencanaan dalam hal perbaikan metoda kerja merupakan salah satu skenario didalam melakukan perencanaan strategis aspek produksi. Terdapat beberapa perbaikan metoda kerja yang dapat dilakukan perusahaan, diantaranya menyederhanakan proses, memperbaiki urutan proses, mengkombinasikan proses dan mengeliminasi salah satu proses. Pada dasarnya semua perbaikan metoda kerja dilakukan untuk meminimalkan semua biaya produksi secara keseluruhan **Sutalaksana et al (1982)**.

Perencanaan dalam hal penyediaan bahan baku dan penunjang merupakan salah satu skenario didalam perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi ini. Bahan baku teh celup merupakan hasil dari pencampuran teh hitam antara komponen utama (*grade* mutu tinggi) dengan komponen pengisi. Karena sifat teh yang higroskopis dapat menyebabkan peningkatan kadar air sehingga dapat menurunkan mutu teh hitam yang digunakan sebagai komponen utama. Oleh karena itu dibutuhkan suatu sistem perencanaan yang baik sehubungan dengan masalah bahan baku dan penunjang.

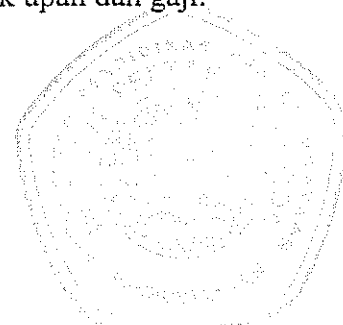
Berdasarkan hasil rangkuman studi pustaka dan tinjauan terhadap kondisi perusahaan, disusun hirarki pengambilan keputusan untuk perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi ini. Penyusunan hirarki didasari atas konsep perencanaan bisnis yang bersifat strategis. Oleh karena itu bentuk penyusunan hirarki perencanaan ini masih bersifat umum dan global, yang mengandung pengertian bahwa masing-masing komponen skenario dapat dijabarkan kembali untuk masalah perencanaan yang bersifat lebih operasional. Secara lengkap hirarki ini dapat dilihat pada Gambar 14.



Gambar 14. Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi ( $H_{1,2}$ )

#### D. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DAN PERSONALIA ( $H_{1,3}$ ).

Emmerij di dalam Swasono dan Sulistyaningsih (1993) mengatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia merupakan kegiatan-kegiatan untuk menghasilkan sumberdaya manusia terampil melalui pendidikan dan latihan juga mencakup upaya untuk memanfaatkan sumberdaya manusia tersebut. Termasuk dalam pengertian ini adalah membentuk kondisi yang mendukung penggunaan sumberdaya manusia yaitu penyusunan struktur insentif termasuk upah dan gaji.





Menurut Flippo (1991). pengembangan sumberdaya manusia meliputi pelatihan untuk peningkatan keterampilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas berbagai aspek lingkungan. Program-program yang dilaksanakan akan memberikan manfaat berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral, penurunan biaya, stabilitas serta keluwesan organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah.

Pada penelitian ini perencanaan sumberdaya manusia dan personalia digunakan untuk menghasilkan output peningkatan kinerja perusahaan. Karyawan merupakan asset yang berharga bagi perusahaan. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian yang mendalam terhadap masalah karyawan ini, agar perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII menjadi semakin akurat.

Hirarki perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia ini menghasilkan enam faktor yaitu **kemampuan finansial perusahaan, perluasan usaha, kultur perusahaan, kualitas dan kuantitas tenaga kerja, skala operasi atau luas produksi serta kebijakan pemerintah.**

Faktor **kualitas dan kuantitas tenaga kerja** merupakan faktor yang harus dipertimbangkan. Untuk melakukan kegiatan bisnis teh celup diperlukan tenaga kerja atau personil yang memiliki kemampuan manajerial yang baik sehingga pengaturan alokasi sumberdaya perusahaan menjadi terarah dan terfokus pada usaha-usaha apa saja yang dapat dilakukan agar produk teh celup perusahaan dapat diperhitungkan oleh para kompetitor.

**Kultur perusahaan** merupakan faktor yang dibentuk oleh struktur formal dan informal. Kultur perusahaan mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama, sikap, tata hubungan dan asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan perusahaan untuk membantu menghadapi lingkungan luar dan mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Gaya manajemen puncak turut

andil dalam pembentukan kultur perusahaan (Anthony *et al.*, 1992). Gaya manajemen membentuk dan mewarnai kultur perusahaan dan antara lain menghasilkan etos kerja.

Faktor **kebijakan pemerintah** merupakan faktor eksternal perusahaan. Termasuk didalamnya profil dan stabilitas pemerintah, peraturan mengenai hubungan tata kerja antara perusahaan dengan karyawan, peraturan serikat buruh dan pekerja, faktor lingkungan industri seperti sistem, ukuran dan karakteristik industri (Asri dan Suprihanto, 1986).

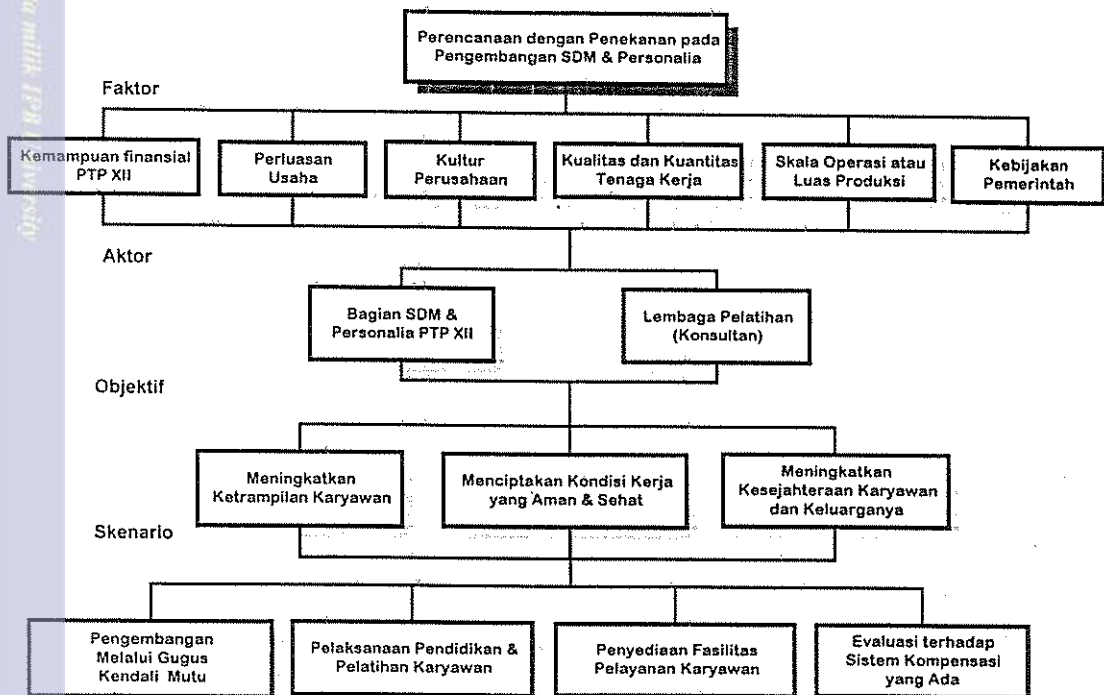
Aktor atau pelaku-pelaku yang terlibat dalam perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia adalah **Bagian SDM dan Umum dan lembaga pelatoha (konsultan)**. Bagian SDM dan Umum merupakan pelaku yang terlibat langsung dalam kegiatan perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia. Bagian ini bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan bidang sumberdaya atas kelancaran tugas pekerjaan bidang sumberdaya manusia sesuai dengan peraturan dan kebijakan pihak pengambil keputusan.

Peran konsultan dalam kegiatan perencanaan pengembangan sumberdaya manusia ini adalah cukup penting. Bagian SDM dan Umum bersama konsultan (lembaga pelatihan) melaksanakan kegiatan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam kajian perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia ini adalah **meningkatkan keterampilan karyawan, menciptakan kondisikerja yang aman dan sehat serta meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya**.

Skenario pilihan strategi berdasarkan alokasi sumberdaya yang dapat diambil dari perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan diatas antara lain **pengembangan melalui gugus kendali mutu, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan, penyediaan**

fasilitas pelayanan karyawan serta evaluasi terhadap sistem kompensasi yang ada. Hirarki perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia PT. Perkebunan XII ini secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 15.



Gambar 15. Perencanaan dengan penekanan pada pengembangan SDM & Personalia (H<sub>1.3</sub>)

## E. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PEMASARAN (H<sub>1.4</sub>)

Pemasaran merupakan suatu proses perencanaan, pelaksanaan konsepsi, penentuan harga, promosi dan distribusi ide-ide, barang-barang, dan jasa-jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan

tujuan-tujuan organisasi (Kotler, 1993). Perencanaan pemasaran mencakup kegiatan-kegiatan dengan tujuan untuk mempengaruhi tingkat, waktu dan komposisi permintaan sedemikian rupa sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya. Perencanaan pemasaran sangat bermanfaat untuk menghadapi para konsumen atau pembeli bisnis yang memiliki perilaku mencari keunggulan kualitas, nilai atau biaya dari para penawar/produsen.

Pada penelitian ini perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran dilakukan untuk menentukan skenario pilihan strategi berdasarkan alokasi sumberdaya dengan bobot penekanan dalam penetapan harga, pengembangan produk, promosi dan saluran distribusi. Perencanaan pemasaran ini dibangun dari beberapa faktor, aktor dan tujuan.

Terdapat enam faktor yang mempengaruhi perencanaan dengan penekanan dengan aspek pemasaran, yaitu **SDM dan personalia, misi dan kebijaksanaan perusahaan, peran distributor, kemampuan finansial, struktur dan informasi pasar serta faktor pesaing**. Misi dan kebijaksanaan perusahaan sangat mempengaruhi perencanaan pemasaran. Perencanaan pemasaran dibangun berdasarkan misi dan kebijaksanaan perusahaan. Melalui misi dan kebijaksanaan dapat diidentifikasi unit-unit bisnis yang strategis untuk kemudian dievaluasi dan dibuat analisa strategi portofolio. Setelah diperoleh hasil analisa, disusun suatu perencanaan pemasaran dari unit bisnis tersebut. Selain itu misi dan kebijaksanaan juga dapat mempengaruhi fleksibilitas perencanaan, yakni kemampuan untuk mengadakan perubahan atau penyesuaian karena disebabkan oleh adanya perubahan situasi (Asri dan Suprihanto, 1986).

Faktor peran distributor merupakan faktor yang penting didalam penyusunan perencanaan pemasaran, karena sebagian produsen menggunakan distributor untuk memasarkan produknya. Penggunaan saluran pemasaran dapat memberikan keuntungan bagi produsen yang kurang memiliki sumber daya keuangan untuk mengadakan pemasaran langsung (Kotler, 1993).





Saluran distribusi bukanlah sekedar merupakan kumpulan perusahaan-perusahaan yang statis yang terikat bersama dalam berbagai arus, melainkan lebih daripada itu. Saluran distribusi itu merupakan sebuah sistem perilaku yang rumit, dimana manusia dan perusahaan-perusahaan berinteraksi untuk mencapai tujuan individu, maupun tujuan perusahaan. Sebagian sistem saluran hanya terdiri atas interaksi yang informal diantara perusahaan-perusahaan yang agak longgar organisasinya. Sebagian lainnya terdiri atas interaksi formal yang diarahkan oleh struktur organisasi yang sangat terspesifikasi.

Aktor-aktor yang berperan dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran adalah **distributor, bagian komersial, manajer kebun, dan bagian tanaman/produksi**. Distributor berperan sebagai penyesuai antara pasokan dengan permintaan (Armstrong dan Kotler,1994) Dalam saluran distribusi, distributor membeli sejumlah besar barang dari produsen dan memecahnya menjadi jumlah yang lebih kecil dengan ragam yang lebih besar seperti yang diinginkan konsumen.

Tujuan-tujuan yang ingin dicapai dari perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran adalah **meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan keuntungan, menurunkan biaya pemasaran dan memperoleh citra produk yang tinggi**. Pangsa pasar (*market share*) merupakan salah tujuan dari kegiatan pemasaran suatu perusahaan, karena pangsa pasar dapat dijadikan suatu indikator keberhasilan unit bisnis dalam suatu perusahaan. Berdasarkan teori startegi portofolio kelompok konsultan Boston, (*Boston Consulting Group*) apabila suatu unit bisnis mampu meningkatkan pangsa pasarnya, maka unit bisnis tersebut dapat menjadi pemimpin pasar. Namun demikian perusahaan harus pula mengeluarkan banyak dana untuk mengikuti tingkat pertumbuhan pasarnya yang tinggi dan untuk mengatasi serangan-serangan dari para pesaingnya (Kotler, 1993).

Tujuan untuk meningkatkan keuntungan merupakan suatu tujuan yang bersifat mendasar bagi sebuah unit bisnis. Tujuan tersebut merupakan salah satu



pendekatan yang diambil perusahaan terhadap pasarnya. Pendekatan tersebut mengambil konsep yang dimulai dengan pabrik, memfokuskan pada produk perusahaan yang ada dan memerlukan penjualan yang gencar dan mempromosikan produk untuk menghasilkan penjualan yang menguntungkan.

Tujuan lain dari kegiatan perencanaan pemasaran adalah untuk mengurangi biaya pemasaran. Menurunnya efektivitas media massa dan meningkatnya biaya penjualan secara langsung, merupakan salah satu gejala meningkatnya biaya pemasaran. Oleh karena itu di dalam kegiatan perencanaan pemasaran faktor-faktor tersebut harus selalu diantisipasi untuk mencegah besarnya biaya pemasaran.

Tujuan perolehan citra produk yang tinggi merupakan salah satu perwujudan dari keinginan perusahaan untuk memiliki produk dengan mutu terbaik di pasar. Keputusan itu biasanya mengharuskan penetapan harga yang tinggi untuk menutup biaya pengendalian mutu produk yang tinggi serta biaya riset dan pengembangan yang tinggi.

Skenario perencanaan yang dapat direkomendasikan dalam rangka pencapaian tujuan pemasaran diatas adalah **perencanaan dalam penetapan harga, pengembangan produk, promosi dan saluran distribusi**. Keputusan-keputusan yang diambil oleh perusahaan mengenai harga dipengaruhi oleh sejumlah pertimbangan mengenai faktor-faktor intern perusahaan dan lingkungan ekstern. Faktor-faktor intern tersebut meliputi sasaran pemasaran, strategi bauran pemasaran (*marketing mix*), biaya dan organisasi perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan faktor-faktor ekstern yang berpengaruh dalam penetapan harga adalah sifat pasar, banyaknya permintaan dan persaingan (Armstrong dan Kotler, 1994)

Faktor intern yang pertama adalah sasaran pasar. Sebelum menetapkan harga, perusahaan harus menetapkan strateginya untuk produk bersangkutan. Jika perusahaan telah memilih pasar sasarnya dan menentukan posisi pasarnya dengan cermat, maka strategi bauran pemasaran (*marketing mix*), termasuk harga



akan cukup lancar. Jadi perencanaan mengenai penetapan harga ini sebagian besar ditentukan oleh keputusan sebelumnya mengenai penentuan posisi di pasar.

Faktor intern lainnya adalah berkaitan dengan strategi *marketing mix* perusahaan. Dalam menetapkan harga, pemasar harus mempertimbangkan *marketing mix* sebagai suatu keseluruhan. Jika produk itu di posisikan atas dasar faktor-faktor bukan harga, maka keputusan-keputusan mengenai mutu, promosi dan distribusi akan sangat mempengaruhi harga. Jika harga merupakan sebuah faktor dalam penentuan posisi, maka harga akan sangat mempengaruhi keputusan-keputusan mengenai unsur-unsur *marketing mix* lainnya. Dalam banyak kasus, perusahaan akan mempertimbangkan semua keputusan *marketing mix* secara bersama-sama pada saat mengembangkan program pemasarannya.

Biaya dapat menjadi sebuah unsur penting di dalam perencanaan penetapan harga bagi suatu perusahaan. Perusahaan tentu ingin menetapkan suatu harga yang dapat menutup semua biaya untuk produksi, distribusi, penjualan, termasuk suatu tingkat laba yang wajar atas segala upaya serta risiko yang dihadapinya. Banyak perusahaan bekerja untuk menjadi produsen berbiaya rendah, sehingga dapat menetapkan harga yang rendah. Dengan demikian dapat diperoleh tingkat penjualan dan laba yang tinggi.

Menurut **Armstrong dan Kotler (1994)**, perencanaan mengenai penetapan harga juga tergantung dari pertimbangan organisasional perusahaan. Pada perusahaan kecil, seringkali harga ditetapkan oleh manajemen puncak, bukan oleh bagian pemasaran atau penjualan. Pada perusahaan-perusahaan besar, penetapan harga biasanya ditangani oleh manajer divisi atau lini produk.

Faktor ekstern yang berpengaruh pada perencanaan penetapan harga adalah pasar dan permintaan. Jika biaya merupakan patokan sebagai harga terendah, maka pasar dan permintaan merupakan komponen penyusun harga yang tertinggi. Konsumen dan pembeli industrial akan membandingkan harga suatu produk dengan manfaat yang dapat diperoleh, sehingga sebelum menetapkan



harga, pemasar harus memahami hubungan antara harga dan permintaan terhadap produk tersebut.

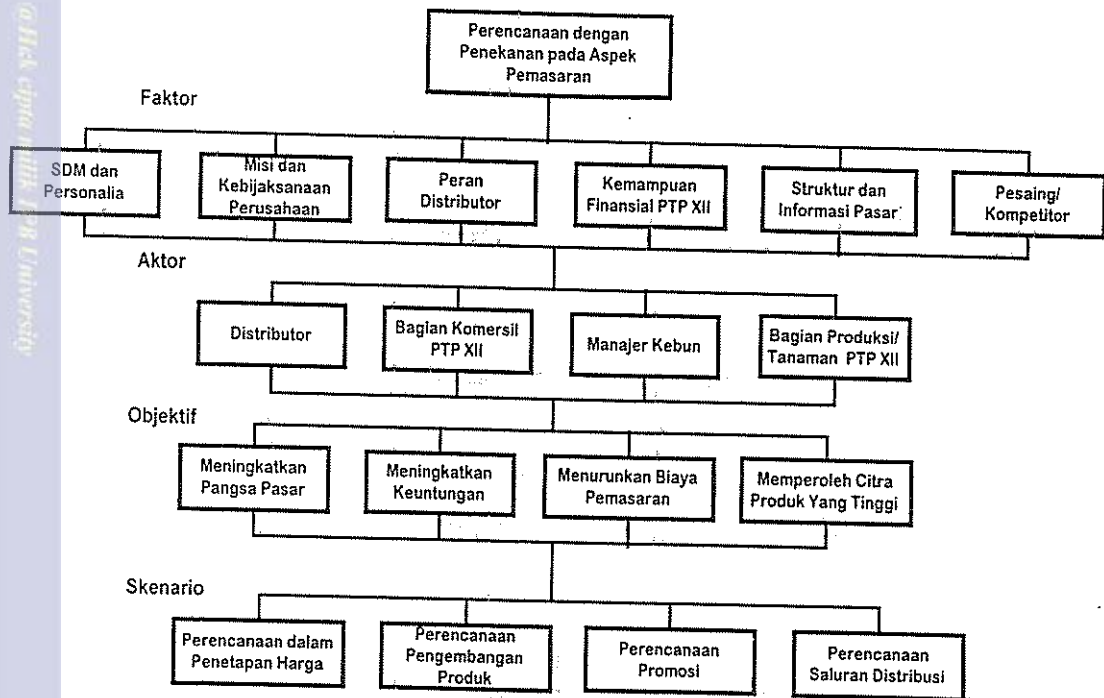
Faktor ekstern lainnya yang mempengaruhi keputusan mengenai harga adalah harga produk para pesaing dan kemungkinan reaksi mereka atas langkah penetapan harga yang diambil perusahaan. Seorang pembeli sebelum memutuskan untuk membeli suatu produk akan terlebih dahulu membandingkan harga merek lain dari produk yang sejenis.

Skenario lain dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran adalah perencanaan mengenai pengembangan produk. Dalam rangka mengantisipasi terjadinya perkembangan pasar, perusahaan dapat melakukan suatu perencanaan pengembangan produk didalam kerangka perencanaan pemasarannya. Pengembangan produk dapat dilakukan melalui beberapa cara, yakni pengembangan produk baru atau meningkatkan kualitas dari produk yang sudah ada. Selain itu pengembangan produk juga dapat dilakukan dengan melakukan penelitian untuk memperoleh teknologi alternatif dalam penggunaan produk (Armstrong dan Kotler,1994).

Skenario lain yang dapat dipertimbangkan dalam penyusun perencanaan pemasaran adalah perencanaan promosi. Promosi merupakan suatu kegiatan komunikasi antara produsen dengan konsumennya. Pemasaran yang moderen telah menunjukkan bahwa suatu perusahaan tidak hanya membutuhkan pengembangan produk yang baik, penetapan harga yang menarik dan membuatnya tersedia bagi konsumen. Perusahaan harus pula mengadakan komunikasi dengan para konsumennya (Armstrong dan Kotler,1994). Kegiatan promosi dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu periklanan, promosi penjualan dan kegiatan kehumasan. Kegiatan periklanan merupakan suatu cara komunikasi antara produsen dengan konsumennya dengan menggunakan suatu media, baik TV, radio maupun media cetak. Sedangkan kegiatan promosi penjualan menggunakan sarana-sarana berupa kupon, hadiah-



potongan harga. Kegiatan kehumasan lebih cenderung untuk meningkatkan citra dari perusahaan.



Gambar 16. Perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran ( $H_{1.4}$ )

Skenario lainnya yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran adalah perencanaan pada saluran distribusi. Menurut Kotler (1993), saluran distribusi menjalankan pekerjaan memindahkan barang dari produsen kepada konsumen. Saluran pemasaran ini mengatasi kesenjangan waktu, tempat dan kepemilikan yang memisahkan barang dari produsen ke pihak yang menggunakan barang tersebut. Saluran distribusi memiliki beberapa fungsi antara lain:

1. Informasi - pengumpulan informasi yang diperlukan untuk perencanaan dan memudahkan pertukaran

2. Promosi - pengembangan dan penyebaran komunikasi yang persuasif mengenai tawaran
3. Hubungan - pencarian dan komunikasi dengan calon pembeli.
4. Pemadanan - pembentukan dan penyesuaian tawaran dengan kebutuhan pembeli, meliputi kegiatan pengolahan, *grading*, pengumpulan dan pengemasan.
5. Perundingan - usaha untuk mencapai persetujuan akhir atas harga dan ketentuan lainnya mengenai tawaran agar peralihan kepemilikan dapat terjadi.
6. Distribusi fisik - pengangkutan dan penyimpanan barang.
7. Pembiayaan - perolehan dan penyebaran dana untuk menutupi biaya pekerjaan saluran distribusi.
8. Pengambilan risiko - menerima adanya risiko dalam hubungan dengan pelaksanaan saluran distribusi.





## VI. PENILAIAN STRATEGI PERENCANAAN BISNIS

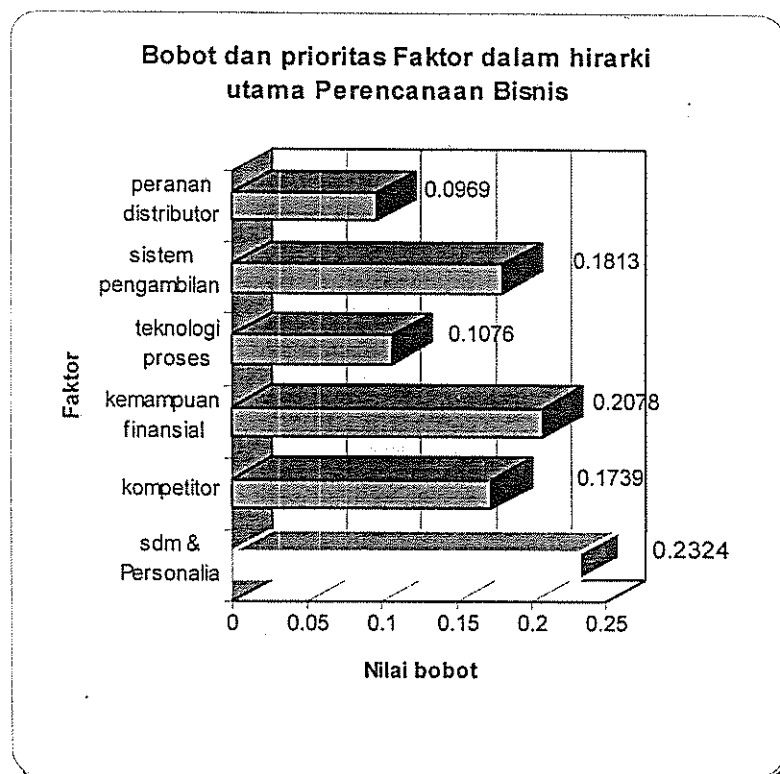
Penilaian dan pengukuran komponen atau elemen hirarki dilakukan melalui pengisian kuesioner Proses Hirarki Analitik oleh pihak manajemen PT. Perkebunan XII yang terdiri dari **bagian komersil, bagian sumberdaya manusia dan umum, bagian tanaman (produksi), manajer kebun, bagian teknologi dan bagian pengembangan**. Untuk masing-masing bagian diwakili oleh responden yang dianggap mampu dan mengetahui permasalahan teh celup dan kondisi persaingannya dalam industri. Prinsip penilaian dalam metoda Proses Hirarki Analitik ini adalah membandingkan secara berpasangan tingkat kepentingan satu elemen dengan elemen lainnya yang berada dalam satu tingkat atau level berdasarkan pertimbangan tertentu, seperti pertimbangan faktor yang mempengaruhi, pertimbangan tujuan yang ingin dicapai dan sebagainya. Nilai yang diberikan berada dalam skala nilai pendapat yang dikeluarkan oleh Saaty (Tabel 4). Pendapat-pendapat responden diuji konsistensi indeksnya (nilai  $CI \approx 0.1$ ) sebelum menjadi masukan dalam pengolahan keputusan untuk mendapatkan bobot setiap elemen. Jika pendapat responden tidak memenuhi batas konsistensi yang telah di-tetapkan maka dilakukan revisi sampai pendapat tersebut konsisten. Melalui kombinasi perhitungan manual dan dengan bantuan penggunaan paket program *Expert Choice Version 8.0* diperoleh bobot untuk setiap elemen yang berada dalam setiap level hirarki. Berikut ini akan dibahas bobot setiap elemen pada masing-masing hirarki sesuai dengan kondisi yang dihadapi PTP XII dan gambaran-gambaran atau idealisme yang ingin diwujudkan oleh perusahaan..

### A. PERENCANAAN BISNIS TEH CELUP PT. PERKEBUNAN XII ( $H_0$ )

PTP XII merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara yang mengemban misi sebagai *agent of development*. Oleh sebab itu tujuan PTP XII diarahkan kepada usaha-usaha untuk meningkatkan profitabilitas guna mengimbangi misi dan tujuan perusahaan sebagai agen sosial. Agar dapat mencapai tujuan perusahaan, maka

dibutuhkan suatu sistem perencanaan bisnis yang handal. Teh celup merupakan unit bisnis yang dilakukan oleh perusahaan korporasi. Perusahaan korporasi yang dimaksudkan adalah PT. Perkebunan XII. Menurut **Porter (1992)**, strategi bersaing bisnis unit mempunyai tujuan untuk menentukan posisi dalam industri dimana perusahaan dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan pesaing dan dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Kajian perencanaan bisnis teh celup ini dilakukan dengan menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhinya. Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh manajemen PT. Perkebunan XII diperoleh bobot dan prioritas faktor-faktor yang berpengaruh dalam penentuan strategi perencanaan bisnis pada perusahaan. Bobot dan prioritas faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada gambar 17.



Gambar 17. Bobot dan skala prioritas faktor pada perencanaan bisnis teh celup



pengambil keputusan di perusahaan (manajemen puncak) yaitu tim Direksi PTP XII dan dilakukan secara berkala sekurang-kurangnya tiga bulan sekali untuk menentukan kebijaksanaan operasional perusahaan. Sampai dengan kondisi sekarang, sistem pengambilan keputusan yang berlaku di PTP XII masih didasarkan atas pengambilan keputusan intuitif yang dilatarbelakangi oleh keadaan pasar. Belum adanya sistematika pengambilan keputusan yang baku menyebabkan perlunya suatu metoda pengambilan keputusan yang baik agar sistem pengambilan keputusan di lingkungan perusahaan menjadi lebih sempurna. Proses Hirarki Analitik dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengganti sistem penarikan keputusan yang ada sekarang ini.

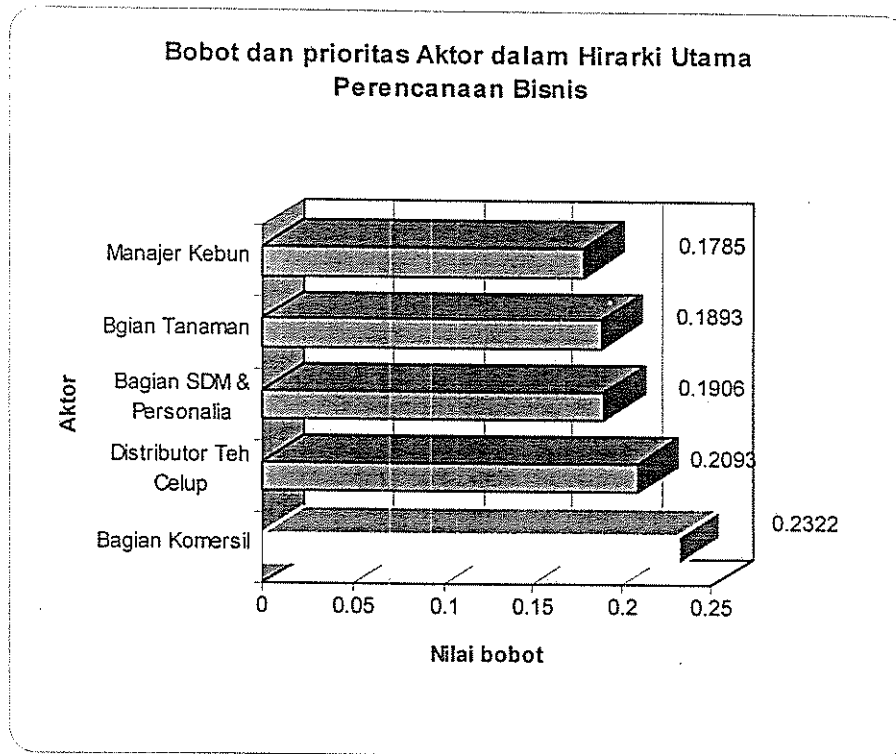
Faktor internal lainnya adalah teknologi proses produksi. Faktor ini memperoleh bobot yang tidak begitu besar. Hal ini disebabkan karena faktor ini sudah dapat ditanggulangi dengan baik oleh PT. Perkebunan XII yaitu dengan terus-menerus melakukan perbaikan teknologi proses produksi yang hasilnya dapat dilihat yaitu mutu teh celup yang dihasilkan perusahaan bermutu lebih tinggi dibandingkan dengan produk teh celup yang dihasilkan oleh pesaing lain dalam industri.

Faktor eksternal yang dipertimbangkan dalam kegiatan perencanaan bisnis ini adalah kompetitor dan peranan distributor. Pihak manajemen PTP XII lebih menitikberatkan pembenahan di sektor faktor internal lebih dahulu dibandingkan faktor eksternalnya. Dalam industri teh celup ini sebagian besar dari pesaing membeli bahan baku teh bubuk dari PT. Perkebunan XII. Oleh sebab itu ada semacam ketergantungan pesaing terhadap PT. Perkebunan XII sehingga skala kepentingan perusahaan lebih ditekankan pada faktor internal perusahaan. Pihak pengambil keputusan sampai saat ini terus mengadakan inovasi ke bagian intern perusahaan. Dengan memperkuat kondisi intern perusahaan, PTP XII diharapkan mampu untuk menghadapi kondisi lingkungan eksternalnya.

Pelaku atau aktor yang berperan dalam kajian perencanaan bisnis ini adalah manajemen koordinasi perusahaan yang terdiri dari bagian komersil, bagian sumberdaya manusia dan umum, bagian tanaman, manajer kebun dan distributor yang



ditunjuk oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan pemasaran. Hasil penilaian elemen aktor yang berperan dalam perencanaan bisnis yang didapatkan dari pengolahan matriks pendapat gabungan dari masing-masing responden dapat dilihat dalam bentuk tabulasi pada Gambar 18.



Gambar 18. Bobot dan prioritas aktor dalam perencanaan bisnis

Dari gambar tersebut dapat dilihat bagian komersil mendapat bobot yang paling besar dalam perencanaan bisnis teh celup ini. Menurut **Longenecker et al (1994)**, bagian pemasaran suatu bisnis usaha ditekankan pada identifikasi target pasar, menentukan target pasar potensial, melakukan bauran pemasaran (perencanaan produk, perencanaan harga, perencanaan promosi dan perencanaan saluran distribusi). Bagian komersil merupakan bagian penting dari perusahaan yang berhubungan dengan dunia luar. Mengingat output yang dihasilkan PTP XII adalah produk teh celup yang akan dilempar ke pasar, maka bagian pemasaran



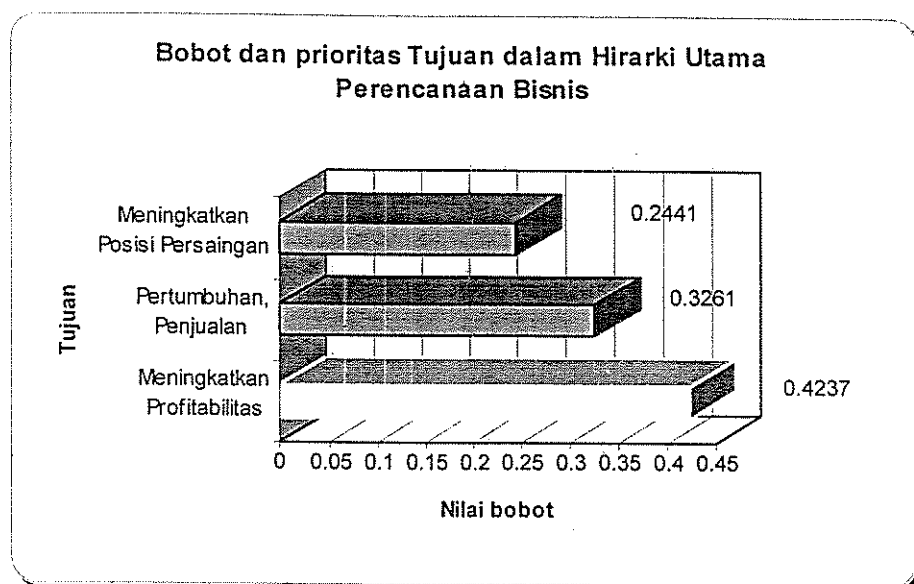
menjadi pelaku penting dalam pelaksanaan perencanaan bisnis ini. Bagian komersil PTP XII merupakan unit bisnis strategi yang dilakukan oleh perusahaan korporasi yang dalam hal ini adalah PTP XII. Menurut **Glueck dan Jauch (1993)**, unit bisnis strategi adalah divisi operasi perusahaan yang melayani produk tertentu dengan pasar tertentu atau sekelompok konsumen khusus dalam daerah tertentu. Unit bisnis strategi ini diberi hak untuk mengambil keputusan strategis berdasarkan pedoman perusahaan sejauh keputusan tersebut sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan. Bagian komersil melaksanakan dan bertanggung jawab atas kegiatan operasional pemasaran teh celup.

Distributor merupakan pelaku yang mempunyai bobot tertinggi selanjutnya. Hal ini dapat dipahami karena peran distributor sangatlah penting dalam suatu rantai pemasaran. Menurut **Kotler (1993)**, peran distributor dalam satu kegiatan bisnis adalah mengubah ragam produk yang dibuat produsen menjadi ragam yang diinginkan oleh konsumen.

Tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui kajian perencanaan bisnis ini adalah meningkatkan kemampuan (profitabilitas), mendorong pertumbuhan penjualan dan perluasan pasar serta meningkatkan posisi persaingan. Hasil perhitungan bobot masing-masing tujuan dapat dilihat pada Gambar 19.

Dari hasil perhitungan dapat dilihat bahwa tujuan perusahaan yang lebih diprioritaskan adalah meningkatkan keuntungan (profitabilitas). Hal ini dapat dipahami mengingat perusahaan membutuhkan dana hasil keuntungan penjualan yang digunakan untuk kegiatan perencanaan strategis selanjutnya.

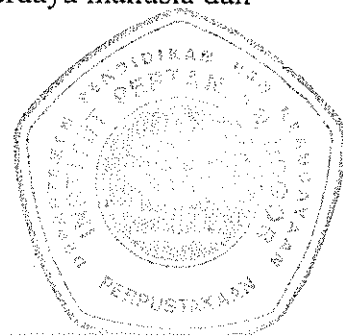
Kondisi PTP XII sampai saat ini masih menerapkan konsep penjualan. Menurut **Kotler (1993)**, perusahaan yang menjalankan strategi berdasarkan konsep penjualan dilakukan dengan cara menghasilkan produk sebanyak-banyaknya (*product oriented*) untuk dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Untuk tujuan perluasan pasar dan meningkatkan posisi persaingan jika dilihat dari kondisi yang ada, kebijaksanaan yang dilakukan oleh pihak manajemen PTP XII sampai saat ini belum diarahkan kepada tujuan-tujuan tersebut.



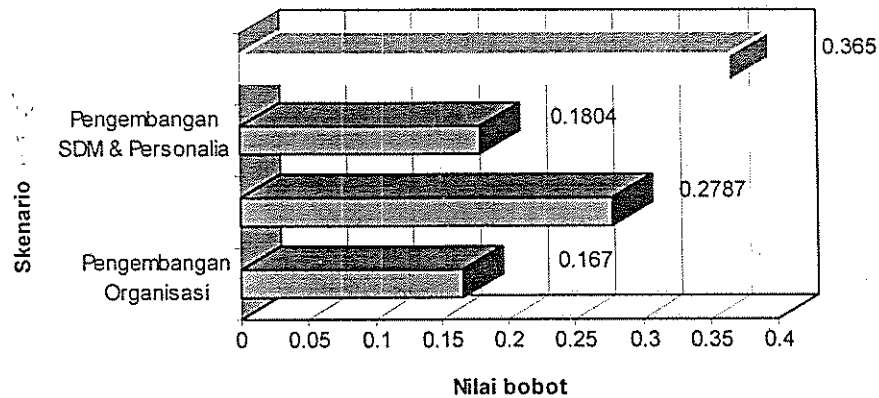
Gambar 19. Bobot dan prioritas tujuan dalam perencanaan bisnis

Dari analisa kajian perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII ini diperoleh empat skenario perencanaan strategis yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk turut berperan serta dalam persaingan industri teh celup di Indonesia. Skenario perencanaan strategis ini meliputi perencanaan perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi, aspek produksi, pengembangan sumberdaya manusia dan personalia, dan aspek pemasaran. Hasil penilaian berupa bobot dari masing-masing skenario strategi berdasarkan pendapat gabungan dapat dilihat pada Gambar 20.

Dari hasil penilaian diperoleh bahwa perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran memiliki bobot tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus menitikberatkan perencanaan bisnisnya pada aspek pemasaran dengan tidak melupakan alokasi sumberdaya terhadap perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi, perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi dan perencanaan dengan penekanan pada aspek sumberdaya manusia dan personalia.



### Bobot dan alokasi sumberdaya Skenario dalam Hirarki Utama Perencanaan Bisnis



Gambar 20. Bobot dan alokasi sumberdaya skenario strategi perencanaan bisnis

Sampai saat ini PTP XII tidak dapat berbuat banyak dalam menghadapi persaingan di industri teh celup. Padahal jika dilihat dari asset perusahaan, PTP XII mempunyai peluang yang besar untuk dapat menjadi *market leader* dalam industri ini. Luas areal yang besar, modal yang kuat serta keunggulan mutu produk merupakan kekuatan perusahaan, namun *brand awareness* produk yang rendah, pangsa pasarnya yang sempit serta terbatasnya saluran pemasaran merupakan tantangan bagi PTP XII. Untuk itu dibutuhkan perencanaan bisnis yang ditekankan pada aspek pemasaran agar dapat memacu kinerja PTP XII tersebut.

## B. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PENGEMBANGAN ORGANISASI (H<sub>1.1</sub>)

Strategi perencanaan bisnis dikembangkan lagi untuk mendapatkan skenario-skenario strategi yang bersifat lebih taktis dengan mempertimbangkan semua

faktor yang mempengaruhinya. Perencanaan bisnis termasuk dalam kelanjutan kegiatan perencanaan strategis yang bersifat makro dan strategis. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya dibutuhkan suatu perencanaan operasional yang merupakan unit bisnis strategi. Diversifikasi teh menjadi teh celup adalah bentuk dari strategi bisnis unit yang dilakukan PTP XII. Agar strategi yang dijalankan perusahaan dapat berhasil dengan baik maka perlu ditinjau kembali mengenai bentuk korporasi dari perusahaan.

Perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi ini dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan pelaksanaan unit bisnis teh celup. Faktor-faktor tersebut adalah sumberdaya manusia dan personalia, struktur organisasi perusahaan, kemampuan finansial, perluasan usaha, sistem pengambilan keputusan dan peranan distributor. Bobot hasil penilaian dapat dilihat pada Gambar 21.

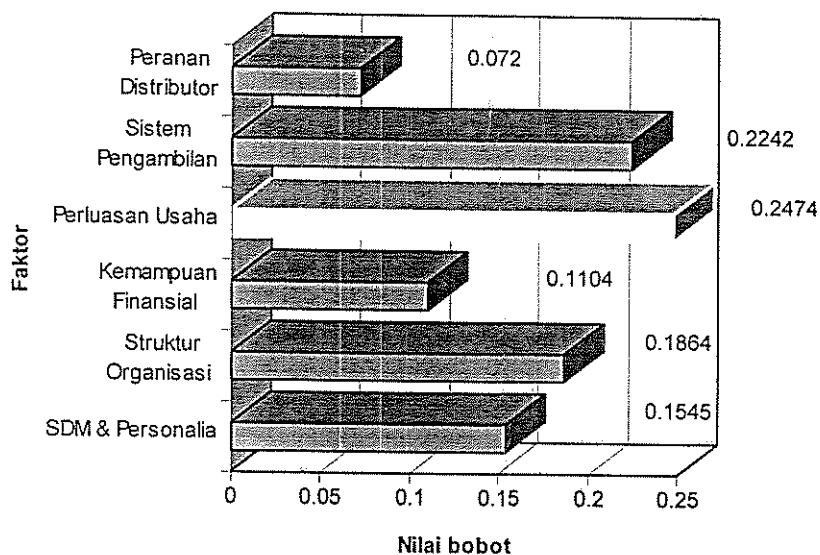
Dari hasil penilaian tersebut dapat diamati bahwa perluasan usaha merupakan faktor yang paling dominan, diikuti oleh faktor sistem pengambilan keputusan dan struktur organisasi perusahaan. Keputusan mengenai perluasan usaha merupakan suatu akibat adanya gejala perkembangan suatu pasar (Kotler, 1993).

Terjadinya perkembangan pasar akan menuntut tiap perusahaan untuk melakukan perluasan usaha agar pangsa pasar yang telah dimiliki tidak menurun. Perluasan usaha telah dilakukan PT. Perkebunan XII dengan melakukan diversifikasi kedalam bentuk teh celup. Usaha perluasan yang dilakukan perusahaan dikembangkan lagi dengan memproduksi teh celup dengan bahan baku teh hijau. Dalam hal ini PT. Perkebunan XII berusaha mengantisipasi pesaing yang menghasilkan produk serupa. Oleh karena itu keputusan mengenai perluasan usaha harus didukung adanya pengembangan didalam tubuh suatu organisasi yang membutuhkan sumber daya manusia tertentu.





**Bobot dan prioritas Faktor untuk Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi**



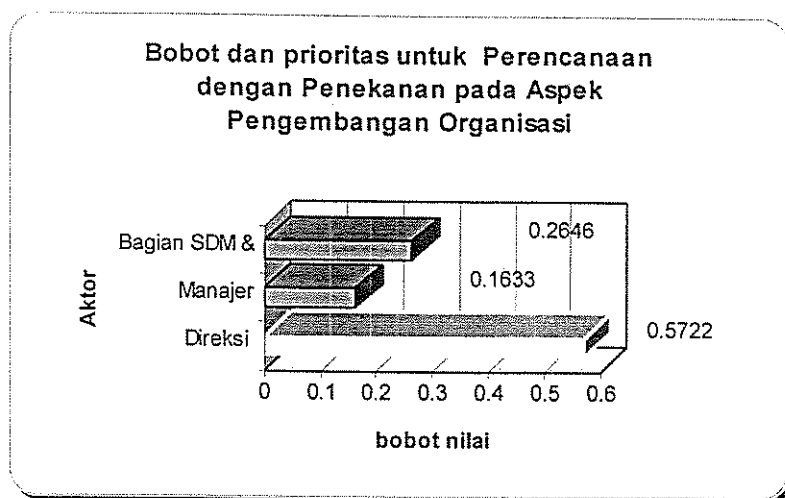
Gambar 21. Bobot dan prioritas faktor dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi

Faktor lain yang dominan adalah sistem pengambilan keputusan. Menurut **Glueck dan Jauch (1993)**, sistem pengambilan keputusan dalam suatu unit bisnis sangat mempengaruhi strategi yang akan diterapkan oleh unit bisnis tersebut. Sistem pengambilan keputusan dilakukan dengan cara perumusan kebijaksanaan oleh para CEO (*Chief Executive Officer*), setelah dilakukan perumusan kebijakan hal tersebut dikaji kembali secara mendalam dengan melibatkan bantuan konsultan dari pihak luar perusahaan yaitu dalam hal ini adalah Biro Tata-Usaha Badan Usaha Milik Negara (BTU-BUMN). Implementasi yang dilakukan sehubungan dengan masalah pengembangan organisasi ini adalah dilakukannya konsolidasi di antara PT. Perkebunan dimana PT. Perkebunan XII dikonsolidasikan dengan



PT. Perkebunan XI dan PT. Perkebunan XIII. Hal ini dilakukan oleh para pengambil keputusan untuk mengantisipasi menurunnya unjuk kerja perusahaan, dimana perusahaan yang sedang mengalami kepincangan dibantu oleh perusahaan lain yang mempunyai kinerja tinggi. Bentuk peleburan ini menghasilkan satu unit perusahaan yaitu **PT. Perkebunan kelompok Jawa Barat**, dimana untuk kegiatan operasionalnya masing-masing perusahaan masih mempunyai wewenang dan tanggung jawab otonom, namun untuk menghadapi kondisi eksternal industri yang semakin ketat masing-masing perusahaan tergabung ke dalam unit konsolidasi yaitu PT. Perkebunan kelompok Jawa Barat.

Pelaku atau aktor yang berperan dalam perencanaan pengembangan organisasi ini adalah direksi perusahaan, manajer kebun, dan bagian sumberdaya manusia dan umum. Hasil penilaian terhadap elemen pelaku berdasarkan hasil pendapat gabungan dari masing-masing responden dapat dilihat pada Gambar 22

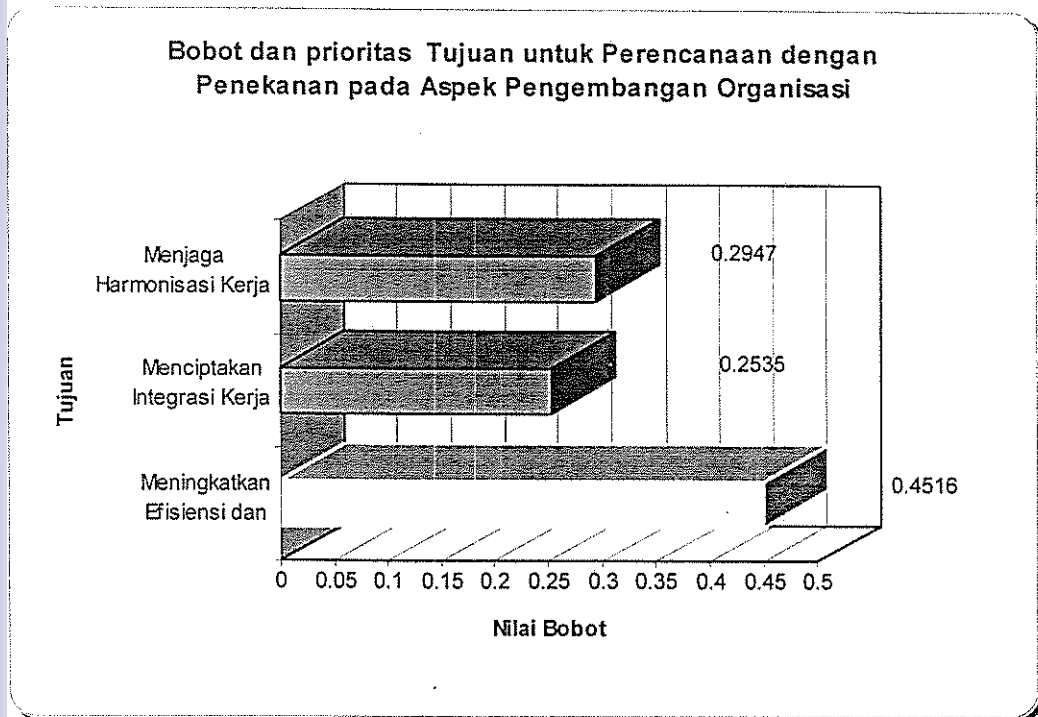


Gambar 22. Bobot dan prioritas aktor untuk perencanaan pengembangan organisasi

Dari hasil penilaian tersebut dapat dilihat bahwa direksi merupakan pelaku yang paling dominan dalam melakukan perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi ini. Hal tersebut dapat dimaklumi karena direksi mempunyai tugas dan wewenang yang paling besar dalam penentuan

kebijaksanaan perusahaan. Selain itu diterangkan pula oleh **Glueck dan Jauch (1993)** bahwa pihak pengambil keputusan merupakan pelaku dari manajemen strategis yang berkewajiban untuk menentukan misi, tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan

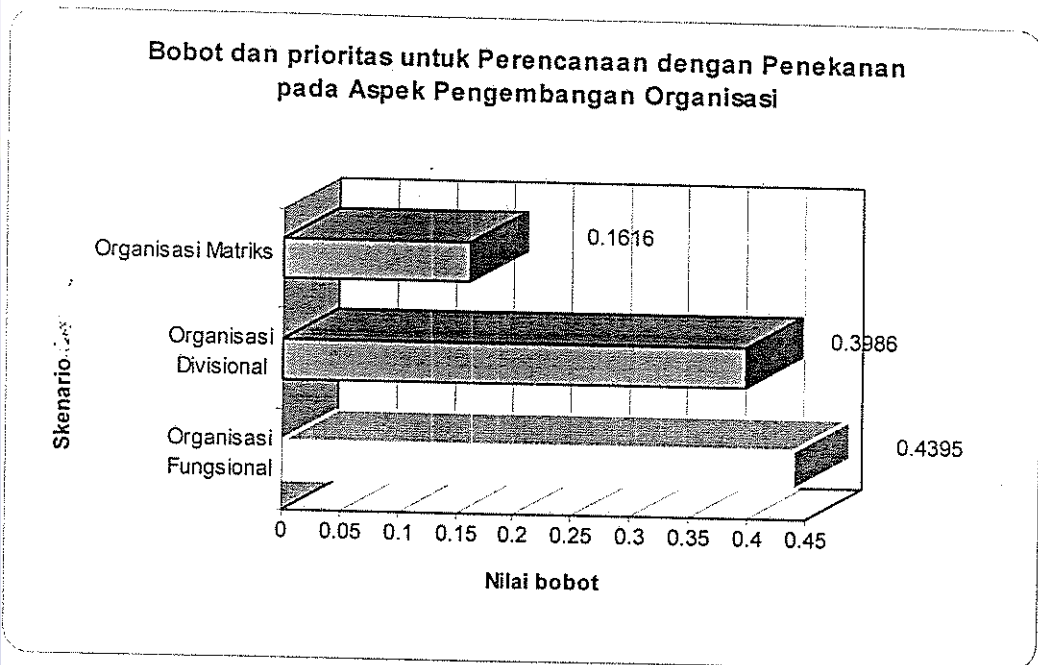
Tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi ini adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, menciptakan integrasi kerja dan menjaga harmonisasi kerja. Hasil perhitungan bobot masing-masing tujuan dapat dilihat pada Gambar 23.



Gambar 23. Bobot dan prioritas tujuan untuk perencanaan pengembangan organisasi

Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja merupakan gambaran idealisme atau keinginan-keinginan dari pihak pengambil keputusan (tim Direksi) PTP XII. dalam melakukan perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi ini. Bentuk pengembangan organisasi yang dipilih diharapkan dapat memotong jalur birokrasi yang terlalu panjang, selain itu bentuk organisasi yang dipilih oleh perusahaan diharapkan mempunyai pembagian tugas yang jelas antar masing-masing bagian. Dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja para karyawannya, manajemen PTP XII berharap akan tercapai kondisi dimana prestasi kerja dari karyawan menjadi meningkat, tercapai kondisi harmonis dan terpadu dalam lingkungan kerja.

Untuk level terakhir perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi terdapat tiga skenario yang dapat dilakukan yaitu pemilihan korporasi organisasi fungsional, pemilihan korporasi organisasi divisional dan pemilihan korporasi organisasi matriks. Hasil penilaian terhadap masing-masing skenario tersebut dapat dilihat pada Gambar 24. Berdasarkan penilaian dari pihak manajemen dan melihat kondisi lingkungan perusahaan, maka bentuk korporasi organisasi yang dapat digunakan perusahaan adalah korporasi organisasi fungsional. Bentuk korporasi ini merupakan bentuk organisasi yang paling cocok untuk diterapkan bagi PT. Perkebunan XII yang mempunyai orientasi terhadap produksi. Bentuk organisasi fungsional ini dapat dikombinasikan dengan memasukkan komponen divisi khusus yang menangani masalah teh celup. Dimana pembentukan divisi khusus ini berada didalam pengawasan bidang komersil (pemasaran). Selama ini perusahaan belum mempunyai divisi khusus yang menangani masalah teh celup, hal ini penting didalam kegiatan perencanaan bisnis teh celup produksi PT. Perkebunan XII untuk dapat berbicara banyak dalam lingkungan persaingan industri.



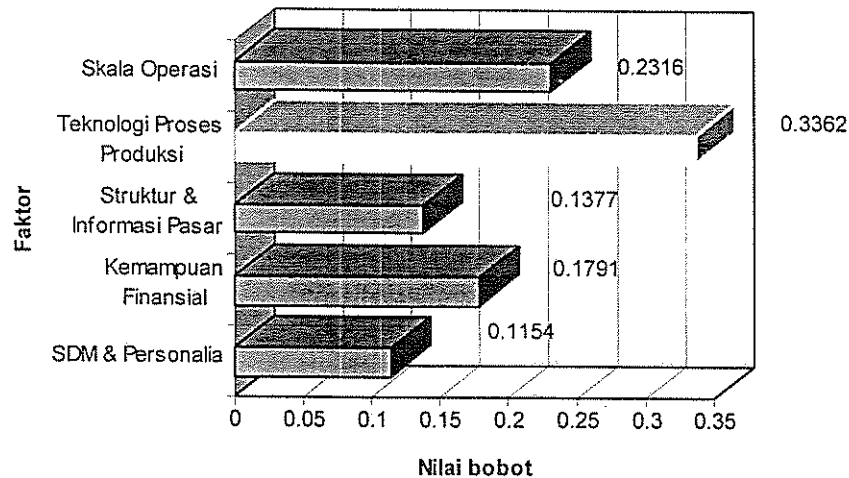
Gambar 24. Bobot dan prioritas skenario untuk pengembangan organisasi

### C. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PRODUKSI (H<sub>1,2</sub>)

Perencanaan bisnis dengan penekanan pada aspek produksi ini dilakukan sesuai dengan orientasi perusahaan yang bergerak dalam kegiatan produksi. Perencanaan ini dikembangkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi seperti faktor sumberdaya manusia dan personalia, kemampuan finansial perusahaan, struktur dan informasi pasar, teknologi proses produksi dan skala operasi atau luas produksi. Berdasarkan hasil penilaian dari pihak manajemen dan dikaitkan dengan kondisi PTP XII maka bobot hasil penilaian pendapat gabungan dari masing-masing responden menunjukkan prioritas terhadap faktor teknologi proses produksi dan skala operasi atau luas produksi. Bobot hasil penilaian dari pendapat gabungan responden dapat dilihat pada Gambar 25.



### Bobot dan prioritas Faktor untuk Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi

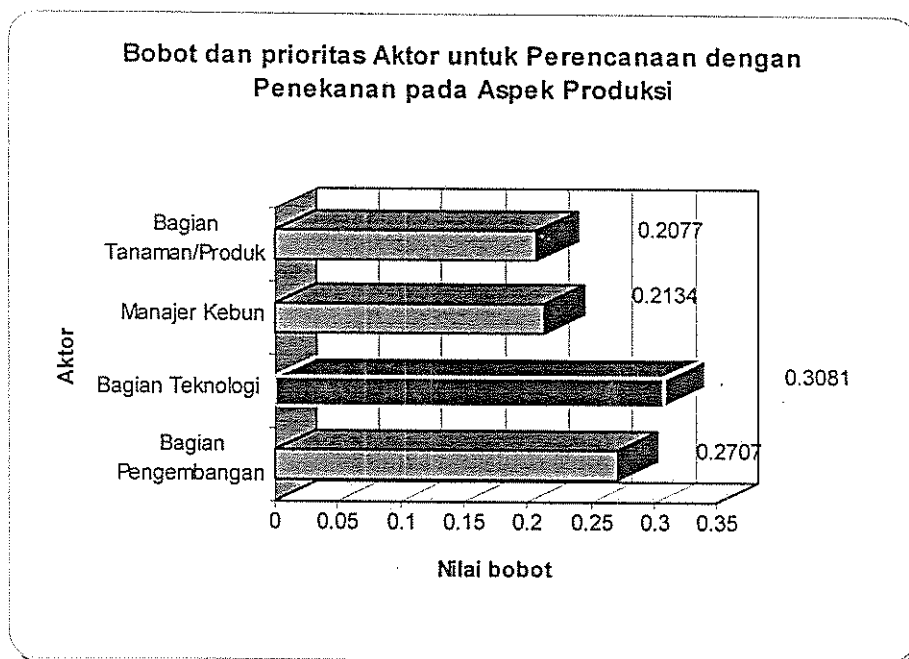


Gambar 25. Bobot dan prioritas faktor untuk perencanaan aspek produksi

Teknologi proses produksi merupakan salah satu sumber daya yang penting bagi divisi produksi. Pemilihan teknologi proses produksi harus disesuaikan dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan. PTP XII menjalankan strategi penjualan yang sebesar-besarnya (orientasi ditekankan pada produk). Berdasarkan strategi tersebut maka jenis teknologi proses diarahkan kepada pemilihan teknologi untuk menghasilkan produk dengan biaya rendah dan volume produksi yang besar. Selain itu jika dilihat dari mutu teh hitam yang dihasilkan PTP XII maka faktor teknologi proses produksi sangat berperan besar dalam perencanaan ini. PT. Perkebunan XII mengutamakan kualitas mutu produk melalui pemilihan teknologi proses produksi yang sesuai dengan skala operasi atau luas produksi teh celup.



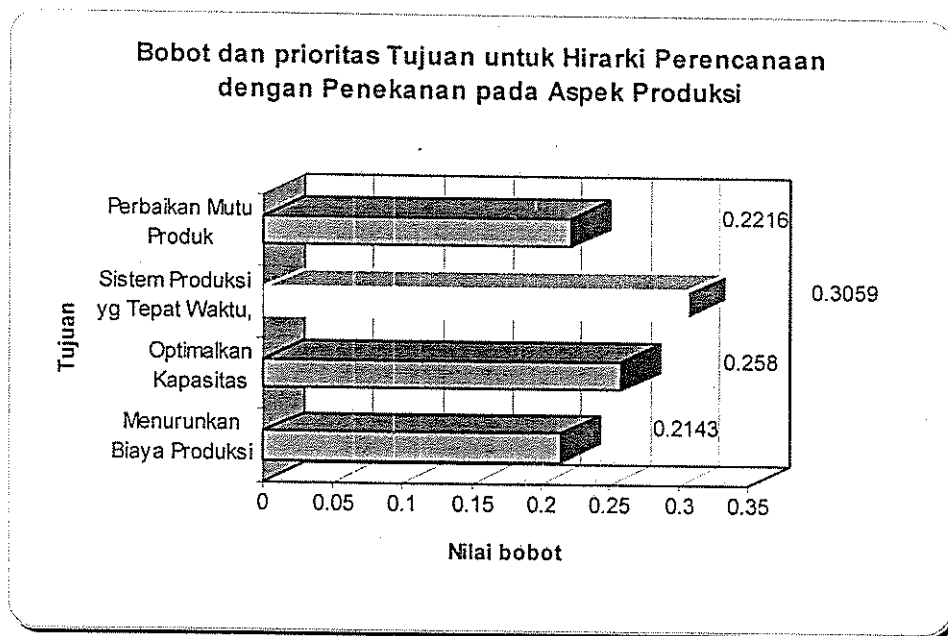
Pelaku atau aktor yang berperan dalam penentuan strategi perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi ini adalah bagian pengembangan, bagian teknologi, manajer kebun dan bagian tanaman PT. Perkebunan XII. Hasil penilaian bobot dan penentuan prioritas terhadap masing-masing pelaku dapat dilihat pada Gambar 26. Bagian teknologi mempunyai prioritas tertinggi. Hal ini dapat dimengerti karena orientasi produksi perusahaan adalah pada peningkatan mutu produk, sehingga bagian teknologi berperan besar dalam melakukan riset dan penelitian untuk memenuhi orientasi perusahaan. Alokasi sumberdaya ditekankan pada bagian pengembangan dan bagian tanaman untuk saling menunjang kegiatan produksi ini.



Gambar 26. Bobot dan prioritas aktor untuk perencanaan aspek produksi

Tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi ini adalah menurunkan biaya produksi, mengoptimalkan kapasitas produksi, mempunyai sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan

mutu serta perbaikan mutu produk. Hasil penilaian terhadap masing-masing tujuan disajikan dalam bentuk tabulasi pada Gambar 27.

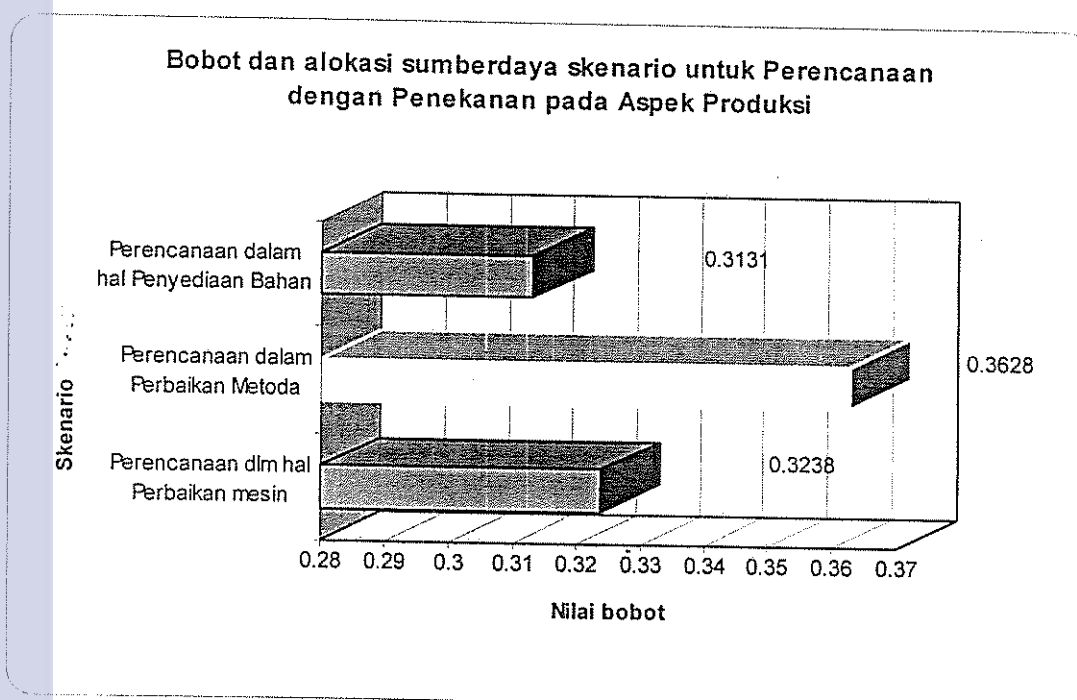


Gambar 27. Bobot dan prioritas tujuan untuk perencanaan aspek produksi

Dari hasil penilaian diperoleh bahwa bobot untuk tujuan memenuhi sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu mempunyai bobot yang terbesar. Sampai pada kondisi ini pihak manajemen PTP XII dalam usahanya untuk memenuhi sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu belum optimal. Metoda yang digunakan selama ini dilakukan melalui metoda WasKat (pengawasan Melekat). WasKat dilakukan untuk menghasilkan grade mutu teh hitam yang tinggi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan PTP XII untuk dapat memenuhi sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu dapat dilakukan melalui penerapan konsep *Total Productive Maintenance* (TPM). TPM adalah sistem perawatan untuk meningkatkan produktivitas dengan melibatkan semua individu mulai dari tingkatan manajemen puncak sampai dengan operator dan dari semua

departemen dalam perusahaan (Anonim, 1994). TPM dilakukan untuk perbaikan kondisi perusahaan didasarkan atas perbaikan kondisi mesin dan karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor tanpa kerusakan (*zero failure*), tanpa cacat (*zero defect*), dan tanpa kecelakaan (*zero accident*).

Melalui perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi ini diperoleh tiga skenario perencanaan strategis. Perencanaan tersebut adalah perencanaan dalam hal perbaikan mesin dan peralatan, perencanaan dalam perbaikan metoda kerja dan perencanaan dalam hal penyediaan bahan baku. Hasil penilaian terhadap ketiga skenario dapat dilihat pada Gambar 28.



Gambar 28. Bobot dan alokasi sumberdaya skenario untuk perencanaan aspek produksi

Dari hasil tersebut terlihat bahwa skenario perencanaan dalam perbaikan metoda kerja mempunyai bobot yang paling besar. Hal ini menunjukkan bahwa untuk memenuhi tujuan sistem perencanaan produksi yang tepat waktu, jumlah

dan mutu dibutuhkan suatu metoda kerja yang sesuai dengan teknologi proses produksi yang digunakan oleh PTP XII. Perbaikan metoda kerja pada lini produksi teh celup PTP XII dapat dilakukan melalui pendekatan kendali mutu terpadu. Menurut **Feigenbaum (1989)**, kendali mutu terpadu adalah metoda kerja yang efektif untuk memadukan pengembangan mutu, pemeliharaan mutu, dan upaya perbaikan mutu berbagai kelompok dalam suatu perusahaan agar pemasaran, kerekayaan, produksi, dan jasa dapat berada pada tingkatan yang paling ekonomis sehingga konsumen mendapat kepuasan penuh. Pihak manajemen berharap dengan melakukan penekanan alokasi sumberdaya terhadap perbaikan metoda kerja ini dapat dicapai sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu.

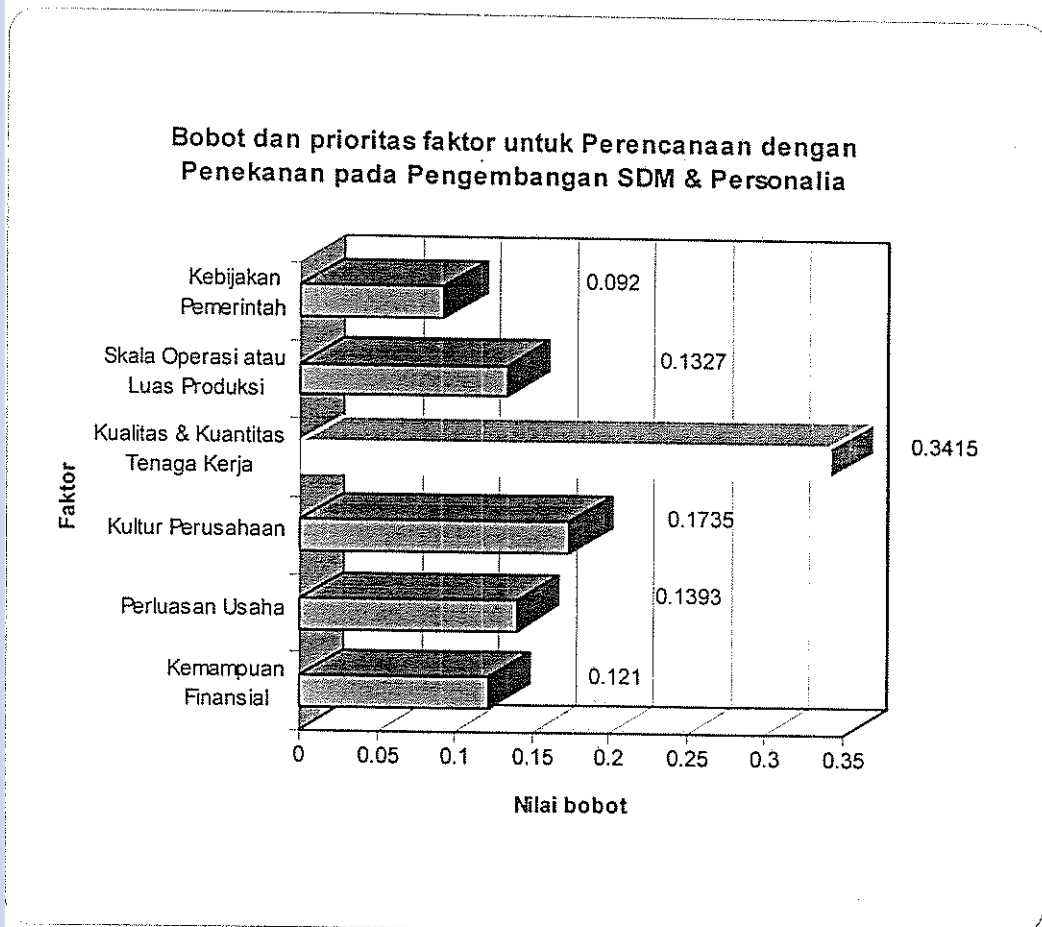
Untuk skenario perencanaan dalam hal perbaikan dan penggantian mesin serta perencanaan dalam hal penyediaan bahan baku dan penunjang mempunyai bobot yang relatif sama besar. Hal ini menunjukkan bahwa PTP XII untuk saat ini dan masa berikutnya harus memberikan perhatian yang sama kepada dua skenario strategi tersebut agar memenuhi tujuan memenuhi sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu.

#### D. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DAN PERSONALIA ( $H_{1-3}$ )

Sumberdaya manusia dan personalia merupakan salah satu asset yang penting bagi perusahaan. Pihak manajemen PT. Perkebunan XII menyadari pentingnya masalah sumberdaya manusia dan personalia ini dalam peranan seluruh karyawan untuk melakukan perencanaan bisnis bagi perusahaan. Perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia dilakukan dengan menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal yang berpengaruh dalam perencanaan ini adalah kemampuan finansial perusahaan, perluasan usaha, kultur perusahaan, kualitas dan kuantitas tenaga kerja serta skala operasi atau luas produksi. Sedangkan faktor eksternal yang turut mempengaruhi



kegiatan perencanaan pengembangan sumberdaya manusia dan personalia ini adalah kebijakan pemerintah. Berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh pihak pengambil keputusan di PTP XII, diperoleh bobot dan prioritas faktor-faktor yang berpengaruh dalam penentuan strategi pengembangan sumberdaya manusia ini. Hasil penilaian bobot dan prioritas dapat dilihat pada Gambar 29.



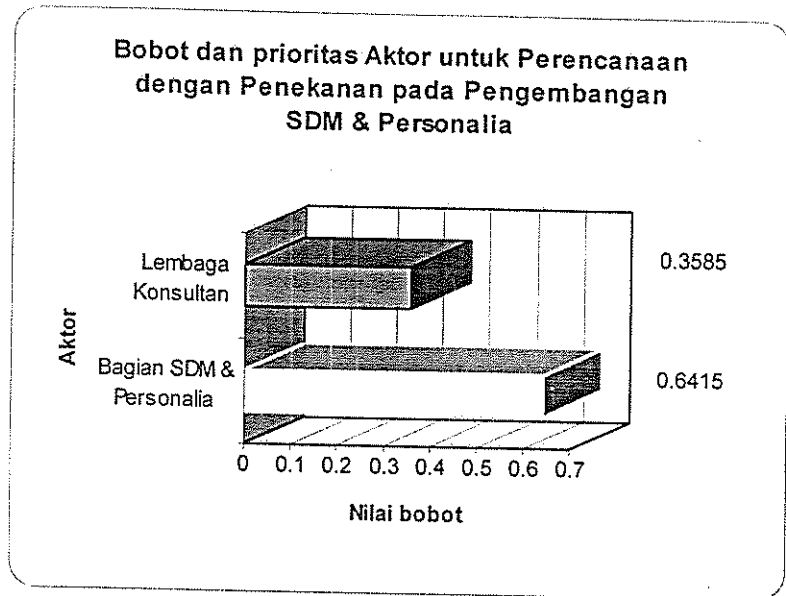
Gambar 29. Bobot dan prioritas faktor untuk perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia

Dari hasil penilaian terlihat kualitas dan kuantitas tenaga kerja mempunyai bobot terbesar. Hal ini merupakan kenyataan yang dialami oleh PT.Perkebunan XII bahwa untuk dapat melakukan perencanaan unit bisnis teh celupnya, PTP XII

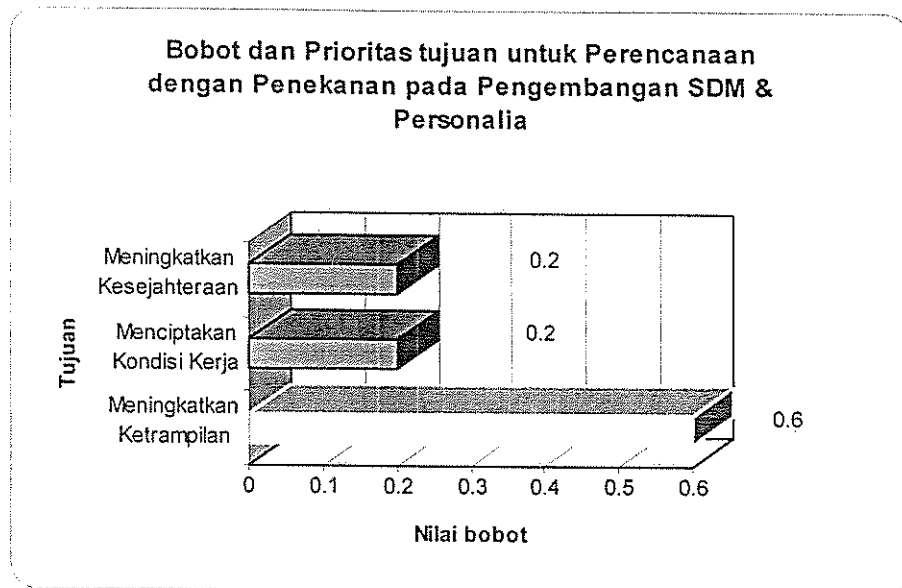


membutuhkan tenaga kerja yang besar dan berkualitas. Kualitas dan kuantitas tenaga kerja ini dapat diperoleh melalui penarikan tenaga kerja yang terlatih dan berorientasi teknis, pemberian penyuluhan dan penciptaan iklim yang sehat bagi karyawan untuk merintis karier mereka, pemberian kompensasi yang sesuai dengan tingkatan pekerjaan masing-masing karyawan. Menurut **Handoko (1987)**, untuk mendapatkan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang baik dapat dilakukan melalui pengembangan sumberdaya manusia. Manfaat pengembangan ini akan dirasakan perusahaan melalui peningkatan kontinuitas operasi dan semakin besarnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Aktor yang berperan dalam kegiatan perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia ini terdiri dari bagian sumberdaya manusia dan umum serta lembaga pelatihan (konsultan). Berdasarkan hasil penilaian dari pihak pengambil keputusan di PT. Perkebunan XII, bagian sumberdaya manusia dan umum mempunyai bobot prioritas yang lebih besar dibandingkan dengan lembaga pelatihan. Hasil penilaian dapat dilihat pada Gambar 30.



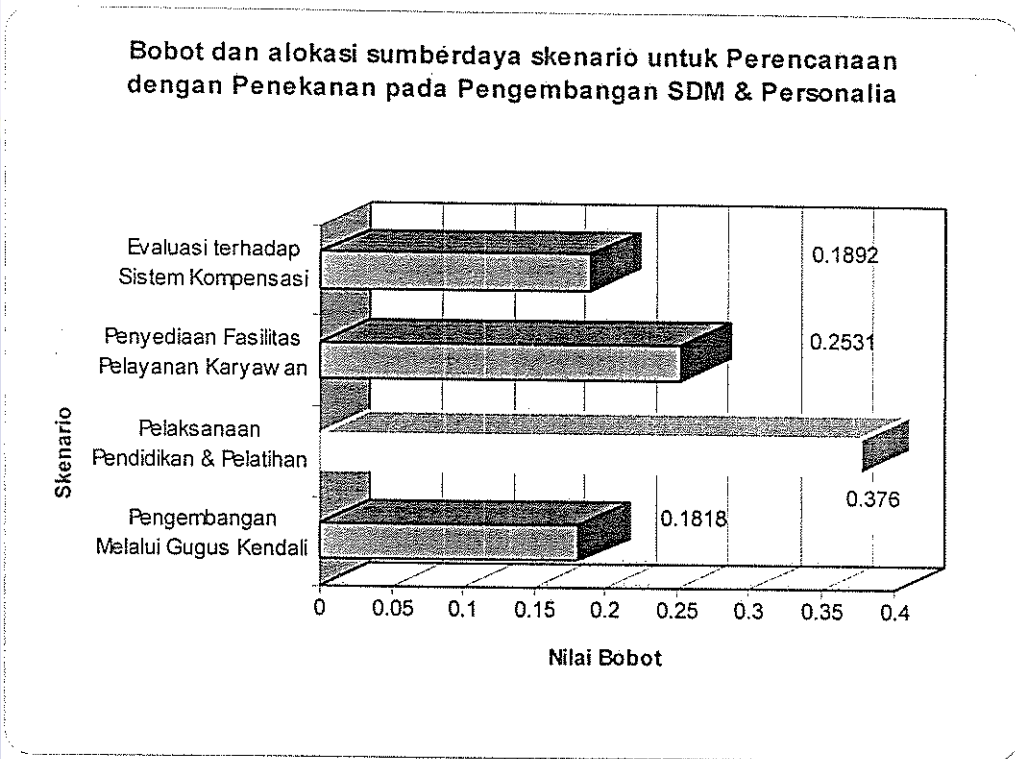
Gambar 30. Bobot dan prioritas aktor untuk perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan sumberdaya manusia dan personalia



Gambar 31. Bobot dan prioritas tujuan untuk perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan sumberdaya manusia dan personalia

Setelah melalui kajian yang mendalam terhadap landasan pustaka dan tinjauan kondisi perusahaan yang diperoleh dari pendapat-pendapat manajemen PT. Perkebunan XII, ditetapkan bahwa komponen terakhir pada hirarki perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia ini adalah skenario strategi. Skenario strategi terdiri dari pengembangan melalui gugus kendali mutu, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan, penyediaan fasilitas pelayanan karyawan serta evaluasi terhadap sistem kompensasi yang ada.

Berdasarkan hasil penilaian dari pihak manajemen, diperoleh bahwa skenario strategi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan mempunyai bobot prioritas yang terbesar. Hal ini dapat dipahami karena untuk dapat bersaing dengan para kompetitornya, dibutuhkan asset tenaga kerja yang unggul dan mempunyai etos kerja yang tinggi. Bobot penilaian dapat dilihat pada Gambar 32.



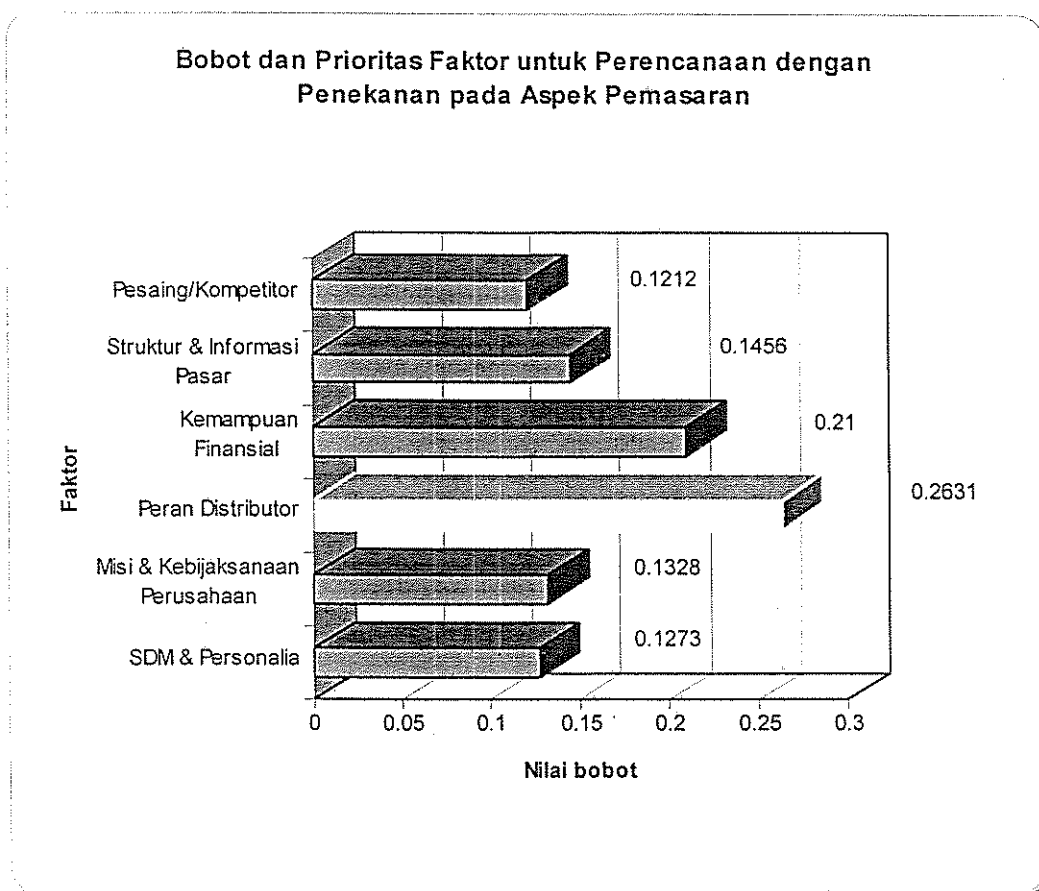
Gambar 32. Bobot dan prioritas skenario untuk perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumberdaya manusia dan personalia

## E. PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PEMASARAN (H<sub>1-4</sub>)

Perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran dilakukan dengan menganalisa lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang paling berpengaruh pada usaha pencapaian tujuan pemasaran perusahaan. Berdasarkan penilaian yang dilakukan di PT. Perkebunan XII diperoleh bobot dan prioritas faktor-faktor yang paling berpengaruh pada kegiatan perencanaan pemasaran perusahaan, seperti yang disajikan pada Gambar 33 .

Berdasarkan Gambar 33 dapat dilihat bahwa faktor-faktor eksternal lebih banyak mempengaruhi perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran PT. Perkebunan XII. **Peran distributor** merupakan faktor lingkungan eksternal

yang paling berpengaruh. **Faktor kemampuan finansial perusahaan** merupakan faktor lingkungan internal yang menduduki posisi nomor dua terpenting setelah faktor eksternal peran distributor. Faktor nomor tiga terpenting didalam perencanaan pemasaran PT Perkebunan XII adalah faktor eksternal **struktur dan informasi pasar**. Faktor-faktor eksternal yang lebih berpengaruh tersebut sesuai dengan pernyataan **Rothberg (1976)** yang menyebutkan bahwa di dalam kegiatan perencanaan pemasaran faktor-faktor eksternal harus lebih diperhatikan karena perusahaan tidak mampu mengendalikan faktor-faktor eksternalnya.



Gambar 33. Bobot dan prioritas faktor untuk perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran



Peran Distributor merupakan peran yang penting didalam kegiatan perencanaan pemasaran karena sebagian besar produsen menggunakan distributor untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produknya. Penggunaan distributor akan sangat memantapkan efisiensi dalam hal penyediaan barang secara luas dan terjangkau oleh pasar sasaran (Kotler, 1993).

Sampai saat ini, kondisi kegiatan pemasaran unit bisnis teh celup yang dihasilkan PT Perkebunan XII dilakukan sepenuhnya oleh distributor yang ditentukan pada saat penyusunan perencanaan kegiatan pemasaran perusahaan. Distributor teh celup yang telah ditunjuk oleh PT Perkebunan XII di dalam kegiatan pemasaran menjalankan fungsi-fungsi antara lain pengumpulan informasi untuk perencanaan dan memudahkan kegiatan transaksi, promosi kepada para calon pembeli, pengumpulan, grading, pengemasan, pengangkutan dan penyimpanan barang serta penanggungian risiko sebagai akibat kegiatan pemasaran yang dilakukan distributor tersebut, seperti tingginya tingkat persaingan pasaran teh celup di Indonesia.

Faktor lain yang memperoleh bobot tinggi di dalam kegiatan perencanaan pemasaran PT Perkebunan XII adalah faktor **kemampuan finansial perusahaan**. Walaupun sedemikian besar pengaruh lingkungan eksternal, namun faktor ekonomi dalam arti kemampuan finansial (kebutuhan dana) merupakan faktor internal ekonomi yang sangat strategis, mengingat semua kegiatan pasti membutuhkan dana. Dalam perencanaan pemasaran kebutuhan akan dana diterjemahkan ke dalam bentuk anggaran pemasaran. Anggaran tersebut harus terlebih dahulu dianalisa ke arah kemampuan perusahaan dan prioritas kegiatan pemasaran. Apabila hasil analisa menunjukkan besarnya dana yang dibutuhkan untuk kegiatan pemasaran melebihi kemampuan perusahaan, maka rencana pemasaran yang semula diusulkan harus diperbaiki. Rencana pemasaran termasuk penetapan anggaran pemasaran di PT Perkebunan XII dilakukan oleh bagian komersil. Pengesahan kegiatan perencanaan beserta anggaran pemasaran dilakukan oleh biro direksi.





Faktor ketiga terpenting di dalam perencanaan pemasaran teh celup PT Perkebunan XII adalah faktor struktur dan informasi pasar. Dengan semakin kompleksnya pasar dan aktivitas pemasaran, perusahaan akan semakin membutuhkan informasi pendukung dalam mengambil keputusan mengenai pemasaran, terutama informasi-informasi yang berkaitan dengan lingkungan eksternal perusahaan. PT Perkebunan XII menggunakan struktur dan informasi pasar terutama dalam hal penetapan segmen pasar yang strategis untuk dimasuki. Pengumpulan informasi pasar PT Perkebunan XII lebih diperuntukkan para distributor yang memang telah ditunjuk untuk melakukan kegiatan pemasaran teh celup yang dihasilkan.

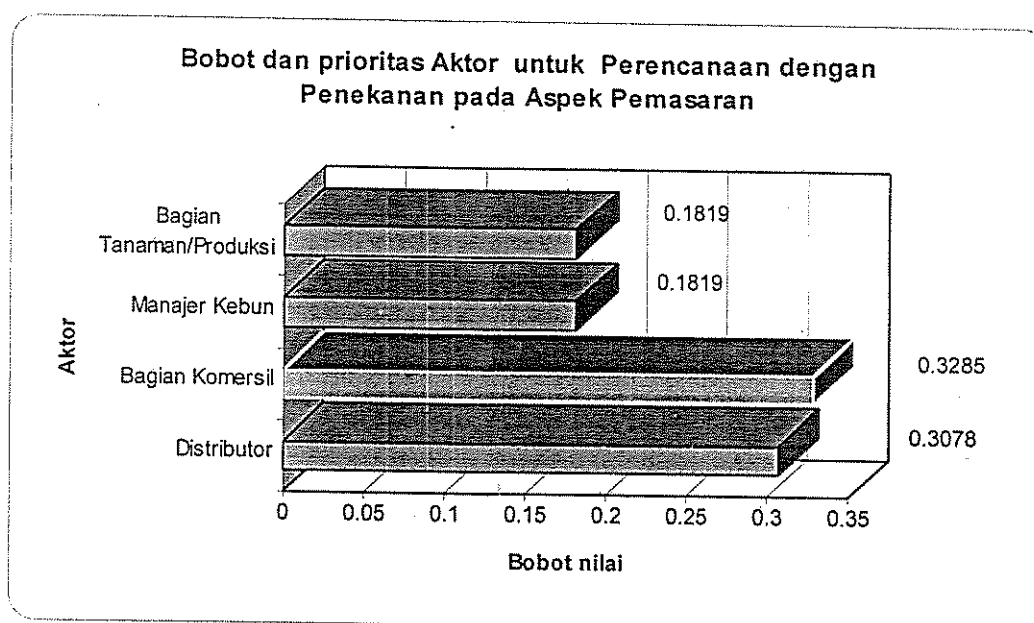
Selain ketiga faktor terpenting di atas, terdapat faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi perencanaan pemasaran perusahaan, seperti misi dan kebijaksanaan perusahaan, pesaing serta SDM dan personalia. Faktor misi dan kebijaksanaan tidak terlalu berpengaruh karena PT Perkebunan XII sebagai salah satu perusahaan BUMN perkebunan milik negara mengemban misi dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan pemerintah, yaitu sebagai *agent of development*. Misi tersebut menyebabkan perusahaan harus lebih berorientasi kepada kegiatan produksi dan kesejahteraan rakyat kecil. Hal ini pula yang menyebabkan kegiatan pemasaran teh celup perusahaan diserahkan sepenuhnya kepada para distributor.

Faktor pesaing menurut pendapat pihak manajemen PTP XII tidak terlalu berpengaruh dalam kegiatan perencanaan pemasaran PT Perkebunan XII. Hal tersebut berkaitan dengan misi yang diemban perusahaan, sehingga tidak berorientasi pada usaha untuk menjadi pemimpin pasar teh celup Indonesia. Walaupun demikian bukan berarti perusahaan tidak berusaha untuk meningkatkan pangsa pasarnya.

Faktor SDM dan Personalia tidak memiliki bobot yang terlalu besar di dalam perencanaan pemasaran PT Perkebunan XII, karena faktor tersebut akan lebih berpengaruh pada kegiatan perencanaan teh celup secara keseluruhan. Hal ini disebabkan setiap kegiatan membutuhkan tingkat kualitas dan kuantitas manusia

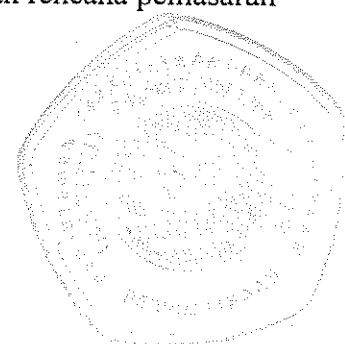
yang telah tertentu, sehingga untuk kegiatan-kegiatan yang cakupannya lebih sempit, faktor SDM dan Personalia dianggap telah sesuai.

Aktor-aktor yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan pemasaran teh celup PT Perkebunan XII adalah bagian komersil, bagian tanaman, manajer kebun dan distributor . Bobot dan prioritas dari masing-masing aktor adapat dapat dilihat dari Gambar 34.



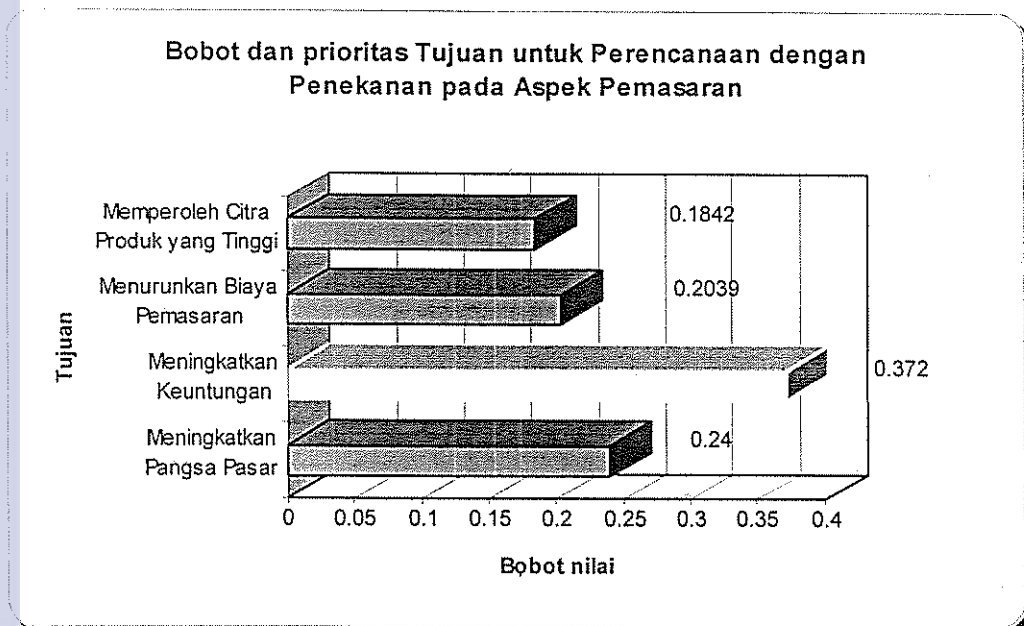
Gambar 34. Bobot dan prioritas aktor untuk perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran.

Dari Gambar 34.dapat dilihat bahwa aktor yang paling berpengaruh adalah **bagian komersil**. Bagian ini memang bertugas untuk membuat rencana kerja pemasaran dan anggaran pemasaran PTP XII. Kemudian setelah rencana tersebut disetujui, pekerjaan pemasaran diserahkan kepada distributor. Dengan demikian distributor bukanlah merupakan aktor terpenting dalam perencanaan pemasaran, namun peran distributor sangat berpengaruh pada penyusunan rencana pemasaran yang akan dibuat oleh bagian komersil perusahaan.



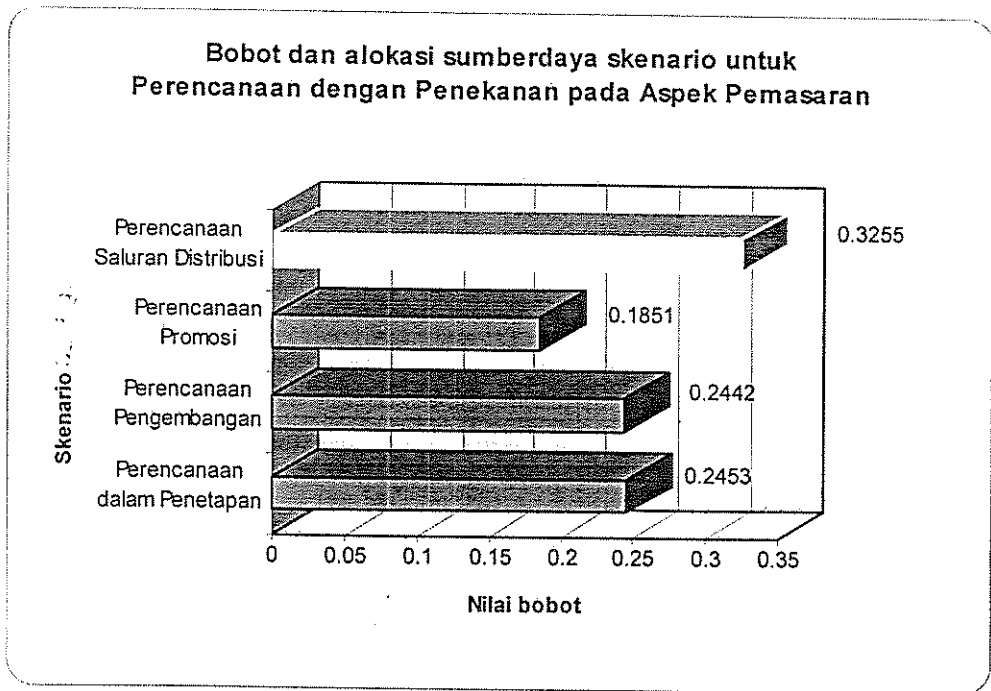
Aktor-aktor lain seperti manajer kebun dan bagian tanaman/produksi hanya berpengaruh sedikit pada kegiatan perencanaan pemasaran. Actor-aktor tersebut lebih memegang peranan pada aspek produksi perusahaan.

Tujuan yang memiliki bobot terbesar dalam kegiatan perencanaan pemasaran PT Perkebunan XII adalah untuk **meningkatkan keuntungan**. Hal ini berkaitan dengan kondisi perusahaan yang masih berorientasi pada produksi, sehingga **keuntungan masih menjadi prioritas utama, bukan kepuasan pelanggan**. Konsep pemasaran yang dilakukan oleh PT. Perkebunan XII adalah **konsep penjualan**, yaitu bagaimana menjual produk sebanyak-banyaknya untuk mendatangkan keuntungan yang terbesar. Tujuan-tujuan lain seperti pangsa pasar, minimisasi biaya pemasaran dan perolehan citra produk yang tinggi sampai saat ini belum menjadi tujuan utama PTP XII mengingat perusahaan berada pada tahap *product oriented*. Hasil dan penilaian bobot serta prioritas masing-masing tujuan dapat dilihat pada Gambar 35.



Gambar 35. Bobot dan prioritas tujuan untuk perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran

Skenario pilihan strategi berdasarkan alokasi sumberdaya dengan bobot tertinggi dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran teh celup PT Perkebunan XII adalah perencanaan saluran distribusi. Hal ini disebabkan oleh pelaksanaan kegiatan pemasaran teh celup perusahaan diserahkan pada distributor. Selain itu skenario tersebut berkaitan dengan konsep penjualan yang dianut sistem pemasaran perusahaan, sehingga di dalam perencanaan pemasarannya, perusahaan selalu berorientasi bagaimana mencari saluran distribusi yang mampu menjual produk sebanyak-banyaknya kepada konsumen. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan keuntungannya. Hasil dan penilaian bobot skenario dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran dapat dilihat pada Gambar 36.



Gambar 36. Bobot dan prioritas skenario untuk perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran



Skenario lain sebagai skenario nomor dua terpenting dalam perencanaan pemasaran PT Perkebunan XII adalah faktor penetapan harga. Penetapan harga teh celup perusahaan didasarkan pada kesepakatan antara perusahaan dengan distributor dan berdasarkan **komponen biaya**, seperti biaya blending, transpor lokal, manajemen fee dan cadangan kenaikan harga. Menurut **Armstrong dan Kotler (1994)** sistem penetapan harga berdasarkan biaya memiliki tujuan untuk menjual barang sebanyak-banyaknya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Hal ini sesuai dengan pendekatan yang dilakukan perusahaan terhadap sistem pemasarannya, yaitu konsep penjualan. Dengan demikian skenario-skenario perencanaan pemasarannya yang lain seperti **perencanaan pengembangan produk dan perencanaan promosi** jelas tidak memiliki bobot yang tinggi, karena kedua skenario tersebut dilakukan pada perusahaan yang menggunakan konsep pemasaran di dalam sistem pemasarannya.

## F. REKOMENDASI

Perencanaan bisnis teh celup PT. Perkebunan XII pada kondisi saat ini difokuskan untuk mencapai peningkatan profitabilitas. Rekomendasi perencanaan bisnis yang dapat diterapkan diantaranya adalah :

1. Berdasarkan hasil penilaian dari pihak manajemen yang terlibat dalam kajian perencanaan bisnis ini didapatkan bahwa untuk dapat melakukan perencanaan bisnis teh celup, alokasi sumberdaya dengan bobot terbesar ditujukan pada perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran. Aktor atau pelaku yang berperan dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran ini adalah Bagian Komersial. Dalam melakukan perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran dimana perencanaan sistem saluran distribusi mendapat prioritas utama, disarankan pada PT Perkebunan XII untuk mengembangkan strategi distribusi selektif dalam melakukan kegiatan pemasarannya. Jika





dipilih dalam rangka pencapaian tujuan perencanaan ini adalah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan.

Pada perencanaan dengan penekanan aspek pemasaran teh celup PT Perkebunan XII, faktor yang paling berpengaruh adalah peran distributor, karena pelaksana kegiatan pemasaran perusahaan dilakukan oleh distributor. Pelaku perencanaan yang paling berperan dalam penyusunan perencanaan pemasaran tersebut adalah bagian komersil, karena bagian ini yang bertugas menyusun rencana pemasaran dan anggarannya. Tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan perencanaan ini adalah meningkatkan keuntungan perusahaan, dan untuk tujuan tersebut dipilih alternatif perencanaan saluran distribusi.

Dalam perencanaan bisnisnya, sebaiknya perusahaan mengantisipasi strategi distribusi selektif di dalam perencanaan pemasarannya. Dalam kaitannya dengan perencanaan produksi, sebaiknya perusahaan mengantisipasi strategi-strategi yang dapat meminimisasi waktu *idle*, sehingga dapat diperoleh sistem produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu. Sedangkan dalam kaitannya dengan perencanaan SDM dan personalia sebaiknya perusahaan mrngantisipasi pengembangan strategi-strategi yang memotivasi karyawan untuk dapat memperoleh efektivitas dan efisiensi kerja yang tinggi.

Proses Hirarki Analitik dapat digunakan sebagai alat untuk menyusun perencanaan bisnis. Aplikasi Proses Hirarki Analitik dalam pengambilan keputusan dalam penerapan strategi perencanaan bisnis ini memiliki beberapa keuntungan. Pertama, pendekatan yang dilakukan bersifat *holistik* (menyeluruh) terhadap kerangka strategi. Kedua, proses penilaian dilakukan dengan memperhatikan kepentingan setiap pelaku sehingga konflik pendapat dapat dihindarkan. Ketiga, proses pengambilan keputusan dapat dilakukan menjadi lebih cepat dan terarah pada misi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

## B. SARAN

Dalam sistem penentuan kebijaksanaan perencanaan bisnis teh celupnya, disarankan agar perusahaan menggunakan metode Prose Hirarki Analitik (PHA), karena melalui metode ini dapat diperoleh *judgement* berdasarkan pengalaman pihak yang sudah ahli. *Judgement* merupakan suatu masukan yang sangat penting dalam penetapan keputusan, disamping teori-teori keputusan yang ada.

Disarankan pada penelitian selanjutnya dengan menggunakan metode PHA dalam melakukan perencanaan bisnis teh celup PT Perkebunan XII untuk melakukan pengembangan alternatif perencanaan yang ada pada penelitian ini, mengingat perusahaan belum melakukan kegiatan perencanaan bisnis untuk unit bisnis teh celupnya. Selain itu cakupan penelitian sampai dengan aspek operasional tersebut dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan yang bersangkutan.

Dalam penelitian selanjutnya yang melakukan analisis perencanaan bisnis, disarankan agar mengkombinasikan beberapa metoda yang digunakan. Dengan demikian dapat dilakukan perbandingan hasil diantara masing-masing metoda yang digunakan dan strategi yang dibangun dapat lebih spesifik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, E. E. dan Ebert, R. J. 1989. Production and Operations Management. Prentice-Hall International Editions. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Anonim. 1994. Total Productive Maintenance. TPM Training-Angke Unilever. Jakarta.
- Anthony, R. N., J. Dearden dan N. M. Bedford. 1992. Sistem Pengendalian Manajemen. Jilid I. Terjemahan. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Asri, M. dan J. Suprihanto. 1986. Manajemen Operasional. Edisi satu, BPFE, Yogyakarta.
- Baga, M.L. 1993. Perencanaan Bisnis. Program Studi Agribisnis, Jurusan SOSEK, FAPERTA-IPB, Bogor.
- Data Consult Indonesia. 1994. Studi tentang Industri dan Pemasaran Teh Olahan. CIC Consulting Group, Jakarta.
- DuBRIN A. J. dan R. D. Ireland. 1993. Management and Organization. South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Emmerij, J. H di dalam Swasono, Y. dan E. Sulistyaningsih. 1993. Pengembangan Sumberdaya Manusia, Konsepsi Makro untuk Pelaksanaan di Indonesia. CV. Gempita, Jakarta.
- Feigenbaum, A. V. 1989. Kendali Mutu Terpadu. Jilid I. Terjemahan. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Fewidarto, P. D. 1991. Proses Hirarki Analitik. Jurusan Teknologi Industri Pertanian, FATETA - IPB, Bogor.
- Flippo, E.B. 1991. Manajemen Personaliala Jilid 1. Terjemahan. Erlangga, Jakarta.
- Gass, S. I. 1985. Decision Making, Model and Algorithms. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. 1994. Organisasi. Jilid I. Terjemahan. Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Glueck, W. F. dan L. R. Jauch. 1993. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Terjemahan. Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. H. 1987. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Holtz, H. 1994. The Business Plan Guide for Independent Consultants. John Wiley & Sons, Inc., Toronto.
- Kotler, P. 1993. Manajemen Pemasaran. Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. FEUI, Jakarta.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. 1994. Dasar-Dasar Manajemen. Terjemahan. Intermedia, Jakarta.
- Longenecker, J.G. dan C. W. Moore dan J. W. Petty. 1994. Small Business Management : An Entrepreneurial Emphasis. South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Manetsch, T. J. dan G. L. Park. 1976. System Analysis and Simulation with application to Economic and Social Science, Michigan State University, Michigan.
- Maryland, W. di dalam Holtz, H. 1994. The Business Plan Guide For Independent Consultants. John Wiley & Sons, Inc, Toronto.
- McLaughlin, Harlod T. 1985. Building Your Business Plan : A Step by Step Approach. John Wiley & Sons, Inc., New York
- Porter, M.E. 1992. Strategi Bersaing. Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Terjemahan. Erlangga, Jakarta
- Quinn, J. B. 1991. Strategy for Change. Di dalam Mintzberg, H. dan J. B. Quinn. 1991. The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases. Prentice-Hall International Inc., New Jersey.
- Rothberg, R. R. 1976. Corporate Strategy and Product Innovation. Collter Macmillan Publishers, London.
- Saaty, T. L. 1980. The Analytic Hierarchy Process : Planning, Priority Setting, Resource Allocation. McGrawHill, Inc., New York.



- Saaty, T. L. 1991. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Terjemahan. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Saladin, D. 1990. Strategi dan Kebijakan Perusaahaan. Ganeca Exact Bandung, Bandung.
- Soedrajat, R. R. dan R. S. Djajaatmadja. 1988. Pengolahan Teh di Indonesia. Pusat Penelitian Perkebunan Gambung, Bandung.
- Supriyono. 1990. Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Survey Research International. 1994. SRI Retail Services. Media Index. Jakarta.
- Sutejo, R. 1972. Teh. Penerbit Surungan, Jakarta.
- Swasono, Y. dan E. Sulistyaningsih. 1993. Pengembangan Sumber Daya Manusia, Konsepsi Makro untuk Pelaksanaan di Indonesia. CV. Gempita, Jakarta.
- Wheelen, T. L. dan J. D. Hunger. 1986. Strategic Management and Business Policy. Second Edition. Addison Wesley Publishing Company. New York.

PEMEGANG SAHAM (RUPS)

DEWAN KOMISARIS

DIREKSI

DIREKTUR UTAMA

SATUAN PENGAWAS INTERN

DIREKTUR PENGEMBANGAN

DIREKTUR KOMERSIL & UMUM

DIREKTUR PRODUKSI

BAGIAN PENGEMBANGAN

BAGIAN KOMERSIL

BAGIAN SDM & UMUM

BAGIAN PEMBIAYAAN

BAGIAN TANAMAN

BAGIAN TEKNOLOGI

PERK. SINUMBRA

PERK. RANCA BALI

PERK. MONTAYA

PERK. RANGGA BOLANG

PERK. GOALPARA

PERK. CIANTEN

PERK. PENYAIRAN

PERK. CIKUMPAY

PERK. MANDALA

PERK. AGRABINTA

PERK. KINANDE

PERK. PANGHEOTAN

PERK. GUNUNG MAS

PERK. GEDEH

PERK. PASIR NANGKA

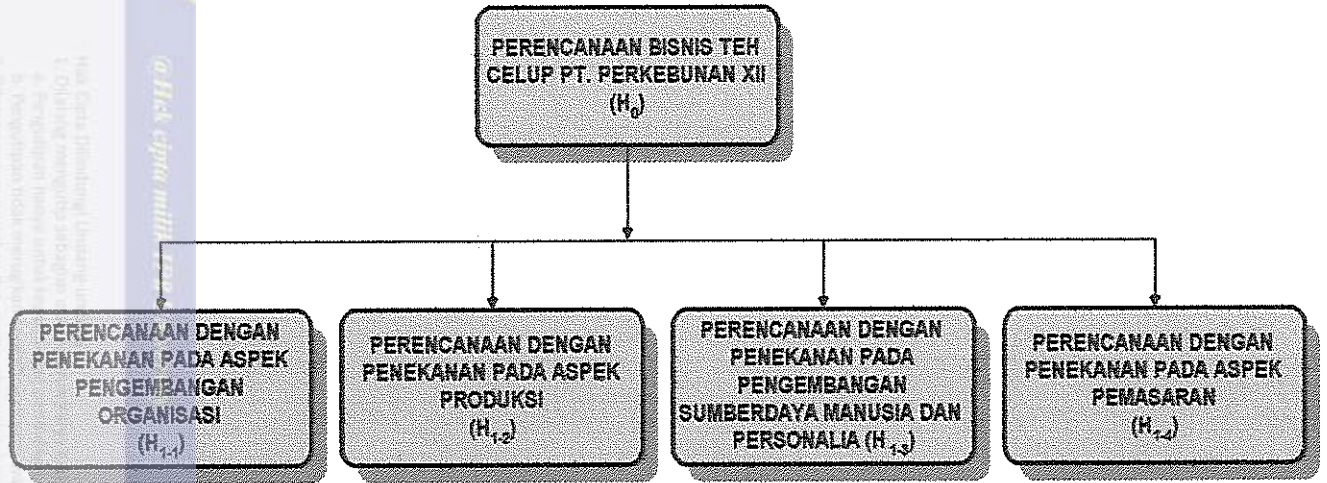
PERK. PANGLEJAR

PERK. JALUPANG

PERK. CIKASO

PERK. MONTERADO

Lampiran 1. Struktur Organisasi PT. Perkebunan XII





Hal ini dibuat sebagai Lampiran untuk  
1. Digunakan sebagai salah satu alat bantu bagi para perancang/ pembuat dan pemodifikasi sistem  
2. Berfungsi sebagai alat bantu untuk memahami, mendefinisikan, menganalisis, merencanakan, dan melaksanakan sistem yang kompleks  
3. Berfungsi sebagai alat bantu untuk memahami, mendefinisikan, menganalisis, merencanakan, dan melaksanakan sistem yang kompleks  
4. Berfungsi sebagai alat bantu untuk memahami, mendefinisikan, menganalisis, merencanakan, dan melaksanakan sistem yang kompleks

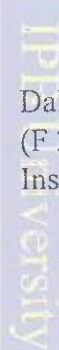
**KUESIONER**  
**PERENCANAAN BISNIS TEH CELUP PT. PERKEBUNAN XII**  
**dengan menggunakan metoda**  
**PROSES HIRARKI ANALITIK (ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS)**

**Tanggal Pengisian** : .....

**Nama Respoden** : .....

**Jabatan** : .....

Dalam rangka penelitian dan penyusunan skripsi sarjana oleh **JEFFRY A HUSMAN**  
(F 28.1541) pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian,  
Institut Pertanian Bogor.





## ATURAN PENGISIAN MATRIKS PENDAPAT (KUESIONER) PROSES HIERARKI ANALITIK

1. Pemberian nilai adalah bobot atau intensitas pentingnya dibandingkan antara dua faktor (secara berpasangan) yaitu elemen-elemen kolom dibandingkan dengan elemen-elemen baris
2. Bobot yang diberikan adalah 1-9 atau kebalikannya (lihat Tabel Skala Banding Secara Berpasangan)

Contoh Pengisian :

Matriks Pendapat (Kuesioner) Individu  
tentang  
Perencanaan Bisnis Komoditi Teh Celup PT. Perkebunan XII (PBTCPTPXII)

PBTC PTPXII	Sumber Daya Manusia & Personalia	Kompetitor (Pesaing)	Kemampuan Finansial PTP XII	Teknologi Proses Produksi	Sistem Pengambilan Keputusan	Peranan Distributor
Sumber Daya Manusia & Personalia	1		1 <sup>a)</sup>		5 <sup>b)</sup>	1/3 <sup>c)</sup>
Kompetitor (Pesaing)		1				
Kemampuan Finansial PTP XII			1			
Teknologi Proses Produksi				1		
Sistem pengambilan Keputusan					1	
Peranan Distributor						1

Artinya :

- a) Faktor Sumber Daya Manusia & Personalia **sama pentingnya** dibandingkan dengan faktor Kemampuan Finansial PTP XII terhadap PBTCPTPXII.
- b) Faktor Sumber Daya Manusia & Personalia **lebih penting** dari Sistem Pengambilan Keputusan terhadap PBTCPTPXII.



- c) Faktor Sumber Daya Manusia & Personalia dibandingkan dengan faktor Peranan Distributor ternyata faktor Peranan Distributor **sedikit lebih penting** dari faktor Sumber Daya Manusia & Personalia terhadap PBTCPTPXII (nilai kebalikan).

**TABEL SKALA BANDING SECARA BERPASANGAN**

Intensitas Pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen <b>sama pentingnya</b>	Dua elemen menyumbangkan sama besar pada sifat itu
3	Elemen yang satu <b>sedikit lebih penting</b> dari yang lain	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas yang lainnya
5	Elemen yang satu <b>esensial atau lebih penting</b> dari elemen yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas elemen yang lainnya
7	Satu elemen <b>jelas lebih penting</b> dari elemen yang lainnya	Satu elemen dengan kuat disokong dan dominan telah terlihat dalam praktek
9	Satu elemen <b>mutlak lebih penting</b> dari elemen yang lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara diantara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i	



**MATRIKS PENDAPAT (KUESIONER) INDIVIDU HIRARKI UTAMA**  
tentang  
**PERENCANAAN BISNIS KOMODITI TEH CELUP PT. PERKEBUNAN XII**  
**(PBTCPTPXII)**

I. Perbandingan dan penentuan prioritas Faktor- faktor yang berpengaruh terhadap PBTCPTPXII.

PBTC PTPXII	Sumber Daya Manusia & Personalia	Kompetitor (Pesaing)	Kemampuan Finansial PTP XII	Teknologi Proses Produksi	Sistem Pengambilan Keputusan	Peranan Distributor
Sumber Daya Manusia & Personalia	1					
Kompetitor (Pesaing)		1				
Kemampuan Finansial PTP XII			1			
Teknologi Proses Produksi				1		
Sistem pengambilan Keputusan					1	
Peranan Distributor						1

II. Perbandingan dan penentuan prioritas Aktor-aktor yang berperan dalam PBTCPTPXII.

A. Berdasarkan Faktor Sumber Daya Manusia & Personalia.

Aktor	Bagian Komersil PTP XII	Distributor Teh Celup	Bagian SDM & Umum PTP XII	Bagian Tanaman/Produksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Bagian Komersil PTP XII	1				
Distributor Teh Celup		1			
Bagian SDM & Umum PTP XII			1		
Bagian Tanaman/Produksi PTP XII				1	
Manajer Kebun PTP XII					1



B. Berdasarkan Faktor **Kompetitor (Pesaing)**

Aktor	Bagian Komersil PTP XII	Distributor Teh Celup	Bagian SDM & Umum PTP XII	Bagian Tanaman/Produksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Bagian Komersil PTP XII	1				
Distributor Teh Celup		1			
Bagian SDM & Umum PTP XII			1		
Bagian Tanaman/Produksi PTP XII				1	
Manajer Kebun PTP XII					1

C. Berdasarkan Faktor **Kemampuan Finansial PTP XII**

Aktor	Bagian Komersil PTP XII	Distributor Teh Celup	Bagian SDM & Umum PTP XII	Bagian Tanaman/Produksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Bagian Komersil PTP XII	1				
Distributor Teh Celup		1			
Bagian SDM & Umum PTP XII			1		
Bagian Tanaman/Produksi PTP XII				1	
Manajer Kebun PTP XII					1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

D. Berdasarkan Faktor Sistem Pengambilan Keputusan

Aktor	Bagian Komersil PTP XII	Distributor Teh Celup	Bagian SDM & Umum PTP XII	Bagian Tanaman/Produksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Bagian Komersil PTP XII	1				
Distributor Teh Celup		1			
Bagian SDM & Umum PTP XII			1		
Bagian Tanaman/Produksi PTP XII				1	
Manajer Kebun PTP XII					1

E. Berdasarkan Faktor Peranan Distributor

Aktor	Bagian Komersil PTP XII	Distributor Teh Celup	Bagian SDM & Umum PTP XII	Bagian Tanaman/Produksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Bagian Komersil PTP XII	1				
Distributor Teh Celup		1			
Bagian SDM & Umum PTP XII			1		
Bagian Tanaman/Produksi PTP XII				1	
Manajer Kebun PTP XII					1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



F. Berdasarkan Faktor **Teknologi Proses Produksi**

Aktor	Bagian Komersil PTP XII	Distributor Teh Celup	Bagian SDM & Umum PTP XII	Bagian Tanaman/Produksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Bagian Komersil PTP XII	1				
Distributor Teh Celup		1			
Bagian SDM & Umum PTP XII			1		
Bagian Tanaman/Produksi PTP XII				1	
Manajer Kebun PTP XII					1

III. Perbandingan dan penentuan prioritas **Tujuan-tujuan** yang hendak dicapai dari PBTCTPXII

A. Terhadap Kepentingan Bagian Komersil PTP XII

Tujuan	Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar	Meningkatkan Posisi Persaingan
Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	1		
Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar		1	
Meningkatkan Posisi Persaingan			1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



B. Terhadap kepentingan Distributor Teh Celup

Tujuan	Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar	Meningkatkan Posisi Persaingan
Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	1		
Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar		1	
Meningkatkan Posisi Persaingan			1

C. Terhadap kepentingan Bagian SDM & Umum PTP XII

Tujuan	Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar	Meningkatkan Posisi Persaingan
Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	1		
Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar		1	
Meningkatkan Posisi Persaingan			1

D. Terhadap kepentingan Bagian Tanaman/ Produksi PTP XII

Tujuan	Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar	Meningkatkan Posisi Persaingan
Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	1		
Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar		1	
Meningkatkan Posisi Persaingan			1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

E. Terhadap kepentingan Manajer Kebun PTP XII

Tujuan	Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar	Meningkatkan Posisi Pesaingan
Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)	1		
Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar		1	
Meningkatkan Posisi Pesaingan			1

IV. Perbandingan dan penentuan prioritas untuk pemilihan Alternatif dalam Perencanaan Bisnis

A. Jika tujuannya untuk Meningkatkan Keuntungan (Profitabilitas)

Alternatif dalam Perencanaan Bisnis	Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi	Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran	Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi	Perencanaan dengan Penekanan pada Pengembangan SDM & Personalia
Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi	1			
Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran		1		
Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi			1	
Perencanaan dengan Penekanan pada Pengembangan Sumber Daya Manusia & Personalia				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ; 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



**B. Jika tujuannya untuk Pertumbuhan Penjualan dan Perluasan Pasar**

Alternatif dalam Perencanaan Bisnis	Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi	Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran	Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi	Perencanaan dengan Penekanan pada Pengembangan SDM & Personalia
Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi	1			
Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran		1		
Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi			1	
Perencanaan dengan Penekanan pada Pengembangan Sumber Daya Manusia & Personalia				1

**C. Jika tujuannya untuk Meningkatkan Posisi Persaingan**

Alternatif dalam Perencanaan Bisnis	Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi	Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran	Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi	Perencanaan dengan Penekanan pada Pengembangan SDM & Personalia
Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pengembangan Organisasi	1			
Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Pemasaran		1		
Perencanaan dengan Penekanan pada Aspek Produksi			1	
Perencanaan dengan Penekanan pada Pengembangan Sumber Daya Manusia & Personalia				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

## II HIRARKI ANAK : PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PEMASARAN.

### 1. FAKTOR

Faktor-faktor yang berperan di dalam Perencanaan dengan penekanan pada aspek pemasaran terbagi atas dua faktor penting, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. **Faktor internal** perusahaan yang berperan dalam perencanaan pengembangan organisasi adalah :
  - a. **Sumber Daya Manusia dan Personalia** : Keunggulan bersaing perusahaan yang mencakup kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif, pengangkatan staf, penilaian dan promosi, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi dan tunjangan.
  - b. **Misi dan Kebijaksanaan Perusahaan** : Misi dan kebijaksanaan perusahaan mempengaruhi fleksibilitas perencanaan yakni kemampuan untuk mengadakan perubahan atau penyesuaian terhadap situasi yang berubah.
  - c. **Kemampuan Finansial PT. Perkebunan XII** : Kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan dalam melakukan kegiatan usaha..
2. **Faktor Eksternal** perusahaan yang berperan dalam perencanaan bisnis teh celup adalah :
  - a. **Peranan Distributor** : Kemampuan distributor untuk memenuhi target penjualan yang ditetapkan PTP XII
  - b. **Struktur dan Informasi Pasar** : Informasi-informasi mengenai besar permintaan pasar dan pangsa pasar perusahaan
  - c. **Pesaing (Kompetitor)** : Ketatnya persaingan antara perusahaan lain yang bergerak dalam kegiatan proses produksi teh celup.

## 2. AKTOR

Aktor-aktor yang terlibat dalam perencanaan aspek pemasaran teh celup diantaranya adalah :

- a. **Distributor Teh Celup** : Distributor yang ditunjuk oleh PTP XII dalam kegiatan pemasaran teh celup yang dihasilkan.
- b. **Bagian Komersil PTP XII** : Melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan bidang komersil yang meliputi pemasaran hasil produksi dan pengadaan barang dan jasa
- c. **Manajer Kebun** : Mengelola kebun berdasarkan rencana kerja, kebijaksanaan serta peraturan atas petunjuk Direksi.
- d. **Bagian Produksi/Tanaman PTP XII** : Melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan bidang produksi/pengelolaan tanaman dan administrasi keagrariaan kebun-kebun existing .

## 3. TUJUAN

Tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam rangka perencanaan pemasaran teh celup adalah :

- a. **Meningkatkan Pangsa Pasar.**  
Melalui perencanaan pemasaran diharapkan perusahaan dapat memperbesar persentase luas pasar penjualan teh celup.
- b. **Meningkatkan Keuntungan .**  
Melalui perencanaan pemasaran diharapkan perusahaan dapat menarik konsumen sehingga memperbesar penjualan yang mempengaruhi peningkatan keuntungan bagi perusahaan
- c. **Menurunkan Biaya Pemasaran.**  
Melalui perencanaan pemasaran diharapkan perusahaan dapat meminimumkan biaya-biaya yang diperlukan untuk pemasaran teh celupnya.
- d. **Memperoleh Citra Produk yang Tinggi.**  
Menanamkan *brand image* (kesadaran merk) produk yang dihasilkan perusahaan pada konsumen.





#### 4. ALTERNATIF

Alternatif dari perencanaan pemasaran ini ditekankan pada bauran pemasaran yang terdiri dari :

**a. Perencanaan Penetapan Harga.**

Perencanaan dalam penetapan harga meliputi jenis produk, jenis pasar, situasi persaingan, tingkat permintaan dan lokasi pemasaran.

**b. Perencanaan Pengembangan Produk.**

Perencanaan mengenai deskripsi produk (mutu, ciri-ciri khas, merek dan kemasan), serta meliputi jaminan, pengiriman produk dan layanan purna jual.

**c. Perencanaan Promosi.**

Perencanaan yang meliputi perancangan pesan, tujuan dari komunikasi, target audience, penyeleksian saluran komunikasi dan anggaran promosi produk.

**d. Perencanaan Saluran Distribusi**

Perencanaan yang meliputi jumlah tingkat saluran distribusi, arus saluran distribusi (fisik, pemilikan, pembayaran, informasi dan promosi produk), serta jenis saluran distribusi (vertikal, horizontal, ganda).

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

## MATRIKS PENDAPAT INDIVIDU HIRARKI ANAK tentang

### PERENCANAAN BISNIS DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PEMASARAN (PBPP)

#### I. Perbandingan dan penentuan prioritas Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap PBPP

Faktor	SDM & Personalia	Peran Distributor	Kemampuan Finansial PTP XII	Struktur & Informasi Pasar	Pesaing (Kompetitor)	Misi & Kebijakan PTP XII
SDM & Personalia	1					
Peran Distributor		1				
Kemampuan Finansial PTP XII			1			
Struktur & Informasi Pasar				1		
Pesaing (Kompetitor)					1	
Misi & Kebijakan PTP XII						1

#### II. Perbandingan dan penentuan prioritas Aktor-aktor yang berperan dalam PBPP

##### A. Berdasarkan Faktor SDM & Personalia.

Aktor	Distributor	Bagian Komersil PTP XII	Bagian Produksi/Tanaman PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Distributor	1			
Bagian Komersil PTP XII		1		
Bagian Produksi/Tanaman PTP XII			1	
Manajer Kebun PTP XII				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

B. Berdasarkan Faktor Misi & Kebijaksanaan PTP XII

Aktor	Distributor	Bagian Komersil PTP XII	Bagian Produksi/Tanaman PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Distributor	1			
Bagian Komersil PTP XII		1		
Bagian Produksi/Tanaman PTP XII			1	
Manajer Kebun PTP XII				1

C. Berdasarkan Faktor Peran Distributor

Aktor	Distributor	Bagian Komersil PTP XII	Bagian Produksi/Tanaman PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Distributor	1			
Bagian Komersil PTP XII		1		
Bagian Produksi/Tanaman PTP XII			1	
Manajer Kebun PTP XII				1

D. Berdasarkan Faktor Kemampuan Finansial PTP XII

Aktor	Distributor	Bagian Komersil PTP XII	Bagian Produksi/Tanaman PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Distributor	1			
Bagian Komersil PTP XII		1		
Bagian Produksi/Tanaman PTP XII			1	
Manajer Kebun PTP XII				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

### E. Berdasarkan Faktor Struktur & Informasi Pasar

Aktor	Distributor	Bagian Komersil PTP XII	Bagian Produksi/Tanaman PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Distributor	1			
Bagian Komersil PTP XII		1		
Bagian Produksi/Tanaman PTP XII			1	
Manajer Kebun PTP XII				1

### F. Berdasarkan Faktor Pesaing (Kompetitor)

Aktor	Distributor	Bagian Komersil PTP XII	Bagian Produksi/Tanaman PTP XII	Manajer Kebun PTP XII
Distributor	1			
Bagian Komersil PTP XII		1		
Bagian Produksi/Tanaman PTP XII			1	
Manajer Kebun PTP XII				1

## III. Perbandingan dan penentuan prioritas Tujuan-tujuan yang hendak dicapai dari PBPP.

### A. Terhadap kepentingan Distributor

Tujuan	Meningkatkan Pangsa Pasar	Meningkatkan Keuntungan	Menurunkan Biaya Pemasaran	Memperoleh Citra Produk yang Tinggi
Meningkatkan Pangsa Pasar	1			
Meningkatkan Keuntungan		1		
Menurunkan Biaya Pemasaran			1	
Memperoleh Citra Produk yang Tinggi				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

### B. Terhadap kepentingan Bagian Komersil PTP XII

Tujuan	Meningkatkan Pangsa Pasar	Meningkatkan Keuntungan	Menurunkan Biaya Pemasaran	Memperoleh Citra Produk yang Tinggi
Meningkatkan Pangsa Pasar	1			
Meningkatkan Keuntungan		1		
Menurunkan Biaya Pemasaran			1	
Memperoleh Citra Produk yang Tinggi				1

### C. Terhadap kepentingan Bagian Produksi/Tanaman PTP XII

Tujuan	Meningkatkan Pangsa Pasar	Meningkatkan Keuntungan	Menurunkan Biaya Pemasaran	Memperoleh Citra Produk yang Tinggi
Meningkatkan Pangsa Pasar	1			
Meningkatkan Keuntungan		1		
Menurunkan Biaya Pemasaran			1	
Memperoleh Citra Produk yang Tinggi				1

### D. Terhadap kepentingan Manajer Kebun PTP XII

Tujuan	Meningkatkan Pangsa Pasar	Meningkatkan Keuntungan	Menurunkan Biaya Pemasaran	Memperoleh Citra Produk yang Tinggi
Meningkatkan Pangsa Pasar	1			
Meningkatkan Keuntungan		1		
Menurunkan Biaya Pemasaran			1	
Memperoleh Citra Produk yang Tinggi				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

IV. Perbandingan dan penentuan prioritas untuk pemilihan Alternatif dalam PBPP

A. Jika tujuannya untuk Meningkatkan Pangsa Pasar

Alternatif	Perencanaan dalam Penetapan Harga	Perencanaan Pengembangan Produk	Perencanaan Promosi	Perencanaan Saluran Distribusi
Perencanaan dalam Penetapan Harga	1			
Perencanaan Pengembangan Produk		1		
Perencanaan Promosi			1	
Perencanaan Saluran Distribusi				1

B. Jika tujuannya untuk Meningkatkan Keuntungan

Alternatif	Perencanaan dalam Penetapan Harga	Perencanaan Pengembangan Produk	Perencanaan Promosi	Perencanaan Saluran Distribusi
Perencanaan dalam Penetapan Harga	1			
Perencanaan Pengembangan Produk		1		
Perencanaan Promosi			1	
Perencanaan Saluran Distribusi				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ; 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

C. Jika tujuannya untuk **Menurunkan Biaya Pemasaran**

Alternatif	Perencanaan dalam Penetapan Harga	Perencanaan Pengembangan Produk	Perencanaan Promosi	Perencanaan Saluran Distribusi
Perencanaan dalam Penetapan Harga	1			
Perencanaan Pengembangan Produk		1		
Perencanaan Promosi			1	
Perencanaan Saluran Distribusi				1

D. Jika tujuannya untuk memperoleh **Citra Produk yang Tinggi**

Alternatif	Perencanaan dalam Penetapan Harga	Perencanaan Pengembangan Produk	Perencanaan Promosi	Perencanaan Saluran Distribusi
Perencanaan dalam Penetapan Harga	1			
Perencanaan Pengembangan Produk		1		
Perencanaan Promosi			1	
Perencanaan Saluran Distribusi				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

### III. HIRARKI ANAK : PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PRODUKSI

#### 1. FAKTOR

Faktor-faktor yang berperan di dalam Perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi teh celup PT. Perkebunan XII terbagi atas dua faktor penting, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. **Faktor internal** perusahaan yang berperan dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi teh celup adalah :
  - a. **Sumber Daya Manusia dan Personalia** : Keunggulan bersaing perusahaan yang mencakup kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif, pengangkatan staf, penilaian dan promosi, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi dan tunjangan.
  - b. **Kemampuan Finansial PT. Perkebunan XII** : Kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan dalam melakukan kegiatan usaha..
  - c. **Teknologi Proses Produksi** : Teknologi yang dilakukan perusahaan di dalam proses pembuatan teh celup.
  - d. **Skala Operasi atau Luas Produksi** : Besar kapasitas produksi dari perusahaan.
2. **Faktor Eksternal** perusahaan yang berperan dalam perencanaan bisnis teh celup adalah :
  - a. **Struktur dan Informasi Pasar** : Informasi-informasi mengenai besar permintaan pasar dan pangsa pasar perusahaan

#### 2. AKTOR

Aktor-aktor yang terlibat dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi teh celup diantaranya adalah :

- a. **Bagian Pengembangan PTP XII** : Melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan di bidang penelitian dan pengembangan perusahaan..



- b. **Bagian Teknologi PTP XII** : Melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan bidang yang meliputi pengolahan hasil, keteknikan sipil dan mesin ( termasuk keteknikan untuk proyek) sesuai dengan norma, ketentuan yang berlaku dan kebijakan-kebijakan/petunjuk Direksi.
- c. **Manajer Kebun** : Mengelola kebun berdasarkan rencana kerja, kebijaksanaan serta peraturan atas petunjuk Direksi.
- d. **Bagian Produksi/Tanaman PTP XII** : Melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan bidang produksi/pengelolaan tanaman dan administrasi keagrariaan kebun-kebun existing .

### 3. TUJUAN

Tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam rangka perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi teh celup adalah :

- a. **Menurunkan Biaya Produksi**  
Melalui perencanaan aspek produksi diharapkan biaya operasi total menjadi lebih rendah dibandingkan dengan biaya pesaing total.
- b. **Mengoptimalkan kapasitas produksi .**  
Melalui perencanaan aspek produksi diharapkan kapasitas produksi terpasang dapat untuk memenuhi permintaan pasar.
- c. **Sistem Produksi yang Tepat Waktu, Jumlah dan Mutu**  
Melalui perencanaan aspek produksi diharapkan perusahaan mampu untuk menerapkan sistem perencanaan produksi yang tepat waktu, jumlah dan mutu.
- d. **Perbaikan Mutu Produk**  
Melalui perencanaan aspek produksi diharapkan perusahaan mampu untuk memperbaiki mutu produk yang dihasilkan.



#### 4. ALTERNATIF

Alternatif dari perencanaan dengan penekanan aspek produksi ini ditekankan pada tiga aspek manajemen produksi, yaitu :

- a. **Perencanaan dalam Hal Penyediaan Bahan Baku dan Penunjang.**  
Perencanaan mengenai sistem persediaan bahan baku dan penunjang berdasarkan proses produksi yang dilakukan, derajat mekanisasi, luas produksi dan tipe mesin peralatan untuk instalasi dan mesin pembantu
- b. **Perencanaan dalam hal Perbaikan dan Penggantian Mesin**  
Perencanaan mengenai perbaikan dan penggantian mesin jika sudah tidak memenuhi kapasitas produksi, berdasarkan proses produksi yang dilakukan, derajat mekanisasi, luas produksi dan tipe mesin peralatan untuk instalasi dan mesin pembantu.
- c. **Perencanaan dalam Perbaikan Metoda Kerja**  
Evaluasi prosedur kerja yang efisien dan efektif yang meliputi rancangan, penjadwalan dan pengendalian mutu produk.



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

## MATRIKS PENDAPAT INDIVIDU HIRARKI ANAK tentang

### PERENCANAAN BISNIS DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PRODUKSI (PBPAP)

I. Perbandingan dan penentuan prioritas Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap PBPAP.

Faktor	SDM & Personalia	Kemampuan Finansial PTP XII	Struktur & Informasi Pasar	Teknologi Proses Produksi	Skala Operasi atau Luas Produksi
SDM & Personalia	1				
Kemampuan Finansial PTP XII		1			
Struktur & Informasi Pasar			1		
Teknologi Proses Produksi				1	
Skala Operasi atau Luas Produksi					1

II. Perbandingan dan penentuan prioritas Aktor-aktor yang berperan dalam PBPAP

A. Berdasarkan Faktor Sumber Daya Manusia & Personalia

Aktor	Bagian Pengembangan PTP XII	Bagian Teknologi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII	Bagian Produksi/Tanaman PTP XII
Bagian Pengembangan PTP XII	1			
Bagian Teknologi PTP XII		1		
Manajer Kebun PTP XII			1	
Bagian Produksi/Tanaman PTP XII				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

D. Berdasarkan Faktor Teknologi Proses Produksi.

Aktor	Bagian Pengembangan PTP XII	Bagian Teknologi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII	Bagian Produksi/Tanaman PTP XII
Bagian Pengembangan PTP XII	1			
Bagian Teknologi PTP XII		1		
Manajer Kebun PTP XII			1	
Bagian Produksi/Tanaman PTP XII				1

e. Berdasarkan Skala Operasi atau Luas Produksi

Aktor	Bagian Pengembangan PTP XII	Bagian Teknologi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII	Bagian Produksi/Tanaman PTP XII
Bagian Pengembangan PTP XII	1			
Bagian Teknologi PTP XII		1		
Manajer Kebun PTP XII			1	
Bagian Produksi/Tanaman PTP XII				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

### III. Perbandingan dan penentuan prioritas Tujuan-tujuan yang hendak dicapai dari PBAP.

#### A. Terhadap kepentingan Bagian Pengembangan PTP XII

Tujuan	Menurunkan Biaya Produksi	Mengoptimalkan kapasitas Produksi	Sistem Produksi yang Tepat Waktu Jumlah & Mutu	Perbaikan Mutu Produk
Menurunkan Biaya Produksi	1			
Mengoptimalkan kapasitas Produksi		1		
Sistem Produksi yang Tepat Waktu Jumlah & Mutu			1	
Perbaikan Mutu Produk				1

#### B. Terhadap kepentingan Bagian Teknologi PTP XII

Tujuan	Menurunkan Biaya Produksi	Mengoptimalkan kapasitas Produksi	Sistem Produksi yang Tepat Waktu Jumlah & Mutu	Perbaikan Mutu Produk
Menurunkan Biaya Produksi	1			
Mengoptimalkan kapasitas Produksi		1		
Sistem Produksi yang Tepat Waktu Jumlah & Mutu			1	
Perbaikan Mutu Produk				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

### C. Terhadap Kepentingan Manajer Kebun PTP XII

Tujuan	Menurunkan Biaya Produksi	Mengoptimalkan kapasitas Produksi	Sistem Produksi yang Tepat Waktu Jumlah & Mutu	Perbaikan Mutu Produk
Menurunkan Biaya Produksi	1			
Mengoptimalkan kapasitas Produksi		1		
Sistem Produksi yang Tepat Waktu Jumlah & Mutu			1	
Perbaikan Mutu cccccccccProduk				1

### D. Terhadap kepentingan Bagian Tanaman/Produksi PTP XII

Tujuan	Menurunkan Biaya Produksi	Mengoptimalkan kapasitas Produksi	Sistem Produksi yang Tepat Waktu Jumlah & Mutu	Perbaikan Mutu Produk
Menurunkan Biaya Produksi	1			
Mengoptimalkan kapasitas Produksi		1		
Sistem Produksi yang Tepat Waktu Jumlah & Mutu			1	
Perbaikan Mutu Produk				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

IV. Perbandingan dan penentuan prioritas untuk pemilihan alternatif dalam PBPAP

A. Jika tujuannya untuk Menurunkan Biaya Produksi

Alternatif	Perencanaan dalam hal Perbaikan & Penggantian Mesin	Perencanaan dalam hal Penyediaan Bahan Baku & Penunjang	Perencanaan dalam hal Perbaikan Metoda Kerja
Perencanaan dalam hal Perbaikan & Penggantian Mesin	1		
Perencanaan dalam hal Penyediaan Bahan Baku & Penunjang		1	
Perencanaan dalam hal Perbaikan Metoda Kerja			1

B. Jika tujuannya untuk Mengoptimalkan Kapasitas Produksi

Alternatif	Perencanaan dalam hal Perbaikan & Penggantian Mesin	Perencanaan dalam hal Penyediaan Bahan Baku & Penunjang	Perencanaan dalam hal Perbaikan Metoda Kerja
Perencanaan dalam hal Perbaikan & Penggantian Mesin	1		
Perencanaan dalam hal Penyediaan Bahan Baku & Penunjang		1	
Perencanaan dalam hal Perbaikan Metoda Kerja			1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ; 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

C. Jika tujuannya Untuk Memenuhi Sistem Produksi yang Tepat Waktu, Jumlah & Mutu

Alternatif	Perencanaan dalam hal Perbaikan & Penggantian Mesin	Perencanaan dalam hal Penyediaan Bahan Baku & Penunjang	Perencanaan dalam hal Perbaikan Metoda Kerja
Perencanaan dalam hal Perbaikan & Penggantian Mesin	1		
Perencanaan dalam hal Penyediaan Bahan Baku & Penunjang		1	
Perencanaan dalam hal Perbaikan Metoda Kerja			1

D. Jika tujuannya untuk Perbaikan Mutu Produk

Alternatif	Perencanaan dalam hal Perbaikan & Penggantian Mesin	Perencanaan dalam hal Penyediaan Bahan Baku & Penunjang	Perencanaan dalam hal Perbaikan Metoda Kerja
Perencanaan dalam hal Perbaikan & Penggantian Mesin	1		
Perencanaan dalam hal Penyediaan Bahan Baku & Penunjang		1	
Perencanaan dalam hal Perbaikan Metoda Kerja			1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



## V. HIRARKI ANAK : PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PENGEMBANGAN ORGANISASI .

### 1. FAKTOR

Faktor-faktor yang berperan di dalam Perencanaan dengan penekanan pada aspek pengembangan organisasi terbagi atas dua faktor penting, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. **Faktor internal** perusahaan yang berperan dalam perencanaan pengembangan organisasi adalah :
  - a. **Sumber Daya Manusia dan Personalia** : Keunggulan bersaing perusahaan yang mencakup kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif, pengangkatan staf, penilaian dan promosi, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi dan tunjangan.
  - b. **Struktur Organisasi PT. Perkebunan XII** : Bentuk organisasi yang diterapkan oleh perusahaan harus sesuai dengan kebijaksanaan strategi yang akan dilakukan.
  - c. **Kemampuan Finansial PT. Perkebunan XII** : Kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan dalam melakukan kegiatan usaha..
  - d. **Perluasan Usaha** : adalah faktor rencana perusahaan dalam ekspansi yang akan membutuhkan sumber daya manusia.
  - e. **Sistem Pengambilan Keputusan** : Pola hubungan tata cara pengambilan keputusan atas beberapa pilihan alternatif manajemen strategis.
2. **Faktor Eksternal** perusahaan yang berperan dalam perencanaan bisnis teh celup adalah :
  - a. **Peranan Distributor** : Kemampuan distributor untuk memenuhi target penjualan yang ditetapkan PTP XII

### 2. AKTOR

Aktor-aktor yang terlibat dalam perencanaan bisnis teh celup diantaranya adalah :

- a. **Direksi PT. Perkebunan XII** : Memimpin dan mengelola perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.
- b. **Bagian SDM & Umum PTP XII** : Melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan bidang Sumber Daya Manusia dan personalia perusahaan.
- c. **Manajer Kebun** : Mengelola kebun berdasarkan rencana kerja, kebijaksanaan serta peraturan atas petunjuk Direksi.

### 3. TUJUAN

Tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam rangka perencanaan bisnis teh celup adalah :

- a. **Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kerja.**  
Melalui pengembangan organisasi diharapkan perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tenaga kerjanya .
- b. **Menciptakan Integrasi Kerja .**  
Melalui pengembangan organisasi diharapkan perusahaan dapat menciptakan keterpaduan integrasi kerja
- c. **Menjaga Harmonisasi Kerja**  
Melalui pengembangan organisasi diharapkan keserasian dan keharmonisan kerja antar berbagai departemen tetap terkendali.

### 4. ALTERNATIF

Alternatif dari perencanaan pengembangan organisasi ini ditekankan pada tiga bentuk korporasi organisasi, yaitu :

- a. **Korporasi Organisasi Fungsional .**  
Pengelompokkan tenaga kerja berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan perusahaan, yaitu : produksi/operasi, akuntansi dan keuangan, kepegawaian, penelitian dan pengembangan, dan hubungan lingkungan.
- b. **Korporasi Organisasi Divisional.**  
Pengembangan struktur organisasi perusahaan didasarkan pada strategi yang berorientasi produk. Pengembangan struktur divisi



#### IV. HIRARKI ANAK : PERENCANAAN DENGAN PENEKANAN PADA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERSONALIA

##### 1. FAKTOR

Faktor-faktor yang berperan di dalam Perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumber daya manusia dan personalia PT. Perkebunan XII terbagi atas dua faktor penting, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. **Faktor internal** perusahaan yang berperan dalam perencanaan dengan penekanan pada aspek produksi teh celup adalah :
  - a. **Kemampuan Finansial PT. Perkebunan XII** : Kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan dalam melakukan kegiatan usaha..
  - b. **Perluasan Usaha** : Adalah faktor rencana perusahaan dalam ekspansi yang akan membutuhkan sumber daya manusia
  - c. **Kultur Perusahaan** : Mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama, sikap, tata hubungan dan asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima atau digunakan oleh perusahaan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.
  - d. **Kualitas dan Kuantitas Tenaga Kerja** : Jumlah tenaga kerja yang ada dan keahlian atau kemampuan kerja yang sesuai dengan bidangnya untuk mendukung aktivitas perusahaan.
  - e. **Skala Operasi atau Luas Produksi** : Besar kapasitas produksi dari perusahaan.
2. **Faktor Eksternal** perusahaan yang berperan dalam perencanaan bisnis teh celup adalah :
  - a. **Kebijakan Pemerintah** : Kebijakan pemerintah termasuk profil dan stabilitas pemerintah, peraturan dan perundang-undangan serta pajak.



## 2. AKTOR

Aktor-aktor yang terlibat dalam perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumber daya manusia diantaranya adalah :

- a. **Bagian SDM dan Umum PTP XII** : Melaksanakan dan bertanggung jawab atas kelancaran tugas pekerjaan bidang Sumber Daya Manusia dan personalia perusahaan.
- b. **Lembaga Pelatihan (Konsultan)** : Lembaga-lembaga non pemerintahan yang bergerak dalam bidang konsultasi masalah sumber daya manusia dan personalia.

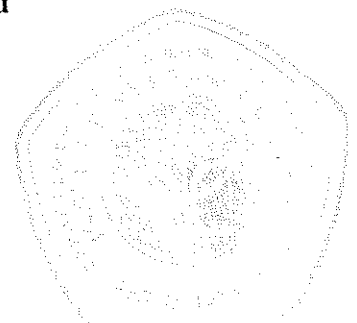
## 3. TUJUAN

Tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam rangka perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumber daya manusia dan personalia adalah untuk meningkatkan **ketrampilan karyawan, menciptakan kondisi kerja yang aman dan sehat dan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.**

## 4. ALTERNATIF

Alternatif dari perencanaan dengan penekanan pada pengembangan sumber daya manusia dan personalia diantaranya adalah :

- a. **Pengembangan melalui Gugus Kendali Mutu.**  
Pengelompokkan pekerja yang berasal dari unit kerja yang sama dan secara sukarela mengadakan pertemuan berkala guna menginventarisasi, membahas dan berusaha memecahkan masalah di seputar lingkungan kerja. Bertujuan untuk menemukan cara-cara meningkatkan kualitas, produktivitas, sistem kerja yang lebih efisien dan efektif.
- b. **Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Karyawan**
- c. **Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan**
- d. **Evaluasi terhadap Sistem Kompensasi yang Berlaku**



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

**MATRIKS PENDAPAT INDIVIDU HIRARKI ANAK**  
tentang  
**PERENCANAAN BISNIS DENGAN PENEKANAN PADA**  
**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA & PERSONALIA**  
**(PBPSDMP)**

- I. Perbandingan dan penentuan prioritas Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap PBPSDMP

Faktor	Kemampuan Finansial PTP XII	Perluasan Usaha	Kultur Perusahaan	Kualitas & Kuantitas Tenaga Kerja	Skala Operasi atau Luas Produksi	Kebijakan Pemerintah
Kemampuan Finansial PTP XII	1					
Perluasan Usaha		1				
Kultur Perusahaan			1			
Kualitas & Kuantitas Tenaga Kerja				1		
Skala Operasi atau Luas Produksi					1	
Kebijakan Pemerintah						1

*Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)*

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

## II. Perbandingan dan penentuan prioritas Aktor-aktor yang berperan dalam PBPSDMP

### A. Berdasarkan Faktor Kemampuan finansial PTP XII

Aktor	Bagian SDM & Umum PTP XII	Lembaga Pelatihan (Konsultan)
Bagian SDM & Umum PTP XII	1	
Lembaga Pelatihan (Konsultan)		1

### B. Berdasarkan Faktor Perluasan Usaha

Aktor	Bagian SDM & Umum PTP XII	Lembaga Pelatihan (Konsultan)
Bagian SDM & Umum PTP XII	1	
Lembaga Pelatihan (Konsultan)		1

### C. Berdasarkan Faktor Kultur Perusahaan

Aktor	Bagian SDM & Umum PTP XII	Lembaga Pelatihan (Konsultan)
Bagian SDM & Umum PTP XII	1	
Lembaga Pelatihan (Konsultan)		1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

D. Berdasarkan Faktor **Kualitas dan Kuantitas Tenaga Kerja**

Aktor	Bagian SDM & Umum PTP XII	Lembaga Pelatihan (Konsultan)
Bagian SDM & Umum PTP XII	1	
Lembaga Pelatihan (Konsultan)		1

E. Berdasarkan Faktor **Skala Operasi atau Luas Produksi**

Aktor	Bagian SDM & Umum PTP XII	Lembaga Pelatihan (Konsultan)
Bagian SDM & Umum PTP XII	1	
Lembaga Pelatihan (Konsultan)		1

F. Berdasarkan Faktor **Kebijakan Pemerintah**

Aktor	Bagian SDM & Umum PTP XII	Lembaga Pelatihan (Konsultan)
Bagian SDM & Umum PTP XII	1	
Lembaga Pelatihan (Konsultan)		1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

### III. Perbandingan dan penentuan prioritas Tujuan-tujuan yang hendak dicapai dari PBPSDMP.

#### A. Terhadap kepentingan Bagian SDM & Umum PTP XII

Tujuan	Meningkatkan Ketrampilan Karyawan	Menciptakan Kondisi Kerja yang Aman & Sehat	Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Keluarganya
Meningkatkan Ketrampilan Karyawan	1		
Menciptakan Kondisi Kerja yang Aman & Sehat		1	
Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Keluarganya			1

#### B. Terhadap kepentingan Lembaga Pelatihan (Konsultan)

Tujuan	Meningkatkan Ketrampilan Karyawan	Menciptakan Kondisi Kerja yang Aman & Sehat	Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Keluarganya
Meningkatkan Ketrampilan Karyawan	1		
Menciptakan Kondisi Kerja yang Aman & Sehat		1	
Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Keluarganya			1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

#### IV. Perbandingan dan penentuan prioritas untuk pemilihan Alternatif dalam PBPSDMP

##### A. Jika tujuannya untuk Meningkatkan Ketrampilan Karyawan

Alternatif	Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan	Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan	Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada
Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	1			
Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan		1		
Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan			1	
Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada				1

##### B. Jika Tujuannya untuk Menciptakan Kondisi Kerja yang Aman dan Sehat

Alternatif	Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan	Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan	Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada
Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	1			
Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan		1		
Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan			1	
Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

#### IV. Perbandingan dan penentuan prioritas untuk pemilihan Alternatif dalam PBPSDMP

##### A. Jika tujuannya untuk Meningkatkan Ketrampilan Karyawan

Alternatif	Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan	Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan	Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada
Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	1			
Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan		1		
Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan			1	
Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada				1

##### B. Jika Tujuannya untuk Menciptakan Kondisi Kerja yang Aman dan Sehat

Alternatif	Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan	Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan	Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada
Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	1			
Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan		1		
Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan			1	
Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

C. Jika Tujuannya untuk Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan dan Keluarganya

Alternatif	Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan	Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan	Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada
Pengembangan Melalui Gugus Kendali Mutu	1			
Pelaksanaan Pendidikan & Pelatihan Karyawan		1		
Penyediaan Fasilitas Pelayanan Karyawan			1	
Evaluasi Terhadap Sistem Kompensasi yang Ada				1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



## MATRIKS PENDAPAT INDIVIDU HIRARKI ANAK

tentang

### PERENCANAAN BISNIS DENGAN PENEKANAN PADA ASPEK PENGEMBANGAN ORGANISASI (PBPAP0)

- I. Perbandingan dan penentuan prioritas Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap PBPAP0.

Faktor	SDM & Personalia	Struktur Organisasi	Kemampuan Finansial PTP XII	Perluasan Usaha	Sistem Pengambilan Keputusan	Peranan Distributor
SDM & Personalia	1					
Struktur Organisasi		1				
Kemampuan Finansial PTP XII			1			
Perluasan Usaha				1		
Sistem Pengambilan Keputusan					1	
Peranan Distributor						1

- II. Perbandingan dan penentuan prioritas Aktor-aktor yang berperan dalam PBPAP0.

- A. Berdasarkan Faktor Sumber Daya Manusia & Personalia .

Aktor	Direksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII	Bagian SDM & Umum PTP XII
Direksi PTP XII	1		
Manajer Kebun PTP XII		1	
Bagian SDM & Umum PTP XII			1

Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

B. Berdasarkan Faktor Struktur Organisasi PTP XII.

Aktor	Direksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII	Bagian SDM & Umum PTP XII
Direksi PTP XII	1		
Manajer Kebun PTP XII		1	
Bagian SDM & Umum PTP XII			1

C. Berdasarkan Faktor Kemampuan Finansial PTP XII.

Aktor	Direksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII	Bagian SDM & Umum PTP XII
Direksi PTP XII	1		
Manajer Kebun PTP XII		1	
Bagian SDM & Umum PTP XII			1

D. Berdasarkan Faktor Perluasan Usaha.

Aktor	Direksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII	Bagian SDM & Umum PTP XII
Direksi PTP XII	1		
Manajer Kebun PTP XII		1	
Bagian SDM & Umum PTP XII			1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)

E. Berdasarkan Faktor **Sistem Pengambilan Keputusan**

Aktor	Direksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII	Bagian SDM & Umum PTP XII
Direksi PTP XII	1		
Manajer Kebun PTP XII		1	
Bagian SDM & Umum PTP XII			1

F. Berdasarkan Faktor **Peranan Distributor**

Aktor	Direksi PTP XII	Manajer Kebun PTP XII	Bagian SDM & Umum PTP XII
Direksi PTP XII	1		
Manajer Kebun PTP XII		1	
Bagian SDM & Umum PTP XII			1

III. Perbandingan dan penentuan prioritas **Tujuan-tujuan** yang hendak dicapai dari PBPAP0.

A. Terhadap kepentingan **Direksi PTP XII**

Tujuan	Meningkatkan Efisiensi & Efektivitas Kerja	Menciptakan Integrasi Kerja	Menjaga Harmonisasi Kerja
Meningkatkan Efisiensi & Efektivitas Kerja	1		
Menciptakan Integrasi Kerja		1	
Menjaga Harmonisasi Kerja			1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

### B. Terhadap kepentingan Manajer Kebun

Tujuan	Meningkatkan Efisiensi & Efektivitas Kerja	Menciptakan Integrasi Kerja	Menjaga Harmonisasi Kerja
Meningkatkan Efisiensi & Efektivitas Kerja	1		
Menciptakan Integrasi Kerja		1	
Menjaga Harmonisasi Kerja			1

### C. Terhadap kepentingan Bagian SDM & Umum PTP XII

Tujuan	Meningkatkan Efisiensi & Efektivitas Kerja	Menciptakan Integrasi Kerja	Menjaga Harmonisasi Kerja
Meningkatkan Efisiensi & Efektivitas Kerja	1		
Menciptakan Integrasi Kerja		1	
Menjaga Harmonisasi Kerja			1

## IV. Perbandingan dan penentuan prioritas untuk pemilihan Alternatif dalam BPAPD.

### A. Jika tujuannya untuk Meningkatkan Efisiensi & efektivitas Kerja

Alternatif	Korporasi Organisasi Fungsional	Korporasi Organisasi Divisional	Korporasi Organisasi Matriks
Korporasi Organisasi Fungsional	1		
Korporasi Organisasi Divisional		1	
Korporasi Organisasi Matriks			1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ;  
2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)



Konsistensi jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat mempengaruhi hasil akhir penelitian ini

B. Jika tujuannya untuk **Menciptakan Integrasi (keterpaduan) Kerja**

Alternatif	Korporasi Organisasi Fungsional	Korporasi Organisasi Divisional	Korporasi Organisasi Matriks
Korporasi Organisasi Fungsional	1		
Korporasi Organisasi Divisional		1	
Korporasi Organisasi Matriks			1

C. Jika Tujuannya untuk **Menjaga Harmonisasi Kerja**

Alternatif	Korporasi Organisasi Fungsional	Korporasi Organisasi Divisional	Korporasi Organisasi Matriks
Korporasi Organisasi Fungsional	1		
Korporasi Organisasi Divisional		1	
Korporasi Organisasi Matriks			1

Jika A dibandingkan terhadap B, maka nilai 1 = sama penting ; 3 = sedikit lebih penting (sebaliknya 1/3) ; 5 = lebih penting (sebaliknya 1/5) ; 7 = sangat lebih penting (sebaliknya 1/7) ; 9 = mutlak lebih penting (sebaliknya 1/9) ; 2, 4, 6, 8 = nilai-nilai di antara nilai di atas (sebaliknya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8)